

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات

العنوان

الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية  
ضمن هيكل منافستها- دراسة حالة

من إعداد

ناصر طهار

المناقشة بتاريخ 2020/09/03 من طرف اللجنة المكونة من:

| اللقب والاسم        | الرتبة        | الجامعة           | الصفة  |
|---------------------|---------------|-------------------|--------|
| أ.د/ مزريق عاشور    | أستاذ         | جامعة الشلف       | رئيسا  |
| د/ فلاق محمد        | استاذ محاضر أ | جامعة الشلف       | مقرا   |
| د/قلش عبد الله      | استاذ محاضر أ | جامعة الشلف       | ممتحنا |
| د/ فواند سعيد منصور | استاذ محاضر أ | جامعة خميس مليانة | ممتحنا |
| د/ جوال محمد السعيد | استاذ محاضر أ | جامعة الجلفة      | ممتحنا |
| د/ طرشاني سهام      | استاذ محاضر أ | جامعة الشلف       | ممتحنا |

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال القاضي الفاضل ابن البيساني رحمه الله:

"إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ مَا كَتَبَ أَحَدُهُمْ فِي يَوْمِهِ كِتَابًا إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ،  
لَوْ غَيَّرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ وَلَوْ زُيِّدَ ذَاكَ لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِّمَ  
هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ ذَاكَ لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ،  
وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النَّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ"

(إعلام العابد في حكم تكرار الجماعة في المسجد الواحد، 07)

# الإهداء

إلى والدي العزيزين، أطال الله في عمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية، حيث  
غمراني بدعائهما حتى يسر الله لي اتمام هذه الدراسة ؛

إلى من سكن ثنايا قلبي ورفيقة دربي زوجتي الفاضلة؛

إلى كل الذين مدوني بكل التشجيع إلى أخوتي أقبائي الأعزاء؛

إلى جميع الأصدقاء والأحباب؛

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

ناصر  
مضا

# الشكر

الحمد لله، جل في علاه -أولا وآخرا- على توفيقه لي إتمام هذه الدراسة وما كانت لتتم لولا أن وفقنا الله.

كما أتوجه بعظيم الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور محمد فلاق أستاذ إدارة الأعمال بكلية علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذه الأطروحة، فوجدنا منه التوجيه السديد والارشاد الموفق، والذي تعلمت منه الكثير، علما، أخلاقا وأدبا ولم يينخل علي بشيء من وقته، وجهده، فله مني جزيل الشكر والعرفان؛

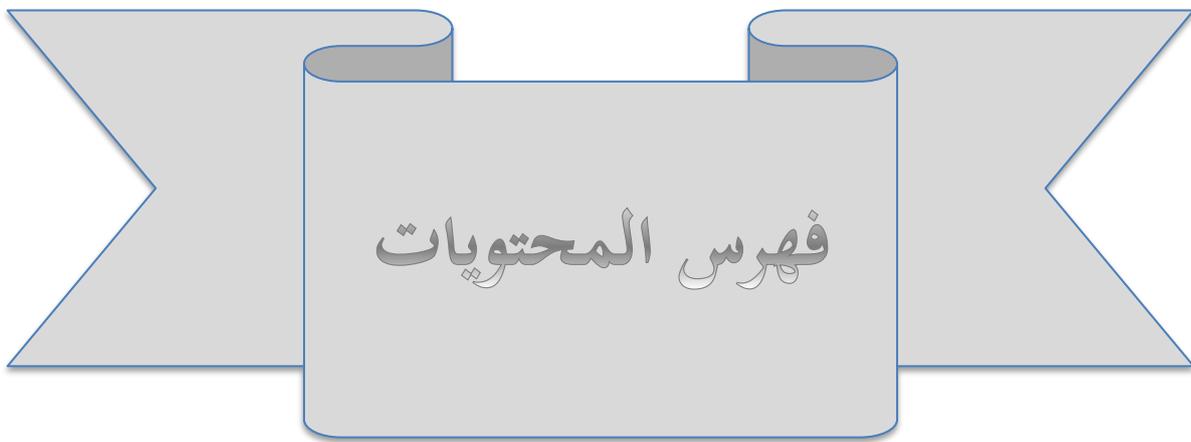
كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة ممن ساهم في إنجاز هذا البحث وتصويبه وأخص بالذكر الأساتذة المحكمين للعمل في جانبه العملي؛

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم العرفان للأساتذة الدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه لي من ملاحظات، واقتراحات قيمة ومهمة كان لها كبير الأثر في إثراء هذا العمل؛

الشكر موصول لمدراء ومسيري المؤسسات الصناعية ENIE لما قدموه لي من تسهيلات لإثراء الجانب التطبيقي؛

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة الشلف ولكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الأطروحة؛

جزى الله الجميع عني خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.



| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
| I      | البسمة   |
| II     | الاهداء  |
| III    | الشكر  |
| V      | فهرس المحتويات   |
| IX     | فهرس الجداول   |
| XV     | فهرس الاشكال   |
| XIV    | ملخص الدراسة   |
| أ      | مقدمة  |
| ج      | مشكلة الدراسة  |
| د      | فرضيات الدراسة   |
| هـ     | أهداف الدراسة  |
| هـ     | أهمية الدراسة  |
| و      | حدود الدراسة   |
| و      | المنهج المتبع والادوات المستخدمة                                   |
| و      | مرجعية الدراسة الحالية   |
| ي      | محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة                            |
| ك      | مبررات اختيار الموضوع  |
| ك      | محددات الدراسة   |
| ك      | تقسيمات البحث  |
| 1      | <b>الفصل الأول: مدخل عام إلى هيكل المنافسة</b>                     |
| 2      | تمهيد  |
| 3      | <b>المبحث الاول: المقاربات النظرية لمفهوم المنافسة</b>             |
| 3      | المطلب الأول: المنافسة في النظرية الاقتصادية                       |
| 6      | المطلب الثاني: الإطار النظري للمنافسة وفقا لنظرية الاقتصاد الصناعي |
| 9      | المطلب الثالث: المنافسة في نظرية استراتيجية المؤسسة الاقتصادية     |
| 15     | <b>المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لهيكل المنافسة</b>      |
| 16     | المطلب الاول: مفهوم هيكل المنافسة(هيكل الصناعة)                    |
| 17     | المطلب الثاني : أنموذج بورتر لهيكل المنافسة (انموذج القوى الخمس)   |
| 24     | المطلب الثالث: أنموذج أوستن لتحليل هيكل المنافسة                   |
| 26     | <b>المبحث الثالث: تحليل هيكل المنافسة وفقا لأنموذج (SCP)</b>       |
| 26     | المطلب الاول: طبيعة المنافسة حسب أنموذج (SCP)                      |

|     |   |
|-----|---|
| 29  | المطلب الثاني: تحليل التركيز الصناعي  |
| 30  | المطلب الثالث: عوائق الدخول إلى الصناعة   |
| 33  | خلاصة الفصل   |
| 34  | <b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الاستراتيجية والوضعية التنافسية للمؤسسة</b>         |
| 35  | تمهيد   |
| 36  | المبحث الأول: المبحث الأول: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الاستراتيجية                             |
| 36  | المطلب الأول: الإطار النظري لاستراتيجية المؤسسة   |
| 39  | المطلب الثاني: مكونات استراتيجية المؤسسة  |
| 41  | المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة  |
| 44  | <b>المبحث الثاني : المقاربات النظرية لتحديد مفهوم التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة</b>           |
| 44  | المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية   |
| 52  | المطلب الثاني: خصوصيات تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسها                              |
| 57  | المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة ومدخل تحقيقها   |
| 60  | المطلب الرابع: علاقة تحليل المحيط بتنافسية المؤسسة  |
| 67  | المبحث الثالث: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل تنافسياتها                           |
| 67  | المطلب الأول: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (BCG)                             |
| 70  | المطلب الثاني: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (McKinsey)                       |
| 73  | المطلب الثالث: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (ADL)                            |
| 62  | خلاصة الفصل:  |
| 77  | <b>الفصل الثالث: الابداع التكنولوجي في عمق التحليل الاستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسات الصناعية</b> |
| 78  | تمهيد   |
| 79  | <b>المبحث الأول: أهمية التحليل التكنولوجي في تنافسية المؤسسات</b>                                   |
| 79  | المطلب الأول: الإطار النظري والتحليلي لمفهوم التكنولوجي   |
| 83  | المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للتكنولوجيا بالمؤسسة   |
| 86  | المطلب الثالث: الادارة الاستراتيجية لمحفظة التكنولوجيا بالمؤسسة                                     |
| 94  | <b>المبحث الثاني : الاطار النظري للإبداع التكنولوجي</b>   |
| 94  | المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الابداع التكنولوجي                                     |
| 103 | المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي   |
| 108 | المطلب الثالث: سيرورة الإبداع التكنولوجي  |
| 115 | <b>المبحث الثالث: الابداع التكنولوجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية</b>               |
| 115 | المطلب الأول: خيارات التنافسية بالإبداع التكنولوجي  |
| 118 | المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي الهيكل التنافسي للمؤسسات                                      |

|            |   |
|------------|---|
| 123        | المطلب الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة                               |
| 127        | خلاصة الفصل   |
| <b>128</b> | <b>الفصل الرابع: دراسة تأثير الابداع التكنولوجي على الوضعية التنافسية للمؤسسة الصناعية ENIE</b> |
| 129        | تمهيد   |
| <b>130</b> | <b>المبحث الأول: تحليل تنافسية وهيكل الصناعة الالكترونية الجزائرية</b>                          |
| <b>130</b> | <b>المطلب الأول: تنافسية الصناعة الالكترونية الجزائرية من منظور أنموذج الماسة لبورتر</b>        |
| 142        | المطلب الثاني: تحليل هيكل المنافسة للصناعة الالكترونية الجزائرية                                |
| 147        | المطلب الثالث: العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الالكترونية الجزائرية                          |
| <b>149</b> | <b>المبحث الثاني: التصميم المنهجي للدراسة</b>   |
| 149        | المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة enie كإطار للمعينة   |
| 150        | المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة   |
| 153        | المطلب الثالث: التصميم النظري للدراسة   |
| 155        | المطلب الرابع: تصميم الدراسة الميدانية  |
| <b>159</b> | <b>المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج</b>   |
| 159        | المطلب الأول: نتائج تحليل ثبات وصدق المقياس المستخدم  |
| 162        | المطلب الثاني: تحليل النتائج  |
| 186        | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 200        | المطلب الرابع: الابداع التكنولوجي والتنظيم بمؤسسة ENIE  |
| <b>203</b> | <b>المبحث الرابع: مناقشة النتائج النهائية</b>   |
| 203        | المطلب الأول: مناقشة النتائج الخاصة بالوضعية التكنولوجية والمحيط التكنولوجي لمؤسسة ENIE         |
| 205        | المطلب الثاني: مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE                            |
| 206        | المطلب الثالث: مناقشة النتائج الخاصة بأبعاد هيكل المنافسة والوضعية التنافسية                    |
| 209        | المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات   |
| 218        | خلاصة الفصل   |
| <b>220</b> | <b>الخاتمة</b>  |
| 229        | قائمة المراجع   |
| 240        | الملاحق   |
| 241        | الملحق رقم(1): قائمة الاستقصائية  |
| 246        | الملحق رقم(2): أسماء الاساتذة المحكمين لفقرات الاستبانة   |

# فهرس الجداول

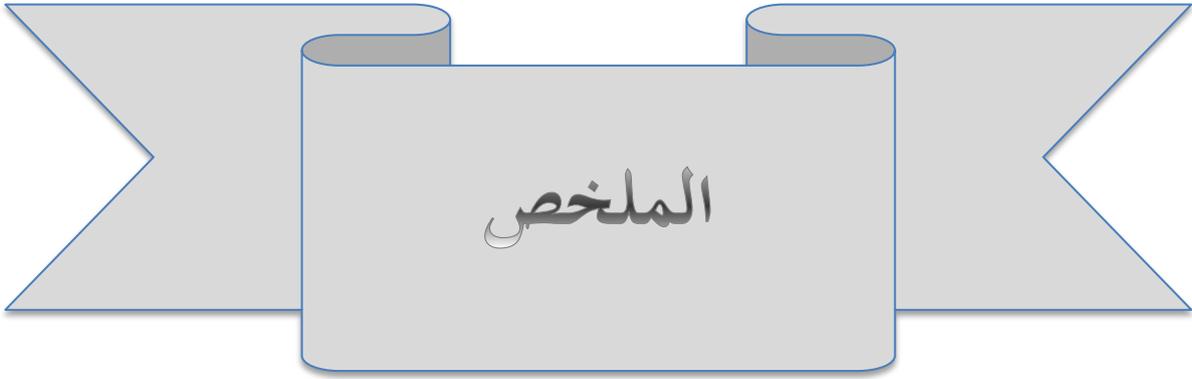
| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 38         | مفهوم الاستراتيجية من وجهة نظر مدارس التفكير الاستراتيجي             | 01-II      |
| 54         | مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية                               | 02-II      |
| 56         | مؤشرات التنافسية القبلية والبعديّة                                   | 03-II      |
| 66         | أتمودج (SWOT) لتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية              | 04-II      |
| 71         | طريقة تقييم الوضعية التنافسية وقوة الجذب لمراكز النشاط               | 05-II      |
| 73         | درجة نضج القطاع عند (ADL)  | 06-II      |
| 74         | تصنيف (ADL) للوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية                     | 07-II      |
| 74         | عوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بالتمويل، الإنتاج والتجارة             | 08-II      |
| 85         | مصفوفة (BCCA) لإدماج البعد التكنولوجي في التنافسية                   | 01-III     |
| 103        | المساهمات العلمية لتحديد مفهوم الابداع التكنولوجي                    | 02-III     |
| 117        | إيجابيات وسلبيات الخيارات اعتماد الابداع التكنولوجي بالمؤسسة         | 03-III     |
| 125        | اثر الابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة                           | 04-III     |
| 135        | مؤسسات التصنيع والتوريد المرتبطة - للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية | 01-IV      |
| 137        | تطور مؤسسات البحث العلمي في الجزائر                                  | 02-IV      |
| 138        | توزيع مخاطر البحث حسب التخصصات                                       | 03-IV      |
| 143        | المؤسسات المتنافسة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية   | 04-IV      |
| 147        | مصفوفة SWOT - للمؤسسات الصناعية الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية  | 05-IV      |
| 148        | المفاتيح الحاسمة للنجاح FCS في الصناعة الكهرومنزلية الجزائرية        | 06-IV      |
| 152        | التعاريف - المفاهيمية والإجرائية للمتغيرات                           | 07-IV      |
| 158        | تركيبية القائمة الاستقصائية  | 08-IV      |
| 160        | ملخص الاستبانات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل                  | 09-IV      |
| 161        | نتائج - تحليل معاملات ألفا كرونباغ لثبات متغيرات الدراسة الحالية     | 10-IV      |
| 162        | العلاقة بين فقرات متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمتغيرات مجتمعة    | 11-IV      |
| 163        | ملخص نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف لمحاوير الدراسة                 | 12-IV      |
| 164        | تحديد هيكل المنافسة التي تعمل فيه مؤسسة                              | 13-IV      |
| 165        | تشخيص المحيط التكنولوجي لمؤسسة ENIE                                  | 14-IV      |
| 166        | تشخيص الوضعية التكنولوجية لمؤسسة ENIE مقارنة بأهم المنافسين          | 15-IV      |
| 167        | استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE                            | 15-IV      |
| 168        | ملخص نتائج تحليل بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج بمؤسسة ENIE        | 16-IV      |
| 169        | ملخص نتائج تحليل بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة ENIE      | 17-IV      |
| 170        | ملخص نتائج تقييم العينة لمحور الإبداع التكن ولوجي                    | 18-IV      |

|     |  |       |
|-----|--|-------|
| 171 | نتائج تحليل محور امتلاك مؤسسة ENIE لميزة التكلفة الاقل               | 19-IV |
| 172 | نتائج تقييم مدى امتلاك مؤسسة ENIE لميزة للحدودة:                     | 20-IV |
| 173 | نتائج تقييم مدى امتلاك مؤسسة ENIE لميزة التميز                       | 20-IV |
| 174 | ملخص نتائج تقييم العينة للمزايا التنافسية                            | 21-IV |
| 175 | نتائج تحليل محور تقييم وضعية مؤسسة ENIE اتجاه تحديد المنتجات البديلة | 22-IV |
| 176 | ملخص تقييم وضعية مؤسسة ENIE اتجاه القوة التفاوضية للزبائن            | 23-IV |
| 176 | ملخص تقييم وضعية مؤسسة ENIE اتجاه القوة التفاوضية للموردين           | 24-IV |
| 177 | ملخص تقييم وضعية مؤسسة ENIE اتجاه الداخلون لجدد                      | 25-IV |
| 178 | ملخص تقييم وضعية مؤسسة ENIE اتجاه الكثافة التنافسية                  | 26-IV |
| 179 | ملخص نتائج تقييم اتجاهات العينة نحو الهيكل التنافسي                  | 27-IV |
| 180 | ملخص نتائج تقييم الأداء التسويقي لمؤسسة ENIE                         | 28-IV |
| 180 | ملخص نتائج تقييم الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة ENIE                | 29-IV |
| 182 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى       | 30-IV |
| 183 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى      | 31-IV |
| 185 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى                                 | 32-IV |
| 186 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية      | 33-IV |
| 187 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية     | 34-IV |
| 189 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية                                | 35-IV |
| 190 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة      | 36-IV |
| 191 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة                                | 37-IV |
| 192 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة      | 38-IV |
| 193 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة                                | 39-IV |
| 195 | نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة                                  | 40-IV |

# فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل   | الشكل  |
|------------|---|--------|
| 8          | أتمودج (SCP)  | 01-I   |
| 10         | المجال التنافسي   | 02-I   |
| 12         | التمثيل المفاهيمي للموارد والكفاءات كأساس للمنافسة      | 03-I   |
| 20         | القوى الخمس للمنافسة عند Porter                         | 04-I   |
| 23         | أتمودج أوستن لتحليل هيكل المنافسة                       | 05-I   |
| 38         | مكونات استراتيجية المؤسسة                               | 01-II  |
| 44         | أتمودج الماسة (Diamond Model) لمايكل بورتر              | 02-II  |
| 47         | الإطار المفاهيمي لتحديد التنافسية                       | 03-II  |
| 50         | دلالات التنافسية على مستوى المؤسسة                      | 04-II  |
| 50         | العلاقات التبادلية بين ابعاد تنافسية                    | 05-II  |
| 53         | التنافسية القبلية والبعديّة للمؤسسة                     | 06-II  |
| 59         | سلسلة القيمة لمايكل بورتر                               | 07-II  |
| 60         | الأرضية الاستراتيجية                                    | 08-II  |
| 61         | منهجية (MARTINET) لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة      | 09-II  |
| 66         | مصنوفة (BCG)  | 10-II  |
| 69         | مصنوفة (McKinsey)                                       | 11-II  |
| 72         | مصنوفة ADL  | 12-II  |
| 77         | الأبعاد الثلاثة لمفهوم التكنولوجيا                      | 01-III |
| 78         | العلاقة بين مختلف مكونات التكنولوجيا                    | 02-III |
| 79         | دورة تحويل التكنولوجيا                                  | 03-III |
| 81         | أبعاد تعريف ميدان النشاط عند (Abell)                    | 04-III |
| 82         | تحليل الاستراتيجية التكنولوجية والسوق                   | 05-III |
| 84         | أتمودج سيرورة استراتيجية التكنولوجيا ل (Gregory 1995)   | 06-III |
| 85         | سيرورة تشكيل استراتيجية التكنولوجيا عند (Farrukh et al) | 07-III |
| 87         | الاستراتيجيات التكنولوجية عند (ADL)                     | 08-III |
| 89         | مصنوفة جرد الموارد التكنولوجية                          | 09-III |
| 90         | دورة حياة التكنولوجيا                                   | 10-III |
| 90         | دورة حياة التكنولوجيا ( Foster )                        | 11-III |
| 91         | مصنوفة تقييم الخطر التكنولوجي ل (ADL)                   | 12-III |
| 92         | مصنوفة تقييم المحفظة التكنولوجية عند (SRI)              | 13-III |
| 94         | مدخلات ومخرجات الابداع بالمؤسسة الاقتصادية              | 14-III |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
| 96  | مصنوفة (Ansoff) للخيارات الاستراتيجية                                     | 15-III |
| 97  | مصنوفة النمو ثلاثية الأبعاد ( مصنوفة النمو التكنولوجي)                    | 16-III |
| 100 | الابداع التكنولوجي والموارد الكفاءات                                      | 17-III |
| 106 | انواع الابداع التكنولوجي  | 18-III |
| 106 | سيرورة الابداع التكنولوجي وفقا للنظرة الكلاسيكية                          | 19-III |
| 107 | سيرورة الابداع التكنولوجي وفقا للنموذج (Demande-pull) و (Technology-push) | 20-III |
| 109 | أ نموذج (stage and gate) للإبداع التكنولوجي                               | 21-III |
| 110 | سيرورة الابداع التكنولوجي عند (DIACONU)                                   | 22-III |
| 110 | النموذج الموجه من الزوج ( Science – Push -Demande Pull )                  | 23-III |
| 111 | النموذج التفاعلي للإبداع التكنولوجي                                       | 24-III |
| 112 | المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي   | 25-III |
| 121 | أثر الابداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي                                | 26-III |
| 122 | دور الابداع التكنولوجي في انعاش النمو                                     | 27-III |
| 126 | مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات                       | 28-III |
| 151 | نموذج الدراسة   | 01-IV  |



تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها فقد تم اختيار المؤسسة الصناعية **ENIE** كدراسة حالة، حيث استخدم الطالب المنهج الاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل لاستكشاف الجوانب المتعلقة بالموضوع على أساس تحديد خصائص الظاهرة ونوعية العلاقة بين متغيراتها، كما تم الاعتماد أيضا على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيراتها، والتي وزعت على عينة ميسرة مكونة من (80) مفردة من مدراء ورؤساء الأقسام بالمؤسسة، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا بـ **SPSS**، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإبداع التكنولوجي بمؤسسة **ENIE** على أبعاد هيكلها التنافسي والمتمثلة في (الكثافة التنافسية داخل الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، تحديد الدخل الجدد، وتحديد المنتجات البديلة) كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على قدرة المؤسسة **ENIE** تحقيق ميزة تنافسية بمختلف أبعادها الثلاثة والتي تناولتها الدراسة (التكلفة الأقل، ميزة التميز وميزة الجودة)، فضلا عن مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين كل من الأداء التسويقي والأداء المالي للمؤسسة.

**الكلمات الرئيسية:** الإبداع التكنولوجي، الإبداع في المنتج، الإبداع في العملية، هيكل المنافسة، الميزة

التنافسية، الأداء، الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، مؤسسة **ENIE**.

**Abstract:**

The aim of this study is to highlight on the contribution of technology innovation in improving the industrial companies' competitiveness within its competitive structure. Accordingly, and in order to achieve this objective and test the hypotheses, ENIE Company was selected as a case study. In this study we used on the descriptive analytical approach to explore the subject relevant aspects on the basis of the phenomenon characterization and the quality of the relationship among variables, using the questionnaire as a tool for gathering information, A survey study was conducted by distributing on a convenient sample of (80) managers in the ENIE Company, The collection data was analyzed by the statistical program SPSS, The most important result is, there is a statistically significant impact at the level of (0.05) for the technology innovation of the ENIE Company on its competitive structure which represented in (Intensity Of Rivalry, Bargaining Power of Supplier, Bargaining Power Of Buyers, Threat of Entry and Substitute Products), as well as, there is a statistically significant impact for the technology innovation of the ENIE Company on its competitive advantage, which represented in (Costs ,Differentiation and quality advantage), moreover, technology innovation contributes to improving both marketing and financial performance of the ENIE Company.

**Keywords:** Technology Innovation; Product Innovation; Process Innovation; Competitive Structure; Competitive Advantage; Electronic Industry, ENIE



ركز الباحثون وأصحاب القرار على مستوى اقتصاديات الدول اهتمامهم على الدور الكبير للتكنولوجيا بشكل عام والإبداع التكنولوجي بشكل خاص في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي للبلد والمجتمعات. وهو ما نتج عنه تأسيس ما يعرف بمجلس التنافسية (the Council on Competitiveness) سنة (1986) الذي عالج مجموعة واسعة من القضايا الاقتصادية المؤثرة على البلد ككل والمرتبطة بالتكنولوجيا، وقد حاول المجلس تشخيص السياسات والظروف الوطنية التي توفر أرضية خصبة لتحقيق الإبداع التكنولوجي الذي يقود الى زيادة الإنتاجية وتحقيق التطور والنمو الاقتصادي للبلدان.

وحسب المدير العام (Li Yong) لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (unido) تزيد التكنولوجيا كفاءة العمليات الإنتاجية، وبالتالي ترفع من القدرات التنافسية للبلدان كما تؤدي إلى الحد من أوجه الضعف التي تجعلها عرضة لتقلبات السوق، ومن شأن التغيير الهيكلي-أي الانتقال من اقتصاد قائم على كثافة العمالة إلى اقتصاد قائم على كثافة التكنولوجيا- أن يحرك الإقلاع الاقتصادي، وبالتالي تكتسب البلدان ذات الدخل المنخفض القدرات اللازمة للحاق بركب الاقتصاديات الأكثر تقدماً، وتضييق الفجوة مع مستويات نصيب الفرد من الدخل في البلدان ذات الدخل المرتفع. وللأسف، فإن اللحاق بركب الاقتصاديات الأكثر تقدماً لا يتحقق كثيراً، فخلال السنوات الخمسين الماضية، نجحت بلدان قليلة فقط في التصنيع السريع وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وكانت التكنولوجيا دائما محركا رئيسيا في هذه الحالات، وقد طورت هذه البلدان بنجاح صناعة كثيفة الاستخدام للتكنولوجيا المتقدمة، وعلى الرغم من وجود أدلة واضحة على أن التغيير التكنولوجي يسهم بشكل مؤثر في تحقيق الرخاء للأمم (مثل: الثورة الصناعية في أوروبا)، فإن الجدل لا يزال محتدماً بدرجة كبيرة حول العوامل الكامنة التي تحول دون تعزيز البلدان للتكنولوجيا والإبداع بشكل مكثف.

وحسب الاقتصادي (Michael Porter) يهيمن الإبداع التكنولوجي على التجارة الدولية وسلاسل القيمة العالمية، فهو يخلق قيمة اقتصادية واجتماعية كبيرة. ومن هذا المنظور، تعتمد القدرة التنافسية لبلد ما على مدى قدرة هذا البلد على الإبداع التكنولوجي. حيث يغطي الإبداع التكنولوجي في الدول المشاكل الاجتماعية والاقتصادية مثل التلوث البيئي، الصحة، الفقر، البطالة. ويواصل (Porter) تحليله بأن تسجيل الدول لأسبقيات تنافسية على بعضها البعض، إنما يرتبط بمدى قدرتهم على تحقيق الإبداع التكنولوجي، حيث أن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يخلق اضطرابات في البيئة العالمية الأمر الذي يصاحبه حلول للعديد من التحديات الاجتماعية والاقتصادية في العالم.

وفي ذات السياق، يجد المتتبع لحالة اقتصاديات العالم اليوم، أن الدول ذات الكثافة التكنولوجية هي دول تعيش رفاهية اقتصادية أكبر مقارنة بتلك الدول منخفضة التكنولوجيا، فتطبيق المعرفة حول الأدوات، المواد،



العمليات والتقنيات لحل المشكلات يسمح لها بإنشاء قيمة اقتصادية جديدة عن طريق استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وكذلك الوصول إلى منتجات وخدمات تلي احتياجات البلد بطرق لم يتم التوصل إليها من قبل.

وفي ظل التحديات العالمية المعاصرة، المتمثلة في العولمة، المنافسة العالمية، تحرير التجارة الخارجية، والتطورات التكنولوجية السريعة تبرز أهمية التكنولوجيا بمفهومها الواسع في تطور الدول والاقتصاديات، وهذا لارتباطها بجميع القطاعات الصناعية والتجارية، فهي تساهم في رفع الدخل الوطني وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي وخلق مناصب شغل وكذلك تساهم في زيادة مردودية المؤسسات.

أما بخصوص المستوى الجزئي (microeconomic)، تواجه المؤسسات الصناعية- في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة- الكثير من التحديات، مما أدى إلى ضرورة الارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والدولية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغيير حدودها مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين الوضعية التنافسية تلجأ المؤسسات الصناعية إلى إحداث تحسينات وتجسيد أفكار جديدة في منتجاتها أو عملياتها الانتاجية، حيث تتمكن من تطوير وتحسين الطرق التنافسية للمؤسسة وتحقيق الميزة تنافسية مستدامة.

من جهة أخرى، اعتاد الباحثون الاقتصاديون على مناقشة أهمية التميز والتكيف مع المحيط التنافسي لبقاء واستمرار المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي، وهذه في الحقيقة ماهي إلا مسلمات إدارية محضه وحقيقة ثابتة اشار إليها اوائل الباحثين امثال (أدم سميث وديفيد ريكاردو)، في حين أن الموضوع الذي ينبغي مناقشته وطرحه هو الآليات التي تمكن المؤسسات الصناعية من تحقيق ذلك، ضمن هيكل تنافسي يتميز بالاضطراب، التعقد والسرعة في التغيير. ولعل من بين أهم هذه الآليات التي ينبغي دراستها وتحليل ميكانيزمات الوصول إليها هي الإبداع التكنولوجي. حيث يهدف الإبداع التكنولوجي إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستدامة في أدائها، خصوصا وأن عدم توافق أداء المنتجات مع تطلعات الزبائن يؤدي إلى تدهور المبيعات في الأسواق المشبعة وهو الحال في أغلب القطاعات. وعليه لا بد على المؤسسات من تقديم منتجات ذات إبداع تكنولوجي عالي مقارنة بالمنافسين.

وفي ذات السياق، تواجه المؤسسات الصناعية تحديات كبيرة كنتيجة لزيادة المنافسة واضطراب الهيكل التنافسي، وقد أفرزت هذه الاضطرابات تغيرات تكنولوجية مستمرة، والتي بدورها تسببت في تغيير طرق الإنتاج ونمط الاستهلاك، بحيث ارتفع معدل ظهور المنتجات الجديدة من جهة وقصر دورة حياتها من جهة أخرى، فضلا عن تعقد السلوك الاستهلاكي للأفراد، مما جعل مهمة المؤسسات الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية وتقديم قيمة للزبائن من خلال منتجاتها أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، وهذا ما حتم عليها الاهتمام بإدارة التكنولوجيا بشكل عام والإبداع التكنولوجي بشكل خاص، والبحث عن مهارات وقدرات تكنولوجية حصرية متصلة بأنشطة



الإنتاج، البحث والتطوير وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالإبداع التكنولوجي، ولذلك فإن اكتساب، تطوير واستغلال المؤسسة لقدراتها التكنولوجية- وعلى وجه الخصوص القدرة على الإبداع التكنولوجي- أحد الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن من خلالها للمؤسسة الصناعية مواجهة هذه التحديات وتحقيق ميزة تنافسية، ويظهر ذلك بقدرتها على تطوير وتقديم منتجات جديدة متميزة عن منتجات منافسيها سواء من حيث التكلفة، التصميم، الجودة... الخ.

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية أحد أهم القطاعات الاستراتيجية على الصعيد الدولي عموماً والجزائري خصوصاً، حيث عرف هذا القطاع في زمن قياسي ظهور العديد من العلامات التجارية (دولية ووطنية)، هذا ما انعكس عنه ارتفاع المنافسة بين المؤسسات، فمجرد ظهور حاجة لشراء منتج إلكتروني يجد المستهلك الجزائري نفسه أمام مجموعة من الخيارات التي تدفعه إلى انتهاز معايير للاختيار تختلف من مستهلك لآخر، ولعل من بين أهم المعايير التي أصبح يعتمد عليها المستهلك الجزائري في اختياره للمنتجات الإلكترونية هي معيار الإبداع التكنولوجي، على هذا الأساس اهتمت هذا الدراسة بسوق الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، وعلى وجهه التحديد المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIE)، حيث تعتبر المؤسسة الأقدم في الجزائر في هذا المجال.

ومن جهة أخرى، وبعد دراسة استكشافية تم القيام بها بمؤسسة (ENIE)، خلص إلى وجود جهود كبيرة مبدولة من قبل المؤسسة لتحسين وضعيتها التنافسية باعتماد الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية، حيث ركزت المؤسسة جهودها على البحث والتطوير لاغتنام الفرص في بيئتها التنافسية ومواجهة التهديدات المحتملة من قبل المنافسين المحليين والدوليين، وهذا من خلال سعيها إلى تقديم عروض جديدة ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة مقارنة بعروض منافسيها، كما لاحظ الطالب استغلال المؤسسة لخبراتها المتراكمة لتحسين عملياتها الانتاجية، أما من وجهة مسيرتها فقد أظهرت الدراسة الاستكشافية وجود إدراكات إيجابية عند مسيري المؤسسة مضمونها أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لا يكون إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقواعد علمية وتكنولوجية قوية تمكنها من تجسيد المعرفة في منتجات ملموسة بحيث تلبي رغبات الزبائن وتحقق التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة.

وعلى ضوء هذا جاءت الدراسة الحالية لتحديد الأثر الناجم عن الإبداع التكنولوجي ودوره في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي وذلك بالتطبيق على مؤسسة (ENIE) للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي؟ وما هو واقع ذلك بالنسبة لمؤسسة (ENIE)؟

ولتسهيل الإجابة على الطرح السابق تم صياغة بعض الأسئلة الفرعية، تمثلت فيما يلي:

- 1- ماهي خصوصيات الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية؟
- 2- هل تحتوي الاستراتيجية العامة لمؤسسة (ENIE) على "التكنولوجيا" كأحد مركزاتها؟
- 3- ماهي طبيعة الهيكل التنافسي الخاص بمؤسسة (ENIE)؟
- 4- هل تمتلك ميادين النشاط الاستراتيجية الخاصة بمؤسسة (ENIE) وضعية تنافسية جيدة ضمن هيكلها التنافسي؟
- 5- ماهي الفرص والتحديات التي تواجه مؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؟
- 6- هل تعتمد مؤسسة (ENIE) على الإبداع التكنولوجي لتحقيق التفوق التنافسي ضمن هيكلها التنافسي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات المواضيع المتعلقة بالدراسة الحالية وبناء على ما جاءت به الدراسات السابقة من نتائج فإنه تم صياغة الفرضية العامة للدراسة في الشكل التالي:

يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة (ENIE) خصوصاً ضمن هيكلها التنافسي وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- وللتحقق من صحة هذه الفرضية واختبارها تم تفريعها الى اربع فرضيات رئيسية أخرى والمتمثلة في ما يلي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) التموقع الجيد ضمن هيكلها التنافسي؛
  - الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية بناء مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي؛
  - الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛
  - الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

## 3- أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف الدراسة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، وعليه فإن الهدف العام للدراسة الحالية يتلخص في تسليط الضوء على مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي وذلك بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية (ENIE)، وسعيًا وراء هذا تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية :

- الامام بموضوع الإبداع التكنولوجي وربطه باستراتيجية المؤسسة؛
- تحديد تنافسية الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية؛
- معرفة الوضعية التنافسية لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛
- المساهمة في تحسين التموقع التنافسي لمؤسسة (ENIE) من خلال تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات لإدارة المؤسسة قيد الدراسة

## 4- أهمية الدراسة:

تتعلق الأهمية بالقيمة المضافة التي يقدمها البحث في حد ذاته، كالكشف عن جانب محجوب من الحقيقة، وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من كونها تعالج موضوعا مهما للمؤسسات الموردين الزبائن وغيرهم ممن ممثلي المحيط التنافسي بشكل عام ، كما تأتي أهميتها على مستويين أساسيين هما:

- الأهمية العلمية: تبين بعد مراجعته لمجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع التكنولوجي من جهة، الوضعية التنافسية وهيكل المنافسة من جهة أخرى خصوصا العربية منها، وعليه من المنتظر أن تسهم الدراسة في زيادة الرصيد العلمي لأدبيات الإدارة الاستراتيجية والإبداع التكنولوجي، باعتبارها إضافة مهمة في هذا المجال من الناحية النظرية العلمية حيث ستقدم إطارا مفاهيميا يحوي استراتيجية التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي، فضلا عن الوضعية التنافسية وهيكل المنافسة بمختلف مفاهيمها، وهذا بالتوصل إلى الفهم العميق والدقيق لهذه المفاهيم، كما يرجى منها أيضا أن تكون مدخل لدراسات وأبحاث في هذا المجال؛

- الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها عمليا (تطبيقيا) من خلال الاستفادة التطبيقية من النتائج المتحصل عليها، استنادا إلى ما تم مسحه من دراسات سابقة نظرية وتطبيقية، فضلا عن التحليل المنهجي للبيان المجمع من دراسة الحالة، الأمر الذي يساهم في مساعدة أصحاب القرار بمؤسسة (ENIE) على وضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لتحسين الوضعية التنافسية لمؤسستهم من خلال قيام الدراسة بإعطاء نظرة وفهم معمق لوضعية التنافسية وجودة ابداعاتها التكنولوجية.



## 5- حدود الدراسة:

تنحصر حدود الدراسة في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية والمفاهيمية:** تقتصر الدراسة على موضوع أثر الابداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي وذلك بالتطبيق ومؤسسة (ENIE)، حيث حاول الطالب التركيز في موضوع الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التكنولوجيا مع تحديد أبعاد الإبداع التكنولوجي (الإبداع في المنتج، الإبداع في العمليات) كمتغير مستقل، أما فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة، فقد تم التركيز على الهيكل التنافسي بأبعاده الخمسة (المنتجات البديلة، المنافسون الجدد، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، الكثافة التنافسية)، بينما تم التركيز في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسات على (الأداء المالي والأداء التسويقي). أما المزايا التنافسية فقد تم التركيز فيها على (التكلفة الأقل، الجودة الأعلى، ميزة الجودة)؛
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من مستخدمي مؤسسة (ENIE) في المستويات الإدارية العليا، الوسطى والتنفيذية؛
- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسة (ENIE)؛
- **الحدود الزمانية:** تم الدراسة الحالية في الفترة الممتدة بين شهري فيفري ونوفمبر من سنة (2019)،

## 6- المنهج المتبع والادوات المستخدمة:

اعتمد في تصميم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتوفرة من كتب، أطروحات ومقالات من أجل بناء النموذج النظري للدراسة، حيث يمكن هذا المنهج من تحديد المشكلة بشكل دقيق يسعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفرضيات (التوقعات) المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها (بختي، 2007، 15، 16)، أما الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات في الدراسة فلقد اعتمد الطالب على الاستبانة لجمع المعلومات.

## 7- مرجعية الدراسة الحالية :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الابداع التكنولوجي والوضعية التنافسية للمؤسسات، وقد تناولته من زوايا مختلفة، حيث تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة الى أبرز ملاحظاتها ونتائجها، ليتم تقديم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما سنبين مجال الاستفادة منها، ونود الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها قد تمت بين الفترة (2009-2018)، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني

والجغرافي، وقد تم تصنيف هذه الدراسات باعتماد معيار اللغة حيث تناولنا عرض الدراسات السابقة باللغة ثم باللغة الأجنبية.

### 1- استعراض الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسة (بن علي ومخلوفي، 2017): بعنوان: **الابداع في المنتجات وأثره على ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية**، حيث سعت هذه الدراسة إلى قياس دور الإبداع في عنصر المنتج (مزيج المنتج) في ترسيخ الصورة المدركة من طرف المستهلكين اتجاه مؤسسة كوندور إلكترونيكس، حيث قام الباحثان بجمع المعلومات عن طريق توزيع 390 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أهمها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات الصورة الذهنية لزيائن كوندور ترجع لخصائصهم الديمغرافية؛ وجود تأثير معنوي لعناصر الابداع في المنتجات على درجات تقييم الصورة الذهنية لمؤسسة كوندور.

- دراسة (العمرى وحيواني، 2017) بعنوان " **الابداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الفرنسية Free** " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي بمؤسسة الاتصالات الفرنسية Free في تحقيق ميزة تنافسية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تمكنت مؤسسة Free من تحقيق إبداعات تكنولوجية نوعية مما ساهم ذلك في تحسين مركزها التنافسي واحتلال المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية.

- دراسة (بن بريكة وبن التركي، 2010) بعنوان " **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة**": حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف يمكن للإبداع التكنولوجي - كأهم عامل ضمن البيئة التكنولوجية المحيطة - أن يساهم في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وذلك من تسليك الضوء على اثار الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة في (استراتيجية السيطرة بالتكاليف، استراتيجية التركيز واستراتيجية التميز)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الابداع التكنولوجي يساهم في تحسين الجودة يظهر دور الإبداع التكنولوجي في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، كما توصلت الدراسة إلى ان الابداع التكنولوجي يساهم في انخفاض تكاليف النقل والاتصالات.

- دراسة (أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، 2009) بعنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التكنولوجي (التقني) وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، وقد توصلت الى وجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التكنولوجي في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

## 2- استعراض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- دراسة (Angelica Nataya, J. E. Sutanto, 2018): بعنوان "The Effect of Product Innovation and Service Innovation towards Marketing Performance (Case Study on Plastic Producer in Surabaya)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الابداع التكنولوجي في المنتج والعلميات على الاداء التسويقي للمؤسسات، ولقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 76 مؤسسة ناشطة في قطاع البلاستيك، حيث استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من ابرز نتائجها، يساهم الابداع التكنولوجي بعبءية المنتج والعمليات في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات.

- دراسة (A. Distanont, O. Khongmalai , 2018): بعنوان "The role of innovation in creating a competitive advantage" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الابداع في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الأغذية الجمدية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs)، ولقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 279 مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أبرز نتائجها، يعتبر الإبداع أداة استراتيجية لتحسين وضعية التنافسية للمؤسسات في المنافسة، فهو يساهم في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية .

- دراسة (Kikula and Ndesaulwa, 2016): بعنوان "The Impact of Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania: Empirical Evidence Review" حيث هدفت هذه الدراسة الى استعراض أهم الدراسات الامبيريقية (الافريقية والتنزانية) التي تناولت طبيعة العلاقة بين الابداع التكنولوجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال اعتماد أسلوب المسح البيوغرافي، وبعد الاطلاع على مجموعة من نتائج الدراسات التي تم تجميعها توصلت الدراسة إلى أن جانب من العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والأداء ليزال غير مستكشف وأن جميع الدراسات التي تم تجميعها اجمعت على نتيجة واحدة وهي وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة

- دراسة (Jalal Hanaysha, 2016) بعنوان: "The Importance of Product Innovation in Driving Brand Success: An Empirical Study on Automotive Industry" حيث هدفت هذه الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة بين الابداع في المنتجات والعلامة التجارية وذلك بالتطبيق على في صناعة السيارات بماليزيا. حيث تم توزيع 287 استبانة لجمع البيانات الأولية. وقد أظهرت النتائج أن ابتكار المنتجات له علاقة إيجابية مع قيمة العلامات التجارية. كما أكدت النتائج ايضا أن الابداع في المنتجات له علاقة إيجابية كبيرة مع جميع ابعاد قيمة العلامات التجارية والمتمثلة في (الوعي بالعلامة التجارية، الولاء للعلامة التجارية، صورة العلامة التجارية وقيادة العلامة التجارية).

- دراسة (Ebru DOĞAN, 2016) بعنوان: **The effect of innovation on competitiveness**، حيث تعتبر هذه البحث دراسة قياسية هدف الباحث من خلالها إلى تحليل تأثير العوامل المحدد للإبداع للدول الأعضاء والمرشحة لانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وبعد تحليل بيانات السلاسل الزمنية التي جمعها الباحث عن الابداع والتنافسية والتي تراوحت حدودها الزمنية بين 2011-2015، تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن إنتاج المعرفة التكنولوجية والإبداع يؤثران إيجابًا على القدرة التنافسية. حيث يؤدي الزيادة في إنتاج المعرفة التكنولوجية بوحدة واحدة إلى في زيادة القدرة التنافسية ب 0.0045 وحدة، كما يؤدي زيادة الإبداع في المخرجات بوحدة واحدة إلى زيادة القدرة التنافسية ب 0.0046 وحدة.

- دراسة (JAMES K. MUNYWOKI, 2016): بعنوان " **EFFECTS OF INNOVATION ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الابداع التكنولوجي في المنتج والعلميات على الأداء المالي للمؤسسات المالية بكينيا، ولقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 254 مدير ، حيث استخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من ابرز نتائجها، يساهم الابداع التكنولوجي للمؤسسات في تحسين الاداء المالي لها.

- دراسة (Ndesaulwa and Kikula, 2016): بعنوان **The Impact of Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania: Empirical Evidence Review** حيث هدفت هذه الدراسة الى استعراض أهم الدراسات الامبيريقية (الافريقية والتنزانية) التي تناولت طبيعة العلاقة بين الابداع التكنولوجي والاداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال اعتماد اسلوب المسح البيوغرافي، وبعد الاطلاع على مجموعة من نتائج الدراسات التي تم تجميعها توصلت الدراسة الى ان جانب من العلاقة بين الابداع التكنولوجي والاداء ليزال غير مستكشف وان جميع الدراسات التي تم تجميعها اجمعت على نتيجة واحدة وهي وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على اداء المؤسسة

- دراسة (Gary and Kalay, 2015) بعنوان " **THE IMPACT OF STRATEGIC PRACTICES ON FIRM INNOVATION INNOVATION MANAGEMENT PERFORMANCE**" : حيث هدفت الدراسة الى التحقق من آثار الممارسات الاستراتيجية لإدارة الابداع بالمؤسسة والمتمثلة في (استراتيجية الابداع، استراتيجية الهيكل التنظيمي، ثقافة الابداع بالإضافة الى القدرات التكنولوجية والعلاقة مع الموردين والمستهلكين) على الاداء الابداعي، ومن خلال توزيع استبانة على 166 مدير ب 66 شركة عاملة في السوق التركي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها: إن أداء المؤسسة الابداعي يتأثر بشكل معنوي باستراتيجية الابداع في حين توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة معنوية بين القدرات التكنولوجية للمؤسسة مع الاداء الابداعي لها.

- دراسة (Cherroun Reguia, 2014) بعنوان: **RODUCT INNOVATION AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE** " حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد الاطار النظري لأثر للإبداع التكنولوجي في المنتج في قدر المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية، ووفق المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بمراجعة خلاصة ما تم التطرق الى في هذا المجال من نظريا وتطبيقيا، فكانت من ابرز نتائج الدراسة أن الابداع التكنولوجي في المنتجات يساهم في تحقيق المؤسسات لميزات تنافسية منها ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز و ميزة الجودة .

#### 8- محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة لتكمل الدراسات السابقة، حيث اتفقت الدراسات السابقة في معالجة اشكالية تأثير الابداع التكنولوجي بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية، باستثناء دراسة (بن علي ومخلوفي، 2017) التي هدفت الى قياس تأثير الابداع التكنولوجي في المنتجات على ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية ودراسة (JAMES K. MUNYWOKI, 2016) والتي هدفت الى دراسة تأثير الابداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة، ودراسة (Angelica Nataya, J. E. Sutanto, 2018)، التي هدفت الى قياس تأثير الابداع على الأداء التسويقي للمؤسسة، كما اتفقت الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة للجمع البيانات باستثناء دراسة (Cherroun Reguia, 2014) حيث كانت دراسة نظرية، وفي ذات السياق وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد سمح مراجعة الدراسات السابقة بتغطية الإطار النظري للدراسة الحالية، فضلا عن ضبط متغيرات الدراسة الحالية وعمليات تحليلها، كما تم الاعتماد عليها في صياغة أسئلة الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، وقد سمحت الدراسة أيضا بتحديد العينة المستهدفة وهي فئة اطارات المؤسسات، ومن جهة أخرى تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التصور المقترح، حيث اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة المتغير التابع، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على الهيكل التنافسي والوضعية التنافسية كمتغير تابع في حين تباينت الدراسات بين اعتمادها على الميزة التنافسية والأداء بشكل عام، ومن هنا شكل إهمال الدراسات السابقة -على حد علم الطالب- لمعالجة امكانية تأثير الابداع التكنولوجي في هيكل المنافسة آفاقا لدراسة والتحليل، وهو ما سنتناوله في هذه الدراسة.

من خلال ما تم عرضه من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب مثلت الفجوة العلمية التي نعالجها في الدراسة والتي تتمحور حول ما يلي:

- تضمن هذه الدراسة ربط للمشكلة الحثية بالمغيرات المعاصر؛



- استخدمت هذه الدراسة مدخلين هما المدخل الكيفي المعرفي والمدخل الكمي الاحصائي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة؛
- يتضمن التصور المقترح للدراسة في الربط بين الابداع التكنولوجي من جهة والوضعية التنافسية وهيكل المنافسة من جهة أخرى؛
- تعدد المتغيرات التابعة التي هدف الى قياس تنافسية المؤسسة حيث شملت الوضعية التنافسية ضمن هيكل الصناعة، هيكل المنافسة والأداء المالي والأداء التسويقي.
- من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعدد الجوانب بتطرقها لموضع الابداع التكنولوجي وهيكل المنافسة وتعدد ادواتها بين الكيف والكم واستخدامها لمنهج الوصفي التحليلي.

### 9- مبررات اختيار الموضوع :

- يرجع اختيار الطالب لهذا الموضوع إلى عدة أسباب نوجزها فيما يلي:
- لاحظنا من خلال البحوث السابقة أهمية استراتيجيات الإبداع التكنولوجي في تحسين قدرات المؤسسات الصناعية لمواجهة مختلف المتغيرات والظروف التنافسية التي يمكن أن تطرأ على هيكل المنافسة، كما تعتبر استراتيجية الإبداع التكنولوجي أحد أهم المواضيع الهامة والحديثة؛
- نقص-على حد علم الطالب- دراسات الباحثين في هذا الموضوع وتطبيقاته في المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة (ENIE) خاصة؛
- محاولة التعرف على كيفية تحسين التموقع التنافسي لمؤسسات الصناعات الإلكترونية الجزائرية مقارنة بالمنافسين على مستوى السوق المحلي، خصوصا في ظل ضعف تموقعها أمام المؤسسات الأجنبية.

### 10- محددات الدراسة:

- يقصد بمحددات الدراسة القيود التي تجعل الدراسة نطاقا محددًا ومعطيات ونتائج محددة، ويمكن حصرها في:
- صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق الضرورية والتي تخدم أهداف البحث، نتيجة التكتّم المنبثق من اعتبار مفردات عينة الدراسة لغالب عبارات الاستبانة امور استراتيجية لا يمكن الافصاح عنها؛
- عدم شمول الدراسة لجميع المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية الجزائرية نظرا لضيق الوقت وارتفاع التكلفة؛

### 11- تقسيمات البحث:

- لإتمام الدراسة في شكلها النهائي تم كتابتها ضمن المنهجية العلمية المتعارف عليها مرجعيا في البحوث الأكاديمية، حيث تضمنت جزئين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، بحيث اشتمل الجزء النظري على ثلاث فصول تضمنت خلاصة ما تم مراجعته من أدبيات الادارة الاستراتيجية، استراتيجية التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي، من خلال التطرق في الفصل الأول الى هيكل المنافسة وما يتعلق به من مفهوم، أهمية، وكذا أبعاده ومكوناته، في حين

تم في الفصل الثاني تسليط الضوء على الاستراتيجية والوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية من خلال تحديد مفهومها وكذا معرفة أشهر نماذجها، أما الفصل الثالث فقد تم تسليط الضوء فيه على استراتيجية التكنولوجيا والابداع التكنولوجي من خلال عرض وتحليل مختلف النماذج المفسرة للوضعية التكنولوجية للمؤسسات وأهم النماذج المفسرة لسيرة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات. وقد تمت الدراسة في تصميمها المفاهيمي من أجل وضع الإطار النظري فيما يتعلق بتغيرات الدراسة وافترضاؤها؛

في حين تضمن الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة من خلال توضيح التصميم المنهجي للدراسة الميدانية وتحديد منهجية الدراسة، ليختتم الفصل بمناقشة النتائج المتوصل اليها.



الفصل الأول:

مدخل عام إلى هيكل

المنافسة

## تمهيد:

في ظل انفتاح الأسواق العالمية وحرية المنافسة المتزايدة، أصبح هيكل المنافسة وشكلها موضع اهتمام الباحثين على مر الأوقات؛ فباعتبار أن المؤسسة الإقتصادية عبارة عن نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها، وأن تنافسيتها تتحدد بمدى قدرتها على فهم وتحليل أبعاد هيكلها التنافسي، فإن أول خطوة تخطوها في إطار صياغتها لاستراتيجيتها التنافسية هو تحليل هيكل منافستها.

يعتبر هيكل المنافسة (هيكل الصناعة) أحد أهم العناصر الرئيسية لهذا الدراسة، ولنهم أبعاد ومفهوم هيكل المنافسة سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المقاربات النظرية المحددة لمفهوم المنافسة من خلال التطرق إلى مفهوم المنافسة في النظرية الاقتصادية، مفهوم المنافسة في الاقتصاد الصناعي، بالإضافة إلى تحديد مفهومها في استراتيجية المؤسسة، كما سيتم تحليل الإطار النظري والمفاهيمي لهيكل المنافسة، وهذا بالتطرق إلى مفهوم هيكل المنافسة، وتحديد أهم نماذجه، والمتمثلة في أنموذج مايكل بورتر وأنموذج أوستن، ليختتم الفصل بالتطرق إلى محددات هيكل المنافسة من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد هيكل الصناعة وتحليل التركيز الصناعي بالإضافة إلى تسليط الضوء على عوائق الدخول إلى الصناعة.

## المبحث الأول: المقاربات النظرية لمفهوم المنافسة

تعتبر التغيرات الهيكلية المستمرة لبيئة الاعمال، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية الدافع الرئيسي للاهتمام الباحثين بظاهرة المنافسة، حيث اصبحت تمثل هذه الاخيرة ظاهرة اقتصادية أساسية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء في خضم الحديث عن مداخل النمو، التطور والتفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.

وفي ذات السياق، أفرزت الأبحاث العلمية المهتمة بظاهرة المنافسة ومداخل تحليلها، العديد من المساهمات العلمية النظرية، حيث تداولتها مختلف النظريات الاقتصادية والتسييرية بالطرح والتحليل، وعلى هذا الأساس، وحتى تتمكن من صياغة خلفية نظرية شاملة لموضع الدراسة عموماً المنافسة خصوصاً، كان لزاماً علينا في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم المقاربات النظرية لمفهوم المنافسة، وهذا من خلال عرض وتحليل مفهوم المنافسة في النظرية الاقتصادية، مفهوم المنافسة من في نظرية الاقتصاد الصناعي ليختتم المبحث بتحليل مفهوم المنافسة في نظرية استراتيجية المؤسسة.

## المطلب الأول: المنافسة في النظرية الاقتصادية

لتحديد ماهية المنافسة بكل دقة ووضوح في النظرية الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على ماهية المنافسة في النظرية الكلاسيكية، ماهية المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية، المنافسة في المدرسة النمساوية، المنافسة عند شومبيتر والمنافسة غير التامة وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

## 1- المنافسة في النظرية الكلاسيكية:

يعتبر الكلاسيك وعلى رأسهم (أدم سميث) (Adam Smith) أول من حاولوا تفسير وتحليل المنافسة في إطار التحليل الوصفي لكيفية عمل الاقتصاد، وقد اعتبروا أن المنافسة حالة طبيعة متأصلة في السوق مما سيسمح بالتصميم غير التعسفي للأسعار والكميات المتداولة والتخصيص الأمثل للموارد. وعليه ستكون المنافسة بمثابة آلية تستبعد إمكانية تنفيذ استراتيجيات الأعمال (Débats, 2000: 4). وقد ركز (أدم سميث) في تحليل المنافسة على ميكانيزمات التنسيق بين العرض والطلب، وعليه فإن المنافسة من وجهة نظر (أدم سميث) هي الآلية التي تنسق المصالح الذاتية المتعارضة للأفراد، وتوجههم نحو تحقيق التوازن بشكل عفوي (Tsoulfidis, 2011:2)، وهو ما

أطلق عليه (Adam Smith) باليد الخفية (The Invisible Hand). حيث افترض أن القوى الخفية هي المسؤولة عن تنظيم وتنسيق الأسواق.

من خلال ما سبق يمكن القول أن النظرية الكلاسيكية قد حاولت تفسير المنافسة من خلال إيجاد قواعد وقوانين طبيعية تحكم الأسواق دون محاولة فهم الشروط الهيكلية للمنافسة، وبالتالي فهي تجسد في مضمونها السوق التنافسي التام، الذي يقوم على تحرك السعر بحرية تامة عبر آلية العرض والطلب دون التدخل من أحد المتفاعلين الاقتصاديين، بمعنى انه لا يمكن لاحد أن يؤثر على المنافسة.

## 2- المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية:

يرتكز النموذج التنافسي عند النيوكلاسيك على المنافسة الكاملة (Perfect Competition)، والذي يصف الشروط المثالية التي يجب أن تتوفر في السوق لضمان وجود سلوك تنافسي تام من قبل المؤسسات، حيث تتحدد شروط المنافسة في النظرية النيوكلاسيكية في ظل توفر الخصوصيات التالية: (Beaulier and Mounst, 2008, p:2)

- عدد كبير من البائعين والمشتريين: تعمل هذه الخاصية على ضمان عدم تأثير أي مستهلك أو منتج على سعر السلعة (Competitive Price) في السوق، كما أن المنتجات متطابقة من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة.
- تجانس السلع (Homogenous Goods): أي تقديم نفس المنتجات مع عدم القدرة على التسعير أعلى من المنافسين، ويعني ذلك أنه لا توجد منافسة فيما يتعلق بالتمايز في الجودة، السعر والخدمات .
- حرية الدخول والخروج من السوق (Free Entry & Exit): أي أنه يمكن الدخول إلى السوق بحرية تامة وإنتاج مختلف السلع، وذلك بسبب عدم وجود أي عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.
- الشفافية والإعلام التام (Transparency & Perfect Information): أي أن المستهلكين لديهم كل المعلومات عن الأسعار، المنتجات، طريقة إنتاجها، التكاليف المرتبطة بإنتاجها والتقنية المستخدمة في عملية إنتاجها وبصورة تامة كما يمكنهم الوصول إليها بدون تكاليف.
- حرية تنقل عوامل الإنتاج (free transaction of production vari): تستطيع عناصر الإنتاج أيضا الانتقال بسهولة من إنتاج سلعة إلى إنتاج سلعة أخرى وبدون أي عوائق.

حاول النيوكلاسيك تجاوز عجز نموذج الكلاسيك في تفسير المنافسة وربطها باليد الخفية وقدموا نموذج في شكل المنافسة التامة، وعلى الرغم من نجاح النيوكلاسيك في تقديم نموذج مثالي أكثر ديناميكية لتحليل مفهوم المنافسة إلا أنه يعاني هو الآخر من بعض السلبيات، أهمها اعتباره للمؤسسة بأنها عنصر غير مؤثر في السوق فوجودها أو غيابها سيان، فهي لا يمكن أن تؤثر في هيكل السوق لأن السوق هو المحدد للسعر. كما يتميز الهيكل التنافسي في ظل هذه النظرية بانخفاض درجة التركيز وانعدام عوائق الدخول والخروج وعدم تميز المنتجات وهو ما يتنافى تماما المقاربات النظرية لاقتصاد الصناعي واستراتيجية المؤسسة.

### 3- المنافسة في النظرية النمساوية:

في ظل عجز المدرسة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في احتواء الإطار النظري لمفهوم المنافسة، جاء رواد المدرسة النمساوية (أمثال **Mises** و**Hayek**) بتساؤلات حول كفاءة فرضية المنافسة التامة في تفسير المنافسة، فحسب (**Hayek**) فإن المنافسة الكاملة ليست شكلا من أشكال المنافسة على الإطلاق؛ وهذا يعني في الواقع غياب المنافسة بالكامل، ففي ظل المنافسة الكاملة، لا توجد منافسة التمييز عن طريق المنتج، كما لا توجد منافسة مرتكزة على وفورات الحجم وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى عدم وجود المنافسة حول المعلومات. وهو ليس مفهوما صالحا لأنه لا علاقة له بالطبيعة الفعلية للمنافسة، ولا يوجد أي سوق تنافسي تام في الواقع (Simpson,2).

فمن وجهة نظر (**F.A. Hayek**) فإن المنافسة هي عن عبارة عن سيرورة استكشافية (**Discovery Processing**) وليست حالة توازن (**None Equilibrium**)، فهي صراع مستمر، ليس لديه نهاية وليست حالة اقتصادية ثابتة، كما افترض ذلك أصحاب المدرسة النيوكلاسيكية (**Hayek,2002**).  
تعتبر المدرسة النمساوية المنافسة بأنها سيرورة ديناميكية وليست حالة ثابتة، حيث ينصب التركيز على السيرورة التي يقترب أو يتعد بها السوق عن التوازن (**Jer Chen and Miller,2012:5**).

### 4- المنافسة عند شومبيتر (**Champuter**) :

بحسب (**J.A. Champuter**) فإن المدرسة النيوكلاسيكية، قدمت إطارا نظريا (المنافسة حالة توازن) هاما في تحليل المنافسة لكن ليس كافيا لفهم تعقيد عملية التنمية الاقتصادية ولذلك، فإنه يرى أن هذا الإطار الثابت يجب أن يكمله منظم الأعمال (المقاول)، وهو عامل ديناميكي يفسر بشكل خاص النمو الاقتصادي، فمن وجهة نظر (شومبيتر) فإن المقاول هو محرك النمو الاقتصادي والمنظم في النظام الرأسمالي (**Miller,2011 :36**).

وفي ذات السياق ينظر شومبيتر للمنافسة كعملية "الفوضى الخلاقة (Creative Destruction) (Grant, 1996: 375)، فالإبداعات التي يتوصل إليها رجال الأعمال هي الأساس للنمو الاقتصادي في المدى الطويل رغم أنها تؤدي إلى القضاء على وضعية المنافس القوي في السوق، فمنافسة المنتجات الجديدة هي التي تمثل ديناميكية التغيير الصناعية، وينتقل النظام التنافسي إلى حالة الاحتكار والعكس بالعكس (مداح عرايبي، 2009، 49).

5- المنافسة غير التامة:

واجه النموذج الاقتصادي الذي يُصور حالة المنافسة على أنها منافسة تامة انتقادا حادا من رواد نظرية المنافسة غير التامة، مما أدى بهم إلى نقض افتراضاتهم الأساسية، ووصف المنافسة الكاملة بأنها مجرد حالة خاصة في حين أن المنافسة غير التامة هي المعيار (Robinson, 1933:250-251).

يعتبر (A.Cournout) أول من ناقش صحة افتراضات المدرسة النيوكلاسيكية حول المنافسة وخلص بأنموذج المنافسة غير التامة، الذي يرى بأن البائع يمكن أن يؤثر في السوق، ويؤثر على ربحية المنافسين وهذا من خلال الكمية التي يعرضها في السوق (المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة) من جهة أخرى تختلف سوق المنافسة الاحتكارية عن سوق المنافسة التامة في وجود التمييز في المنتجات وبالتالي عدم تجانس السلعة المنتجة (بامخومة، 2001: 146) وفي ذات الاتجاه انتقد (Partrand) الحل الذي قدمه (Cournout) وقدم اقتراحا مفاده أن البائعين هم من يحددون الأسعار ومن خلالها يؤثر على المنافسة في السوق، وليس الكمية المعروضة للبيع.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول: عرف التحليل النظري لمفهوم المنافسة تطورات عديدة ضمن مدارس الفكر الاقتصادي، حيث اختلف التحليل من مدرسة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، وقد حاول كل باحث تصوير مفهوم شامل للمنافسة وتقديم أنموذج يغطي المنافسة ومتغيراتها، وبالرغم من كل تلك الجهود إلا أنه لم يتمكن من تقديم نموذج شامل ومرن لتحليل المنافسة، بل اكتفوا فقط بتقديم نماذج ظرفية لتحليل مفهوم المنافسة، تلخص ظروف البيئة المعاصر لكل حقبة زمنية من التحليل .

### المطلب الثاني: الإطار النظري للمنافسة وفقا لنظرية الاقتصاد الصناعي

ركزت مدارس الفكر الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي على السوق في تحليل شكل وطبيعة المنافسة، واستبعدت المؤسسة الاقتصادية من هذا التحليل، باعتبارها عنصرا غير مؤثر في السوق، مما دفع بتيار الاقتصاد الصناعي إلى تحليل العلاقة بين المؤسسة والسوق، وتحليل طبيعة وشدة المنافسة بين المؤسسات. وهو ما سمح

بتقديم نموذج الاقتصاد الصناعي المسمى بـ (هيكل-سلوك-أداء) (structure -conduct- performance) والمعروف اختصاراً بـ (SCP). وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم المنافسة في نظرية الاقتصاد الصناعي.

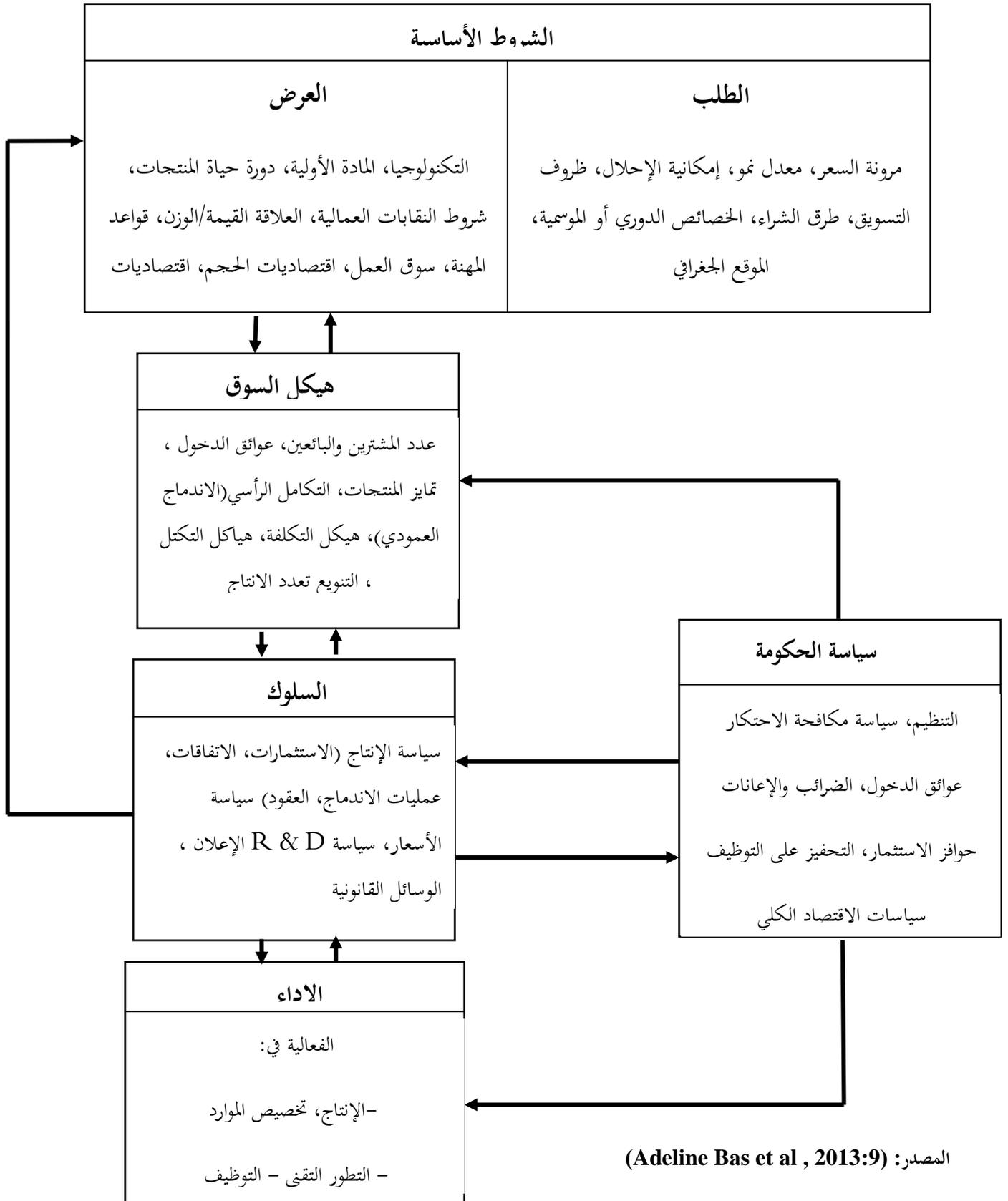
قدم (E.Mason) نموذج (SCP) والذي يعتبر أساس الاقتصاد الصناعي، حيث سمح هذا النموذج بتحليل وربط المنافسة من جهة وسلوك المؤسسة من جهة أخرى (أنظر الشكل رقم (I-01)). فالنسبة إلى (Mason) فإننا "نقوم بدراسة سلوك المؤسسات الصناعية انطلاقاً من هيكل الأسواق و مقارنة أدائها ومعرفة ما يجب أو ما يمكن أن تكون عليه" (مداح عرابي، 2009: 50)

يتم تفعيل نظرية الاقتصاد الصناعي من قبل نموذج (SCP) للتأكيد على الروابط بين هيكل السوق والسلوك في تحديد أداء السوق. ويتعلق نموذج (SCP) بقياس درجة المنافسة في الأسواق وفهم محدداته الأساسية وعلاوة على ذلك، ينصب تركيز نموذج (SCP) على تحديد متغيرات الهيكل التي يمكن ملاحظتها وقياسها والتي ترتبط بقوة السوق أو تواطؤ المؤسسات داخل الصناعة. (Hazersloot, 2013 : 3)

يعتبر نموذج (SCP) واحداً من أكثر الأدوات كفاءة في تحليل الصناعة وبالأخص في تحديد العلاقة بين قوة السوق والربحية (Grigorova et al, 2008: 2) ومع ظهور الاقتصاد الصناعي الحديث ظهرت مجالات جديدة للدراسة مثل السلوك الاستراتيجي، ديناميكية الصناعة، التمييز في الأسعار، كفاءة العقود والتنظيم الداخلي للمؤسسة، المنافسة غير السعرية، الهيكل المالي، المجموعات الاستراتيجية (بتصرف 7:2004: Barthwal) الحركات الاستراتيجية، كل هذه العوامل يمكن أن تعتمد كأداة لدراسة العلاقة بين هيكل المنافسة، السلوك الاستراتيجي للمؤسسة والأداء داخل الصناعة.

اعتمد (M. Porter) لدراسة تنافسية المؤسسات الصناعية والمنافسة في الصناعات على نموذج (SCP) وخلص (Porter) في دراسته إلى وجود خمسة قوى رئيسية محددة للمنافسة والمتمثلة في: تحديد الداخلون الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، تحديد المنتجات البديلة وكثافة المنافسة الداخلية.

الشكل رقم (I-01): أنموذج (SCP)



## المطلب الثالث: المنافسة في نظرية استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

لتحليل الإطار النظري للمنافسة في استراتيجية المؤسسة من جهة، وتحديد الإضافة العلمية لهذه المدرسة من جهة أخرى سنتطرق في هذا المطلب إلى مساهمة نظرية استراتيجية المؤسسة في بلورة الإطار التحليلي لمفهوم المنافسة وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية:

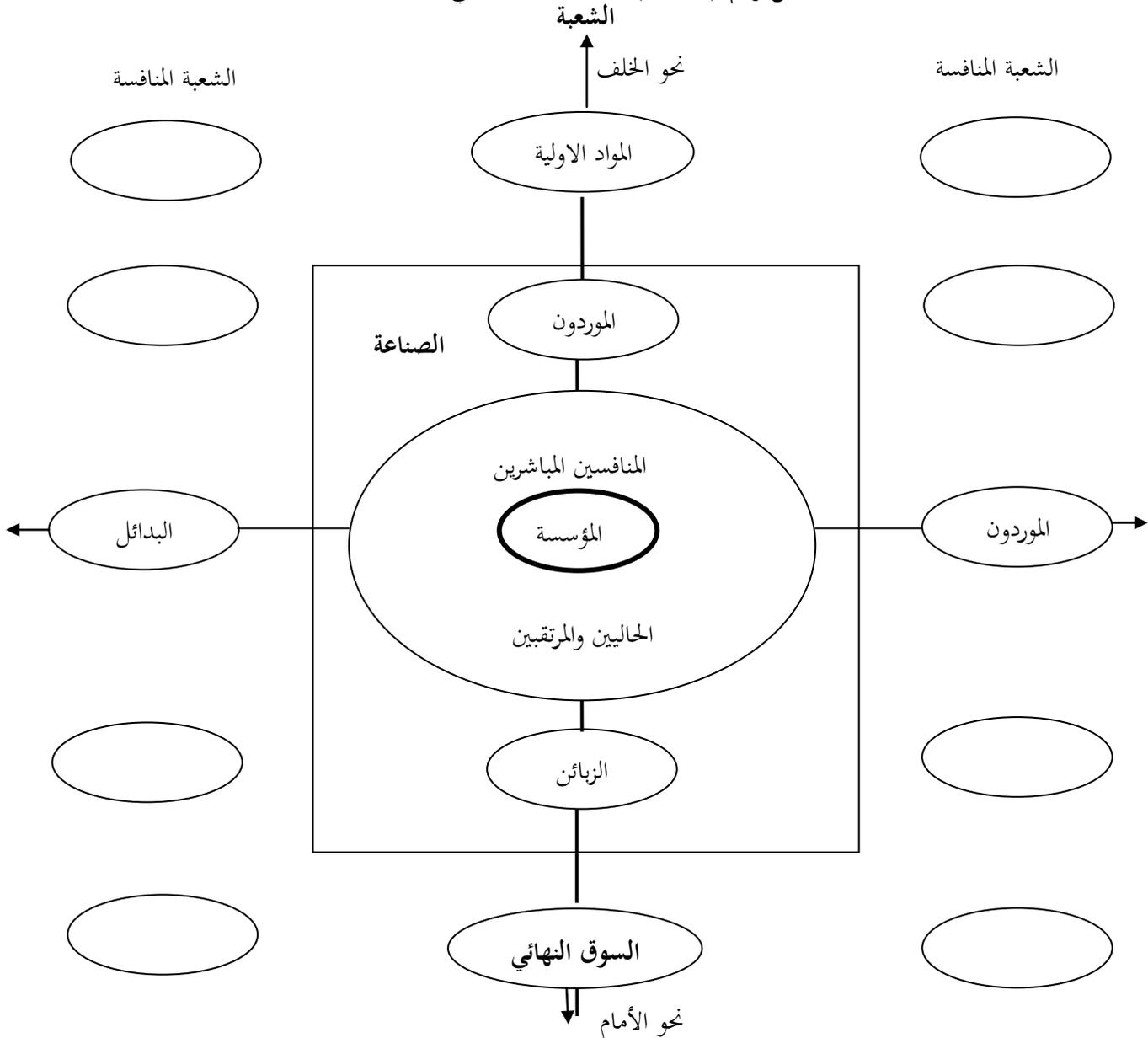
**1- تحديد المجال التنافسي:** يعتبر تحليل المجال التنافسي في إطار فهم طبيعة وديناميكية المنافسة أول مساهمة علمية لنظرية استراتيجية المؤسسة، حيث تعدى تحليل المنافسة المباشرة في السوق إلى المنافسة غير المباشرة من خلال دمج متغيرات أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالمنافسة مثل الزبائن والموردين (أنظر الشكل رقم (I-02)).

يرجع الاصطلاح النظري للمجال التنافسي أساساً إلى الفن العسكري، حيث استبدل ميدان المعركة بمجال التنافس بين المؤسسات، وفي ذات السياق يعرف المجال التنافسي بأنه يمثل المحيط (المنظمات، الأسواق الموارد...) الذي يعبر فيه الممثلين (مؤسسات، شبكات المؤسسات، المستهلكين والمنظمات المختلفة) على استراتيجياتهم والذي يتم على مستواه وضع وفهم المشاريع الجديدة (مداح عرايبي، 2009، 60).

وقد ساهم (M. Porter) في إثراء تحليل المنافسة في إطار نظرية استراتيجية المؤسسة، حيث قدم نقلة نوعية للموضوع بمقترحاته، حيث يعرف (Porter) القطاع بأنه (يتكون من مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات قابلة الاستبدال بشكل ضيق، لكن لا يعطي (Porter) أهمية كبيرة لتحديد المجال التنافسي لأنه يعتبر أن المنافسة تتجاوز بشكل كبير إطار المنافسة بين المؤسسات المتنافسة الموجودة في القطاع بالإضافة إلى أنه يميز بين تعريف القطاع وتعريف قطاع النشاط (مداح عرايبي الحاج، 2009: 60)

• تمثيل المجال التنافسي بميدان نشاط استراتيجي: مع بداية السبعينيات تغيرت النظرة إلى المجال التنافسي من خلال مساهمات مكاتب الاستشارة الأمريكية، (BCG, ADL, Mckinsey)، حيث تمثلت هذه المساهمات في تقديم مصفوفات مساعدة في تقييم محفظة نشاط المؤسسة، بحيث تشكلت هذه الأخيرة من مجموعة من ميادين استراتيجية (DAS أو UBS) وهذا بالارتكاز على بعدين رئيسيين هما الوضعية التنافسية وقيمة النشاط وبهذا التوجه يصبح ميدان نشاط هو ميدان المعركة أو المجال التنافس الذي فيه تحدد المؤسسة خيارها الاستراتيجية المستقبلية (مداح عرايبي، 2009: 61)

الشكل رقم (I-02): المجال التنافسي



المصدر: (مداح عرابي، 2009: 61)

## 2- الوضعية التنافسية للمؤسسة:

تمثل دراسة مدى توازن حافظة مجالات النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة صلب تحليل التموقع الاستراتيجي من خلال نظرية استراتيجية المؤسسة، وقد قدم (Porter) ثلاث مصادر للوضعية التنافسية (مداح عرابي الحاج، 2009: 61):

- التموقع بوسائل الدخول: حيث تقوم المؤسسة بتقسيم الزبائن الى فئة متجانسة من حيث وسائل التأثير
- التموقع بتشكيلة المنتجات: التركيز على تقديم تشكيلة معينة فقط من المنتجات؛

- التوقع حسب الاحتياجات: عن طريق حركة معظم احتياجات فئة معينة من الزبائن.

**3- الموارد والكفاءات كأساس للمنافسة (RBV):** بعد عجز نماذج تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في تفسير مفهوم المنافسة - بسبب ربطها الوضعية الجيدة لتحقيق الربح تكمن في التوقع الجيد داخل المجال التنافسي - انتقل التحليل إلى اعتماد الموارد والكفاءات كأساس للتحليل المنافسة.

يعتمد هذا المدخل على فكرة جوهرية مفادها أن التباين في أداء المؤسسات يعزى بدرجة أساسية إلى القابليات والموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة بدلا من الخصائص الهيكلية للمنافسة (العنزي و راضي، 2011: 181). وخلافا لتوجه (Ansoff, 1965) الذي يعتبر المؤسسة باعتبارها مجموعة من الزوج منتج-سوق، وتوجهه (Porter, 1985, 1996) الذي ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم (Tywoniak, 1969, 5) قدم (Wernerfelt, 1984) رؤية استراتيجية جديدة مغايرة تماما، حيث اعتبر المؤسسة بأنها مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية) (ترغيني، 2015، 76) وفي ذات السياق يعرف (Barney, 1991) الموارد بأنها "جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وخصائص المؤسسة والمعلومات والمعارف وغيرها التي تسيطر عليها المؤسسة بحيث تساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها" (King et al , 2008, 328) كما تم تعريفها على أنها حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها (ترغيني، 2015، 76).

يشير (Barney 1999) إلى أن اعتبار الموارد والكفاءات كأساس للتنافس يعيد تشكيل إطار المنافسة ومنه تتغير النظرة لدراسة مصادر الميزة التنافسية، وبناء على ذلك قدم فرضيتين أساسيتين لتفسير امتلاك ميزات تنافسية لبعض المؤسسات مقارنة مع البعض الآخر داخل نفس الصناعة (ترغيني، 2015، 76):

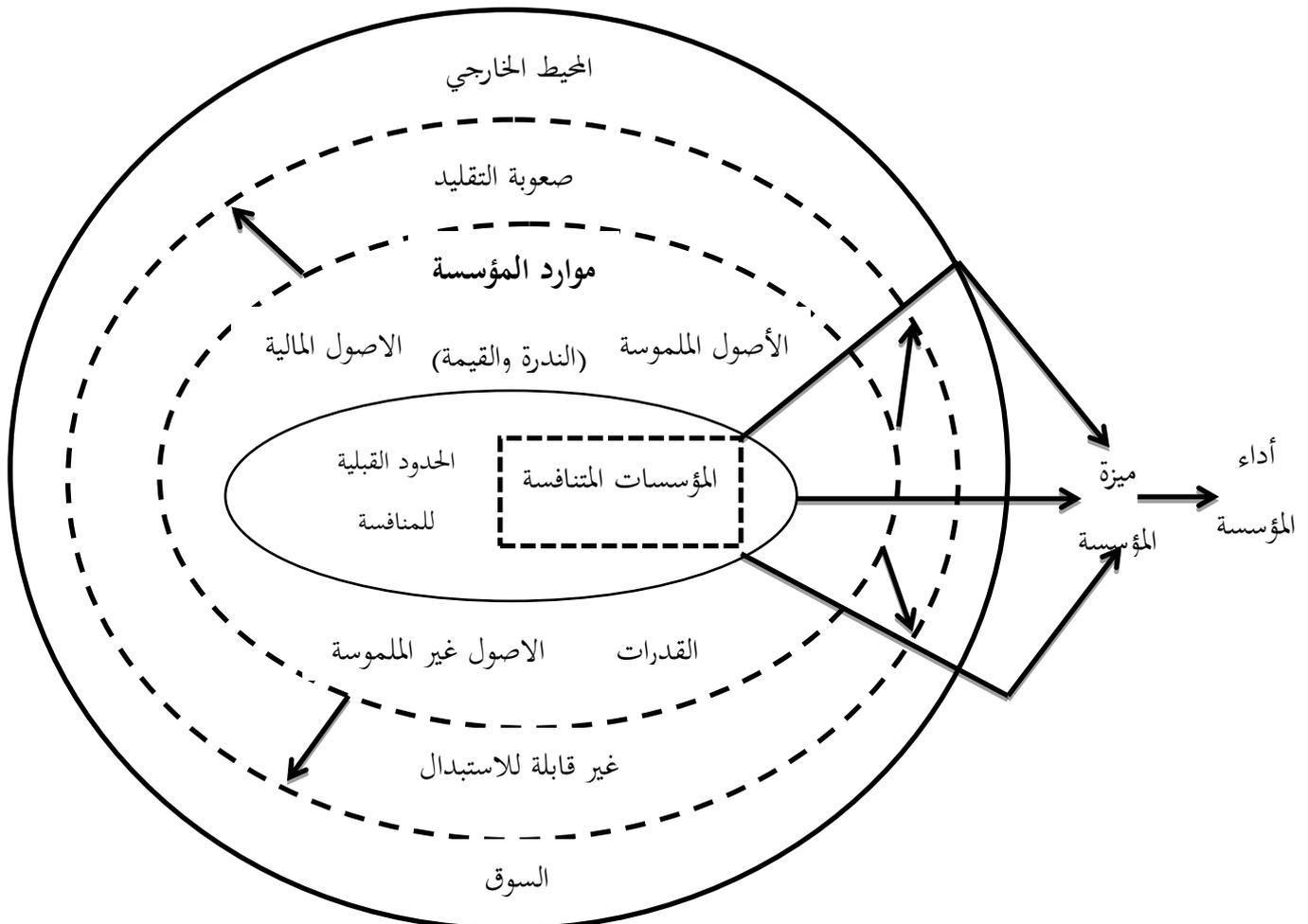
- **فرضية التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

- **فرضية نسبية حركية للموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من القدرة على الحركة بشكل

كامل (Mobile Imperfectly) فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

يؤخذ تحليل المنافسة حسب (Tywoniak) بعدا فرديا على مستوى المؤسسة حيث يأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسة الحالية (الذين يستهدفون نفس السوق) والمرقبين (الذين يمتلكون نفس الموارد) أما بالنسبة Prahaled فإن الاعتماد على الموارد كأساس للمنافسة يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لاكتشاف أنشطة جديدة، والذي يمكن أن نسميه فضاء تنافسي جديد، والذي يمثل المنافسة المستقبلية (مداح عرابي، 2009، 64).

الشكل رقم (I-03): التمثيل المفاهيمي للموارد والكفاءات كأساس للمنافسة



المصدر: (Rifat Kamasak, 2013: 58)

بالاعتماد على مدخل الموارد والكفاءات في تحليل المنافسة فإن المؤسسات تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليديها، وحتى يمكن اعتبار الموارد مصدرا للميزة

التنافسية يتطلب منها أن تتصف بخصائص أهمها: مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون فريدة أو نادرة أو مميزة عن ما يملكه المنافسون الحاليون والمحتملون للمؤسسة، كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد من قبل المنافسين إضافة إلى عدم إمكانية ذلك كما هو موضح من خلال الشكل رقم (I-03) .

#### 4- الفعل ورد الفعل في المنافسة:

في إطار تحليل المنافسة، اهتم رواد الإدارة الاستراتيجية بتفسير الديناميكية التنافسية ( **Competitive Dynamic** ) والتي ترتبط بدراسة وتحليل المنافسة بين المؤسسات من خلال الاعتماد على إجراءات تنافسية محددة ممثلة في الفعل (**Actions**) ورد الفعل (**Reactions**) (Chen and Miller, 2012, 4) .

تعتبر المنافسة حالة ديناميكية وتفاعلية، وتشكل من الثنائية الفعل / رد الفعل (Chen and Miller, 2012, 6). فالفعل هو حركة تنافسية خاصة ( مثل تخفيض السعر، حملة إعلانية، إدخال منتج جديد... الخ ) تقو به المؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية إزاء منافس أو العديد من المنافسين، تحسين أو الدفاع عن وضعيتها التنافسية، أما رد الفعل فهو حركة معاكسة من طرف مؤسسة منافسة لحماية أو تحسين وضعيتها، أدائها أو وضعيتها في القطاع كرد فعل على المؤسسات الأخرى (مداح عرابي، 2009 ص 65) وفي ذات السياق يميز (F. Bensebaa) بين الفعل ورد الفعل بما يلي:

- مميزات الفعل: من وجهة نظر Bensebaa فإن الفعل يتميز بأربعة خصائص وهي:
- غير قابل للمراجعة (**Actions Irréversibles**)
- الكثافة (**Actions Intenses**)
- الخصوصية (**Actions Spécifiques**)
- الإبداع (**Actions Innovantes**)
- مميزات رد الفعل: حدد Bensebaa مميزات رد الفعل فيما يلي:
- توارد رد الفعل (**Occurrence**)
- أجل رد الفعل (**Délai de Réaction**)
- التقليد (**Imitation**)

لكن ما علاقة الفعل و رد الفعل بتحديد طبيعة وشدة المنافسة ؟

يمكن القول أن مجرد القدرة على القيام بالفعل تلغي مسبقاً أنواع محددة من المنافسة كالمنافسة التامة والاحتكار وغير ذلك كما أف المجال التنافسي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال رد الفعل على اعتبار أن المؤسسات التي تنافس خارج المجال التنافسي للمؤسسة لا تولي اهتماماً لفعل المؤسسة وهذا ما يسمح لنا بمعرفة طبيعة و شدة المنافسة. (خرشي، 2015: 29)

من خلال ما سبق عرضه في هذا المطلب يمكن القول: قدمت نظرية استراتيجية المؤسسة إطاراً تحليلياً أكثر كفاءة في فهم طبيعة وشكل المنافسة من النظريات الاقتصادية ورواد المدرسة النمساوية وهذا باعتبارها قد أضافت مجموعة من التحليل المحددة لشكل وطبيعة المنافسة والتي أهملتها النماذج السابقة الذكر. حيث ركزت نظرية استراتيجية المؤسسة في تحليل شكل وطبيعة المنافسة على بعدين أساسيين هما البعد الداخلي (الموارد Resources والكفاءات competence) والخارجي (هيكل أو محيط المؤسسة)، بالإضافة إلى إدراج الفعل ورد الفعل في تحليل المنافسة بين المؤسسات.

فمن الضروري من منظور استراتيجية المؤسسة دراسة وتحليل الموارد والكفاءات وتصنيفها وهيكلتها لتحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة التي عليها مدار التنافسية، بعد ذلك يأتي العمل على قياس أهمية هذه الموارد والكفاءات كل على حد باستخدام عدة معايير محددة لذلك والتي تتمثل في (القيمة، الندرة، التقليد، الديمومة، الاستبدال والتملك) وهذا من بلوغ مستوى التنافسية المطلوب.

## المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لهيكل المنافسة

يعتبر دراسة الهيكل التنافسي أحد أهم مجالات هذا البحث، والتي حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة الاستراتيجية، فهو منطلق وأساس التحليل الاستراتيجي، لتحديد تنافسية المؤسسات؛ وتجد الإشارة إلى أن مصطلح هيكل المنافسة يعبر عنه في بعض الدراسات بالهيكل الصناعي، وبالتالي فلا توجد فروق بين المصطلحين، لكن يرى الطالب أن التعبير بمصطلح الهيكل التنافسي أفضل في هذه الدراسة وأكثر دلالة من تعبير الهيكل الصناعي، وذلك أننا بصدد دراسة الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية وسنستخدم مصطلحات المنافسة، التنافسية والقدرة التنافسية على عكس مصطلح الصناعة.

ولالإحاطة الجيدة بالإطار النظري لهيكل المنافسة فإننا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم هيكل المنافسة، كما سيتم تحليل نموذج بورتر لهيكل المنافسة بالإضافة إلى التطرق لأنموذج أوستن لتحليل هيكل المنافسة.

## المطلب الأول: مفهوم هيكل المنافسة (هيكل الصناعة)

يعتبر تحليل هيكل المنافسة أول خطوات تحليل تنافسية المؤسسات الصناعية فهو منطلق تحليل السلوك التنافسي، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم هيكل المنافسة وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

باعتبار أن هيكل المنافسة هو نفسه هيكل الصناعة فإنه جدير بالذكر تقديم تعريف لمفهوم الصناعة، حيث يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق السلع أو استخدام الموارد. أي أننا نعتبر أن الصناعة في حد ذاتها كموضوع للدراسة، وليس كأداة لتحليل ديناميكيات الاقتصاد الكلي (تواتي و مبارك، 2017: 171). أما (Porter) فيعرف الصناعة على أنها مجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات قابلة للتبادل بشكل ضيق، وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح "الصناعة" هو مصطلح عام ويشمل المصطلحين "السوق" و "القطاع" (BAS, et Al, 2013: 6).

عرف (Bain) هيكل المنافسة بأنه تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة واقترح (Bain) لهيكل المنافسة أربعة خصائص رئيسية والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم بشكل محدد هي كما يلي: (بوعافية، 2017 ، 364)

- درجة تركيز البائعين أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما وتوزيعها النسبي من حيث الحجم؛
- درجة تركيز المشترين أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي؛
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات؛
- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى الصناعة والخروج منها ومعلوم أن كل خاصية من هذه الخصائص الأربعة لهيكل الصناعة مهمة في تحديد سلوك المؤسسات الإنتاجية والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.

أما (Porter) فيرى أن هيكل المنافسة يتكون من مجموعة من الخصائص الاقتصادية والفنية، ومن بين هذه المكونات الأساسية ذات العلاقة الوثيقة بالقوى الخمس للمنافسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، والتكاملات الممكنة بها، وحواجز الدخول والخروج من الصناعة، بالإضافة إلى مدى سهولة الحصول على وسائل

الإنتاج وجودتها، وإمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع وغيرها من المكونات، وفي ذات السياق يحدد (Porter)

الهيكل التنافسي بمجموع المحددات التالية:

- القوى التفاوضية للزبائن؛
- القوى التفاوضية للموردين؛
- تهديد المنتجات البديلة؛
- الكثافة التنافسية داخل القطاع؛
- تهديد الداخلين الجدد.

من خلال ما سبق يمكن القول: يعتبر تعريف (Bain) لهيكل المنافسة تعريف ناقص حيث يلخص هيكل المنافسة في المنافسة المباشرة فقط بين المؤسسات، وهو ما دفع بورتر إلى تدارك هذا النقص من خلال تقديم نموذج شامل لهيكل المنافسة من خلال ادماج المنافسة غير المباشرة، وبشكل عان يمكن القول أن هيكل المنافسة هو حقل التنافس بين المؤسسات، فهو الإطار الذي يتم على مستواه انتهاج سلوك تنافسي معين إما دفاعي أو هجومي إزاء المنافسين لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات. وهو يتشكل من مجموع الأبعاد الخمس التي ذكرها. والتي سيتم التطرق إليها بالعرض والتحليل في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: أنموذج بورتر لهيكل المنافسة (انموذج القوى الخمس)

بعد تحديد مفهوم هيكل المنافسة ومعرفة مكوناته، فانه من الضروري دراسة وتحليل كل بعد من الأبعاد المشكلة لهيكل المنافسة من وجهة نظر Porter ، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

في إطار تحديد أثر البيئة التنافسية على تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية قام (Porter, 1979) بدراسة تطبيقية على مجموعة من قطاعات النشاط في الدول المتقدمة، وبعد قيامه بتحليل تحليل المجال التنافسي في الصناعة عن طريق البحث عن الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في صناعة معينة، وقد خلص (Porter) بتقديم أنموذج الشهير والذي يعرف بأنموذج القوى الخمس للمنافسة، وذلك كما هو موضح من خلا الشكل رقم (I-04) بناء على الشكل رقم (I-04) فان محددات هيكل المنافسة عند (Porter) هي:

● الكثافة التنافسية داخل الصناعة (Intensity Of Rivalry Among Existing Competitors):

يشير بعد الكثافة التنافسية الى درجة حدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، وقد أشار بورتر

الى مجموعة من العناصر التي من شأنها أن ترفع أو تخفض من حدة المنافسة يمكن توضيحها فيما يلي (تواتي، مبارك، 2017: 177 بتصرف):

• **عدد المنافسين في القطاع (درجة التركيز) Numerous or Equally Balanced Competitors.**

كلما كان العدد كبيراً، فإن بعض المؤسسات تلجأ إلى اعتماد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، إذا كان القطاع مركزاً أي مسيطراً عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية؛

• **بطء نمو قطاع النشاط (الصناعة) Slow Industry Growth:** يحول بطء نمو قطاع النشاط

المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع؛

• **ارتفاع التكاليف الثابتة High Fixed Costs:** كلما كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، فإن نقطة

تعادها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب، كما في الرحلات الجوية غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر وغيرها من المغريات؛

• **غياب التمييز Lack of Differentiation:** يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة،

باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة، ومن ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر؛

• **الطاقة الإنتاجية: Capacity Augmented in Large Increments:** الرفع من الطاقة

الإنتاجية قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة؛

• **منافسون مختلفون في التصور Diverse Competitors:** استراتيجيات وأهداف المؤسسات،

ينعكس على أفعالها وردود أفعالها واختلافها يضيف نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط

- ارتفاع حواجز الخروج: **High Exit Barriers**: تلك العوامل التي تلغي أو تؤخر خروج المؤسسة، بالرغم من ضعف أو سلبية مردوديتها. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:
- أصول متخصصة **Specialized Assets**: تعتبر حاجزا للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة؛
- وجود تكاليف للخروج **Fixed Costs of Exit**: تلعب تكاليف الخروج دورا هاما في إعاقه دخول المنافسين الى الصناعة، فعند محاولة الخروج من السوق دون التزام المؤسسة بالوفاء بالعقود التي أبرمتها سابقا مع مختلف الكيانات ذات العلاقة بنشاطها (موردين، زبائن، حكومة. الخ) فان ذلك سيكلفها تكاليف عالية جدا؛
- القيود الحكومية والاجتماعية التي تفرضها الحكومة على المؤسسات **Government and Social Restrictions**: بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي؛
- الحواجز العاطفية **Emotional Barriers**: كمشاعر المسيرون بالمسؤولية اتجاه المستخدمين، وخوفهم على مسارهم المهني؛
- اعتبارات استراتيجية: **Strategic Interrelationships**: كصورة المؤسسة الأم، فالانسحاب يؤثر على قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا تكون أهمية لاستراتيجية البقاء وهذا يؤثر عملية الخروج.
- تهديدات الداخلين الجدد **Threat of Entry**: أنموذج القوى الخمسة ل (Porter) لا يعتمد في التحليل على المنافسين الحاليين فقط، بل يعتمد حتى على المنافسين المحتمل دخولهم إلى الصناعة (عراقي، 2016، 130)... إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرة جديدة، والرغبة في الحصول على حصة في السوق، وكثيرا ما تكون موارد كبيرة (Porter, 1998 : 7) وفي ذات السياق يتوقف دخول منافسين جدد ضمن الهيكل التنافسي على قدرة المؤسسات الموجودة في الصناعة على وضع عوائق تقف كحاجز أمام دخولها، وبشكل عام يمكن حصر عوائق الدخول التي تستخدمها المؤسسات كحاجز لدخول منافسين جدد في العوامل التالية:
- اقتصاديات الحجم **Economic of Scale**: تعني اقتصاديات الحجم الانخفاضات في التكلفة الوحودية للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، نتيجة زيادة حجم الكمية المنتجة في فترة زمنية معين (Porter, 1998 : 7) وتشكل اقتصاديات الحجم عائقا أمام دخول المؤسسات الأخرى الى

الصناعة وهذا بالنظر إلى ميزة التكلفة التي يمكن للمؤسسات المتواجدة في الصناعة أن تحققها اقتصاديات الحجم كنتيجة لرفعها لحجم الإنتاج أو استخدام تكنولوجيا متطورة .

- **تميز المنتج Product Differentiation**: يعني تميز المنتجات امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية معروفة مع وجود ولاء لمستهلكيها والتي شكلتها من إشهار سابق، خدمات المقدمة للمستهلكين، اختلافات في المنتج، أو ببساطة لأن المؤسسة كانت السبابة إلى هذا القطاع، (Porter, 1998 :7) وتظهر تميز المنتج كأحد أهم العوائق دخول إلى الصناعة باعتبار انه يجبر الداخلون الجدد على تحمل مصاريف باهظة؛ حتى يستقبطوا زبائن القطاع (تواتي، مباركي، 2017: 179)؛

- **الاحتياج إلى رأس المال Capital Requirements**: تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة .وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى (الإشهار، أو البحث والتطوير، وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، الخ) أي أن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع(تواتي، مباركي، 2017: 179)؛

- **تكاليف التحويل أو التبديل Switching Costs**: يقصد بتكلفة التحويل بالمصاريف التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، وغيرها من التكاليف المرتبطة بالزمن وفقدان الروابط، ومنه فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع؛(تواتي، مباركي، 2017: 179)

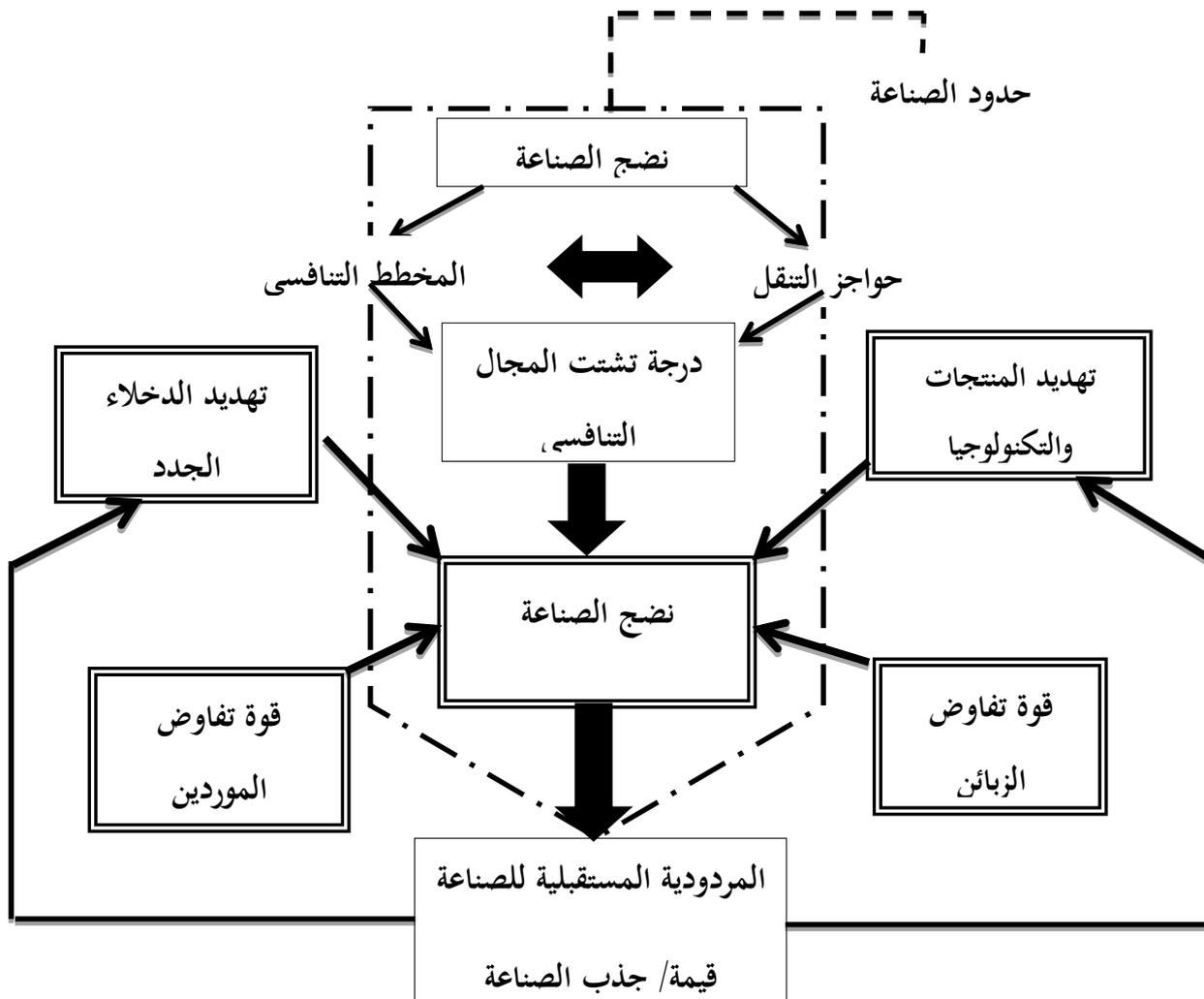
- **الوصول إلى قنوات التوزيع Access to Distribution Channels** : يشكل مدى إمكانية الوصول إلى منافذ التوزيع عائقاً أمام المؤسسات، حيث يفضل الموزعين توزيع منتجات الشركات العملاقة والعريقة (كراج، أم جرن، 2003: 34)

- **الحواجز التنظيمية والسياسات الحكومية Government Policies**: هناك العديد من الحواجز التنظيمية التي تتراوح بين التراخيص العامة، براءات الاختراع، حقوق الطبع... الخ، وتعرض الصناعات للتدخل الحكومي المكثف وذلك من خلال التشريعات والقوانين ومعايير الأمان والبيئة، ويمكن القول أن هذه الإجراءات تشكل أحد أهم عوائق الدخول للمؤسسات الجديدة في الصناعة (كراج، أم جرن، 2003: 34)؛

- **تنويع المنتج Diversification**: فالمؤسسات القائمة في الصناعة قد تمتلك درجة عالية من الولاء للمستهلك بسبب التنويع ومستويات الجودة في منتجاتها وكذلك من خلال الانطباع عن علامتها التجارية

والخدمات التجارية مما يصعب على المنتج الداخل إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملائها تلك الشركات ( ثابت، المرسي، 2003: 167).

الشكل رقم (I-04): القوى الخمس للمنافسة عند Porter



المصدر: (مداح عرابي، 2009: 53)

- تهديدات المنتجات البديلة **Pressure From Substitute Products**: يمكن لبدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المنتجات البديلة لا تحدد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛ (تواتي، مباركي، 2017، 179).

- القوة التفاوضية للمشتريين **BARGAINING POWER OF BUYERS** : عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة مع البائع أو المنتج فانه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربح المحققة. (ثابت، المرسي، 2003: 167) وترتفع القوة التفاوضية للمشتريين في الحالات التالية (Porter, 1998 : 24-25):
- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين: يتم الشراء بكميات كبيرة مقارنة بمبيعات البائعين؛
- تمثل المنتجات التي تشتريها من الصناعة جزءاً كبيراً من تكاليف المشتري أو مشترياته: وهنا يكون المشترون معرضين لإنفاق الموارد اللازمة للتسوق بسعر مناسب و شراء انتقائي. عندما يكون المنتج الذي تباعه الصناعة المعنية هو جزء صغير من تكاليف المشتريين، يكون المشترون عادة أقل حساسية للسعر.
- نمطية (standard) منتجات القطاع: المنتجات التي تشتريها من الصناعة قياسية أو غير متميزة. المشترون على يقين من أنهم يستطيعون دائماً العثور على موردين بديلين، قيد يلعبون شركة ضد أخرى.
- ضعف ربحية الزبائن **Earns low Profits** : تخلق الأرباح المنخفضة حوافز كبيرة لخفض تكاليف شراء المشتريين الذين يتمتعون بمكاسب عالية يكونون أقل حساسية للسعر (وهذا بالطبع، إذا كان المشتري لا تمثل جزءاً كبيراً من تكاليفهم) وعليه فيإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، نحو الحفاظ على صحة مورديهم.
- تشكيل المشتريين لتهديد التكامل الخلفي: حيث تلجأ بعض المؤسسات الى استخدام تهديد التكامل الخلفي كورقة تفاوضية من اجل التأثير في تخفيض الأسعار أو التأثير في جودة المشتريات،
- تكاليف التبديل والتحويل: أن انخفاض تكلفة تحول المشتري بمن منتج الى منتج آخر يزيد من قدرته على المساومة وجعل الضغط على المنتج بينما على العكس من ذلك عند ارتفاع تكاليف التبديل:
- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون : عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبائن - عموماً - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح؛
- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة **full Information**: عند امتلاك الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وحتى تكاليف المورد، ففي هذه الحالة يكون المشتري أكثر قدرة على المساومة مقارنة بحالة شح المعلومات؛

## 5- القوة التفاوضية للموردين **Bargaining Power of Supplier** : يمكن للموردين أن يمارسوا

ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع والخدمات المشتراة وعليه فالموردين الذي يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة من المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح الصناعة إذا لم يكن لديها القدرة على استرداد الزيادة في التكلفة مع العملاء المباشرين ويتمتع الموردون بقوة تساومية في الحالات أهمها: (ثابت، المرسي، 2003، 169)

● **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المنشآت والتي تتميز بالتركز قياسا على الصناعة التي يتم البيع لها؛

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في الصناعة التي تقوم بالشراء.
- عندما يكون لا تكون الصناعة المشتري عميلا هاما لمجموعة من الموردين؛
- عندما يكون منتج المورد احد أهم المدخلات في نشاط اعمل المنشأة المشتري بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسا في نجاح العمليات الإنتاجية أو في تحسين مستوى الجودة للمنشأة المشتراة؛
- عندما تتسم منتجات المنشآت الموردة بالتنوع أو المقدره على الى مجالات إنتاجية أخرى في هذه الحالة لا يستطيع المشتري أن يستغل إمكانية التأثير على مورد ما في مواجهة مورد آخر للحصول على عرض أفضل (وجود تكلفة عالية للتبديل؛

● **تهديد التكامل الأمامي:** يمكن أن يصبح مورد عوامل الإنتاج منتج لمنتجات زبائنه، وهذا يقوي من قدراته التفاوضية كما أنه بذلك يهددهم من خلال القدرة على التأثير في ربحية قطاع النشاط لديهم، فيكون منافس جديد بالإضافة إلى نشاطه الأصلي.

يرى بورتر أن بأنه توجد أربعة عوامل محددة لتحليل هيكل المنافسة والمتمثلة في (Porter, 1990 : 54) :

- الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- الاستراتيجية التنافسية الحالية؛
- الفرضيات التي تحدد المنافسين؛
- الإمكانيات التي ترتبط بنقاط القوة ونقاط الضعف.

بالرغم من أن نموذج القوى الخمس هو أحد نماذج الأعمال الأكثر استعمالا في تحليل هيكل المنافسة التنافسية إلا أن أنموذج قد طاله العديد من الانتقادات، والتي من أبرزها انتقاد أوستن والذي سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

وفي ذات السياق، تتجه الأبحاث الحديثة لانتقاد نموذج بورتر لتحليل هيكل المنافسة، وهذا باعتباره نموذج ثابت لا يأخذ بالحسبان وجود التنوع لميادين النشاط الاستراتيجية، كما يستبعد عامل الوقت من التحليل وبالتالي، وهذا ما يصعب تحديد الأسواق في ديناميكية المنافسة العالية، وهذا بسبب السرعة الكبيرة في تغييرها. حيث إن إدماج البعد الزمني في التحليل من وجهة نظر (Dulčić et al, 2012) يجعل من المديرين أكثر قدرة على توقع اتجاهات السوق والتغير البيئي، وفي ذات السياق يرى (O'shaughnessy, 1984; Speed, 1989) أن أول انتقاد يوجه لهذا النموذج هو عدم قدرة بورتر على إثبات صحة اختياره لهذه العوامل، حيث لم يستطيع تقديم مبررات لهذا الاختيار؟

أما (Flower, 2004) و (Downes, 1997) فقد انتقدا أنموذج من حيث انه لا يؤخذ بالحسبان "الرقمنة **Digitalization**"، "العولمة **Globalization**" و "رفع القيود (**Deregulation**)" والتي تمثل أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تغير هياكل المنافسة خلال العقود الماضية. أبعد من ذلك، يشير (Rivard, 2006) إلى أن أنموذج القوى الخمسة يهمل الموارد والكفاءات في التحليل، والتي هي أيضا ذات صلة بتحليل المنافسة. (Dälken, 2014, 3-4).

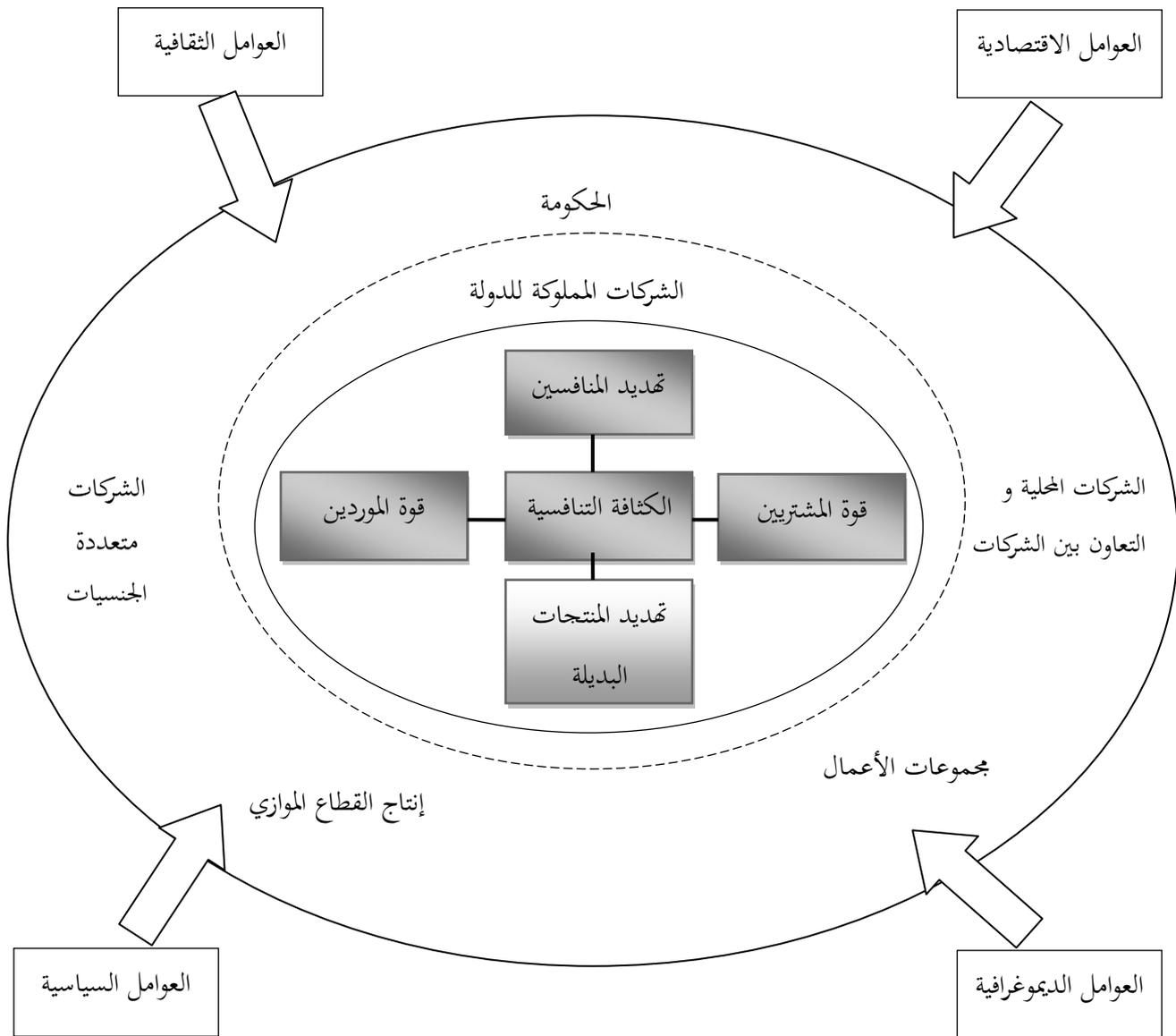
وبناء على ذلك سنحاول في المطلب الثاني تسليط الضوء على أشهر النماذج المنتقدة لنموذج مايكل بورتر.

### المطلب الثالث: أنموذج أوستن لتحليل هيكل المنافسة

يعتبر (Austin) من أبرز المنتقدين لأنموذج القوى الخمس فحسب أوستن فان أنموذج (Porter) هو أنموذج خاص بالاقتصاديات المتطورة وليس النامية، حيث قام أوستن بتعديلات على أنموذج (Porter) حتى يتماشى مع طبيعة النشاط الاقتصادي في الدول النامية (أنظر الشكل رقم (I-05)، وبشكل عام يمكن توضيح أهم التعديلات التي قام بها (Austin) على أنموذج (Porter) في ما يلي:

- **التعديل الأول:** قام (Austin) بإضافة تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى (Mega-force)، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها الى نموذج مايكل بورتر فهي العنصر الحاكم الذي يحدد الأسعار والتكاليف لذا يمكن لمؤسسات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة (مرسي، 2006، 157)

الشكل رقم (I-05): أنموذج أوستن لتحليل هيكل المنافسة



المصدر مرسي، 2003 : 84

- **التعديل الثاني:** يتمثل التعديل الثاني الذي أضافه أوستن في العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل المنافسة وديناميكيات التنافس فالعوامل الاقتصادية، السياسية الثقافية الديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس (مرسي، 2006: 157)، وبشكل عام يمكن توضيح العوامل البيئية في النقاط التالية (ثابت، مرسي، 2003: 94):
- **العوامل الاقتصادية:** مثل، الموارد الطبيعية، العمالة (ماهرة غير ماهرة)، رأس المال (محلي أجنبي)، التكنولوجيا، معدلات النمو، الأزمات الاقتصادية المساعدات الحكومية وغير ذلك.

- **العوامل السياسية:** كالوعي السياسي، الاستقرار السياسي، المؤسسات السياسية والعلاقات الدولية
  - **العوامل الثقافية:** الهيكل الاجتماعي و ديناميكته، مستوى الأمية، نظام التعليم، الديانة واللغة
  - **العوامل الديمغرافية:** نمو السكان، الفئات العمرية، والهجرة والاتجاه نحو المدن.
- من خلال ما سبق يمكن القول ان: قدم أوستن أنموذج أكثر تطوراً وديناميكياً من أنموذج بورتر، حيث ادمج ضمنه مجموعة من التغيرات الأساسية والتي من شأنه ان تؤثر على الهيكل التنافسي للمؤسسات الاقتصادية وهي متغيرات قد اهملها بورتر في أنموذجه.

### المبحث الثالث: تحليل هيكل المنافسة وفقاً لأنموذج (SCP)

بعد تسليط الضوء على المنافسة في الاقتصاد الصناعي ووفقاً لأنموذج (SCP)، تجدر الإشارة الى تحليل هيكل المنافسة، علاقات المؤسسة بالسوق والروابط بين مكونات هذا النموذج. حيث يعتبر أنموذج (SCP) أحد أهم النماذج شيوعاً واستعمالاً لتحليل طبيعة وشكل المنافسة، وقد ارتكزت عليه معظم الدراسات والنماذج الحديثة في إطار تحليلها لهيكل المنافسة ومنها أنموذج بورتر الذي تمت الإشارة إليه سابقاً، وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاده ومكوناته، حيث سيتم تسليط الضوء على طبيعة المنافسة في أنموذج (SCP) بالإضافة الى تحليل التركيز الصناعي ليختتم المبحث بتسليط الضوء على عوائق الدخول الى الصناعة.

### المطلب الأول: طبيعة المنافسة حسب أنموذج (SCP)

يعتبر (Edward Mason) هو أول من أسس لفكرة أنموذج (SCP) عند تحليله للعلاقة بين الهيكل الصناعي والأداء سنة 1938، بعده قام (Bain, 1968) بتطويره، حيث يفترض أن هناك علاقة سببية أحادية الاتجاه تربط بين هيكل السوق، سلوك المؤسسات ومن ثم الأداء. وعليه يفترض النموذج الأصلي علاقة أحادية ذات اتجاه تسلسلي واحد. أي أن هيكل السوق يحدد سلوك المؤسسات وبالتالي يؤثر على أداء السوق (Roth, 2005: 4).

لقد قام الاقتصاد الصناعي أساساً منذ بداية ظهوره على مجموعة من الأفكار حاولت تفسير الظواهر المشاهدة في الواقع من خلال الاعتماد على منهج مكون من ثلاثة عناصر هي هيكل الصناعة - سلوك المؤسسات التي تنشط داخلها - أداء تلك المؤسسات داخل الصناعة إلى جانب عامل إضافي يتمثل في الظروف

الأساسية للصناعة والتي تعتبر هي الأخرى ذات أثر في تحليل الصناعة فحاولت تلك الأفكار الوصول إلى علاقات تربط عناصر أتمودج (SCP) (عطوي و بوسنة، 2011: 118)، بحيث تمثل الخصائص الهيكلية المشكلة للهيكل التنافسي (تركيز السوق، تمييز المنتجات، عوائق الدخول إلى الأسواق، التكامل العمودي) (Ferguson, 1994, p. 14).

يشير "الهيكل structure" إلى العوامل المؤسسية والبيئية والمادية التي تؤثر على التفاعلات بين المؤسسات المتنافسة، وقد تم قياسه تقليدياً من حيث تركيز السوق (العرض والطلب)، مدى شدة ووجود حواجز الدخول، درجة التمييز (المنتجات والخدمات) (Mbengue, 2005 : 3)، وفي ذات السياق يولي الاقتصاد الصناعي أهمية كبيرة للتركز، أي أن درجة تركيز السوق ترتبط عكسياً بدرجة المنافسة (Edwards et al, 2006:1). وذلك أن التركيز الصناعي يقود المؤسسات إلى التواطؤ (Collusion) فيما بينها والذي بدوره يؤثر على درجة المنافسة؛ تعتبر هذه الفرضية (التقليدية) صحيحة إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين تركيز السوق (مقاساً بتركيز الصناعة) والأداء (مقاساً بالأرباح)، بغض النظر عن الكفاءة الثابتة (مقاساً بحصة السوق) (Allen et al, 2005: 2).

وحسب (Devine et Al 1976: 55) فإن مفهوم الهيكل يأخذ معنيين؛ حيث يشير الهيكل إلى الأهمية النسبية للصناعات الفردية (أو مجموعات الصناعات ذات الصلة) داخل الاقتصاد وأنماط المعاملات بين هذه الصناعات. ومن جهة أخرى فإن المعنى الثاني لهيكل يشير إلى مستوى تركيز البائعين والمشتري، وارتفاع حواجز الدخول ودرجة تمايز المنتجات داخل الصناعة.

يشير "السلوك Conduct" إلى سلوك المؤسسات في السوق: أي القرارات التي تتخذها هذه المؤسسات بالإضافة إلى الطريقة أو السيورة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات (Ferguson, Ferguson 1994: 15) حيث يشتمل استراتيجيات التموقع، البحث والتطوير، الإنتاج، التسعير، التوزيع... الخ، كما يشمل ذلك أيضاً متغيرات الاستراتيجية العامة مثل الممارسات التواطئية واستراتيجيات الاندماج والاستحواذ (Mbengue, 3) ( : 2005 كما يشير بعض الباحثين إلى أن السلوك في أتمودج الاقتصاد الصناعي يرتبط باستراتيجيات المنتج، الابتكار والإعلان) (Scherer, Ross, 1990, 59).

يشير الأداء Performance " إلى نتائج الصناعة ككل بالإضافة إلى النتائج الفردية للمؤسسات. ويمكن قياسه بشكل عام من حيث الربحية وكفاءة الإنتاج والتقدم التقني والنمو وما إلى ذلك (Mbengue, 2005, 4).

كما يشير الأداء الى مدى تلبية المؤسسات لاحتياجات المستهلكين خلال الفترة الحالية (Hazersloot,2013,7) وتجدد الإشارة إلى أن أداء المؤسسات إنما يرتبط أساساً بهيكل المنافسة من جهة واستراتيجيتها التنافسية من جهة أخرى (Scherer, Ross, 1990, 59)

تأسياً على الطرح السابق يمكن القول أنه على الرغم من أن نموذج الأساسي يعطي رؤية شاملة لتحديد هيكل المنافسة، وطبيعة السلوك الذي يقود الى الأداء الأفضل إلا انه الافتراضات الأساسية للنموذج قد لاقت نقداً كبيراً وهذا باعتبار أن العلاقة التي افترضها علاقة ذات اتجاه واحد؛

انتقد نموذج (SCP) الأساسي من قبل الكثير من الباحثين، حيث تم معارضة فكرة سببية العلاقة أحادية الاتجاه (one-way) وقد أثبتت، بعض الدراسات أن العلاقة الموجودة بين التركيز الهيكلي للسوق وأداء المؤسسات في السوق قد تختفي في ظل ظروف معينة.

وفي ذات السياق أظهرت دراسة (Friedman et al, 1971) أن وجود عدد كبير من المؤسسات داخل السوق يمكن أن يعزز ارتفاع الأسعار على المدى الطويل. والواقع أن الأرباح المؤقتة التي يمكن أن تحققها الشركة بشكل فردي اليوم عن طريق الدخول في حرب أسعار مع منافسيها يمكن تعويضها بشكل أكبر بخسائر لاحقة في حالة انتقام منافسيها من خلال خفض أسعارها بدورها. ومن ناحية أخرى، أظهر دراسة (Baumol, 1982) حول نظرية الأسواق المتنازعة (Contestable Markets) أن سياسة التسعير على أساس التكلفة يمكن أن تؤدي إلى جذب عدد من المؤسسات في السوق، فإذا كان الداخلون الجدد قادرين على جذب العملاء من خلال تقديم أسعار أقل منها.

وتجدد الإشارة الى تركيز نظرية الأسواق المتنازعة في تحليلها (لهيكل - سلوك - أداء) على المنافسة المحتملة بدلاً من المنافسة الحالية. فتهديد الداخلون المحتملين يجبر المؤسسات القائمة في السوق على تخفيض تكاليف إنتاجها إلى الحد الأدنى والتصرف كما لو كانت في سوق تنافسي تام (Mbengue, 2005 : 3)، فحسب المؤلفين الثلاثة سابقى الذكر فانه يمكن لتهديد المنافسين الجدد أن يكون قوياً بما يكفي لتغيير سلوك المؤسسات المتواجد في الصناعة. (Dahmoune,2011: 17) أي أن تهديد الداخلون يسبب تغيير المؤسسات لسلوكها التنافسي ضمن هيكل السوق والذي بدوره يؤثر على أدائها.

بشكل عام يمكن القول أن أهم انتقاد وجهته نظرية الأسواق المتنازعة إلى أنموذج (SCP) هو أن سلوك المؤسسات وأدائها مستقل عن هيكل القطاع (بمعزل عن درجة تركيز القطاع)، لأنها تعتمد في تعتمد في تحليلها على المنافسة المحتملة (10 : BAS et al, 2013). وفي ذات الاتجاه قدمت مدرسة شيكاغو, (Stigler (1958). Demsetz (1973, 1974) et Brozen (1982) تحليلًا جديدًا لفهم العلاقة بين (هيكل-سلوك-أداء)، فحسب كل من (Demsetz (1973, 1974) et Brozen (1982) فإنه يجب عكس العلاقة بين الهياكل والأداء، أي أن منطلق التحليل هو الأداء وليس الهياكل " (BAS et al, 2013: 10).

أبعد من ذلك كله، يتجه الاقتصاد الصناعي الحديث إلى دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في تفسير الديناميكيات التنافسية، فعلى عكس الاقتصاد الصناعي القديم الذي ركز على الهياكل في تحليل المنافسة (بتصرف DAHMOUNE, 2011: 17). أي أن التحليل انتقل من دراسة أثر هيكل السوق على السلوك ومن ثم الأداء (الاقتصاد الصناعي القديم) إلى دراسة أثر السلوك الاستراتيجي للمؤسسات على بعضهم البعض (دراسة أثر السلوك التنافسي على السلوك التنافسي) وهو قلب التحليل في الاقتصاد الصناعي الحديث.

وفي الأخير يمكن القول أن تعدد الدراسات والمساهمات العلمية التي تناولت طبيعة العلاقة بين (هيكل-سلوك-أداء) وحاولت تفسيرها، يفرض على الطالب الجمع بين هذه الدراسات والخروج بنتيجة محددة لهذه العلاقة. وبشكل عام تفرز الدراسة المستفيضة للدراسات السابقة ذات العلاقة أن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة في أنموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء) ليست علاقة أحادية الاتجاه والتأثير وإنما هي علاقة متعددة متبادلة التأثير "فالهيكل يؤثر على السلوك والأداء، كما أن الأداء يؤثر على السلوك والهيكل، مضافا إلى ذلك تأثير الأداء على السلوك".

### المطلب الثاني: تحليل التركيز الصناعي

يعتبر التركيز الصناعي أحد أهم محددات هيكل المنافسة وفقا لأنموذج (SCP) حيث أولاه الكثير من الباحثين بأهمية كبيرة في التحليل، الأمر الذي نتج عنه وجود اختلاف بين الباحثين لمحاولة تعريفه، وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد وتحليل مفهوم التركيز الصناعي.

يشير مصطلح التركيز الصناعة إلى حجم المنشآت التي تقوم بتسويق منتج ما مقاسا بالحصة السوقية لكل منشأة منها، أي عدد وحجم المنشآت العاملة داخل الصناعة، حيث كلما قل عددها كلما دل ذلك على زيادة

التركز داخل الصناعة، وكذلك كلما زاد التباين في أحجام تلك المنشآت فإن ذلك يعني مزيداً من التركيز في الصناعة، كما يشير مصطلح تركيز الصناعة إلى "مدى تركيز عملية إنتاج سلعة أو خدمة معينة في أيدي عدد محدود من المنشآت داخل الصناعة. كما يقصد بتركيز السوق هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المنشآت كما يعرف على أنه "التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المنشآت المنتجة فيها(عطوي، بوسنة، 2011، 118) ويشير التركيز الصناعي إلى المدى الذي يتركز فيه الإنتاج بين الشركات في الصناعة(Athreye, Kapur, 2003, 3). ويعتبر تركيز السوق مظهر من مظاهر المنافسة غير الكاملة، حيث يسيطر واحد أو عدد قليل من المؤسسات على الصناعة ككل(مدحت القرشي، ص 30) يتضح من خلال التعاريف سابقة الذكر أن العلاقة بين التركيز الصناعي والمنافسة هي علاقة عكسية، حيث كلما ارتفعت درجة التركيز الصناعي كلما انخفض مستوى المنافسة بين المؤسسات ضمن الهيكل التنافسي( يكون الاتجاه نحو الاحتكار)

### المطلب الثالث: عوائق الدخول إلى الصناعة

تلعب عوائق(حواجز) الدخول **Entry Barriers** إلى الصناعة دوراً مهماً في تحديد إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى صناعة أو قطاع معين يبقى، وفيما يلي سنتناول مفهوم عوائق الدخول بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم الحواجز التي يمكن أن تكون عائقاً أمام المؤسسات للدخول إلى صناعة ما.

**1- مفهوم عوائق الدخول:** يعتبر(Bain, 1956) أول من تطرق إلى عوائق الدخول إلى الصناعة، حيث عرفها بأنها "الأفضلية التي يتمتع بها البائعون الفعليين في صناعة ما على البائعين المحتملين دخولهم، وتنعكس تلك الأفضلية في مدى قيام البائعين الفعليين برفع أسعارهم فوق مستويات التنافسية بدون مهاجمة الشركات الجديدة لدخول الصناعة (بوعافية، 2017: 367). انطلاقاً من هذا التعريف فإن حواجز تتمثل أساساً في قدرة المؤسسات الناشطة ضمن هيكل الصناعة على فرض أسعار والتي تعيق دخول منافسين جدد بسبب عدم قدرتهم على المنافسة بمنتجات بسعر أقل من السعر المفروض سابقاً.

من وجهة نظر(George Stigler, 1968) فإن مفهوم عوائق الدخول إلى الصناعة يرتبط بمدخل التكلفة وعلى هذه الأساس يعرفها بأنها "تكلفة الإنتاج... والتي يجب أن تتحملها المؤسسات التي تسعى إلى دخول الصناعة ولكن لا تتحملها المؤسسات الموجودة في هذه (Schmalensee, 2004). أما (James M. Ferguson, 1974) فقد عرف عوائق الدخول إلى الصناعة بأنها تلك العوامل التي تجعل من عملية الدخول إلى

الصناعة غير مربحة في الوقت الذي تمارس فيه المؤسسات المتواجدة في الصناعة حالياً أسعار أعلى من التكاليف الحدية، وتحقق بصفة مستمرة أرباح المحتكر (MCAFEE et al, 204, 461). ما يلاحظ في تعريف **Ferguson** أنه أضاف بعد التكلفة الحدية كمييار لعوائق الدخول.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عوائق الدخول هي عبارة عن مجموعة من العوامل، الاستراتيجية والسلوكيات التنافسية التي تمارسها المؤسسات المتواجدة في الصناعة من أجل الحد وعرقلة دخول أي مؤسسات جديدة منافسة إلى السوق القائم.

## 2- تصنيف حواجز الدخول الى الصناعة:

يتجه كل من (Baron D. 1973), (Heflebower R.B 1957), (Bain J. 1956) إلى تقديم ثلاث محددات رئيسية لعوائق الدخول ضمن هيكل المنافسة والمتمثلة في :

### - ميزة التكلفة المطلقة Absolute Cost Advantages

- متطلبات رأس المال **Capital Requirements** : متطلبات رأس المال هي مصدر آخر من مزايا التكلفة المطلقة. فقد لا يتمكن الداخلون الجدد من دفع تكاليف رأسمالية كبيرة، لأنهم قد يجدون صعوبة في العثور على تمويل لاستثماراتهم. فقد تكون البنوك مقلاً أقل حرصاً على إقراض الوافدين لأنهم أقل شهرة. (McAfee et al , 2003: 21)

### - ميزة التمييز للمنتجات Product differentiation

كما يمكن إضافة بعض العوائق التي ذكرها الباحثين المهتمين بمجال الإدارة الاستراتيجية على غرار بورتر والمتمثلة فيما يلي:

- **Economies of Scale** : يمكن القول أن اقتصاديات الحجم هي محاولة الحصول على أكبر كمية للإنتاج من خلال ممارسة نشاط المؤسسة بطرق مختلفة تكون واحدة منها أكثر نجاعة وأقل تكلفة، مما يحقق الربح للمؤسسة، كأن تقوم بتفعيل خطوط الإنتاج وتنظيمها وتحسين قوى البيع لضمان تدفق السلع بدرجة أكبر مع القيام بجملة من التحاليل للتكاليف التي ترتبط بالنشاط الخاص بالمؤسسة، ويمكن تحليل كل هذا من خلال معرفة الحجم الأدنى الأمثل، وكذا منحنيات اقتصاديات السلم في المدى الطويل (عبيرات، حساب، 305) المتواجدة في الصناعة لمنع دخول منافسين محتملين والتي من أهمها:

- **التكامل العمودي Vertical integration**: يمثل السيطرة الكاملة على المادة الأولية لصناعة المنتج

مانعا لدخول أي مؤسسة لتصنيع هذا المنتج في الصناعة.

- عوائق الدخول التنظيمية والسياسة الحكومية . **Government Policy** . وفقاً ل(Baumol,1982)

( فإن هذه الفوارق تحول الانتباه بعيداً عن الحواجز الهامة الأخرى للدخول، مثل التقييدات القانونية.

- تكاليف التحول للزبون **Customer Switching Cost** : تؤدي ارتفاع هذه التكاليف إلى الرفع

من قوة حواجز الدخول، أما إذا كانت تكلفة التحول منخفضة فهناك احتمال أكبر لتقاسم الأرباح مع المنافس، كما أن "الطلب المرتفع الذي تتمتع به المؤسسات في الصناعة يصعب من عملية الدخول، في حين تسهل عملية الدخول عندما يكون الطلب على منتجات المؤسسات في الصناعة منخفضاً"

- بناء عقود طويلة الأجل **long-Term Contract**: يمكن أن يشكل الدخول في عقود طويلة

الأجل بين المشتريين والبائعين نوعاً من العوائق التي تحول دون دخول المؤسسات المنافسة إلى السوق. مما يشكي تحدياً كبيراً للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة والتي تظهر من خلال صعوبة إلغاء العلاقة التعاقدية القانونية وإقناع المشتريين بتغيير عقودهم السابقة. (بتصرف 11, Bernat)

- إنشاء مجموعات احتكارية: **Establishing Oligopolistic Groups** يؤدي التواطؤ الذي

ينشأ بين المؤسسات في ما بينهم ( في شكل مجموعات احتكارية) إلى إعاقه دول منافسين جدد إلى الصناعة. وتجدر الإشارة إلى أن قرار الدخول إلى الصناعة بالنسبة للمؤسسة، أو للمنافسين الجدد يتوقف على العناصر التالية : (خرشي، 2015: 35)

- رد الفعل السابق للمؤسسات في الصناعة اتجاه المنافسين الجدد.
- مدى امتلاك المؤسسات الرائدة في الصناعة للموارد الضخمة للرد على هذا السلوك بما في ذلك السيولة النقدية الزائدة، القدرة الكبيرة على الاقتراض و التي تكون غير مستغلة، القدرة الإنتاجية المتاحة و غير المستغلة، النفوذ في قنوات التوزيع و العلاقات مع الزبائن.
- مدى قدرة المؤسسات الرائدة على خفض الأسعار لرفع الحصة السوقية أو أف الصناعة قد تمتلك طاقة فائضة.
- معدل نمو الصناعة الذي قد يكون مرتفع أو منخفض.

## خلاصة الفصل:

إن المتبع لتطور مفهوم المنافسة عبر التاريخ بدءاً من النظريات الاقتصادية مروراً بنظرية الاقتصاد الصناعي ووصولاً عند نظرية استراتيجية المؤسسة، يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة وإضافات نوعية في تحليل الإطار النظري للمنافسة، مما أدى إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن حيث انتقل التحليل من اعتبار المنافسة حالة طبيعية ثابتة تقودها اليد الخفية لتحقيق التوازن في السوق، إلى اعتبار أن المؤسسة ليست علبة سوداء وإنما هي عنصر مؤثر في السوق وأن تحليل المنافسة يقتضي دراسة سلوك المؤسسات انطلاقاً من هياكل الأسواق ثم مقارنتها مع الأداء. بعدها انتقل التحليل ليسلط الضوء من خلال نظرية استراتيجية المؤسسة على أهمية تحديد المجال التنافسي باعتباره العامل المحدد لشدة المنافسة فضلاً عن إدخال مفهوم السلوك التنافسي للمؤسسة لتحليل المنافسة والذي يرتبط بالموارد والكفاءات الداخلية فضلاً عن إدخال مفهوم الوضعية التنافسية للمؤسسة لفهم طبيعة المنافسة.

تعددت مقاربات ونماذج تحليل هيكل المنافسة من مدرسة لأخرى ومن نظرية لأخرى، حيث انعكس هذه الاختلافات على صعوبة تحديد إطار متفق عليه وقد اتضح من خلال مباحث هذا الفصل الأول، أن هيكل المنافسة يتحدد بانخفاض التركيز وضعف عوائق الدخول والخروج وعدم وجود تمييز في المنتجات ودرجة التكامل العمودي داخل الصناعة، حيث تتكامل وتوافق هذه المحددات فيما بينها من أجل تحديد شكل هيكل المنافسة، أما بالنسبة إلى الاقتصاد الصناعي فقد توصلنا إلى اعتبار أن نموذج (SCP) قد ساهم بشكل كبير في تفسير وتحليل الإطار النظري لمفهوم المنافسة وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الأبعاد المشكلة لأنموذج والمتمثلة في هيكل-سلوك-أداء، كما استخلصنا أن طبيعة العلاقة بين محددات أنموذج هي علاقة تأثيرية متبادلة فيما بينها، ومن جهة أخرى يعتبر التركيز الصناعي وحواجز الدخول إلى الصناعة أهم المحددات لطبيعة المنافسة.

يقودنا الحديث عن الإطار النظري لمفهوم المنافسة إلى الحديث عن الإطار النظري لمفهوم التنافسية فلا يمكن تحليل المنافسة بمعزل عن التنافسية ومن أجل هذا، وحتى تكتمل صورة الهيكل التنافسي والمنافسة سيتم في الفصل الثاني ربط محددات هيكل المنافسة بتنافسية المؤسسة والتي تظهر في شكل تنافسية ميادين نشاطها الاستراتيجية.

## الفصل الثاني:

المقاربات النظرية لتحديد

مفهوم الاستراتيجية والوضعية

التنافسية للمؤسسة

## تمهيد:

يأخذ موضوع التنافسية والوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة حيزا كبيرا في نقاشات الباحثين، الأكاديميين والمسيرين على حد سواء، وذلك كنتيجة للتأثيرات التي أفرزتها البيئة التنافسية وما حملته من متغيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية... الخ. حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تبحث في ظل الاضطراب والتعقد البيئي عن تحقيق وضعية تنافسية قوية لميادين نشاطها ضمن هيكلها التنافسي.

إن بلوغ مستوى التنافسية المطلوب والذي يضمن وضعية تنافسية قوية لميادين النشاط الاستراتيجية، لا يكون إلا بمراجعة المؤسسة لاستراتيجيتها التنافسية وتحليل وتشخيص ميادين نشاطها، والبحث في وعن محددات ومداخل تحقيق التنافسية القوية، وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مساهمة علمية نظرية تسلط الضوء على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الاستراتيجية من خلال تحديد الإطار النظري لمفهوم الاستراتيجية وتحديد مختلف مكوناتها فضلا عن تحديد أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، كما سيتضمن هذا الفصل المقاربات النظرية لمفهوم التنافسية المؤسسة وذلك من خلال الإشارة إلى مفهوم التنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى مختلف خصوصياتها، ليختتم هذا الأخير بالتطرق إلى سيورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل تنافسياتها، وذلك من خلال تحديد أهم النماذج المفسرة والمحددة للوضعية التنافسية للمؤسسة.

## المبحث الأول: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الاستراتيجية

لا يمكن الحديث عن الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دون الحديث عن استراتيجية المؤسسة، فهي المسار العام التي تحدد أدائها، ففشل الاستراتيجية العامة المتخذة يعني فشل ميادين النشاط الاستراتيجية، وبالتالي فشل المؤسسة ككل.

انطلاقاً من أهمية الاستراتيجية في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل المنافسة، وتفسير سلوكها التنافسي، سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على الإطار النظري المحدد لمفهوم استراتيجية المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهومها ومكوناتها، فضلاً عن تحديد مختلف الخيارات الاستراتيجية المتاحة على مستوى ميادين نشاط الاستراتيجية.

## المطلب الأول: الإطار النظري لاستراتيجية المؤسسة

تعتبر الاستراتيجية من بين المفاهيم دائمة التشعب، حيث جذبت ولازمت تجذب اهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين، فأصبح إعداد الاستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة في المؤسسات الاقتصادية، بل من الرهانات التي تتحداها هذه المؤسسات في ظل تعقد البيئية التنافسية، عدوانية المحيط وتطورات المفاجئة.

إن الاستراتيجية منذ دخولها مجال التسيير، تطورت مع نتائج ومستويات التنافسية التي حققتها وتحققها المؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن التنافسية كانت ولازمت تمثل المحور الرئيسي لبلورة كل تطورات الاستراتيجية (مزهودة، 2003: 109).

وفي ذات السياق يجمع الباحثين المهتمين بالإدارة الاستراتيجية أن ظهور مفهوم واصطلاح الاستراتيجية يرتبط بشكل وثيق بالميدان العسكري، حيث يرجع استخدام هذا المصطلح إلى العصر الإغريقي، والذي يعني فن قيادة الجيش، وقد أشار قاموس اللغة الفرنسية إلى كونها تمثل مجموعة من الإجراءات والمناورات المنسقة التي تهدف إلى تحقيق الفوز (15: Tameur, 2012) وقد ساهم المنظر العسكري الصيني (Sun Tzu 551-496 قبل الميلاد) في بلورة الاستراتيجية كسيرورة للتفوق العسكري في الحروب من خلال كتابة "فن الحرب **L'Art de la guerre**". وبالنظر إلى التقارب والتشابه الاصطلاحي بين الجيش والمؤسسة وميدان المعركة وميدان التنافس، فقد انتقل هذا المصطلح إلى ميدان إدارة الأعمال. وفي ذات السياق فإن ظهور وإرساء الاستراتيجية من الناحية التسييرية يقترن خصوصاً بأعمال كل من (Chandler) و(Ansoff)، بالإضافة إلى باحثي (H.B.S)، فمؤلف (Chandler) المعنون بـ "**Strategy and Structure**" الذي نشر سنة (1962) سلط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأكبر المؤسسات الأمريكية، حيث توصل إلى نتيجته الشهيرة "الاستراتيجية تسبق الهيكل" (مزهودة، 2003: 109-108).

110). حيث عرف شاندر (Alfred Chandler) الاستراتيجية في كتابه الشهير بأنها تحديد الأهداف الأساسية والأهداف طويلة المدى للمؤسسة، ثم اختيار أساليب العمل وتخصيص الموارد التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف" (Chandler, 1963 : 13).

بعد ثلاث سنوات من نشر مؤلف "Strategy and Structure" قام إيغور أنسوف (Igor Ansoff) بنشر مؤلف يحمل عنوان "Corporate strategy" يخلل فيه سياسات النمو والتوسع ويقسم فيه فضاء القرارات الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات تدرجية تمثلت في: استراتيجية، إدارية، عملية (مزهودة، 2003: 109-110). حيث عرف (Ansoff) الاستراتيجية -في كتابه سابق الذكر- بأنها عبارة عن قاعدة لاتخاذ القرارات محددة بالنظر إلى نطاق الزوج منتج -سوق، التكامل العمودي، الميزة التنافسية والتعاضدية بين الأنشطة (Jeffrey , 1998: 220).

أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي هو نموذج (LCGE) نسبة إلى الباحثين (Laerner-Christensen-Andrews-Guth) الذي نشر سنة (1965) بعنوان (business policy: texts and case) حيث عرفوا الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخطط، الأهداف والغايات للمؤسسة ما، كما تمثل المبادئ والخطط التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف (مزهودة، 2003: 109-110).

كما اجتهد باحثين آخرين في تحديد مفهوم الاستراتيجية، على غرار ماكنزي الذي عرفها بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. بينما عرفها (Grant) بأنها قدرة المنظمة على ربط الموارد والكفاءات الداخلية لها والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية (Grant, 1991: 115).

إن المتتبع لنشأة وتطور الإطار النظري لمفهوم الاستراتيجية يجدد تعدد وتعاقب الباحثين على تقديم مساهمات علمية في تحديد مفهوم الاستراتيجية، لكن وبشكل عام يمكن القول بالرغم من اجتهادات الباحثين في تحديد إطار اصطلاحي لمفهوم الاستراتيجية إلا أن هذه الدراسات لم توفق إلى حد ما في هدفها، حيث تفرز القراءة المسحية للعديد من المؤلفات عدد كبير من المساهمات التي حاولت إيجاد مفهوم للاستراتيجية، وهو ما ساهم في ظهور عشرة (10) مدارس منظرية لمفهوم الاستراتيجية، حاولنا تلخيصها في الجدول رقم (II - 01).

وفي ذات السياق، صنف (Mintzberg) المدارس المنظرية لاستراتيجية في ثلاث مقاربات هي (المقاربة المعيارية، المقاربة الوصفية والمقاربة التشكيلية)، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (II - 01): مفهوم الاستراتيجية من وجهة نظر مدارس التفكير الاستراتيجي

| المقاربات              | مدارس التفكير                               | أهم المنظرين                            | مفهوم الاستراتيجية                              |
|------------------------|---|---|---|
| المعيارية<br>Normative | مدرسة سيرورة التصميم<br>Ecole de Conception | LCGE<br>Chandler                        | الاستراتيجية هي عملية تصور (أفق)                |
|                        | مدرسة التخطيط<br>Ecole de Planification     | I. Ansoff                               | الاستراتيجية هي عملية ممنهجة (برامج)            |
|                        | مدرسة التموقع<br>Ecole de Positionnement    | BCG<br>Schandel,<br>Porter              | الاستراتيجية هي عملية تحليلية (وضعية شاملة)     |
| الوصفية<br>Descriptive | مدرسة المقاومة<br>Ecole de Enerprenreurale  | Schumpeter,<br>Cole,                    | الاستراتيجية هي عملية استشرافية (روية)          |
|                        | المدرسة المعرفية<br>Ecole de Cognitive.     | H. Simon,<br>March                      | الاستراتيجية هي عملية عقلانية (أفق ذهني)        |
|                        | مدرسة التعلم<br>Ecole D'apprentissage       | Linblom,<br>Cyert, Weick,<br>Prahalad   | الاستراتيجية هي عملية ناشئة (نموذج وحيد)        |
|                        | مدرسة السلطة<br>Ecole de Pouvoir            | Allison,<br>Asley Sanalik,              | الاستراتيجية هي عملية تفاوضية (سياسات، تعاون)   |
|                        | المدرسة الثقافية<br>Ecole de Culturelle     | Rhenmann,<br>Norman                     | الاستراتيجية هي عملية جماعية (أفاق جماعة واحدة) |
|                        | مدرسة المحيط<br>Ecole de Environnementele   | Hannan,<br>Freeman,                     | الاستراتيجية هي عملية تفاعلية                   |
|                        | التشكيل<br>Configuration                    | مدرسة التشكيل<br>Ecole de Configuration | Mintzberg                                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Mintzberg &amp; others, 1998)

بالنظر إلى التحليل السابق فإنه يمكن استخلاص أنه لا يوجد تعريف معياري واحد معتمد ومقبول عند جميع الباحثين، فقد تعددت مداخل التعريف وتنوعت بتعدد توجهات الباحث الفكرية، حيث ركز بعضهم على مدخل تخصيص المواد وربطها بالأهداف طويلة المدى في تعريفه لإستراتيجية بينما ركز آخرون على الميزة التنافسية، في

حين ذهب البعض الآخر إلى وضع مفهوم لاستراتيجية بالنظر إلى سيورة تكوينها ومنهجية صياغتها، ولكن عن كل هذا وذلك ارتأينا وضع تعريف لاستراتيجية المؤسسة وهو كالتالي:

تعتبر الاستراتيجية عن مجموعة من التوجهات والقرارات بعيدة المدى التي تتخذها المؤسسة اعتماداً على تقاطع الموارد والكفاءات الداخلية مع الفرص والتحديات القائمة في البيئية الخارجية والتي تهدف من خلالها إلى تكيف المؤسسة مع بيئتها بما يحقق لها موقع تنافسي أمثل ضمن هيكل تنافسها.

### المطلب الثاني : مكونات استراتيجية المؤسسة

تعتبر الاستراتيجية عملية معقدة ومتعددة المكونات، حيث تأخذ مكوناتها مجموعة من الأبعاد والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- هوية أو ثقافة المؤسسة: تعبر الهوية عن المعنى الأعمق للثقافة كما يتمثل جوهرها في التصور الواعي وغير الواعي الذي يكونه الفرد حول مؤسسته والحياة التنظيمية، وينتج عن هذا التصور عدة عوامل تتمثل فيما يلي (مداح عرابي، 2009: 145):

- العوامل السياسية: مثل نوع السلطة، طبيعة تأثيرات الممثلين؛
- العوامل الهيكلية: مثل نمط تنظيم؛
- التصور التنظيمية: بما فيه الأفكار، القيم، الضوابط التنظيمية؛
- نظام العمل: من حيث تقسيم العمل، نوع المكافآت، طرق المراقبة.

2- وجهة أو غاية المؤسسة: تمثل وجهة المؤسسة في الطموح المستقبلي لأصحاب المصالح بالمؤسسة وهي عادة ما تستند على رسالة المؤسسة.

3- رسالة المؤسسة: يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة (مصطفى والنجم، 2008: 464). وما الذي يجب أن تفعله.

4- الحرفة والمهارة الداخلية: تمثل حرفة المؤسسة مجموع المهارات الضرورية حتى تكون ذات قدرة تنافسية

ضمن ميادين النشاط الاستراتيجية (Besbes, 2010 : 25).

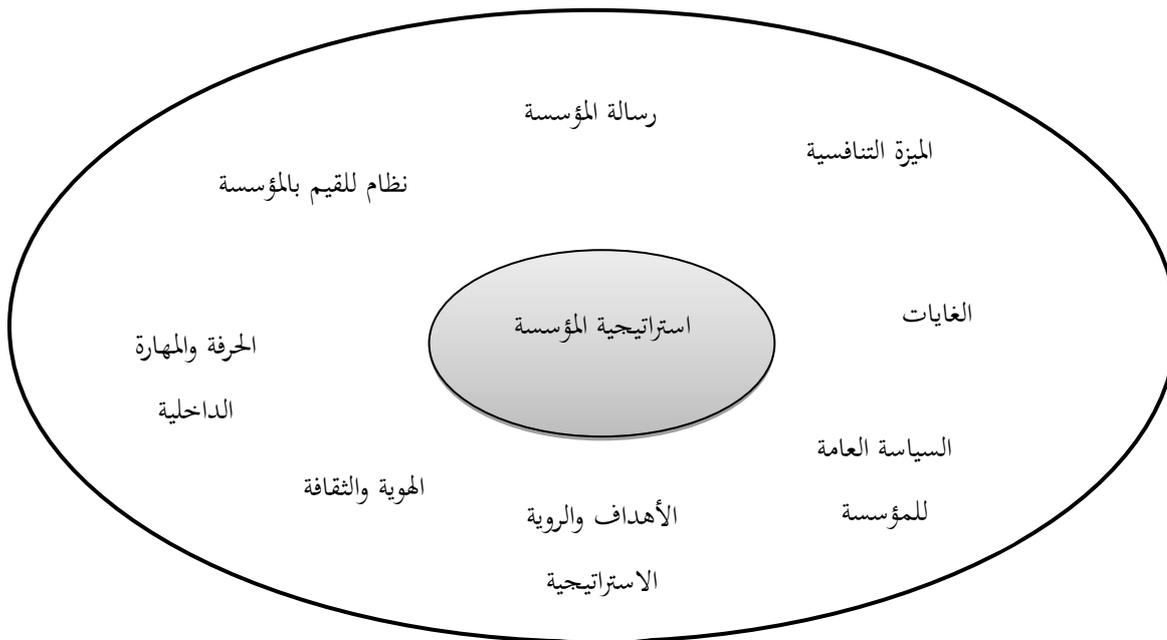
5- الأهداف والرؤية الاستراتيجية: يؤكد (Mintzberg, 1994) على أهمية الرؤية في استراتيجية المؤسسة بقوله أن أفضل الاستراتيجية هي الرؤيا وليست الخطط. وفي ذات السياق تعرف الرؤيا بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة ملل يمكن تحقيقه مستقبلاً. أما الأهداف فيعرفها أنسوف بأنها عبارة عن قياس مردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد (بن حبيب، 2002: 119)

6- **نظام القيم بالمؤسسة:** وهي الايدلوجية الفكرية والعلاقات الاجتماعية السائدة بالمنظمة وتعكس رؤية خلاصة تاريخ المؤسسة، هويتها وثقافتها (SADC, 2013: p2)، كما تمثل القيم المشتركة والمعتقدات والتوجهات الفكرية التي ينتج عنها قواعد السلوك.

7- **الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية أحد أهم العناصر الأساسية في الاستراتيجية، حيث تتقاطع الميزة التنافسية والاستراتيجية من حيث أن الهدف العام من الاستراتيجية هو اكتساب وتطوير ميزة تنافسية.

8- **السياسة العامة:** وتمثل المستوى السلمي الأعلى، حيث يتم على مستواها صياغة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بتسيير المؤسسة.

الشكل رقم (II- 01): مكونات استراتيجية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التحليل السابق

إن الاستراتيجية الفعالة هي تلك الاستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار المكونات الواضحة في الشكل أعلاه في: عمليات الصياغة والإعداد، التنفيذ والرقابة للاستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية. حيث أن نجاح الاستراتيجية مرتبط بشكل أساسي بهذه المكونات، وبالتالي فإن إهمال المؤسسة لأحدها عند القيام بالعمليات سابقة الذكر سيفقد الاستراتيجية الفعالية والكفاءة التي تبحث عنها المؤسسة.

## المطلب الثالث : الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

حسب تحليل (I. Ansoff) فإن الاستراتيجية ترتبط بالقرارات، والتي ترتبط بدورها بالسلطة السلمية داخل المؤسسة. وبناء على ذلك، يميز بين ثلاث مستويات للخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة، بحيث يتضمن كل مستوى مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة به. وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مستويات استراتيجية المؤسسة، بالإضافة الى تسليط الضوء على أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة على مستوى ميادين نشاط الاستراتيجية فقط (وهذا بالنظر الى كونها تمثل دون غيرها من الاستراتيجيات أحد أهم محاور الدراسة التطبيقية). وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

**1- استراتيجية المؤسسة ككل (Corporate strategy):** هي استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، وتعمل على إدارة محفظة المؤسسة من وحدات أعمال مختلفة أو مؤسسات تابعة ومتنوعة الأنشطة (Multi-businesses). وتعمل هذه الاستراتيجية على توجيه استثمارات المؤسسة نحو مجالات النشاط المرشحة، كما تهتم بتوضيح التوجهات الشاملة للنمو من خلال تسير حافظة الأنشطة وتحديد ميادين النشاط الاستراتيجية .

يتضمن هذا المستوى من الإستراتيجية ثلاثة بدائل أو خيارات استراتيجية، بحيث تتضمن كل استراتيجية مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية الفرعية، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

**1-1 استراتيجية النمو (growth strategy):** تهدف استراتيجية النمو (سواء كان نمو الداخلي أو نمو الخارجي) إلى توسيع وتطوير نشاط المؤسسة، وتمتلك المؤسسة ضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من البدائل التي يمكن أن تعتمد عليها لتطوير نشاطها منها ( التحالف، الشراكة، الاستحواذ... الخ)؛

**2-1 استراتيجية الاستقرار (Stability strategy):** تشير استراتيجية الاستقرار إلى إبقاء المؤسسات الاقتصادية والمحافظة على محفظة نشاطاتها الحالية دون التحلي عن نشاط أو زيادة نشاط ؛

**3-1 استراتيجية الانكماش (hedging strategy):** تشير استراتيجية الانكماش إلى تقليص المؤسسة لعدد معين من الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، وحتى تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها (العارف، 1999: 191) وتعتبر استراتيجية الانكماش عند الكثير من الباحثين على أنها مؤشر للفشل، وهذا ليس صحيح فقد يكون الانكماش طريقا للنمو والتوسع، كما تتيح استراتيجية الانكماش للمؤسسة القدرة على المحافظة على حرفتها الأصلية وإعادة التركيز عليها، الأمر الذي يساهم في بقائها، وتشمل استراتيجية الانكماش مجموعة من البدائل التنافسية منها استراتيجية الحصاد، استراتيجية البيع والتجرد، استراتيجية التصفية... الخ.

**2- استراتيجية الأعمال على مستوى ميادين النشاط:** تركز الاستراتيجيات التنافسية على مستوى ميادين النشاط على ما قدمه مايكل بورتر من خيارات استراتيجية، يمكن للمؤسسة أن تتبعها في إطار تسييرها لمحفظة نشاطاتها والمتمثلة فيما يلي:

**1-2 استراتيجية التركيز (Focus strategy):** تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز في تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق (مرسي، 2006: 239-240)؛

**2-2 استراتيجية التمييز (differentiation strategy):** وهنا تبحث أو تحاول المؤسسة أن تكون الوحيدة في الصناعة من خلال أبعاد لها قيمة لدى المستهلك، وتختار المؤسسة واحدة أو أكثر من الخصائص التي يراها العديد من المستهلكين مهمة؛ ثم تتموقع في السوق بما يسمح لها بمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فريد من نوعه. وتتلقي المؤسسة مكافأة على هذا التمييز من خلال الزيادة السعرية في منتجاتها (بوهنتال، 2017: 62)؛

**3-2 استراتيجية السيطرة بالتكاليف (Cost strategy):** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض تكلفة المنتج إلى أدنى حد ممكن دون المساس بجودة المنتج، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات تشمل تكاليف الإنتاج والجودة والعوامل المؤثرة على سلوك التكاليف، فضلا عن التعرف على هياكل التكاليف عند المنافسين ومقارنتها مع تكاليفها، بقصد الوصول إلى أفضل هيكل للتكاليف، تتناسب والموقف التنافسي، ولتحقيق كل ما تقدم يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل التكاليف تحليلا استراتيجيا وأن تقدم منتجات بنفس الجودة أو أفضل منها إلى العملاء والمستهلكين، وبأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. فالقيمة المقدمة تقاس بالنسبة للعملاء على أساس الفرق بين التحقيق والتضحية، أي ما درجة إشباع المنتج أو الخدمة للراغبين العملاء مقارنة بالموارد المضحي بها من قبلهم؟. وبالتالي فان تطبيق هذه الاستراتيجية يساعد على زيادة القيمة للعملاء من خلال تقليل التضحية (بن سعيد وزغدار، 2013: 12-13).

**3- الاستراتيجيات الوظيفية:** تركز الاستراتيجيات الوظيفية على خدمة الوظائف المتنوعة للمؤسسة حيث

نميز لكل وظيفية استراتيجيتها الخاصة بها، كما موضح من خلال ما يلي:

**1.3 استراتيجية الموارد البشرية:** إن استراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية لها وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي (مصنوعة، 2015: 28)؛

**2.3 استراتيجية التسويق:** تبحث استراتيجية التسويق على إيجاد المزيج المثالي لعناصر المزيج التسويقي المتمثلة في (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)؛

**3.3 استراتيجية التمويل:** تهتم الاستراتيجيات التمويلية بتوفير احتياجات المشروع من الأموال ومن المصادر المناسبة، كما تهتم باستثمار أموال المشروع في المجالات التي تحقق أفضل عائد (ماهر، 2007: 334)؛

**4.3 استراتيجية الإنتاج:** تحاول هذه الاستراتيجية أن تؤمن إنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات (النقل، المناولة، التخزين، تحديد درجة الآلية، المواد والمشتريات، الرقابة على الجودة، موقع المصانع، التخطيط الداخلي وغيرها من العمليات (ماهر، 2007: 331).

اعتماداً على ما سبق يمكن القول: تتشكل الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية بتقاطع بعدين أساسيين هما البعد الداخلي والمتمثل في الموارد والكفاءات والبعد الخارجي والمتمثل في الفرص والتهديدات، كما تتميز الخيارات الاستراتيجية بالهرارية والتدرج، حيث نجد تنوع وتعدد في الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة بتنوع وتعدد مستوياتها من جهة وباختلاف وضعيتها التنافسية ضمن هيكلها التنافسي من جهة أخرى.

كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة يرتبط بنجاح مختلف الخيارات الاستراتيجية المتخذة في باقي المستويات، وفشل هذه الاستراتيجيات الفرعية يعني بالضرورة فشل الاستراتيجية العامة.

## المبحث الثاني: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة

تبحث المؤسسات الاقتصادية في ظل ديناميكية وتعقد بيئتها التنافسية على بلوغ مستوى التنافسية المطلوب، والذي يؤهلها للبقاء والنمو ضمن هيكلها التنافسي. ومن هنا يزداد الاهتمام بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ومداخل تحقيقها، وقد حاول مُنظري الإدارة الاستراتيجية تحديد مفهوم التنافسية وتطوير مقاييسها والإحاطة بمختلف أبعادها، ومع ذلك، لا يزال المصطلح غامضاً وهذا لتنوع واختلاف مستويات تحليلها بالإضافة إلى ما تضمنه المفهوم من متغيرات متعددة.

تأسيساً على ما سبق، سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المقاربات النظرية لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال تحديد الإطار النظري لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى تحديد خصوصيات تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسها، فضلاً عن الميزة التنافسية المستدامة ومداخل تحقيقها.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتحليل الإطار النظري لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك كنتيجة للبحث عن مداخل مرنة لمواجهة التحديات البيئية والتنافسية التي أصبحت تهدد بقائها واستمرارها.

من جهة أخرى يتطلب فهم وتحليل الإطار النظري لمفهوم التنافسية والميزة التنافسية الإحاطة بمستويات تحليلها والمتمثلة في (المؤسسة) (Firm)، القطاع (Secteur)، الدولة (الوطن أو الأمة Nation). وبناء على ذلك سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التنافسية وفقاً لمنظور المستويات الثلاثة.

#### 1- التنافسية على مستوى الدولة (Competitiveness at the Nation Level):

يكتسي موضوع تحليل التنافسية على مستوى الدولة أهمية كبيرة في فهم الإطار النظري لمفهوم التنافسية بشكل عام، لكن على الرغم من ذلك فإن تحديد مفهوم التنافسية على مستوى الأمة يلتبس بمجموعة من التعقيدات والتي منها: هل تتنافس الدول أم المؤسسات الاقتصادية؟ هل تتنافس الدول على الأسواق العالمية بنفس الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات الاقتصادية؟ هل يمكن اعتبار تنافسية الدولة تحصيل حاصل لتنافسية مؤسساتها الاقتصادية أم العكس؟

سنحاول من خلال هذا الطرح الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بتنافسية الدولة ولتحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى ما يلي:

#### 1-1 الانتقال من الميزة المطلقة إلى الميزة التنافسية: يعتبر (Adam Smith, 1876) أول من حاول

فهم وشرح أسباب انخراط البلدان في التجارة الخارجية في كتابه المعروف بثروة الأمم، حيث قدم نظريته الشهيرة بالميزة المطلقة (Absolute Advantage) ووفقاً لهذه النظرية، فإنه يمكن لبلد ما أن يعزز رفاهيته إذا كان

متخصصاً في إنتاج السلع والخدمات التي يتمتع فيها بميزة مطلقة من حيث التكلفة بالنسبة لبلد آخر، في حين تستورد السلع والخدمات التي يكون إنتاجها محلياً مرتفع التكلفة مقارنة ببلد آخر (Smit, 2010 : 108). وفي ذات السياق يعتقد (Adam Smith) أن صناعة الثروة في الاقتصاد يعتمد على قدرة الدولة في توفير السلع والخدمات لمواطنيها بشكل أكبر من احتياطاتها الذهبية، وتؤدي زيادة الصادرات وتقليل الواردات إلى الحصول على المزيد من احتياطات الذهب (المرصد الوطني للتنافسية، 2011: 4). ويرى (Adam Smith) أنه يمكن لبلد ما مشارك في التجارة الدولية أن يحقق فوائد من خلال التخصص في إنتاج السلع التي يتمتع فيها بميزة مطلقة، بحيث يصدر كل بلد السلع التي ينتجها بأقل التكاليف ويستورد السلع التي ينتجها بأعلى التكاليف (Siudek and Zawojnska, 2014:93).

أدى عدم كفاءة نظرية آدم سميث لتحليل أسباب التجارة الخارجية إلى ظهور مساهمة دفيد ريكارو، من خلال نظرية الميزة النسبية (Comparative Advantage)، ووفقاً لنظرية الميزة النسبية فإنه يجب على بلد ما أن يتخصص في السلع التي يمكن أن تنتجها بشكل أكثر كفاءة نسبياً من بلد آخر (Smit, 2010 : 108). فبحسب تحليل (Ricardo) للتجارة الخارجية، فإنه يمكن لبلد ما ممارسة التصدير حتى في ظل غياب الميزة المطلقة للمنتجات المصدرة، بشرط أن تكون تكاليف الإنتاج تختلف داخلياً عن تلك الموجودة في البلدان الأخرى. وقد عرف ريكاردو الميزة النسبية على أنها حاصل قسمة النفقة المطلقة لسلعة ما في البلد الأول على النفقة المطلقة للسلعة نفسها في البلد الآخر، وبذلك تختلف هذه النسب من بلد إلى آخر ومن سلعة إلى أخرى. وتعتمد المزايا النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، ويد عاملة رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، والموقع الجغرافي المتميز، وغير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج سلع منخفضة السعر في السوق العالمية. أي أنها قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر باستخدام الموارد المتاحة.

من خلال ما سبق يمكن القول: تركز التنافسية الوطنية من وجهة نظر آدم سميث على التكاليف المطلقة للإنتاج، بينما تتحد التنافسية من وجهة نظر ريكاردو بالنظر إلى تكلفة إنتاج كل وحدة (الأسعار النسبية)، وفي ذات السياق يتم تحديد الميزة المطلقة من خلال مقارنة إنتاجية قوة العمل بين الدول، بينما تشير الميزة النسبية إلى قدرة البلد على إنتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرصة البديلة. (المرصد الوطني للتنافسية، 2011: 4)

بالنظر إلى محدودية مفهوم الميزة النسبية في تفسير التنافسية الوطنية فإن الباحثين أمثال (Ansoff, Porter, Benyame) أدخلوا مفهوم الميزة التنافسية وهذا لأن التكاليف النسبية تعبر على نتائج الاقتصاد الكلي لخيارات الأفراد المتعددة وتصبح خطأً للتوزيع بين الواردات والصادرات أما الميزة التنافسية فتتعلق بسلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل الوضعية التنافسية سوءاً على مستوى السوق الداخلي أو الدولي (مداح عرابي، 2009: 86).

**2-1 مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:** يتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية على عدم وجود تعريف موحد للتنافسية على مستوى الدولة، بحيث تختلف مداخل تعريفها باختلاف الباحثين وتوجهاتهم الفكرية، فمن وجهة نظر (Fagerberg) فإن التنافسية الدولية لبلد ما هي القدرة على تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية المركزية، وخاصة نمو الدخل والعمالة، دون مواجهة صعوبات في ميزان المدفوعات (Inal, 2003, 9). بينما يرى آخرون أن التنافسية على مستوى الدولة ترتبط بالقدرة على الحفاظ في الاقتصاد العالمي، على نمو مقبول في المستوى المعيشي الحقيقي للسكان مع توزيع عادل مقبول، فضلا عن توفير العمالة بكفاءة إلى حد كبير لجميع من يستطيعون ويرغبون في العمل، ويفعلون ذلك دون الحد من إمكانيات النمو في مستوى معيشة الأجيال القادمة (Abbott and Bredahl, 1992).

نلاحظ من خلال ما سبق اتفاق التعريف الأول والثاني في ارتباط التنافسية بالسياسة الاقتصادية للبلد بينما يضيف التعريف الثاني مفهوم الاستدامة.

ومن جهة أخرى، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي التنافسية (OECD) بأنها استعداد الدولة المتواجدة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة لإنتاج السلع والخدمات والتي تحترم المقاييس الدولية للسوق مع المحافظة والتنمية في ضمان واحد للمداخل الحقيقية للأفراد في المدى الطويل (مداح عرايبي، 2009: 87).

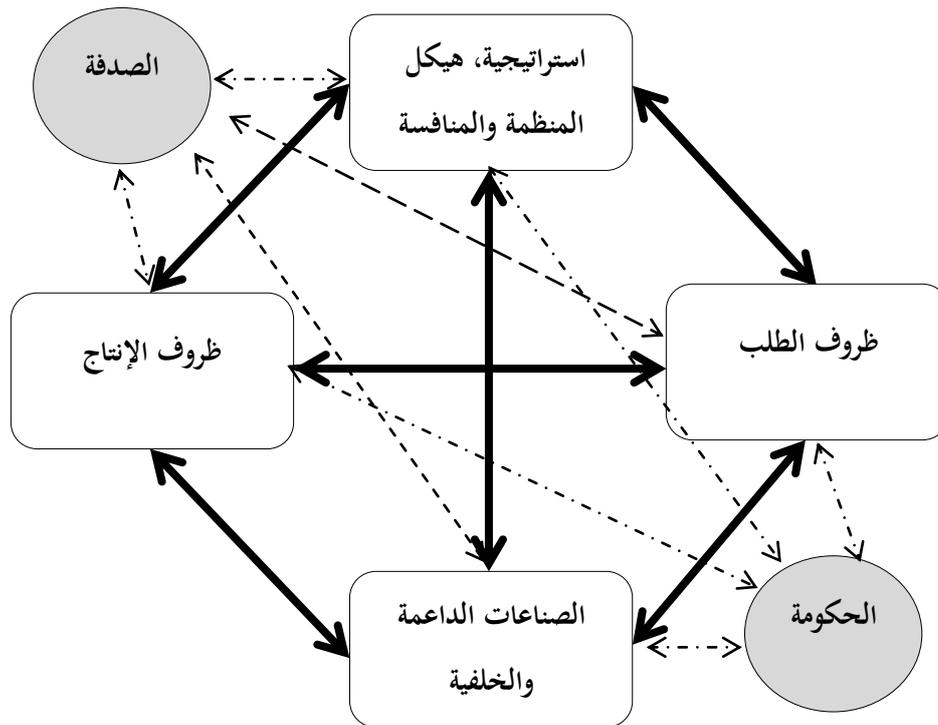
من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يأخذ نفس مفهوم التنافسية وفقا للمستويات التحليل الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الدولة.

**3-1 محددات التنافسية الوطنية عند (Porter):** حسب مايكل بورتر، فإن السعي إلى تحليل "مفهوم التنافسية" على المستوى الوطني، هو الإجابة عن السؤال الخطأ، وعليه فإن ما ينبغي فهمه هو محددات الإنتاجية ومعدل نمو الإنتاجية للوصول إلى إجابات صحيحة، فلا يجب التركيز عند التحليل على الاقتصاد ككل ولكن على قطاعات صناعية وصناعات محددة.

فحسب (Porter) فإن المؤسسات الاقتصادية هي التي تتنافس وليست الدول. غير أنه لم يجد بد من المشاركة في الاهتمام العالمي القائم على التنافسية القومية، التي اعتبرها أداة مساعدة على صناعة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (بوهنتالة، 2017: 158).

استطاع (Porter) من خلال دراسة 100 قطاع صناعي في 10 دول أن يلخص محددات تنافسية الوطنية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في أربعة محددات رئيسية تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (II-02) : أنموذج الماسة (Diamond Model) لـ مايكل بورتر



المصدر : 8 : Björgvinsson, 2014

اعتمادا على الشكل علاه فإن محددات التنافسية الوطنية هي:

- **ظروف الإنتاج (Factor Conditions):** تعبر ظروف الإنتاج عن الموارد اللازمة نسبيا لإنتاج السلع المطلوبة في جميع أنحاء العالم (Björgvinsson, 2014 : 8). وتنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، موارد رأس المال والبنية الأساسية. وهي عوامل تكون موروثه بطبيعتها داخل الدول، وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين؛ وأيضا عوامل مطورة وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها، حيث تكتسب هذه العوامل من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعرفة، المهارات الخاصة، الخبرات الإدارية الحديثة، الأسس العلمية وغيرها.
- **ظروف الطلب (Demand Condition):** تعتبر ظروف الطلب المكون الثاني لمحددات التنافسية على مستوى الأمة، وتشير ظروف الطلب إلى طبيعة الطلب المحلي على منتجات أو خدمات الصناعة. ويحدد (Porter) ثلاث خصائص رئيسية للطلب المحلي، حيث تتمثل الخاصية الأولى بمكونات الطلب المحلي، أي هيكل القطاع بالنسبة إلى الطلب العالمي وتطور حجم المشتريين المحليين. بينما تتعلق الخاصية الثانية بحجم ونمط نمو الطلب الداخلي، ويعد حجم السوق المحلي أمراً هاماً بالنسبة إلى بعض الصناعات أو القطاعات، حيث توجد إمكانية تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو تكون متطلبات البحث والتطوير عالية. ويمكن لمعدل النمو السريع، لاسيما في (فترات التغير التكنولوجي، وجود عدد من المشتريين المستقلين أو الطلب المبكر الاستباقي)، أن يؤثر

بشكل إيجابي على نطاق الصناعات. كما يمكن أن يكون التشيع المبكر أو المفاجئ في السوق المحلي مصدراً للميزة حيث تضطر الشركات إلى التنافس على الأسعار المنخفضة أو تحسين ميزات المنتجات أو المنتجات المبتكرة أو التوسع في الأسواق الخارجية. يعتبر تدويل الطلب المحلي هو السمة الثالثة المحددة لظروف الطلب. حيث يشير هذا البعد إلى المشتريين متعددي الجنسيات الذين يستخدمون المنتجات المحلية، ويظهرون لمؤسسات أخرى فوائد دخول السوق الخارجي (KONSOLAS, 1999, 18).

- **الصناعات الخلفية والداعمة (Related and Supporting Industries):** تساهم الصناعات الداعمة والخلفية في تنافسية البلد، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها. والصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج، ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملاً أساسياً بل ومن أهم العوامل أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات - حسب (Porter) - في تحقيق الميزة التنافسية دولياً، حيث يرى زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابداع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل وتشجيع إقامة مؤسسات جديدة في التجمع العنقودي، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة الارتباط فيما بينها.

- **استراتيجية، هيكل المؤسسة والمنافسة (firms strategy, structure and rivalry):** تعتبر استراتيجية، هيكل المؤسسة والمنافسة المحدد الرابع للتنافسية الوطنية، حيث يعبر هذا البعد عن ظروف نشأة وتنظيم وتسيير المؤسسات، بما في ذلك ممارسات الإدارة، أساليب التنظيم، الرغبة في التنافس على الصعيد العالمي، أهداف المؤسسة، ملائمة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسات. وتجدر الإشارة إلى تأثير طريقة تنظيم المؤسسات وإدارتها بالظروف الوطنية، مثل نظام التعليم والاتجاهات التاريخية. (Porter, 1990: 110)

- **دور الصدفة (الحظ) (The Role of Chance):** يقصد بالصدفة الحوادث العفوية التي تحدث عادة خارج نطاق قوة المؤسسة، وتلعب الصدفة دوراً مهماً في تنافسية ونجاح الكثير من الصناعات، عادة عن طريق خلق انقطاعات تسمح بالتغيرات في الوضع التنافسي. وتشمل الصدفة مختلف الاختراعات، الارتفاعات المفاجئة في أسعار المدخلات، ارتفاع الطلب، والقرارات السياسية من قبل الحكومات الأجنبية... الخ (Konsolas, 1999 بتصرف).

- **دور الحكومة (The Role of Government):** يعتبر (Porter) بأن الحكومة ليست أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية - دور الحكومة يقتصر على المراقبة فقط -، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبار

قدرتها على تعزيز المحددات الأربعة الأخرى. ويمكن أن يكون دور الحكومة إيجابيا أو سلبيا، وتتأثر السياسات عادة بالسمات الوطنية التي تشكل الماسة (Porter, 1990: 128).

## 2- التنافسية على مستوى القطاع (العناقيد) الصناعية (Competitiveness at the

**Level (Sector clusters):** تشير التنافسية على مستوى القطاع إلى قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الحماية والدعم الحكومي، وتقاس هذه التنافسية من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري، الاستثمار الأجنبي وغيرها من مؤشرات القياس. واعتمادا على تحليل بورتر فإنه يتم تعريف التنافسية داخل الصناعة بخمسة معايير هيكلية: والمتثلة في المنافسة الحالية داخل الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، تحديد الداخلون الجدد، تحديد المنتجات البديلة. وتجدر الإشارة إلى أنه قدم التعرض إلى هذه المحددات في الفصل الأول.

وعموما نجد أن القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج متى كانت عوامل إنتاجه المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة إلى القطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى (زغدار، 2011: 26). وبالتالي فإن التنافسية على مستوى القطاع هي قدرة المؤسسات بقطاع ما على استخدام عوامل القوى الخمس ومؤشرات الميزة التنافسية من أجل تحقيق موقع تنافسي ضد القطاعات المنافسة في الدول الأخرى.

## 3- التنافسية على مستوى المؤسسة (Competitiveness at the Firm Level):

يعتقد معظم الباحثين أن التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية هي مصدر وأساس تنافسية البلد، فالبلد تنافسي بما يحتويه من مؤسسات اقتصادية، وبناء على ذلك فإن تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية (المستوى الجزئي) هو أبرز وأهم مستويات التحليل التي حظيت باهتمام الباحثين، ولكن على الرغم من ذلك فإن التوصل إلى مفهوم معياري واحد للتنافسية أمر في غاية الصعوبة مثلها مثل التنافسية على مستوى الدولة.

وفي ذات السياق تعرف تنافسية المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على المنافسة بنجاح مع المؤسسات الاقتصادية المنافسة الأخرى، كما تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات الصحيحة بالجودة الصحيحة، بالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الاقتصادية الأخرى (Plumin, Sceulovs, Sarkane, 2016: 3) بينما تعرف منظمة التعاون والتنمية تنافسية المؤسسة بقولها "..... في الاقتصاد الجزئي، تشير تنافسية المؤسسة إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة، لزيادة أرباحها ونموها، وهو يعتمد على التكاليف والأسعار، ولكن بشكل أكثر حيوية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على استخدام التكنولوجيا ونوعية وأداء المنتجات". (Inal, 2003: 8).

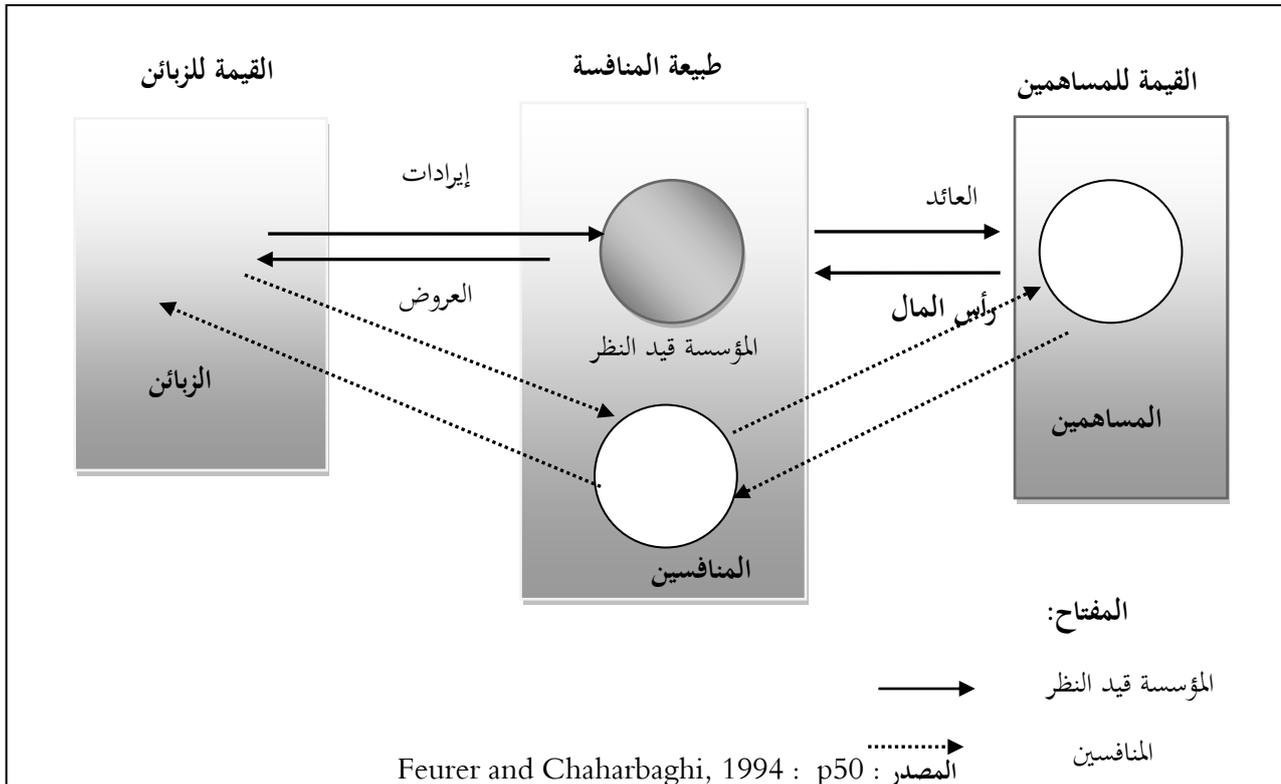
كما يرتبط مفهوم تنافسية المؤسسات بالخصائص التالية (Katarzyna and Radosław , 2015:134):

- قدرات المؤسسة المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل والميل إلى الحفاظ وتوسيع حصتها في السوقية؛
- مدى قدرتها على فرض نظام أهدافها، توجهاتها وقيمتها؛
- قدرة المؤسسة على تحسين فعاليتها التشغيلية الداخلية من خلال تعزيز وتحسين مكانتها في السوق؛
- القدرة على تصميم، تصنيع وبيع المنتجات؛
- القدرة على الفوز و/ أو الحفاظ على الميزة التنافسية.

انطلاق من التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تحديد مفهوم تنافسية المؤسسة على السعر والجودة والتكنولوجيا المعتمدة، في حين تحمل مؤشرين أساسيين في تعريف التنافسية وهما العمليات والمساهمين، وذلك أن قدرة المؤسسات على المنافسة لا تعتمد فقط على جودة المنتجات وأدائها فقط، بل يتعدى ذلك إلى اعتمادها على العمليات أيضاً. وفي هذا الاتجاه قام كل من (Feurer and Chaharbaghi, 1994) من تقديم نموذج يدمج بعدي المساهمين والعمليات في تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة.

وفي ذات السياق يقترح (Feurer and Chaharbaghi, 1994) مقارنة شاملة (A Holistic Approach) لتحديد مفهوم التنافسية والذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية كما هي موضحة في الشكل رقم (03-II)

الشكل البياني رقم (03-II): الإطار المفاهيمي لتحديد التنافسية



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه اعتماد في تعريف التنافسية على قيم المساهمين وقيمة الزبائن والقوة المالية للمؤسسة (الأرباح التي يتوقعها) التي تحدد القدرة على التصرف والتفاعل في إطار البيئة التنافسية والمستهلكين والتكنولوجيا في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية الضرورية. فحسب (Feurer and Chaharbaghi) فإنه لا يمكن تحديد التنافسية عن طريق معيار واحد فقط. بل يتعدى ذلك الى وصفها بمجموعة من المعايير التي تقيس الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة.

بناء على تحليل (Feurer and Chaharbaghi) لتنافسية المؤسسة، فان المؤسسات تكون ذات قدرة تنافسية في أعين زبائنها إذا كانت قادرة على تقديم قيمة أفضل بالمقارنة مع منافسيها، أي تحقيق القيمة الممتازة من خلال أسعار منخفضة للحصول على منافع معادلة والتي تبرر السعر الأعلى وبالتالي يمكن اعتبار قيمة العميل بمثابة الفائدة التي يراها العميل فيما يتعلق بالسعر المطلوب. في حين تمثل التنافسية من وجهة نظر المساهمين في قدرة المؤسسة على توفير عائد مرض على الاستثمار في المدى القصير، المتوسط والطويل. كما أن قيم المساهمين تؤثر على القرارات المتعلقة بسياسة توزيع الأرباح واستراتيجية النمو وهيكل رأس المال والتي ستحدد بدورها رفاهية المؤسسة ورجحيتها المحتملة على المدى الطويل .

- **القدرة على الفعل ورد الفعل في نموذج (Feurer and Chaharbaghi):** يعتبر القدرة على الفعل ورد الفعل البعد الثالث المشكل لمفهوم التنافسية، ويمكن تعريفه على أنه القدرة على الاحتفاظ بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال تلبية توقعات العملاء والمساهمين في الوقت الذي يتم فيه القضاء باستمرار على التهديدات واستغلال الفرص التي تنشأ في البيئة التنافسية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن وصول المؤسسة الاقتصادية الى التنافسية المطلوب يتطلب منها تعبئة مختلف مواردها، المالية، البشرية، والتكنولوجية والتنظيمية. بحيث لا يمكن الحفاظ على التنافسية إلا من خلال التحسين المستمر للعروض والقدرات التي تتمتع بها أي مؤسسة. وهذا يتطلب قوة مالية قوية لتمويل التغييرات الاستراتيجية اللازمة مثل إدخال تقنيات جديدة.

ومن جهة أخرى لا يمكن الوصول أو الحفاظ على التنافسية المطلوبة إلا إذا تم الحفاظ على توازن مناسب بين هذه العوامل والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة متعارضة (4 : Plumins, Sceulovs, Sarkane, 2016).

تأسيساً على ما سبق ذكره عن الإطار النظري لمفهوم التنافسية يمكن القول أنه بالرغم من تعدد المقاربات والمساهمات العلمية في هذا المجال إلا أن هذا المفهوم ليزال يكتسي بعض الغموض نظراً لعدم الاتفاق على مفهوم معياري واحد ليقى المجال مفتوح أمام الدراسات المستقبلية لإثراء الإطار النظري والعملية لهذا المفهوم.

كما يمكن القول أنه لا توجد دولة تنافسية ولا قطاع تنافسي إلا بوجود مؤسسات اقتصادية تنافسية فهي نواة التنافسية لباقي المستويات الأخرى كما أن تنافسية المؤسسات تتحدد بتوفير البلد للظروف الملائمة اللازمة والتي منها النظام الاقتصادي والاجتماعي للبلد.

## المطلب الثاني: خصوصيات تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسها

يعتبر تطوير المؤسسات لتنافسياتها- في بيئة ديناميكية ومعقدة- أمر ضروري لاستمرارها وبقائها في السوق. وبناء على ذلك فهي تحتاج إلى معرفة وتحليل خصوصيات التنافسية والبحث عن محددات اكتساب وبناء قدراتها التنافسية والتكيف مع بيئتها التنافسية. وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مختلف خصوصيات تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها.

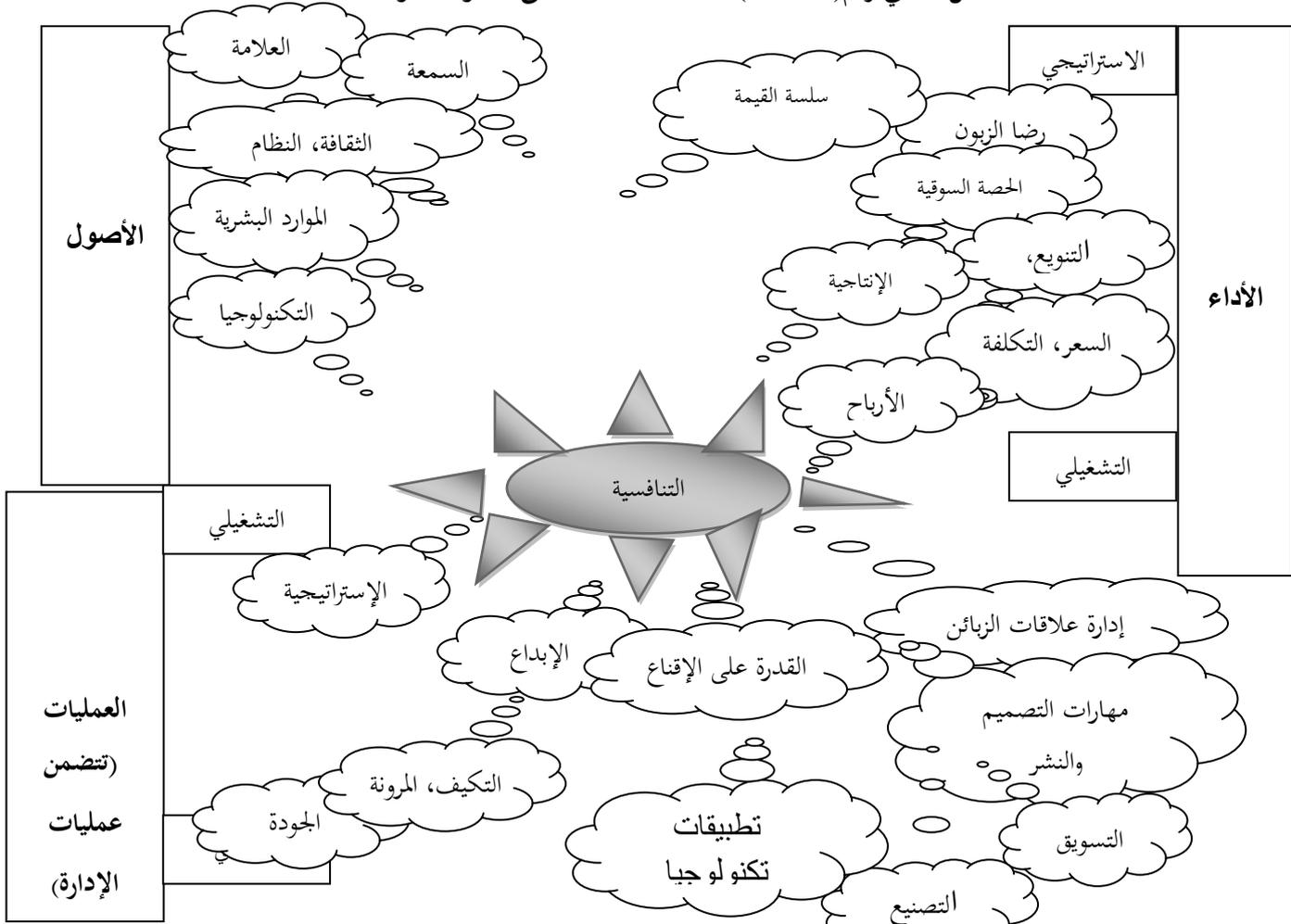
**1- خصوصيات تنافسية المؤسسة:** اقترح (J. Stankiewicz) نظرية شاملة لمحددات وخصوصيات بلوغ التنافسية القوية على مستوى المؤسسة، حيث يعتبر تنافسية المؤسسات كمبدأ عام للعناصر الهيكلية المتأثرة بالبيئة العامة والتفاعل مع البيئة التنافسية وفي ذات السياق حدد (Buckley, Pass and Prescott, 1992) ثلاث أبعاد أساسية (انظر الشكل رقم II-04) لتحديد دلالات وخصوصية التنافسية بالمؤسسة المتمثلة فيما يلي:

- **الممتلكات التنافسية (Competitive Asset):** حيث يشير هذا البعد إلى جميع الممتلكات (من الموارد الملموسة وغير الملموسة)، الضرورية لعمل المؤسسة في السوق التنافسي والتي تساهم في تحقيق أداء متفوق على المنافسين. وتشمل الموارد البشرية، مدخلات المواد، البنية التحتية للصناعة، التكنولوجيا، سمعة وصورة المؤسسة، العلامات التجارية، أسعار الخدمات، وجودة المنتجات، شروط الدفع، والدعاية، والترويج للمبيعات، والشروط وفترة الضمان، والنطاق والجودة والتسعير لخدمة ما بعد البيع.

- **سيرورة أو عملية التنافس (Competitive Process):** يتعلق هذا المبعد بعمليات الإدارة والتسيير بالمؤسسة وتوجهاتها (فلسفة المؤسسة ونمط تسييرها) بالإضافة إلى مختلف المتغيرات الأخرى مثل: الاستراتيجية، الجودة، الإبداع، التسويق،... الخ.

- **الأداء التنافسي (Competitive Performance):** وهو نتائج الأداء المحققة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة. والذي يقاس و يتكون من الأرباح، السعر والتكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية، خلق القيمة، رضا الزبائن، التنويع... الخ.

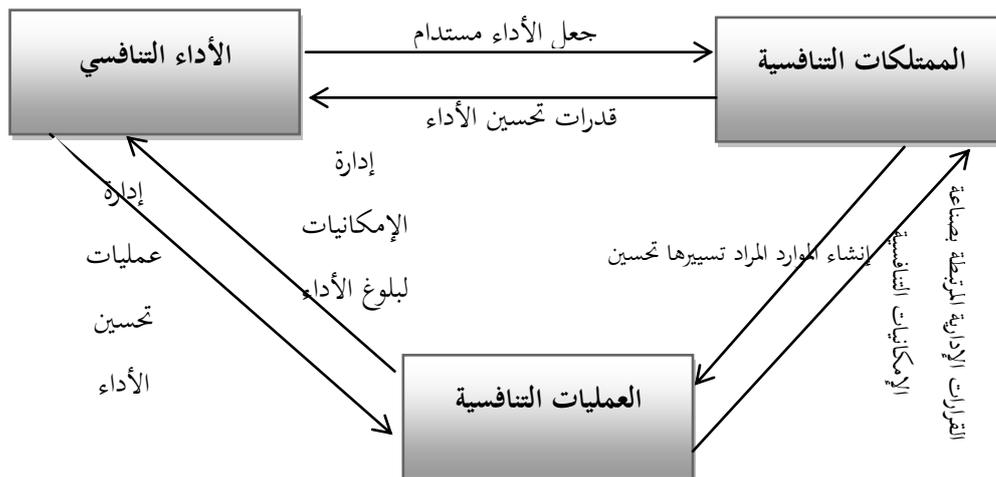
الشكل البياني رقم (II-04): دلالات التنافسية على مستوى المؤسسة



المصدر: (Abastha, A, Momaya, K (2004)

ومن جهة أخرى، يجب على المؤسسات أن تستخدم مختلف الشروط الهيكلية سابقة الذكر بكفاءة وفعالية وتكييفها مع الظروف البيئية لبلوغ مستوى التنافسية القوي وتوفير الميزة التنافسية وهو ما يظهره الشكل رقم (II-05).

الشكل رقم (II-05) العلاقات التبادلية بين أبعاد تنافسية



المصدر: (Siudek and Zawojka, 2014 :98)

2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية: يعني قياس تنافسية المؤسسة تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتحسيد الاستراتيجيات المعتمدة وذلك مقارنة بالمنافسين، وبالنسبة لطريقة قياس تنافسية المؤسسة فإن الطرح الكلاسيكي يحرص على قياس تنافسية المؤسسة في البعد المالي أو النتائج التي تظهرها الوثائق فمثلا يرى (G.P Angelier, 1993) القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة النسب المالية. غير أن التطورات الحديثة، التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير وأبرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتفاعلة معها، جعلت تقييم تنافسية المؤسسة الاقتصادية بمنطق المؤشرات المالية، غير صالح للمؤسسة. وذلك باعتبار أن تنافسية المؤسسة هي دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر، التي قد تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، منها ما هو ذي طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وكثيراً ما تفرض على المؤسسة التكيف، حيث يتعلق كل منهما بـ:

- بعد داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة... الخ؛

- بعد خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

و بمعالجة شمولية، يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى تتجسد تنافسية المؤسسة الاقتصادية بمستويات الكفاءة (Efficiency) والفعالية (effectiveness) التي تحققها المؤسسة حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة (مزهودة، 2007: 70-73 بتصرف). ويمكن تلخيص هذا الطرح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-02): مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية

| مجال القياس                   | الكفاءة والفعالية | المؤشرات   |
|-------------------------------|-------------------|--|
| مؤشرات الأداء المالي          | الفعالية          | الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكلية المالية  |
|                               | الكفاءة           | المردودية المالية، المردودية الاقتصادية  |
| مؤشرات قياس المتعلقة بالزبائن | الفعالية          | - إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال،<br>- إرضاء الزبائن من حيث العلاقات (احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات....<br>- وفاء الزبائن جذب الزبائن، المحافظة عليهم...<br>التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية. |
|                               | الكفاءة           | مردودية أجزاء الزبائن  |

|  |          |                                |
|--|----------|--------------------------------|
| التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة الزبائن الجدد   | الفعالية | مؤشرات الإبداع في مجال الأسواق |
| تكاليف دراسات السوق  | الكفاءة  |                                |
| التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة الى السوق، عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين، نسبة المنتجات الجديدة الى التوقعات، نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها عن سنتين، دورة تطوير المنتجات الجديدة. | الفعالية | الإبداع في مجال المنتجات       |
| التكاليف: مصاريف البحث والتطور، مصاريف البحث في المنتجات النهائية، مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة   | الكفاءة  |                                |
| التنافسية: تحديد غياب جديد وتقنيات جديدة   | الفعالية | الإبداع في مجال العمليات       |
| التكاليف: الموارد المستخدمة، مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة  | الكفاءة  |                                |
| الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة.   | الفعالية | مؤشرات أداء عمليات الإنتاج     |
| المرونة: زمن تغيير خطوط الإنتاج، رد الفعل تجاه طلبية ما ، نوعية الإنتاج، ثمن البيع مقارنة مع المنافسين ، نوعية المنتج.   |          |                                |
| الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد، التكاليف، الهامش الصافي، هيكلية التكاليف، الإنتاجية: إنتاجية اليد العاملة ، المردودية   | الكفاءة  |                                |
| إرضاء الأجراء، الوفاء والتحفيز(معدل الغيابات)، استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين   | الفعالية | التنظيم                        |
| الكفاءة الإنتاجية: الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين/زمن العمل   | الكفاءة  |                                |

المصدر: (مزهودة، 2007: 76)

أبعد من ذلك، يرى (Ingham et Borantas) أنه يمكن التمييز بين مستويين لتحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهما:

- التنافسية البعدية (Exposte) والتنافسية القبليّة (Exante): حيث يتعلق المظهر الأول (Compétitivité exposte) باعتبار تنافسية المؤسسة تقاس بالنتائج المحققة أي الوضعية التنافسية والأداء المتوصل إليه مستقبلا أما المظهر الثاني والمتعلق بالتنافسية القبليّة (compétitivité exante) فهو يتعلق بالموارد الداخلية كالموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، أي الشروط السابقة لما حققتها المؤسسة من نتائج (مداح عرابي، 2009: 97).

ويعتبر الربط بين التنافسية القبلية والتنافسية البعدية هو تجميع مدرستين مختلفتين وتتعلق الأولى " بمدرسة بورتر (Porter, 1985) " والتي تركز على العوامل الخارجية، أما المدرسة الثانية فهي تمثل تيار الموارد و الكفاءات " والممثلة بـ (Barney, 1991) ويمكن ذكر بعض مؤشرات التنافسية القبلية البعدية للمؤسسة وهي الظاهرة في الجدول التالي :

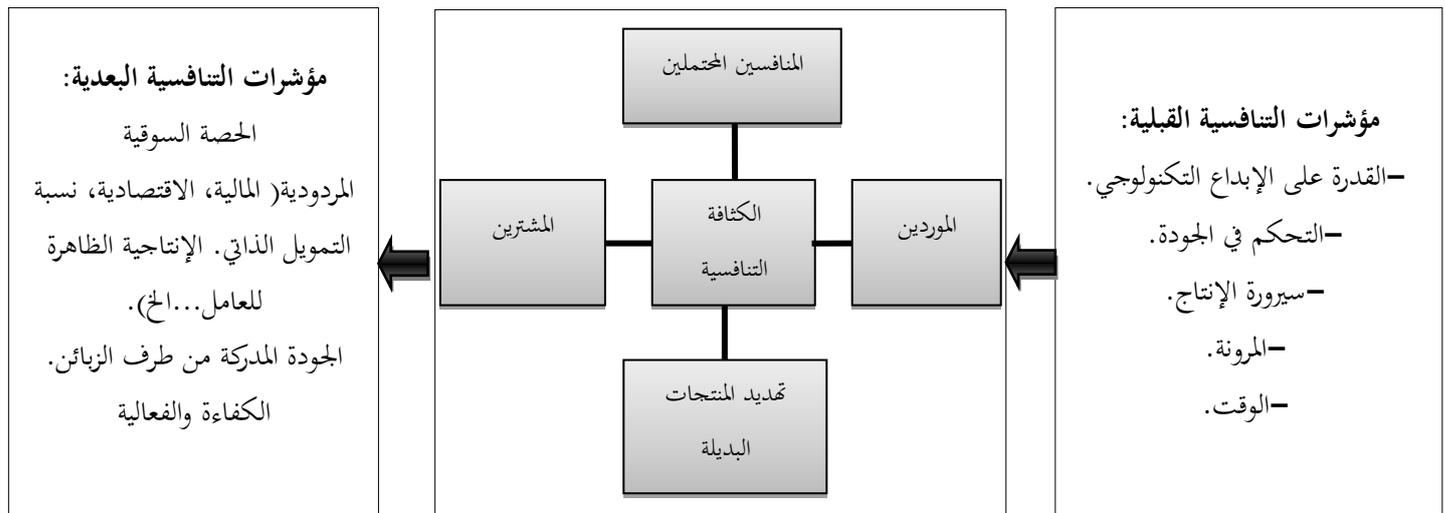
الجدول رقم (II-02) مؤشرات التنافسية القبلية والبعدية

| مؤشرات التنافسية البعدية:       | مؤشرات التنافسية القبلية:      |
|---------------------------------|--------------------------------|
| -الحصة السوقية.                 | -القدرة على الإبداع التكنولوجي |
| -المردودية المالية.             | التحكم في الجودة.              |
| -الإنتاجية الظاهرة للعامل.      | -سيرورة الإنتاج.               |
| -الجودة المدركة من طرف الزبائن. | -المرونة.                      |
| -الكفاءة والفعالية.             | -الوقت                         |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل السابق

وفي ذات السياق يمكن القول أن التنافسية القبلية ما هي إلا الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة قبل دخولها المباشر ضمن الهيكل التنافسي، بينما تمثل التنافسية البعدية محصلة مواجه المؤسسة لمختلف محددات هيكل المنافسة، بالإضافة الى الحظ، والذي يلعب دورا كبير في تحديد التنافسية البعدية انظر الشكل رقم (II-06)

الشكل رقم (II-06): التنافسية القبلية والبعدية للمؤسسة



## المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة ومدخل تحقيقها

سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) بالإضافة الى مدخل تحقيقها (SCA Resources) وذلك كما هو ملاحظ من خلال ما يلي:

## 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (SCA Concept):

قبل تعريف الميزة التنافسية المستدامة تجدر الإشارة الى مفهوم الميزة التنافسية (CA) أولاً، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الصفات والخصائص الداعمة للمؤسسة ومنتجاتها وبالتالي فهي أداة داعمة للمنافسة في السوق المستهدف (Brown, 1996 : 620). كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسات على زيادة معدل جاذبية عروضها مقارنة بعروض المنافسين من وجهات نظر العملاء... (Hosseini et al, 2018: 2). أما من وجهة نظر (Porter, 1985) فإن الميزة التنافسية للمؤسسة " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة أسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة، كما يشير أيضاً إلى أنها "نشأ ( أي الميزة التنافسية) بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

نلاحظ من خلال تعريف بورتر للميزة التنافسية انه يركز على مفهوم الإبداع ببعديه الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات لتحقيق الميزة التنافسية.

أما الميزة التنافسية المستدامة (SCA) فيؤكد (Barney, 1991) على عنصر الزمن في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ويعرفها بأنها القدرة على الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة (بن خليفة واخرون، 2018: 191)، بينما تأتي من منظور "الكفاءات الجوهرية" من خلال ما يمتلكه المؤسسات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات" بينما تتحقق حسب مدخل "صعوبة التقليد" من خلال المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى". أما حسب مدخل التركيز على الموارد فهي: "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على أو تقديمها بشكل أفضل عن الآخرين "المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة" (قمري ونوري، 2018: 119).

اعتماداً على التحليل السابق فانه يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي النموذج المطور لمفهوم الميزة التنافسية والتي تأخذ بالحسبان الزمن كمتغير أساسي في النموذج، فلا يكفي تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية ما لم تتمكن من الاحتفاظ بها وباستمراريتها لأطول فترة ممكنة.

## 2- مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة: تختلف وتتعد خيارات المؤسسة لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة نذكر منها ما يلي:

- **ميزة التكلفة الأقل:** وتعتبر من بين أقدم المفاهيم المعتمدة في الفكر الاستراتيجي حيث يتم البحث عن الأساليب لتدنية مجمل التكاليف للمؤسسة وهي "تتطلب تحليلاً لكافة عناصر التكلفة و المراحل المؤثرة على في مستوى التكلفة، فضلاً عن زرع ثقافة ترشيد التكلفة في كافة مستويات المؤسسة". ويعتمد هذا المدخل ثلاث ظواهر تقنية لتخفيض التكاليف وهي: وفورات الحجم- أثر التمرن والتعلم- التطور التكنولوجي. وفي ذات السياق يبين (Evans et al, 2007) بأن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات. وفي ذات السياق يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية المستدامة على محاولة المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها والتحكم فيها بصفة مستمرة (كنوش وكنوش، 2016: 25).

- **ميزة الاستجابة:** وتعني القدرة على الاستجابة للمتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج لتلائم الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة (غالب البستنجي، 2001: 7)، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة مع تحقيق تلك الاستجابة (فلاق، 2014: 202).

- **ميزة الجودة:** وتتمثل في مجموعة خصائص المنتج والمهمة المحددة في مرحلة التصميم الوظيفية ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحته على الشراء وتكراره (غالب البستنجي، 2011: 7). كما تمثل الجودة قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، حيث تتمثل هذه الأبعاد كما حددها (Evans, 1993) فيما يلي: الأداء، المظهر، الاعتمادية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية (قمري، نوري، 2018: 120).

- **ميزة التمييز:** وهنا تبحث أو تحاول المؤسسة أن تكون الوحيدة في الصناعة من خلال أبعاد لها قيمة لدى المشتريين. وتختار المؤسسة واحدة أو أكثر من الخصائص التي يراها العديد من المشتريين مهمة؛ ثم تتموقع في السوق بما يسمح لها بمقابلة هذه الاحتياجات بشكل فريد من نوعه. وتتميز المؤسسة عن منافسيها إذا كان بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها- مثل مصداقية المنتج، عمر الاستخدام، سهولة الصيانة، جاذبية الشكل، قنوات التوزيع... الخ- حيث يعرف التمييز على أنه القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها استجابة منها لكل معايير الشراء، ومن دون الخوض في مفهوم الجودة التي هي ليست سوى جزءاً من التمييز (بوهنتال، 2017: 62 يتصرف). وفي ذات السياق تتطلب التنافسية بالتمييز الأخذ بعين الاعتبار بعدين أساسيين وهما: (مداح عرابي، 2009: 81)

• **البعد الأول:** يتمثل في إذا ما كانت الخصوصيات التي تعتمد عليها المؤسسة لتمييز منتجاتها يتم إدراكه من طرف كل أقسام السوق أو قسم واحد؛

• **البعد الثاني:** ويتمثل في رفع أو تخفيض درجة العلاقة بين القيمة والسعر مقارنة بالعرض المرجعي في السوق.

- **ميزة الوقت:** يعتبر الوقت أداة رئيسية للمؤسسة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة وقابلة للدفاع عنها، وقد أصبح عنصراً أساسياً في إعادة تنظيم أساليب الإدارة، هياكل وعمليات المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير في السلوك التنافسي للمؤسسة. فمن وجهة نظر التحليل الاستراتيجي فإن الوقت هو قيمة استراتيجية تنافسية للمؤسسة، حيث ينتقل التحليل الاستراتيجي من اختيار التوقع المثالي في الصناعة إلى الحديث عن اختيار الوقت المثالي للتوقع، بحيث يتم تسليط الضوء بشكل خاص على توجيه الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة بناء على الوقت. وحسب (Porter, 1990) التنافسية بالوقت، تعني المؤسسات التي تدخل إلى الصناعة أولاً، ويصورها على أنها ميزة الحركة الأولى اتجاه الأتباع، أي أن دخول المنافسين يكون في وقت لاحق.

وتتلخص بعض مصادر التنافسية بالوقت في " الريادة التكنولوجية بفعل منحى أثر الخبرة، البحث والتطوير، براءة الاختراع، أفضلية السبق للحصول على الأصول النادرة من خلال الاستثمار المبكر (مداح عرابي، 2009: 84). كما تستطيع المؤسسات أن تحقق أسبقية الوقت على منافسها من خلال تخفيض زمن التسليم للعميل، تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق، تخفيض زمن تحويل العمليات وسرعة تطوير المنتجات.

- **ميزة الإبداع:** أشار (Sergio A. & Natalia A. 2017 : 20) إلى أن إدراج المؤسسات الإبداع سواء في المنتج أو العمليات في بناء نموذج أعمال المؤسسة له تأثير كبير على أنشطة المؤسسة، حيث يسمح لاستجابة للتغيرات الديناميكية في السوق، كما يسمح للمؤسسات بتطوير عنصر الميزة التنافسية، وفي ذات السياق وحسب (Slávik Štefan & Bednár, 2014) يسمح الإبداع التكنولوجي بتعديل وإعادة الهيكلة لسلسلة أنشطة المؤسسة وهو ما يسمح بتخصص واختيار الموارد الرئيسية تد صناعة وتقديم القيمة للمستهلكين مما يحقق للمؤسسة التفوق التنافسي.

- **ميزة الموارد والكفاءات:** يتطلب حسب مدرسة الموارد والكفاءات (RBV) تحقيق المؤسسة لميزة مزايا تنافسية مستدامة. تحليل وتفسير الموارد الداخلية لها، وتؤكد على الموارد والقدرات الداخلية في الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة أثناء التنافس في بيئة أعمالها الخارجية. مما يسمح بإضافة قيمة في تنافسية للمؤسسة. وتعتمد (RBV) على الموارد والقدرات الموجودة داخل المؤسسة من أجل تطوير مزايا تنافسية مستدامة. ووفقاً لـ (RBV) ، لن تكون جميع موارد المؤسسة استراتيجية، وبالتالي، يجب التركيز على الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، حيث تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية فقط عندما يكون هناك موارد وكفاءات

نادرة وصعبة (4: Sergio A. & Natalia A, 2017) ويمكن التمييز بين مختلف هذه الموارد والكفاءات بالمقارنة مع ما يمتلكه المنافسون و تأخذ هذه الموارد والكفاءات ثلاثة أشكال أساسية وهي :

- **الموارد و الكفاءات الأساسية :** والتي تؤمن تفوق عرض المؤسسة بالنظر للزوج : القيمة - السعر؛
- **الموارد و الكفاءات الناشئة :** والتي تمثل مصدر الميزة التنافسية المستقبلية؛
- **الموارد و الكفاءات الدنيا :** وهي التي يجب أن تتحكم فيها للبقاء في قطاع النشاط وهي ليست بالبيسطة و يصعب الحصول عليها.

كما يندرج تحت مفهوم التنافسية بالموارد والكفاءات القدرات الجوهرية والمتمثلة في "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينيات التي يشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة (قمري ونوري، 2018: 122).

#### المطلب الرابع: علاقة تحليل المحيط بتنافسية المؤسسة

باعتبار أن تنافسية المؤسسة تتحدد من خلال بعدين أساسيين هما المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، حيث يلعب تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة ببعديه (الخارجي والداخلي) دورها محوريا في بلوغ مستوى التنافسية المطلوب، بحيث يسمح التحليل الخارجي للمؤسسة بمعرفة الفرص المتاحة واستغلالها وتحديد التهديدات القائمة واجتنابها، في حين يسمح التحليل الداخلي بتحديد القدرات والإمكانات الضرورية لبلوغ مستوى التنافسية المطلوب.

يسمح تحليل المحيط التنافسي بالتدفق المستمر والآني للمعلومات المرتبطة بمختلف الفاعلين في هذا المحيط (الموارد والكفاءات البشرية، الموردين، الزبائن، المنافسين، الحكومة، جماعات الضغط... الخ).

- **إشكالية تحليل المحيط التنافسي:** يطرح مفهوم المحيط، بالنظر الى توسع مفهومه وإشكالية حدوده، مكوناته، ودرجة واتجاه التأثير، ورغم صعوبة ذلك إلا أنه توجد محاولات لرسم مستويات هذا المحيط بالارتكاز على طبيعة علاقات التأثير بينهما إذا ما كانت مباشرة أو غير مباشرة أو خصوصية القوى الممثلين الذين تتعامل معهم المؤسسة (مداح عرابي، 2009: 109).

يوجد اتفاق بين الباحثين على وجود مستويين في تحليل المحيط التنافسي، حيث يهتم التحليل الأول بتحليل المحيط الداخلي والذي يخص تحليل الموارد والكفاءات المتمثلة في نقاط القوة والضعف، بينما يهتم التحليل الثاني بتحليل المحيط الخارجي والذي يخص تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التنافسية، وفيما يلي عرض ومناقشة لمستوى التحليلين وأدوات كل منهما وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

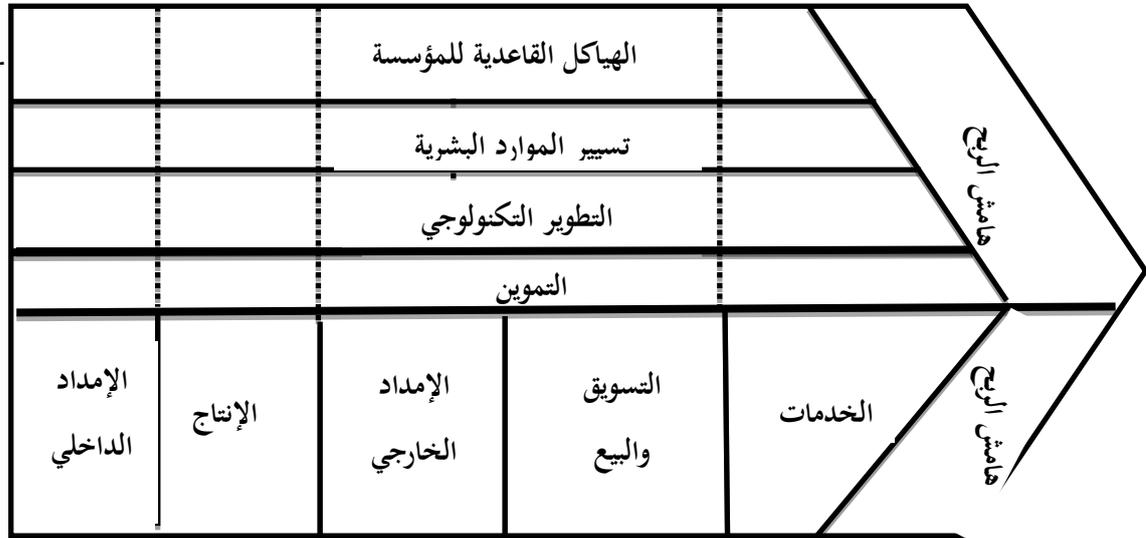
1- **تحليل المحيط الداخلي:** يسمح التحليل الداخلي للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف والتي تستخدمها المؤسسة في اغتنام الفرص واجتناب التهديدات، مما يسمح باكتساب المؤسسة لتنافسية قوية، ويمكن حصر أدوات التحليل الداخلي في ما يلي:

- 1-1 سلسلة القيمة لمايكل بورتر :** في إطار تحليل التنافسية أو الميزة التنافسية للمؤسسة قام ( PORTER, 1980) بصياغة أنموذج يهدف الى تحديد مصادر الميزة التنافسية على مستوى ميادين النشاط أو على مستوى المؤسسة ككل المبنية على العلاقة بين تكلفة نشاطات الإنتاج والقيمة المنتجة للزبون، وقد سمي هذه النموذج بسلسلة القيمة. حيث يصور هذا النموذج نشاطات المؤسسة باعتبارها سلسلة من المراحل التي تبدأ من سيورة التصنيع إلى غاية وصول المنتج(القيمة) الى الزبون.
- صنف بورتر نشاطات المؤسسة الى قسمين نشاطات رئيسي وأخرى داعمة بحيث تتكامل هذه النشاطات وتعاقد لبلوغ وتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن تلخيص أنموذج سلسلة القيمة كما يلي:
- **النشاطات الأولية (الأساسية):** تشير النشاطات الأساسية الى النشاطات التي تساهم بشكل مباشر في عمليات إنتاج القيمة، حيث تضم النشاطات التالية:
    - **الإمداد الداخلي:** وترتبط باستلام تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج (غول، 2014: 48) أي المناولة الداخلية للمواد؛
    - **عمليات الإنتاج:** وتضم الأنشطة والعمليات التي تهتم بتحويل المدخلات الى مخرجات في شكل نهائي (منتجات مصنعة أو نصف مصنعة)؛
    - **الإمداد الخارجي :** وتتمثل في المخرجات من المنتجات فهي أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج الى المشترين كما تشمل تخزين منتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ جدولة الطلبات، الإيداع ... وبهذا تمثل كل الأنشطة التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه الى إيصاله للمستهلك(غول، 2014: 48-49)؛
    - **التسويق والبيع:** وتشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ المزيج التسويقي الخاص بميدان النشاط الاستراتيجي؛
    - **الخدمات:** هي أنشطة مرتبطة بدعم الخدمات وتقديم خدمات ما بعد البيع من أجل الوصول إلى الرضا التام للمستهلك (غول، 2014: 49).
  - **النشاطات الداعمة:** تشير الأنشطة الداعمة الى مختلف العمليات الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية على أداء عملها بكفاءة فعالية، وتضم الأنشطة الداعمة الفرعية التالية:
    - **الهيكل القاعدية للمؤسسة:** يشر هذا البند الى البنية التحتية التي تحتويها المؤسسة ؛
    - **إدارة المواد البشرية:** تتعلق إدارة المواد البشرية بالممارسات التي تضمن توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً؛
    - **التطوير التكنولوجي:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية، وتدخل

التكنولوجيا في كل الأنشطة بمختلف أنواعها مستوياتها كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية في عصر العولمة والتكنولوجيا (غول، 2014: 50)؛

• التموين : وتضم هذه النشطة مختلف العمليات المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمعدات والآلات الضرورية لأداء عمل المؤسسة.

الشكل رقم (II-06): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



المصدر: (Porter, 1990: 85)

تسمح سلسلة القيمة بمعرفة وتحديد الأنشطة التي تؤديها بكفاءة وفعالية والتي لها تأثيرا قويا في إنتاج القيمة، مما يسمح بالتركيز عليها والتحكم فيها فضلا عن تنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، بما ينعكس على التكاليف الكلية لمختلف مراحل تقديم القيمة للمستهلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضروري تحديد كل المهام والوظائف لكن يكفي تعيين تعين النشاطات الأساسية والتي يشترط فيها (مداح عرابي، 2009: 161):

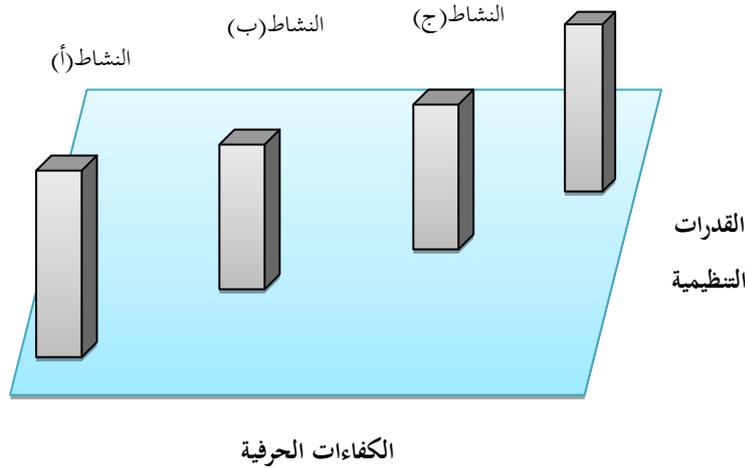
- أن تركز على ميكانيزمات اقتصادية مختلفة؛
- أن يكون لها تأثير على تمييز المنتج؛
- أن يكون لها جزءا متناميا في التكاليف.

## 2-1 الأرضية الاستراتيجية:

في إطار نظرية المهارات والموارد المتميزة، قدم مدير (BCG, 1991) تصورا، يمكن المؤسسة من تحليل مدى ارتباط أنشطتها (DAS) بكل من المهارات المهنية والقدرات التنظيمية، تحت اسم الأرضية الاستراتيجية - Plate forme stratégique. حيث يقصد BCG بالأرضية الاستراتيجية ذلك التقاطع بين المهارات المهنية والقدرات التنظيمية سعيا لضمان التنافسية للمؤسسة، وعليها تتركز مختلف مجالات النشاطات الاستراتيجية المكونة لحافظة أنشطة المؤسسة (مرهودة، 2007: 58).

## الشكل رقم (II-06) الأرضية الاستراتيجية

(المصدر)



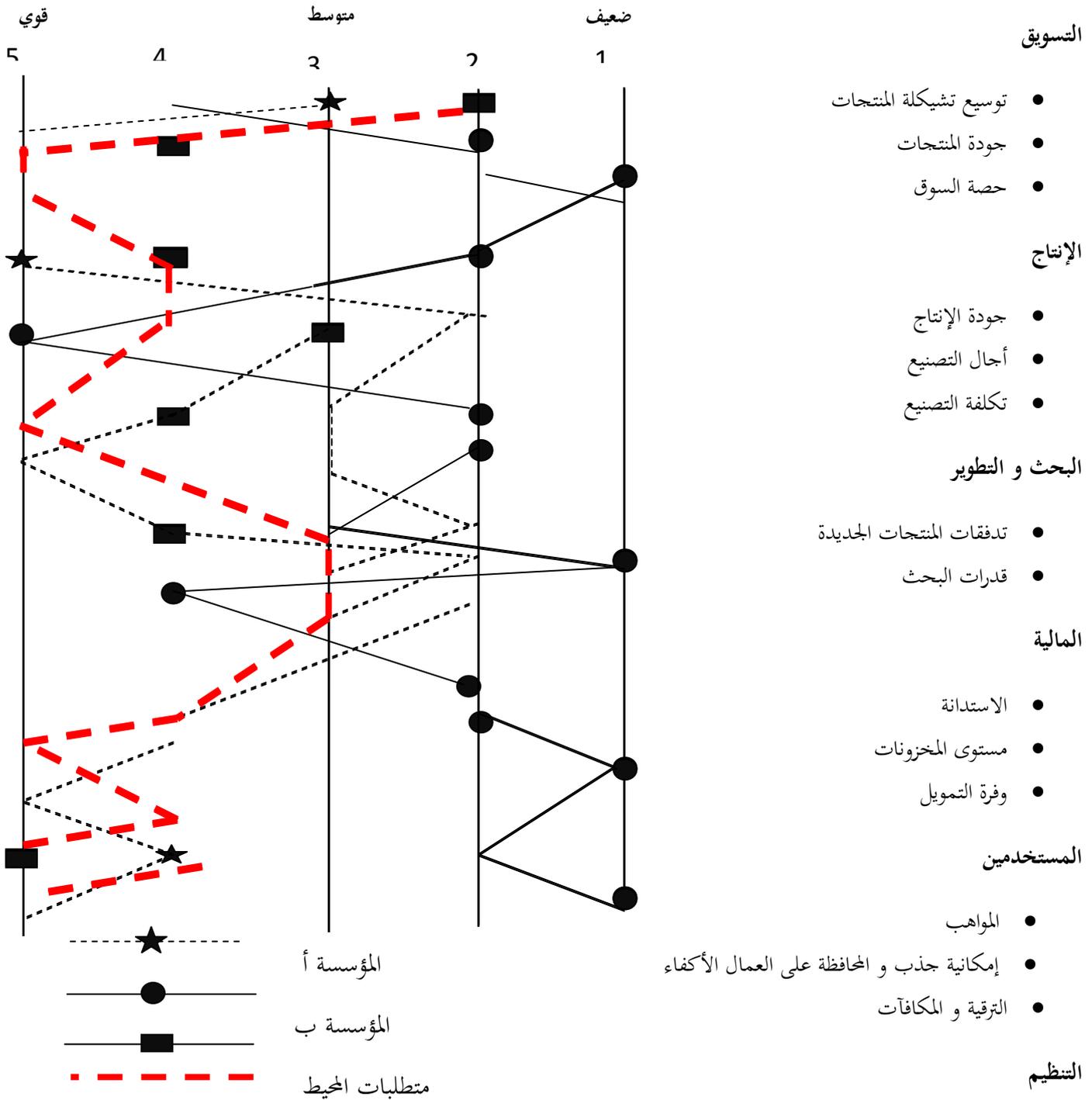
المصدر: (مداح عرايبي، 2009: 163)

- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تنافسية المؤسسة داخليا ببعدين أساسيين هما:
- **المهارات المهنية:** هي تجميع المعارف والتجارب التي تمكنت المؤسسة من بنائها عن التكنولوجيات القاعدية التي تتحكم فيها والخبرة الصناعية والفهم الجيد لاحتياجات الزبائن.
  - **القدرات التنظيمية:** هي تلك القدرات التي تسمح بتفعيل المهارات المهنية وتوظيفها في حافظة أنشطتها الاستراتيجية، النوعية المقدمة، القدرة على السبق. (مرهودة، 2007: 59).

**3-1 منهجية (Alain Charles MARTINET):**

يرتكز النموذج الذي قدمه الباحث الفرنسي (R.A. Thietart) على تحديد نقاط القوة والضعف لكل ميدان استراتيجي أو لكل المؤسسة من خلال تحديد مميزات الخاصة بمتلف وظائف المؤسسة مع مقارنتها مع مميزات ووظائف المؤسسات المنافسة من جهة ومتطلبا المحيط التنافسي من جهة أخرى، حيث يتم تحديد لكل وظيفية مجموعة من المميزات الخاصة بها، ليتم تقييمها على سلم ذي خمس درجات (انظر الشكل رقم II-07).

الشكل رقم (II-07): منهجية (MARTINET) لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة



المصدر : (مداح عرايبي، 2009: 163)

**2- تحليل المحيط الخارجي:** يهتم تحليل المحيط الخارجي بتوفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالفرص المتاحة والتهديدات القائمة التي تشكلها قوى المنافسة، وفيما يلي عرض لأهم أدوات تحليل المحيط الخارجي:

**1-2 أدوات تحليل العرض والطلب:** تقوم هذه المنهجية على أساس وضع قائمة من الأسئلة لتحليل الطلب والطلب، حيث يقوم تحليل الطلب على تقديم مجموعة من الأسئلة تختص بتحليل مميزات الطلب (مثل: كم حجم المبيعات؟ ما هي دوافع الشراء؟ ما هي مرونة السعر؟ ما هي أقسام السوق؟ ما هي درجة الولاء للعلامة التجارية... الخ) وتحليل تطور الطلب (مثل: ما هو معدل النمو لكل قسم سوقي؟ ما هي التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، و الديمغرافية؟ ما هي المنتجات البديلة؟... الخ). بينما تقوم أسئلة العرض على إيجاد أجوبة لمجموعة من المتغيرات المتمثلة في :

- **طاقة إنتاج القطاع:** (مثل: هل يوجد فائض أو عجز في طاقة الإنتاج، هل توجد وفورات حجم؟، التكاليف إنتاج؟... الخ)؛
- **اقتصاد القطاع:** (مثل: حواجز الدخول والخروج، درجة التركز الصناعي؟،... الخ)؛
- **قنوات التوزيع:** (مثل: سهولة الوصول الى قنوات التوزيع؟، درجة التركيز في التوزيع؟،... الخ)؛
- **تمويل القطاع:** (مثل: الحاجة الى التمويل؟، مصادر التمويل؟، سهولة الوصول الى التمويل؟،... الخ)؛
- **التكنولوجيا:** ما هي التحولات التكنولوجية؟، درجة خطر التقطعات التكنولوجية، درجة تأثير التكنولوجيا على المنافسة).

**2-2 نماذج تحليل هيكل المنافسة:** يعتبر أنموذج بورتر وأنموذج أوستن لتحليل هيكل المنافسة من أشهر النماذج تحليلا للمحيط الخارجي وقد تم تسليط الضوء على هذا النموذجين في الفصل السابق ، وتفاديا لتكرار تحليل القارئ إلى الفصل الاول.

### 3- الأدوات الشاملة لتحليل الهيكل التنافسي

ركزت أدوات تحليل التنافسية سابقة الذكر على مستوى واحد فقط أما داخلي أو خارجي، لكن وبشكل عام توجد نماذج أخرى شاملة تأخذ بعين الاعتبار المستويين الداخلي والخارجي معا في التحليل، نذكر منها ما يلي:

**1-3 أنموذج (SWOT):** يربط أنموذج (SWOT) عند التحليل بين القدرات والكفاءات الداخلية (نقاط القوة **Strengths** ونقاط الضعف **Weaknesses**، الفرص **Opportunities**، التهديدات القائمة في السوق "Threats") حيث تقوم المؤسسة بالتوازي بتحليل قدراتها الداخلية ونقاط ضعفها وتحليل الفرص والتهديدات الموجود في البيئة التنافسية، وذلك كما هو موضح من خلال الجدول رقم (II-02)

يكمن جوهر هذا التحليل في إيجاد العلاقة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، إذ أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تحدث تطابق بين إمكانياتها التنافسية الداخلية وسلوكها التنافسي في البيئة المحيطة، (قاسمي، 2012: 154).

الجدول رقم (II-02): أنموذج (SWOT) لتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

| العوامل الداخلية   |  |   |                     |
|--|--|---|---------------------|
| نقاط الضعف (W)<br>ضعف البحث و التطوير<br>شهرة منخفضة<br>موارد المالية              | نقاط القوة (S)<br>امتلاك تكنولوجيا حصرية<br>ميزة في التكاليف<br>اقتصاديات الحجم. |   |                     |
| WO تدنية نقاط القوة ومعالجتها<br>من اجل استغلال الفرص المتاحة<br>استراتيجية علاجية | SO استعمال نقاط القوة واستثمار<br>الفرص المتاحة ( استراتيجية هجومية)             | الفرص (O)<br>النمو السريع للسوق<br>ظهور تكنولوجيا جديدة   | العوامل<br>الخارجية |
| WT تدنية نقاط الضعف وتجنب<br>التحديات  | ST استخدام نقاط القوة لتجنب<br>التحديات (استراتيجية دفاعية)                      | التحديات (T)<br>دخول منافسين خارجيين بتكلفة أقل.<br>ارتفاع الطلب على المنتجات البديلة.<br>تغير حاجات و أذواق المستهلكين |                     |

المصدر: مطلق الدوري، 2005: 160 بتصرف

### المبحث الثالث: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن هيكل تنافسياتها

يمثل تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عملية في غاية الأهمية وهي مرحلة حساسة، حيث يتم تحليل ميادين النشاط الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة بكل دقة ووضوح، وذلك من اجل اتخاذ القرار المناسب. وفي ذات السياق، يعتبر مضمون هذا المبحث امتداد لمضامين التحليل السابق المرتبطة بسيرورة تحليل تنافسية المؤسسة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم وأشهر نماذج تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة والتي تعرف بمصفوفات تحليل حافظة الأنشطة (**Portefeuille d'activité**)؛ وقد ظهرت هذه المناهج خلال ستينات وسبعينات القرن الماضي، وهي دراسات استراتيجية تبحث عن الوضعيات الاستراتيجية الجيدة والملائمة لمحفظه النشاط التي تمتلكها المؤسسة، من خلال تحديد الوضعية التنافسية لكل ميدان نشاط استراتيجي (**Domaine d'Activité Stratégique**) والخيارات التنافسية لكل وضعية؛ وفيما يلي سيتم عرض وتحليل منهجية وسيرورة تحليل الوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة بالاعتماد على منهجية (**BCG**)، منهجية (**ADL**) ومنهجية (**McKinsey**).

#### المطلب الأول: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (**BCG**)

يعتبر نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (**Boston Consulting Group**) والمعروف اختصارا ب (**BCG**) أكثر النماذج شهرة واستخداما في البحوث النظرية والتطبيقية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي للوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية، حيث تم تقلص نموذج في سنة 1960 كمنهج جديد في تحليل الوضعيات التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية، وفي ذات السياق يعتمد المبدأ الأساسي لإستراتيجية (**BCG**) في تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة على منحى اثر الخبرة ودورة حياة المنتج بحيث يفترض هذا النموذج أن تكاليف المؤسسة تنخفض بفعل ارتفاع معدل الخبرة والذي ينعكس في شكل وضعية تنافسية قوية.

ولتحديد الوضعية التنافسية لميادين النشاط والخيارات الاستراتيجية المتعلقة بها، تركز منهجية (**BCG**) على

معاييرين أساسيين و مها: (مداح عرايبي الحاج، 2009: 225):

1- الحصة السوقية النسبية (**la part relative de marché**): حيث تقوم المؤسسة بقياس الوضعية التنافسية لكل ميدان نشاط استراتيجي (**DAS**) مقارنة بأكبر المنافسين، ويمكن الحصول على حصة سوقية قوية بتقديم أفضل الأسعار، ويكون هذا من خلال استغلال منحى أثر الخبرة وتحسب الحصة السوقية بقسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافسيها.

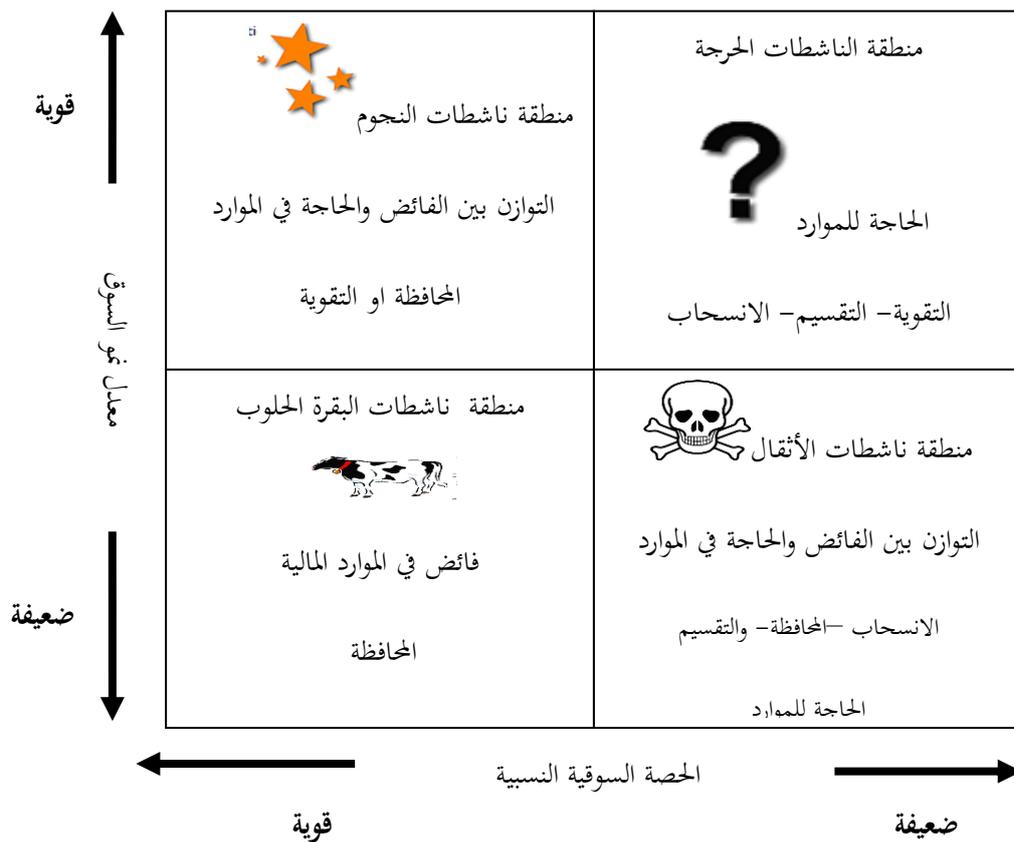
2- معدل نمو النشاط (**le taux de croissance du marché**): والذي من خلاله نحدد قيمة

النشاط باستعمال معدل نمو رقم الأعمال.

ويتقاطع هذين البعدين يقدم لنا (BCG) مصفوفة محفظة النشاطات مكونة من أربعة مناطق كما تظهر في الشكل البياني رقم (II-08) وكل منطقة تناسبها خيارات استراتيجية خاصة بها وهي كالتالي:

- **منطقة النشاطات الحرجة (Dilemma):** وهي توافق مرحلة الانطلاق في دورة حياة المنتج باعتبار أن المصفوفة هي صورة طبق الأصل له وفيها يتم إدخال ميادين النشاط الجديدة، لذا نجد أن حصتها السوقية صغيرة رغم أن معدل نموها كبير وعليه فهي بحاجة إلى التمويل من ميادين نشاط أخرى ومن الخيارات الاستراتيجية التي تناسب هذه المنطقة هي إما التقوية لنقلها لتصبح نشاطات نجوم أو إعادة تقسيم نفس ميدان النشاط إذ لم تتمكن المؤسسة من تمويلها، أما الخيار الأخير فهو الانسحاب على اعتبار أنها في بداية النشاط.
- **منطقة النجوم (Stars):** وهي المنطقة المفضلة حيث نجد معدل نمو قوي وحصصة سوقية قوية مما يجعل المؤسسة تقدم فائض مالي لتمويل نشاطاتها، فالخيار الأول هو المحافظة على هذه الوضعية والخيار الثاني هو إمكانية التقوية أكثر لمضاعفة الأداء أكثر.
- **منطقة نشاطات البقرة الحلوب (Cash Cows):** وفي هذه المنطقة تصل ميادين النشاط إلى درجة النضج أين لا يمكن رفع معدل النمو لأنه سيبقى مستقر ويبدأ بالانخفاض، لكن الحصص السوقية تبقى كبيرة جداً لما يسمح للمؤسسة بتحقيق فائض مالي كبير يفوق بكثير احتياجات هذه المنطقة لما يعطي المؤسسة هامش كبير لتمويل النشاطات الأخرى خاصة الموجودة منها في المنطقة الحرجة، لذا فالخيارات التي تناسب مع هذه المنطقة هي المحافظة على الوضع كما هو دون أي استثمار إضافي من أجل تعظيم الفوائد المالية الممكنة.
- **منطقة نشاطات الأثقال (Weight Activities):** وهي منطقة الخطر والتدهور حيث بلغت ميادين النشاط نهاية دورة حياتها و اتجهت نحو التقادم ولا سبيل لإعادة إنعاشها إلا بتقديم ميادين نشاط جديدة، فهي تقد فوائض مالية محدودة جداً تتجه نحو النقصان وفي نفس الوقت لا تتطلب أي موارد مالية، والخيار الأنسب هو الانسحاب بشكل فوري أو بشكل تدريجي.

## الشكل رقم (II-08) مصفوفة (BCG)



المصدر: بتصرف: 214: Mutandwa et a, 2009

على الرغم من المساهمة العلمية والعملية التي قدمتها مصفوفة (BCG) - مثل قدرة المؤسسة على تمثيل كل ميادين نشاطها الاستراتيجية على مصفوفة واحدة وتحديد مردودية كل ميدان، ومدى الحاجة الى التمويل والاستثمار، مما يمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل ميدان - إلا أن الانتقادات طالت هذه الأخيرة لاحتوائها جوانب من القصور أهمها اعتمادها فقط على المعايير الكمية وإهمال المعايير

الكيفية لتحديد الوضعية التنافسية، كما اعتمدت على معيار واحد فقط لقياس قيمة النشاط والمتمثل في معدل النمو بالإضافة الى إهمالها للمنافسين الصغار في عملية تحديدها للحصة السوقية.

## المطلب الثاني : سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (McKinsey)

يعتبر نموذج (McKinsey) ثاني أشهر أدوات تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة، والذي ظهر في سنوات السبعينات. حيث تم تقديمه أساسا لإدارة محطة نشاطات شركة جنرال إلكتريك (GE) الأمريكية. وقد حاول هذا النموذج تجاوز نقاط الضعف في نموذج (BCG) وهو غياب المتغيرات الكيفية، مع الإبقاء على نفس منهجية التحليل عند (BCG) والمزج بين المتغيرات الكمية والكيفية لتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

فمثل منهجية (BCG)، تركز منهجية (McKinsey) لتحليل لوضعية التنافسية للمؤسسة على معيارين أساسيين هما:

**1- جاذبية النشاط (l'Attract d'activité/secteur):** تمثل جاذبية النشاط كل ما يجذب المؤسسة الى السوق من فرص وإغراءات وعوامل موائية (حيرش، 2001: 172)، حيث نأخذ من بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي (بن مويزة، 2006: 95):

- عوامل السوق: حجم السوق، معدل النمو، احتمال النمو، هياكل السوق، موسمية الطلب... الخ؛
- العوامل الصناعية: اقتصاديات الحجم، قوى الصناعة، والكثافة التنافسية؛
- العوامل التنظيمية: توحيد المقاييس الجبائية، التشجيعات المختلفة؛
- عوامل التعاضد: اشتراك التكاليف بين الوحدات، تامين المهارات التقنية والتجارية... الخ؛
- العوامل التكنولوجية: مستوى الابتكار والتحديد، نفوذ التكنولوجيات الجديدة وإمكانية تطبيقها... الخ؛
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: ضغوطات التكلفة والإنتاج (اليد العاملة و المادة الأولية)، التضخم، الخطر النقدي، والخطر البيئي، ضغوطات جماعة حماية البيئة والمستهلك... الخ.

**2- الوضعية التنافسية (la position concurrentielle):** يتمثل البعد الثاني في الوضعية التنافسية، وتقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الحاسمة (FCS) أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، والذي يؤشر بمدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الاستراتيجية (DAS) موضع التحليل والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق... الخ) (بن مويزة، 2006: 95).

كما تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيدا، وتمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز والكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح وبعض الجوانب الوظيفية مثل (الخبرة الفنية، الكفاءة، التصنيع، المهارة، ابتكار المنتج... الخ) (بن مويزة، 2006: 95).

يوضح الجدول رقم (II-04) طريقة تقييم الوضعية التنافسية وقوة الجذب لمراكز النشاط حسب منهجية (McKinsey)

الجدول البياني رقم (II-04) طريقة تقييم الوضعية التنافسية وقوة الجذب لمراكز النشاط

| القيمة النهائية | التقييم | الوزن النسبي | متغيرات قياس جاذبية النشاط | القيمة النهائية | التقييم | الوزن النسبي | متغيرات قياس القوة التنافسية للنشاط |
|-----------------|---------|--------------|----------------------------|-----------------|---------|--------------|-------------------------------------|
|                 |         |              | الحجم                      |                 |         |              | الحصة السوقية                       |
|                 |         |              | النمو                      |                 |         |              | معدل النمو                          |
|                 |         |              | السعر                      |                 |         |              | امتداد خط الإنتاج                   |
|                 |         |              | هيكل المنافسة              |                 |         |              | فعالية قوة البيع                    |
|                 |         |              | الربحية                    |                 |         |              | السعر التنافسي                      |
|                 |         |              | الحساسية للتضخم            |                 |         |              | فعالية الإشهار والترويج             |
|                 |         |              | الطابع الموسمي             |                 |         |              | توطين الإيرادات                     |
|                 |         |              | النضج                      |                 |         |              | قدرة الإنتاج                        |
|                 |         |              | تميز الأسواق               |                 |         |              | الإنتاجية                           |
|                 |         |              | ملائمة الزبائن             |                 |         |              | أثر الخبرة                          |
|                 |         |              | الاتجاهات الاجتماعية       |                 |         |              | تكلفة الموارد الأولية               |
|                 |         |              | القيود القانونية           |                 |         |              | القيمة المضافة                      |
|                 |         |              | المناخ الاجتماعي           |                 |         |              | الجودة النسبية للمنتجات             |
|                 |         |              |                            |                 |         |              | نوعية البحث والتطوير                |
|                 |         |              |                            |                 |         |              | نوعية المستخدمين                    |
|                 |         |              |                            |                 |         |              | صورة النشاط                         |
|                 |         |              |                            |                 |         |              | المجموع                             |

المصدر : مداح عرابي ، 2009 : 228

يوضح الجدول أعلاه منهجية تقييم الوضعية التنافسية وقوة الجذب للنشاط حسب منهجية (McKinsey) حيث يتم تقييم المشخصين بالمؤسسة لكل متغير من المتغيرات المذكورة في الجدول من خلال إعطاء لكل متغير وزن نسبي-سلم ذي خمس درجات من 1 درجة ضعيفة إلى 5 درجة قوية- بالمقارنة بالمعايير الأخرى، وبعد تقييم كل معيار يتم ضرب هذا التقييم في الوزن النسبي لتحصل على التقييم النهائي لكل من الوضعية التنافسية وقوة جذب النشاط.

وبتقاطع بعدي قوة جذب النشاط والوضعية التنافسية نحصل على تسعة مناطق كما تظهر في الشكل رقم (II-09) والتي يلخصها (McKinsey) في ثلاث خيارات استراتيجية (مداح عرابي، 2009: 229-230):

- **منطقة استراتيجيات التطوير (DÉVELOPPEMENT):** تضم هذه المنطقة ميادين النشاط الاستراتيجية ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، وهنا يكون للمؤسسة عدة خيارات استراتيجية من المحافظة على وضع الريادة بالتطوير المستمر، التحدي و البقاء، والتقوية ببذل الجهد أكثر إذا أصبحت كل من الوضعية التنافسية وقوة الجذب متوسطة.

- **منطقة استراتيجيات المحافظة:** وتمثل هذه المنطقة ميادين النشاط الاستراتيجية ذات المعدلات الضعيفة والمتوسطة في جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، وهنا ينبغي على المؤسسة المحافظة على الوضعية كما هي بدون استثمار مكثف باعتبار أن المؤسسة متواجدة في منطقة متوسطة وحرحة، وهنا إما أن تتجه المؤسسة إلى امتصاص وتعظيم مردوديتها إذا تجتهد قيمة النشاط إلى الضعف، وأن تكون حذرة في هذا الخيار إذا أصبحت الوضعية متوسطين أما إذا أصبحت الوضعية التنافسية ضعيفة وبقاء قيمة النشاط قوية فإما أن تضاعف المراهنة أو تسحب.

- **منطقة استراتيجيات الانسحاب (ABANDON):** وهنا يجب الاتجاه المباشر إلى خيارات الانسحاب لأن المؤسسة متواجدة في منطقة التدهور و يكون الانسحاب بالتخفيض المتدرج أو بالتصفية النهائية.

الشكل رقم (II-09) : مصفوفة (McKinsey)

|                |        | الوضعية التنافسية |         |      |
|----------------|--------|-------------------|---------|------|
|                |        | ضعيفة             | متوسطة  | قوية |
| قوة جذب النشاط | قوية   |                   | التطوير |      |
|                | متوسطة | المحافظة          |         |      |
|                | ضعيفة  | الانسحاب          |         |      |

المصدر: (GARIBALDI, 2008: 282) بتصريف

وبشكل عام يمكن القول أنه: ساهمت منهجية (McKinsey) في فهم المؤسسة الاقتصادية للأنشطة الأكثر جاذبية من أجل التنافس عليها، وذلك من خلال الاهتمام بالمعايير الكيفية. والتي أهملتها منهجية (BCG) في التقييم، كما ساهمت المنهجية في معرفة وتحديد المؤسسة العوامل الحاسمة للنجاح والتي عليها مدار التنافسية في القطاع .

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من القيمة المضافة التي جاءت بها مصفوفة (McKinsey) بالمقارنة مع مصفوفة (BCG) إلى أنها تتضمن هي الأخرى بعض النقائق والتي منها الذاتية (subjectivité) في تقدير الأوزان النسبية للعوامل فضلا أن تحديد هذه العوامل يقوم على أساس التجربة الشخصية وليست معايير علمية منهجية دقيقة، كما أن المصفوفة لا تعترف بالتآزر (synergie) بين ميادين النشاط الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: سيرورة تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لمنهجية (ADL)

تعتبر مصفوفة (ADL) والتي قدمها مكتب الدراسات Arthur d' little ثالث أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي للوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وهي من حيث الترتيب الزمني ثانيا بعد مصفوفة بوسطن الاستشارية، وقد ظهرت في سنوات السبعينات. حيث تعتمد منهجية (ADL) لقياس الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على معيارين أساسيين هما:

1- درجة نضج القطاع (La maturité du secteur): استخدم (ADL) لقياس قيمة النشاط درجة نضج القطاع أو الصناعة من خلال دورة حياة القطاع حيث يمر نضج القطاع بأربعة مراحل أساسية وهي (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار). وذلك كما يوضحه الجدول رقم (II-05).

2- الوضعية التنافسية (la position concurrentielle): لتحديد بعد الوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجية، قام (ADL) بقياس تفوق المؤسسة في العوامل الحاسمة للنجاح لكل مجال نشاط استراتيجي (DAS)، حيث تأخذ خمس تقديرات هي (مسيطرة، قوية، ملائمة، غير ملائمة وهامشية) انظر الجدول رقم (II-06). وفي ذات السياق يقترح (H. DEBODINAL) وهو خبير استشاري بمكتب (ADL) قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية، فيوضح عوامل مرتبطة بمجالات التموين، النشاط، التجارة (بن موزة، 2006:91) وهي موضحة في الجدول رقم (II-07)

الجدول رقم (II-05): درجة نضج القطاع عند (ADL)

| المؤشرات               | الانطلاق                               | النمو                 | النضج                 | الانحدار                       |
|------------------------|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| معدل النمو             | أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام (PNB) | أسرع من (PNB)         | معادل أو أقل من (PNB) | ضعيف جدا ومنحدر إلى السلب      |
| احتمال النمو           | غير معروف وغير مرضي                    | نسبيا معروف وغير مرضي | معروف ومرضي           | معروف جدا ومرضي                |
| خط المنتجات            | ضيق وجد محدود                          | واسع                  | واسع ترشيد في الخط    | ضيق وواسع في قطاعات جذابة      |
| عدد المنافسين          | قليل                                   | كثير                  | كثير                  | عدد متوسط                      |
| توزيعها واستقرار الحصص | - مجزأة                                | - مركزة               | استقرار الحصص         | مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع) |

|                     |  |                    |                           |
|---------------------|--|--------------------|---------------------------|
| السوقية             | - غير ثابتة                            | - ثابتة نوع ما     | وجد ثابتة                 |
| ثبات العملاء        | غير مستقر                              | أكثر استقرار       | جد مستقر                  |
| سهولة الدخول للقطاع | سهلة                                   | أكثر صعوبة         | عدم الرغبة في الدخول      |
| التكنولوجيا         | تطور سريع في التكنولوجيا<br>غير معروفة | متغيرة             | معروفة وسهلة الوصول إليها |
| الاستراتيجية        | الإبداع/التقليد                        | الاستثمار في النمو | امتصاص                    |

المصدر: (Helfer, Orsoni, Kalika, 2002: 136 / GARIBALDI, 2008: 287 بتصرف)

الجدول رقم (II-06) تصنيف (ADL) للوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

| الخصائص  | الوضعية التنافسية |
|--|-------------------|
| - القدرة على مراقبة سلوك المنافسين الأداء والإستراتيجية)<br>- التميز عن المنافسين من خلال امتلاك عدة خيارات استراتيجية واسعة ومستقلة عن المنافسين. | مسيطرة            |
| - القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الأجل الطويلة.   | قوية              |
| رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل قيادة بعض الاستراتيجيات ؛<br>امتلاك خطوط كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.                   | ملائمة            |
| أداء غير مرضي لتبرير مواصلة أنشطتها ؛<br>خطوط متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعية التنافسية.  | غير ملائمة        |
| أداء غير مرضي حالياً وهناك احتمال تحسين الوضعية؛<br>أقل بقاء في الأجل القصيرة، لكن مطلوب تحسينها لوضعية للتمكن من حظوظ البقاء في الأجل الطويلة.    | هامشية            |

Helfer, Orsoni, Kalika, 2002 : 136

جدول رقم (II-07): عوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بالتموين، الإنتاج والتجارة

| عوامل التموين   | عوامل الإنتاج   | عوامل التجارة  |
|---|---|--|
| التكامل الخلفي<br>عقود لامتياز في الأجل الطويلة<br>إمكانية المديونية<br>تكلفة المديونية<br>تكلفة التأهيل و اليد العاملة... الخ. | قدرة و مرونة الوحدات<br>إنتاجية الوحدات<br>مستوى التكاليف<br>حيازة طرق و أساليب خاصة<br>الموضع الجغرافي<br>جودة التسيير... الخ. | صورة المؤسسة<br>جودة وحيازة شبكة التوزيع<br>قيمة المنتج<br>الحيازة على خط منتجات واسع<br>تسهيلات للمشتريين... الخ. |

المصدر: Helfer, Orsoni, Kalika, 2002 : 135

بتقاطع البعدين (درجة نضج القطاع والوضعية التنافسية) فإنه تظهر لنا مصفوفة مكونة من تظهر مصفوفة من عشرين خانة وتتنوع على أربع خيارات استراتيجية كما تظهر في الشكل رقم (II-10)

## الشكل رقم (II-10): مصفوفة ADL

| التدهور | النضج | النمو | الانطلاق | نضج القطاع<br>الوضعية التنافسية |
|---------|-------|-------|----------|---------------------------------|
|         |       |       |          | مسيطرة                          |
|         |       |       |          | قوية                            |
|         |       |       |          | ملائمة                          |
|         |       |       |          | غير ملائمة                      |
|         |       |       |          | هامشية                          |

التطوير الطبيعي  
التطوير النصفوي  
التصحيح  
الانسحاب

المصدر: (GARIBALDI, 2008: 289) بتصريف

بالاعتماد على الشكل أعلاه فإنه يوجد أمام المؤسسة الاقتصادية أربع خيارات استراتيجية لتوجيه ميادين نشاطها الاستراتيجية والتي تتمثل في:

- منطقة التطوير الطبيعي (DÉVELOPPEMENT NATUREL): وفيها تقوم المؤسسة باعتماد تشكيلة واسعة من استراتيجيات التطوير مثل: الإبداع التكنولوجي، توسع القدرات الاندماج العمودي.
- منطقة التطوير النصفوي (DÉVELOPPEMENT SÉLECTIF): ويكون الاتجاه هنا الى التراجع وتخفيض محفظة النشاطات بعد بلوغ ميادين النشاط مستوى النضج المتقدم وتراجع الوضعية التنافسية ويتم التركيز فقط على ميادين النشاط ذات المردودية الجيدة والأقسام الحصرية.
- منطقة التصحيح (REDRESSEMENT): ويتم في هذه المنطقة إعادة توجيه ميادين النشاط الاستراتيجية وتغيير الأهداف والوسائل بما يناسب مع متطلبات الوضعية التنافسية.
- منطقة الانسحاب (ABANDON): بالنظر الى كل المؤشرات سلبية حيث تكون الوضعية التنافسي هامشية في درجة نضج القطاع تكون متدهورة فإنه ينبغي على المؤسسة أن تقوم بإتباع خيار الانسحاب.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن: ترتبط استراتيجية المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بوضعيتها التنافسية، فاختيار المؤسسة لإستراتيجية التنافسية المناسبة يؤدي بشكل عام إلى تحسين وضعيتها التنافسية، وعلى الرغم من أهمية الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الاقتصادية إلا أن هذا المفهوم ظل محل للبحث والتحليل بين الباحثين، حيث لم نجد في دراستنا مفهوم موحد ومقبول لاستراتيجية، شأنه في ذلك شأن مفهوم التنافسية الذي يأخذ ثلاث مستويات للتحليل (المؤسسة، القطاع والأمة).

تعددت مقاربات تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية واختلف باختلاف الباحثين من جهة واختلاف مكاتب الدراسات الاستشارية من جهة أخرى، مما ولد منافسة قوية، في محاولة منهم لصياغة نموذج عملي شامل يأخذ بالحسبان في عملية قياس الوضعية التنافسية مختلف المعايير الأساسية والمؤثرة في الوضعية التنافسية للمؤسسة مما يساعدها على تحديد وضعية ميادين نشاطها الاستراتيجية وتوجيه الخيارات الاستراتيجية المناسبة لكل ميدان، حيث تعدد معايير تقييم وقياس الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وشملت العديد من المتغيرات منها المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الإدارية، المتغيرات التكنولوجية... الخ. كما يمكن القول أن هذه المناهج ما هي إلا أدوات مساعدة في اتخاذ القرار لكن يبقى القرار في حد ذاته مرتبطاً بالمسيرين داخل المؤسسة.

ركزت مختلف المناهج والدراسات في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة على أهمية البعد التكنولوجي واعتماده كخيار استراتيجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وتأسيساً على ذلك سيتم في الفصل الموالي تسليط الضوء على البعد الاستراتيجي للتكنولوجيا والإبداع التكنولوجي للمؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

## الفصل الثالث:

الإبداع التكنولوجي في عمق  
التحليل الاستراتيجي لتحسين  
تنافسية المؤسسات الصناعية

## تمهيد

يعتبر تحقيق رضا الزبائن وتقديم قيمة اقتصادية ومنفعة اجتماعية من خلال المنتجات المقدمة لهم التحدي الحقيقي الذي تواجهه أية مؤسسة اقتصادية، الأمر الذي دفع بها إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع التكنولوجي بوصفه أحد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها مواجهة هذه التحديات وتحقيق وضعية تنافسية قوية ضمن هيكلها التنافسي، وذلك من خلال التصميم الجيد للمنتجات ومواكبة سرعة التغيير التكنولوجي في البيئة التنافسية بإجراء التغييرات والتحسينات على المنتجات وطرق الإنتاج بالمؤسسة في الوقت المناسب.

يتزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإدارة التكنولوجيا بشكل عام والإبداع التكنولوجي بشكل خاص بوصفه خيارا استراتيجيا للمنافسة في ظل تفاقم التحديات المرتبطة بعملة المنافسة، التكلفة المتزايدة، التعقيد البيئي وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي. حيث أصبح من الضروري لمواجهة هذه التحديات اعتماد طرق إنتاج جديدة أو تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية بالمقارنة مع المنافسين في الصناعة.

ولالإلمام بالموضوع سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على أهمية التحليل التكنولوجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية وما يرتبط به من مفاهيم، كما سيسلط الفصل الضوء على المقاربات النظرية لمفهوم الإبداع التكنولوجي، ليختتم بتوضيح دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: أهمية التحليل التكنولوجي في تنافسية المؤسسات

تعتبر التكنولوجيا ناقلا للنمو والتطور الاقتصادي، وعلى الرغم من أن تقييم إسهامها في التقدم الاقتصادي ليس سهلا دائما، فإنه ينظر إليها على أنها عامل يساهم إلى حد كبير في ثروة الأمم (مانسفيلد، 1989: 700). ومن جهة أخرى وعلى مستوى التحليل الجزئي تعتبر التكنولوجيا العامل الأساسي وشرط ضروري لضمان القدرة التنافسية للمؤسسات، فالقدرات والمهارات الخاصة بإدارة هذه التكنولوجيات ليست تكميلية فحسب بل هي أيضا لا غنى للمؤسسة عنها، لأنها أحد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات ضمن هيكلها التنافسي. ولهذا فقد حظيت التكنولوجيا بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين والمنظرين في إدارة الأعمال الاستراتيجية، مما أفرز هذا الاهتمام صدور العديد من المؤلفات والإسهامات العلمية والعملية، التي تحمل في مضمونها التكنولوجيا كبعد استراتيجي في تفوق وتطور المؤسسات الاقتصادية. وبناء على ذلك سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على الإطار النظري والتحليلي لمفهوم التكنولوجيا، البعد الاستراتيجي للتكنولوجيا بالمؤسسة والإدارة الاستراتيجية لمحفظة التكنولوجيا بالمؤسسة.

## المطلب الأول: الإطار النظري والتحليلي لمفهوم التكنولوجيا

بالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم التكنولوجيا من أجل بناء الإطار النظري لمفهوم الإبداع التكنولوجي، سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على الدلالة الاصطلاحية للتكنولوجيا، وكذا أهم نماذج تصنيفها، وذلك كما هو ملاحظ من خلال ما يلي:

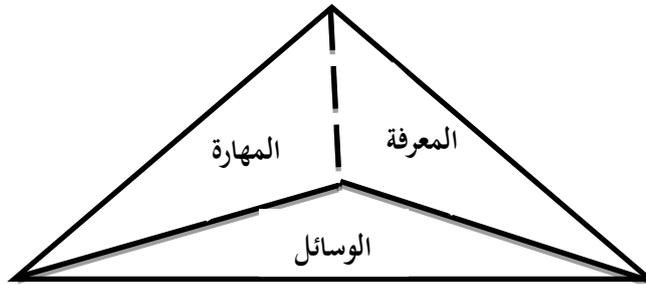
**1- مفهوم التكنولوجيا:** اشتقت كلمة تكنولوجيا (**Technology**) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (**Techne**) وتعني مهارة أو حرفة أو صناعة، والكلمة (**logoy**) وتعني علما أو فنا، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة (محمود الحيلة، 2000: 20).

ووفقا للتطور التاريخي اتصف مفهوم التكنولوجيا بالغموض والانتساع في آن واحد، نظرا لتعدد تخصصات الباحثين الذين تعرضوا لدراسته وكذا لارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترة زمنية متلاحقة (منصور، 1999: 282)، كما يرى (**Tepstra and David, 1985**) أن التكنولوجيا هي نظام ثقافي يهتم بالعلاقات بين البشر وبيئتهم، كما تعرف التكنولوجيا بأنها هي عملية صناعة المعرفة (**connaissances**) والمهارات (**compétences**)، التي تتحقق من خلال إنتاج الأشياء (الأدوات، الآلات، الوسائل) والتي تهدف إلى زيادة القدرات البشرية. وبالتالي، تشمل التكنولوجيا كل من المعرفة العلمية (**saviors**) والمهارة العملية (**savoir-faire**). (Lefebvre et al, 1993 : 5).

بينما يرى (Kumar et al, 1999) أنه يمكن النظر إلى التكنولوجيا من خلال مكونين أساسيين هما، المكون المادي ويضم العناصر المادية مثل المنتجات والأدوات والمعدات والتقنيات والعمليات؛ بينما يتمثل المكون الثاني في المكون المعلوماتي والذي يتكون من المهارة في إدارة التسويق والإنتاج ومراقبة الجودة، كما يضم العمالة الماهرة والمجالات الوظيفية. وحسب (Burgelman et al, 2001:41) فإن التكنولوجيا عبارة عن المعرفة النظرية والعملية، المهارات والخبرات التي يمكن استخدامها لتطوير المنتجات والخدمات؛ فضلا عن نظم الإنتاج والتسليم. وتتجسد التكنولوجيا أيضا في الناس والمواد والعمليات المعرفية والفيزيائية والمرافق والآلات والأدوات. ويعرفها (Daft) بأنها " الأدوات و الأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة" (Daft , 1992 :50).

من خلال ما سبق يمكن القول: يشكل تحديد مفهوم التكنولوجيا تحديا كبيرا للباحثين، باعتبار أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا بالنظر الى تشعب مفهوم التكنولوجيا، الذي يأخذ أكثر من بعد واحد في التحليل ، فبعد أن كانت التكنولوجيا تقصر على الوسائل المادية (instruments) فقط من تجهيزات، معدات تقنية وآلات تطور ليأخذ أبعاد أخرى في التحليل، حيث اخذ البعد المعرفي (connaissances): وهو الناتج عن العلوم والبحوث العلمية التي توصل إليها البشر المعرفة والمهارة في التطبيق، كما يأخذ المهارة (savoir-faire) التي يكتسبها الفرد من ممارسة مختلف نشاطاته. كما يضيف بعض الباحثين بعدا جديدا وهو مهارة الانعطاف والتحول (savoir-devenir)، الذي يقصد به قدرة المؤسسة على الانتقال من تكنولوجيا أو معرفة أو مهارة الى أخرى دون الإخلال باستراتيجيتها العامة.

الشكل رقم (III-01): الأبعاد الثلاثة لمفهوم التكنولوجيا



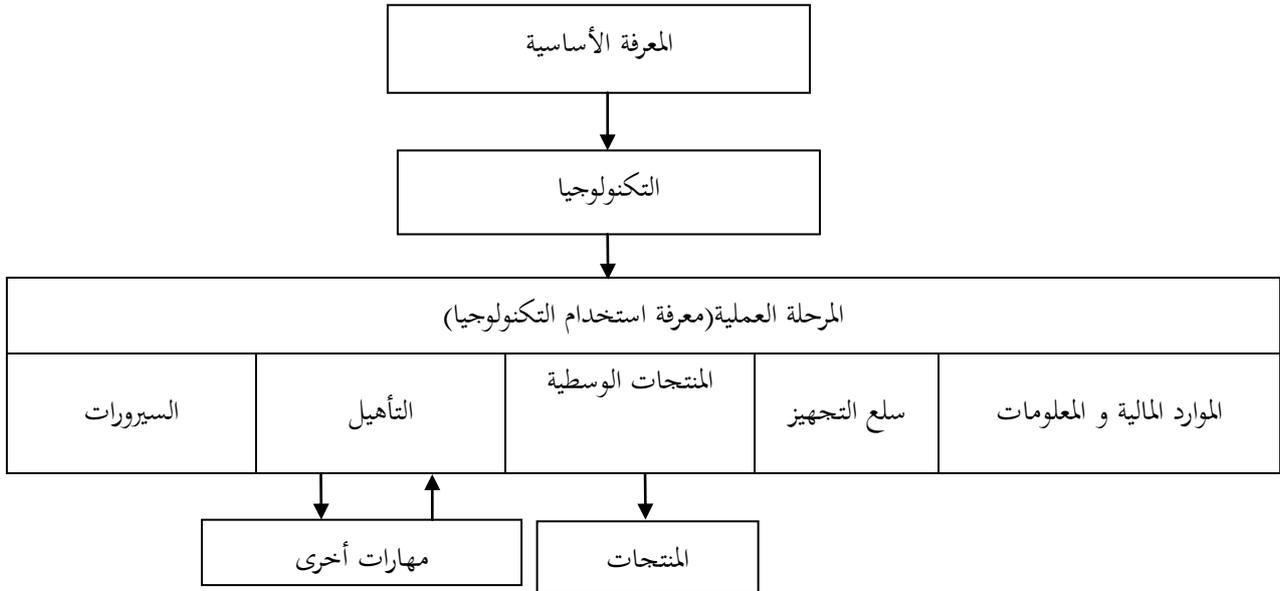
المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل السابق

اعتمادا على ما سبق يمكن القول أنه قد تباينت الآراء والمفاهيم بين الباحثين بشأن تحديد مفهوم دقيق وشامل للتكنولوجيا، بحيث يستوعب بشكل تام متغيراتها ومكوناتها، وهذا بالنظر الى تعقدها وتشعب مجالاتها، لكن بشكل عام واعتمادا على الشكل أعلاه، يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها مجموعة مركبة من المعارف، الخبرات، المهارات، الممارسات، والأدوات التقنية، التي تعتمدها المؤسسة لتقديم عروضها في سوقها المستهدف.

وفي ذات السياق يمكن الربط بين مختلف هذه المفاهيم من خلال الشكل رقم (III-02)، ففي المرحلة الأولى يتم الانتقال من المعارف الأساسية إلى التكنولوجيا، وهي ليست بالعملية السهلة بالنسبة للمؤسسة إذ يتطلب مبدئيا التحكم في البحوث التطبيقية بمعنى الإبداع التكنولوجي في صورته العامة. وهنا تتنوع الخيارات أمام المؤسسة

هل تعتمد على قدراتها الذاتية من خلال قسم البحث والتطوير لإنتاج التكنولوجيا؟ أم يتم التعاون مع شركاء آخرين لإنتاجها أو شرائها منهم؟ وفي كل الحالات يتطلب من المؤسسة توفير الشروط المناسبة لكل خيار. أما الحالة الثانية هي نقل التكنولوجيا إلى مرحلة التنفيذ وهي أعقد مرحلة لأنها تواجه إشكالية مدى موائمتها لسيرورة الإنتاج والمنتجات السابقة. كما تتطلب استثمارات معتبرة من حيث توفير الموارد المالية، المعلومات، التجهيزات الجديدة، المنتجات الوسيطة جديدة، وإعادة تأهيل وتكوين الأفراد لتعلم التقنيات والمهارات الجديدة. (مداح عرايبي، 2009: 196-197). ولا تتوقف تفاعلات وديناميكية التكنولوجيا عند هذه المرحلة بل تتعداها للتأثير على المؤسسة (مثل اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، تحسين جودة ونوعية المنتجات) والمحيط (مثل تغيير شكل هيكل المنافسة، تحفيز، تغيير ولاء الزبائن) (مداح عرايبي، 2009: 197).

### الشكل رقم (III-02): العلاقة بين مختلف مكونات التكنولوجيا



المصدر: (Marchesnay, 2004 : 112)

2- نماذج تصنيف التكنولوجيا بالمؤسسة: تعددت آراء الباحثين والمتخصصين واختلفت بشأن تصنيف التكنولوجيا بالمؤسسة، حيث ارتبطت التكنولوجيا في البداية بنظام الإنتاج، والتي ساهمت في تكوين المؤسسة العصرية. لذا فقد كانت التصنيفات الأولى للتكنولوجيا على أساسه، ومن أشهرها تصنيف (Joan Woodward, 1958). والتي حاولت تحديد العلاقة بين التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة وطبيعة هيكلها. ويظهر الشكل البياني رقم (III-03) ثلاثة أنظمة للإنتاج حيث تعتمد المجموعة الأولى أنظمة إنتاج بالوحدة أو بسلاسل صغيرة (Small batch and unit production) أما الثانية فبسلاسل كبيرة وما يسمى بالإنتاج بحجم كبير (large batch and mass production)، ثم نظام الإنتاج المتواصل (continuous process production).

## الشكل رقم (III-03) : دورة تحويل التكنولوجيا

| دورة التحويل   |           |           | أنظمة الإنتاج                                  |
|----------------|-----------|-----------|--|
| الوظيفة الحرجة |           |           |  |
| التسويق        | ← التطوير | ← الإنتاج | المجموعة الأولى<br>بالوحدة/سلسلة صغيرة         |
| التطوير        | ← الإنتاج | ← التسويق | المجموعة الثانية<br>الإنتاج بالحجم/سلسلة كبيرة |
| التطوير        | ← التسويق | ← الإنتاج | المجموعة الثالثة<br>سيرورة مستمرة              |

المصدر: (Marchesnay, 2004 : 112)

ومن جهة أخرى يصنف بعض الباحثين للتكنولوجيا على أساس على أساس استخدامها وهي على النحو التالي (بهجت، 1997 : 83):

- **تكنولوجيا المنتج:** وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكون له؛
  - **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** وهي المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة؛
  - **تكنولوجيا التسيير:** وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات؛ الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ)؛
  - **تكنولوجيا التصميم:** وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- ومع تطور التفكير الاستراتيجي اتجهت الدراسات الى التركيز على التكنولوجيا كبعد أساسي في تحليل تنافسية المؤسسات الاقتصادية، حيث نجد بين أهم وأشهر التصنيفات للتكنولوجيا من منظور استراتيجية المؤسسة هو تصنيف المجموعة الاستشارية (A.D.L) حيث يركز هذا التصنيف على درجة تأثير التكنولوجيات المستخدمة في الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهي على النحو التالي (GARIBALDI, 2008 : 307):
- **تكنولوجيات قيد التكوين (technologies embryonnaires):** وهي تكنولوجيا وليدة، أي لا تزال من حيث المبدأ على مستوى البحث؛
  - **التكنولوجيات الناشئة (technologies émergentes):** وهي التي في مرحلة التطور أو التطبيق الأولي لكنها تمتلك إمكانية كبيرة لتطوير الميزة التنافسية؛
  - **التكنولوجيات القاعدية (technologies de base):** وهي تكنولوجيات قديمة ومنتشرة بشكل واسع بين المؤسسات وبالتالي فهي لا تشكل لوحدها المكون الأساسي للميزة التنافسية؛

- التكنولوجيا الأساسية (**technologies clés**): والتي تشكل أساس المنافسة ولها تأثير كبير على الأداء التنافسي من حيث الجودة أو الإنتاجية.

كما يجب أن نشير إلى أن الترتيب «يرتبط جوهرياً بطبيعة التكنولوجيا، لكن بمدى استعمالها في حرفة وطبيعة المنافسين. فالتكنولوجيات التي تكون أساسية في بعض الصناعات يمكن أن تكون قاعدية في بعض الصناعات الأخرى» (مداح عرايبي، 1998: 44).

من خلال ما سبق يمكن القول أن: اختلاف تصنيفات الباحثين للتكنولوجيا يرجع إلى تشعب استخداماتها وتداخلها، لكن هناك محاولات من بعض الباحثين لتصنيفها على أساس تأثيرها على ديناميكية المنافسة وتنافسية المؤسسة، وهو تصنيف حديث وأكثر أهمية من التصنيفات الأخرى، حيث ركزت عليه مختلف الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للتكنولوجيا بالمؤسسة

مع ظهور المصانع الحديثة وارتفاع درجة الأتمة ازداد الاهتمام بالتكنولوجيا كبعد استراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث اعتبرت التكنولوجيا كأحد أهم المكونات الأساسية في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات، وبالنظر إلى أهمية وعلاقة التكنولوجيا بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، سيتم من خلال هذا المطلب توضيح أهمية التكنولوجيا كاستراتيجية تنافسية بالمؤسسة.

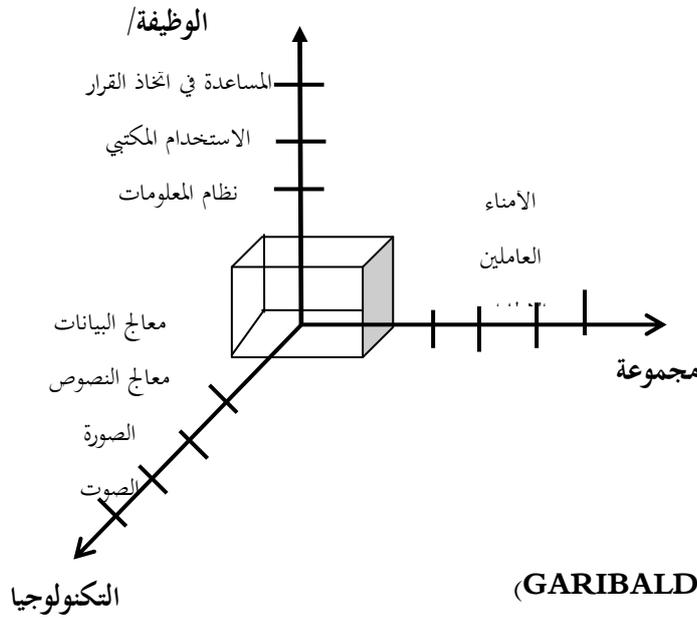
بحسب (**Emmanuel Ader, 1983**) فإن عدد قليل من المؤسسات تدمج البعد التكنولوجي في عملية التخطيط، سواء على مستوى الوحدات الاستراتيجية أو حتى على مستوى الإدارة العامة. ونتيجة لذلك، غالباً ما تتعامل مع الخيارات التكنولوجية الرئيسية كقرارات تكتيكية بدلاً من قرارات استراتيجية وتعتبر في المقام الأول مسؤولية قسم البحث والتطوير. وهو ما دفع بالباحثين إلى التركيز من خلال أبحاثهم على أهمية إدماج التكنولوجيا كأحد أهم الأبعاد التي تبني عليها الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وفي ذات السياق يعتبر (**Derek Abell**) أول الباحثين الذين ركزوا على التكنولوجيا كبعد استراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث قام سنة 1980 بتعريف النشاط (**l'activité**) من خلال ثلاث أبعاد أساسية متمثلة في: وظيفة المنتج (**function**)، مجموعة الزبائن (**clients**) والتكنولوجيا المعتمدة. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (III-04)

أبعد من ذلك أكد العديد من الباحثين أمثال (**Porter 1985**، **Meyer & Lehnerd 1997**، **Cooper et al. 1998**، **Burgelman et al. 2001**، **Dodgson et al. 2008**، **Schillin 2008**) على ضرورة ربط التكنولوجيا بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. حيث يقول في هذا الصدد (**Mahmood et al** )،

(2013) أنه يجب أن تكون التكنولوجيا مرتبطة ومتوائمة مع استراتيجية العمل بالمؤسسات، كما يجب أن تتضمن عمليات سلسلة القيمة استراتيجية تكنولوجية خاصة بالمنتجات والعمليات

الشكل رقم (III-04): أبعاد تعريف ميدان النشاط عند (Abell)



المصدر: (بتصرف 248 : GARIBALDI, 2008)

من جهة أخرى يقترح كل من (Dussauge et Ramanantsoua) منهجية لتحليل الاستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة والتي تظهر في الشكل رقم (III-05). حيث يظهر أن الوضعية التنافسية غير مستقلة عن الوضعية التكنولوجية. ويقدمان ثلاث حالات وهي على النحو التالي (مداح عرابي، 2009: 203):

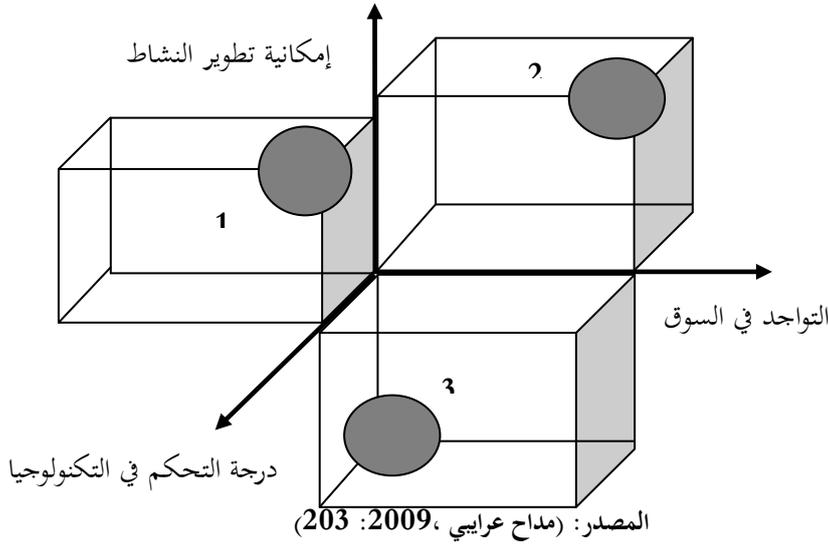
- حالة المؤسسة الأولى التي لها تحكم قوى في التكنولوجيا في نشاطات ذات إمكانيات تطور عالية، لكنها غير متواجدة بقوة في السوق، مما يفرض عليها تقوية هذا البعد من خلال تطوير هيكلها التجارية، تدعيم موازاتها التسويقية أو اللجوء إلى التعامل مع متعاملين موجودين في السوق؛

- حالة المؤسسة الثانية المتواجدة بقوة في السوق في النشاطات ذات فرص تطوير عالية، لكن وضعيتها التكنولوجية ضعيفة جداً مما يفرض عليها التفكير في تبني خيارات الاستراتيجية لمعالجة هذا النقص بالتطوير الداخلي، الشراء، التعاون؛

- حالة المؤسسة الثالثة وهي الأكثر أداء في سوق المنتجات العتيقة، فليس من المعقول الدفاع عن وضعية تكنولوجية أو تنافسية قوية إذا تغيرت سلوكيات الأفراد أو ظهور منتجات بديلة لأنها يمكن أن تقضي على صناعة بكاملها .

على هذا الأساس نستخلص أنه لا يكفي التحكم في البعد التكنولوجي لوحده فيجب أن يرتبط بقدرة المؤسسة مستقبلاً والتواجد بقوة في السوق، ومن هنا تتم عملية التكيف وإمكانية تجاوز الاضطراب التكنولوجي أو استغلاله لمصلحتها.

الشكل رقم(III-05): تحليل الاستراتيجية التكنولوجية والسوق



ويظهر الجدول (01-III) هذه العلاقة بين التكنولوجيا وحاجات الزبائن من خلال مصفوفة (Basis of Competition and Competitive Advantage) والتي تعرف اختصاراً بـ (BCCA) حيث تسمح الإجابة على هذه الأسئلة على مستوى كل من المستهلك، التكنولوجيا والمنافسين للمؤسسة من إدماج البعد التكنولوجي في نشاطاتها بشكل يسمح لها بتحقيق التفوق على المنافسين وتحسين وضعيتها التنافسية. فعند التركيز على البعد التكنولوجي من خلال هذه مصفوفة (BCCA) نلاحظ أن الإجابة على السؤال المتعلق بتحديد ميدان النشاط المستقبلي انه يقتضي بالدرجة الأولى معرفة مستوى الكفاءة والقدرة على التحكم في الموارد التكنولوجية، ثم معرفة الاتجاه المستقبلي لها وفي الأخير حماية الممتلكات التكنولوجية من النشر. ومن خلال كل ذلك تستطيع المؤسسة أن تضمن تكييف قدرتها التكنولوجية لحاجات الزبائن، ومنه المحافظة على ولائهم واستمرارية سيطرتها على أسواقها وتجاوز قيد التكنولوجيا والديناميكية التنافسية (مداح عرابي، 2009: 203).

الجدول رقم(III-01) : مصفوفة(BCCA) لإدماج البعد التكنولوجي في التنافسية

| التساؤلات<br>معايير القرار | ما هي حاجات<br>المستهلكين؟                       | في أي ميدان نشاط تنطور؟  | ما هي التعليمات الإستراتيجية؟   |
|----------------------------|--|--|---|
| المستهلكين                 | معرفة الحاجات الحالية و<br>المستقبلية للمستهلكين | ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من منتجات و<br>خدمات للمستهلكين                                       | المحافظة على الاتصال الجيد مع الزبائن   |
| التكنولوجيا                |  | -التكنولوجيات التي تتحكم فيها المؤسسة<br>-الاتجاه التكنولوجي<br>- إيقاف نشر الخبرة التكنولوجية | تكييف الكفاءات التكنولوجية<br>لحاجات الزبائن                                  |
| المنافسين                  |  | معرفة ديناميكية الصناعة الحالية والمستقبلية  | يوجد قيدين:<br>التكنولوجيا التي تتحكم فيها المؤسسة<br>و الديناميكية التنافسية |

المصدر: (مداح عرابي، 2009: 203)

## المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية لمحفظه التكنولوجيا بالمؤسسة

انطلاق مما تم التطرق إليه سابقا والمتعلق بضرورة إدماج التكنولوجيا كبعد استراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية للوصول الى مستوى التنافسية المطلوب، سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم النماذج المفسرة للإدارة الاستراتيجية للمحفظه التكنولوجية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

تساعد استراتيجية التكنولوجيا المؤسسة على الإجابة على أسئلة استراتيجية مثل، ما هي التقنيات، الكفاءات والقدرات المحققة للميزة التنافسية؟ ما هي التكنولوجيات التي يجب استخدامها؟ وماذا ينبغي أن يكون على مستوى الاستثمار في تطوير التكنولوجيا؟ وما هي استراتيجية الصنع أو الشراء؟ وكيف يمكن إدخال التكنولوجيا إلى السوق كما هو جزء لا يتجزأ من المنتجات؟ وكيف يتم إدارة التكنولوجيا (Sahlman,2010,32).

من جهة أخرى وفي سنة 1990، أكد (Khalil et Bayraktar) في المؤتمر الدولي الثاني لإدارة التكنولوجيا بالمؤسسات أن إدارة التكنولوجيا تبحث في الأسئلة التالية: (Chanaron et Grange, 2005 : 13).

- كيفية دمج التكنولوجيا في أهداف استراتيجية المؤسسة؟
- كيفية الوصول إلى التقنيات والخروج منها بشكل أسرع وأكثر كفاءة؟
- كيف تقيم التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية؟
- كيفية تحسين نقل التكنولوجيا؟
- كيف يمكن تقليل الوقت اللازم لتطوير منتج أو عملية أو تنظيم جديدة؟
- كيف يمكن إدارة المشاريع أو النظم الكبيرة أو المعقدة بين المؤسسات؟
- كيف تدير الاستخدام الداخلي للتكنولوجيا داخل المؤسسة؟
- كيف تزيد من الكفاءة الفنية للموظفين؟

ومن جهة أخرى فقد حاول العديد من الباحثين تحليل سيرورة تشكيل استراتيجية التكنولوجيا بالمؤسسة والمحاو التي تغطيها، حيث قدم (Gregory,1995) - أنموذجا يوضح سيرورة تشكيل استراتيجية التكنولوجيا بالمؤسسة وهو الظاهر في الشكل رقم (III-06)، حيث يمكن تشكيل سيرورة استراتيجية التكنولوجيا كما يلي:

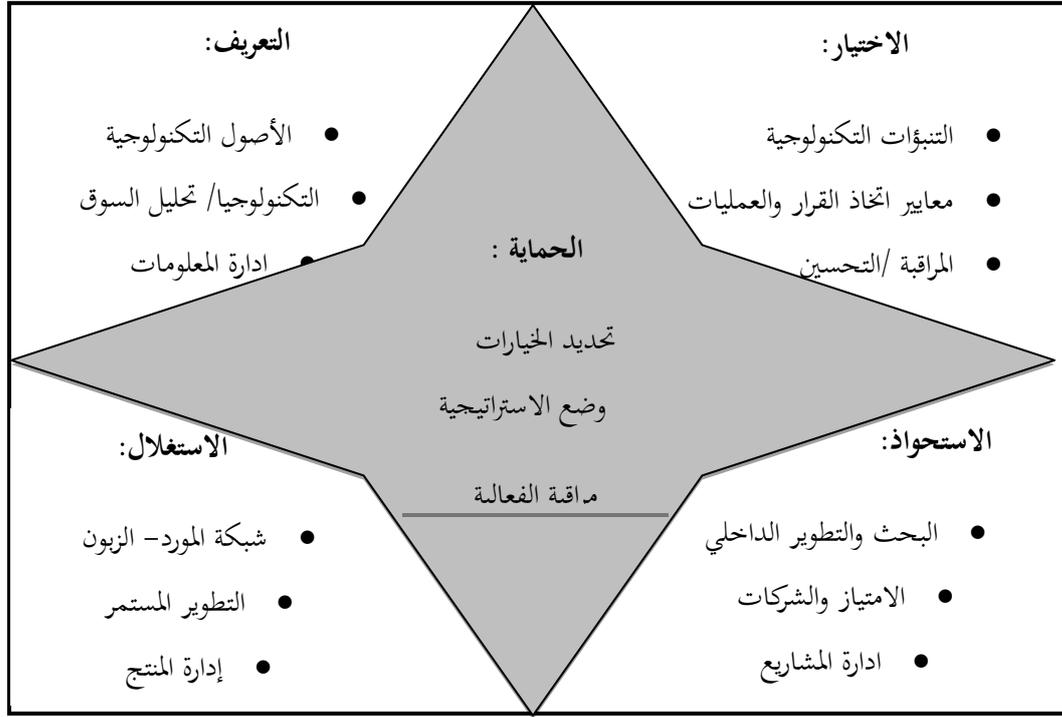
- **التعريف أو التحديد Identification:** حيث يشمل هذه المرحلة التقييم التكنولوجي، مراقبة التكنولوجيا والتسويق وإدارة المعلومات؛

- **الاختيار Sélection:** التنبؤ التكنولوجي، وضع المعايير المرجعية **benchmarking**، العملية واتخاذ القرار (الرقابة / القيادة / التحسين)؛

- **الاستغلال Exploitation:** إشراك العملاء، تحسين المنتجات، إدارة المنتجات والأصول المكتملة؛

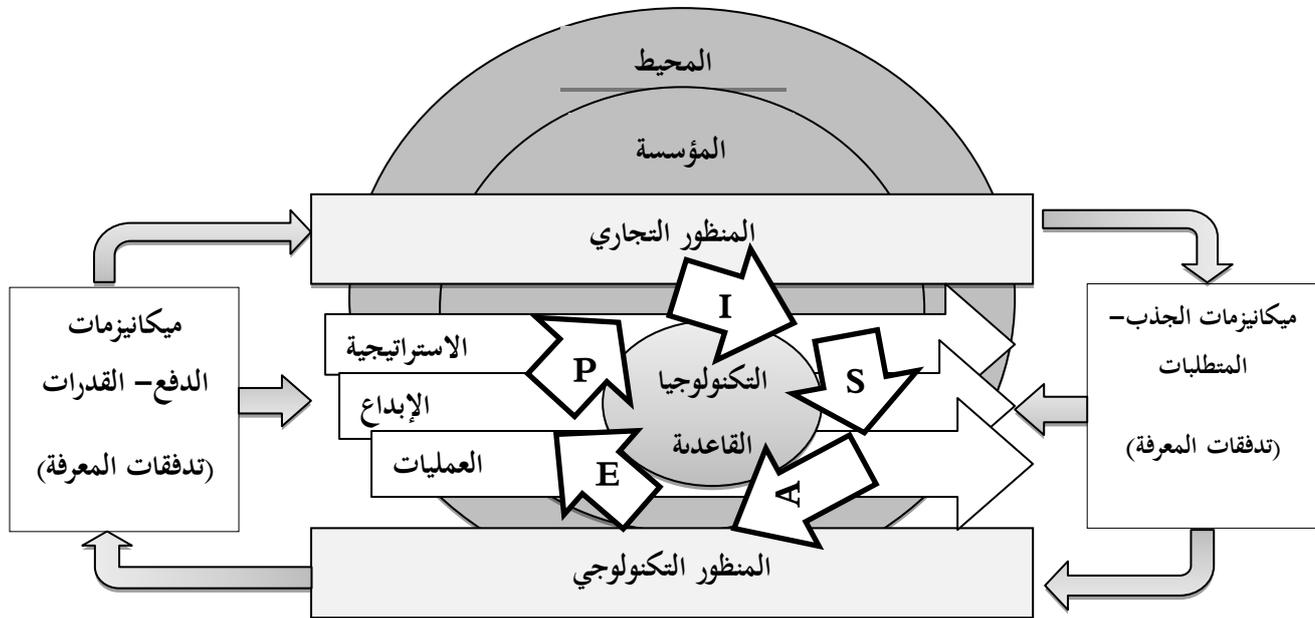
- **الاستحواذ Acquisition:** البحث والتطوير الداخلي، إدارة التراخيص والمشاريع المشتركة، والتغيير التنظيمي، إدارة المشاريع، وإدماج التكنولوجيات الخارجية؛

- الحماية **Protection**: إدارة حقوق الملكية الفكرية (الخيارات، الاستراتيجية، الأداء).  
 الشكل رقم (III-06): أنموذج سيرورة استراتيجية التكنولوجيا ل (Gregory 1995)



المصدر: (61 : Yamamoto, Pujotomo, 2006 بتصرف)

وفي سنة (2004) قام (Farrukh) وزملائه بتطوير أنموذج (Gregory,1995) لتشكيل استراتيجية التكنولوجيا حيث أدخل عليه مجموعة من التعديلات تمثل أساسا في دمج المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ضمن الإدارة التكنولوجية. كما هو موضح في الشكل رقم (III-07):  
 الشكل رقم (III-07): سيرورة تشكيل استراتيجية التكنولوجيا عند (Farrukh et al)



المصدر: (240: Cetindamar et al, 2009)

وبحسب (Porter, 1985: 160) فإن تشكيل المؤسسة للاستراتيجية التكنولوجية يمر بالمراحل التالية:

- تحديد التكنولوجيات المرتبطة بسلسلة القيمة وكذلك المرتبطة بالصناعة؛
- تحديد المسار المحتمل للتغيير في هذه التكنولوجيات؛
- تحديد أهم التكنولوجيات المرتبطة بالميزة التنافسية؛
- تقييم القدرات النسبية للمؤسسة في مجال التكنولوجيا وتكلفة تحسينها؛
- اختيار الاستراتيجية التكنولوجية من خلال صياغة محفظة تكنولوجية متنوعة (تتضمن التكنولوجيات المطورة داخليا والمتحصل عليها خارجيا) والتي تعزز استراتيجية المؤسسة.

وفي ذات السياق قام (Rieck and Deckson, 1993) بتقديم نموذج لسيرورة تشكيل استراتيجية التكنولوجية بالمؤسسة، مبني على الخطوات التالية:

- ضبط الأفق (الرؤية) (Setting Horizon): تمثل المؤسسة لرؤيتها المستقبلية وهو أهم خطوة في سيرورة إعداد استراتيجية التكنولوجية، فنجاح المؤسسة في ضبط تطلعاتها المستقبلية (أين نحن؟ والي أين نتجه؟) يعني نجاحها في تحديد الصناعة التي تنوي المؤسسة الدخول والتنافس فيها، وبالتالي نجاح المؤسسة في اختيار الاستراتيجية التكنولوجية. وهذا باعتبار أن تحديد التطلعات المستقبلية يقود المؤسسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأوليات التكنولوجية التي يجب التركيز عليها؟
- ما هي تقنيات المستقبل؟ وما هي الاتجاهات الرئيسية التي يحتمل أن تؤثر على ظهور التكنولوجيا ومعدل انتشارها؟
- ما هي المهارات التكنولوجية الرئيسية للمحافظة، أو التطوير، أو التخلي؟ وبأي سرعة؟
- ما هي الأسواق المستقبلية؟

- تحليل الصناعة (Industry Analysis): بعد تحديد المؤسسة لتوجهاتها المستقبلية يجب عليها القيام بتحليل هيكل صناعتها (بتعبير (Rieck and Deckson, 1993) التنبؤ أو توقع اتجاه الصناعة (industry forecasting). ويقصد بتحليل الصناعة الإجابة على السؤال ما هي حدودنا؟ وأين هم الآخرون؟. كما يعتبر تحليل الصناعة مهم جدا بحيث تتمكن المؤسسة بمعرفة خصوصية الصناعة إن كانت صناعات متميزة بالحجم، صناعات مشتتة، صناعات متخصصة، أو صناعات في اتجاه مسدود، كما يسمح التحليل أيضا بتحديد القدرات التكنولوجية للمنافسين فضلا عن تحديد مستوى تطور التكنولوجيا المعتمدة في الصناعة.

وقد أظهرت دراسة (pavit وزملائه) أن تحديد المؤسسة للصناعة التي تنشط فيها هي أهم محدد لأي نوع من أنواع الإبداع التكنولوجي التي ستعتمدها في المنافسة. ويعتبر المهمة الأساسية في هذا المستوى هو تحليل الصناعة التي توفر للمؤسسة فوائد محتملة مما يسمح لها بتحقيق أهدافها.

○ **التموقع التكنولوجي (Technology Positioning):** تتمثل هذه المرحلة في تموقع المؤسسة ضمن الهيكل التنافسي الذي يناسبها ويناسب قدراتها (خصوصا التكنولوجية)، حيث تختار المؤسسة التموقع التكنولوجي بالاعتماد على الاتجاه الاستراتيجي الذي سبق وأن حددته في مرحلة تحديد الأفق، بالإضافة الى توجه الصناعة الذي تم تحديده في تحليل الصناعة.

○ **تحديد الاحتياجات التكنولوجية (Determining technology availability):** حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة ببناء الإطار العام للتكنولوجيا التي تحتاجها للتقدم عروضها ضمن هيكلها التنافسي والتي يجب تطويرها مستقبلا وأهمية هذه التكنولوجيا في المنافسة.

○ **الاستحواذ Appropriating:** وهنا تطرح المؤسسة السؤال كيف نتحصل أو نختار التكنولوجيا؟ وتمثل الإجابة على هذا السؤال تحديد الوضعية التكنولوجية للمؤسسة. فمع تحديد المؤسسة لاحتياجاتها التكنولوجية ومصادرها، تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين طرق اكتساب التكنولوجيا، وتكون المؤسسة هنا أمام ثلاث خيارات لاكتساب وتطوير التكنولوجيا وهي: الاعتماد على القدرات الداخلية للمؤسسة والتي تتجسد في البحث والتطوير الداخلي (R&D) أو الاعتماد على المصادر الخارجية والتي من بينها الشراء، أو الجمع بين الخيارين السابقين في صورة المشروعات المشتركة، التحالفات والتعاون. وعادة ما يرتبط الاستحواذ بالفرص التكنولوجية والسوقية المتاحة، الأصول المكتملة، وميكانيزمات الحماية (حقوق الملكية الفكرية والصناعية، براءة الاختراع.. الخ). وفي هذا الصدد يقدم (A.D. Little) مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المستقبلية المتعلقة بالتكنولوجيا والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (III-08).

الشكل رقم (III-08): الاستراتيجيات التكنولوجية عند (ADL)

حالة مرحلة الصناعة في نهاية النمو وبداية النضج

حالة مرحلة الصناعة في بداية الانطلاق ومرحلة النمو

الوضعية التكنولوجية

غير ملائمة      ملائمة      قوية

|         |         |          |
|---------|---------|----------|
| الإبداع | الإبداع | الإبداع  |
| الإبداع | ؟       | التركيز  |
| الترشيد | الترشيد | الاشتراك |

قوية

ملائمة

غير ملائمة

الوضعية التنافسية

الوضعية التكنولوجية

غير ملائمة      ملائمة      قوية

|         |          |         |
|---------|----------|---------|
| الإبداع | الإبداع  | الإبداع |
| الإبداع | التركيز  | الإبداع |
| الترشيد | الاشتراك | التركيز |

قوية

ملائمة

غير ملائمة

الوضعية التنافسية

المصدر: (GARIBALDI, 2008 : 308)

يلاحظ من خلال الشكل رقم (III-08) أنه توجد العديد من الخيارات الاستراتيجية التكنولوجية المتاحة أمام المؤسسة الاقتصادية، حيث تختلف هذه الخيارات باختلاف الوضعية التنافسية والوضعية التكنولوجية، وفي ذات السياق، تعبر الوضعية التكنولوجية عن توقع المؤسسة على أحد أنواع التكنولوجيات (قاعدية، أساسية أو ناشئة)، بينما تشير الوضعية التنافسية الى كل عوامل المنافسة بما فيها السوق، علامة المنتج، مستوى التكاليف. ويتقاطع هذين البعدين ينتج لنا عدة خيارات استراتيجية الخاصة بكل الصناعات التي تكون في مرحلة الانطلاق والنمو والصناعات التي تنتهي من النمو وتبدأ في النضج، وبشكل عام يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات فيما يلي (ماح عرابي، 2009: 231):

- **استراتيجية الإبداع التكنولوجي (Innovateur):** تتطلب هذه الاستراتيجية أن تكون في كل من الوضعية التنافسية والوضعية التكنولوجية قوية في حالة الصناعات المتجهة للنضج، ويمكن أن تصل هذه الوضعية في حالة الصناعات الجديدة الى الوضعية الملائمة، وهذه غالبا ما تكون خيارات المؤسسات الرائدة في سوقها وفي صناعتها لأنها تتطلب قدرات مالية معتبرة وكفاءة تكنولوجية عالية؛
- **استراتيجية الإلتباع (suiveur):** تتطلب وضعية تكنولوجية على الأقل ملائمة وهنا تعمل المؤسسة على تقليد الرائد في خياراته التكنولوجية؛
- **استراتيجية شراء التكنولوجيا (Acquisition):** أما بالنسبة للتي لها وضعية تكنولوجية ضعيفة (امتلاك تكنولوجيا قاعدية) وبالمقابل وضعية تنافسية جيدة فعليها أن تقوم بشراء التكنولوجيا، وتعتمد مثل هذه الاستراتيجيات الدول في طريق النمو وتسمى باستراتيجية التحويل التكنولوجي؛
- **استراتيجية التركيز (Créneau):** وهنا تختار المؤسسة قسم من السوق صغير يناسب طاقاتها وتحرص على التحكم في تكنولوجيا دقيقة واحدة؛
- **استراتيجية التعاون التكنولوجي (Joint-Venture):** إذا كانت الوضعية التنافسية قوية دون امتلاك وضعية تكنولوجية قوية فخيار الشراكة مع متعامل آخر يصبح ضرورة بالنسبة الى المؤسسة حتى تتمكن من استغلال تواجدها في السوق؛
- **استراتيجية الترشيد (Rationalisation):** هنا يتم التركيز على سيورة الترشيد التقني باستغلال قدراتها التكنولوجية في بعض التكنولوجيات الأساسية التي تثبت نجاحها عند المنافسين ولكنها تبقى يقظة بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة؛
- **التصفية التكنولوجية (liquidation):** في حالة ضعف كل من الوضعتين فعلى المؤسسة أن تتخلص من هذه التكنولوجيا باعتبارها دخلت مرحلة التقادم ومحاوله إعادة النظر في لاختيار قفزة جديدة تكنولوجية أخرى.

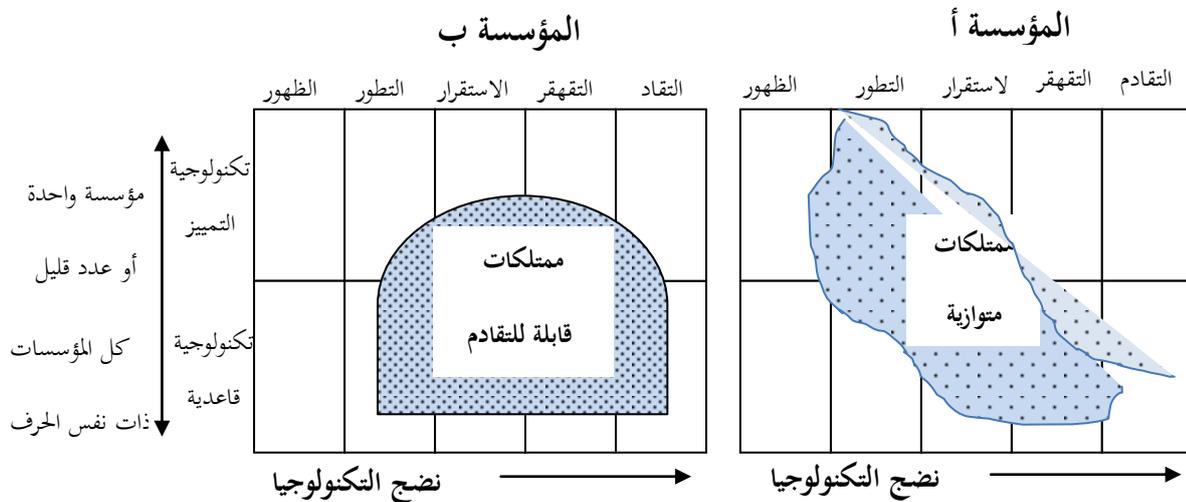
○ إدارة التكنولوجيا (Managing Technology): هنا تحاول المؤسسة الإجابة على السؤال كيف يمكننا أن نسير على هذا المسار بأكثر كفاءة؟ ويعتبر إدارة المؤسسة لمخزنها التكنولوجية آخر خطوة في استراتيجية التكنولوجيا. حيث يقع على عاتق المؤسسة خلال إدارتها لمواردها التكنولوجية القيام بجملة من الوظائف الضرورية والتي يمكن تلخيصها في الوظائف التالية:

● **جرد التكنولوجيا:** على المؤسسة أن تحصي عدد التكنولوجيات التي تمتلكها في مختلف نشاطاتها حتى تتمكن من معرفة قدراتها التنافسية. والملاحظ أن المهام المسندة لطاقم المسيرين في تسيير التكنولوجيا واسعة جداً، و آليات كل وظيفة متعددة، لذا سنحاول التركيز على بعض الآليات لجرد والتي لخصها (J.Morin) في مصفوفة معتمدة في ذلك على معيارين أساسيين هما:

- **مرحلة نضج التكنولوجيا:** وهي في خمس مراحل: الظهور، التطور، الاستقرار، التقهقر، التقدّم.
- **درجة انتشار التكنولوجيا:** أي مدى امتلاك هذه التكنولوجيا من طرف مؤسسة أو بعض المؤسسات أو كل المؤسسات.

ويجسد الشكل رقم (III-09) هذين المعيارين، حيث يوضح أن المؤسسة (ب) على اليسار تمتلك تكنولوجيا مستقرة لأن مواردها التكنولوجية محصورة في التكنولوجيات القاعدية ومعظمها في مرحلة النضج والتقهر، مما لا يسمح لها بالتكيف مع متطلبات المحيط التكنولوجي بانتهاز الفرص وبالتالي تتعرض لتهديد المؤسسات المنافسة. أما المؤسسة (أ) فهي متوازنة تكنولوجياً لأن مواردها التكنولوجية متنوعة فيها القاعدية والأساسية ومنها ما هو في بداية التحريب والنمو مما يجعل المؤسسة قادرة على التجديد التقني وإمكانية تحقيق إبداع تكنولوجي والتكيف بتفوق مع متطلبات المحيط التنافسي: (مداح عرايبي، 2009: 200)

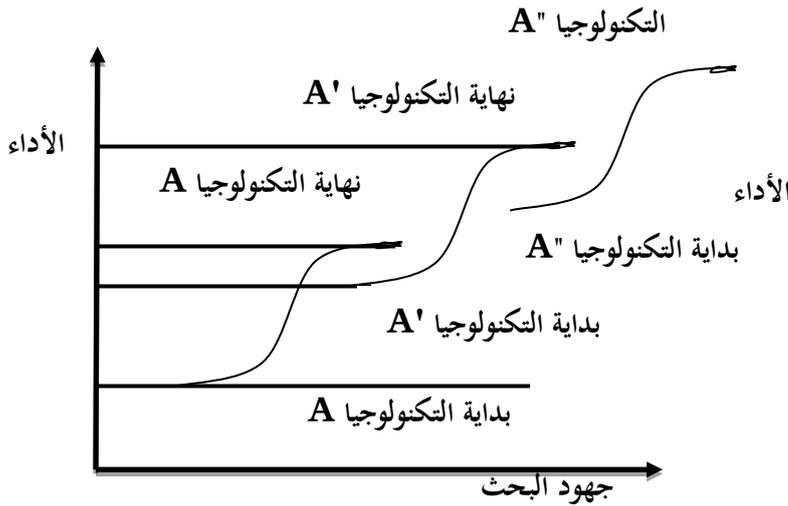
الشكل رقم : (III-09) مصفوفة جرد الموارد التكنولوجية



ما يمكن ملاحظته هو أن طبيعة التكنولوجيا المملوكة من طرف المؤسسة لا يكفي تصنيفها فقط بمعرفة مدى تطورها وتقهقرها، و لكن أيضا بمدى امتلاكها من طرف المؤسسات المنافسة، فطبيعة انتشارها تحدد لنا طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها إن كانت أساسية أو تمييزية ، وهذا ما يتقاطع مع تقسيم (ADL) لتكنولوجيا الذي تعرضنا له في تصنيف التكنولوجيات (مداح عرابي، 2009: 200)

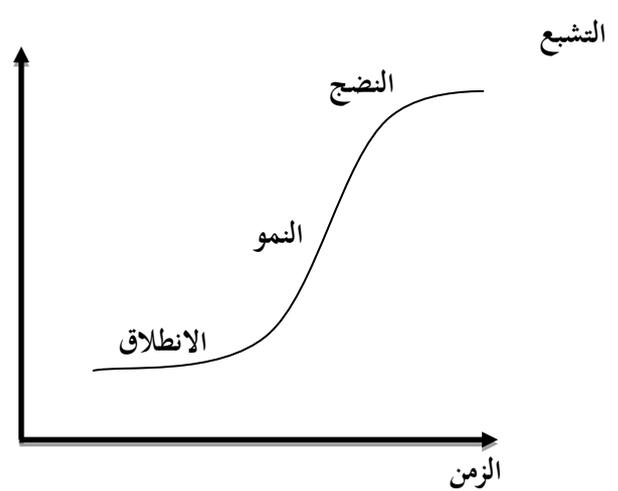
● **تقييم التكنولوجيا:** هنا يتم التركيز على تنافسية التكنولوجيا من حيث التكلفة والأداء الذي تحققه، درجة التحكم في التكنولوجيا، مستوى التطور التكنولوجي. فالمؤسسة الاقتصادية بحاجة لدراسة التحول المستقبلي للتكنولوجيا حتى تتمكن من معرفة وتنسيق الخيارات التي يمكن أن تعتمد عليها لاحتواء هذا التحول. وغالباً ما يعبر على التحول المستقبلي للتكنولوجيا بالشكل "S" وهو ما يعرف باللغة الأجنبية بـ (S - Curve) كما يوضحه الشكل البياني رقم (10-III) والذي يمثل دورة حياة للتكنولوجيا عند كل من (J.Morin و ADL) من خلال مردودية التكنولوجيا عبر الزمن. فهي تبدأ بالظهور بمستوى مردودية منخفضة جداً (embryonic)، وتنمو وتتطور (growth) بشكل أسرع لأنها تجذب أكبر عدد من الزبائن وتكتسح السوق ثم تبدأ بالاستقرار والنضج (mature) بعد انتشارها وتمكن المنافسين من اللحاق بها بتقديم مثيلتها، الأفضل والبديل، لتبدأ في الأخير مرحلة التشبع والتقهقر (aging).

الشكل رقم (11-III) دورة حياة التكنولوجيا (Foster)



المصدر: (مداح عرابي ، 2009 : 201)

الشكل رقم (10-III) دورة حياة التكنولوجيا



المصدر: (Nieto et al, 1998 : 445)

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الشكل البياني رقم (10-III) أن (J.Morin) يعتبر التحول التكنولوجي يكون على نفس محور التطور أي يفترض أن هناك استمرارية في التطور لنفس التكنولوجيا الأولية من خلال الربط بين الزمن وأداء التكنولوجيا. بينما يرى (R.Foster) من خلال الربط بين أداء التكنولوجيا والجهد المبذول في البحث أن دورة حياة التكنولوجيا يكون فيها التطور والتحول التكنولوجي على شكل تقطعات التكنولوجية

(Technologiques Ruptures) تحدث باستمرار كما يوضح الشكل رقم (III-11) مما يجعل المؤسسة إما تختار المحافظة على نفس المحور التكنولوجي مع تحمل خطر الانخفاض المستمر في الأداء. أو أن تستغل هذه التقطعات التكنولوجية وتقفز إلى التكنولوجيا الثانية بشكل مبكر، قبل الوصول إلى التدهور مع المراهنة على رفع أداءها مستقبلا. وبهذا تشكل التقطعات فرصة أو تهديدا حسب درجة تقييم و توقع المؤسسة لها (مداح عرابي، 2009: 202).

وفي هذا الصدد يقترح (Arthur D. Little) منهجية لتقييم المؤسسة للخطر التكنولوجي، معتمدا في ذلك على معيارين أساسيين هما:

- الخطر الاقتصادي (le risque économique) وهي في ثلاث مراحل: منخفض، متوسط ومرتفع؛
- عدم اليقين التقني (l'incertitude technique) وهي ثلاث مراحل: منخفض، متوسط ومرتفع.

وبتقاطع هذين البعدين ينتج لدينا مصفوفة مكونة من تسعة خانوات كما يوضحه الشكل رقم (III-12)

الشكل رقم (III-12): مصفوفة تقييم الخطر التكنولوجي ل (ADL)

|                 |       |                   |           |               |
|-----------------|-------|-------------------|-----------|---------------|
| الخطر الاقتصادي | مرتفع | خطر متوسط         | خطر مرتفع | خطر مرتفع جدا |
|                 | متوسط | خطر منخفض         | خطر متوسط | خطر مرتفع     |
|                 | منخفض | خطر منخفض جدا     | خطر منخفض | خطر متوسط     |
|                 |       | منخفض             | متوسط     | مرتفع         |
|                 |       | عدم اليقين التقني |           |               |

المصدر: (GARIBALDI, 2008 : 312)

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الخطر التكنولوجي يرتفع بارتفاع كل من عدم اليقين التقني والخطر الاقتصادي، حيث يكون الخطر التكنولوجي منخفض إذا كان كلا الخطرين (التقني، الاقتصادي) منخفض أو متوسط بينما يكون الخطر مرتفع إذا كان كلا الخطرين مرتفعين. وتجدر الإشارة إلى وجود نماذج أخرى لتقييم الحفظة التكنولوجية للمؤسسة منها نموذج معهد ستانفورد للبحوث (Stanford Research Institute) والمعروف اختصارا ب (SRI). حيث تسمح لنا بمعرفة إذا ما كانت الأقسام الاستراتيجية للمؤسسة متوافقة مع محافظتها التكنولوجية. إذا كانت غير ذلك فيجب تصحيح ذلك بتخصيص الموارد لتطوير الأقسام الاستراتيجية. وتتم منهجية تقييم الحفظة التكنولوجية من خلال أربعة مراحل وهي على النحو التالي:

- التقسيم الاستراتيجي: على أساس المعايير الثلاثة المنتج- السوق- التكنولوجيا وهي في ذلك تعتمد منهجية (Abell) التي سبق الإشارة إليها في المطلب السابق؛
- تحليل الوضعية الحالية لمحفظه النشاطات الاستراتيجية من خلال مصفوفة النشاطات التي تظهر في الشكل البياني رقم (III-13) الخاصة بمحفظه النشاطات (س)، حيث يتم استخدام بعدين لذلك وهما المقومات الداخلية مع القوة الجذب الخارجية؛
- تحليل مستقبلي لمحفظه التكنولوجيات من خلال مصفوفة التكنولوجيات التي تظهر في الشكل البياني رقم (III-13) الخاصة بمحفظه التكنولوجية (ع) حيث تم استخدام بعدين وهما أهمية التكنولوجيا ومدى تحكم المؤسسة فيها؛
- اختيار الاستراتيجية المناسبة: من خلال الربط بين المصفوفتين في مصفوفة الاختيارات الاستراتيجية.

الشكل رقم(III-13): مصفوفة تقييم المحفظه التكنولوجية عند SRI

محفظه التكنولوجية (ع)

محفظه النشاطات (س)

|                   |       | سيطرة المؤسسة |        |      |               |       | مقومات المؤسسة |        |      |
|-------------------|-------|---------------|--------|------|---------------|-------|----------------|--------|------|
|                   |       | ضعيف          | متوسطة | قوية |               |       | ضعيف           | متوسطة | قوية |
| أهمية التكنولوجيا | قوي   |               |        |      | الجذب الخارجي | قوي   |                |        |      |
|                   | متوسط |               |        |      |               | متوسط |                |        |      |
|                   | ضعيف  |               |        |      |               | ضعيف  |                |        |      |

المصدر: (مداح عرابي، 2009: 202)

- مراقبة التكنولوجية: تعتبر مراقبة التكنولوجية الوظيفة الثالثة من وظائف إدارة التكنولوجيا بالمؤسسة، ويقصد بها ممارسة اليقظة التكنولوجية من خلال مراقبة المحيط التكنولوجي على كل المستويات.
- تعظيم التكنولوجيا: بعد جرد الموارد التكنولوجية، تقييمها وممارسة اليقظة التكنولوجية يقع على عاتق المؤسسة تعظيم محفظتها التكنولوجية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية بما فيها الخبرة، المعرفة، المهارة، التقنية وهذا بانتهاز الفرص المتاحة في السوق.
- إثراء وتنمية الرأسمال التكنولوجي: بأن تضاعف المؤسسة من قدراتها التكنولوجية بالتطوير، الشراء، التعاون، التكوين.
- حماية التكنولوجية: بالسهر على تحفيز و ترقية الباحثين و المبدعين والكفاءات، وحماية الملكية الفكرية وأسرار التفوق.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد العوامل الحاسمة والرئيسة في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق، حيث يضمن نجاح المؤسسات الاقتصادية في نشاطاتها والاستجابة لرغبات زبائنهم بكفاءة وفعالية بالمقارنة مع المنافسين. ومن جهة أخرى تزداد أهمية اعتماد المؤسسات على الإبداع التكنولوجي في المنافسة بزيادة حدة المنافسة وتعقد واضطراب البيئة التنافسية وارتفاع معدل التطور التكنولوجي، حيث أصبح أحد أهم المصادر التي تؤثر في تحديد بقاء المؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وعلى هذا يتعين على المؤسسات إدارة إبداعها التكنولوجي والعمل على تحقيق وتطوير الإبداعات التكنولوجية، من أجل تحسين وتقوية قدرتها التنافسية، رفع القيمة السوقية وزيادة الربحية. وعلى هذا الأساس، من الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية اعتماد استراتيجيات الإبداع لزيادة قدرتها التنافسية.

بناء على ما سبق سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي وكذا توضيح مختلف أنواعه، كما ستم الإشارة الى سيرورة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

### المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي

يعتبر الضبط الدقيق لمفهوم الإبداع التكنولوجي موضوعا جدليا وإشكالية قائمة بذاتها، فعلى الرغم من استخدامه بشكل واسع في أدبيات الإدارة، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على مفهوم واحد، حيث يتم ربطه بالعديد من المفاهيم المماثلة والمتداخلة، وبناء على ذلك سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهم المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم الإبداع التكنولوجي والمفاهيم المرتبطة به، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

#### 1- الضبط الاصطلاحي لمفهوم الإبداع التكنولوجي:

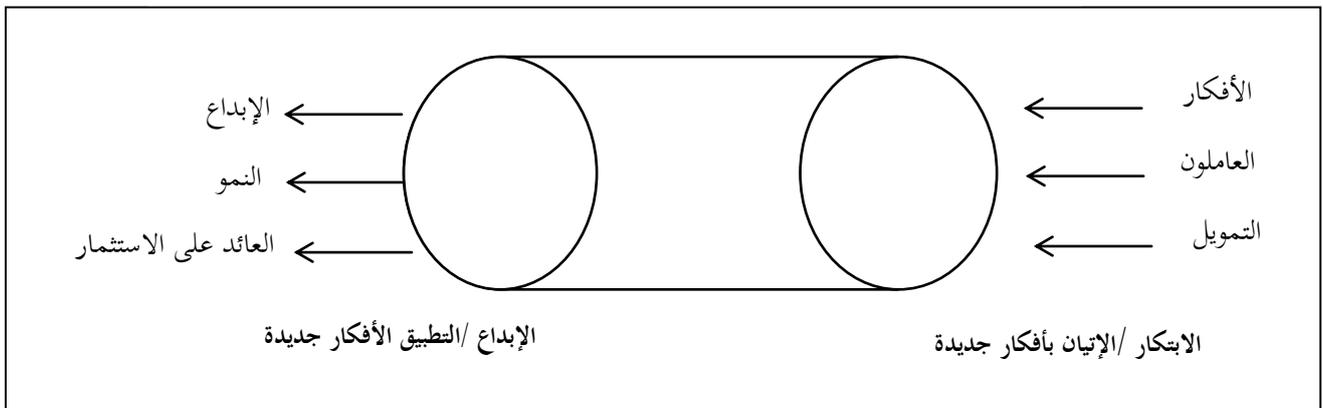
يعتبر الضبط الاصطلاحي لمفهوم الإبداع بشكل عام من بين أهم المشاكل التي تواجه الباحث عند تعريف، دراسة وتحليل ماهية الإبداع، وذلك كنتيجة لاختلافات الموجودة بين الباحثين في المصطلح المستخدم في اللغة الأم، حيث يرى بعض الباحثين أن الاصطلاح اللغوي الدال على الإبداع في اللغة الأجنبية هو (**Innovation**)، في حين يروى آخرون أن مرادف كلمة الإبداع باللغة الأجنبية هي (**Creativity**) بينما مرادف كلمة (**Innovation**) هي الابتكار؛ ويتم التفريق بين المصطلحين في أن الابتكار هو التوصل الى أفكار جديد وأن الإبداع هو التطبيق العملي لهذه الفكرة، وهو ما أكده (**Cuming, 1998**) بقوله أن الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبداع هو الذي يعمل على قلب أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها (بوسلامي، 2013: 4) -أنظر الشكل رقم (III-13). أي أن الابتكار هو عبارة عن مرحلة أولية للإبداع- ويعتبر هذا التمييز وان كان صالحا في وقت سابق كمراحل متعاقبة، حين كانت الفكرة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة ركود قبل أن يتحول الى عملية جديدة، حيث كان هناك

جهتان ذات العلاقة بالابتكار هما المبتكر الذي يأتي بالفكرة والمبدع الذي يطبقها (المؤسسة فإن التميز لم يعد صالحا (في القرن 21) لأن الابتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل الى مفهوم جديد وهي التي ستحوطه إلى المنتج (هبال، 2012: 237).

ومن جهة أخرى إذا نظرنا إلى الإبداع بمفهومه الواسع فهو إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (سمسوم، 2018: 163). كما يعرف الإبداع بأنه "كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها (إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج)، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، فهو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة" (اوكيل، 1992: 110).

ومن جهة أخرى تفرز القراءة المسحية لبعض الدراسات الأجنبية (الإنجليزية خصوصا) انه تم التعبير عن الإبداع بمفهومه العام بكلمة (**Innovation**) والإبداع التكنولوجي بكلمة (**Innovation Technology**). وهو ما تبناه الطالب خلال فصول ومباحث هذه الدراسة.

الشكل رقم (III-14): مدخلات ومخرجات الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية



المصدر : (خصوانة، 2011: 30)

## 2- الإبداع التكنولوجي في النظرية الاقتصادية:

يعتبر الكثير من الباحثين أن الاقتصادي النمساوي (**Josef Schumpeter**) أول من استخدم مصطلح الإبداع سنة (1939) ولكن الحقيقة ابعده من ذلك، حيث حظي الإبداع التكنولوجي من قبل المنظرين الأوائل للنظرية الاقتصادية أمثال (**A. Smith, D. Ricardo et T. R. Malthus**)، حيث تناولوا الإبداع التكنولوجي بشكل ضمني في أبحاثهم ودراساتهم، فمثلا قام (**Ricardo, 1821**) بتحديد تأثير التقدم التقني (" **progrès technique**") في النمو الاقتصادي، حيث افرد فصلا في كتابه (**Principles of Political Economy and Taxation**) للحديث عن دور التقدم التكنولوجي في النمو الاقتصادي، ولكن لاحظ ريكاردو أن النمو الاقتصادي ليس له علاقة بالتقدم التكنولوجي، بل على العكس من ذلك، فإن التقدم التكنولوجي سيزيد من البطالة، لأنه سيتم إحلال الآلة محل العامل، وبهذا تعالت الأصوات للتخفيض من وتيرة

استخدام التقنيات في عملية التشغيل الاقتصادي من أجل منع تسريح العمال (البطالة). وعلى العكس من ذلك كله، قام الاقتصادي الفرنسي (Jean-Baptiste Say, 1855) بتحديد الآثار الاقتصادية لإدخال الآلات في عمليات الإنتاج - في منشوره المعنون بـ (Traité d'économie politique) - وقد توصل إلى أن الاعتماد على آلات جديدة - الإبداع التكنولوجي - في عمليات الإنتاج وتطويرها أدى إلى خلق وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل. كما أكد على فوائد الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمستهلكين، مثل انخفاض أسعار المنتجات. أبعد من ذلك، قام (A. Smith, 1904) بتحليل دور الاختراع (Invention) في رفع كفاءة الأنشطة الاقتصادية، واستخلص أن هذه الاختراعات (الآلات) سهلت العمل وجعلته أكثر كفاءة، وسمحت بتوليد السلع بتكلفة عمل أقل (63 : 2015 : Lemanowicz بتصرف).

وفي ذات السياق، اتجه (Schumpeter) إلى انتقاد رواد الاقتصاد الكلاسيكي بسبب التركيز المفرط على رأس المال المادي في عملية تحليل النمو الاقتصادي، وتجاهلهم لدور الأفكار والمهارات في التحليل. حيث انتقد فكرة الاقتصاد المتوازن "Equilibrium Economy" واعتبر أن الاقتصاد هو بالأساس اقتصاد مضطرب باستمرار بسبب مخلفات الإبداع التكنولوجي، وقد توصل شومبيتر عند دراسته لمسببات النمو الاقتصادي إلى أن قوة النمو الاقتصادي تكمن في الإبداعات التي يتوصل إليها رجال الأعمال (المقاولون) (Entrepreneurs) والتي تظهر بشكل ديناميكي. حيث يؤكد على أن الإبداع هو سبب رواج أو انكماش دورات النشاط الاقتصادي. وقد تجسد تحليل شومبيتر لأهمية الإبداع التكنولوجي في النمو الاقتصادي في مفهوم التدمير الإبداعي / الفوضى الخلاقة (creative destruction) التي تعرضنا لها في الفصل الأول. حيث يقول في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي (1912) "... للبحث عن الوضعيات الملائمة من قبل المقاول من خلال تنفيذ توليفات جديدة للحصول على الأرباح هي وضعيات احتكارية جديدة. إن هذه الأخيرة هي نتيجة تحطيم وضعية سابقة ساكنة من خلال القيام بالإبداع" (كربالي، 2014: 204).

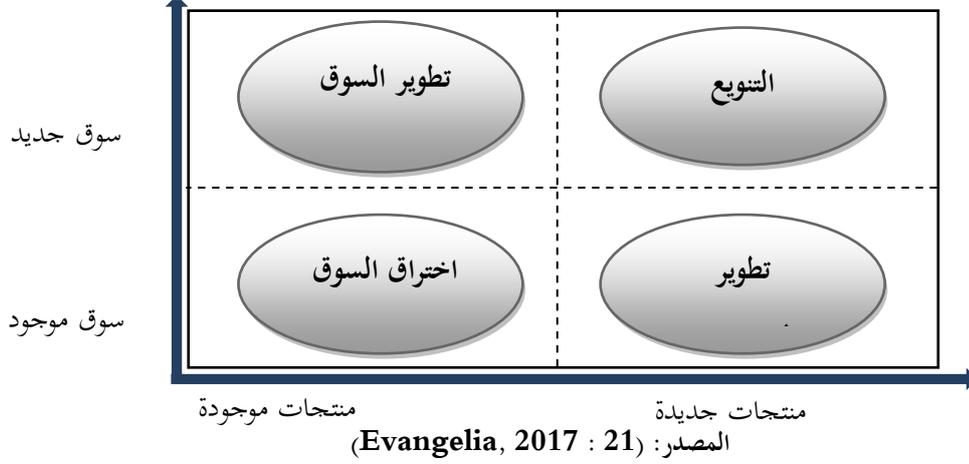
بالرغم من تعرض بعض الباحثين للإبداع التكنولوجي في تحقيق النمو الاقتصادي والتطور للمؤسسات الاقتصادية إلا أن قلب التحليل كان بالأساس قائم على تكلفة عوامل الإنتاج (الموارد النسبية) حيث تحقق المؤسسات الاقتصادية ميزة نسبية انطلاقاً من الفروقات في التكلفة بين البلدان والتي تعتمد على مدى وفرة عوامل الإنتاج دون أن تكون أهمية خاصة للإبداع التكنولوجي، حيث كان الاعتقاد السائد هو تماثل التكنولوجيا وسيرورة التصنيع في البلدان وبالتالي لا مجال لتأثير الإبداع في تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

### 3- الإبداع التكنولوجي في نظرية استراتيجية المؤسسة: تتجه البحوث والدراسات في الفكر الاستراتيجي

إلى التركيز على الإبداع التكنولوجي كمفهوم أساسي لتحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، فمنذ الكتابات الأولى لمنظر التخطيط الاستراتيجي (Harry Igor Ansoff) الذي قدم مصفوفة للتحليل الاستراتيجي على أساس الزوج منتج-سوق، اهتم بالإبداع التكنولوجي كمحور أساسي في

تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث قدم أنسوف مصفوفة مكون من أربع خانات يتم من خلالها تحديد استراتيجية النمو المناسبة لكل وضعية أنظر الشكل رقم (III-15)

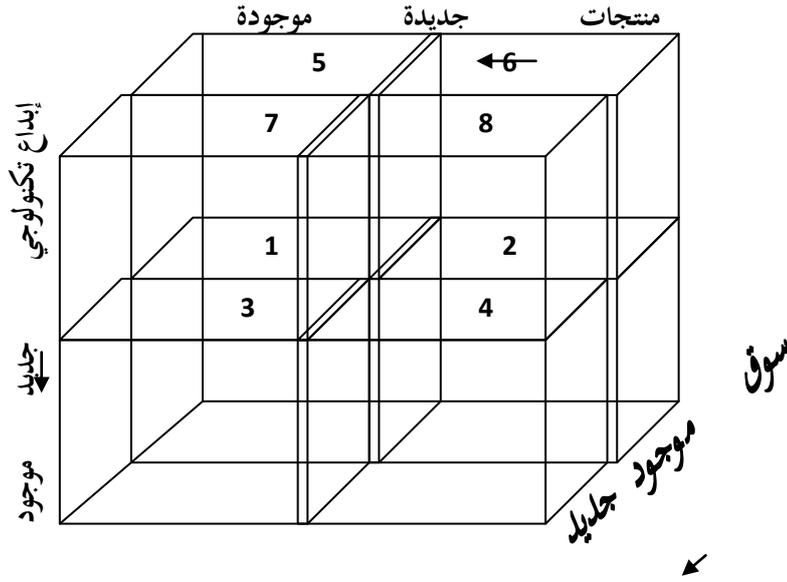
الشكل رقم (III-15): مصفوفة (Ansoff) للخيارات الاستراتيجية



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المصفوفة تحتوي على أربعة خيارات وهي كما يلي:

- استراتيجية اختراق السوق (Market Penetration): وهنا تتجه المؤسسة الى التغلغل في السوق الحالي بزيادة مبيعات منتجاتها الموجودة، ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الاستراتيجية من خلال استخدام بعض المناورات منها تخفيض السعر، تقديم عروض مجانية، تكثيف جهود الإعلان والترويج.... الخ؛
  - استراتيجية تطوير السوق (Market Development): تلجأ المؤسسات الى هذا الخيار حسب (Ansoff, 1957) عندما تواجه مشكلة النضج (maturity) في الأسواق الحالية، فإنها تبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية. وعادة ما المؤسسة في هذه الحالة على التصدير؛
  - استراتيجية تطوير المنتج (Product development): وهنا يكون على المؤسسة الاعتماد على الإبداع التكنولوجي لتقديم منتجات جديدة تختلف عن تلك التي تقدمها ولكن في نفس السوق الحالي؛
  - استراتيجية تنوع المنتجات (Diversification): وهنا تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة في سوق جديد، مما يتوجب عليها الاعتماد على الإبداع التكنولوجي بشكل كثيف لأن الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة فيه مخاطرة، نظرا لعدم امتلاك المؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم.
- ومع إدخال بعد الإبداع التكنولوجي كبعد أساسي في تحليل مصفوفة النمو ستتأثر الاستراتيجيات المقترحة، بحيث يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي (3D)، و تتحول مصفوفة (ANSOFF) في ظل هذا الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (III-16): مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد ( مصفوفة النمو التكنولوجي)



المصدر : إبراهيم بختي ، مرجع سابق، ص54.

- اعتماد على الشكل أعلاه، تتكون المصفوفة الجديدة ل(ANSOFF) - "مصفوفة النمو التكنولوجي"- من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1,2,3,4 للتحليل الاستراتيجي ل(ANSOFF)، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5,6,7,8 الاستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، وتعتبر هذه المكعبات امتداد للمصفوفة التقليدية للنمو وكل منها تمثل استراتيجية معينة، وتمثل كل واحدة من هذه المكعبات استراتيجية معينة؛ والتي نستعرضها في ما يلي (بتول و سالم عطية، 2009: 71-72) :
- استراتيجية اللامبالاة (الاختراق): تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق، ولا يؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التحديد التكنولوجي، لم يظهر أصلا، و لذلك تعتبر هذه الاستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي(المربع رقم 1)؛
  - استراتيجية التكيف (تنمية المنتجات): تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي(المربع رقم 2)؛
  - استراتيجية تنمية السوق: استراتيجية تنمية السوق نحصل عليها، عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي(المربع رقم 3)؛

- استراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر استراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي (المربع رقم 4)؛
  - استراتيجية الأمثلة: تسعى هذه الاستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة (المربع رقم 5)؛
  - استراتيجية التغيير: استراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي (المربع رقم 6)؛
  - استراتيجية التوسع: تستخدم هذه الاستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة؛ وتمثل هذه الحالة (المربع رقم 7)؛
  - استراتيجية التجديد: تستخدم استراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع وخدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي (المربع رقم 8).
- كما قام (Ansoff) بتحديد أربعة وضعيات (استراتيجيات) توجد فيهم المؤسسة المبدعة:
- استراتيجية القائد: وهنا تكون المؤسسة السبابة إلى الإبداعات التكنولوجية، ويمكن وصفها على أنها ميزة الحركة الأولى (First-Mover) وتمتلك المؤسسة الرائدة ثقافة تطوير منتجات أو أساليب إنتاج قبل منافسيها. بحيث تجعل هذه الاستراتيجية كحاجز لدخول الصناعة أمام المؤسسات الأخرى من خلال تعظيم الاستثمار في البحث والتطوير؛
  - استراتيجية التابع: إن هذا النوع ملائم للمؤسسات التي لها إمكانات أقل من الرائد ولكن بإمكانها إتباعه والتفوق عليه في بعض مجالات الأنشطة وهنا تركز هذه المؤسسات على اليقظة التكنولوجية للوصول إلى إبداعات تكنولوجية قبل الرائد، كما تستخدم فشل الرائد في بعض الإبداعات لتطوير إبداعاتها الخاصة؛
  - استراتيجية المتخصص: هو أن تخصص في إنتاج بعض المنتجات لبعض القطاعات السوقية الضيقة بناء على الإمكانيات التي تتوفر عليها وتركز جهودها على تحقيق الإبداع التكنولوجي في هذه القسم السوقية؛
  - استراتيجية المقلد: عادة ما تعتمد المؤسسات الناشئة على هذه الاستراتيجية بحيث لا يكون لديها القدرة على الإبداع التكنولوجي نظرا لمحدودية إمكانياتها - حيث يتطلب الإبداع التكنولوجي توفر موارد (مالية، بشرية، تنظيمية. الخ) معتبرة في مخابر البحث والتطوير - مما يجعلها تقلد بعض الإبداعات التكنولوجية للمؤسسات المنافسة.

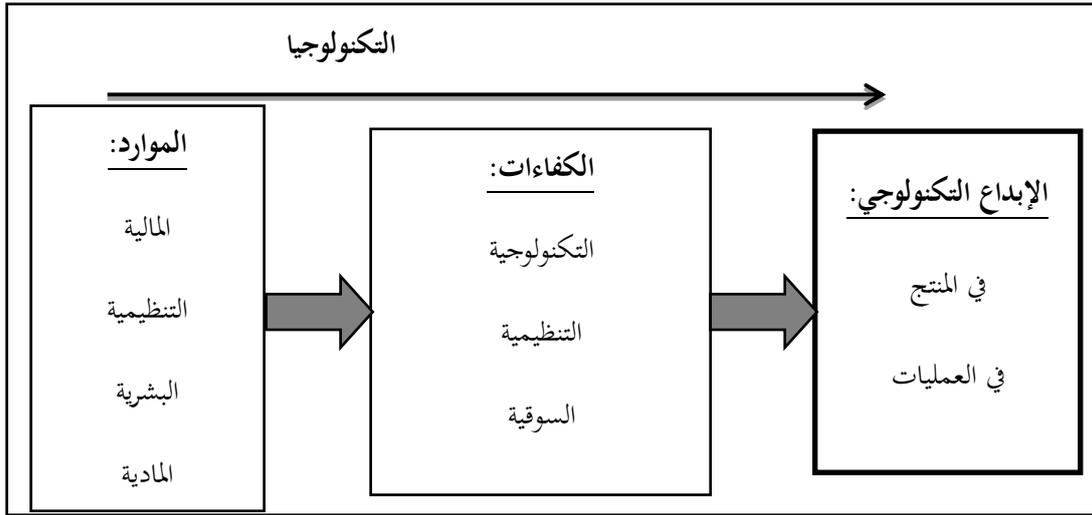
وفي ذات السياق، فقد تطور هذا الاهتمام أكثر مع ظهور مدرسة التموقع (BCG, ADL, porter..) والتي ركزت على ظاهرة الإبداع التكنولوجي وأهميته في تحقيق التموقع المثالي للمؤسسة؛ فنجد مثلا (BCG) ركز

عند تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسات على أثر الخبرة والذي ينتج بدوره من الثلاثية اقتصاديات الحجم، التعلم، والإبداع المرتبط بالتكنولوجيا، ومن جانبه (M. Porter) ساهم في بلورة أهمية الإبداع التكنولوجي في استراتيجية المؤسسة من خلال إدماجه في الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة، في إطار ما يعرف بالتطوير التكنولوجي، أبعده من ذلك، يرى بورتر أن الإبداع هو مفهوم الميزة التنافسية حيث يقول "نشأ الميزة التنافسية بمجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة في الإنتاج، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً. (Porter, 1989) وهذا المفهوم للميزة التنافسية المقدم من بورتر هو عمق التحليل في الإبداع التكنولوجي. أما معهد التخطيط الاستراتيجي فقد جعل من الإبداع التكنولوجي أحد أهم تسع مبادئ المؤثرة على تنافسية وربحية المؤسسة.

ومع تطور المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات (RBV) : (Resources – competencies based view) التي تقوم على اعتبار المؤسسة بأنها محفظة من الموارد (التقنية، المالية والبشرية)، حيث يقوم الافتراض العام لهذه النظرية أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية يعتمد على مواردها وكفاءاتها الفريدة (Compétences Uniques) (صعوبة النقل، التكوين المعقد، صعوبة الإحلال، ... الخ)، والتي من أهمها الكفاءات التكنولوجية (Les compétences technologiques) حيث تتحصل المؤسسة على كفاءات تكنولوجية انطلاقاً من جهود البحث والتطوير والتي تدعم بالإبداع التكنولوجي من خلال تطبيق المخرجات العلمية التي تم التوصل إليها في شكل منتجات نهائية، وفي ذات السياق يعتبر Prahalad & Hamel (1990) الإبداع التكنولوجي في المجالات العلمية الإنشائية التي تغذي التكنولوجيات والمعارف الشاملة) أنه أهم المهارات القاعدية التي تغذي وتضمن استقرار المنتجات القاعدية للمؤسسة. وفي ذات السياق ربط (Pavitt, 1991) بين مفهوم (Pralhad & Hamel) للموارد والكفاءات بنظرية الإبداع التكنولوجي، واقترح أن بناء المؤسسات الاقتصادية لكفاءات حصرية يجعلها أكثر قدرة على الإبداع التكنولوجي.

ومن جهة أخرى فقد قام (Leonard-Barton 1992) بتصنيف الإبداع المرتبط بقلب الكفاءات (core competencies) بالمؤسسة إلى أربعة أبعاد: الأنظمة التقنية، المهارات والمعرفة، الأنظمة الإدارية والقيم والقواعد. أكثر من ذلك، قدم (Joseph Tidd, 2000) تصنيفاً بديلاً لـ (Leonard-Barton)، حيث دمج المعرفة، الأنظمة والقواعد الإدارية في بعد واحد تحت مسمى "الكفاءات التنظيمية" إضافة إلى ذلك، قام بإضافة بُعد أطلق عليه اسم "كفاءة السوق" والذي يشير إلى قدرة المؤسسة على فهم واستغلال أسواقها. وبالتالي، كانت النتيجة إطاراً ثلاثي الأبعاد للكفاءات التكنولوجية، السوقية والتنظيمية المرتبطة بشكل واضح بالإبداع التكنولوجي (Souitaris, 2002 :7)

الشكل رقم (III-17): الإبداع التكنولوجي والموارد الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل السابق

وبشكل عام، فقط اهتم الباحثين في مجال استراتيجية المؤسسة بالإبداع التكنولوجي باعتباره متغير حاسم محقق للميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وقد أفرز هذا الاهتمام تقديم العديد من التعاريف والتي يمكن تلخيصها في التعاريف الجدول رقم (III-02):

يلاحظ من خلال التعاريف الواضحة في الجدول (III-02)، تركيز الباحثين في تحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي على أنواعه (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات)، وبهذا يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي على أنه عملية التطبيق العلمي للمعارف والعلوم في خصائص ومكونات المنتج أو في سيرورة تصنيعه. حيث يهتم باستخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية، بهدف تحسين سيرورة الإنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو تحسينها. وبهذا يمكن تمييز الإبداع التكنولوجي عن الأنواع الأخرى للإبداع في اعتبار أن الإبداع التكنولوجي لا تتعلق بالتقدم العلمي التقني. حيث يرى (اوكيل، 1992: 11) أن الإبداع التكنولوجي يتميز بالخصائص التالية:

- أن يكون مرتبطاً بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصنع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفر منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة لا يعتبر إبداعاً تكنولوجياً بالمعنى الصحيح؛
- أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها لا يمكن اعتبارها إبداعاً تكنولوجياً؛
- أن الجهود الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحدوية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛
- أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في الأسواق يكون محدود الكفاءة والفعالية.

## الجدول رقم (III-02): المساهمات العلمية لتحديد مفهوم الإبداع التكنولوجي

| التعريف المقدم  | الباحث                   |
|---|--------------------------|
| إدخال منتجات أو عمليات أو إجراءات جديدة للاستخدام على نطاق واسع   | (J.A. Allen,1966)        |
| أول تقديم تجاري (تطبيق) لمنتج أو عملية أو نظام أو جهاز جديد   | (Ch. Freeman,1982)       |
| الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية | (OCDE , 1992)            |
| تلك العملية التي تتعلق بالمستحقات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج  | (اوكيل، 1994)            |
| العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن   | (Jones,1995)             |
| العمليات التي يتم من خلالها تطوير المنتجات أو العمليات وتحويلها الى السوق بحيث يكون مناسبة لاحتياجات المستهلك   | (White and Bruton, 2001) |
| عملية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بخلق فكرة، تطوير اختراع، وتنفيذه لاحقاً في شكل منتج أو عملية   | (A. Pomykalsk, 2001)     |
| عبارة عن منتجات وعمليات جديدة في المنتجات أو العمليات المعتمدة مع وجود تحسينات تكنولوجية هامة. وقد يتضمن الإبداع التكنولوجي استخدامات جديدة للتكنولوجيا الحالية، أو هو نتيجة لتطبيق المعرفة الجديدة   | (Oslo Manual, 2005)      |
| تقديم منتجات جديدة أو عمليات أو نماذج عمل جديدة فهي سرورية من الأفعال ولديها استراتيجية ووتيرة تطور حيث يعمل في ظل عدم التأكد   | (Pierre tabatoni, 2005)  |
| اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) كما يعرف بأنه عرف أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية  | (William, 2007)          |
| ينشأ الإبداع عند استخدام طريقة جيدة أو خدمة أو إنتاج جديدة لأول مرة   | (Mikkola,2011)           |

المصدر: (William, 2007: 228)؛ (اوكيل، 1994: 33)؛ (OCDE , 1992)؛ (White and Bruton,2001: 19)

(Mikkola,2011: 424)؛ (Lemanowicz, 2015 : 67)

## المطلب الثاني: أنواع الإبداع التكنولوجي

لا يمكن فهم وتحليل الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الإقتصادية دون تسليط الضوء على أهم أنواعه، وبناء على ذلك، يتناول المطلب الحالي مختلف تصنيفات الباحثين للإبداع التكنولوجي بالمؤسسة، وذلك كما هو ملاحظ من خلال ما يلي:

ويتفق أغلب الباحثين أمثال (Hill1979, Thom,1990 Stoner,et.al,1996 Pennings1987)؛ (Schmerhorn,et.al,1997؛ Subramanain and Nilaktanta,1997؛ السامرائي، 1999؛ العامري، 2002؛ الراوي، 2005) أنه يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي الى نوعين أساسيين هما:

1- الإبداع التكنولوجي في المنتج (Product Innovation): يرى (Sevege,1989) بأن إبداع المنتج هو إبداع مهم للمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التمييز. ويمثل إبداع المنتج أحد أجزاء استراتيجية الإبداع للمؤسسة، والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يُحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية. ويرى (Malee,2005) بأن الإبداع في المنتجات هو شيء مطلوب من المؤسسات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فإنه يمكن أن يؤدي إلى نجاح وتفوق المؤسسة على المنافسين، ويستند إبداع المنتج على استراتيجية التمييز إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة في المواصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون. كما يتمثل إبداع المنتج في إحدى الطرائق التي تكيف بموجبها الشركات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار. (الطويل وإسماعيل ، 2010: 64-65). وفي ذات السياق يرى (Myers and Marquis, 1969) أن الإبداع في المنتج هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة. (MonteroI et al , 2017 : 47). بينما ينظر كل من (Utterback و Abernathy) الى الإبداع التكنولوجي في المنتجات على أنه تقنية جديدة أو مجموعة من التقنيات التي يتم تقديمها تجاريًا لتلبية احتياجات المستخدم أو احتياجات السوق (Utterback, Abernathy, 1975: 642). أما (Freeman, 1982) فيعتبر الإبداع التكنولوجي للمنتجات كعملية في تسويق المنتج الجديد (أو المحسن) والذي يتضمن: التصميم الفني، البحث والتطوير، التصنيع، الإدارة والأنشطة التجارية. (MonteroI et al , 2017 : 47). ويميز الباحثين بين نوعين من الإبداع التكنولوجي في المنتج هما: تقديم منتجات جديدة وتحسين منتجات حالية، حيث يؤكد (التك، 2006) بأن الإبداع في المنتج يظهر في صورة المنتجات الجديدة أو تطوير منتجات قديمة. (الطويل وإسماعيل ، 2010: 65).

- تقديم منتج جديد (New Product): أوضحت الحاجة إلى إبداع منتجات جديدة أكبر من أي وقت مضى، ففي ظل عولمة الأسواق، التقدم التكنولوجي والتغير المستمر لاحتياجات المستهلكين أصبحت دورات حياة المنتج أقصر مما كانت عليه. حيث كشفت دراسة ألمانية أن دورات حياة المنتج قد تقلصت بنسبة 400 % عبر مجموعة واسعة من فئات المنتجات على مدى السنوات الخمسين الماضية (قبل 2007). ومن هذا المنطلق،

أصبح إبداع منتجات جديدة الآن هو رقم واحد(1) في العديد من البرامج الاستراتيجية للمؤسسات. فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة، تمثل المنتجات الجديدة الآن حوالي 50 في المائة من عائدات الشركات من المبيعات و40 بالمائة من أرباحها(3: Cooper, 2007 بتصرف). ويقصد بالمنتجات الجديدة كل السلع والخدمات المختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل المؤسسة. كما يوضح (البكري، 2002) بأن المنتج الجديد هو الذي يدخل إلى السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديد بالنسبة للمؤسسة والذي يقدم منفعة جديدة للزبائن. ويرى بعض الباحثين أن المنتج الجديد هو كل ما يقدم إلى السوق لجذب الانتباه أو للاستهلاك أو يلي طلب أو حاجة لا تتضمن المنتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلي رغبات الزبائن ويشبع حاجاتهم. ويعتبر المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مُستهدفة ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو الزبائن. من جهة أخرى، يعتبر تقديم المؤسسات لمنتج أمراً حاسماً لبقائها في الوقت الذي توجد فيه مؤسسات قليلة تجرب أو تقوم بتغيير منتجاتها فان أغلب المؤسسات تراجع منتجاتها، وفي الصناعات سريعة التغيير، يعد تقديم منتج جديد طريفاً للحياة (الطويل وإسماعيل ، 2010: 65). ويصف دليل " Osl " المنتج الجديد بأنه المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعماله المقصودة تختلف عن تلك التي تنتجها المؤسسة سابقاً، بحيث يمكن أن تنطوي هذه الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة (37: Manuel d'Osl, 2005).

- **تحسين (تطوير) المنتج الحالي (Product Development/ Improvement):** يعتبر تطوير المنتجات واحدة من العمليات الأساسية في الصناعة وهو مصدر للتجديد والميزة التنافسية ( Balbontin et al., 2002 : 257). وفي ذات السياق يمكن وصف تطوير المنتج على أنه العملية التي تحدد فرصة السوق وتحويلها إلى منتج متاح للمبيعات(12: Dasgupta, Sahay , 2009). وحسب(Manuel d'Osl) تطوير المنتج يعني منتج موجود تم ترفيقه أو تحسينه بشكل كبير، حيث يمكن تحسين منتج بسيط (تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف) من خلال استعمال مكونات أو مواد أفضل أداء، أو تحسين منتج معقد) الذي يتضمن الكثير من النظم الفرعية المتكاملة) بواسطة التغييرات الجزئية في واحد من نظم الإنتاج الفرعية ( Manuel d'Osl , 37: 2005) من جهة أخرى يرى (Vonderembse and White, 1991) بأن عملية تطوير المنتج تتيح الفرصة للمؤسسة للقيام بدراسات تتعلق بتقليل كلف إنتاج المنتج، تحقيق الجودة المميزة وتنمية القدرة على خدمة الزبائن.

إن تحسين وتطوير المنتج يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى السوق، ومن التحديات التي تواجهها المؤسسة الصناعية هي تطوير المنتج الذي يُحقق الرضا لدى

الزبائن من حيث الكمية والجودة وعلى أسس تنافسية كالتكلفة وسرعة وفاعلية التوريد إلى الزبائن في الوقت المحدد لذلك وعلى هذا يؤكد (Perter and Donnelly,2001) بأن تحسين المنتج الحالي هو قرار تتخذه الإدارة العليا للمؤسسة، إلا إن المعلومات المطلوبة لعمل وإجراء التحسين قد تنشأ من الزبون، أما تنفيذ قرار تحسين المنتج الحالي فيتطلب تنسيق الجهود بين عدد من الاختصاصات في المؤسسة. أبعد من ذلك يساعد تحسين وتطوير المنتجات الحالية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالبقاء والنمو. وحسب (الطويل وإسماعيل، 2010: 65) أظهرت العديد من الحالات بان التحسينات التي تدخل في عملية تطوير المنتج قد حققت خفضاً كبيراً في كلف الإنتاج تراوحت ما بين (25%-40%) فضلاً عن تقليل زمن تطوير المنتج بأكثر من (5%) وتحسين جودته بنسب كبيرة.

2- إبداع العملية (Process Innovation): حسب (David, 2004) فإنه يمكن تعريف العملية بشكل عام على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات. وبالتالي، يمكن اعتبار أي نشاط يتم السماح بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات ذات قيمة مضافة، بأنها عملية. وفي ذات السياق يرى (Rentzhog,1996) بأن أصل كلمة العملية يرجع إلى (process) وتعني التقدم إلى الأمام، فالعملية هي كل ما تقوم به المؤسسة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة. ويؤكد (Davenport and Short,1990) بأن العملية هي بناء نظامي وفق مجموعة من الأنشطة المصممة لإنتاج مخرجات معينة لزبون أو سوق معين. كما تمثل العملية ذلك الجزء من الحلقة الإنتاجية التي يتم أدائها من قبل العامل الواحد أو مجموعة من العمال (فريق العمل) باستخدام أدوات عمل معينة في موقع (محطة) العمل الواحد والتي تؤدي إلى تغير في خواص وشكل ومقاسات المادة، وتنقسم العمليات إلى العمليات الإنتاجية وعمليات النقل والمناولة وعمليات الفحص والتفتيش (الطويل وإسماعيل، 2010: 65)، ويوضح (Utterback و Abernathy) أن عملية الإنتاج هي نظام معدات التشغيل، قوة العمل، مواصفات العمل، مدخلات المواد، تدفقات العمل والمعلومات. والتي يتم استخدامها لإنتاج منتج أو خدمة (Utterback, Abernathy, 1975:641). أما الإبداع في العمليات فهو العمليات الجديد التي إما تخفض تكلفة الإنتاج أو تمكن من إنتاج منتجات جديدة (Dasgupta, Sahay , 2009 :5).

يؤكد (Davaenport,1993) بأن إبداع العملية يعني بناء رؤيا أو تصور لاستراتيجيات العمل الجديدة ونشاط تصميم العملية الفعلي وتنفيذ التغيير مع كل تقنياته المعقدة والأفراد والأبعاد التنظيمية. ويوضح (Trail and Grunert,1997) بأن إبداع العملية هو استثمار في موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي تمكنها من تقديم تغييرات الكلفة في عمليات الإنتاج، ولكن يقدم أيضاً تقنية جديدة تمكن من إنتاج منتج مختلف عن الموجود، فضلاً عن إن إبداع العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير وهذا يعني إن إبداع العملية يعني التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة من اجل تحقيق

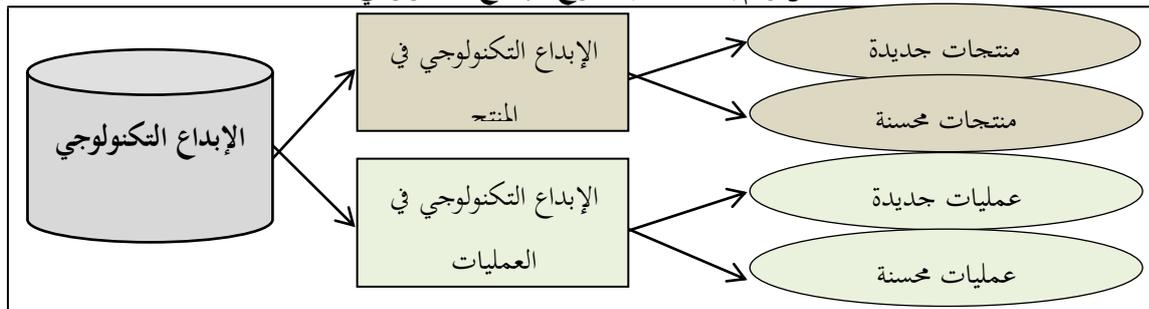
متطلبات الزبائن، كما يُشير إبداع العملية إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكداً احتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى، فان التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع المنتج) (الطويل وإسماعيل ، 2010: 65). ويمكن تصنيف أنواع الإبداع التكنولوجي في العمليات الى:

- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** يرى (Vonderembse and White, 1991) بأن تصميم العملية يوضح كيف يصنع المنتج. وأكد وعرف (Noori&Radford, 1995) تصميم العملية بأنها مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل و المصادر الأخرى مع المعدات. وأشار (Slack, et al, 1998) إلى أن تصميم العملية عند مستوى الاستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، وأيضاً عند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتقنية والأفراد للعمليات. ويوضح (Evans,1993) بان الهدف من تصميم العملية هو تحديد كيفية تنظيم الموارد المادية للشركة من اجل تحقيق أفضل منفعة لها ويقصد بها تقديم عملية جديدة كلياً عن تلك المعهودة حالياً والتي يكون الهدف منها تحسين كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج (الطويل وإسماعيل ، 2010: 65).

- **تحسين عملية إنتاجية (موجودة):** يُوضح (Krajewski and Ritzman, 1996) بأن تحسين العملية يعني الدراسة النظامية لنشاطات وانسياب كل عملية بهدف تحسينها. وبين (Humphrey,1989) بأن تحسين العملية يُشير إلى الأنشطة والطرق، الممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل إنتاج منتج معين (الطويل وإسماعيل ، 2010: 65).

ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول أن التمييز بين المنتج والعملية يتعلق أساساً بالمجالات والأنشطة التي يؤثر عليها الإبداع، حيث يتعلق الإبداع في العملية بمختلف الأدوات، الأجهزة، الأساليب والمعارف المستخدمة في العمليات الإنتاجية والتي تكون بين المدخلات والمخرجات، بينما يتعلق الإبداع التكنولوجي في المنتج بمختلف التعديلات والتركيبات الجديدة التي تضيفها المؤسسة على مكونات وخصائص منتجاتها. وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي توفر شرط أن هذه الأساليب والمنتجات لاتصف بطابع الإبداع التكنولوجي إلا إذا كانت جديدة على مستوى الصناعة. وبشكل عام يمكن توضيح أنواع الإبداع التكنولوجي في الشكل رقم (III-18).

الشكل رقم (III-18): أنواع الإبداع التكنولوجي



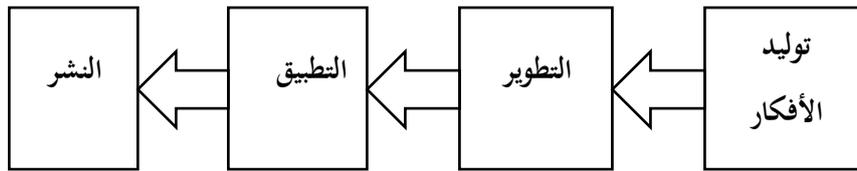
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التحليل السابق

## المطلب الثالث : سيورة الإبداع التكنولوجي

يعتبر التطبيق العملي للمفاهيم المعرفية والأساليب العلمية التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، حيث لا تعاني من مدى توفر الكم المعلوماتي والمعرفي بقدر ما تعاني من تحويل هذه المعرفة الى منتجات قابلة للتسويق، وبناء على ذلك، جاء هذا المطلب ليسلط الضوء على سيورة تطبيق الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية (Innovation Processes) من خلال عرض لأهم النماذج المفسرة لعملية الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة. وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

**1- سيورة الإبداع التكنولوجي وفقا للنماذج أحادية الاتجاه (One-Way):** تقدم النماذج أحادية الاتجاه (الكلاسيكية) سيورة الإبداع التكنولوجي على أنها سلسلة من المراحل المتتالية التي يتم من خلالها طرح الفكرة، تنفيذ بعض الأنشطة لتحسين جودة الفكرة (تطويرها)، ثم مرحلة التطبيق هذه الفكرة وأخيرا مرحلة النشر- انظر الشكل رقم (III-19). حيث يقترح هذا النموذج أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن سيورة وحيد الاتجاه، حيث إعتد هذا النموذج بشكل واسع في العديد من المؤسسات الأمريكية على هذا خلال سنوات الستينيات. وفي ذات السياق فقد عرفت هذا التيار ظهور العديد من النماذج أهمها: النموذج الموجه بالتكنولوجيا (Technology-push) والنموذج الموجه بالسوق أو الطلب (Demande-pull).

الشكل رقم (III-19): سيورة الإبداع التكنولوجي وفقا للنظرة الكلاسيكية



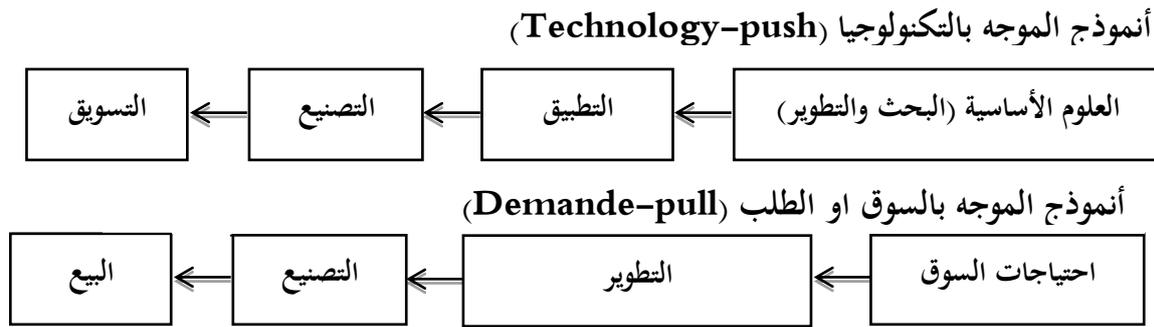
المصدر: من إعداد الطالب بناء على أدبيات الموضوع

ويوضح الشكل رقم (III-19) سيورة الإبداع التكنولوجي وفقا للنموذجين (Technology-push) و (Demande-pull) حيث يتضح أن الفرق بين النموذجين هو نقطة انطلاق عملة الإبداع التكنولوجي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- أنموذج الموجه بالتكنولوجيا (Technology-push): ظهر هذا النموذج خلال فترة الخمسينيات وانتشر في الستينيات، ويرجع ظهور هذا النموذج الى اعتبار أن تطوير المنتجات في تلك الفترة كان على أساس التقدم التكنولوجي، حيث يقترح هذا النموذج أن الإبداع يبرز من تدفق أحادي الاتجاه، والذي ينطلق من العلوم وأنشطة البحث والتطوير وتكون نقطة النهاية في التطبيق التجاري. لذا، فإن الإبداع هو عملية خطية تبدأ باكتشاف علمي، ثم تتبع خطوات مختلفة مثل: الاختراع، التصنيع لإتمام ظهور منتج أو عملية جديدة في السوق (ROBLES, 2006: 15) أي الصناعة أن المحرك الأساسي للإبداع التكنولوجي هو البحث والتطوير وعلى هذا ينبغي للمؤسسة أن تكون على يقظة تامة بالإفرازات العلمية والتكنولوجية في البيئة التنافسية.

- **أنموذج الموجه بالطلب (Demande-pull):** ظهر هذا النموذج في أواخر الستينات وأوائل السبعينيات، كنتيجة لعجز النموذج السابق في تفسير منطقي لسيرورة الإبداع التكنولوجي ولم يعد قادرا على تفسير التغيرات الملاحظة، وقد اتجه هذا النموذج الى افتراض أن تنوع الطلب في السوق هو العامل الدافع لعملية الإبداع وليس التكنولوجيا، ومنها انتقل التحليل من البحث والتطوير الى التركيز على فرص السوق واحتياجات العملاء أي أن الإبداع مشتق من الطلب الملاحظ في السوق والقسم الذي يبحث على الإبداع هو الذي له علاقة مباشرة بالزبون، كما أنه بالاعتماد على خبرة الزبون يمكن أن يشار إلى المشكلات الموجودة أثناء التصميم أو يقترح مواضيع للبحث، إذا السوق هو مصدر الأفكار الموجهة للبحث والتطوير (ROBLES, 2006 :16).

الشكل رقم(III-20): سيرورة الإبداع التكنولوجي وفقا للنموذج (Demande-pull) و(Technology-push)



المصدر : (ROBLES, 2006 :16)

من جهته ساهم (Cooper, Robert G. 1986) بتطوير هذا النموذج الأحادي الاتجاه عند حديثه عن سيرورة تقديم المؤسسات الاقتصادية للمنتجات الجديد في الأسواق من خلال تقديمه لنظام مرحلي يدعى (Stage and Gate) بحيث يوفر هذا النموذج خارطة طريق مفاهيمية وتشغيلية لقيادة وتطوير المنتج الجديد، من الفكرة إلى الإطلاق، أي مخطط لإدارة عملية الإبداع التكنولوجي في المنتجات، بهدف زيادة الكفاءة والفعالية. ويقوم أنموذج (Stage and Gate) بتفكيك عملية الإبداع التكنولوجي إلى مجموعة من المراحل، بحيث يشتمل مدخل كل مرحلة على مجموعة من الأنشطة الوظائف المخططة (STOŠIĆR and MILUTINOVIĆ, 2014 : 45) وتنقسم عملية (Stage and Gate) إلى عدد من المراحل (Stages) مع وضع تصور لفكرة كونها المرحلة الأولى وإطلاق المنتج الجديد كونه المرحلة النهائية. وتشمل جميع المراحل الأخرى في ما بين ديناميكيات العملية برمتها. بعد نهاية مرحلة واحدة وقبل أن تبدأ المرحلة التالية، تتم مواجهة بوابة (Gate) تقرر مدى فعالية العمل في المرحلة السابقة (Grey, 2014). ويوضح الشكل رقم(III-21) أنموذج لإدارة الإبداع، والذي يتضمن المراحل التالية:

▪ **الاستقصاء الأولي (Preliminary Investigation):** وهو استقصاء سريع لتحديد نطاق المشروع، وعادة يتم تنفيذ هذه المرحلة من قبل فريق أساسي صغير جدًا من الأشخاص التقنيين والتسويقيين،

حيث يتم تقييم الأولي للسوق والتقييم التقني الأولي والتقييم الأولي للأعمال (Cooper and Edgett, 2006 : 4). كما تتضمن هذه المرحلة تولد الأفكار – كما تسمح هذه المرحلة بتحديد خصائص المنتج الجديد ، العناصر الجديدة لتقنية عملية تحسين المشروع (STOŠIĆR and MILUTINOVIĆ, 2014 : 45).

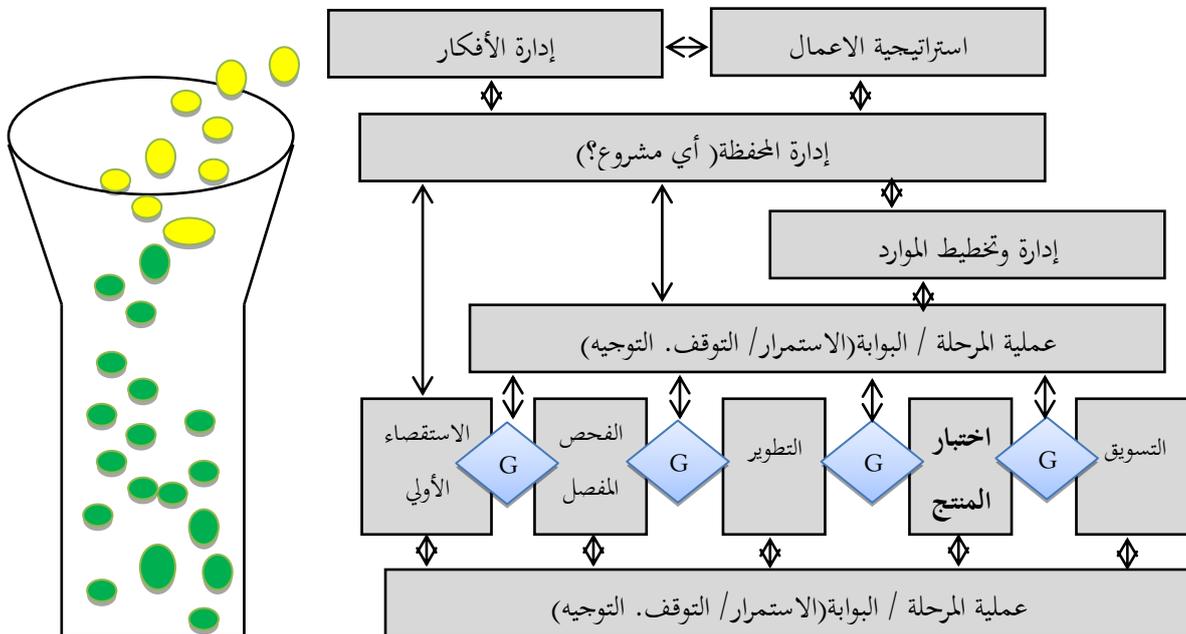
▪ **الفحص المفصل (Detailed Investigation):** يتم في هذه المرحلة القيام بأبحاث السوق (دراسة احتياجات المستخدمين لتحديد متطلبات المنتج المثالي؛ والتحليل التنافسي؛ واختبار رغبة الشراء لدى المستهلك)، كما يتم التحليل التقني، المالي والتجاري بشكل المفصل. ويتم في نهاية المرحلة تقديم معلومات تخص: المنتج وخصائصه، السوق المستهدف، متطلبات المنتج؛ كما يتم تبرير المشروع (المبررات الاقتصادية والتجارية)، فصلا عن تقديم خطة عمل مفصلة للمراحل التالية (بما في ذلك متطلبات الموارد والتوقيت (Cooper and Edgett, 2006 : 4).

▪ **التطوير (Development):** في هذه المرحلة يبدأ تنفيذ خطة العمل وتطوير المنتج الجديد أو الخدمة جديدة. ومن الضروري إجراء العديد من الاختبارات داخل مختبر الشركة للتأكد من أن المنتج يلبي جميع المتطلبات (STOŠIĆR and MILUTINOVIĆ, 2014 : 50).

▪ **اختبار المنتج الجديد والتحقق من صحته (Testing and Validation):** – تتضمن هذه المرحلة التحقق من صحة المنتج الجديد المقترح من خلال الاختبار الداخلي؛ وإجراء تجارب ميدانية للعملاء (Cooper and Edgett, 2006 : 4).

▪ **الإنتاج والتقديم (التسويق الفعلي) (Full Production and Market Launch):** حيث يتم في هذه المرحلة التنفيذ العملي للتسويق، الإنتاج، أنشطة ما بعد البيع، بما في ذلك المراقبة والتعديل (Cooper and Edgett, 2006 : 4).

الشكل رقم (III-21): نموذج (stage and gate) للإبداع التكنولوجي



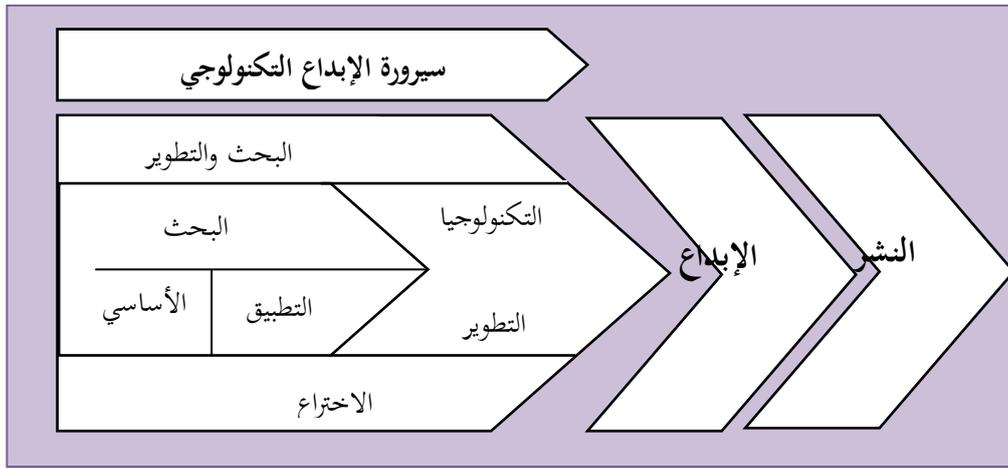
المصدر: (Grey, 2014)

## 2- النماذج التفاعلية (Interactive Models) للإبداع التكنولوجي: مع تطور الفكر الاستراتيجي

وتبني المؤسسات الاقتصادية الإبداع كاستراتيجية تنافسية، اتجه الباحثون إلى نقد النموذج الكلاسيكي، حيث اعتبروا أن الإبداع التكنولوجي عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التقنية، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من النماذج التي تجسد فكرة التفاعل بين العديد من الأنشطة لبلوغ الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات والتي نذكر منها ما يلي:

- **نموذج (DIACONU):** ذهب (DIACONU, 2001) إلى اعتبار تحليل سيرورة الإبداع التكنولوجي أمر في غاية الصعوبة، وذلك باعتبار أن الإبداع التكنولوجي ليس عملية خطية تتكون من مراحل متسلسلة وزمنية محددة. بل يعتمد الإبداع التكنولوجي على استخدام المعرفة المكتسبة مسبقاً، أو على نتائج التكنولوجيات الجديدة، أو على التطور التكنولوجي أو على التوليفات الجديدة للتكنولوجيا الموجودة. (DIACONU, 2001 : 130) وفي هذا السياق اقترح (DIACONU) نموذجاً للإبداع التكنولوجي في شكل سلسلة من التفاعلات بين التكنولوجيا البحث والتطوير الأمر الذي يقود إلى تحقيق الإبداع ليتم بعد ذلك نشره بشكل وسع وذلك كما هو موضح من خلال الشكل (III-22)،

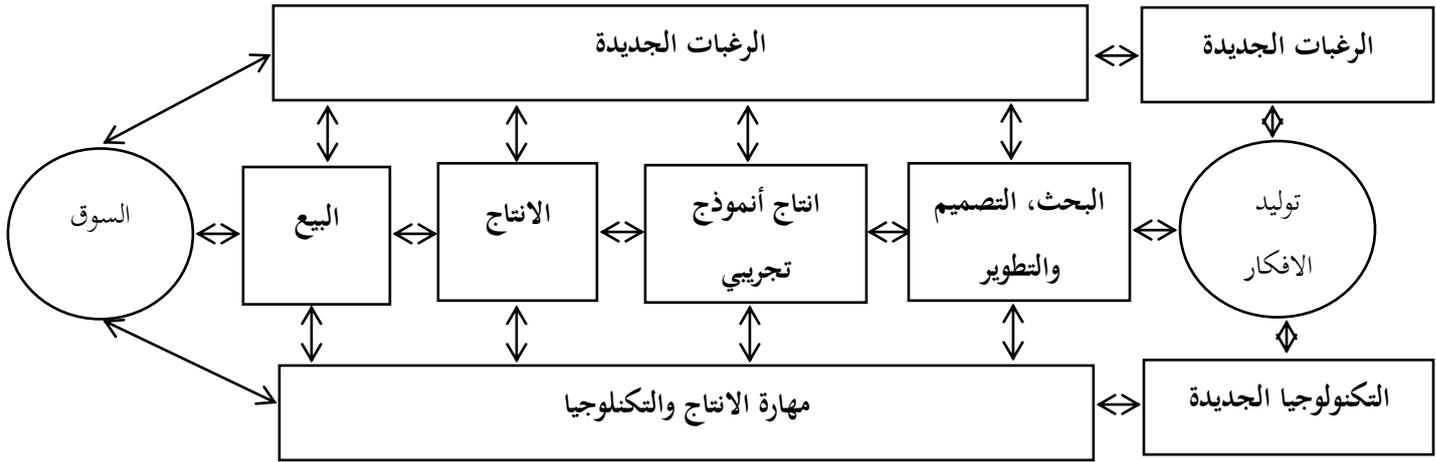
الشكل رقم (III-22): سيرورة الإبداع التكنولوجي عند (DIACONU)



المصدر: (DIACONU, 2001 : 131)

- **النموذج الموجه بـ (Demande-pull) و (Technology-push):** يقوم هذا النموذج على الجمع بين النموذجين (Technology-push) و (Demand Pull). حيث يصف هذا النموذج التفاعل بين السوق والتكنولوجيا والتنظيم. كما يعتبر هذا النموذج الإبداع التكنولوجي كعملية تفاعل متسلسلة، خطية، منطقية وغير مستمرة. ويظهر في هذا النموذج اتجاهات جديد للروابط الموجودة بين أنشطة البحث والتطوير والسوق (ROBLES, 2006 : 17). وذلك كما هو ملاحظ في الشكل (III-23).

الشكل رقم(III-23): النموذج الموجه من الزوج (Science – Push -Demand Pull)

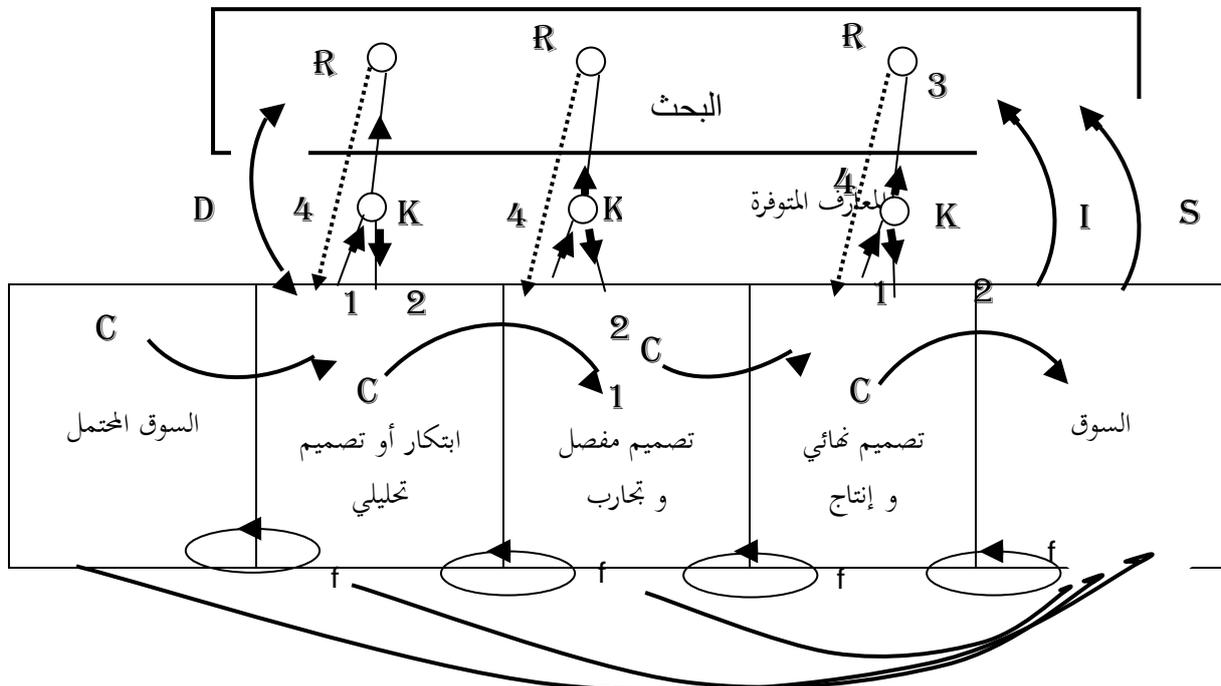


المصدر: (ROBLES, 2006 :17)

- النموذج التفاعلي (Chain-Linked) : في عام 1986، قدم (Kline et Rosenberg)

نموذجًا متكاملًا لعملية الإبداع أطلق عليها اسم (Chain-Linked). حيث اعتبر الباحثان أن سيرورة الإبداع التكنولوجي لا تتبع مسارًا معينًا حيث يمكن أن تأخذ أشكالًا مختلفة (ROBLES, 2006 :17). ويظهر الشكل رقم(III-24) أنموذج (linked-Chain) الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات، حيث يمثل الإبداع التكنولوجي في سلسلة مركزية للإبداع تحتوي على خمسة تكتلات، ثلاثة منها خاصة بالتصميم واثنان خاصة بالسوق وتكتلين آخرين يمثلان العلوم (البحث والتطوير)، لكنهما خارج السلسلة المركزية على الرغم من أهميتهما الكتلة الأولى هي قاعدة المعارف المتوفرة والتي يمتلكها أفراد المؤسسة أما الكتلة الثانية فهي خاصة بالبحث.

الشكل رقم(III-24) : النموذج التفاعلي للإبداع التكنولوجي



المصدر: بوسلامي، 2013: 22

وفقا لشكل أعلاه وتمثل المسارات وفق الشكل فيما يلي: المسار C السلسلة المركزية للإبداع التكنولوجي؛

المسار f حلقات قصيرة من التغذية العكسية بين الأنشطة المتصلة بالسلسلة المركزية؛

المسار F حلقات طويلة من ردود الفعل بين الأنشطة التي لا تتصل بالسلسلة المركزية؛

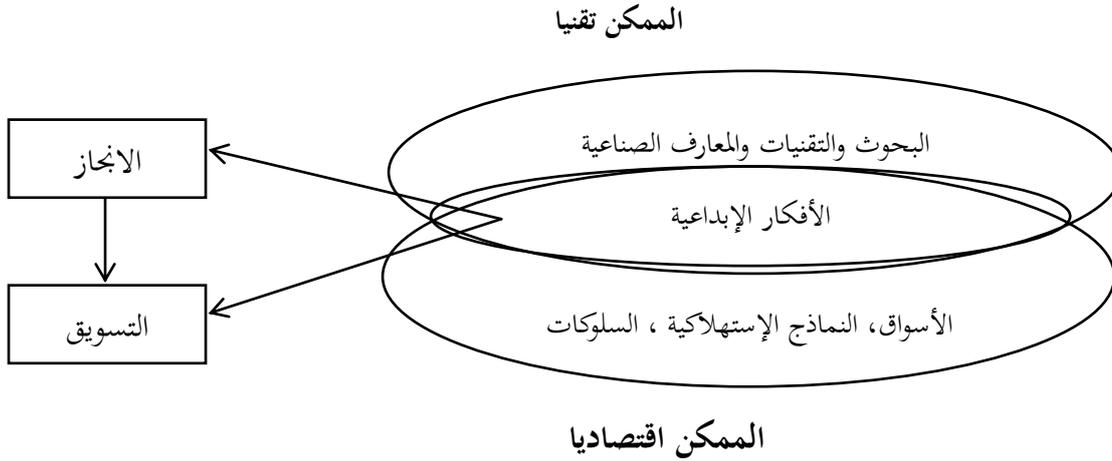
المسار D علاقات مباشرة بين البحث والتصميم التحليلي؛

المسار S دعم البحث العلمي؛

المسار R,k العلاقة معرفة-بحث، إذا كان حل المشكلة على المستوى K، هذه العلاقة تصبح غير نشطة.

السلسلة المركزية لعملية الإبداع هي الطريق الأولى لعملية الإبداع، حيث تنطلق من التصميم C وتستمر نحو التطوير فالإنتاج ثم التسويق - . الطريق الثانية هي مجموعة روابط لمفعول رجعي تربط وتنسق بين البحث والتطوير مع الإنتاج والتسويق، هذه الروابط ترى على أنها أجزاء مدمجة لنظام التنسيق بين خصائص وتطوير المنتج مع مصلحة التسويق. (بوسلامي، 2013: 22-23):

- النموذج التفاعلي بين السوق والبحث والتطوير: وفقا لها النموذج فإن الإبداع التكنولوجي يكون نتيجة التفاعل بين طلب السوق من جهة، ونشاطات البحث والتطوير من جهة أخرى وذلك كما يظهره الشكل رقم(III-25) الشكل رقم (III-25): المسار الواقعي للإبداع التكنولوجي



المصدر: (بوسلامي، 2013: 22-23)

من جهته يؤكد (Russell and Taylor,2000) على أن الأفكار المتعلقة بإبداع المنتج يمكن الحصول عليها من مصادر عديدة كأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في الشركة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة (Russell and Taylor, 2000, 187).

انطلاقاً مما تم تسليط الضوء عليه للنماذج المفسرة لسيرورة الإبداع التكنولوجي فإنه يمكن القول أن هذه النماذج وإن اختلفت في طبيعة سيرورة الإبداع (خطية/تفاعلية) إلا أنها تشترك في اعتبار الإبداع يقوم على ثلاث محاور رئيسية والمتمثلة في:

- المفاهيم النظرية (Theoretical concepts): وهي كل ما توصل إليه العلم النظري من معارف ومعلومات ومفاهيم يكن تطبيقاً واقعياً؛
- الاختراعات التقنية (Technical Invention) وهي التطبيق العملي للمفاهيم النظرية والتي تتضح في شكل منتجات؛
- التسويق (Marketing): أي الاستغلال التجاري وإيصال هذه الإبداعات للمستخدمين.

### المبحث الثالث: الإبداع التكنولوجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

أصبح الإبداع التكنولوجي عنصراً أساسياً في إعادة تنظيم أساليب الإدارة، هياكل، عمليات والسلوك التنافسي للمؤسسة من جهة، والهيكل التنافسي من جهة أخرى. فمن وجهة نظر التحليل الاستراتيجي فإن الإبداع التكنولوجي هو قيمة استراتيجية تنافسية للمؤسسة، بحيث يتم تسليط الضوء بشكل خاص على توجيه الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة بناءً على الإبداع التكنولوجي؛ وفي ذات السياق حاولت العديد من الدراسات تحليل السلوك التنافسي للمؤسسات الرائدة والبحث عن تفسير لريادتها لأسواقها واستمرارها (مثلاً لماذا (Apple) رائدة لسوق الهواتف الذكية وليست (LG)؟) مع تقاربهما من حيث الموارد والكفاءات، وحتى سلسلة القيم متماثلة بينهما؟). وبعد الدراسة المستفيضة توصل الباحثون إلى أن العنصر الذي حقق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات هو الإبداع التكنولوجي حيث كانت (Apple) السابقة في كل مرة لتحقيق الإبداع التكنولوجي بالمقارنة مع (LG). اعتماداً على ذلك سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على خصوصيات التنافس بالإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى تحديد الأثر الافتراضي للإبداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي للمؤسسات، فضلاً عن توضيح دور الإبداع التكنولوجي في توجه المؤسسات نحو تحقيق ميزة تنافسية.

#### المطلب الأول: خيارات التنافسية بالإبداع التكنولوجي

قبل التطرق إلى خيارات التنافسية بالإبداع التكنولوجي ينبغي أولاً تسليط الضوء على مبررات لجوء المؤسسات إلى الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لتحسين تنافسياتها والتي يمكن توضيحها في النقاط الرئيسية التالية:

- **خصوصيات المحيط التنافسي:** تفرض خصوصيات المحيط التنافسي التي لخصها الباحثين في ثلاث أبعاد رئيسية والمتمثلة في التعقيد، الاضطراب، وعدم التجانس، على المؤسسات الاقتصادية البحث عن أساليب جديدة لمواجهة هذه المتغيرات وتخفيف حدة تأثيرها على تنافسياتها، وهو ما يحققه الإبداع التكنولوجي؛
- **تغيير هيكل وشكل المنافسة:** أدت عولمة المنافسة إلى تغيير شكل المنافسة من جهة وتكثيفها من جهة أخرى، حيث أصبحت الأسواق المشتتة عبارة عن سوق واحد تتنافس فيه مختلف المؤسسات الاقتصادية على الرغم من اختلاف بلدانها. وبهذا تؤكد الحاجة إلى الإبداع التكنولوجي باعتباره عامل حاسم في تنافسية حيث يتيح الإبداع التكنولوجي للمؤسسات فتح أسواق جديد أو تقديم منتجات جديدة أو إنشاء استعمالات جديد لمنتجاتها الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق؛
- **الاستجابة لحاجات المستهلك:** إن التغير المستمر في حاجات المستهلكين يفرض على المؤسسة أن تسير هذه التغيرات باستمرار بل يجب عليها أن تدرك رغبات المستهلكين وتخففهم لاستشعارها قبل إدراكهم لها، وذلك حتى تتمكن من إشباعها بطريقة مثالية، الأمر الذي يدفعها إلى اعتماد الإبداع التكنولوجي في منتجاتها؛

- **التحولات الاجتماعية والثقافية:** فمثلا يزيد ارتفاع وتحسن المستوى الثقافي للمستهلكين من ضرورة لجوء المؤسسات الإبداعات التكنولوجية، حيث يصيح المستهلك أكثر قدرة على تفسير الظواهر المحيطة به والتي يريد أن يجدها في منتجاته التي يستهلكها؛
- **الاضطراب التكنولوجي:** أدت الإفرزات العلمية والتكنولوجية الى تغيير جذري في مختلف الاعتبارات الاقتصادية والتسييرية حيث تغيرت طرق وتكاليف الإنتاج، تسريع العمل ودورات رد الفعل، قصر دورة حيات المنتج، تغير نظام التسيير وهياكل التنظيم بالمؤسسات الاقتصادية . وبناء على ذلك أصبح اعتماد المؤسسات على الإبداع التكنولوجي لمواكبة التقدم التكنولوجي ضرورة ملحة في ظل هذه التغيرات.
- **خيارات التنافسية بالإبداع التكنولوجي:** تتعدد الخيارات التنافسية بالإبداع التكنولوجي لأنها تتعلق بقدرات المؤسسة من جهة ومحيطها التنافسي من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس نجد عدة خيارات استراتيجية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- **خيار التطوير من الداخل:** هنا تلجأ المؤسسات الى الاعتماد على قدراتها الذاتية الداخلية والمتمثلة في أنشطة البحث والتطوير (**Development and Research**) لتحقيق الإبداع التكنولوجي، حيث يعتبر البحث والتطوير (**R & D**) وفقا ل (سعيد اوكيل، 1992) هو كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية (مكيد وشرشالي، 2015: 282). ويُشير (محسن والنجار، 2004) إلى أن المؤسسات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تقنية المنتج تتبنى الإبداع كأسبعية تنافسية لها، وبذلك فإنها تركز جدياً على البحث والتطوير لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هو قدرتها على الإبداع في المنتج وتقديم منتجات جديدة. كما يرى (**Evans, 1997**) بأن المؤسسة لكي تتمكن من تقديم منتجات جديدة بصورة متكررة لابد لها من الاستمرار بالإبداع وينبغي أن تركز إستراتيجيتها على وظائف البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي وامتلاك القدرة على تحويل أو تطوير مُعدات الإنتاج. وتشير (**OECD, 2002**) الى وجود ثلاث أشكال للبحث والتطوير بالمؤسسات وهي:
- **البحث الأساسي (Basic Researches):** ويقصد به العمل التجريبي أو النظري الذي يتم في المقام الأول لاكتساب معرفة جديدة للظواهر والحقائق القابلة للملاحظة، دون أي تطبيق معين أو استخدام معين؛
- **البحوث التطبيقية (Applied Researches):** يشكل هذا البحث امتداد أساسي للبحوث الأساسية التي حيث يتم إيجاد استعمالات للمعرفة المتوصل إليها من خلال البحوث الأساسية؛
- **التطوير التجريبي (Experimental development):** يعتبر التطوير التجريبي عمل منهجي، يعتمد على المعرفة المكتسبة من البحث والخبرة العملية وإنتاج معرفة إضافية، موجهة نحو إنتاج منتجات أو عمليات جديدة أو لتحسين المنتجات أو العمليات.

• **التعاون (Cooperation):** تفرض البيئة التنافسية على المؤسسات الاقتصادية اللجوء الى خيار التعاون للوصول إلى الإبداعات التكنولوجية حيث تستفيد المؤسسات في ظل هذا الخيار من التأزر الذي ينتج عن التعاضدية بين المؤسسات في البحث والتطوير، بحيث تنخفض تكلفة البحث والتطوير، ويمكن التمييز بين نوعين أساسين لخيار التعاون وهي:

▪ **التحالفات (Alliances):** وتكون بين المؤسسات المتنافسة، وبافتراض أن المنافسون يواجهون تحديات مماثلة من جهة ويمتلكون موارد وقدرات ذات صلة مباشرة ببعضهم البعض من جهة أخرى، فإنه يمكن للمؤسسات في صناعة ما أن تلجأ إلى خيار التحالف لتحقيق الإبداع التكنولوجي؛ ومن أمثلة ذلك قيام شركة (Renault و Volvo و Peugeot) بالقيام بمشروع مشترك لتطوير محرك (V6).

▪ **الشراكة (Joint-venture):** وتكون بين المؤسسات غير المتنافسة، بحيث تلجأ المؤسسات الى الشراكة مع الجامعات ومخابر البحث والمعاهد العلمية الاستشاريين... الخ لتحقيق الإبداع التكنولوجي في منتجاتها أو عملياتها، كما تتضمن هذا الخيار استراتيجية المناولة أو التعاقد من الباطن (sous-traitance). ومن أمثلة التحالفات قيام مؤسسة (Appel و Samsung) بتطوير رقائق الهواتف الذكية كما قامت مؤسستي الخطوط الجوية الفرنسية (Air France و Air Bus) بتصميم الطائرة (Air Bus 320).

• **النمو الخارجي (External Growth):** ويكون هذا من خلال الشراء والاستحواذ على المؤسسات المطورة للإبداعات بشكل جزئي من خلال المساهم في رأسمال المخصص في الإبداع أو الاستحواذ الكلي عليها. كما يتضمن هذا الخيار كذلك اقتناء التراخيص من المؤسسات المبدعة أو الأشخاص المبدعين. من جهة أخرى يوضح الجدول رقم (III-03) إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل تحقيق الإبداع التكنولوجي.

الجدول رقم (III-03): إيجابيات وسلبيات الخيارات اعتماداً على الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

| طريقة/الخصائص     | الوقت الضروري | التكلفة الكلية | الخطر المحتمل | التحكم المتوصل |
|-------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| التطوير من الداخل | طويلة         | مرتفعة         | مرتفعة        | مرتفعة         |
| عقود التعاون      | غير مؤكدة     | غير مؤكدة      | ضعيفة         | غير مؤكدة      |
| النمو الخارجي     | قصيرة         | مرتفعة         | مرتفعة        | غير مؤكدة      |
| المقاول الباطنية  | غير مؤكدة     | غير مؤكدة      | ضعيفة         | غير مؤكدة      |
| اقتناء الرخص      | قصيرة         | ضعيفة          | ضعيفة         | ضعيفة          |

المصدر: (بوسلامي، 2013: 25)

وتجدر الإشارة الى أهمية امتلاك المؤسسة لنظام يقظة تكنولوجي قوي وفعال للمفاضلة بين الخيارات سابقة الذكر، حيث يسمح نظام اليقظة التكنولوجية للمؤسسة بتحليل المحيط التكنولوجي وتحديد التطورات والمستجدات المتعلقة بالمعرفة والعلوم التقنية، كما تسهم اليقظة التكنولوجية في كفاءة وفعالية المؤسسة، بحيث تكون قادرة على

تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير ورفع معدل الإبداعات التكنولوجية. وتتم اليقظة التكنولوجية بالمحاور التوفير المعلومات الآتية والاستراتيجية عن الإنجازات العلمية والتكنولوجية؛ الخصوصيات التكنولوجية في المنتجات، في التصميم، في عملية التصنيع، المواد، نظم المعلومات.... الخ.

### المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي للمؤسسات الصناعية

أثبت العديد من الدراسات أهمية الإبداع التكنولوجي في المنافسة باعتباره أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث أكد (Utterback,1971) على تأثير الإبداع التكنولوجي على التجارة الدولية، هيكل الصناعة، تطور المؤسسات ونموها بالإضافة الى مساهمته في ظهور صناعات جديدة. وفي ذات السياق أظهرت دراسة أجراها البنكين (CBI/NatWest) عام 1997 بالمملكة المتحدة، على أن 80% من المؤسسات التي بادرت إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي في الثلاث سنوات الأخيرة تحسّن أداء أعمالها من حيث الأرباح والحصة السوق ومعدل اختراق الأسواق الجديدة.

تأسيساً على ذلك، سيتم من خلال هذه المطلب تسليط الضوء على أثر الإبداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

1- مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض القوة التفاوضية للموردين: يمكن تهديد الموردين في قطاع معين على قدرتهم رفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة (مدخلات الإنتاج)، وهو ما يجعل المؤسسة تبحث عن مداخل تخفيض اعتمادها على المورد، وتخفيض قدرتهم على التفاوض ورفع الأسعار، وبشكل عام يمكن توضيح أهم مظاهر مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض تهديد الموردين في ما يلي:

- استخدام الإبداع التكنولوجي لتحقيق التكامل العمودي: أظهرت (Frankel, 1955) بأن المعدل البطيء لانتشار الإبداعات في صناعات النسيج والحديد والصلب البريطانية في مطلع القرن الماضي كان سببه غياب المؤسسات المتكاملة رأسياً (Teece, 1984 ; 205). ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة أن تحقق الإبداع التكنولوجي في إعادة تدوير مخلفاتها الصناعية وإعادة استخدامها في عمليات الإنتاج وهو ما يشكل مدخلا لتحقيق التكامل العمودي.

- استخدام الإبداع التكنولوجي لتوفير المنتجات البديلة: يعتبر غياب منتجات بديلة أحد أهم العوامل التي تزيد من القوة التفاوضية للموردين، وعليه يجب على المؤسسة أن تبحث عن بدائل للمدخلات الإنتاج حتى تخفض من تهدي الموردين برفع الأسعار أو تخفيض الجودة حيث أنه وإن كانت القوة التفاوضية للموردين عالية، فإنها تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعافها، وهذا ما يوفره الإبداع التكنولوجي للمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي البحث والتطوير الى اكتشاف المؤسسة لمواد بديلة يمكن أن تستخدمها كمدخلات لعملياتها الإنتاجية بدل المواد الحالية، تكون منخفضة التكلفة أو أفضل جودة، فمثلا بدأت شركات صناعة السيارات في التحول من الحديد للألمنيوم و البلاستيك المعزز بألياف الكربون بغرض إنتاج سيارات أخف

وزناً، وهو ما دفع بشركات الحديد للدفاع عن نفسها بطرح استثمارات جديدة من جهة وتخفيض أسعارها من جهة أخرى للحفاظ على حصصها السوقية. وقد أنفقت شركات الرائدة لصناعة الحديد -مثل العملاق الألماني **(ThyssenKrupp)** والمؤسسة الأوربية-الهندية **(ArcelorMittal)** والشركة الهندية **(Tata Group)** - مليارات الدولارات، بهدف صناعة أنواع أخف وزناً من الحديد لبيعها لشركات صناعة السيارات، حيث أنفقت مثلاً **(ThyssenKrupp)** 644 مليون يورو في مشروع بحثي لتطوير إنتاج حديد عالي المقاومة وخفيف الوزن لقطاع السيارات .

وبشكل عام يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. وهذا يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية، وبالمقابل فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين، حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير (بوشناف، 2002: 79)

2- مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض القوة التفاوضية للزبائن: إن أهم تهديداً يمكن أن يشكله الزبائن على القطاع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص هو إمكانية فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة وهو ما تسعى المؤسسة إلى تقليله من خلال الإبداع التكنولوجي، حيث كشفت دراسة **(Tatikonda and Kenan, 2001)** عندما تصنع المؤسسة منتجاً يتضمن المواصفات التقنية التي يحتاج إليها الزبون، فإن موثوقية هذا المنتج ستزيد الأمر الذي يقوي تفرد هذا المنتج؛ هذا التفوق سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن، أبعد من ذلك يرى **(Shane and Ulrich, 2004)** أن إدخال منتج مبتكر للسوق، يرفع من القيمة المدركة للزبائن. وعليه يرتفع رضاه، مما يؤدي إلى شرائهم للمزيد من منتجات المؤسسة، ومن جهة أخرى وحسب دراسة **(WASIKE, 2016)** فإن الإبداع التكنولوجي في المنتجات يرفع من ولاء المستهلك، الأمر الذي يجعله على استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول عليها، وحسب دراسة **(Cherroun, 2014)** يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق احتياجات الزبائن بخصائص جديدة من خلال تقديم منتجات ذات خصائص جديدة لم يتم استخدامها مسبقاً مما يساهم في تحقيق استمرارية إخلاص وولاء الزبائن؛ بحيث تعطي هذه العوامل مبرراً لدفع الزبائن أسعار أعلى. وتأسيساً على ذلك فإن الإبداع التكنولوجي يخفف من قدرة الزبائن على المفاوضة، ومن جهة أخرى فإن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تمييز المنتجات وإزالة التنميط مما يقصي التعاضدية بين الزبائن.

3- مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض تهديد المنتجات البديلة: يعتبر أثر الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة من أهم الآثار، حيث تمثل تهديدات المنتجات البديلة دافعا طبيعياً للإبداع التكنولوجي، كونها (المنتجات البديلة) على العموم نتاجاً لإبداعات جذرية في المنتجات (بوشناف، 2002: 80).

من جهة أخرى يسمح الإبداع بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل 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 فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية (فلاق، 2014: 211).

4- أثر الإبداع التكنولوجي على شدة المنافسة: حسب (Tecce, 1984) فإن المنافسة هي المنطلق الرئيسي للإبداع التكنولوجي، حيث ينشأ الإبداع التكنولوجي من شعور المؤسسات المتنافسة بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، من خلال تقليص منتجات جديدة أو إبداع عمليات جديدة، حيث لاحظ (Kanagal, 2015) من خلال دراسته أن الإبداع التكنولوجي في المنتجات ضروري للمؤسسات من أجل مواجهة الضغوط التنافسية التي تتضح في تغيير الأذواق والتفضيلات، دورات حياة المنتج القصيرة، التقدم التكنولوجي، أنماط الطلب المتغيرة، والاحتياجات الخاصة للمستهلكين. بحيث يسمح الإبداع بتكثيف المنتج مع متطلبات السوق، وبمجرد تحقيق ذلك، يمكن أن يكون للمنتج طلب مرتفع في السوق مما يجعله يتمتع بميزة على المنتجات الأخرى. وحسب (Cherroun, 2014) فإن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين جودة المنتجات ويجعل المنتجات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية، وبشكل عام يمكن إظهار تأثير الإبداع على شدة المنافسة من خلال ما يلي:

- الإبداع التكنولوجي ودرجة التركيز: إن مؤشر درجة التركيز في قطاع معين هو عدد المؤسسات الموجودة (حصة السوق)، وغالبا ما يؤدي الإبداع التكنولوجي الى تركيز السوق أي توزيع الحصص السوقية بين عدد قليل من المؤسسات (المبدعة فقط)، وذلك بفعل خروج المؤسسات التي لم تستطع مواكبة التنافسية بالإبداع.

- الإبداع التكنولوجي والتكاليف الثابتة: إن تحقيق المؤسسات الإبداع التكنولوجي في المنتجات والعمليات من شأنه أن يخفض في تكاليف إنتاجها المؤسسات، حيث يساهم الإبداع التكنولوجي في الإبداع في العمليات في إزالة الأنشطة غير الضرورية والتركيز فقط على الضرورية منها، كما يسمح الإبداع من تقليل إضافات الإنتاج غير اللازمة أو استخدام مخلفاتها في عمليات إنتاج أخرى؛ وحسب (Cherroun, 2014) يساهم الإبداع في المنتجات من تقليل تكاليف الإنتاج ووقت عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة عوائد الاستثمار وكفاءة الإنتاج.

- الإبداع التكنولوجي والتميز: يرى (Sevege, 1989) بأن إبداع المنتج هو إبداع مهم للمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز وبشكل عام فإن الإبداعات التي تدعم استراتيجيات التميز غالبا ما تنطوي على إضافة صفات إلى ملامح تنظيم المنتجات الموجودة؛ التي يصعب تقليدها بسهولة من طرف المنافسين؛ الأمر الذي يؤدي إلى ثورة في الصناعة بفضل نجاح التصاميم الجديدة المسيطرة (بوسلامي، 2013: 93).

ويتعين على المؤسسة في ظل خيار التمييز بالإبداع التكنولوجي تطوير الكفاءة المتميزة، خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج منتجات متميزة بجودة عالية وتقديم خدمات متميزة وسريعة عما يقدمه المنافسين، وعليه تشتد المنافسة أكثر فأكثر.

- **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** إن تحقيق المؤسسات الاقتصادية للإبداع التكنولوجي في العمليات يجعلها تستفيد من اقتصاديات الحجم، لأنها اعتماد المؤسسة لعمليات إنتاج مبدعة يجعلها تستفيد من كامل طاقتها الإنتاجية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الإبداع يخفض من حدة المنافسة داخل الصناعة، ويتضح ذلك من خلال أن المؤسسات غير مرنة ولا تمتلك القدرة على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية وتجسيدها في شكل منتجات مبدعة، ستخرج من المنافسة، وهو ما يخفض من شدة المنافسة، .

5- **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض تهديد الداخلين المحتملين:** حسب دراسة ( Stawicki, 2010) فإن الإبداع في المنتجات هو آلية تستخدمها المؤسسات لتفادي المنافسين الذين يجلبون منتجات جديدة إلى السوق، أو لزيادة حصتها في السوق، وتجنب الحاجة إلى التنافس على السعر وحده. ( MWANGI, 2011: 11) وبشكل عام يمكن توضيح مظاهر مساهمة الإبداع التكنولوجي في تخفيض تهديد الداخلون المحتملين للصناعة فيما يلي:

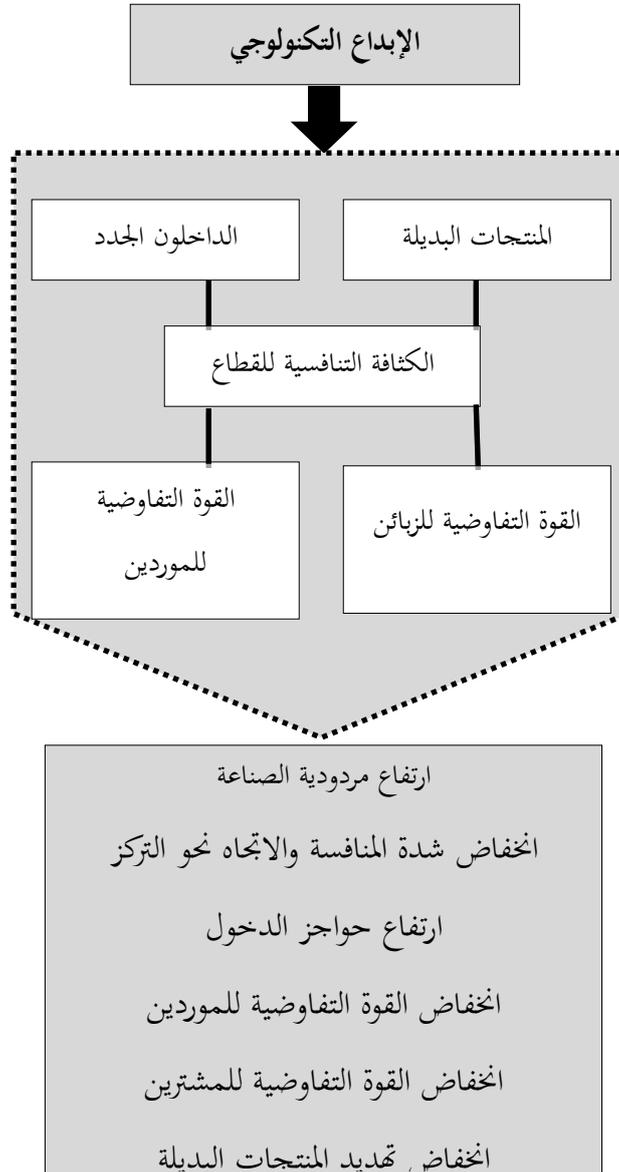
- **حواجز الخروج:** تستخدم المؤسسات الرائدة للأسواق الإبداع التكنولوجي كحاجز للدخول حيث ترفع من استثماراتها في البحث والتطوير مما يجعل دخول المؤسسات إلى الصناعة صعب، حيث تحتاج أصول متخصصة مكلفة جدا. كما تستخدم المؤسسات حقوق الملكية الفكرية والصناعة كحاجز للدخول لمنع تقليد مؤسسات أخرى لمنتجاتها.

- **اقتصاديات الحجم:** تشكل اقتصاديات الحجم عائقا أمام دخول المؤسسات الأخرى إلى الصناعة وهذا بالنظر الى ميزة التكلفة التي يمكن للمؤسسات المتواجدة في الصناعة أن تحققها، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد للإبداع التكنولوجي في العمليات من رفع إنتاجها وبهذا تنخفض التكلفة الوحودية للمنتج أو عملية، أو الوظائف التي تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج؛

- **تمييز المنتج:** عادة ما تمتلك المؤسسات المتوقعة بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى توفر منتجاتها على آخر التطورات العملية والتطبيقات التكنولوجية والتي عادة ما تكلف ملايين الدولارات والتي يصعب على المؤسسات الجديد تحملها؛

- **الاحتياج إلى رأس المال:** عادة ما تستخدم المؤسسات الكبيرة الاستثمار في البحث والتطوير كخيار لرفع رأس المال المستثمر في الصناعة، مما يجعل من المؤسسات الجديدة مضطرة الى تخصص استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وهذا الخيار يشكل مخاطرة كبيرة لها مما يقلل من دخولها الى للصناعة؛
- **السياسة الحكومية:** يمكن أن يؤدي ظهور إبداعات تكنولوجية (مثل المنتجات صديقة للبيئة) إلى تحفيز الحكومة على فرض قوانين تنظيمية تجبر المؤسسات استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، أو فرض قوانين حماية الملكية الفكرية والصناعية. وهو ما يقلل من دخول منافسين.
- بناء على ما سبق يمكن القول: يحدث الإبداع التكنولوجي اضطرابا في هيكل المنافسة، حيث يمكنه أن يؤثر في الأبعاد (المنتجات البديلة، الداخلون الجدد، المنافسين، الموردين والزبائن). وبشكل عام يمكن توضيح العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وهيكل المنافسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-26) أثر الإبداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي



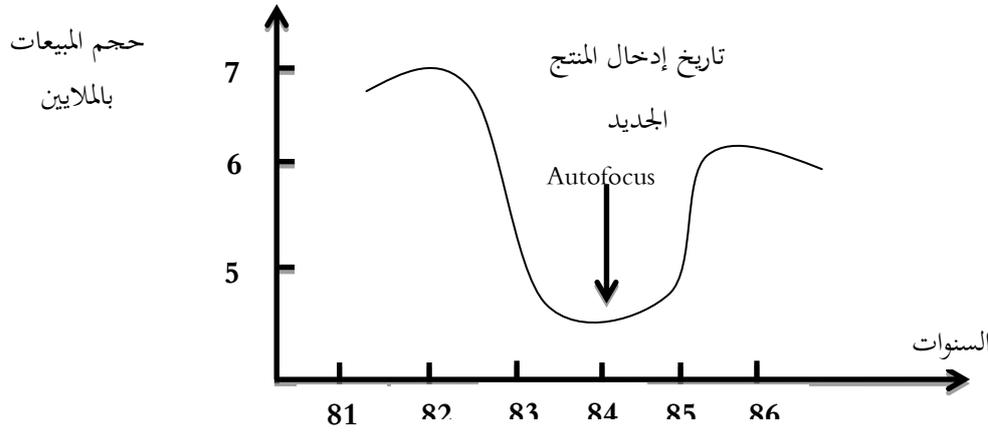
المصدر: من اعداد الطالب بناء على التحليل السابق

## المطلب الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية

يؤكد أثر الإبداع التكنولوجي على الثلاثية (التكلفة، الجودة والمردودية) الدور الحاسم لهذا الأخير في الديناميكية التنافسية بين المؤسسات، وبناءً على سيتم من خلال هذا المطلب توضيح مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية بالمؤسسة من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة وذلك كما يلي:

يمكن للإبداع أن يرفع من نمو المؤسسة وحتى القطاع ككل بانتشار الإبداع ومثال ذلك ما يوضحه الشكل رقم (III-27) حيث نلاحظ ارتفاع واضح لمبيعات آلات التصوير بعد إدخال (Autofocus) من طرف (Nikon و Minolta) سنة 1984. ويعتبر هذا مساهمة في نمو القطاع أجهزة التصوير، والسبب في ذلك أن المنتج يصبح ذو ميزات وخصائص جديدة وذات فائدة مما يؤدي الى ارتفاع الطلب عليه ومنه ارتفاع حجم رقم الأعمال.

الشكل رقم (III-27): دور الإبداع التكنولوجي في إنعاش النمو



المصدر: (مداح عرابي ، 2009 : 112)

وحسب (Porter, 1985) يساعد الإبداع التكنولوجي المؤسسة على تطوير ميزة تنافسية إما من خلال التمييز، التركيز أو التكلفة المنخفضة، حيث تكون أنشطة الإبداع التكنولوجي مرتبطة بعلاقات معقدة ومتعددة مع الميزة التنافسية، بحيث من الممكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق الإبداعات التكنولوجية صعبة التقليد.

من جهة أخرى وحسب دراسة (Cherroun, 2014) يؤدي الإبداع التكنولوجي الناجح في المنتجات إلى ظهور أسواق جديدة، نمو المؤسسات، ويخلق قيمة للعملاء، وبالتالي المساهمة في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح والعمالة. فالمؤسسات التي لديها إبداعات لديها حصة سوقية عالية ومعدلات نمو أعلى وربحية أعلى وقيمة سوقية أعلى من منافسيها. كما أثبتت الدراسة تتراكم "المخزون المعرفي" للأمة ، مما يوفر الأساس لنمو الإنتاجية ، وخلق الثروات على المدى الطويل ، وارتفاع مستويات المعيشة بالبلد ككل.

وبحسب دراسة (Reguia, 2014) فإن نجاح المؤسسة في تحقيق الإبداع التكنولوجي سيساعدها على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق النجاح المستقبلي، حيث يعد الإبداع التكنولوجي أمراً حيوياً لتكيف المؤسسات مع المتطلبات المتغيرة باستمرار في السوق الديناميكي. كما أثبتت الدراسة أن الإبداع التكنولوجي في المنتج العامل الأكثر أهمية

في المزيج التسويقي الذي يحقق الأرباح للمؤسسة. وحسب (Gunday et al, 2011) فإن الإبداع التكنولوجي في العمليات يساعد المؤسسة على خفض التكلفة في الإنتاج وكذلك تحسين الجودة، وقد أكدت نتائج دراسة (MWANGI, 2017) التي توصلت إلى أن اعتماد المؤسسة على عملية الإبداع من شأنها أن تساعد في خفض تكلفة المنتج مع تحسين جودته. وهذا يمكن أن يقدم المنتج في السوق بسعر مرضي لكل من المؤسسة والمستهلك، كما أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين وإدامة العلاقة مع العملاء، وهو ما من شأنه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. كما أوضحت الدراسة أهمية الإبداع في العمليات في اكتساب المؤسسات لميزة التكلفة مقارنة بمنافسيها في السوق، فهي تتيح لها إمكانية التسعير بأسعار منخفضة مقارنة بنافسيها. وهو ما ينعكس على زيادة الأرباح والحصة السوقية للمؤسسة.

أبعد من ذلك لاحظ (Adner & Levinthal, 2001) أن الإبداع في العمليات لن يغير المنتج ولكنه سيقبل من تكلفة الإنتاج. بحيث تؤدي الإبداع في العملية إلى انخفاض تكلفة المنتج والأسعار، والتي بدورها تزيد من جاذبية المنتج وتدفعه إلى تحقيق ميزة تنافسية. كما أكدت دراسة (Qin, 2007) بأن الإبداع في مجال العمليات يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات الحجم، والتقليل من التكاليف وزيادة حصة السوق. كما يفترض (يس عامر، 2001: 695) أن تحقيق المؤسسة للإبداع التكنولوجي يؤدي إلى:

- تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن (منتجات جديدة) الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج (أو عمليات إنتاجية جديدة) الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية؛
  - أن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج؛
  - أن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية؛
  - إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع؛
  - إن المزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل؛
  - بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية. وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض في التكاليف.
- وحسب (أوكيل، 1995: 289) تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي في آثاره الاقتصادية على المؤسسة، فيما يلي:
- يساهم في تخفيض التكلفة النهائية، إما من جراء ارتفاع عدد الوحدات المنتجة أو الناتجة عن التحسينات والتغييرات في المنتج أو أسلوب الإنتاج؛

- الرفع من جودة المنتجات المتمثلة في سلامة الاستهلاك أو الاستعمال والتوحيد الصناعي؛
- رفع قدرة المؤسسة الإنتاجية و التي تسمح لها بتصدير المنتجات و تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

من جهة أخرى لخصت منظمة (OCDE, 2005) آثار الإبداع التكنولوجي ببعديه (المنتج والعمليات) في تنافسية المؤسسات في مجموعة من المحاور والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

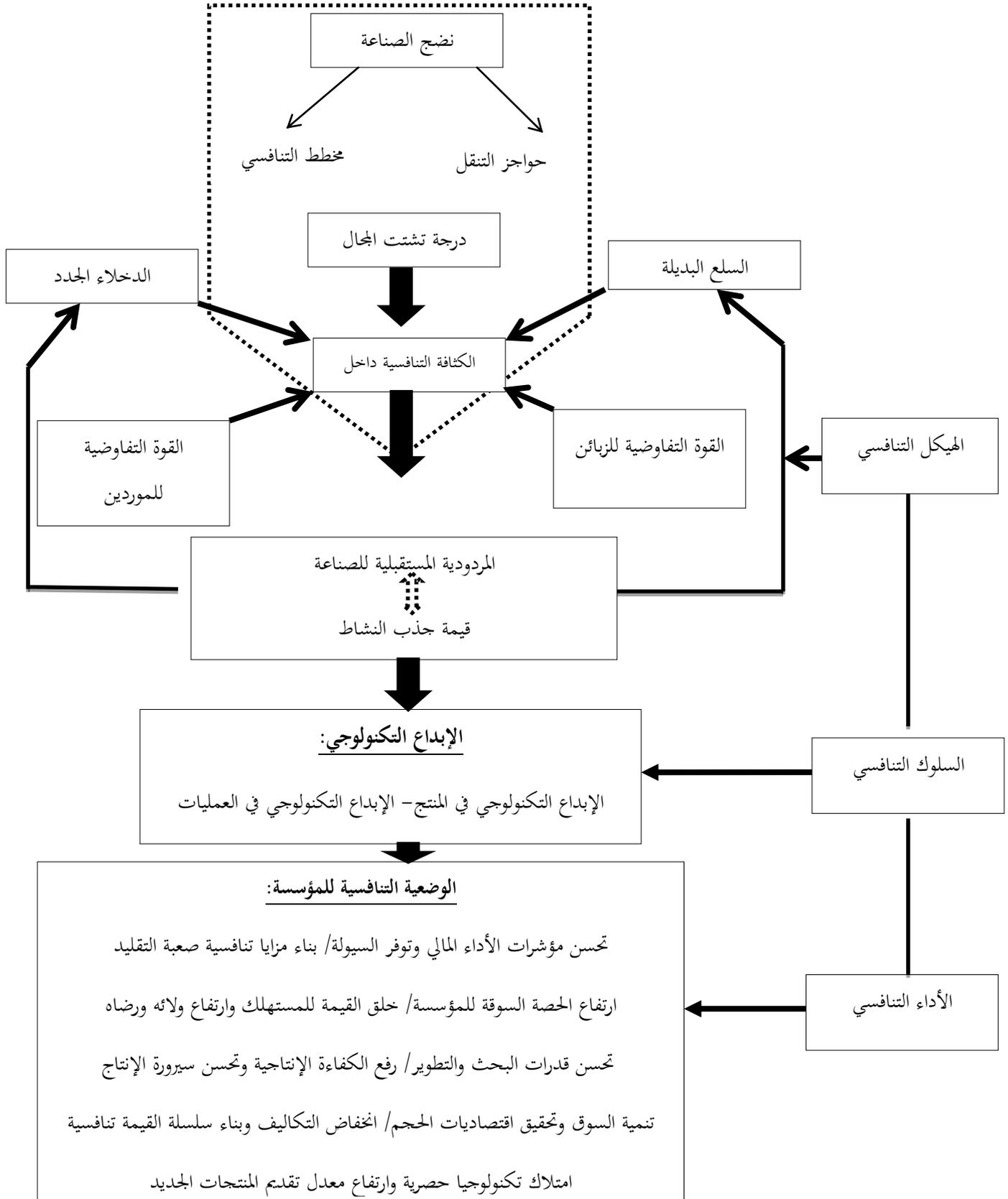
الجدول رقم (III-04): آثار الإبداع التكنولوجي عل تنافسية المؤسسة

| مجال التأثير                   | المحاور الفرعية   | الإبداع في المنتج | الإبداع في العمليات |
|--------------------------------|---|-------------------|---------------------|
| المنافسة،<br>الطلب<br>والأسواق | - استبدال المنتجات بالتدريج<br>- رفع فعالية السلع والخدمات<br>- استحداث منتجات مطابقة للمقاييس الدولية<br>- الرفع أو الحفاظ على حصة السوق<br>- دخول أسواق جديدة<br>- تخفيض مدة الرد على طلبات الزبائن   | *                 | *                   |
| الإنتاج والتطبيق               | - تحسين نوعية السلع والخدمات<br>- الرفع من مرونة العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات<br>- الرفع من مردودية العملية الإنتاجية<br>- تخفيض التكاليف الوحودية للعمل<br>- تخفيض استهلاك المادة الأولية والطاقة<br>- تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوحودية<br>- تخفيض تكاليف تكوين المنتجات<br>- احترام المعايير التقنية و فرع النشاط<br>- تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات<br>- تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات | *                 | *                   |
| مجالات<br>مختلفة               | - تخفيض التأثيرات على البيئة<br>- تحسين أمن وسلامة العمال<br>- احترام القوانين والتعديلات   | *                 | *                   |

المصدر: Manuel d'OSLO, 2005:122 بتصرف

كما توصلت دراسات أخرى الى أن التمييز الذي تحققه المؤسسة في منتجاتها من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يجميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى زياد الولاء للعلامة من قبل المستهلكين حيال منتجاتها ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية .

وبشكل عام يمكن توضيح مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات في الشكل التالي:  
 الشكل رقم (III-28): مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل السابق

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول :

تعتبر عولمة الأسواق من جهة وتعقد البيئة التنافسية واضطرابها من جهة أخرى المحرك الرئيسي الذي تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة النظر في استراتيجيتها التنافسية. وإعادة تشكيل استراتيجية تنافسية قوية تتكيف مع التعقيدات المتزايدة للتكنولوجيات، التي جعلت من دورات حياة المنتج أقصر مما كانت عليه، وهذا لا يتم إلا بإدماج البعد التكنولوجي في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، واعتماد الإبداع التكنولوجي كمصدر للاستراتيجية. اهتمت الأبحاث والدراسات الاستراتيجية بالتكنولوجيا بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة باعتباره أداة حاسمة في تنافسية المؤسسات الاقتصادية، بحيث يمكن لهذه الأخيرة اكتساب ميزة تنافسية من خلال اعتماد الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية، حيث يؤثر الإبداع على منحني تكاليف المؤسسة، الجودة، تصميم المنتجات وسلوك المستهلك.

تمتلك المؤسسات العديد من الخيارات الاستراتيجية لتحقيق الإبداع التكنولوجي-ببعديه الإبداع في المنتج والذي يعني التأثير في خصائص ومكونات المنتج، والإبداع في العمليات والذي يعني التأثير في سيرورة الإنتاج- حيث يمكنها الاعتماد على مواردها الداخلية من خلال تعزيز قدراتها في البحث والتطوير أو اللجوء إلى أطراف خارجية في شكل مشاريع مشتركة أو في شكل شراء واستحواذ. حيث يتم المفاضلة بين هذه الخيارات اعتماداً على الموارد والكفاءات من جهة وخصوصية البيئة الخارجية من جهة أخرى.

## الفصل الرابع:

دراسة تأثير الإبداع

التكنولوجي في تحسين الوضعية

التنافسية للمؤسسة الصناعية

**ENIE**

## تمهيد:

يعتبر قطاع الإلكترونيات والصناعات الكهرومنزلية أحد أهم القطاعات الاستراتيجية في الجزائر، لما له من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في تطوير الاقتصاد الوطني. وقد انتقل هذا الأخير من هيكل احتكاري إلى هيكل يجمع مجموعة كبيرة من المؤسسات (تعتبر 70٪ من المنتجات المباعة في السوق الجزائري ذات صنع أو تركيب محلي) (Akkarene et Boukrif , 2017 :116).

ولمزيد من الدراسة والتحليل لتنافسية الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية من جهة، وتحليل تأثير الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة الصناعية (ENIE) من جهة أخرى، سيتم من خلال هذا الفصل تحليل تنافسية وهيكل الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية من خلال استخدام نموذج الماسة لمايكل بورتر، كما سيتم تسليط الضوء على تنافسية مؤسسة (ENIE) ، فضلا عن توضيح التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، ليختتم الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها.

## المبحث الأول: تحليل تنافسية وهيكل الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

تعتبر الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية من بين أهم الصناعات الثقيلة الواعدة بالجزائر، والتي ينتظر منها أن تساهم في التطور الاقتصادي للبلد، وهذا لما لها من مساهمة كبيرة في تطوير البيئة الالكترونية الجزائرية من جهة، وتلبية حاجيات ورغبات المستهلك الجزائري والعالمي من جهة أخرى، وبالنظر إلى تحديد تنافسية الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية هو أحد أهم أهداف الدراسة الحالية، فإنه سيتم تسليط الضوء على تنافسية الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية بشكل عام من منظور نموذج الماسة لمايكل بورتير، كما سيتم تحليل هيكل المنافسة للصناعة الالكترونية الجزائرية ليختتم المبحث بالإشارة الى العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الالكترونية الجزائرية.

## المطلب الأول: تنافسية الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية من منظور نموذج الماسة لبورتير

ترتكز منهجية تحليل التنافسية الوطنية لصناعة معينة وفقا لنموذج الماسة لبورتير (Porter's Diamond) على تحليل ستة أبعاد رئيسية، تم عرضها في الفصل الثاني، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطبيق العلمي لهذا النموذج، حيث اعتمد الطالب في تحديد وتحليل تنافسية الصناعة الالكترونية الجزائرية على البيانات الثانوية من تقارير، منشورات حكومية، قواعد بيانات، الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى المجلات والصحف. وبشكل عام يمكن محددات توضيح تنافسية الصناعة الالكترونية الجزائرية فيما يلي:

## 1- ظروف الانتاج (factor conditions): يتميز قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر من

حيث عوامل الانتاج بما يلي:

- **الموارد المادية:** تحتاج الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية كغيرها من الصناعات إلى العديد من المكونات والمواد المادية والطبيعة، سواء في التصنيع أو التركيب، فالمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية عبارة عن خليط متجانس من المواد الأولية مثل الذهب، الفضة، البلاستيك، النحاس، الحديد، الألمنيوم، الخشب، الفلين، الفسفور، السيليكون، القصدير، الغرافيت... الخ. ويعتبر وفرة هذه المواد في بلد ما ميزة تنافسية نسبية ومؤشر جذب هام للمؤسسات للاستثمار المحلي، وبشكل عام تمتلك الجزائر ثروات وموارد طبيعية معتبرة ومتنوعة، لاسيما المحروقات، حيث تحتل الجزائر المرتبة الـ 18 عالميا من حيث الإنتاج و المرتبة الـ 12 في التصدير. وقد تصل قدراتها في التكرير إلى 22 مليون طن/سنويا. أما في ما يخص الغاز الطبيعي، فهي تحتل المرتبة الـ 7 في العالم من ناحية الموارد المؤكدة، والمرتبة الـ 5 من حيث الإنتاج والمرتبة الـ 3 في التصدير، فهي تضل بلا منافس في البحر الأبيض المتوسط من حيث الموارد الطاقوية، كما تحتوي الحظائر على قدرات هائلة في صناعة البلاستيك والزجاج إضافة إلى هذه القدرات، تحتزن الجزائر في باطنها، مناجم شاسعة من الفوسفات، والزنك، والحديد، والألمنيوم، والتنقستين والكاولين،... الخ.

كما تملك موارد معتبرة من الطاقات المتجددة وفي مقدمتها الطاقة الشمسية هي الأكبر في دول المتوسطه حيث تصل الإمكانيات إلى 166440 تيراواط ساعي في العام وتمثل هذه الإمكانيات ما يعادل 5000 مرة من استهلاك الجزائر للكهرباء، كما تمثل أيضا 60 مرة من استهلاك الاتحاد الأوروبي (<http://www.energy.gov.dz>).

كما نشير إلى تكلفة عوامل الإنتاج الصناعية تختلف وضعيتها من عامل لآخر، فتكاليف استغلال الطاقة (الكهرباء، الغاز والماء) منخفضة بشكل كبير (خصوصا في ولايات الجنوب) مقارنة بأسعار الاتحاد الأوروبي، بينما التكاليف الإضافية الخاصة بالشراء مرتفعة بنسبة 10% إلى 12% مقارنة بأوروبا (مكي، 2018: 226).

- **الموارد البشرية:** حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء فإن عدد السكان بالجزائر في تطور مستمر حيث يصل معدل نمو السكاني بالجزائر إلى 2.5% سنويا. وقد بلغ أكثر من 42.5 مليون نسمة مع بداية 2019 منها 11.084 مليون عامل، بينما يقدر عدد السكان العاطلين عن العمل بحوالي 1.5 مليون شخص. أما كفاءة وتنافسية اليد العاملة الجزائرية فإنها ضعيفة الإنتاجية، كما أظهرت الدراسة التي قام بها الديوان للإحصاء أن نسبة 53% من البطالين لا يملكون تكوينا للدخول إلى سوق الشغل وهو ما يمثل عائق للدخول المؤسسات إلى الصناعة الإلكترونية، لأنها تحتاج إلى موارد وكفاءات بشرية ذات مستويات تعليمية عالية، ومن جهة أخرى يؤدي استقطاب المؤسسات ليد عمالة غير مؤهلة إلى ارتفاع تكاليف التدريب، وفي ذات السياق، تعرف تكاليف اليد العاملة الجزائرية ميزة نسبية نظرا لانخفاض الأجور (مقارنة بأوروبا مثلا)، بالإضافة إلى ضعف استغلال معدات الإنتاج (مكي، 2018: 226) وبشكل عام فان ضعف تنافسية الموارد البشرية الجزائرية جعل الجزائر تحصل على المركز الـ 88 عالميا من حيث مهارات الموارد البشرية.

- **البنية التحتية (المرافق):** كشف التقرير الشامل حول التنافسية الصادر عن منتدى دافوس (2018) عن احتلال الجزائر المرتبة الـ 83 عالميا من أصل 140 دولة شملها التصنيف فيما يتعلق جودة البنى التحتية الشاملة، حيث يغطي التصنيف الجوانب التالية: البنية التحتية للنقل والطرق السيارة والسكك الحديدية والموانئ والمطارات إلى جانب البنى التحتية الطاقية وبنى الاتصال.

- **الموارد المعرفية والتكنولوجية:** تعاني الجزائر من حيث الموارد المعرفية والتكنولوجية، حيث غابت الجزائر في التصنيف عن قائمة الدول الـ 50 الأكثر استعمالا للتقنيات الحديثة للتكنولوجيا والمعلوماتية في تصنيف "وكالة بلومبارغ الأمريكية"، على الرغم من التوجهات التي تتبناها الحكومة في مجال تطوير استعمال هذا النوع من التكنولوجيا في الحياة اليومية والأنشطة الاقتصادية. وحسب تصنيف ذات الوكالة، فإن أول بلد عربي في القائمة هو تونس الذي احتل أيضا المرتبة الأولى على الصعيد الإفريقي، بينما صنّفته الوكالة في المرتبة الـ 43 في القائمة التي ضمت 50 بلدا، في حين تذيّل المغرب القائمة باحتلاله المرتبة الـ 50، أما الجزائر فقد غابت عن التصنيف وترجع بالمقام الأول إلى التأخر المسجل في استعمال الحكومة الإلكترونية وضعف الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة خاصة في مجال الدفع الإلكتروني والتعليم الإلكتروني. وقد اعتمد تصنيف "بلومبارغ" على 7 معايير

أساسية هي البحث والتطوير، القيمة المضافة للتصنيع، الإنتاجية، حجم التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى فاعلية هذا القطاع، أداء الباحثين وعدد الشهادات والبراءات المقدمة في هذا الشأن.

وحسب مؤشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال الذي يعده الاتحاد الدولي للاتصالات، "تحتل الجزائر المرتبة 102 عالميا من حيث مؤشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أصل 176 بلدا شملتها الدراسة الاستقصائية بعد أن كانت في المرتبة 106 سنة 2016، ما يعني أن الجزائر حققت 4 مراتب خلال سنة 2017". أما بخصوص المؤشر الفرعي للنفاد، فقد انتقلت من المرتبة 102 إلى المرتبة 98، وانتقلت من المرتبة 110 إلى المرتبة 108، بخصوص المؤشر الفرعي لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال (<http://knowledge4all.com/DataDownload.aspx?language=a>) تم الاطلاع عليه بتاريخ (2020-01-12). أما على الصعيد القاري، تأتي الجزائر في المرتبة السابعة إفريقيا.

أما من ناحية مؤشر المعرفة فقد احتلت الجزائر المرتبة الـ 104 من بين 131 دولة من حيث وصولها إلى المعرفة حسب المؤشر العالمي لسنة 2019 الذي أعدته مؤسسة "محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة" بالشراكة مع برنامج التطوير للأمم المتحدة ضمن مشروع المعرفة العربي، متقدمة عن سوريا واليمن اللتين تعانيان من أوضاع سياسية وعسكرية صعبة. ويقوم المؤشر العالمي للمعرفة على سبعة معايير تشمل التعليم الأساسي (المرتبة 88)، التعليم التقني والتكوين المهني (المرتبة 131)، التعليم العالي (المرتبة 37)، تكنولوجيات الإعلام والاتصال (المرتبة 107)، البحث والتطوير (المرتبة 106)، البيئة العامة الملائمة، إضافة إلى مؤشّر عام عن البيئات التمكينية (المرتبة 111) (<http://knowledge4all.com/DataDownload.aspx?language=a>) تم الاطلاع عليه بتاريخ (2020-01-12). أما من حيث مؤشر القدرة على الابتكار وتطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي الجديد، فقد احتلت الجزائر المرتبة 106 عالميا. وحسب المعهد الجزائري للملكية الصناعية فإنه تم تسجيل 145 براءات اختراع خلال عام 2017، حيث شملت هذه البراءات المسجلة من الصناعات الميكانيكية، الإلكترونية، والصيدلانية (<https://al-ain.com/article/algeria-patents>). ولا تزال الجزائر متخلفة جدا من حيث الحصيلة السنوي لعدد براءات الاختراع عن دول العالم فمثلا سجلت مصر 555 براءات اختراع في نفس السنة.

**2- ظروف الطلب:** تعتبر الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر سوق واعدة، حيث تعرف عجزا في تغطية الطلب المحلي على هذه المنتجات، وهو ما دفع بالحكومة الى الاستيراد، وقد قدرت واردات الجزائر من هذه الأخيرة 5.36% من إجمال الواردات لسنة 2018 وقد مثلت هذه النسبة حوالي 2 مليار دولار من قيمة الواردات السلعية، وبالتالي فإن طلب المستهلك الجزائري على هذه الأجهزة عالي وهو في ارتفاع مستمر. وبشكل عام يمكن توضيح مميزات الطلب على الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر فيما النقاط التالية:

- نمو القطاع الإلكتروني والكهرومنزلي بالجزائر: نشأت الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية فتيمة، حيث كانت ممثلة في سنوات السبعينيات بالمؤسسة الوطنية العمومية (SONELEC)، وتوازيا مع تبني الجزائر للاقتصاد السوق، اتجهت الى اعتماد إصلاحات اقتصادية وطنية مما نتج عنه تقسيم هذه المؤسسة وتفرعها الى عدة مؤسسات عمومية أخرى من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIE) (وزارة الصناعة، 2018، متاح على الرابط [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE\\_ALGERIE\\_INDUSTRIE\\_V-AR.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/REVUE_ALGERIE_INDUSTRIE_V-AR.pdf)) تم الاطلاع عليه 12-01-2020) ومع بداية التسعينات أبرمت الجزائر في إطار عقود تحرير التجارة الخارجية العديد من الشراكات مع مؤسسات عالمية رائدة في الصناعة الإلكترونية على غرار (Bay - LG - Sony - électronique) ومع نهاية التسعينات وبداية الألفيات اتجه القطاع الخاص للاستثمار مثل (Condor - Essalem Starlight) في هذا المجال بداية بالبيع ثم التركيب ليتم بلوغ مرحلة التصنيع (جزئي) في السنوات القليلة الماضية في العديد من المؤسسات الخاصة المحلية. وحاليا تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في تطوير المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلي حاجيات ورغبات المستهلك، وقد عرفت هذه الصناعة تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة من حيث رأسمال المستثمر والذي يقدر بـ 174 44 مليون دينار.

- حجم السوق الوطني: عرفت الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية نمو معتبرا منذ تبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق، ولكن لا يزال يعاني عجزاً في سد احتياجات السوق الوطني، حيث أشارت دراسة عن قطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهربائية في الجزائر أن هذه الأخيرة لا تزال تعتمد بشكل كبير على الواردات. حيث أكدت الدراسة على أن الإنتاج الوطني في هذا المجال لا يغطي سوى 40٪ من السوق، مما يترك نسبة الـ 60٪ المتبقية للمستوردين ([www.djazairess.com/fr/elwatan/1849](http://www.djazairess.com/fr/elwatan/1849)). ومنها فاتساع الفجوة بين معدل الطلب الداخلي ومعدل الإنتاج في مجال الصناعات الإلكترونية دفع بالحكومة الجزائرية إلى اللجوء لاستيراد لتغطية فائض الطلب على هذه المنتجات، ويقدر متوسط واردات الجزائر سنويا من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية تامة الصنع بـ 1.652 مليار دولار (وتشمل هذه الواردات: أجهزة الهواتف والتلفاز، أجهزة الاستقبال، آلات وأجهزة فرز، آلات للمعالجة الذاتية للمعلومات، الأجهزة الكهرومنزلية) وتستورد الجزائر في مجال الإلكترونيات والتكنولوجيا ما قيمته 1.2 مليار دولار من كوريا الجنوبية لوحدها ([www.alg24.net](http://www.alg24.net)). أما من حيث هيكلية القطاع فان القطاع العام يمثل 13٪ فقط من عدد المؤسسات العاملة في هذا المجال، مقارنة بـ 87٪ من القطاع مؤسسات خاصة ([www.djazairess.com/fr/elwatan/1849](http://www.djazairess.com/fr/elwatan/1849)).

- هيكل الاستهلاك للمنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية: تستهدف الصناعات الإلكترونية جميع أقسام السوق من: أسر، أفراد، مؤسسات، إدارات، فنادق.. الخ، وبهذا يصبح هذا القطاع من أهم القطاعات الحساسة ذات الاستهداف السوقي الواسع، أما من حيث هيكل الاستهلاك فان حجم النفقات الوطنية للمجتمع الجزائري

على المنتجات الإلكترونية قد فاقت 58 مليار دينار في سنة 2011 من أصل 142 مليار دج أي ما نسبته 41.28% (مكي، 2017: 225). وتجدر الإشارة إلى أنه من بين أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الطلب على منتجات القطاع هي بالدرجة الأولى زيادة عدد السكان، بالإضافة إلى التحول الذي تشهده الإدارة الجزائرية نحو الحكومة الإلكترونية واستخدام الطاقة الشمسية على مستوى المؤسسات والهيكل.

أما من حيث طبيعة حاجات المستهلكين، فإن سلوك المستهلك الجزائري اتجاه المنتجات الإلكترونية يتحدد من خلال المتغيرات التالية:

● **الدخل:** أثبتت العديد من الدراسات على غرار دراسة (طهار وفلاق، 2018) أن أول العوامل المؤثرة في قرار المستهلك الجزائري هي الدخل، ومن جهة أخرى كشف آخر تحقيق صادر عن الديوان الوطني للإحصائيات (2017) والخاص بالأجور لدى المؤسسات، عن متوسط سنوي صافي يصل إلى 39900 دينار. وبهذا الدخل فإن الجزائر تحتل مراكز متأخرة دولياً وعربياً في تصنيف متوسط الأجور للموظفين.

● **الأسعار:** يتميز سلوك المستهلك الجزائري بحساسيته العالية اتجاه المنتجات بصفة عامة والمنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بصفة وذلك بالنظر إلى الدخل المحدود المتاح له؛ وعلى هذا ينبغي على مؤسسات القطاع أن تحرص على تقديم منتجات منخفضة الأسعار، مما يساهم بشكل عام في زيادة نمو سوق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية؛

● **المناخ:** يؤثر المناخ على هيكل الاستهلاك للمنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، فمبيعات هذا القطاع ليست منتظمة على مدار العام. حيث تختلف مبيعات المنتجات من موسم إلى آخر، فمثلاً تكون مبيعات مكيفات الهواء أعلى في فصل الصيف وهو غالباً موسم حار جداً في الجزائر. (DAHMOUNE, 2011 : 68)؛

● **هيكل الأعمار:** تعتبر الجزائر من بين أكبر الدول تنوعاً للشرائح العمرية؛ وتسيطر الفئة التي تتراوح سنها بين (15-65 سنة) بنسبة 67.1% من العدد الإجمالي للسكان، وتمثل هذه الفئة الفرصة استثمارية حقيقية لأنها الشريحة الأكثر إنفاقاً.

● **الجودة:** يولي المستهلك الجزائري أهمية متزايدة لجودة المنتج الذي يتم شراؤه من حيث موثوقيته، تصميمه وارتفاع مستوى الوعي الاستهلاكي بأهمية علامة المنتج وبلد المنشأ من جهة أخرى. (DAHMOUNE, 2011 : 68) وهذا كنتيجة للعدد الكبير للعلامات التجارية المتواجدة في السوق الجزائرية من جهة

وبشكل عام يمكن القول أن عملية تصنيع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية يستجيب بشكل متزايد لشروط خفض التكلفة، المرونة والجودة. حيث أن تلبية هذه الشروط تجعل من الممكن التعامل مع التغيرات السريعة في الطلب: مثل حساسية المستهلكين اتجاه السعر والجودة، الركود الاقتصادي الذي تسببه الأزمات الاقتصادية (بتصرف 68 : DAHMOUNE, 2011).

3- **الصناعات الداعمة والخلفية:** يقصد بالصناعات الداعمة والخلفية في الصناعة الإلكترونية مجموعة المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال الصناعة الإلكترونية حيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك

فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية (التوريد، التجميع، التصنيع، التسويق... الخ) مكونة بذلك سلسلة كاملة للقيمة المضافة، وعادة ما تتمركز هذه المؤسسات في منطقة جغرافية واحدة تعرف بالعناقيد الصناعية، وتجدر الإشارة إلى هذه الصناعة الداعمة والخلفية في الجزائر ضعيفة الإنتاجية والجودة وباختصار لا تمتلك ميزات تنافسية، حيث لا يوجد عنقود صناعي بمعناه الحقيقي في مجال الصناعات الإلكترونية الجزائرية، وبشكل عام تعتبر يمكن توضيح وضعية الصناعات الداعمة والخلفية التي لها ارتباط وتساهم في تنسيق نشاطات الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية:

- **مؤسسات التصنيع والتوريد:** حيث تشمل مختلف المؤسسات المنتجة والموردة لمعدات أو مكونات أو أحد الأجزاء المستخدمة في العملية الإنتاجية لصناعة الإلكترونيات الجزائرية، وبشكل عام يمكن توضيح أهم مؤسسات التصنيع المرتبطة والداعمة للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر في الجدول رقم (IV-01).

الجدول رقم (IV-01): مؤسسات التصنيع والتوريد المرتبطة للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية

| الصناعة                                    | الحرف                     | الشعب   | المنتجات  |
|--|---------------------------|---|---|
| معدات كهربائية                             | تصميم.<br>تجميع.<br>تصنيع | الإضاءة<br>الأجزاء<br>المعدات                                 | الخزانات الكهربائية،<br>والعداد.. الخ   |
| المعدات والأجزاء الإلكترونية               | تجميع<br>تركيب<br>توزيع   | إلكترونيات الحرفيين<br>معدات الإعلام الآلي<br>أجزاء الكترونية | المعدات، أجهزة الكمبيوتر<br>والعتاد، الأجزاء.. الخ  |
| الإلكتروميكانيك                            | تجميع<br>تركيب            | المعدات الكهربائية.<br>آلات دوارة                             | الموزع، الخلايا الإلكترونية،<br>محولات وقواطع الدوائر الكهربائية،<br>المحركات والمولدات.. الخ |
| صناعة البلاستيك                            | إنتاج                     | مركبات الأجهزة<br>الكهرومنزلية                                | مركبات بلاستيكية للثلاجات، مركبات<br>بلاستيكية الثلاجات والتلفاز،.. الخ                       |
| صناعة الزجاج                               | إنتاج                     | الزجاج المصقول  | الزجاج الملون الموجه للصناعة الكهرومنزلية   |
| إلكترو - كيميائية<br>إلكترو - حرارية       | إنتاج                     | إلكترو - كيميائية.<br>إلكترو - حرارية                         | بطاريات، صناديق تلحيم،.. الخ  |
| الكابلات                                   | إنتاج                     | الاتصالات<br>المعلوماتية<br>الطاقة                            | كابلات الاتصالات كابلات<br>أجهزة البيانات كابلات<br>الطاقة.. الخ                              |
| التكنولوجيات الجديدة<br>للمعلومات والاتصال | إنتاج                     | الاتصالات<br>الهواتف  | معدات الاتصالات، الهواتف<br>الثابتة، الهواتف المحمولة.. الخ                                   |

المصدر: (مكي، 2017: 224 بتصرف)

يوضح الجدول أعلاه الصناعات المرتبطة والداعمة للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، ورغم توفر وتنوع أهم هذه الصناعات في الجزائر إلا أن إنتاجيتها ضعيفة، حيث لا يتعدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 5.77% مما جعل من مؤسسات القطاع تتجه إلى الاستيراد لتغطية احتياجاتها، وقد تصدرت صناعات الصلب، المعدن، الميكانيكية والكهربائية الواردات المرتبطة بالصناعة الإلكترونية سنة 2013 بنسبة 49.88% كما نجد بأن الصناعات (الكيميائية، المطاط والبلاستيك) تمثل نسبة قدرها 12.73% من إجمالي الواردات، في حين أن صناعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال تصل نسبتها إلى 4.2% مما يدل على عدم تواجد قوي للصناعات المحلية المرتبطة والداعمة للصناعة الإلكترونية (مكي، 2017: 224 بتصرف). أما صناعة الزجاج المسطح فتعتبر صناعة حديثة، وقد عرف القطاع الصناعي انتعاشا بعد قيام مجمع سوفيتال بتدشين الشركة المتوسطة للزجاج المصقول سنة 2016، حيث تراجعت واردات الجزائر من الزجاج المسطح بنحو 30 مليون أورو (www.cevital.dz).

- **الصناعة المكملة لصناعة الإلكترونيات والكهرومنزلية:** إن أول صناعة مكملة لصناعة الإلكترونيات هي صناعة البرمجيات والتطبيقات، ومما يلاحظ في حالة الجزائر غياب تام لتواجد هذه الصناعات، حيث نجد أن معظم البرمجيات محمية ببراءات الاختراع مما يجعل من الصعب حتى التقليد، ويرجع غياب وجود هذه الصناعة في الجزائر إلى ضعف أو انعدام التنسيق والبرامج التعاونية بين مختلف مرافق المعلومات، بالإضافة إلى عدم توفر القوى البشرية المؤهلة مع ضعف الجانب التمويلي لتنفيذ هذه السياسات، فضلا عن الاعتماد وبشكل شبه كلي على التقنيات المستوردة والآلي في الغالب تكون مقرصنة بما يعرف "بكراك" (العيفة، 2014: 144).

- **هبات حماية براءة الاختراع والملكية الصناعية والفكرية:** تعبر حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية عن الحقوق التي تكفلها الدولة ل (شخص، أشخاص، مؤسسة) لعدد محدد من السنوات لمنع غير المرخص لهم من الاستخدام الصناعي أو التجاري لفكرة جديدة يمتلكها طرف آخر، وفي حالة الجزائر فإن الملاحظ يرى أنها تعاني تأخرا كبيرا فيما يخص حماية الملكية الفكرية والصناعية، والذي يعتبر أحد معوقات انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، ورغم جهود الجزائر في الارتقاء بهذا المجال من خلال سن قوانين وتشريعات تجرم الاستخدام غير مرخص لأفكار الآخرين، وكذا إنشاء معاهد متخصصة مثل المعهد الوطني للملكية الصناعية والديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، إلا أن واقع الحال يؤكد غير ذلك، حيث نرى اكتظاظ السوق الوطني بالمنتجات المقلدة والتي مصدرها السرقات الصناعية والفكرية دون ضابط قانوني، ويمكن إرجاع قيام المؤسسات الوطنية بهذا العمل غير الأخلاقي إلى عدم قدرتها على الإبداع، بالإضافة إلى ضعف الوعي لدى المؤسسات الجزائرية خصوصا الصغيرة والمتوسطة بأهمية الملكية الفكرية وتسجيل براءات اختراعها.

- **الصناعة المالية والمصرفية:** يحتاج تحسين تنافسية أي قطاع صناعي إلى دعم المؤسسات المالية، من بنوك ومؤسسات التأمين، وفي حالة الجزائر فالصناعة المالية والمصرفية ضعيفة التنافسية، فمن حيث قطاع المصرفي ورغم التطور الذي عرفه القطاع من حيث عدد البنوك المقدر حاليا بـ (29) منها 9 بنوك عمومية إلا أن هذا العدد غير كافي لتمويل المشاريع الصناعية الإلكترونية خصوصا وأنها تحتاج إلى قروض مالية كبيرة، كما أن عائق تمويل

الاقتصاد يقع على البنوك العمومية بـ(95%) من القروض، ومما يعاب على الصناعة المالية الجزائرية هو اعتمادها على التمويل التجاري وغياب تام لتعاملات الصيرفة الإسلامية والتأمين التكافلي، التي أصبحت توجهها ماليا عالميا، ومما يؤكد ضعف تنافسية الجزائر من حيث الصناعة المصرفية غيابها عن قائمة أفضل 100 بنك في العالم خلال سنة 2015، حيث لم تستطع أية مؤسسة مصرفية جزائرية أن تضمن لنفسها مكانا ضمن التصنيف العالمي الصادر عن المجلة البريطانية (دو بانكر). أما قطاع التأمين فيضم 16 مؤسسة نصفها عمومي والنصف الأخر خاص، ومثل الصناعة المصرفية تعاني صناعة التأمينات في الجزائر التأخر والضعف حيث تحتل التأمينات الجزائرية المرتبة 83 عالميا بحصة عالمية تقدر بـ0.016% وتساهم الجزائر بـ7% فقط في سوق التأمين الإفريقي (بالي، مسعود، 2016: 344-36).

- **مؤسسات التعليم، البحث والتطوير:** يعتبر البحث العلمي والتطوير محرك الفعال والأساسي للتقدم والتطور في كل المجتمعات وجميع قطاعات الدولة (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية..)، فهو جوهر عملية التنمية وروح التطور لكل المجتمعات، والتي يمكن أن تزدهر العلوم والتقنية في أي مجتمع دون بناء قاعدة أساسية وفعالة للأنشطة البحث العلمي لدفع عجلة التنمية والتطوير (حروش، طولبية، 2018: 36). وفي ذات السياق تشكل مؤسسات التعليم، البحث والتطوير أرضية خصبة لتوفير قاعدة بشرية وتقنية ذات كفاءة عالية، تستجيب وتواكب المتغيرات العلمية والتقنية للعصر، ويوضح الجدول التالي تطور مؤسسات البحث العلمي في الجزائر.

جدول رقم (IV-02) : تطور مؤسسات البحث العلمي في الجزائر

| الهيئة                                      | تاريخ الإنشاء | الجهة الوصية         | تاريخ حل المؤسسة |
|---|---------------|----------------------|------------------|
| مجلس البحث                                  | 1963          | جزائرية فرنسية       | 1968             |
| هيئة التعاون العلمي                         | 1968          | جزائرية فرنسية       | 1971             |
| المجلس المؤقت للبحث العلمي                  | 1971          | جزائرية              | 1973             |
| الديوان الوطني للبحث العلمي                 | 1973          | وزارة التعليم العالي | 1983             |
| محافظة الطاقات المتجددة                     | 1982          | رئاسة الجمهورية      | 1986             |
| محافظة البحث العلمي والتقني                 | 1984          | الوزارة الأولى       | 1986             |
| المحافظة السامية للبحث                      | 1986          | رئاسة الجمهورية      | 1990             |
| الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة | 1990          | الوزارة الأولى       | 1991             |
| كتابة الدولة للباحثين                       | 1991          | الوزارة الأولى       | 1992             |
| كتابة الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي   | 1992          | وزارة الجامعات       | 1993             |
| كتابة الدولة للجامعات والبحث                | 1993          | وزارة التربية        | 1994             |
| وزارة التعليم العالي والبحث العلمي          | 1994          | وزارة التعليم العالي | 1999             |
| وزارة منتدبة للبحث العلمي                   | 2000          | وزارة التعليم العالي | 2012             |
| وزارة التعليم العالي والبحث العلمي          | 2012          | وزارة التعليم العالي | -                |

المصدر: حروش، طولبية، 2018: 36

اتخذت الجزائر في مجال البحث العلمي والتطوير العديد من الإجراءات، التي تهدف إلى ترقية البحث العلمي والاهتمام به، فأقرت قوانين وأنشأت مؤسسات وتنظيمات، وسعت لتوفير القاعدة المادية والبشرية لتطوير البحث العلمي بالجزائر (حروش، طواليبة، 2018: 36). وقد عملت الجزائر بإصرار على تحسين نظام الحوكمة على المستوى السياسي والمؤسسي والاقتصادي وحتى الاجتماعي، فقد عرف المنظر المؤسسي في مجال التعليم، البحث والتطوير تغيرا جذريا منذ عام الاستقلال. كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه.

ومن جهة أخرى، ومن حيث حوكمة الجامعات، فقد ارتفع عدد المؤسسات الجامعية من 35 مؤسسة في 2000 إلى 56 مؤسسة سنة 2004، ليصل في 2009 إلى نحو 62 مؤسسة جامعية (جامعات، مراكز جامعية، مدارس وطنية عليا) ثم ارتفعت إلى 84 مؤسسة سنة 2011 (36 جامعة، 10 مركزا جامعيًا، 16 مدرسة وطنية عليا، 5 مدارس عليا للأساتذة، 10 مدارس تحضيرية، قسمان تحضيريان مدججان)، أما فيما يخص المخطط الخماسي (2010-2014) فقد سطر عدة برامج في توسيع الهياكل المادية، وكان أهم ما جسد من هذا المخطط هو زيادة عدد المؤسسات إلى 97 مؤسسة خلال سنة 2012 وهي موزعة كالتالي (47 جامعة، 10 مراكز جامعية، 4 ملحقات جامعية، 19 مدرسة وطنية عليا، 5 مدارس عليا للأساتذة، 10 مدارس تحضيرية، وقسمان تحضيريان (حروش، طواليبة، 2018: 37). وحالياً تظم الشبكة الجامعية الجزائرية 106 مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، كما يوجد حوالي 1324 مخبر بحث علمي. ويوضح الجدول رقم (IV-03) توزيع مخابر البحث في الجزائر حسب التخصصات العلمية.

الجدول رقم (IV-03): توزيع مخابر البحث حسب التخصصات

| التخصصات             | عدد المخابر | التخصصات                  | عدد المخابر |
|----------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| علوم الطبيعة والحياة | 196         | علوم الهندسة              | 316         |
| علوم الأرض والكون    | 44          | علوم اجتماعية             | 197         |
| علوم الفيزياء        | 99          | التاريخ والعلوم الإنسانية | 215         |
| كيمياء               | 97          | مخابر متعددة التخصصات     | 89          |
| علوم الرياضيات       | 71          |                           |             |
| <b>المجموع</b>       |             | <b>1324</b>               |             |

المصدر: حروش، طواليبة، 2018: 38

- **تدخلات الدولة:** يقوم التوجه العالمي الجديدة على تدخل الدولة باستعادة دورها كمسؤول عن الأهداف الاقتصادية على المدين المتوسط والبعيد، ودورها كمبادر ببرنامج تحويل وتطوير الاقتصاد الوطني وكافل له. فإرادة الدولة في التدخل في الحياة الاقتصادية لا يكون في شكل منتج ومسير الذي أثبت فشله في مراحل سابقة. كما أن الابتعاد لا يعني ترك أو التخلي الكلي عن التسيير الاقتصادي للبلد، بل دور الدولة، في إطار الاستراتيجية الصناعية الجديدة هو دور "التخطيط والتسهيل" (قريش، 2008: 97) وفي حقيقة الأمر أن التنمية الاقتصادية لقطاع

صناعي لا تعمل بمعزل عن الاعتبارات السياسية، حيث أن تحديد أهداف التنمية هو في الغالب من اختصاص القيادة السياسية. وقد أفرزت التحولات الاقتصادية العالمية انتقال دور الدولة من الدولة المتدخلة إلى الدولة الحارسة والمراقبة للنشاط الاقتصادي.

وفي ذات السياق تنتهج الجزائر التوجه العالمي بصفتها المراقب والمنظم للنشاط الاقتصادي بالبلد، حيث قامت بوضع ما يعرف بقانون المنافسة، الذي يهدف الى التنظيم الحر للاقتصاد الوطني، بما يفترض معه من الحرية التنافسية بين الأعوان الاقتصاديين، وحرية الوصول إلى الزبائن، ويضبط شروط المنافسة المثالية، لاسيما حرية الدخول للسوق، ونزاهة الممارسة التجارية والصناعية، وتمائل شروطها بالنسبة لجميع الكيانات المتنافسة، بالإضافة إلى حماية المستهلك في علاقاته مع المؤسسات.

أما من ناحية قوانين الاستثمار، فقد قامت الجزائر بوضع قانوني استثماري من أجل تطوير وتنمية الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية شمل تقديم العديد من الامتيازات، والضمانات والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

● **الامتيازات:** تتمثل الامتيازات التي يوفرها القانون الجزائري للصناعة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، حقوق الجمركة، وحقوق نقل الملكية خلال فترة الانجاز ولمدة 5 سنوات؛

- الإعفاء 50% من الضريبة على الأرباح، الرسم على النشاط المهني، والضريبة على الدخل الإجمالي خلال فترة الاستغلال لمدة 05 سنوات؛

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، الحقوق الجمركية، من أي رسم يعادله، ومن كل إخضاع ضريبي على التجهيزات المتعلقة بالبحث و التطوير التي تم اقتناؤها من السوق المحلية أو المستوردة؛

- منح تخفيض قدره 3 % من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية؛
- حق الامتياز للنظام الاستثنائي على العقار (بالاتفاق بالنسبة للمشاريع ذات الأولوية) التكفل بأشغال البنية التحتي(التسديد الجزئي أو الكلي للمصاريف المتعلقة بأشغال البنى التحتية) إمكانية التمويل، وكذا تخفيض حصة؛

- اشتراك أرباب العمل في الضمان الاجتماعي عند توظيف الشباب طالبي الشغل؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة بعنوان إنجاز المشاريع الاستثمارية الخاضع للنظام العام؛

- **الضمانات:** يحقق القانون جزائري ضمانات عديدة للمستثمرين أهمها:

- عدم التمييز في المعاملة بين المستثمرين؛
- حق لجوء المستثمرين الأجانب إلى التحكيم الدولي في حالة النزاع؛
- ضمان تحويل الرأسمال المستثمر وعائدات الاستثمار المحققة من المساهمات بالعملة القابلة للصرف.
- تنظيم الاستثمار الأجنبي: ينظم القانون الجزائري الاستثمار الأجنبي وفق ما يلي:

- التركيبة القانونية للشراكة مع مستثمر وطني أو أجنبي، يمتلك فيها الطرف الجزائري 51% من رأس مال الشركة المنشأة، سواء كان شكل الشراكة (عمومي/عمومي، خاص/عمومي، أو خاص/خاص)؛
- ضمان السرية باستعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال؛
- اللجوء إلى التمويل المحلي؛
- ميزان فائض للعملة الصعبة لفائدة الجزائر طوال مدة قيام المشروع أي التوازن بين جلب و تحويل العملة الصعبة؛

- **حماية الملكية الصناعية:** في إطار حماية حقوق ملكية العلامات التجارية، براءات الاختراع، الرسومات كمؤسسة عمومية صناعية وتجارية، النماذج والتسميات الأصلية، تم إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية في 1998 تتمتع باستقلالية مالية وموضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالصناعة، ومن بين مهام هذا المعهد هو دراسة، تسجيل، وحماية حقوق الملكية الصناعية. إذ وضع المشرع الجزائري أحكام قانونية تضمن الحماية لحقوق الملكية الصناعية من التعدي و التقليد لفائدة المتعاملين الاقتصاديين والباحثين، وذلك تماشيا مع أحكام الاتفاقيات المنظمة للملكية الفكرية التي انضم إليها المعهد الوطني للملكية الصناعية كاتفاقية مدريد المتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات التجارية، اتحاد باريس المتعلق بالحماية الملكية الصناعية، واتفاقية نيس الخاصة بتقسيم الخدمات والمنتجات لتسجيل العلامات التجارية. ويمكن إنجاز الحماية التي يوفرها المشرع الجزائري للملكية الصناعية كما يلي :

- ضمان حماية العلامة التجارية لمدة تصل الى 10 سنوات قابلة للتجديد لنفس الفترة؛
- أحقية مالك العلامة التجارية بمجرد تسجيلها متابعة من يقوم بتقليد العلامة أو الغش فيها أو لأي سبب آخر يهدف من ورائه إلى تضليل المستهلك؛
- منع الاستعمال المحظور لعلامة أصلية أو استعمالها بشكل يضلل المستهلك بشأن أصل المنتج الحقيقي وبلد منشئه كاستخدام عبارات مغشوشة في ذلك؛
- أي تعدي على حقوق صاحب الحق للرسوم والنماذج الصناعية وبراءات الاختراع شكل جنحة تزوير يعاقب عليها من طرف القانون بغرامة وسجن في حالة تكرارها؛
- إمكانية الرعايا الأجانب أن يتدبوا وكيلا يمثلهم في الجزائر في حالة التعدي على حقوق أي رسم أو نموذج صناعي لهم حق التصرف فيه؛

إلى جانب الامتيازات، الضمانات، والتشريعات الخاصة بتنظيم الاستثمار الأجنبي وحماية الملكية الصناعية، قامت الحكومة الجزائرية بتسخير هيئات و لجان حكومية على المستوى التنفيذي هدفها مساندة وتطوير المشاريع الاستثمارية تتمثل في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري، الوكالة الوطنية لتطوير السياحة، لجان المساعدة المحلية لترقية الاستثمار والتنظيم العقاري.

4- استراتيجية المؤسسات التنافسية وهيكلها: عرفت الجزائر-منذ الاستقلال- العديد من السياسات الإصلاحية لمختلف قطاعاتها الصناعية، وعصرنتها وتكيف اقتصادها مع قواعد السوق لتجاوز الأزمة الاقتصادية التي تتخبط فيها، والتكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، لكن على مستوى قطاع الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، ومن حيث نمط التسيير فقد عملت الجزائر بإصرار على تحسين نظام الحوكمة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات العمومية القطاع -كما تم الإشارة إليه سابقا- من حيث نمط التسيير واتخاذ القرار كما تم إتاحة الفرصة للقطاع الخاص بالاستثمار فيه، لكن على مستوى الهيكل فإن أغلب المؤسسات صغيرة الحجم ومتوسطة كما تتميز بنمط إنتاجي منخفض، وغالبا ما تستورد التكنولوجيات الدقيقة، مع ما يرافق ذلك من مشاكل تتعلق بحقوق الملكية الفكرية، أما من حيث نمط الاتصال فنجد ضعف العلاقة التآزرية بين الفاعلين الاقتصاديين، الصناعيين، الحكومة بشكل عام.

أما من حيث السلوك التنافسي للمؤسسات الصناعية الإلكترونية والكهرومنزلية، فبالنظر إلى مميزات هيكل الصناعة ذو المنافسة القوية نتيجة تواجد عدد كبير من المؤسسات (المحلية، والأجنبية) فإنه عادة ما تجد مؤسسات القطاع نفسها في وضعية حرجة للرفع من حصصها السوقية وكسب ثقة المستهلك الجزائري، حيث تغيرت سلوكيات هذه الأخير وأصبح يطالب بجودة أعلى مقابل استعداده لدفع أسعار أقل، وهو ما يجبر المؤسسات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية على مضاعفة جهودها من أجل تلبية رغبات مستهلكيها. هذا ما شجع المؤسسات المنافسة على اتخاذ استراتيجيات ترفع من تحدي المنافسة واتخاذ كل من المواجهة، التجنب، التعاون (كسلوكيات تنافسية).

ونجد من النماذج التي تعكس تلك السلوكيات التنافسية مؤسسة التي (ENIE) باستعمال الألواح الشمسية في الإنارة العمومية ومضخات الري اجتنابا للمنافسة المباشرة، ومؤسسة (Condor) التي أطلقت تشكيلة واسعة من الهاتف الذكية فضلا عن اتجاه المؤسسة الى الاستثمار في تركيب الألواح الكهروضوئية حيث خصصت المؤسسة 15 مليون دولار لتحسين وآلية معدات الإنتاج كسلوك المواجهة، ومن جهة قيام مؤسسة (بومار كومباني) بالتعاون مؤسسة (ناك NAC) اليابانية الرائد في التكنولوجيا للحصول على نظام القياسات الحيوية في تشكيلة هواتفها وذلك في إطار السلوك التعاوني، وحادثة التكنولوجيا المتواجدة بالصناعة.

بناء على ما سبق يمكن القول تشهد المؤسسات الصناعية الإلكترونية الجزائرية تحولا جذريا في مجال التكنولوجيا، حيث تتوفر على آخر الإبداعات التكنولوجية، مما ساهم في تقوية جودة المنتج الوطني الإلكتروني الذي تتجه بعض المؤسسات الى تصديره كمؤسسة (ENIE) ومؤسسة (Condor).

5- الحظ: يعتبر الحظ أحد عوامل أو محددات الميزة التنافسية لصناعة ما، والتي من شأنها أن تساهم في رفع وتحسين تنافسية قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، متمثلة في الموقع الجيوغرافي تعتبر الجزائر بوابة إفريقيا ومحور الدول المغاربية وبالإضافة إلى قربها من السوق الأوروبية، كما تزخر الجزائر بموارد مادية معتبرة وهو

ما من شأنه أن يسمح بخلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية وعلى الرغم مما يمتلكه من عوامل مادية وبشرية محققة للميزة التنافسية الوطنية، إلا أنه على مستوى التنافسية البعدية (الكفاءة التشغيلية لعناصر الإنتاج) فهو ما زال ضعيفا حيث لم يستغل هذه الموارد والإمكانات بكفاءة وفعالية، ويتضح هذا الضعف من خلال عجزه عن تغطية احتياجات السوق الوطني مما أدى بالحكومة إلى اللجوء للاستيراد من أجل تغطية حجم الطلب الداخلي المتزايد باستمرار، ومنه نلمس ضرورة وضع استراتيجية شاملة للنهوض بالقطاع، والذي من شأنه أن يحقق قفزات نوعية في النمو الاقتصادي للبلد ومن ثم القيام بتدويل منتجات هذا القطاع الحساس.

### المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنافسي للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

بعد ما عرض وتحليل التنافسية الوطنية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، وتحديد أهم مميزاتا سيتم في ما يلي تحليل أبعاد الهيكل التنافسي الخاص بهذه الصناعة عن طريق اعتماد نموذج بورتر للقوى الخمس وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

#### 1- تحليل شدة المنافسة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية وحواجز الدخول إليها:

قبل التطرق الى حواجز الدخول سيتم أولا تحليل المنافسة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية: بدأت صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية في سنوات السبعينات، من خلال إنشاء الشركة الوطنية لإنتاج وتركيب المعدات الكهربائية (**Société Nationale de Fabrication et de Montage de Matériel Electrique**) وبعد مواجهة الجزائر لأزمات اقتصادية حادة نتيجة تدهور أداء المؤسسات العمومية، قامت الحكومة بإعادة هيكلة العديد من المؤسسات العمومية- والتي من بينها الشركة الوطنية لإنتاج وتركيب المعدات الكهربائية- مما نتج عنه إنشاء الكثير من المؤسسات العمومية. وحاليا توجد ثلاث مؤسسات عمومية تنشط في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية (دلمي، 2017: 313):

- l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM)
- Société nationale de réalisation des industries connexes (SONARIC)
- Entreprise Nationale d'Approvisionnement et de Production Electrique et Electroménager (ENAPEM)

وبعد أكثر من 40 سنة على إنشائها، تذبذبت الوضعية الإقتصادية لهذه المؤسسات نتيجة الخصخصة والانفتاح غير المدروس للسوق الجزائرية، مما دفع بالحكومة الى البحث عن بدائل للخروج من الأزمة، والتي تمثلت في فتح السوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستثمار فيه، وهو ما أدى إلى تبلور الصناعة الكهرومنزلية الجزائرية

بعد دخول العديد من المتعاملين إلى هذا النشاط وقد تركزت هذه الصناعة سابقا في غرب البلاد (سيدي بلعباس) وفي وسط البلاد (تيزي وزو)، وحاليا برزت ولايتي برج بوعريج وسطيف كقطبين قوين لهذه الصناعة، بعدما استوطننا العديد من المؤسسات الصناعية في ميدان الإلكترونيات مثل (Fagor .Brandt).

وحاليا يعتبر قطاع الصناعات الالكترونية الجزائرية سوق واعدة، حيث عرف دخول العديد من المؤسسات الصناعية في السنوات القليلة الماضية سواء المحلية أو الأجنبية، وذلك من خلال بناء مؤسسات وطنية عمومية وخاصة أو دخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات أجنبية مما ولد كثافة تنافسية عالية، حيث تتنافس فيه العديد المؤسسات سواء المحلية أو الأجنبية (933 مؤسسة ناشطة في قطاع الصناعات الالكترونية)، ويوضح الجدول رقم (04-IV) أهم المؤسسات والعلامات التجارية المتنافسة في الصناعات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

الجدول رقم(04-IV): المؤسسات المتنافسة في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

| المؤسسة | بداية النشاط | المؤسسة | بداية النشاط | المؤسسة | بداية النشاط |
|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| ENIE    | 1982         | Cristor | 1998         | Philips | 2008         |
| Condor  | 2002         | Sentrax | 1999         | oppo    | 2015         |
| Saterax | 2004         | Sodinco | 1999         | Apple   | ///////      |
| COBRA   | 1998         | Stream  | 2002         | Hp      | ///////      |
| ENIEM   | 1983         | Saterax | 2004         | Toshiba | ////         |
| BYA     | 1993         | Samsung |              | ENIEM   | 1982         |
| Essalem | 1997         | LG      |              |         |              |
| Cobra   | 1998         | Géant   |              |         |              |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مواقع المؤسسات المذكورة

يتبين من الجدول أعلاه أن سوق الإلكترونيات بالجزائر يشهد منافسة قوية بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تختلف من حيث ميادين النشاط الاستراتيجية، من حيث الحجم، ومن حيث حجم رأس المال ورقم الأعمال، كما يمكن الإشارة كذلك الى وجود العديد من مؤسسات الاستيراد التي تستورد المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية.

- عوائق الدخول إلى هيكل المنافسة: من ناحية حواجز أو عوائق الدخول الى الصناعات الالكترونية الجزائرية فإنها تتميز بالخصائص التالية:

- متطلبات رأس المال: يمكن لمتطلبات رأس المال أن ترفع أو تخفض من تهديد دخول منافسين جدد في القطاع، حيث تتجه الصناعة الى الانغلاق أو الاحتكار التنافسي كلما ارتفعت متطلبات رأس المال، والعكس صحيح، وباعتبار أن الصناعات الالكترونية هي صناعات ذات كثافة رأسمال، بحيث تتطلب رؤوس أموال كبيرة

من أجل الاستثمار فيها، فإنها تشكل أحد أهم وأقوى حواجز دخول المؤسسات إليها، خصوصا في ظل عزوف البنوك عن تمويل المشاريع في هذا المجال بالنظر إلى اللاحقين والمخاطرة الكبيرة التي تتميز بها هذه الصناعة.

- **تكنولوجيا الإنتاج:** يعتبر قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية أحد أكبر الصناعات اعتمادا على التكنولوجيا العالية، حيث تحمل المؤسسات تكاليف ضخمة قد تعادل ميزانية دول، وفي حالة الجزائر فإن أغلب التكنولوجيات يتم استيرادها من الخارج، وعادة ما يكون الحصول عليها صعبا بحكم أنها محمية ببراءات اختراع.

- **التركز الصناعي:** من ناحية التركيز الصناعي فإن مؤسسات الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية تتمركز في ثلاث أقطاب صناعية رئيسية هي تيزي وزو، سطيف وسيدي بلعباس، ويمكن إرجاع أسباب التركز الصناعي في هذه المناطق إلى: قرب المنطقة من كافة القطر الجزائري والإقليمي ووجود طلب جهوي مرتفع - حيث يرتفع عدد سكان الشمال مقارنة بالمناطق الصحراوية، فضلا عن وجود شبكة نقل جيدة ومرتبطة بالطريق السريع بالإضافة إلى قرب المناطق الصناعية من أماكن التوريد والتصدير.

- **تمايز المنتجات:** تعرف سوق الإلكترونيات بالجزائر اتجاهها نحو زيادة تمايز المنتجات المسوقة بسبب تباين الجودة، الأسعار، التكنولوجيا المستخدمة، والصورة الذهنية للعلامات التجارية.

- **اقتصاديات الحجم:** تتشكل حواجز الدخول عبر اقتصاديات الحجم وفق خبرة المنافسين الحاليين في الصناعة والمزايا التنافسية المحققة لهم من التكلفة، فمن ناحية الخبرة، تعتمد صناعة الإلكترونيات أساسا على البحث والتطوير وهو ما يشكل ثلاث عوائق وفق سيناريو التنافس التكنولوجي:

• **سيناريو الإبداع:** وهي تتطلب رأس مال فكري متراكم (معرفة) يمكن من الاستمرار في تطوير المنتجات، وهو ما يشكل عائقا بالنسبة للمؤسسات الراغبة في دخول الصناعة الإلكترونية التي تتواجد تمتلك الخبرة من حيث الإنتاج والتسويق؛

• **سيناريو شراء التكنولوجيات:** إن الحصول على براءات الاختراع يتطلب رأس مال كبير وهو ما يشكل عائقا للدخول الجدد في الصناعة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما من ناحية المزايا التنافسية المحققة من التكلفة، فإن تواجد عدد قليل من المنتجين محليا بالصناعة الإلكترونية يعكس حجم الإنتاج الذي تحققه تلك المؤسسات لتلبية الطلب المحلي مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم قائمة على تكاليف الإنتاج، وهو ما يعتبر عائقا على الدخلاء الجدد بالصناعة وبالنسبة للمؤسسات الأجنبية الراغبة في دخول السوق الإلكترونية بالجزائر عبر التوزيع للمنتجات محليا بالتصدير، فإن السياسة الجزائرية تحاول تقليص بشكل كبير استيراد المنتجات الإلكترونية (بتطبيق رخص الاستيراد عليها) وهذا ما يجعل تكاليف للدخلاء الجدد؛

• **سيناريو التقليد:** في الغالب تتجه المؤسسات الناشئة عند دخولها لصناعة ما إلى التقليد لمنتجات المؤسسات الرائدة مع تعديل في جوانب المنتج أو العلامة التجارية، وعادة ما تقوم هذه المؤسسات بطلب تصنيع منتج معين بدون علامة تجارية، لتوضع العلامة التجارية لاحقا بعد ذلك المنتج داخل ورشات المستورد، وهنا يقع التقليد من طرف صاحب المصنع الذي يستمر في إنتاج السلع بالشكل نفسه ولكن بمواد أولية أقل كلفة وبالتالي

أقل جودة، ويقوم بتسويقها على أنها أصلية، وأبرز مثال هو ما حدث للعلامة التجارية الأمريكية (NIKE) المتخصصة في صناعة الألبسة والأحذية الرياضية التي قامت بإخفاء تعاملها مع أحد هذه المصانع بعد ما اكتشفت استمرار إنتاج 500 ألف قطعة مقلدة، وحاول تسويقها في الولايات المتحدة الأمريكية (دليمي، 2018: 338) وكلما ارتفعت صعوبة التقليد في صناعة ما كلما ارتفع حواجز الدخول فيها.

- حواجز أخرى: نجد كذلك بعض العوائق التي تقف أمام المؤسسات الراغبة في دخول الصناعة الإلكترونية (مكي، 2017: 23) كالتالي:

- نقص اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال؛
- قلة عدد الموردين محليا مما يفرض حتمية الاستيراد؛
- التدخل الحكومي المستمر في الصناعة والسوق؛
- الصورة الذهنية غير المقبولة التي يكونها المستهلكين حول جودة المنتجات المحلية للعلامات التجارية الجزائرية مقارنة بالعلامات الأجنبية.

بناء على ما سبق يمكن القول أن طبيعة المنافسة الحالية على مستوى الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية يأخذ شكل المنافسة الشديدة، حيث تتواجد العديد من المؤسسات الصناعية الوطنية والأجنبية والتي تقدم منتجات متميزة تكنولوجيا، وتنشط بصناعة ذات حواجز دخول مرتفعة.

2- تحليل تهديد الداخولون الجدد في الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية الجزائرية: يتميز قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر بضعف تهديد الداخولون الجدد بعدما كان مفتوح بسبب الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المتعاملين الخواص في هذا النشاط، وهذا ما سيجعل القطاع الإلكتروني بالجزائر ذو مردودية قوية ومستقرة والتي يقدر حجمها بـ 5 ملايين منتج من مختلف الأنواع سنويا.

3- تحليل تهديد المنتجات البديلة في الصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية الجزائرية: تختلف المنتجات الخاصة بهذه الصناعة في الوظيفة الأساسية والجانب الملموس لها (التصميم، الشكل.. الخ)، إلا أنها تتشابه بشكل كبير في الوظائف الإضافية، فمثلا منتج الهاتف النقال جهاز للاتصال، هو ومنتج الطابليت (Tablette) هو جهاز حاسوب لوحي، إلا أنهما يتشاركان الاستخدام عبر التطبيقات المستعملة لكلاهما (كالتصوير، التطبيقات، الترفيه) إلا أن جهاز (Tablette) تتشارك استخداماته بشكل كبير مع جهاز الحاسوب المحمول (كتحرير النصوص و قراءتها) وهذا الأخير كذلك تتشارك استخداماته بشكل كبير مع جهاز الكمبيوتر، وعليه كل هذه المنتجات التي تندرج تحت مظلة الصناعة الإلكترونية تتشارك خصوصية هذه الصناعة، وبالتالي يعتبر المنتج البديل في الصناعة الإلكترونية ديناميكي، إذ أن ضعف أو قوة تنافسية إحدى المنتجات تؤثر على تنافسية المنتجات الأخرى (مكي، 2017: 230)، ومنه فإن المنتجات البديلة في الصناعات الإلكترونية

والكهرومنزلية الجزائرية قليلة، ويمكن أن تكون منتجات مكتملة أكثر منها بديلة مثل مسخن الأطعمة (microonde) والطباخة (دليمي، 2017: 324).

4- تحليل القوة التفاوضية للمشتريين في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية: إن تعدد العلامات التجارية وتنوع تشكيلات المنتجات يعطي حرية كبيرة للمستهلكين في اختيار العلامات التجارية، لا سيما الوعي الكبير الذي أصبح يتمتع به المستهلك الجزائري حاليا وارتفاع مستوى توقعاته من المنتجات خاصة منها المعمرة التي تتطلب وقت طويل لاتخاذ قرار الشراء، كل هذه العوامل جعلت من الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر تشهد قوة تفاوضية عالية للمشتريين، وذلك في ظل الطلب المتنامي على هذا النوع من المنتجات وحساسية المستهلكين للأسعار كونها تمثل تكاليف عالية بالنسبة لهم (مكي، 2017: 331).

5- تحليل تهديد القوة التفاوضية للموردين في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية: يدخل العديد من المكونات والمواد في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، ويتم تموين المنتجين الجزائريين بمعظم المواد الأولية والأجزاء المصنعة من طرف الموردين الأجانب (تركيا، الصين، الهند، كوريا الجنوبية، اسبانيا، فرنسا... الخ) وهذا ما يؤكد على أهمية المورد في إنتاج المنتج الإلكتروني والكهرومنزلي، وعلى هذا فان موقع الموردين في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية موقع قوي ومؤثر، حيث يمكن إدراك هذا التأثير من خلال ما يلي:

- ارتفاع تكلفة تغيير الموردين: تستورد المؤسسات الجزائرية غالب احتياجاتها من الخارج، وهذا يعني أن المؤسسة مرتبطة بعقود طويلة الأجل، وعليه فإن تغيير المورد سيتطلب تكاليف عالية ومدة طويلة، من جهة أخرى أصبح منتجو الأجزاء المصنعة أكثر تمركزا نحو الدول ذات الأجور المنخفضة (الصين، الهند، تايلندا... الخ)، وقد أصبح من الصعب إيجاد مورد يسمح بتقليل فترة التوريد صعب جدا، إضافة الى عدم استقرار أسعار بعض المنتجات (ألنيوم، نحاس...) لارتباطها بالبورصة، وعليه عندما ينخفض العرض فإن القوة التفاوضية لمورديهم ترتفع بالضرورة (دليمي، 2017: 323).

## المطلب الثالث: العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

يقود تحليل تنافسية الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية إلى ضرورة تحديد أهم العوامل الحاسمة للنجاح ضمن الهيكل التنافسي لمؤسسات القطاع، وعليه سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم العوامل الحاسمة للنجاح ضمن هيكل الصناعات الإلكترونية الجزائرية وذلك كما يلي:

1- تحليل (SWOT) للبيئة التنافسية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية: قبل التطرق إلى العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية تنبغي الإشارة إلى تحليل (SWOT) للبيئة التنافسية الإلكترونية والكهرومنزلية، وبالنظر إلى المؤسسات العاملة في هذه الصناعة من جهة، والبيئة المحيطة بها من جهة ثانية، فإن شكل المصفوفة يكون موضحا في الجدول التالي:

## الجدول (IV-05): مصفوفة (SWOT) للمؤسسات الصناعية الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

| نقاط القوة (Strengths)  | نقاط الضعف (Weaknesses)  |
|---|--|
| <p>يمكن حصر نقاط قوة المؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض تكلفة اليد العاملة وتكلفة الطاقة؛</li> <li>- القرب من السوق الأوربي والإفريقي؛</li> <li>- وجود روابط تكنولوجية قوية مع المتعاملين على المستوى العالمي؛</li> <li>- البراعة والتحكم في النظام التجاري؛</li> <li>- المعرفة الجيدة بالسوق المستهدف؛</li> <li>- الحماية الحكومية ضد المنافسين الأجانب.</li> </ul> | <p>يمكن حصر نقاط ضعف المؤسسات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب الدعم الحكومي عن مشاريع الصناعة الإلكترونية؛</li> <li>- ضعف نشاط البحث والتطوير؛</li> <li>- جهاز إنتاجي ضعيف، مما تولد عنه التبعية إلى الاستيراد؛</li> <li>- ضعف التسيير؛</li> <li>- تدني مواصفات الجودة بمنتجات القطاع؛</li> <li>- ضعف فعالية شبكات التوزيع؛</li> <li>- إهمال كبير للنشطة الترويج؛</li> <li>- العلامات التجارية لمؤسسات القطاع غير معروفة عالميا.</li> </ul> |
| الفرص (Opportunities)   | التحديات (threats)   |
| <p>يمكن حصر فرص الموجودة في الصناعة الإلكترونية الجزائرية في ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أسواق غير مشبعة) يصل العجز في بعض الميادين إلى 60%؛</li> <li>توفر مصادر التمويل؛</li> <li>معرفة بخصوصية الحاجات والرغبات المحلية؛</li> <li>إمكانية التعاقد الباطني؛</li> <li>إمكانية التكامل العمودي؛</li> <li>إمكانية خفض تكاليف الإنتاج من هلال اقتصاديا الحجم؛</li> <li>إمكانية الحصول على تراخيص النتاج.</li> </ul>               | <p>يمكن توضيح التحديات في النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة منافسة المنتجات الأجنبية (بسبب الانضمام المنتظر الى المنظمة العالمية للتجارة)؛</li> <li>- وجود الأسواق الموازية؛</li> <li>- بعض ميادين النشاط تنجح نحو التشبع؛</li> <li>- حواجز دخول منخفضة جدا مما يفتح المجال أمام المؤسسات للدخول؛</li> <li>- الظروف السياسية التي تعيشها البلاد.</li> </ul>   |

المصدر: دليمي، 2018: 319 بتصرف .

بناء على ما سبق يمكن القول تمتلك مؤسسات الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية نقاط قوة وتعاني من نقاط ضعف، كما لديها فرص يمكن استغلالها، بينما تواجه تهديدات كبيرة في بيئتها التنافسية، مما يجب عليها أن تقوم باستخدام نقاط قوتها لتقليل نقاط ضعفها، الأمر الذي يؤدي الى استغلال الفرص الموجودة في البيئة التنافسية ومنه تخفيض حجم التهديدات التي تواجهها.

## 2- تحليل العوامل الحاسمة للنجاح في البيئة التنافسية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية

إن مما يجب على مؤسسات الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية أن يسألوا أنفسهم ما هو السوق المستهدف وما هي خصوصياته؟ ماذا يريد زبائننا منا؟ ما هي الأبعاد الرئيسية للمنافسة؟ وكيف يمكن أن نحقق مركزا تنافسيا قويا ضمن هيكل الصناعة؟ والجواب على هذه الأسئلة يكمن في العوامل الحاسمة للنجاح، وفي ذات السياق يمكن توضيح العوامل الحاسمة للنجاح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-06) المفاتيح الحاسمة للنجاح FCS في الصناعة الكهرومنزلية الجزائرية

| مفاتيح النجاح FCS المرتبطة بالتسويق   | مفاتيح النجاح FCS المرتبطة بالإنتاج   |
|---|---|
| <p>يمكن توضيح أهم العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الالكترونية الجزائرية المرتبطة التجاري ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم منتج بأحسن علاقة (سعر - جودة)؛</li> <li>- امتلاك شبكة التوزيع واسعة لضمان توفر المنتجات لدى المستهلكين؛</li> <li>- ضمان التميز في خدمات بعد البيع (المجانية)</li> <li>- الاندماج العمودي نحو الأمام؛</li> <li>- تكيف الجهود الترويجية؛</li> <li>- تسهيلات الدفع؛</li> </ul> | <p>يمكن توضيح أهم العوامل الحاسمة للنجاح في الصناعة الالكترونية الجزائرية المرتبطة بالإنتاج في ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء علاقات ناجحة مع الموردين؛</li> <li>- تخفيض تكاليف الإنتاج من أجل ضمان سعر تنافسي؛</li> <li>- الاندماج العمودي نحو الأعلى؛</li> <li>- الحصول على معارف ومهارات في الإنتاج والتصميم؛</li> <li>- تطوير المنتجات الأصلية ( الجوهر) من خلال التحكم الجيد في إنتاجها؛</li> <li>- القدرة على الاستجابة الفعالة للطلب المتنوع والمتباين؛</li> <li>- تحويل العلاقات مع المنتجين الأجانب (والتي هي حاليا علاقات تجارية إلى علاقات صناعية)؛</li> <li>- الحصول على براءات اختراع.</li> </ul> |

المصدر: دليمي، 2018: 326

## المبحث الثاني: التصميم المنهج للدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخل لمنهجية الدراسة التطبيقية، حيث سيتم فيه تسليط الضوء على الإطار العام للدراسة الميدانية، وذلك من خلال توضيح أسباب اختيار مؤسسة (ENIE) كإطار للمعينة بحيث سيوضح الطالب الأسباب العلمية لاختيار هذه المؤسسة في دراسة الحالة، كما سيتم بناء نموذج الدراسة المفاهيمي، بالإضافة إلى محاولة تحديد كيفية قياس متغيرات الدراسة وتحديد طرق قياس وجمع البيانات، فضلا عن توضيح العلاقات فيما بينها أيضا. كما سنتطرق إلى التصميم النظري للدراسة والمنهجية المستخدمة فيها، كما يتضمن المبحث الحالي التصميم الميداني للدراسة وهذا من خلال التطرق إلى مصدر جمع البيانات وكذا تبيان مجتمع الدراسة وكيفية انتقاء مفرداته، ليختتم هذا المبحث بتوضيح الأسلوب المستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

## المطلب الأول: أسباب اختيار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) كإطار للمعينة

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) من بين المؤسسات الناتجة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) طبقا للمرسوم رقم 320/82 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982 حيث تم تجميع أقسام الإلكترونيات تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) لتختص في إنتاج، توزيع، وتصليح الأجهزة الإلكترونية، والتي تحولت سنة 1989 إلى شركة عمومية ذات أسهم (ENIE) (SPA) - برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري، ليتم إعادة رسمتها سنة 1996 برأس مال اجتماعي قدر بـ 1700 مليون دج، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة (ENIE) تعمل تحت وصاية شركة مساهمات الدولة للإلكترونيات-المنزلية (Participations des Societe de Gestion des Industries de l'Électro Domestique SPA (SGP INDELEC SPA) حيث استقر رأسمالها إلى غاية صدور مرسوم 07 جويلية 2007 يتعلق بإعادة تقييم ممتلكات المؤسسة ليتم رفع رأسمالها الاجتماعي 8322 مليون دج. وتقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية بسيدي بلعباس -الجزائر وتتربع على مساحة قدرها 50 هكتار، كما يبلغ عدد المستخدمين فيها 1329 مستخدم. وتصل طاقتها الإنتاجية إلى 650 وحدة في اليوم حيث تخصص في إنتاج: أجهزة التلفاز، الكمبيوتر، الهواتف الذكية، المكيفات الهوائية، إضافة إلى الألواح الشمسية والبطاقات الإلكترونية.

ويكمن سبب اختيار مؤسسة (ENIE) دون غيرها من المؤسسات لأسباب علمية وبحثية عديد نذكر منها: أنها تنشط في قطاع حساس جدا لأي تغيرات تكنولوجية وتنافسية (الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية)، بحيث يمكن أن يعيد التشكيل في وقت قصير جدا من دخول وخروج المؤسسات، كما يتميز أيضا بديناميكية تنافسية عالية تحتم على المؤسسات متابعة مستمرة للمحيط التنافسي بما في ذلك مراقبة المحيط التكنولوجي والوقوف على أهم التطورات التقنية في هذا القطاع، فضلا على انه يتميز أيضا بكونه احد القطاعات التي تشكل معالم اقتصاد

المعرفة (عيشوش، 2016: 128). وحسب (MENDELSON & WHANG) فإن هذا القطاع أكثر إبداعاً من أي قطاع آخر، وأن تأثيره يجتاز حدود الصناعة نفسها، وفي ذات السياق اعتبر أن الصناعات عالية التقنية كثيفة المعرفة والإبداع التكنولوجي أي يكون تصور تقييم واستشراف التوجهات المستقبلية أمر ضروري جداً، واعتماد على دراسة (Dagnino & al, 2012) يمكن ذكر بعض الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية فيما يلي (عيشوش، 2016: 128):

- دورات منتجات قصيرة وتطورات تكنولوجية متسارعة؛
- تغير المتطلبات السوقية باستمرار وضغط كبير لتحقيق تميز المنتجات؛
- مستويات عالية من تكاليف البحث والتطوير مقارنة بالمداخيل؛
- البقاء والسيطرة للعاملين ذو الكفاءات مقارنة في صناعات أخرى؛
- صعوبة توقع التحولات الديناميكية التنافسية للقطاع.

ومن جهة أخرى وبالنظر إلى حرص الطالب على اختيار المؤسسة التي تخدم أهداف البحث العلمية، عمد الطالب إلى القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة أي العلامات التجارية الجزائرية الأكثر إبداعاً، حيث قام الطالب بتقديم مجموعة من العلامات التجارية المحلية وطلب من العينة الاستطلاعية ترتيبها هذه العلامات بالنظر إلى درجة الإبداع التكنولوجي في منتجاتها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن 43% من العينة اختارت العلامة التجارية (ENIE) من بين أكثر العلامات التجارية إبداعاً.

### المطلب الثاني: أنموذج ومتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المطلب أنموذج الدراسة وما يحتويه من علاقات، بالإضافة إلى تبيان متغيرات الدراسة من خلال توضيح كيفية قياسها ميدانياً كما هو موضح من خلال ما يلي:

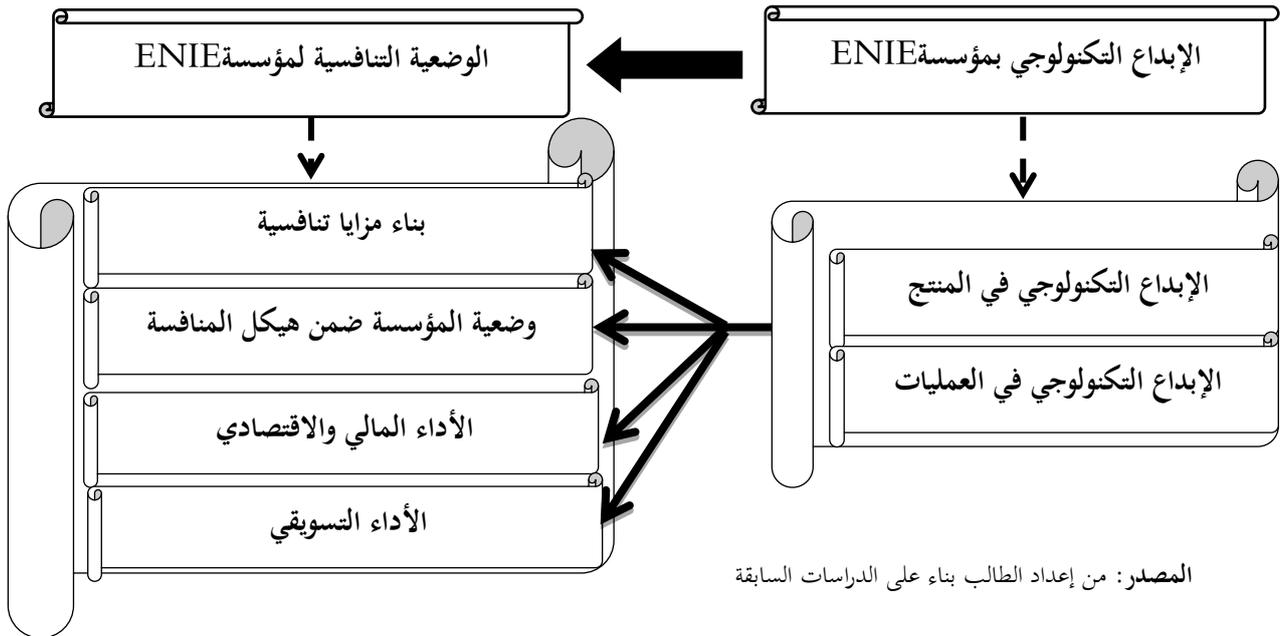
1- أنموذج الدراسة: يمثل أنموذج الدراسة تجسيد بياني لمشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تقوم الدراسة على تحديد مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على الوضعية التنافسية للمؤسسة، واعتماد على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع التي تم الاطلاع عليها يمكن تحديد النموذج المقترح في الشكل رقم (IV-01).

ووفقاً للنموذج أدناه ستقوم هذه الدراسة بتوصيف واقع الإبداع التكنولوجي ببعديه (المنتج والعمليات) للمؤسسة قيد الدراسة كمرحلة أولى، ليتم بعد ذلك قياس أثر الإبداع التكنولوجي على الوضعية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، والتي تم قياسها من خلال الأبعاد التالية (الأداء المالي والاقتصادي، بناء مزايا تنافسي، وضعية المؤسسة ضمن هيكل المنافسة، الأداء التسويقي).

وتجدر الإشارة إلى عدم اتخاذ الدراسة للمتغيرات الديمغرافية في الدراسة الحالية وبعد الاستشارة مع المشرف ارتأينا حذفها من نموذج الدراسة وذلك أن إدراجها يعتبر حشواً وليس لها فائدة علمية في الدراسة.

\* اعتاد معظم الباحثين على إدراجها في النماذج العملية بغض النظر عن أهميتها العلمية في التحليل، وهذا خطأ يقع فيه الكثير منهم

الشكل رقم (IV-01): أنموذج الدراسة



2- متغيرات الدراسة: وفقا لما جاء في التحليل السابق بخصوص قياس متغيرات الدراسة الحالية، وكما سبقت الإشارة إليه فإن تحديد الإطار المفاهيمي للمتغير قيد الدراسة يعتبر أمرا ضروريا لتوضيح معالم وأبعاد هذا المتغير من خلال ما يعرف بالتعريف الإجرائي الذي يتضمن كافة العمليات المؤدية لتوضيح الخصائص والعناصر المكونة للمتغير وبشكل يدل على كافة الأجزاء أو الفروع أو الاحتمالات المتعلقة بالمتغير موضوع الدراسة حتى يتسنى قياس هذا الأخير، مع ضمان توفر الخصائص الأساسية للمقياس والمتمثلة في الشمولية الهادفة لاحتواء المقياس المراد استخدامه لكافة القيم والأبعاد التي يمكن أن يقاس بها المتغير المدروس (مجاهدي، 2011: 132)، و من خلال الشرح المختصر للإطار النظري المقترح يمكن توضيح متغيراتها وتعريفاتها المفاهيمية والإجرائية في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-07) : التعاريف المفاهيمية والإجرائية للمتغيرات

| المتغير                            | التعريف المفاهيمي   | التعريف الإجرائي   |
|------------------------------------|---|--|
| إبداع المنتج<br>الإبداع التكنولوجي | هو الخصائص الفنية والتقنية التي يتضمنها المنتج بما يليبي احتياجات المستهلكين , MonteroI et al , Utterback 2017 .Abernathy1975 | يقصد بإبداع المنتج في هذه الدراسة قدرة مؤسسة (ENIE) على توفير الخصائص التقنية والفنية الحديثة والمتميزة في منتجاتها لتلبية احتياجات مستهلكيها ولقد تم قياس هذا البعد وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى(5) موافق بشدة على تسعة عبارات. |
| إبداع العمليات                     | يُشير إبداع العملية إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية بما                                     | يقصد بإبداع العمليات في هذه الدراسة قدرة مؤسسة ENIE على إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على عملياتها الإنتاجية، حيث تم قياس هذا  |

|   |   |                                |   |
|---|---|--------------------------------|---|
| <p>البعد وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق بشدة على أربعة عبارات (انظر الملحق رقم 01).</p>   | <p>في ذلك التقنيات، الأفراد والأبعاد التنظيمية<br/>(Davaenport, 1993)<br/>(حسن، 2008).</p>  |                                |   |
| <p>هي قدرة مؤسسات (ENIE) على تحقيق معدل جاذبية لعروضها مقارنة بعروض المنافسين من وجهات نظر مستهلكيها من خلال تحقيقها تكلفة منخفضة و/أو جودة عالية و/أو منافع متفردة ومتميزة حيث تم قياس هذا البعد وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق بشدة على تسعة عبارات (انظر الملحق رقم)</p>           | <p>هي قدرة المؤسسات على زيادة معدل جاذبية عروضها مقارنة بعروض المنافسين من وجهات نظر العملاء سواء من حيث التكلفة الجودة أو التميز<br/>Hosseini et al, 2018<br/>Porter, 1985.</p>  | <p><b>الميزة التنافسية</b></p> |   |
| <p>يقصد بهيكل المنافسة في هذه الدراسة الخصائص التي تنظم هيكل صناعة مؤسسة ENIE والمتمثل في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث تم قياس وضعية ENIE ضمن هيكلها التنافسي وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة على تسعة عشرة عبارة .</p>  | <p>يعرف هيكل المنافسة بأنه تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير ويمكن توضيحها في خمسة أبعاد هي: القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلون الجدد والمنافسة الحالية<br/>(Porter, 1985)</p> | <p><b>هيكل المنافسة</b></p>    | <p><b>الوضعية التنافسية للمؤسسة</b></p> |
| <p>يقصد بالأداء التسويقي قدرة مؤسسة ENIE على تحقيق البقاء والتكيف والنمو في إطار خطتها التسويقية ولقد تم قياس الأداء التسويقي لـ ENIE وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق بشدة على ثمانية عبارات.</p>  | <p>قدرة المؤسسة على تحقيق البقاء والتكيف والنمو في إطار خطتها التسويقية<br/>Ambler, et al<br/>2004 بتصرف.</p>   | <p><b>الأداء التسويقي</b></p>  |   |
| <p>يقصد بالأداء المالي والاقتصادي في هذه الدراسة قدرة مؤسسة ENIE على تحقيق معدلات ايجابية في مختلف مؤشرات الأداء الاقتصادي والمالي منها: الربحية العائد على الاستثمار رقم الأعمال.. الخ، ولقد تم قياس الأداء الاقتصادي ENIE وفق مقياس ليكرت المتدرج على خمس درجات من (1) غير موافق على الإطلاق إلى (5) موافق بشدة على ثمانية عبارات</p> | <p>يقصد بالأداء المالي والاقتصادي قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات ايجابية في مختلف مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة مثل: الربحية الإنتاجية العائد على الاستثمار المبيعات الحصة السوقية... الخ (النسور، 2009) .</p>   | <p><b>الأداء المالي</b></p>    |   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## المطلب الثالث: التصميم النظري للدراسة

سنحاول في هذا المطلب توضيح التصميم النظري للدراسة، من خلال توضيح فرضيات الدراسة والمصادر التي تم الاعتماد عليها في تحديدها بالإضافة إلى المنهجية المستخدمة فيها على النحو التالي:

1- فرضيات الدراسة: حتى يتسنى لنا تفسير إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة قام الطالب بصياغة مجموعة من الفرضيات بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم عرضها في مقدمة الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على أدبيات التسويق والإدارة الاستراتيجية وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

إن الهدف العام من هذه الدراسة هو اختبار مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل تنافسيها، وعليه يمكن صياغة الفرضية العامة للدراسة بالشكل التالي:

يساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة ENIE خصوصاً ضمن هيكلها التنافسي وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية واختبارها تم تفريعها الى أربع فرضيات رئيسية أخرى والمتمثلة في ما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE على التمويع الجيد ضمن هيكلها التنافسي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية واختبارها تم تفريعها الى فرضيتين فرعيتين تمثلت في ما يلي:
  - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإبداع التكنولوجي على التمويع الجيد لمؤسسة ENIE ضمن هيكلها التنافسي ؛
  - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على أبعاد هيكلها التنافسي، حيث يندرج تحت هذه الفرضية خمس فرضيات أخرى تمثلت في:
    - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد دخول منافسين جدد ضمن هيكلها التنافسي؛
    - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد المنتجات ضمن هيكلها التنافسي؛
    - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد القوة التفاوضية للزبائن ضمن هيكلها التنافسي؛
    - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي؛

• يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض الكثافة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي.

• الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية بناء مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية واختبارها تم تفرعيها الى فرضيتين فرعيتين تمثلت في ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تحقيق مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي؛

لاختبار هذه الفرضية تم تفرعيها الى ثلاث فرضيات فرعية أخرى، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

• يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة التكلفة الأقل ضمن هيكلها التنافسي؛

• يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة الجودة الأعلى ضمن هيكلها التنافسي؛

• يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة التميز ضمن هيكلها التنافسي.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

• الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم تفرعيها الى فرضيتين فرعيتين هما:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

2- **منهجية الدراسة:** يعتبر اختيار المنهج المناسب للدراسة أمر ضروري في بناء نموذج عملي صحيح وتحدد الإشارة إلى أن منهجية الدراسة تختلف باختلاف حالات الدراسة وعليه سيأخذ هذا البحث شكل دراسة متعددة المراحل وبالتحديد على ثلاث مراحل كما سبقت الإشارة إليه عند شرح الإطار النظري المقترح لهذه الدراسة حيث تضمنت:

**المرحلة الأولى:** الاستقصاء عن اتجاهات عينة الدراسة للوضعية التكنولوجية عموماً والإبداع التكنولوجي خصوصاً؛ أما **المرحلة الثانية:** فلقد تم فيها جمع البيانات عن تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تقييم الأداء المالي والاقتصادي، فضلاً عن تقييم مدى قدرة مؤسسة (ENIE) على بناء مزايا تنافسية، وتقييم الأداء التسويقي بالإضافة إلى تقييم وضعية المؤسسة ضمن الهيكل التنافسي؛ بينما تم في **المرحلة الثالثة** تحديد مدى تأثير الإبداع التكنولوجي في الوضعية التنافسية للمؤسسة (ENIE).

كما سبقت الإشارة فقد اعتمد الطالب في صياغة المقياس المناسب للأبعاد آنفة الذكر على الدراسات السابقة باللغات: العربية، الفرنسية والأجنبية. ومن جهة أخرى وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على استجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه موضوع الدراسة، فقد استخدم الطالب الأسلوب الاستنباطي بأداته الوصف والتحليل الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات واخرون، 2001، 87)، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظواهر من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، 1995 : 186).

## المطلب الرابع: تصميم الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب تحديد مجتمع الدراسة ومفرداته المتمثلة في عينة الدراسة بتحديد نوعها وكيفية انتقاء مفرداتها، كما سيتم التطرق الى الأسلوب المتبع في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة هذه البيانات كما هو موضح من خلال ما يلي:

1- **مجتمع وعينة الدراسة:** والذي سيتم فيه التطرق بالشرح والتحليل لمجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

- **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات التي يدرسها الطالب أي جميع الأفراد أو الوحدات أو الأشياء أو وحدات الدراسة (عبيدات، 2001: 163-164)، ومن هنا يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو الأفراد، الأشياء أو الوحدات الذين تتوفر فيهم خصائص الظاهرة المدروسة والذي يمثل في الدراسة الحالية كل المدرين ورؤساء الأقسام والوحدات بمؤسسة (ENIE) (المستخدمين في المستويات الإدارية العليا، الوسطى والتنفيذية)، ولقد تم اختيار هذه المجتمع لأسباب علمية بحتة، تمثلت في افتراض أساسي وهو: تتناول الدراسة موضوعا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب وجود كفاءات للإجابة على أسئلة الاستبانة والتي تتمثل في الغالب في المدرين وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام دون غيرهم من العمال، في حين تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين فيفري وديسمبر من سنة 2019.

- **عينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار العينة عملية حاسمة وأساسية في البحث العلمي (البطش وأبوزينة 207: 95) وفي ذات السياق تشير العينة إلى مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي المفردات التي تتوفر فيها خصائص المجتمع (عبيدات وآخرون 1999: ص. 83) وبناء عليه فإن هذا البحث يعتمد على العينة الميسرة (Convenient Sample) والتي تقوم على إعطاء عناصر المجتمع الدراسة حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الاختيار بناء على أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة حيث يختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة والتي تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة (عبيدات وآخرون، 1999: 95).

- **حجم العينة:** يسترشد الباحث عند تحديد حجم العينة المطلوبة بالدراسات السابقة وعادة ما يتم الاعتماد في الدراسات المسحية على 20% من مجتمع الدراسة (البطش وأبوزينة 207: 96) ولكن في ظل المجتمعات صغيرة الحجم يركز الباحثين على ضرورة الحصر الشامل لمفردات عينة الدراسة. وبالنظر الى مثلث التكلفة (الوقت، الجهد، الإمكانيات المادية) فقد تم تحديد 80 مفردة كحجم عينة في هذه الدراسة.

2- **أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات:** سيتم تسليط الضوء على أساليب قياس المتغيرات وجمع

البيانات كما هو موضح من خلال ما يلي:

● **أسلوب قياس المتغيرات:** انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء أهداف الدراسة والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها، فقد تمت الدراسة في إطارها النظري بالاعتماد على البيانات الثانوية

(كتب، رسائل علمية، مقالات... الخ). حيث تمثل البيانات الأولية أهمية كبيرة للباحثين لأنه من دون البيانات الأولية لا يمكن إجراء البحث بصورة كاملة، في حين تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على قائمة استقصائية قام الطالب بتصميمها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية وفي ذات السياق تم عرض القائمة الاستقصائية على عدد من المتخصصين بهدف التأكد من مدى صدقها وشمولها لموضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم (2))، حيث تبينت آراء المحكمين حول الاستبانة بين وجود عبارات متداخلة، عبارات غير مفهومة وأخرى لا تعكس موضوع الدراسة، وقد تم أخذ ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم بعين الاعتبار عند التصميم النهائي لها. ويوضح الجدول التالي: تركيبة القائمة الاستقصائية المعتمدة في جمع البيانات.

الجدول رقم(IV-08): تركيبة القائمة الاستقصائية

| الجزء   | المحور | المتغير                       | طبيعة المتغيرات | عدد الفقرات | الدراسات المعتمدة في تطوير الاستبيان                          |
|---------|--------|-------------------------------|-----------------|-------------|---|
| الأول   | الأول  | تحليل المحيط التنافسي         | مستقلة          | 07          | تم الاعتماد على أدبيات التسويق والإدارة الاستراتيجية          |
|         | الثاني | تحليل المحيط التكنولوجي       | مستقلة          | 08          | دراسة الطويل، إسماعيل، 2009                                   |
|         | الثالث | تحليل الوضعية التكنولوجية     | مستقلة          | 04          | دراسة مداح عرابي، 2011  |
|         | الرابع | استراتيجية الإبداع التكنولوجي | مستقلة          | 05          | دراسة بن بريكة وبن التركي، 2010                               |
|         | الخامس | الإبداع في المنتج             | مستقلة          | 09          | دراسة بن علي ومخلوفي، 2017                                    |
|         | السادس | الإبداع في العمليات           | مستقلة          | 03          | دراسة العمري وحيواني، 2017                                    |
| الثاني  | الأول  | المزايا التنافسية             | تابعة           | 12          | Study of Jalal Hanaysha ; 2016                                |
|         | الثاني | هيكل المنافسة                 | تابعة           | 21          | Study of Kikula and Ndesaulwa; 2016                           |
|         | الثالث | الأداء التسويقي               | تابعة           | 05          | Study of Kalay, Gary and; 2015                                |
|         | الرابع | الأداء الاقتصادي              | تابعة           | 06          | Study of Kikula, Ndesaulwa; 2016<br>Study of Ebru DOĞAN, 2016 |
| المجموع |        |                               |                 | 80          |   |

المصدر: من إعداد الطالب.

بناء على ما جاء في الجدول رقم(IV-08)، تتضمن القائمة الاستقصائية(الاستبانة) ثمانين (80) فقرة موزعة على جزئين أساسيين، يحتوى الجزء الأول على ثلاث محاور، حيث تضمن المحور الأول تحليل المحيط التنافسي، بينما تضمن المحور الثاني تحليل المحيط التكنولوجي، في حين تضمن محور الثالث تحليل الوضعية التكنولوجية الرابع استراتيجية أما المحور الخامس فقد تضمن مقياس الإبداع التكنولوجي في المنتج بينما تم في المحور السادس قياس الإبداع في العمليات، أما الجزء الثاني، فيشمل المحور الأول فيه مقياس المزايا التنافسية للمؤسسة (ENIE) بينما هدف

المحور الثاني الى قياس هيكل المنافسة للمؤسسة قيد الدراسة، ليتم في المحور الثالث قياس الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، في حين تمثل المحور الرابع في مقياس تم من خلاله قياس الأداء المالي والاقتصادي لمؤسسة (ENIE).

- **المقياس المستخدم:** لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت، حيث يعتبر هذا المقياس هو من أكثر المقاييس شيوعاً لأنه سهل الإعداد والتفسير وسهل الاستخدام (مجاهدي، 2009: 147) حيث يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات و يطلب منهم التعبير عن درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج عادة ما يكون من واحد (1) غير موافق بشدة إلى خمسة (5) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة.

- **أساليب جمع البيانات:** قام الطالب بمسح مكتبي وافترضني شملت العرض النظري للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبها من خلال الاعتماد على الكتب، الرسائل الأكاديمية، الدوريات العلمية الأجنبية والعربية بهدف التأصيل العلمي لموضوع البحث وتحديد متغيرات الدراسة وفروضها، أما بالنسبة للبيانات الأولية، فبناء على طبيعة البيانات، المنهج المستخدم والإمكانات المادية والزمنية المتاحة تم تجميعها من خلال قائمة استقصائية (استبانة) وهذا لكونها تمثل أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى فهي تتميز بالسرعة في توزيعها، كما تتميز معلومتها بالموضوعية (الواصل، 1999: 62).

- **أساليب التحليل الإحصائي:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بغرض اختبار الفرضيات، قام الطالب باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cranbach Alfa) كما استخدم بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي. الذي تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفني في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص. 89)، فضلاً عن استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، (حسن واخرون، 2002)، ص. 115، بالإضافة الى تحليل التباين (ANOVA) من أجل اختبار الفرضيات فضلاً عن اختبار t لعينة واحدة من أجل مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات، كما حساب معاملات الارتباط بين فقرات الدراسة والدرجة الكلية سابقة الحساب من أجل التأكد من صدق البناء للمقياس المستخدم.

● قامت الدراسة أيضا باعتماد معامل الارتباط لكارل بيرسون وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة منها، فضلاً عن اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) كما تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Sample K-S).

## المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

متابعة في دراسة وتحليل تأثير الإبداع التكنولوجي على الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية جودة المقياس المستخدم في الدراسة الحالية، وبعد استعراض الإطار العام للدراسة الميدانية في المبحث السابق، تم ترميز البيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي، والقيام بإجراء مجموعة من العمليات الإحصائية، للكشف عن نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة تحليل صدق وثبات المقياس، فضلا عن تحليل النتائج العامة للدراسة للإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها، ليختتم المبحث بمناقشة واختبار النتائج النهائية.

## المطلب الأول: نتائج تحليل المقياس المستخدم

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الوصفي للأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى خصائص الجودة للمقياس المستخدم والمتمثلة في معامل الثبات ومعامل الصدق، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

1- التحليل الوصفي لاستبيان: نظرا لحجم المجتمع وطبيعته تم أخذ أكبر عينة ميسرة ممكنة من خلال توزيع أكبر قدر ممكن من الاستبانة والجدول رقم (IV-09) يوضح نتائج توزيع الاستبانة.

الجدول رقم (IV-09): ملخص الاستبانة الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

| الاستبانة الموزعة |        | الاستبانة المسترجعة |        | الاستبانة الصالحة للتحليل |        |
|-------------------|--------|---------------------|--------|---------------------------|--------|
| عدد               | النسبة | عدد                 | النسبة | عدد                       | النسبة |
| 95                | 100%   | 90                  | 94.73% | 80                        | 84.21% |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة شملت (80) مفردة، ولقد تم بلوغ هذا العدد من أصل (95) استبانة تم توزيعها، لكن بعد عملية الاسترجاع تبين أنه تم استرجاع (90) استبانة فقط، ليتم بعدها استبعاد (10) استبانة اتضح بعد عملية إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي المشار إليه سابقا أنها غير صالح للمعالجة باعتبارها قد تضمنت عدد كبير من القيم المفقودة لتستقر عدد مفردات العينة عند (80) مفردة.

2- تحليل ثبات وصدق المقياس المستخدم: إن البحوث والدراسات التطبيقية لسلوك الأفراد تتعرض لنوعين من الخطأ يتمثل أولهما في خطأ المعاينة (sampling error) والذي يقصد به الفرق بين نتائج العينة الممثلة للمجتمع والنتائج الحقيقية التي يمكن الحصول عليها من المجتمع. ويتم معالجته من خلال النظرية الإحصائية بإتباع المبادئ الخاصة بزيادة تمثيل عينة البحث للمجتمع لتصبح ممثلة تمثيلا صادقا لمجتمع البحث، أما النوع الثاني من الخطأ فيتعلق بعملية القياس لذلك يسمى بخطأ القياس (measurement error) والذي يترتب عليه عدم دقة القياس في الحصول على البيانات التي يمكن الاعتماد عليها بشكل دقيق لاستخلاص النتائج المستهدفة من البحث ونظرا لأهمية هذا النوع من الخطأ ومن خلال تأثيراته السلبية على نتائج البحوث التطبيقية، تم تزويد

الباحثين والدارسين بأدوات للتقليل من هذا الخطأ باستخدام ما يعرف بالثقة أو الثبات (مجاهدي، 2011: 156)، لذلك يجب التأكد من أن ما تقيسه أدوات البحث يمكن الثقة فيه والاعتماد عليه في جمع البيانات (صمد، 2011: 46) وعليه سيتم تحليل ثبات وصدق المقياس المستخدم وفق ما يلي:

- **تحليل ثبات المقياس المستخدم (Reliability):** يعني ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: 430)، وبعبارة أخرى أن تعطى النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي ظروف متنوعة وتجدد الإشارة الى أن هناك عدة طرق يمكن استخدامها لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات، فقد اعتمد الطالب في الدراسة الحالية لقياس ثبات الأداة على معامل الارتباط ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**)، الذي يرى الكثير من المتخصصين أن الضابط في الحكم على كفاية معامل الارتباط ألفا كرونباخ هو 0.7 (فهيم، 2005: 59) وقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) والذي يعرف اختصارا بـ (SPSS) في حساب ألفا كرونباخ ولقد أسفر النتائج على قبول المقياس المستخدم في الدراسة كما يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-10).

الجدول رقم (IV-10): نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ لثبات متغيرات الدراسة الحالية

| المتغير                                | عدد الفقرات | معامل الفا | المتغير                                 | عدد الفقرات | معامل الفا |
|--|-------------|------------|---|-------------|------------|
| تحليل المحيط التنافسي                  | 07          | 0.81       | تحليل الوضعية التكنولوجية               | 08          | 0.77       |
| المزايا التنافسية                      | 16          | 0.89       | استراتيجية الإبداع التكنولوجي           | 05          | 0.83       |
| هيكل المنافسة                          | 12          | 0.88       | الإبداع في المنتج                       | 09          | 0.70       |
| الأداء التسويقي                        | 05          | 0.75       | الإبداع في العمليات                     | 03          | 0.76       |
| الأداء المالي                          | 09          | 0.72       | تحليل المحيط التكنولوجي                 | 04          | 0.73       |
| القيمة العامة لمقياس الوضعية التنافسية | 41          | 0.79       | القيمة العامة لمقياس الإبداع التكنولوجي | 12          | 0.83       |

المصدر: من إعداد الطالب

من الجدول السابق يلاحظ بأن جميع معاملات الثبات لمحاو متغيرات الدراسة مقبولة باعتبار أنها أكبر من القيمة (0.7) وعليه فإن جميع المقاييس تتميز بدرجة عالية من الثبات والثقة. كما بلغ ألفا العام لمقياس الإبداع التكنولوجي بأبعاده (0.83) في حين بلغت القيمة العامة لألفا كرونباخ لمقياس الوضعية التنافسية (0.79). وهي مستويات جيدة بحسب الدراسات السابقة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها بتطبيقها.

- **تحليل صدق المقياس المستخدم (Validity):** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429) كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل عناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179) وقد قام الطالب بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- **الصدق الظاهري (Face Validity) (صدق المحكمين):** حيث يعبر عن المظهر العام للمقياس والتقييم الذاتي مدى قدرة الفقرات المتضمنة في المقياس على قياس المفهوم قيد الدراسة ويتحقق ذلك من خلال عرض المقياس على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص للحكم على دقة فقراته وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة (مجاهدي، 2011: 158).
- ومن هذا المنطلق وللتأكد من مدى صدق وصلاحيّة المقياس المستخدم في الدراسة الحالية تم عرضه على عدد من الأساتذة الأكاديميين في من داخل وخارج جامعة الشلف (أنظر الملحق رقم (2)) لأخذ وجهات نظرهم بخصوص محتواها ومدى تعبيرها عن موضوع الدراسة، حيث اهتم الطالب بتقدير قيمة تباين الخطأ الناتج عن اختلاف ردود المصححين المرتكزة أساساً على ضرورة تقليص، تعديل وإضافة بعض العبارات الى محاور الدراسة.
- **صدق البناء (المفهوم) (Construct Validity):** يقصد بصدق البناء المدى الذي يمكن بموجبه تقرير فيما إذا كان المقياس يقيس مفهوماً نظرياً محددًا أو سمة معينة (Hair et al, 2002 : 38)، والارتباط هو أكثر المؤشرات شيوعاً في الكشف عن هذا النوع من الصدق وعليه وحتى يتسنى قياس صدق البناء لفقرات الدراسة فقط تم حساب الوسط الحسابي الكلي لهذه المتغيرات ثم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات المعبرة عن المتغيرات، ويوضح الجدول رقم (IV-11) العلاقة بين فقرات متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمتغيرات مجتمعة.

الجدول رقم (IV-11): العلاقة بين فقرات متغيرات الدراسة و الدرجة الكلية للمتغيرات مجتمعة

| الارتباط | الفقرة | المتغير                  | الارتباط | الفقرة             | المتغير   | الارتباط | الفقرة | المتغير             | الارتباط | الفقرة | المتغير                       |       |    |
|----------|--------|--------------------------|----------|--------------------|-----------|----------|--------|---------------------|----------|--------|-------------------------------|-------|----|
| 0.841    | 01     | الأداء الاقتصادي والمالي | 0.828    | 01                 | التمييز   | 0.666    | 01     | الإبداع في المنتج   | 0.414    | 01     | المحيط التكنولوجي             |       |    |
| 0.971    | 02     |                          | 0.811    | 02                 |           | 0.745    | 02     |                     | 0.624    | 02     |                               |       |    |
| 0.750    | 03     |                          | 0.562    | 03                 |           | 0.599    | 03     |                     | 0.741    | 03     |                               |       |    |
| 0.682    | 04     |                          | 0.773    | 04                 |           | 0.812    | 04     |                     | 0.742    | 04     |                               |       |    |
| 0.900    | 05     | الأداء التسويقي          | 0.841    | 01                 | تهديد     | 0.910    | 05     | الإبداع في العمليات | 0.562    | 01     | استراتيجية الإبداع التكنولوجي |       |    |
| 0.709    | 06     |                          | 0.593    | 02                 | المنتجات  | 0.741    | 06     |                     | 0.743    | 02     |                               |       |    |
| 0.796    | 01     |                          | 0.666    | 03                 | البديلة   | 0.756    | 07     |                     | 0.841    | 03     |                               |       |    |
| 0.709    | 02     | 0.599                    | 01       | قوة الزبائن        | 0.791     | 08       | 0.593  | 04                  |          |        |                               |       |    |
| 0.802    | 03     |                          |          |                    | 0.777     | 02       |        |                     | 0.704    | 09     |                               | 0.581 | 05 |
| 0.714    | 04     | 0.710                    | 01       | قوة تفاوض الموردين | 0.811     | 02       | 0.777  | 01                  | 0.841    | 02     | البيئة التنافسية              |       |    |
| 0.605    | 05     |                          |          |                    | 0.700     | 02       |        |                     |          |        |                               | 0.632 | 03 |
| 0.784    | 06     |                          |          |                    | 0.782     | 03       |        |                     |          |        |                               | 0.746 | 01 |
| 0.689    | 01     | الوضعية التكنولوجية      | 0.843    | 04                 | الداخولون | 0.589    | 02     | 0.791               | 04       | 0.778  | 05                            |       |    |
| 0.509    | 02     |                          | 0.710    | 01                 |           | 0.777    | 03     |                     |          |        |                               |       |    |

|       |    |  |       |    |          |       |    |        |       |    |
|-------|----|--|-------|----|----------|-------|----|--------|-------|----|
| 0.583 | 03 |  | 0.780 | 02 | الجدد    | 0.686 | 04 |        | 0.871 | 06 |
| 0.709 | 04 |  | 0.706 | 03 |          | 0.871 | 01 | الجودة | 0.789 | 07 |
| 0.903 | 05 |  | 0.760 | 01 | المنافسة | 0.741 | 02 |        |       |    |
| 0.611 | 06 |  | 0.710 | 02 |          | 0.749 | 03 |        |       |    |
| 0.733 | 07 |  | 0.669 | 03 |          | 0.795 | 04 |        |       |    |

كل النتائج دالة عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جميع فقرات متغيرات الدراسة والدرجة الكلية لهذه المتغيرات، وهذا باعتبار أن نتائج الارتباط كانت أكثر من (0.06) حيث تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على صدق المقياس المستخدم من حيث البناء.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

بعدما تم استعراض الجوانب الوصفية للدراسة من خلال تحليل معايير جودة المقياس المستخدم في المطلب السابق، سيتم تسليط الضوء من خلال هذا المطلب على تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بخصوص اتجاهات عينة الدراسة نحو أسئلة الاستبيان المستخدم.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف): تم استخدام اختبار كولمجراف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً (صمد، 2011، ص.55) فكانت نتائج هذا الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (IV-12):

نلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-12) أن نتائج قيم الاختبار الحالي لمستوى معنوية لكل محور من محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى معنوية الدراسة الحالية والبالغة (0.05) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يجب استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

#### الجدول رقم (IV-12): ملخص نتائج اختبار كولمجراف - سمرنوف لمحاور الدراسة

| المحور | عنوان المحور                           | عدد الفقرات | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|--------|--|-------------|--------|-------------------|
| الأول  | تحليل المحيط التنافسي                  | 11          | 0.778  | 0.862             |
| الثاني | تحليل المحيط التكنولوجي                | 04          | 0.751  | 0.541             |
| الثالث | تحليل الوضعية التكنولوجية              | 08          | 1.562  | 0.794             |
| الرابع | استراتيجية الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة | 05          | 0.903  | 0.741             |
| الخامس | الإبداع في المنتج                      | 09          | 0.841  | 0.845             |
| السادس | الإبداع في العمليات                    | 03          | 1.001  | 0.623             |
| السابع | هيكل المنافسة                          | 12          | 0.990  | 0.808             |

|       |       |    |                                       |        |
|-------|-------|----|---------------------------------------|--------|
| 0.941 | 1.140 | 16 | المزايا التنافسية                     | الثامن |
| 0.789 | 1.036 | 05 | الأداء التسويقي                       | التاسع |
| 0.849 | 0.712 | 09 | الأداء المالي                         | العاشر |
| 0.954 | 0.873 | 11 | إجمالي اختبار محور الإبداع التكنولوجي |        |
| 0.779 | 0.849 | 40 | إجمالي اختبار محور الوضعية التنافسية  |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

2- تحليل البيئة التنافسية والتكنولوجية لمؤسسة (ENIE): يتضمن هذا المحور تشخيص البيئة التنافسية والبيئة التكنولوجية للمؤسسة قيد الدراسة. ومن أجل تحديد الوضعية التكنولوجية للمؤسسة (ENIE) قام الطالب بتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات محور الإبداع التكنولوجي استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اختبار المعنوية الإحصائية، فضلا عن مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات أجزاء الاستبانة، لمعرفة قيمتها، وتحديد مواقف مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة. حيث تتحقق موافقة مفردات العينة على الفقرة عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من الوسط النظري والمقدر ب(3) ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من الوسط النظري(3) .

2-1 تشخيص درجة تعقد واضطراب المحيط التنافسي لمؤسسة (ENIE): حسب نتائج السؤال رقم (01) والموضحة في الجدول رقم(IV-13) يتميز الهيكل الذي تعمل فيه المؤسسة بكونه محيطا "شديد المنافسة" حيث على حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (4.74) أي بمتوسط فرق بلغ (1.74) عن الوسط النظري والمقدر ب(03) في حين بلغ الانحراف المعياري(0.51) مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجتمعون على أن محيطة المؤسسة، ويترتب على هذه الحالة مواجهة المؤسسة لصعوبات تنافسية في التكيف وبناء موقع تنافسي قوي، وتجد الإشارة أن بعض الإطارات ممن شملهم الاستبيان يرون محيط المؤسسة غير معروف، وعليه ينبغي أولا اطلاع هذه الفئة على المعلومات الضرورية المتعلقة بحالة السوق ووضعية المؤسسة فيها ثم توجيههم إلى برنامج للتنمية والتطوير فهو أحد مشاكل المؤسسة في التسيير.

الجدول رقم(IV-13): نتائج تحديد هيكل المنافسة التي تعمل فيه مؤسسة(ENIE)

| البيان         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | المعنوية |
|----------------|---------------|-------------------|-------------|--------|----------|
| شديد المنافسة  | 4.74          | 0.51              | 1.74        | 81.45  | 0.000    |
| متوسط المنافسة | 0.09          | 1.12              | -0.21       | 85.49  | 0.000    |
| احتكار قلة     | 1.17          | 1.09              | -2.83       | 70.71  | 0.000    |
| احتكاري        | 1.02          | 1.14              | -2.82       | 94.18  | 0.000    |
| غير معروف      | 0.59          | 1.19              | -2.41       | 77.08  | 0.000    |

أما عن مصدر المنافسة والذي طرح في السؤال رقم(02) فتشير النتائج الى شبه اتفاق على أن مصدر المنافسة في القطاع الإلكتروني الجزائري هو العالمية، حيث يشهد الواقع الملموس بذلك، فمن خلال الاطلاع على السوق

الوطني للصناعات الإلكترونية تتواجد مختلف العلامات التجارية العالمية، بحيث تمتلك المؤسسات الأجنبية الموارد والكفاءات الضرورية اللازمة التي تجعلها رائدة في مجالها.

2-2 تشخيص المحيط التكنولوجي لمؤسسة (ENIE): يعتبر القطاع الإلكتروني والكهرومنزلي من بين قطاعات النشاط الأكثر صعوبة في تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة ومحيطها لأنه يمثل مركز تقاطع عدة نشاطات (مثل الورق البلاستيك المطاط الحديد) من جهة ومن جهة أخرى يشهد عدة تغيرات وتحولات مستمرة، وبالنظر إلى هذه المعطيات وتعدد القوى والممثلين فان مستويات تحليل المحيط التكنولوجي سيكون صعبا. يشير لجدول رقم (14-IV) إلى التحليل الإحصائي لتشخيص المحيط التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) والذي تم تحليل فقراته بشكل عام باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة مع حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (14-IV): نتائج تشخيص المحيط التكنولوجي لمؤسسة (ENIE)

| البيان  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | المعنوية |
|---|---------------|-------------------|-------------|--------|----------|
| من الصعب فهم وتشخيص المحيط التكنولوجي للمؤسسة     | 2             | 0.70              | -1          | 6.32   | 0.000    |
| التغيرات التكنولوجية المتطورة تهدد المؤسسة        | 3             | 1.22              | 0           | 5.47   | 0.000    |
| تحدث التغيرات التكنولوجية في فترات زمنية متقاربة  | 3.8           | 0.44              | 0.8         | 19     | 0.000    |
| التغيرات التكنولوجية غير قابلة للتوقع ولا للإدارة | 3.6           | 1.34              | 0.6         | 6      | 0.000    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن الفقرة التي تنص على أن "التغيرات التكنولوجية التي تحدث المحيط التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) إنما تحدث في فترات زمنية متقاربة"، قد حصلت على المرتبة الأولى من بين جميع فقرات متغير المحيط التكنولوجي بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.44) كما بلغ متوسط الفرق بين هذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد المتمثلة في الوسط النظري المقدّر بـ (3.00) (0.8) وهو فرق موجب كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (19) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) مما يشير إلى أن أفراد العينة المدروسة يرون بأن التغيرات التكنولوجية ضمن الهيكل التنافسي لمؤسسة (ENIE) إنما تحدث في فترات زمنية متقاربة، في حين جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على "التغيرات التكنولوجية غير قابلة للتوقع ولا للإدارة" في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.6) وانحراف معياري (0.44) كما بلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري المقدّر بـ (3.00) (0.6) وهو فرق موجب، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (6) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) وهذا يدل على أن العينة المدروسة يرون بأن التغيرات التكنولوجية التي تحدث فترات زمنية متقاربة غير قابلة للتوقع ولا للإدارة، وفي ذات السياق جاءت الفقرة التي تنص على انه من الصعب فهم وتشخيص المحيط التكنولوجي لمؤسسة ENIE في آخر الترتيب، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (2)

وانحراف معياري ب(0.70) كما بلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري (1-) وهو فرق سالب، كما بلغت قيمة  $t$  عند هذا الفرق (6.32) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على عينة الدراسة يرون أن فهم وتشخيص المحيط التكنولوجي للمؤسسة (ENIE) يتميز بالصعوبة.

اعتماد على النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه فإن التحولات التي يشهدها المحيط التكنولوجي والتقني لمؤسسة (ENIE) هي تحولات متسارعة تحدث في فترات زمنية متقاربة، فبمجرد انتقال المؤسسة على منحى تكنولوجي تصطدم بتقطعات تكنولوجية تجربها على الانتقال إلى منحى آخر ليس لها معرفة ولا مهارة حصرية فيه، وهو ما جعل من تنبؤ مؤسسة (ENIE) بسلوك التكنولوجي للقوى الممثلة للصناعة صعب جدا، وهو ما يشكل تهديد حقيقي للمؤسسة، حيث تفقد المؤسسة قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة، ومنه فقدان قدرتها على التنافسية الحالية والتنافسية المستقبلية.

وفي ذات السياق تتمثل التكنولوجيا الخاصة بمؤسسة (ENIE) في مجموع الأدوات والمعدات التكنولوجية المتعلقة بتصميم المنتجات، سيرورات وطرق التصنيع، بالإضافة إلى أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة. وحسب السؤال رقم (03) الذي ينص على "حدد طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها بالنظر لقيمتها التنافسية" فإن المحفظة التكنولوجية لمؤسسة (ENIE) متنوعة حيث تمتلك المؤسسة مجموعة من التكنولوجيات القاعدية والتي يمتلكها كل المنافسين، كما تمتلك تكنولوجيا حصرية على بعض المنافسين فقط، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا في طور التجريب، لكن يبقى الإشارة إلى أن معظم عينة الدراسة ترى أن التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بدأت في التقادم وهو ما يشكل خطرا مستقبلا على تنافسيتها. خصوصا وإن طبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة يعتمد على تكنولوجيا معقدة جدا. وذلك حسب السؤال رقم (05). كما يفرض اتجاه التكنولوجيا المستخدمة في القطاع الذي يتجه ليصبح أكثر تعقيدا حسب السؤال (06) فعلى المؤسسة تكثيف نشاط البحث والتطوير للوصول إلى تكنولوجيات أكثر تطورا من المنافسين خصوصا وأن 70% من منتجات الشركة في مرحلة النضج حسب السؤال رقم (07).

أما بالنسبة إلى طبيعة "نظام الإنتاج المعتمد في التصنيع" (السؤال رقم 04) فإن طبيعة النظام الإنتاجي بالمؤسسة يختلف باختلاف ميادين النشاط الاستراتيجية حيث تعتمد المؤسسات غالبا على الإنتاج بسلاسل قصيرة وطويلة.

**3-2 تشخيص الوضعية التكنولوجية لمؤسسة (ENIE) مقارنة بأهم المنافسين:** بشكل عام تعتبر تكنولوجيا المواد التي تستخدمها المؤسسات في قطاع الصناعات الإلكترونية دورا حاسما في الديناميكية التنافسية، حيث تعتبر أحد الميزات التنافسية التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة وسيطرتها على أسواقها. ويوضح الجدول رقم (IV-15) نتائج تحليل الوضعية التكنولوجية لمؤسسة (ENIE) مقارنة بأهم منافسيها.

## الجدول رقم (IV-15): تشخيص الوضعية التكنولوجية لمؤسسة (ENIE) مقارنة بأهم المنافسين

| حدد بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن الوضعية التكنولوجية للمؤسسة مقارنة بأهم المنافسين؟ |         |        |                                  |
|--|---------|--------|----------------------------------|
| متطورة   | متقاربة | متأخرة | العبارة                          |
|  |         |        | آلات وتجهيزات الإنتاج            |
|  |         |        | التصنيع/التسليم في الوقت المناسب |
|  |         |        | طاقة الإنتاج                     |
|  |         |        | مرونة الإنتاج                    |
|  |         |        | إبداع المنتجات                   |
|  |         |        | البحث والتطوير                   |
|  |         |        | الكفاءات التكنولوجية             |
|  |         |        | شهادات ومقاييس الجودة الشاملة    |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الآلات وتجهيزات الإنتاج التي تملكها مؤسسة (ENIE) متأخرة بالمقارنة مع المنافسين، حيث يعود معظمها لسنوات 80-90، وعلى الرغم من القيام بالمؤسسة مؤخرا بتجديد البعض منها لكن يبقى العديد منها قديم قد اهتلك، وبالنظر الى طبيعة الملكية (عمومية) فان تجديد المؤسسات لتجهيزاتها يخضع للعديد من الإجراءات البيروقراطية التي يكون الفصل فيها بيد الوزارة الوصية، أما طاقة الإنتاج بالمؤسسة فهي منخفضة مقارنة بأهم المنافسين بسبب تقادم التكنولوجيا، وهذا ما ضيع على المؤسسة الاستفادة من وفورات الحجم، أما التصنيع/التسليم في الوقت المناسب، فإن مؤسسة (ENIE) متطورة في هذا المجال حيث لم يقوم بالإخلال أو التأخر في تسليم أي طلبية على منتجاتها؛

ومن ناحية مرونة الإنتاج والتي ترتبط بقدرة المؤسسة على تكييف وتعديل منتجاتها من خلال تكنولوجيا المواد نحد المؤسسة متأخرة عن منافسيها، في وهو ما يفسر تأخر المؤسسة في مجال إبداع وتقديم منتجات جديدة متميزة بشكل أسرع من منافسيها. أما عن طاقة الإنتاج فان إنتاجية المؤسسة منخفضة بالمقارنة مع بعض المنافسين كما يظهره الجدول رقم (IV-16) حيث يرجع هذا السبب الى تقام التكنولوجيات المستخدمة من جهة وضعف إنتاجية العمل في حد ذاته من جهة أخرى.

## الجدول رقم (IV-16) مقارنة طاقة إنتاج مؤسسة (ENIE) مع بعض المؤسسات المنافسة

| مؤسسة ENIEM | مؤسسة CONDOR | مؤسسة ENIE | المؤسسة                    |
|-------------|--------------|------------|----------------------------|
| 248000      | 40000        | 234000     | طاقة الإنتاج (وحدات منتجة) |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع المؤسستين

وتجدر الإشارة الى أن طاقة الإنتاج الحقيقية لمؤسسة (ENIE) يقدر بوحدة يوميا 700 إلا إنها لا تنتج إلا 650 وحدة، أي وجود طاقة إنتاجية غير مستغلة.

بناء على ما سبق يمكن لمؤسسة (ENIE) أن تحسن من وضعيتها التنافسية وتواجه تهديد المنافسة الأجنبية بمستوى تكنولوجي ضعيف أو متأخر، بل يجب أن ترفع من كفاءتها التكنولوجية وأن تحرص على امتلاك تكنولوجيات على الأقل مساوية لما يمتلكه المنافسين لها في الصناعة.

أما عن نشاط البحث والتطوير الذي يركز على اكتشاف وتطوير المواد المستعملة في عمليات الإنتاج والتكنولوجيات الجديدة، ومن هنا يبرز أهمية امتلاك المؤسسة لمخبر بحث والتطوير لتحسين التنافسية الحالية والمستقبلية،

وفي حالة مؤسسة (ENIE) فإن المؤسسة تعاني مثلها مثل باقي مؤسسات القطاع ضعف هذه الوظيفة، و لكن المؤسسة تعرف تحسنا تدريجيا بعد إنشاء مخبر البحث والتطوير التكنولوجي بالمؤسسة، باسم "مركز تطوير تقنيات الإلكترونيك (CDTE)، حيث يهدف الى تحسين المهارة التكنولوجية للمؤسسة وفق المتغيرات والتطورات الحاصلة في هذه الصناعة عالميا. حيث يتشكل من أطر الإطارات والتقنيين خاصة ممن قامت مؤسسة (ENIE) بإرسالهم الى الخارج لتكوينهم وتحسين مستواهم وكفاءتهم وقد قامت المؤسسة مؤخرا بالتوقيع على اتفاقية مع الجامعات للمساعدة في مجال البحث والتكوين واتفاقية أخرى مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تقضي بتصنيع أجهزة إلكترونية منها العتاد الطبي وتطوير منتجات مختلفة تتعلق بتقنيات الصورة، التصوير الطبي، كاميرات المراقبة وملاحقتها، الإدماج الإلكتروني الخ...، كما أن وزارة التعليم العالي قد خصصت ميزانية سنوية قدرها 600 مليون دينار جزائري من أجل التكفل بالأبحاث العلمية. إلى جانب التوقيع على اتفاق مع مؤسسة صينية حول نشاط الإدماج الإلكتروني لصناعة تجهيزات سمعية بصرية وتطوير منتجاتها لمواكبة مستوى التنافسية العالي والاستجابة إلى متطلبات المستهلكين (محمودي، 2015: 227 بتصرف). ويكمن الهدف من وراء هذا المركز في تجسيد العديد من الأهداف من بينها: (محمودي، 2015: 227).

- القيام بدراسات تقنية دقيقة للمنتجات الجديدة التي تنوي المؤسسة إنتاجها، لمعرفة خصائص ومميزات مكونات الاللكترونية المطلوبة؛
- دراسة وتحديد إمكانيات المؤسسة المالية والبشرية لإنتاج المكونات التي تدخل في تركيب المنتجات؛
- مواكبة الإبداعات التكنولوجية الحديثة الحاصلة في سوق صناعة الأجهزة الاللكترونية؛
- اعتماد المؤسسة على خبراتها وكفاءتها في إنتاج مكونات منتجاتها، بكل دقة واحترافية ومصداقية لضمان المعايير العالية من الدقة والجودة؛

- البحث عن أفكار جديدة لتطبيقها على منتجات المؤسسة، حتى تكون لها وسيلة هامة لامتداد دورة حياة منتجاتها، أو بإعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنتجات المنافسة، أو بإحلال شكل أو تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة التي كانت تنافسها فيها المؤسسات الأخرى عن حصتها السوقية فيها؛
- تكوين وتحسين مستوى العاملين في مجال الإلكترونيك، وتوفير الكفاءات والتجهيزات الضرورية للقيام بالإنتاج والإصلاح لمنتجات المؤسسة، وتقديم المعلومات التقنية الضرورية.

من جهة أخرى تعرف تطورا ملحوظا بالمقارنة مع المنافسين في إخضاع نشاطاتها للمقاييس العالمية وبالأخص شهادة الإيزو حيث تمتلك المؤسسة شهادة (ISO900) والتي حصلت عليها (2006). وأهم ما يواجهه قسم البحث والتطوير بالمؤسسة هو معالجة الفاقد وإعادة رسكلته، كما تقوم المؤسسة بإجراء بحوث لتطوير مغذيات وتقليل استخدام المعادن الثمينة كالذهب والفضة في مكونات إنتاجها والمواد صديقة للبيئة.

وتجدر الإشارة أن المؤسسة الصناعية (ENIE) حاصلة على العديد من براءات الاختراع أخرى براءات اختراع حول تقنية 'سان فيو' "Syne view" والتي تعد تقنية جديدة تمكن من مشاهدة برنامجين مختلفين في تلفاز واحد وبراءة اختراع حول المضخم المغناطيسي (Manétoscope).

**3- تحليل استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE):** يعتبر صياغة استراتيجية للإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصناعية أمر في غاية الأهمية لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتكيف معها. وعليه يوضح الجدول رقم (17-IV) ملخص نتائج اختبار t لعينة واحدة مستقلة لكل فقرة من مقياس استجابات مفردات العينة نحو مقياس استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE)، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (17-IV): نتائج تحليل استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE)

| العبارة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t       | sig          |
|--|---------------|-------------------|-------------|--------------|--------------|
| تعكس رؤية ورسالة المؤسسة اهتمامها بالإبداع التكنولوجي                  | 2.4           | 1.14              | -0.6        | 4.70         | 0.000        |
| هناك ارتباط واضح بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجية العامة لنا   | 3             | 0.70              | 0           | 9.48         | 0.000        |
| تنظر المؤسسة الى الإبداع التكنولوجي كميزة تنافسية في النمو طويل الأجل  | 3             | 1                 | 0           | 6.70         | 0.000        |
| تحرص على امتلاك الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها الإبداع التكنولوجي | 3.4           | 0.89              | 0.4         | 8.50         | 0.000        |
| تتابع المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات، المعاهد... الخ   | 3.2           | 1.30              | 0.2         | 5.48         | 0.000        |
| <b>الكلية</b>  | <b>3.18</b>   | <b>0.34</b>       | <b>0.18</b> | <b>20.35</b> | <b>0.000</b> |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-17) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجابتهم نحو الفقرة الرابعة حيث حصلت الفقرة الخاصة به والتي تنص على "تحرص مؤسسة (ENIE) على امتلاك الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها الإبداع التكنولوجي" على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.4) أي بمتوسط فرق بلغ (0.4) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89)، كما بلغت قيمة  $t$  عند هذا الفرق (8.50) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجتمعون على سعي مؤسسة (ENIE) على امتلاك الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها الإبداع التكنولوجي، في حين تعتبر الفقرة الأولى والتي تنص على "تعكس رؤية ورسالة المؤسسة اهتمامها بالإبداع التكنولوجي" أضعف فقرة بحيث قدر وسطها الحسابي (2.4) أي بفارق (-0.6) عن الوسط النظري وكانت قيمة  $t$  عند هذا الفرق (4.70) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة يرون بأن رؤية ورسالة المؤسسة لا تعكس اهتمامها بالإبداع التكنولوجي، في حين حصلت الفقرتين اللتان تنصان على "هناك ارتباط واضح بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجية العامة لنا" و "تنظر المؤسسة إلى الإبداع التكنولوجي كميزة تنافسية في النمو طويل الأجل" على "على نفس قيمة الوسط الحسابي البالغ (3) أي بفارق معدوم عن الوسط النظري، مما يدل على تحفظ أفراد في كون مؤسسة (ENIE) تربط بين الاستراتيجية العامة لها واستراتيجية التكنولوجيا" فضلا عن أنها لا تنظر إلى الإبداع التكنولوجي كميزة تنافسية في النمو طويل الأجل. وبشكل عام جاءت نتائج تحليل الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.18) أي بفارق (0.18) عن الوسط النظري والمقدر بـ (03) بينما بلغ انحرافه المعياري (0.34). ويشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة  $t$  (2.35) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00).

بعد استقراء نتائج الجدول أعلاه وبعض معطيات المؤسسة يمكن القول أن مؤسسة (ENIE) تحمل أهمية الربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية التكنولوجيا حيث نجد غياب الربط الواضح بينهما في الرسالة والرؤية الخاصة بها (ENIE)، فتركز مؤسسة على البعد الاقتصادي فقط في صياغة رؤيتها ورسالتها والممثل في الإنتاج والتسويق بينما تحمل مكانة التكنولوجيا والمهارة وحتى الأسواق المستهدفة.

4- تقييم استجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة لمحور الإبداع التكنولوجي ببعديه الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

1-4 تقييم الإبداع التكنولوجي في المنتج بمؤسسة (ENIE): يعرف قطاع الصناعات الالكترونية الجزائرية تأخرا في مجال الإبداع التكنولوجي حيث نجد أن أغلب منتجات المؤسسات هي منتجات مقلدة أو حاصلة على امتياز تركيب فقط، وعليه غالب المؤسسات غير قادرة على تقديم إبداعات تكنولوجية حقيقية تحقق لها التفوق التنافسي، وفي حالة مؤسسة (ENIE) فإن الجدول رقم (IV-18) يوضح ملخص نتائج اختبار  $t$  لعينة

واحدة مستقلة لكل فقرة من فقرات مقياس استجابات مدراء مؤسسة (ENIE) نحو مقياس الإبداع التكنولوجي في المنتج، حيث يتكون هذا المقياس من تسعة (9) فقرات، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (IV-18): نتائج تحليل بعد الإبداع التكنولوجي في المنتج بمؤسسة (ENIE)

| حدد الخصائص التكنولوجية في منتجاتكم بالمقارنة مع المنافسين: |        |                |                      |                  |   |
|---|--------|----------------|----------------------|------------------|---|
| مستوى<br>المعنوية   | قيمة t | متوسط<br>الفرق | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرة  |
| 0.000   | 11.22  | 1.2            | 0.83                 | 4.2              | يمكن استخدام منتجات المؤسسة لفترة طويلة من الزمن          |
| 0.000   | 21     | 1.2            | 0.44                 | 4.2              | المحتوى التكنولوجي لمنتجات المؤسسة عالي                   |
| 0.000   | 14.97  | 0.6            | 0.54                 | 3.6              | تطوير المنتجات الجديدة بشكل مستمر                         |
| 0.000   | 8.55   | 0.2            | 0.83                 | 3.2              | منتجات المؤسسة تعمل بشكل جيد ونادرة الأعطال               |
| 0.000   | 8.55   | 0.2            | 0.83                 | 3.2              | منتجات المؤسسة جذابة التصميم مقارنة بمنتجات المنافسين     |
| 0.000   | 8.55   | 0.2            | 0.83                 | 3.2              | منتجات المؤسسة سهلة الاستخدام مقارنة بمنتجات المنافسين    |
| 0.000   | 6.53   | 0.2            | 1.09                 | 3.2              | منتجات المؤسسة ذات موثوقية عالية مقارنة بمنتجات المنافسين |
| 0.000   | 16     | 0.2            | 0.44                 | 3.2              | حصلت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة على براءات اختراع   |
| 0.000   | 7.06   | 0.2            | 1.14                 | 3.2              | منتجات المؤسسة صعبة التقليد مقارنة بمنتجات المنافسين      |
| 0.000   | 30.69  | 0.5            | 0.25                 | 3.5              | الكلبي  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من اجل معرفة مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) للإبداع التكنولوجي في منتجاتها قمنا بطرح " حدد الخصائص التكنولوجية في منتجاتكم بالمقارنة مع المنافسين" على مدراء المؤسسة"، حيث أظهرت النتائج أن ابرز استجابة لعينة الدراسة هي استجابتهم نحو الفقرة التي تنص على " يمكن استخدام منتجات مؤسسة (ENIE) لفترة طويلة من الزمن والفقرة التي تنص على المحتوى التكنولوجي لمنتجات المؤسسة عالي بالمقارنة بالمنافسين" حيث حصلنا على نفس الوسط الحسابي والذي بلغ (4.2) أي بمتوسط فرق بلغ (1.2) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري للفقرتين على التوالي (0.83) و(0.44)، مما يدل على أن عينة الدراسة مجمعون على أنه يمكن استخدام منتجات مؤسسة (ENIE) لفترة طويلة من الزمن مقارنة بمنافسيها من جهة، واحتواء منتجات المؤسسة على المحتوى التكنولوجي عالي بالمقارنة بالمنافسين، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (11.22) و(21) على التوالي والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند معنوية الدراسة، في حين حصلت الفقرة التي تنص على " تطوير المنتجات الجديدة بشكل مستمر" على وسط الحسابي بلغ (3.6) أي بمتوسط فرق بـ(0.6) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري للفقرة (0.54)، كما بلغت قيمة t (14.97) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) مما يدل على أن مدراء المؤسسة مجمعون على أن المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها بشكل مستمر. أما باقي الفقرات فقد حصلت على نفس قسمة المتوسط الحسابي البالغ (3.2)

أي انه أكبر من الوسط النظري ب(0.2)، مما يدل على أن منتجات مؤسسة (ENIE) تعمل بشكل جيد ونادرة الأعطال، فضلا على أنها منتجات جذابة التصميم مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة الى سهولة الاستخدام، كما يرون أن منتجات مؤسسة (ENIE) ذات موثوقية عالية، وكما أكدوا حصول المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة على براءات اختراع وهو ما جعل منتجاتها منتجات صعبة التقليد. وتؤكد نتائج الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.5) وانحرافه المعياري البالغ (0.25). حيث يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع لعينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة  $t$  (30.69) وهي ذات دلالة إحصائية.

وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع هذه المعطيات لا تعكس الواقع الحقيقي لمستوى الإبداع التكنولوجي بمنتجات مؤسسة المؤسسة الصناعية (ENIE) حيث يثبت التحليل الاستراتيجي للمحيط التكنولوجي والوضعية التكنولوجية لمؤسسة (ENIE) تأخرها مقارنة عن المنافسين لها. كما يشهد الواقع المعاش بأن منتجاتها اقل إبداعا من منتجات منافسيها على غرار منتجات كوندور .

2-4 تقييم الإبداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة (ENIE): تعتبر مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية من بين أكثر المؤسسات اعتمادا على البرمجيات والطرق التقنية والعلمية في الإنتاج والتسيير، ومن هذا المطلق يوضح الجدول رقم (19-IV) اختبار  $t$  لعينة واحدة، لكل فقرة من مقياس الإبداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة (ENIE)، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (19-IV): نتائج تحليل بعد الإبداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة (ENIE)

| تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمقارنة بالمنافسين من: |               |                   |       |          |          |
|---|---------------|-------------------|-------|----------|----------|
| الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفرق | قيمة $t$ | المعنوية |
| إبداع طرق إنتاج جديدة   | 2.80          | 1.64              | -0.2  | 3.81     | 0.000    |
| تطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج                    | 2.80          | 0.83              | -0.2  | 7.48     | 0.000    |
| اعتماد أساليب متقدمة في عمليات الإنتاج                          | 3.2           | 1.09              | 0.2   | 6.53     | 0.000    |
| الكلي   | 2.93          | 0.96              | 0.13  | 7.29     | 0.000    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (19-IV) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجابتهم نحو الفقرة الثالثة والتي تنص على "تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمقارنة بالمنافسين من اعتماد أساليب متقدمة في عمليات الإنتاج" حيث حصلت الفقرة الخاصة بها على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.2) أي بمتوسط فرق بلغ (0.2) عن الوسط النظري والمقدر ب (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.09)، كما بلغت قيمة  $t$  عند هذا الفرق (6.51) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على أن مدراء مؤسسة (ENIE) يرون أن مؤسستهم قد تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمقارنة بالمنافسين من

تطبيق أساليب واليات متقدمة في عمليات الإنتاج، في حين جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أقل من الوسط النظري حيث حصلت الفقرتين الأولى والثانية على نفس المتوسط والمقدر بـ(2.80) أي بفارق(-0.2) عن الوسط النظري وهو ما يدل على أن مؤسسة (ENIE) لم تقم بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج فضلا عن أنها تقوم بإبداع طرق جديدة خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتؤكد نتائج الوسط الحسابي الكلي أن استجابات مدراء مؤسسة (ENIE) اتجاه متغير الإبداع التكنولوجي في العمليات سلمي حيث بلغ (2.93) أي بفارق عن الوسط النظري(-0.13) وانحرافه المعياري البالغ (0.96). حيث يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة  $t$  (7.29) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية.

وبما أن المؤسسة الصناعية (ENIE) لا تمتلك كفاءات تكنولوجية والمهارة فضلا لتحقيق الإبداع التكنولوجي، فقد قامت المؤسسة سنة (2011) في إطار تحسين العمليات الإنتاجية باقتناء أجهزة ومعدات وفق تكنولوجيا عالية لتسيير عملياتها إنتاجها، وقد ساهم هذا ساهم تجميع المنتج بدقة وفي زمن قياسي، كما ساهم في التقليل من الأخطاء الإنتاجية والتقليل من الهدر في الطاقة والمواد (المكونات)، فضلا عن تحسين الإنتاجية.

وتجدر الإشارة أن المؤسسة تقوم بجهود كبيرة في تحسين عمليات إنتاجها وتكييف هيكلها التنظيمي مع متطلبات وخصوصية محيطها التنافسي، قامت المؤسسة بدمج المكونات التنظيمية الخاصة بالقسم الطبي لقسم الإلكترونيك في الهيكل التنظيمي الجديد بعد أن قامت بتصفية الوحدة المنتجة للأجهزة الالكترونية الطبية بعين وسارة، في حين أصبح القسم الطبي في الهيكل التنظيمي الجديد بالمؤسسة يضم مجموعة من الأطباء والمرضىين مجهزين ببعض الأجهزة الطبية.

3-4 تقييم نتائج محور الإبداع التكنولوجي: بعد تحليل كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات)، سيتم تحليل نتائج فقرات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE) مجتمعة بشكل عام وذلك باستخدام نفس الاختبارات السابقة، فكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم(20-IV).

الجدول رقم(20-IV) : نتائج تحليل تقييم العينة لمحور الإبداع التكنولوجي

| عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | مستوى المعنوية |
|-------------|---------------|-------------------|-------------|--------|----------------|
| 12          | 3.32          | 0.60              | 0.32        | 12.53  | 0.000          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (20-IV) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المشكلة للمتغير المستقل والمتمثل في الإبداع التكنولوجي يقدر بـ(3.32) وهو أكبر من الوسط النظري المتمثل في القيمة(3.00). أي بفارق (0.32) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.60) كما بلغت قيمة  $t$  عند هذا المستوى من الفرق(12.53)،

وهذه النتائج كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). مما يدل على أن التقييم العام لأفراد العينة المدروسة لمحور الإبداع التكنولوجي إيجابي أي وجود ممارسات للإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE).

وتجدر الإشارة أن هذه النتائج غير مبررة واقعياً، حيث نلمس تأخر المؤسسة في مجال امتلاك التكنولوجيات الحصرية والتي مدار عليها التنافس والتفوق، كما تبين لنا تأخر المؤسسة في امتلاك المهارات فضلاً على أنها متأخرة في مجال البحث والتطوير.

5- تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لمزايا تنافسية: لتحديد مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لمزايا تنافسية فقد تم تحليل استجابات مدراء المؤسسة نحو أسئلة الدراسة المرتبطة بمدى قدرة مؤسستهم على تحقيق ميزة تنافسية في كل من: التكلفة الأقل، الجودة والتميز، وفيما يلي سيتم تحليل نتائج كل بعد على حدا.

1-5 تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التكلفة الأقل: تعبر ميزة التكلفة الأقل عن قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تكاليفها بما ينعكس على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها ضمن هيكل المنافسة، ولمعرفة مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التكلفة الأقل ومدى تحكمها في تكاليف إنتاجها مقارنة بمنافسيها من وجهة نظر مدراءها، فإننا سنقوم بتحليل فقرات بعد التكلفة الأقل بشكل عام باستخدام اختبار t لعينة واحدة مع حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، فكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (IV-21) ملخص نتائج محور امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التكلفة الأقل

| تمكنت مؤسسة ENIE خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمقارنة من المنافسين من : |               |                   |             |        |          |
|---|---------------|-------------------|-------------|--------|----------|
| الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | المعنوية |
| تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين                                 | 2.20          | 0.83              | -0.8        | 5.88   | 0.000    |
| بيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين                             | 2.40          | 0.89              | -0.6        | 6.00   | 0.000    |
| تخفيض تكاليف البحث والتطوير   | 3.2           | 1.30              | 0.2         | 5.48   | 0.000    |
| تخفيض تكاليف الإمداد والتموين   | 2.8           | 1.09              | -0.2        | 5.71   | 0.000    |
| الكلي   | 2.70          | 0.95              | 0.70        | 6.29   | 0.000    |

يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-21) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم نحو الفقرة الثالثة والتي تنص على قيام مؤسسة (ENIE) بتخفيض تكاليف البحث والتطوير مقارنة بمنافسيها في الخمس سنوات الأخيرة، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.2) أي بمتوسط فرق بلغ (0.2) عن الوسط النظري (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.30)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (59.90) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهو ما يدل على مدراء المؤسسة يرون أن مؤسستهم قد قامت خلال الخمس سنوات الأخيرة بتخفيض تكاليف البحث والتطوير، في حين جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أقل من الوسط النظري، حيث حصلت الفقرة التي تنص على قيام مؤسسة (ENIE) ببيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين على متوسط حسابي بلغ (2.4) أي بفارق سلب عن الوسط النظري

(-0.6) وهو ما يدل على الموقف السلبي لمدراء المؤسسة اتجاه عدم قدرة مؤسستهم ببيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين، في حين حيث حصلت الفقرة التي تنص على قيام مؤسسة (ENIE) بتخفيض تكاليف الإمداد والتمويل على متوسط حسابي بلغ (2.8) أي بفارق سالب عن الوسط النظري (-0.2) وهو ما يدل على أن مدراء المؤسسة يرون أن مؤسستهم لم تستطع تخفيض تكاليف الإمداد والتمويل خلا الخمس سنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين، في حين جاءت الفقرة التي تنص على قيام مؤسسة (ENIE) بتخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين على في المرتبة الأخيرة بأدنى وسط حسابي بلغ (2.20) أي بفارق سالب قدر ب(-0.80) وهو ما يدل على الموقف السلبي لمدراء المؤسسة اتجاه عدم قدرة مؤسستهم تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين، وتؤكد نتائج الوسط الحسابي الكلي البالغ (2.70) أي بفارق سالب عن الوسط النظري ب(-0.3) وانحرافه المعياري البالغ (0.95)، كما بلغت قيمة  $t$  (6.29) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). ويشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع مفردات عينة الدراسة على هذه نتيجة سلبية مفادها عدم امتلاك مؤسسة لميزة التكلفة الأقل.

إن تحكم المؤسسة في النفقات الداخلية لها خاصة تكاليف المستخدمين شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، حيث نلاحظ ارتفاع تكاليفها الكلية بالمقارنة مع أقرب منافسيها.

#### الجدول رقم (22-IV) مقارنة تكاليف إنتاج المؤسسة مؤسسة (ENIE) مع مؤسسة (CONDOR)

| مؤسسة                                | مؤسسة CONDOR | مؤسسة ENIE |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| حجم التكاليف الكلية (الوحدة 1000 دج) | 3013323      | 3079719    |

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مواقع المؤسستين

بناء على ارتفاع تكاليف المؤسسة وغياب شروط تحقيقها لميزة التكلفة الأقل فقد لجئت المؤسسة إلى عقد اتفاقيات نقل مع بعض المؤسسات المختصة في ذلك، لتقليل والتحكم في بعض التكاليف ( كتكاليف شراء وسائل النقل، وما يترتب عليه من الاهتلاكات، تكاليف الصيانة، أعباء السائقين وغيرها، فضلا عن تحقيقها لميزة التوقيت، الذي يعتبر أحد عناصر تكلفة الإنتاج الإجمالية.

5-2 تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة الجودة: تعتبر الجودة العالية أحد أهم مؤشرات التنافسية القوية، حيث يمكن للمؤسسات الصناعية من خلال اعتماد على الجودة في منتجاتها تحسين تنافسياتها والرفع من حصصها السوقية، ولمعرفة مدى امتلاك مؤسسة ENIE لميزة الجودة في منتجاتها فإننا سنحاول تحليل الأسئلة التي يظهرها الجدول التالي:

## الجدول رقم (IV-23): ملخص نتائج تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة للجودة:

| المعنوية | قيمة t | الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة  |
|----------|--------|-------|-------------------|---------------|---|
| 0.000    | 13.80  | 0.4   | 0.54              | 3.40          | تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين |
| 0.000    | 14.69  | 0.6   | 0.54              | 3.6           | تقدم المؤسسة المنتجات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد  |
| 0.000    | 11.25  | 1.2   | 0.83              | 4.2           | تطبق مؤسسة ENIE معايير الجودة المحلية والدولية        |
| 0.000    | 10     | 0.8   | 0.83              | 3.8           | الحصول على شهادات مطابقة الجودة (ISO)                 |
| 0.000    | 47.34  | 0.75  | 0.77              | 3.75          | الكلبي  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-23) أن أبرز إدراك لمفردات عينة الدراسة هي استحابتهم نحو الفقرة الثالثة والتي تنص على " تطبق مؤسسة (ENIE) معايير الجودة المحلية والدولية " حيث حصلت الفقرة الخاصة بها على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.2) أي بمتوسط فرق بلغ (1.2) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.83)، مما يدل على إجماع مدرء مؤسسة (ENIE) تطبيق مؤسستهم لمعايير الجودة المحلية والدولية، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (11.25) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00)، في حين جاءت متوسطات جميع الفقرات الأخرى أكبر من الوسط النظري، حيث حصلت الفقرة الرابعة على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.8) أي بمتوسط فرق بلغ (0.8) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.8)، مما يدل على إجماع مدرء مؤسسة (ENIE) حصول مؤسستهم على شهادات مطابقة الجودة (ISO)، تليها الفقرة الثانية والتي تنص على "تقدم المؤسسة المنتجات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد" حيث حصلت الفقرة الخاصة بها على وسط حسابي بلغت قيمته (3.6) أي بمتوسط فرق بلغ (0.6) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.54)، مما يدل على إجماع مدرء مؤسسة (ENIE) على تسليم مؤسستهم منتجاتها لزيائنها في الوقت المناسب، في حين جاءت الفقرة التي تنص على تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين" في آخر الترتيب بمتوسط فرق موجب بلغ (0.4) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، كما بلغ انحرافها المعياري (0.54)، مما يدل على إجماع مدرء مؤسسة (ENIE) أن منتجات (ENIE) تمتاز بالجودة العالية قياسا بالمنافسين، كما بلغت قيمة t (13.80) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وتؤكد نتائج الوسط الحسابي الكلي البالغ (3.75) وانحرافه المعياري (0.77) هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t (47.34) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهو ما يدل على أن ادراكات مفردات العينة المدروسة ايجابية نحو امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة الجودة. وفي ذات السياق تمتلك المؤسسة (ENIE) مديريات باسم مديريات التأكد والجودة موزعة على كل قسم استراتيجي من أقسامها حيث أسندت لها الوظائف التالية:

- التأكد من صلاحية المكونات للإنتاج والمنتج النهائي للتسويق؛

- تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الجودة من اختبار المكونات، المنتج النهائي ومطابقتها وفقا لمعايير النوعية؛
  - التدخل في سلاسل الإنتاج من أجل حل المشاكل التقنية بالتنسيق مع قسم الهندسة ومصصلحة الصيانة؛
  - تحليل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية واقترح طرق للحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة؛
  - دراسة مستويات الجودة للمنتجات في الأسواق والمواصفات المتعلقة بها؛
- 3-5 تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التميز: يتوقف نجاح المؤسسة الصناعية في ظل بيئة تنافسية على تميز العروض التي تقدمها مقارنة بمنافسيها، وللتأكد من امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التميز، قمنا بطرح السؤال الظاهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-24): نتائج تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التميز

| تمكنت مؤسسة ENIE خلال الخمس سنوات الاخيرة من: |        |             |                   |               |  |
|---|--------|-------------|-------------------|---------------|--|
| المعنوية                                      | قيمة t | متوسط الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة   |
| 0.000   | 5.88   | -0.8        | 0.83              | 2.20          | اكتساب سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين               |
| 0.000   | 9.47   | 0           | 0.70              | 3             | علامتنا التجارية مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافس  |
| 0.000   | 8.50   | 0.4         | 0.89              | 3.3           | تقدير واحترام المجتمع نتيجة المنتجات التي توفرها |
| 0.000   | 7.48   | -0.2        | 0.83              | 3.1           | مراعاة الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع           |
| 0.000   | 11.07  | -0.15       | 0.57              | 2.9           | الكلية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-24) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجابتهم نحو الفقرة الثالثة والتي تنص على " يقدر المجتمع ويحترم المؤسسة نتيجة المنتجات التي توفرها" حيث حصلت الفقرة الخاصة بما على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.1) أي بمتوسط فرق بلغ (0.4) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة يرون أن مؤسسة (ENIE) قد تمكنت خلال الخمس سنوات الأخيرة من كسب تقدير واحترام المجتمع الجزائري نتيجة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية التي توفرها لهم، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (11.25) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "اكتسبت المؤسسة سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.20) أي بمتوسط فرق سالب بلغ (-0.8) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.83)، مما يدل على أن مدراء مؤسسة (ENIE) مجمعون على أن سمعة مؤسستهم ضعيفة مقارنة بالمنافسين، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (5.88) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وفي ذات السياق جاءت باقي المتوسطات الحسابية لفقرات الأخرى متباينة، وتؤكد نتائج تحليل الوسط الحسابي الكلي البالغ (2.9) وانحرافه المعياري (0.57) على أن ادراكات مفردات العينة المدروسة سلبية نحو امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة التميز خلال الخمس سنوات الأخيرة،

كما بلغت قيمة  $t$  (11.07) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00)، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم قدرة مؤسسة (ENIE) اكتساب سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين، فضلا عن تحفظ مدراءها على أن علامتهم التجارية متميزة، بينما استطاعت أن تكسب المؤسسة تقدير واحترام المجتمع نتيجة المنتجات بمراعاتها الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع.

يمكن القول عن أن منتجات مؤسسة (ENIE) منتجات بأنها متميزة إذا توفرت لديها قاعدة كافية لتفريق منتجاتها عن منتجات منافسيها لدى المستهلكين الجزائريين، وهذا ما لا تملكه مؤسسة فمنتجاتها مماثل لمنتجات باقي منافسيها سواء في التصميم أو المحتوى التكنولوجي، وهذا يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن مداخل أخرى للتمييز لا ترتبط بمنتجاتها كعلامتها التجارية مثلا.

**4-5 نتائج تقييم مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) لمزايا التنافسية:** تفرض التنافسية العالية على المؤسسات الصناعية إعادة النظر في مداخل تحقيق المزايا التنافسية والتركيز على الميزة التي تشكل عاملا حاسما في التنافسية، وبناء على النتائج الظاهر في الجدول رقم (IV-25) تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، غير أن هذا المستوى من التحليل لا يعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة التي تعاني في بيئتها التنافسية تظهر من خلال امتلاكها فقط ل 20% من الحصة السوقية الوطنية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.

الجدول رقم (IV-25): تحليل نتائج تقييم العينة للمزايا التنافسية

| عدد الفترات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | مستوى المعنوية |
|-------------|---------------|-------------------|-------------|--------|----------------|
| 12          | 3.14          | 0.79              | 0.1         | 13.19  | 0.000          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

وبشكل عام يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن استجابة عينة الدراسة اتجاه مدى امتلاك مؤسسة (ENIE) للميزة التنافسية كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحاسبي العام للأبعاد الثلاثة مجتمعة (3.14) أي بمتوسط فرق بلغ (0.1) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.52)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجموعون على امتلاك مؤسسة (ENIE) للميزة التنافسية، كما بلغت قيمة  $t$  عند هذا الفرق (13.19) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وبالتالي يمكن القول تمتلك مؤسسة (ENIE)، ميزة الجودة بينما لا تمتلك ميزتي التكلفة الأقل والتمييز، ولكن من خلال المزج بين الأبعاد الثلاثة يمكن للمؤسسة ان تكتسب ميزة تنافسية جيدة مقارنة بالمنافسين

**6- تقييم هيكل المنافسة مؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها:** لتشخيص هيكل المنافسة الخاص بمؤسسة (ENIE) فقد اعتمدنا على نموذج بورتر لتحليل هيكل المنافسة، وكما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري فإن الهيكل التنافسي يتضمن خمسة إبعاد رئيسية، وعليه سنقوم بتحليل كل بعد على حدة وذلك من خلال ما يلي:

6-1 تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه تهديد المنتجات البديلة: تعتبر الصناعات الإلكترونية من أضعف القطاعات من ناحية تهديد المنتجات البديلة، حيث لا توجد منتجات بديلة بمفهومها الحقيقي في الصناعة لا من حيث المكونات ولا من حيث طريقة وأساليب الاستخدام، وبالتالي فإن تهديد المنتج البديل ضيق جدا في هذه الصناعة وهو يتجه إلى الزوال، والمنتجات المتوفرة في الصناعة ما هي إلا منتجات متنافسة فيما بينها أو مكملة لبعضها البعض، وبما أن مؤسسة (ENIE) عبارة عن أحد الممثلين لقطاع الصناعات الإلكترونية فإن تهديد المنتجات البديلة ضعيف، حيث يظهر ذلك الجدول رقم (IV-26).

الجدول رقم (IV-26): تحليل نتائج محور تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه تهديد المنتجات البديلة

| استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة من: |        |                |                      |                  |  |
|--|--------|----------------|----------------------|------------------|--|
| مستوى<br>المعنوية                            | قيمة t | متوسط<br>الفرق | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | الفقرة   |
| 0.000  | 9.79   | 1.2            | 0.54                 | 4.2              | رفع تكلفة لجوء الزبائن الى منتجات بديلة منخفضة               |
| 0.000  | 6.50   | 1.1            | 0.89                 | 4.1              | تخفيض أسعار منتجات المؤسسة بالمقارنة بأسعار المنتجات البديلة |
| 0.000  | 6      | 0.6            | 0.89                 | 3.4              | تخفيض تهديد المنتجات البديلة                                 |
| 0.000  | 71.21  | 0.32           | 1.04                 | 3.32             | احتمال ضعيف لوجود منتجات بديلة                               |
| 0.000  | 9.10   | 0.74           | 0.61                 | 3.74             | الكلية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (IV-26) أن استجابات مدرء مؤسسة (ENIE) نحو متغير تهديد المنتجات البديلة كانت ايجابية، حيث حصلت جميع متوسطات الحسابية لفقرات المحور على أعلى وسط حسابي مقارنة بالوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، وهو ما أكده المتوسط العام الذي بلغ (3.74) أي بمتوسط فرق بلغ (0.74) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.61)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (9.10) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00) مما يدل على أن مدرء مؤسسة (ENIE) يرون أن مؤسستهم لا تواجه أي تهديد من المنتجات البديلة حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغ (3.32) أي بفارق (0.32) عن الوسط النظري، وهذا من خلال رفعها لتكلفة لجوء الزبائن الى منتجات بديلة منخفضة حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغ (4.2) أي بفارق (1.2) عن الوسط النظري، كما تمكنت المؤسسة من تخفيض أسعار منتجاتها بالمقارنة بأسعار المنتجات البديلة حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغ (4.1) أي بفارق (1.1) عن الوسط النظري، فضلا عن قيام مؤسسة (ENIE) بتخفيض تهديد المنتجات البديلة حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي بلغ (3.4) أي بفارق (1.2) عن الوسط النظري كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (6.50) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00).

6-2 تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للزبائن: يمثل الزبائن اليوم في حد ذاتهم بغض النظر عن نوعهم أو حجم مشترياتهم ضغطا للمؤسسة، حيث تبدأ المؤسسة مهمتها منهم وتعود منتجاتها إليهم، فهم أكثر تطلبا للأسعار، الجودة، خدمات ما بعد البيع، التسليم، وتزداد القوة التفاوضية للزبائن في الصناعات الإلكترونية بارتفاع عدد العلامات التجارية المتوفرة. حيث يصبح كسب رضا وولاء الزبون صعبا جدا ومكلف للمؤسسات. ومن جهة أخرى تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرقات التي تهدف لتشخيص القوة التفاوضية للزبائن أن هذا لا ينطبق على مؤسسة (ENIE) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي: .

الجدول رقم (IV-27): ملخص نتائج تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للزبائن

| استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة من: |        |             |                   |               |   |
|--|--------|-------------|-------------------|---------------|---|
| المعنوية                                     | قيمة t | متوسط الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                    |
| 0.000  | 3.47   | 0.6         | 1.63              | 3.6           | تخفيض القوى التفاوضية للزبائن             |
| 0.000  | 9.79   | 0.4         | 0.54              | 3.4           | تخفيض تركيز الزبائن في صناعتنا            |
| 0.000  | 6.93   | 0.23        | 1.16              | 3.23          | زبائننا أوفياء لمنتجاتنا على المدى الطويل |
| 0.000  | 5.20   | 0.5         | 1.06              | 3.41          | الكلبي                                    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن المؤسسة الصناعية لا تواجه تهديدا قويا من الزبائن وذا باعتبار مدرء المؤسسة يرون أن مؤسستهم لا تواجه أي تهديد من الزبائن، حيث أكد ذلك المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.41) أي بمتوسط فرق بلغ (0.41) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.06)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (5.20) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00). وبهذا بسبب تركيز المؤسسة على إرضاء زبائننا فهم أوفياء لها، وقد وضعت المؤسسة عملية اتصال قصد الاستماع للزبائن تحت مسمى (Proc MARKETING-R1) من أجل تحديد احتياجاتهم ورغباتهم ومعرفة تصورهم عن مستوى الرضا. وتقوم المؤسسة بإجراء قياس مستويات رضا للزبائن كل ستة اشهر، من خلال إجراء مقابلات وتوزيع استبيانات، كما تتيح المؤسسة على موقعها فضاء للتفاعل مع الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ومتطلبات الزبائن، ولكن ما يعاب على هذه الفضاء هو أنه يلزم الزبون بذكر الاسم واللقب، خصوصا وأن بعض الزبائن خجولين، كما تقوم المؤسسة بتخفيض الأسعار في المناسبات كرمضان والأعياد وغيرها.

6-3 تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للموردين: يعتبر القوى التفاوضية للموردين أحد أكثر مكونات الهيكل التنافسي تأثيرا على تنافسية المؤسسات حيث يقتضي ارتفاع قوتهم التفاوضية وتحكمهم في أسعار المواد ارتفاع تكاليف إنتاج المؤسسة ومن ثم ارتفاع منتجاتها. وفي حالة مؤسسة (ENIE) فإنها لا تعاني ضغطا من القوى التفاوضية للموردين، كما هو موضح في الجدول رقم (IV-28).

## الجدول رقم (28-IV): ملخص نتائج تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للموردين

| استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة من: |        |       |                   |               |                                       |
|--|--------|-------|-------------------|---------------|---------------------------------------|
| المعنوية                                     | قيمة t | الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                |
| 0.000  | 7.45   | 0     | 0.89              | 3             | تخفيض حجم اعتماد المؤسسة على الموردين |
| 0.000  | 10.61  | -0.4  | 0.54              | 2.6           | رفع إمكانية التكامل العمودي           |
| 0.000  | 14     | -0.2  | 0.44              | 2.8           | تخفيض تركيز الموردين                  |
| 0.000  | 19     | 0.8   | 0.44              | 3.8           | تخفيض تكلفة التحول نحو مورد آخر       |
| 0.000  | 32.60  | 0.05  | 0.9               | 3.05          | الكلبي                                |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (28-IV) أن أبرز إدراك لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم نحو الفقرة الرابعة والتي تنص على انه "استطاعت مؤسسة (ENIE) من تخفيض تكلفة التحول نحو مورد آخر" حيث حصلت الفقرة الخاصة بها على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.8) أي بمتوسط فرق بلغ (0.8) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.44)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (19) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على أن مفردات مدراء مؤسسة (ENIE) مجمعون على أن مؤسستهم قد خفضت تكاليف التحول الى مورد آخر، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "استطاعت مؤسسة (ENIE) من رفع إمكانية التكامل العمودي" في آخر الترتيب من حيث الوسط الحسابي حيث بلغت قيمته (2.6) أي بمتوسط فرق سالب بلغ (-0.6) عن الوسط النظري، كما بلغ انحرافها المعياري (0.54)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (10.61) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا إن دل على أي شيء فإنه يدل على عدم قدرة مؤسسة (ENIE) من رفع إمكانية التكامل العمودي، وفي ذات السياق جاءت باقي المتوسطات الحسابية متباينة، وبالنظر الى نتائج تحليل الوسط الحسابي العام البالغ (3.05) وانحرافه المعياري (0.57) يمكن القول أن وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للموردين ايجابية نوعا استطاعت المؤسسة تخفيض تكلفة التحول نحو مورد آخر خلال الخمس سنوات الأخيرة مقارنة بمنافسيها.

وفي ظل عجز مؤسسة (ENIE) عن تحقيق التكامل العمودي أو إبداع تكنولوجي بمفهومه الحقيقي، فإننا نشير الى مواجهة المؤسسة تهديدا حقيقيا من قبل الموردين الأجانب للمواد والأجهزة التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في حرفتها الأساسية. حيث تخضع المؤسسة لشروطهم التفاوضية من أجل الحصول على هذه التكنولوجيات. ويرجع ضعف تهديد القوة التفاوضية للزبائن الى قيام مؤسسة (ENIE) بمجموعة من الاستراتيجيات التنافسية، حيث باستحداث مديرية جديدة، تحت اسم المديرية المركزية للشراكة، والتي تتمحور مهامها في إطار اتفاقيات الشراكات المبرمة في اختيار مصادر التوريد بالمركبات الالكترونية الملائمة، من خلال

المفاضلة بين الموردين من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة العالية للمواد وبالأسعار المناسبة، بما يسهم في المحافظة على الزبائن الحاليين والمرقبين، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

4-5 تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الداخلون الجدد: يعتبر قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية سوقا مفتوحة للمنافسة المحلية والأجنبية، فقد شهدت دخول العديد من المنافسين الجدد الأجنبية سواء بإقامة فروع تجارية أو صناعية أو إقامة الشراكة مع المؤسسات الوطنية، وهذا مس تقريرا مختلف فروع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية. ويظهر الجدول رقم (IV-29) وضعية مؤسسة اتجاه تهديد الداخلون الجدد:

الجدول رقم (IV-29): ملخص نتائج تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الداخلون لجدد

| المعنوية | قيمة t | متوسط الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة   |
|----------|--------|-------------|-------------------|---------------|--|
| 0.000    | 5.09   | -0.4        | 1.14              | 3.6           | يعتبر الإبداع التكنولوجي أهم حاجز لدخول مؤسسات جديدة |
| 0.000    | 5.66   | 0.4         | 1.34              | 3.4           | قامت مؤسسة ENIE بتخفيض تهديد دخول منافسين جدد        |
| 0.000    | 6.68   | 0.4         | 1.14              | 3.4           | ساهم الإبداع التكنولوجي في خروج منافسين من الصناعة   |
| 0.000    | 6.60   | 0.04        | 1.10              | 2             | غالبا ما يدخل منافسين جدد في الصناعة                 |
| 0.000    | 6.72   | 0.33        | 1.10              | 3.11          | الكلية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

بالنظر الى نتائج الجدول أعلاه فان مؤسسة (ENIE) لا تواجه أي تهديد لدخول منافسين جدد خلال خمس السنوات القادمة تهديدا لدخول منافسين حيث أن جميع استجابات عينة الدراسة نحو متغير الداخلون الجدد كانت ايجابية ماعدا استجاباتهم نحو الفقرة الرابعة والتي تنص على " غالبا ما يدخل منافسين جدد في الصناعة " حيث حصلت الفقرة الخاصة بها على أدنى متوسط حسابي بلغت قيمته (2) أي بمتوسط فرق بلغ (-1) عن الوسط النظري والمقدر ب (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.10)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجمعون على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (6.60) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00)، وبالنسبة الى نتائج تحليل الوسط الحسابي العام البالغ (3.11) أي بفارق (0.11) عن الوسط النظري، فإن وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الداخلون الجدد خلال الخمس الأخيرة وضعية جيدة. وحسب السؤال رقم (1) فان مؤسسة لا تتوقع دخول أي منافس جديد في السنوات الخمس القادمة، بينما ترى المؤسسة أن خطر الداخلون الجدد ينحصر أساسا في الجودة، الأسعار التنافسية والتكنولوجيات التي يتم جلبها إلى القطاع، وبالنظر إلى رؤوس الأموال المستثمرة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية من جهة وطاقة الإنتاج من جهة أخرى، فهذا يمثل بالفعل تهديد لدخول منافسين جدد، وهو ما يشكل حاجزا لدخولهم.

ونشير الى عدم مؤسسة (ENIE) على توقع التحولات التي تحدث في محيطها التنافسي والسلوك التنافسي للممثلين له، فإنه ينبغي عليها أن تبقى حذرة، فقد يدخل أي منافس جديد إلى الصناعة من خلال القيام

بالتحالف مع مؤسسة أخرى منافسة. خصوصا وأن حواجز الدخول إلى الصناعة الالكترونية الجزائرية ضعيفة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية بالنظر إلى ما تملكه هذه الأخيرة من موارد مالية، بشرية وتكنولوجيا معتبرة.

5-6 تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الكثافة التنافسية: يتميز هيكل المنافسة للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية بوجود عدد كبير من المنافسين سواء المحليين أو الأجانب على مستوى كل ميادين نشاط الصناعة، وهو ما جعل الحصة السوقية صغيرة وتوزع على عدد من المؤسسات المنافسة، ومن أبرز معالم المنافسة في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية المنافسة السعرية، ففي ظل تتقارب التكنولوجيات المستخدمة وأساليب الإنتاج من جهة، وارتفاع الوعي المعرفي لدى الزبائن فان المؤسسات تواجه تهديدا بفقدان حصصها السوقية لصالح مؤسسات منافسة، وهذا بالنظر إلى اعتبار معرفته بالجودة والعلامة التجارية، ولكن في معظم الحالات فان المنتجات الكهرومنزلية ذات استهلاك واسع، وذات قيمة استعمالية كبيرة فإن التركيز يكون على السعر وليس التمييز، مما يوسع حقل التنافسية السعرية.

الجدول رقم (IV-30): ملخص نتائج تقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الكثافة التنافسية

| المعنوية | قيمة t | متوسط الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                       |
|----------|--------|-------------|-------------------|---------------|--|
| 0.000    | 3.49   | 0.2         | 2.04              | 2.2           | قامت مؤسسة ENIE تخفيض شدة المنافسة           |
| 0.000    | 15.60  | 0.04        | 1.10              | 3.04          | نحن محميون من المنافسة الاجنبية              |
| 0.000    | 5.17   | 0.8         | 1.64              | 3.8           | قامت مؤسسة ENIE بدخول الى مجموعات استراتيجية |
| 0.000    | 4      | -2.4        | 0.89              | 1.6           | انخفض الطلب على منتجاتنا بشكل كبير           |
| 0.000    | 5.71   | 0.8         | 1.64              | 3.8           | قامت مؤسسة ENIE برفع طاقة انتاج الصناعة      |
| 0.000    | 11.50  | 0.45        | 0.76              | 2.88          | الكلي  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

فرضت شدة المنافسة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية على مؤسسة (ENIE) "الدخول في مجموعات استراتيجية، حيث بلغت قيمت المتوسط الحسابي الخاص بهذه الفقرة (3.8) أي بمتوسط فرق بلغ (0.8) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.64) كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (19) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). كما قامت مؤسسة (ENIE) برفع طاقة إنتاج الصناعة من خلال مضاعفة حجم إنتاجها وهو ما خفض من حجم العجز في الإنتاج الوطني للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية والمقدر بـ 40%. من جهة أخرى توفر الحكومة دعما قويا وحماية قانونية للمؤسسات الوطنية في إطار حماية المنتج الوطني، حيث حصلت الفقرة التي تنص على نحن محميون من المنافسة الأجنبية على وسط حسابي بلغت قيمته (3.04) أي بمتوسط فرق بلغ (0.04) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.10) كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (15.60) والتي تعتبر ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على مدراء مؤسسة (ENIE) يرون مؤسستهم محمية من المنافسة الأجنبية.

تمتلك المؤسسة الصناعية (ENIE) شهرة واسعة في السوق الوطني باعتبارها أعرق مؤسسات الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، فخلال سنوات التسعينيات قامت المؤسسة بتنوع منتجاتها، بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة، إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو من خلال تعظيم الفائض المالي رغم ارتفاع التكاليف. فقد كانت نظرة المؤسسة في ذلك الوقت نظرة كلاسيكية وهي تعظيم دالة الإنتاج دون التقيد بتخفيض دالة التكاليف، فالهدف الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج مهما كان حجم التكلفة لأن التسويق مضمون وبالسعر الذي تحدده المؤسسة، وقد استمرت المؤسسة على هذه الحالة أكثر من عشرة سنوات. فتعامل الزبائن الجزائريين معها لهذه الفترة اجعلهم يرتبطن بها دون التحول إلى منافسين آخرين. وتؤكد نتائج التحليل الإحصائي للفقرة التي تنص على أنه انخفاض الطلب على منتجات مؤسسة (ENIE) بشكل كبير على أدنى متوسط حسابي بلغت قيمته (1.6) أي بمتوسط فرق بلغ (-1.4) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (19) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يدل على أن مدراء مؤسسة (ENIE) مجمعون على عدم انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة. وبالنظر إلى نتائج تحليل الوسط الحسابي العام البالغ (3.01) وانحرافه المعياري (0.67) يمكن القول أن مؤسسة (ENIE) تواجه منافسة قوية حيث لم تستطع أن تخفض من شدتها في الخمس سنوات الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2) أي بمتوسط فرق بلغ (-0.8) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (2.04)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (3.49) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية. ولكن في ظل ارتفاع تكاليف المؤسسة وتوجه المنافسة إلى التنافسية بالجوذة والتكاليف الأقل، فإن المؤسسة تواجه تهديدات حقيقية لانخفاض الطلب على منتجاتها خصوصا إذا لم تستجيب لهذه التغيرات وتكيف استراتيجياتها التنافسية مع محيطها التنافسي.

4-6 تحليل نتائج محور الهيكل التنافسي: تم تحليل نتائج فقرات الهيكل التنافسي مجتمعة بشكل عام، باستخدام اختبار t لعينة واحدة فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (IV-31)

الجدول رقم (IV-31): ملخص نتائج تقييم اتجاهات العينة نحو الهيكل التنافسي

| عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الفرق | قيمة t | مستوى المعنوية |
|-------------|---------------|-------------------|-------------|--------|----------------|
| 16          | 3.28          | 0.87              | 0.28        | 19.87  | 0.000          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

وبشكل عام يلاحظ من خلال نتائج تحليل متغير هيكل المنافسة ككل إن استجابات أفراد العينة كانت ايجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد الثلاثة مجتمعة (3.28) أي بمتوسط فرق بلغ (0.28) عن الوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.87)، مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة مجمعون على هذه

النتيجة، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (19.87) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنافسي لمؤسسة عبارة عن هيكل تنافسي مضطرب ومعقد وذو كثافة تنافسية عالية .

7 - تقييم الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE): يعتبر الأداء التسويقي أحد مقاييس الوضعية التنافسية للمؤسسات، ومن أجل الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) تتم طرح الأسئلة الظاهرة في الجدول، وباستخدام اختبار t لعينة واحدة، كانت النتائج كما يلي:

يعتبر التسويق أحد الأنشطة الفعالة في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية بصفة عامة والمؤسسات الالكترونية بصفة خاصة، حيث تنفق المؤسسات العالمية مليارات الدولارات في أنشطتها التسويقية، وهذا لإيمانها الراسخ بأهمية التسويق في المنافسة، حيث يساهم التسويق في بناء صورة ذهنية جيدة للعلامة التجارية وتحسين توقعها التنافسي، كما يساهم التسويق في تحديد احتياجات الزبائن وتلبيتها بما يتوافق مع تطلعاتهم.

الجدول (32-IV): ملخص نتائج تقييم الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE)

| استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة من: |        |       |                   |       |  |
|--|--------|-------|-------------------|-------|--|
| المعنوية                                     | قيمة t | الفرق | الانحراف المعياري | الوسط | الفقرة   |
| 0.000  | 6.5    | 0.6   | 0.89              | 3.6   | امتلاك شبكة توزيع قوية بالمقارنة مع المنافسين                |
| 0.000  | 10.61  | 0.4   | 0.54              | 3.4   | التعامل بفعالية مع تغير رغبات الزبائن بالمقارنة مع المنافسين |
| 0.000  | 9.48   | 0     | 0.70              | 3     | تحقيق السعادة للزبائن بالمقارنة مع المنافسين                 |
| 0.000  | 7.48   | -0.2  | 0.83              | 2.8   | تخفيض تكاليف التسويق بالمقارنة مع المنافسين                  |
| 0.000  | 4.80   | -0.2  | 1.30              | 2.8   | رفع القيمة المدركة للزبائن اتجاه منتجاتها                    |
| 0.000  | 10.46  | 0.12  | 0.58              | 3.12  | الكلية   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (32-IV) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم نحو الفقرة الثالثة والتي تنص على " امتلاك شبكة توزيع قوية بالمقارنة مع المنافسين " حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بها (3.6) أي بفارق (0.6) عن المتوسط النظري، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.89)، مما يدل على أن مفردات مدرء مؤسسة (ENIE) مجموعون على أن مؤسستهم استطاعت خلال خمس السنوات الأخير من امتلاك شبكة توزيع قوية بالمقارنة مع المنافسين، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (9.48)، في حين تحصلت الفقرتين اللتان تنصان على " تخفيض تكاليف التسويق بالمقارنة مع المنافسين " و " رفع القيمة المدركة للزبائن اتجاه منتجاتها " على أدنى وسط حسابي قدر بـ (2.8) أي بفارق (-0.2) عن الوسط النظري. وبالنظر إلى نتائج تحليل الوسط الحسابي العام البالغ (3.12) أي بفارق موجب عن الوسط النظري بلغ (0.12) كما بلغ انحرافه المعياري (0.58)، وعليه يمكن القول أن الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) متوسط بالمقارنة مع المنافسين.

8 - تقييم الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة (ENIE): إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة عامة أو خاصة تحقيق البقاء، النمو والاستمرار، وهذا لا يكون إلا من خلال أداء مالي جيد يغطي تكاليف المؤسسة ويضمن لها هامش ربح مرضي، وفي هذا الإطار تسعى مؤسسة من ما تقوم به من أنشطة صناعية وتجارية، تحقيق أكبر إيراد مالي، يعزز من مكانتها في السوق ويضمن لها الاستمرارية في نشاطها. وعلى الرغم من السمعة والمكانة التي تحوزها بعلامتها التجارية لدى المستهلكين المحليين من خلال جودة منتجاتها إلا أن المؤسسة قد شهدت أزمات مالية في السنوات الماضية. جعلها تعيد النظر في محفظة أنشطتها وجعلها تقلص من حجم استثماراتها في بعض الأنشطة على غرار نشاط صناعة الأجهزة الطبية. وبشكل فان دخول المؤسسة في ميادين نشاط جديدة كصناعة الهواتف الذكية والألواح الشمسية المولدة للطاقة للكهرباء، جعل أداؤها المالي يتحسن.

الجدول رقم (33-IV): ملخص نتائج تقييم الأداء الاقتصادي والمالي لمؤسسة (ENIE)

| حدد أداء المؤسسة في الخمس سنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين |        |             |                   |               |                               |
|---|--------|-------------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| المعنوية  | قيمة t | متوسط الفرق | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                        |
| 0.000   | 2.99   | -0.4        | 1.64              | 2.60          | ارتفع العائد على الاستثمار    |
| 0.000   | 3.2    | -0.5        | 1.67              | 2.5           | حققت ربحية اعلى ربحية المؤسسة |
| 0.000   | 5.88   | -0.6        | 0.83              | 3.6           | ارتفع معدل نمو رقم الأعمال    |
| 0.000   | 6.53   | 0.2         | 1.09              | 3.2           | ارتفاع معدل نمو الحصة السوقية |
| 0.000   | 9      | 0.6         | 0.89              | 3.14          | تدنية التكاليف                |
| 0.000   | 6      | 0.6         | 1.34              | 3.6           | التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة |
| 0.000   | 13.59  | 0.04        | 0.75              | 3.10          | الكلي                         |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (33-IV) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هو استجابتهم نحو الفقرتين السادسة والثالثة واللثان تنصان على "أن قامت مؤسسة (ENIE) بتدنية التكاليف خلال الخمس سنوات الأخيرة " والفقرة " استطاعت مؤسسة (ENIE) خلال الخمس سنوات الأخيرة التوسع الجغرافي لنشاطها" حيث تساوت قيم المتوسط الحسابي الخاص بها والتي بلغت (3.6)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.83) و(1.34)، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (5.88) و(6) على التوالي، وهو ما يدل على أن مدراء مؤسسة (ENIE) يرون مؤسستهم قد نجحت في تدنية التكاليف خلال الخمس سنوات الأخيرة، كما في توسيع نشاطها، في حين تباينت نتائج باقي المتوسطات الحسابية حيث حصلت الفقرة الثانية والتي تنص على "استطاعت مؤسسة (ENIE) خلال الخمس سنوات الأخيرة أن تحقق ربحية أعلى مقارنة بالمنافسين" حيث حصلت متوسط حسابي بلغ (2.5) أي بفارق سالب عن من المتوسط النظري يقدر ب(0.5-) كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.67) مما يدل على أن مدراء المؤسسة يتفوقون على أن فشل مؤسستهم في تحقيق ربحية أعلى مقارنة بالمنافسين.

وبالنظر الى نتائج تحليل الوسط الحسابي العام البالغ (3.04) وانحرافه المعياري (0.5) يمكن القول أن الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) ككل مقبول على العموم مقارنة بمنافسيها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن ما تم استخلاصه من خلال مقابلتنا لبعض مدراء المؤسسة (ENIE) هو إجماعهم أن الإبداع التكنولوجي يعتبر خيارا أساسيا لبلوغ مستوى التنافسية المطلوب وتحقيق مستويات أداء عالية، فضلا عن تحقيق رضا المستهلكين، كما استخلصنا أن مدراء المؤسسة (ENIE) على دراية بأهمية التجديد المستمر والتطوير لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة، ومن أجل التحقق من ذلك، سيتم في هذا المطلب عرض نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، بالإضافة الى استخدام اختبار t-test لاختبار مدى صحة الفرضيات، مع استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار، وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:

**1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) على التمتع الجيد ضمن هيكلها التنافسي**

لاختبار هذه الفرضية سيتم تفرعها الى فرضيتين فرعيتين، حيث سيتم اختبار كل واحدة على حدا تم كما هو موضح من خلال ما يلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإبداع التكنولوجي على التمتع الجيد لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.
- ولاختبار هذه الفرضية سيتم تقدير نموذج انحدار المتعدد لاستجابة عينة الدراسة للإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على هيكل المنافسة، حيث يسمح هذه الاختبار تحديد اثر أكثر من متغير مستقل على متغير واحد تابع، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (34-IV).

الجدول رقم (34-IV): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

| مستوى الدلالة | F    | R <sup>2</sup> | R    | قيمة B | هيكل المنافسة |      | متغيرات الدراسة     |  |
|---------------|------|----------------|------|--------|---------------|------|---------------------|--|
|               |      |                |      |        | $\beta$       | t    |                     |  |
| 0.001         | 1.27 | 0.56           | 0.74 | 5.79   | 1.03          | 0.75 | الإبداع في المنتج   |  |
|               |      |                |      |        | 0.55          | 1.20 | الإبداع في العمليات |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (IV-34) أثر أبعاد الإبداع التكنولوجي في الهيكل التنافسي لمؤسسة (ENIE)، حيث تظهر نتائج التحليل وجود تأثير للإبداع في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على الهيكل التنافسي لمؤسسة (ENIE) حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (1.03، 0.55) على التوالي وبدلالة قيم t البالغة (0.75، 1.20) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 مما يعني أن الزيادة في الإبداع في المنتج يؤدي إلى تأثير في الهيكل التنافسي ب(1.03) وحدة بينما يؤدي الزيادة في الإبداع في العمليات يؤدي إلى تأثير في الهيكل التنافسي ب(0.55) وحدة.

وفي ذات السياق تسير نتائج اختبار (ANOVA) فقد بلغ معامل الارتباط R للأتمودج العام 0.74 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 كما بلغت قيمة  $R^2$  (0.56) ما يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما نسبته 56% من التباين في التغير الكلي لتحسين مؤسسة (ENIE) لتموقع ضمن هيكل منافستها. ويؤكد هذه النتائج قيمة F والبالغة 1.27 وهي أقل من المحسوبة. وبهذا كل النماذج المتعددة ذات دلالة إحصائية.

وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على هيكل المنافسة عند مستوى معنوية (0.005). وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد لهذه الفرضية في الصيغة التالية:

|  |  |
|--|--|
| $Y = B + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ $Y = 5.79 + 1.03X_1 + 0.55X_2$ | حيث<br>Y: الهيكل التنافسي<br>$X_1$ : الإبداع التكنولوجي في المنتج<br>$X_2$ : الإبداع التكنولوجي في العمليات<br>B: الثابت |
|--|--|

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على أبعاد هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم تفريعها إلى خمس فرضيات فرعية، حيث تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع التكنولوجي على كل متغير من متغيرات الهيكل التنافسي، وذلك كما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد دخول منافسين جدد ضمن هيكلها التنافسي؛
- يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تهديد المنتجات ضمن هيكلها التنافسي؛

- يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تحديد القوة التفاوضية للزبائن ضمن هيكلها التنافسي؛
  - يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض تحديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي؛
  - يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على تخفيض الكثافة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي.
- ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار البسيط للفرضية الحالية:

الجدول رقم (IV-35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>$R^2$ | معامل<br>R | النموذج                            |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|----------------|------------|------------------------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                |            |                                    |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                |            |                                    |
| 0.000               | 0.47   | 0.000            | 3.78   | 0.68       | 0.83       | 0.55           | 0.74       | إ. تكنولوجي /<br>الكثافة التنافسية |
| 0.000               | 0.50   | 0.000            | 3.17   | 0.06       | 0.72       | 0.51           | 0.71       | إ. تكنولوجي<br>/المنتجات البديلة   |
| 0.000               | 7.59   | 0.00             | 5.62   | 1.5        | 1.4        | 0.25           | 0.50       | إ. تكنولوجي /<br>الداخولون الجدد   |
| 0.000               | 2.18   | 0.000            | 2.23   | 6.70       | 1.02       | 0.51           | 0.7        | إ. تكنولوجي / قوة<br>الزبائن       |
| 0.01                | 4.66   | 0.000            | 3.18   | 3.13       | 0.27       | 0.22           | 0.47       | إ. تكنولوجي / قوة<br>الموردين      |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (IV-35) أن نماذج الانحدار الخمسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بحيث نلاحظ أن معامل الارتباط لكارل بيرسون  $R$  للأبعاد الخمسة لهيكل المنافسة الخاص بمؤسسة ENIE بدلالة الإبداع التكنولوجي تتراوح بين (0.47 و 0.74) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد هيكل المنافسة كل على حدا. أما بخصوص القدرة التفسيرية للنماذج المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت تتراوح بين (0.22 و 0.55) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي لمؤسسة ENIE يفسر ما نسبته (22%) من التغير في التباين الكلي للقوة التفاوضية للموردين، ويفسر (51%) من التغير في التباين الكلي للمنتجات البديلة، كما يفسر

ذات النسبة (51%) من التغير في التباين الكلي للقوة التفاوضية للزبائن، في حين يفسر (25%) من التغير في التباين الكلي لداخلون الجدد، بالإضافة الى (55%) من التغير في التباين الكلي للكثافة التنافسية، لتبقى متممات هذه النسب (78%، 49%، 49%، 75% و 45%) مردها الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) تراوحت بين (0.06 و 6.70) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم b تراوحت بين (0.27 و 1.2) وهذا يعني أن الزيادة في الإبداع التكنولوجي للمؤسسة ENIE بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تآثر القوة التفاوضية للموردين ب(0.27)، المنتجات البديلة ب(0.72)، القوة التفاوضية للزبائن ب(1.02)، الداخولون الجدد ب(1.4)، الكثافة التنافسية ب(0.83) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين ANOVA أن قيمة F تتراوح بين (3.23 و 5.62) في حين تتراوح قيمة t بين (0.47 و 7.59) عند مستوى معنوية (0.00) وبهذا فإن النماذج الخمسة ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الخمسة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي للمؤسسة ENIE وأبعاد هيكل المنافسة عند مستوى معنوية (0.005).

بعدما تم اختبار أثر أبعاد الإبداع التكنولوجي على هيكل المنافسة واختبار أثر الإبداع التكنولوجي على كل بعد من أبعاد هيكل المنافسة، سيتم في الفرضية الحالية اختبار اثر الإبداع التكنولوجي على الهيكل التنافسي بشكل عام، حيث تم صياغة الفرضية وهي الفرضية الرئيسية الأولى بالشكل التالي:

يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) على التموّج الجيد ضمن هيكلها التنافسي

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار استجابة مدراء مؤسسة (ENIE) لأثر الإبداع التكنولوجي على هيكل المنافسة الخاص بمؤسستهم، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (36-IV)

الجدول رقم (36-IV): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل a | معامل b | معامل R <sup>2</sup> | معامل R | النموذج            |
|---------------------|--------|------------------|--------|---------|---------|----------------------|---------|--------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |         |         |                      |         |                    |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |         |         |                      |         |                    |
| 0.01                | 2.15   | 0.000            | 1.98   | 1.8     | 0.34    | 0.19                 | 0.43    | إ.ت/ هيكل المنافسة |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الظاهرة في الجدول رقم (36-IV) أن قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R للنموذج (الإبداع التكنولوجي/ هيكل المنافسة) بلغت (0.43)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). أما بخصوص معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يقيس التباين في

المتغير التابع التي تفسره المتغيرات المستقلة، فقد بينت نتائج التحليل أن قيمته كانت ضعيفة نسبياً بقيمة تساوي ( $R^2=0.39$ ) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) يفسر ما قيمته (19%) من التغير في التباين الكلي لوضعيتها ضمن هيكل المنافسة، لتبقي متمم هذه النسبة والمتمثلة في (81%) مردها إلى عوامل (مؤثرات) خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (1.8) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.34)، وهذا يعني أن الزيادة في الإبداع التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحسن وضعية المؤسسة الصناعية ضمن هيكلها التنافسي بـ (0.34) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتوصل إليه، تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) حيث تظهر النتائج أن قيمة F تقدر بـ (1.98) و تقدر قيمة t بـ (2.15) عند مستوى معنوية (0.01) بهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية والتي مفادها أنه يوجد تأثير للإبداع التكنولوجي على هيكل المنافسة للمؤسسة الصناعية، وبناءً على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{c.s} = a + B x_{T.I}$$

$$Y_{c.s} = 1.8 + 0.43Xc$$

حيث:

$Y_{c.s}$ : تمثل وضعية المؤسسة ضمن الهيكل التنافسي

$x_{T.I}$ : تمثل الإبداع التكنولوجي للمؤسسة

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية بناءً مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية سيتم تفريعها إلى فرضيتين فرعيتين، حيث سيتم اختبار كل واحدة على حدا:

● **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تحقيق مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم تقدير نموذج انحدار المتعدد لاستجابة عينة الدراسة للإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تحقيق مزايا تنافسية، حيث يسمح هذه الاختبار تحديد أثر أكثر من متغير مستقل على متغير واحد تابع، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (IV-37).

## الجدول رقم (IV-37): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

| مستوى الدلالة | F    | R <sup>2</sup> | R    | قيمة B | الميزة التنافسية |      | متغيرات الدراسة     |  |
|---------------|------|----------------|------|--------|------------------|------|---------------------|--|
|               |      |                |      |        | β                | t    |                     |  |
| 0.05          | 2.33 | 0.70           | 0.83 | 1.22   | 1.08             | 0.83 | الإبداع في المنتج   |  |
|               |      |                |      |        | 0.17             | 0.29 | الإبداع في العمليات |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (IV-35) أثر كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي في قدرة مؤسسة ENIE على تحقيق ميزة تنافسية، حيث تظهر نتائج التحليل وجود تأثير للإبداع في المنتج والإبداع التكنولوجي في العمليات على الهيكل التنافسي لمؤسسة ENIE حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (1.08، 0.17) على التوالي وبدلالة قيم t البالغة (0.83، 0.29) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مما يعني أن الزيادة في الإبداع في المنتج يؤدي إلى تأثير الميزة التنافسية ب(1.08) وحدة بينما يؤدي الزيادة في الإبداع في العمليات إلى تأثير الميزة التنافسية ب(0.17) وحدة.

وفي ذات السياق تفسر نتائج اختبار (ANOVA) فقد بلغ معامل الارتباط R للأنموذج العام 0.83 وذلك عند مستوى معنوية 0.05 كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> 0.70 ما يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما نسبته 56% من التباين في التغير الكلي لتحسين مؤسسة ENIE لتموقع ضمن هيكل منافستها. ويؤكد هذه النتائج قيمة F والبالغة 1.27 وهي أقل من المحسوبة. وبهذا كل النماذج المتعددة ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التكنولوجي لمؤسسة ENIE على قدرتها تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى معنوية (0.005). وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد لهذه الفرضية في الصيغة التالية:

|  |   |
|--|---|
| $Y = B + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$ $Y = 1.22 + 1.08 X_1 + 0.17 X_2$ | حيث<br>Y: الميزة التنافسية<br>X <sub>1</sub> : الإبداع التكنولوجي في المنتج<br>X <sub>2</sub> : الإبداع التكنولوجي في العمليات<br>B: الثابت |
|--|---|

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي

- لاختبار هذه الفرضية تم تفريعها الى ثلاث فرضيات فرعية أخرى، حيث تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع التكنولوجي على كل متغير من متغيرات الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:
- يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE تحقيق ميزة التكلفة الأقل ضمن هيكلها التنافسي؛
  - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE تحقيق ميزة الجودة الأعلى ضمن هيكلها التنافسي؛
  - يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE تحقيق ميزة التميز ضمن هيكلها التنافسي.

الجدول رقم (IV-38): ملخص نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الحالية

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>R | النموذج              |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|-------------------------|------------|----------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                         |            |                      |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                         |            |                      |
| 0.000               | 3.80   | 0.000            | 10.47  | 1.82       | 0.88       | 0.20                    | 0.45       | إ.تكنولوجي / التكلفة |
| 0.000               | 2.47   | 0.000            | 5.44   | 1.6        | 1.33       | 0.15                    | 0.39       | إ.تكنولوجي / الجودة  |
| 0.000               | 1.01   | 0.000            | 2.66   | 1.27       | 0.71       | 0.47                    | 0.68       | إ.تكنولوجي / التميز  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (IV-38) أن نماذج الانحدار الثلاث ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بحيث نلاحظ أن معامل الارتباط لكارل بيرسون R للأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية بدلالة الإبداع التكنولوجي تتراوح بين 0.68 و 0.39. مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد للميزة التنافسية. أما بخصوص القدرة التفسيرية للنماذج المتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت تتراوح بين (0.15 و 0.47) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي مؤسسة (ENIE) يفسر (15%) من التغير في التباين الكلي لميزة الجودة، ويفسر (20%) التغير في التباين الكلي لميزة التكلفة، كما يفسر (47%) من التغير في التباين الكلي لميزة التميز، لتبقى متممات هذه النسب (85%، 80%، و 53%) مردها الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) تتراوح بين (1.27 و 1.82) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم b تتراوح بين (0.71 و 1.33) وهذا يعني أن الزيادة في الإبداع التكنولوجي للمؤسسة (ENIE) بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر الميزة الجودة ب(1.33)، تأثر ميزة التكلفة ب(0.88)، بينما تتأثر ميزة التميز ب(0.71) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار، يتبين من نتائج تحليل التباين أن قيمة F تتراوح بين (2.66 و 10.47) في حين تتراوح قيمة t بين (1.01 و 3.80) عند مستوى معنوية (0.00) وبهذا فإن النماذج الثلاث ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) وأبعاد الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05).

- بعدما تم اختبار أثر أبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) لتحقيق مزايا تنافسية، واختبار أثر الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، سيتم في الفرضية الحالية اختبار اثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية بشكل عام، كما هو ملاحظ من خلال التالي:

يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية بناء لمزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج انحدار اثر الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة ENIE للصناعات الالكترونية بناء لمزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (IV-39) الجدول رقم (IV-39): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>R | النموذج                |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|-------------------------|------------|------------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                         |            |                        |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                         |            |                        |
| 0.000               | 3.48   | 0.000            | 6.51   | 0.90       | 0.40       | 0.28                    | 0.53       | إ.ت/ المزايا التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الظاهرة في الجدول رقم (IV-39) أن قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R لنموذج (الإبداع التكنولوجي / المزايا التنافسية) بلغت (0.53)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الدراسة. أما بخصوص معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يقيس التباين في المتغير التابع التي تفسره المتغيرات المستقلة، فقد بينت نتائج التحليل أن قيمته كانت ضعيفة نسبياً بقيمة تساوي ( $R^2 = 0.28$ ) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما قيمته (28%) من التغير في التباين الكلي لتحسن المؤسسة الصناعية ميزتها التنافسية، لتبقي متمم هذه النسبة والمتمثلة في (62%) مردداً الى عوامل (مؤثرات) خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (0.90) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.40)، وهذا يعني أن تحقيق المؤسسات الصناعية للإبداع التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ب(0.40) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتوصل إليه، تم إجراء تحليل التباين (ANOVA) حيث تظهر النتائج أن قيمة F تقدر بـ (6.51) و تقدر قيمة t بـ (3.48) عند مستوى معنوية (0.00) وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية والتي مفادها أن تبني الإبداع المؤسسات الصناعية (ENIE) للإبداع التكنولوجي يؤثر على قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية. وبناءً على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{C,A} = a + B x_{T,I}$$

$$Y_{C,A} = 0.90 + 0.40 x_{T,I}$$

حيث:

$Y_{C,A}$ : تمثل الميزة التنافسية.

$x_{T,I}$ : تمثل الإبداع التكنولوجي للمؤسسة ENIE.

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية سيتم التعرف أولاً على تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE)، حيث يندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضيات تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل متغير من متغيرات الإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) كل على حدا كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40-IV): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>R | النموذج                      |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|-------------------------|------------|------------------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                         |            |                              |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                         |            |                              |
| 0.000               | 1.67   | 0.000            | 9.65   | 3.5        | 1.01       | 0.24                    | 0.49       | إ. المنتج/ الأداء التسويقي   |
| 0.000               | 3.24   | 0.000            | 4.78   | 3.4        | 0.22       | 0.17                    | 0.37       | إ. العمليات/ الأداء التسويقي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (IV-40) أن نماذج الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بحيث نلاحظ أن معامل الارتباط لكارل بيرسون R للأداء التسويقي بدلالة الإبداع التكنولوجي تتراوح بين (0.37 و 0.49) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية (0.05) بين الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية (ENIE) من جهة والإبداع التكنولوجي ببعديه (المنتج والعمليات) من جهة أخرى. أما بخصوص القدرة التفسيرية للنماذج المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت تتراوح بين (0.17 و 0.24) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج لمؤسسة (ENIE) يفسر (24%) من التغير في التباين الكلي لأدائها التسويقي، بينما يفسر الإبداع التكنولوجي في العمليات نسبة (17%) فقط من التغير في التباين الكلي لأدائها التسويقي، لتبقى متممات هذه النسب (76%، 83%) مردها إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) تراوحت بين (3.4 و 3.5) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم b تراوحت بين (0.22 و 1.01) وهذا يعني أن الزيادة في الإبداع التكنولوجي في المنتج للمؤسسة (ENIE) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تأثير الأداء التسويقي لها بـ (1.01)، بينما الزيادة في الإبداع التكنولوجي في العمليات للمؤسسة (ENIE) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تأثير الأداء التسويقي لها بـ (0.22) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F تتراوح بين (4.78 و 9.65) في حين تتراوح قيمة t بين (1.67 و 3.24) عند مستوى معنوية (0.000) وبهذا فإن النماذج الثلاث ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) وأدائها التسويقي عند مستوى معنوية (0.05).

- بعدما تم اختبار أثر أبعاد الإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE)، سيتم في الفرضية الحالية اختبار أثر الإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي بشكل عام، حيث تم صياغة الفرضية وهي الفرضية الرئيسية الثالثة بالشكل التالي:

يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة ENIE ضمن هيكلها التنافسي، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الظاهرة في الجدول رقم (IV-41) أن قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R لنموذج (الإبداع التكنولوجي / الأداء التسويقي) بلغت (0.40)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الدراسة. أما بخصوص معامل التحديد  $R^2$  والذي يقيس التباين في المتغير التابع

التي تفسره المتغيرات المستقلة، فقد بينت نتائج التحليل أن قيمته كانت ضعيفة نسبياً بقيمة تساوي  $(R^2=0.16)$ ، و هو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما قيمته (16%) من التغير في التباين الكلي لتحسن المؤسسة الصناعية أداءها التسويقي، لتبقي متمم هذه النسبة والمتمثلة في (84%) مردداً إلى عوامل (مؤثرات) خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (4.1) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.39)، وهذا يعني أن تحقيق المؤسسات الصناعية الإبداع التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تأثير الأداء التسويقي بـ (0.39) وحدة.

الجدول رقم (41-IV): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>B | معامل<br>$R^2$ | معامل<br>R | النموذج              |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|----------------|------------|----------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                |            |                      |
| المنعوية            | قيمة t | المنعوية         | قيمة F |            |            |                |            |                      |
| 0.000               | 2.23   | 0.000            | 0.54   | 4.1        | 0.39       | 0.16           | 0.40       | إ.ت/ الأداء التسويقي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتوصل إليه، تم إجراء تحليل التباين ANOVA حيث تظهر النتائج أن قيمة F تقدر بـ (0.54) و تقدر قيمة t بـ (2.23) عند مستوى معنوية 0.000 وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية والتي مفادها أن تبني الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة ENIE خصوصاً يؤثر على قدرتها يساهم في تحسن أداءها التسويقي. وبناءً على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{M.P} = a + B x_{T.I}$$

$$Y_{M.P} = 4.1 + 0.39 x_{T.I}$$

حيث:

$Y_{M.P}$ : تمثل الأداء التسويقي.

$x_{T.I}$ : تمثل الإبداع التكنولوجي للمؤسسة ENIE.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي

لاختبار هذه الفرضية سيتم التعرف أولاً على تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع التكنولوجي الأداء التسويقي للمؤسسة (ENIE)، حيث يندرج تحت هذه الفرضية فرضيتان فرعتين هما:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي
- لاختبار هذه الفرضيات تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل متغير من متغيرات الإبداع التكنولوجي على الاداء المالي لمؤسسة (ENIE) كل على حدا كما هو موضح من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (42-IV): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>R | النموذج                   |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|-------------------------|------------|---------------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                         |            |                           |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                         |            |                           |
| 0.000               | 1.49   | 0.000            | 5.42   | 1.33       | 0.69       | 0.13                    | 0.36       | إ.المنتج /الاداء المالي   |
| 0.000               | 3.56   | 0.000            | 15     | 3.13       | 0.11       | 0.048                   | 0.21       | إ.العمليات /الاداء المالي |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (42-IV) أن نماذج الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بحيث نلاحظ أن معامل الارتباط لكارل بيرسون R للأداء المالي بدلالة الإبداع التكنولوجي تتراوح بين (0.21 و 0.36) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية (0.05) بين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية (ENIE) من جهة والإبداع التكنولوجي ببعديه (المنتج والعمليات) من جهة أخرى . أما بخصوص القدرة التفسيرية للنماذج المتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت تتراوح بين (0.13 و 0.048) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي في المنتج لمؤسسة (ENIE) يفسر (15 %) من التغير في التباين الكلي في أدائها المالي، بينما يفسر الإبداع التكنولوجي في العمليات نسبة (4 %) فقط من التغير في التباين الكلي في أدائها المالي، لتبقى متممات هذه النسب (85%، 94%) مردها الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، كما نلاحظ أن قيمة معامل التقاطع (a) تراوحت بين (1.33 و 3.13) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم b تراوحت (0.11 و 0.69) وهذا يعني أن الزيادة في الإبداع التكنولوجي في المنتج للمؤسسة (ENIE) بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر أدائها المالي ب(1.33)، بينما الزيادة في الإبداع التكنولوجي في العمليات للمؤسسة بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تأثر أدائها المالي ب(0.11) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، يتبين من نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F تتراوح بين (5.42 و 15) في حين تتراوح قيمة t بين (1.49 و 3.56) عند مستوى معنوية (0.000) وبهذا فإن النماذج الثلاث ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضيات الفرعية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) وأدائها المالي عند مستوى معنوية (0.005).

بعدما تم اختبار أثر أبعاد الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة (ENIE)، سيتم في الفرضية الحالية اختبار أثر الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي بشكل عام، حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة بالشكل:

يوجد تأثير ايجابي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي.

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-43): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل<br>a | معامل<br>b | معامل<br>$R^2$ | معامل<br>R | النموذج            |
|---------------------|--------|------------------|--------|------------|------------|----------------|------------|--------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |            |            |                |            |                    |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |            |            |                |            |                    |
| 0.000               | 2.23   | 0.000            | 20.51  | 0.51       | 0.30       | 0.063          | 0.25       | إ.ت/ الاداء المالي |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الظاهرة في الجدول رقم (IV-43) ان قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R لنموذج (الإبداع التكنولوجي/ الأداء المالي) بلغت (250.)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنية الدراسة. أما بخصوص معامل التحديد  $R^2$  والذي يقيس التباين في المتغير التابع التي تفسره المتغيرات المستقلة، فقد بينت نتائج التحليل أن قيمته كانت ضعيفة نسبيا بقيمة تساوي ( $R^2=0.063$ ) وهو ما يعني أن الإبداع التكنولوجي يفسر ما قيمته (6.3%) من التغير في التباين الكلي لتحسين المؤسسة الصناعية لأدائها المالي، لتبقي متمم هذه النسبة والمتمثلة في (93.7%) مردها الى عوامل (مؤثرات) خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي، كما نلاحظ ان قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (0.51) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.30)، وهذا يعني أن تحقيق المؤسسات الصناعية للإبداع التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين ادائها المالي ب(0.30) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتوصل اليه، تم اجراء تحليل التباين ANOVA حيث تظهر النتائج أن قيمة F تقدر ب(20.51) وتقدر قيمة t ب(2.23) عند مستوى معنوية (0.00) وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها أن تبني المؤسسات الصناعية عموما ومؤسسة ENIE خصوصا للإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين ادائها المالي. وبناء على ما سبق يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{F.P} = a + B x_{T.I}$$

$$Y_{F.P} = 0.51 + 0.30 x_{T.I}$$

حيث:

 $Y_{F,P}$ : تمثل الأداء المالي $X_{T,I}$ : تمثل الابداع التكنولوجي للمؤسسة (ENIE)

5- اختبار الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على: يساهم الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة (ENIE) خصوصاً في تحسين وضعيتها التنافسية ضمن هيكلها التنافسي وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاختبار هذه الفرضية تم تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم (IV-44): نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة

| تحليل التباين ANOVA |        |                  |        | معامل a | معامل b | معامل $R^2$ | معامل R | النموذج                |
|---------------------|--------|------------------|--------|---------|---------|-------------|---------|------------------------|
| اختبار t للنموذج    |        | اختبار F للنموذج |        |         |         |             |         |                        |
| المعنوية            | قيمة t | المعنوية         | قيمة F |         |         |             |         |                        |
| 0.000               | 3.10   | 0.000            | 24.1   | 2.55    | 0.12    | 0.063       | 0.27    | إ.ت/ الوضعية التنافسية |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الظاهرة في الجدول رقم (IV-44) ان قيمة معامل الارتباط لكارل بيرسون R لنموذج (الابداع التكنولوجي/ الوضعية التنافسية) بلغت (0.27)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية الدراسة. أما بخصوص معامل التحديد  $R^2$  والذي يقيس التباين في المتغير التابع التي تفسره المتغيرات المستقلة، فقد بينت نتائج التحليل أن قيمته كانت ضعيفة نسبياً بقيمة تساوي ( $0.063 = R^2$ ) هو ما يعني أن الابداع التكنولوجي يفسر ما قيمته (6.3%) من التغير في التباين الكلي لتحسين المؤسسة الصناعية التنافسية، لتبقي متمم هذه النسبة والمتمثلة في (93.7%) مردها الى عوامل (مؤثرات) خارجية لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي، كما نلاحظ ان قيمة معامل التقاطع (a) بلغت (2.55) في حين أن قيمة الانحدار أو ميل خط المستقيم (b) بلغت (0.12)، وهذا يعني أن تحقيق المؤسسات الصناعية للإبداع التكنولوجي بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين ادائها المالي ب(0.12) وحدة.

وبغرض التأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المتوصل اليه، تم اجراء تحليل التباين ANOVA حيث تظهر النتائج أن قيمة F تقدر ب(1.24) وتقدر قيمة t ب(3.10) عند مستوى معنوية (0.00) وبهذا فإن هذا النموذج يعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية العامة للدراسة والتي مفادها ان تبني المؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة ENIE خصوصاً للإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين وضعيتها التنافسية. وبناء عليه يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y_{C,P} = a + B x_{T,I}$$

$$Y_{C,P} = 2.55 + 0.12 x_{T,I}$$

حيث:

$Y_{C,P}$ : تمثل الوضعية التنافسية

$x_{T,I}$ : تمثل الابداع التكنولوجي للمؤسسة (ENIE)

### المطلب الرابع: الابداع التكنولوجي والتنظيم بمؤسسة (ENIE)

يرجع تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى إعادة الهيكلة الصناعية للمؤسسة (SONELEC) في سنة 1980، وهذا استجابة الدولة الحارسة لاحتياجات المرحلة الاقتصادية والتسييرية في تلك الفترة، حيث كان الهدف الأساسي في تلك الفترة هو تحسين تنافسية الهيكل الصناعي الوطني بشكل عام، واتخاذ أسلوب اللامركزية في التسيير واستقلالية فروع الإنتاج مع الفصل النهائي بين سلطة الرقابة الاستراتيجية والسلطة التشغيلية على مستوى الوحدات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظائفها الإنتاجية والتي تمثل الهدف الجوهرى من وراء وجودها، وفي إطار فقد أولت المؤسسة بعد هذا اهتماما بالبحث العلمي والابداع التكنولوجي. مما دفع بالمؤسسة بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي بما يستجيب لتوجهاتها، فقامت باستحداث هيكل ديناميكي من أجل التنسيق المناسب بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لضمان التكامل بينهما، وعليه فقد يضم مديريات الصيانة والجودة ومديريات البحث والتطوير كوظائف تظهر في الهيكل التنظيمي والتي كان هدفها:

- تطوير المنتجات الكترونية مع ما تماشى والتكنولوجيا الحديثة
- تبني الابداع التكنولوجي للمواجهة المنافسة الوطنية بصفة عامة، والأجنبية بصفة خاصة مما ساهم في تقليص الفاتورة الجزائرية لاستيراد المنتجات الالكترونية.
- تلبية أذواق المستهلكين الجزائريين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- ترقية انتاجها المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.

إن تبني مؤسسة (ENIE) للإبداع التكنولوجي أثر بشكل مباشر في تصميم هيكلها ونظام الادارة والاتصال بالمؤسسة حيث قامت المؤسسة باستخدام الحاسوب في التسيير كأول مؤسسة وطنية تنشط في الصناعة الالكترونية تستخدم الحاسوب في التسيير وهذا أدى إلى انخفاض تكاليف المؤسسة الناتجة عن التسيير.

ساهم الابداع التكنولوجي بالمؤسسة بالتأثير على هياكل الأجور حيث ارتفعت أجور العاملين إلى ثلاث أضعاف في الفترة الممتدة من 2000-2010 مما ساهم في تحسين المستوى المعيشي لعمالها، من جهة وارتفاع معدل الرضا والاء الوظيفي للموارد البشرية.

وبشكل عام ساهم الابداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة (ENIE) بإعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف جديدة للمؤسسة، كخفض التكلفة، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية لتنمية وتعزيز حصتها بالسوق والجدول التالي يوضح أهم نقاط القوة والضعف التي اكتسبتها المؤسسة بفعل الابداع التكنولوجي في مجال التنظيم. ويوضح أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم لمؤسسة التاج عن تبني الابداع التكنولوجي

الجدول رقم (IV-45) : نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم لمؤسسة (ENIE)

| نقاط القوة  | نقاط الضعف   |
|---|--|
| تبنى الإدارة للمفاهيم الحديثة في التسيير كطريقة المسار الحرج؛<br>هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية وموارد المؤسسة؛<br>لا مركزية سلطات التسيير على مستوى الفروع والوحدات التجارية<br>إعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف<br>إحداث تكامل وظائف إضافية أو حذف بعض الوظائف<br>والوحدات، حتى يتسنى للمؤسسة<br>مراجعة هيكلها التنظيمي ليتناسب والاستراتيجيات المستقبلية | - عدم كفاءة بعض الإطارات بالمؤسسة في استخدام<br>التكنولوجيات الحديثة<br>- ارتفاع تكاليف المؤسسة الناتجة عن التكوين المستمر<br>لإطارات والمهندسين قصد مواكبة الإبداعات<br>والتطورات التكنولوجية الحديثة<br>- غياب العقلانية والترشيد في استغلال المورد البشري<br>المتوفر وفق النشاطات المتاحة والمرغوب فيها (تأدية<br>أكثر من شخص لمهام واحد) |

المصدر: من اعداد الطالب

وكنتيجة لذلك فقد تأثرت أبعاد التنظيم بالمؤسسة قيد الدراسة بما يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- **الأنظمة** : قامت المؤسسة (ENIE) بمراجعة شاملة لعمليات التشغيل الخاصة بها، حيث قامت باعتماد الاعلام الالي وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في التسيير والادارة لمختلف انشطتها، بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والانتاج، فقد قامت المؤسسة بإنشاء بنك افتراضي للمعلومات بالمؤسسة واتاحتها لمواردها البشرية، اما بالنسبة الى نظام الحوافر فقد تطور واصبح اكثر ديناميكية، كما قامت المؤسسة باعتماد الأساليب الحديثة في قياس الأداء والتقييم .
- **الهيكل**: كما سبق الإشارة فقد قامت المؤسسة بتغيير هيكلها التي توضح العلاقات التنظيمية والاعمال اكثر من مرة بسبب الإفرازات العلمية والتكنولوجية التي حدثت في هيكلها التنافسي.
- **نمط الادارة**: ان الفلسفة الحالية للإدارة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة وتوجهاتها الفكرية قائمة على ضرورة تبني الابداع التكنولوجي والبحث والتطوير، ولهذا تحاول المؤسسة ترسيخ هذه الفلسفة في قيم مسيرها ومعقدات طاقمها البشري لتحويل سلوك مواردها البشرية الى موارد ابداعية.

- **الطاقم الإداري:** في إطار انتقاء الموارد البشرية، تركز مؤسسة على معايير صارمة في ذلك معتمدة في المهارات الفنية والعلمية لضمان تحويل المعارف العلمية الى مهارة واقعية محققة للإبداع التكنولوجي وتلاءم مع وظيفية البحث والتطوير بالمؤسسة .
- ولتقوية نقاط الضعف في طاقمها الإداري تقوم المؤسسة بصفة دورية بتكوين إطارات في هياكل متخصصة حول نظم التكوين؛ كما قامت ببرامج لتكوين الوحدات والهياكل المتخصصة حول، الإعلام الآلي، إنجليزية تقنية، اتصال بين الأفراد، إدارة المجموعة.
- **المهارة:** ادى التوجه الابداع للمؤسسة الى رفع شروط توفير مواردها البشرية المحققة للميزة التنافسية القيمة. حيث تركز المؤسسة على تدعيم كفاءتها بالمهارة اللازمة والمعرفة الضرورية لتحسين قدراتهم حيث تقوم المؤسسة بتدريبهم وبشكل دوري .

**المبحث الرابع: مناقشة النتائج النهائية**

إن المنهجية العلمية السليمة في اختتام أي دراسة تطبيقية هي مناقشة النتائج المتوصل إليها، وبما أن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي للطالب، حيث قامت الدراسة بتشخيص ومعالجة اشكالية طبيعة العلاقة الموجودة بين الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الصناعية ووضعيتها التنافسية ضمن هيكل المنافسة، فقد توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، والتي غطت الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، وعليه سنحاول في المبحث الحالي المناقشة المستفيضة لنتائج الدراسة من خلال عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالوضعية التكنولوجية لمؤسسة ENIE بالإضافة إلى مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي فضلا عن مناقشة النتائج الخاصة بأبعاد هيكل المنافسة والوضعية التنافسية ليختتم المبحث مناقشة نتائج اختبارات فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: مناقشة النتائج الخاصة بالوضعية والمحيط التكنولوجي لمؤسسة ENIE**

يتضمن هذا المطلب مناقشة لما جاءت به الدراسة من نتائج بخصوص المحيط التنافسي والتكنولوجي لمؤسسة (ENIE) بالإضافة إلى وضعيتها التكنولوجية بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وذلك على النحو التالي :

**1- مناقشة النتائج الخاصة بالمحيط التنافسي لمؤسسة (ENIE):** أظهرت نتائج تحليل استجابات مدراء مؤسسة (ENIE) اتجاه فقرات المحيط التنافسي لمؤسستهم أن طبيعة المنافسة التي يشهدها سوق الإلكترونيات بالجزائر هي المنافسة الشديدة، حيث ينحصر التنافس بين كبار المؤسسات المصنعة، كما أوضحت النتائج أن العديد من العلامات التجارية بالسوق تقدم منتجات متميزة عن المنافسين من حيث المحتوى التكنولوجي والتصميم، وكذلك العلامة التجارية، وعليه ينبغي على مؤسسة (ENIE) أن تكثف من نشاطاتها الترويجية والاعلانية لبناء صورة ذهنية قوية عن علامتها التجارية لدى المستهلك الجزائري، وفي ذات السياق فقد اوضحت النتائج أن من مميزات المحيط التنافسي للمؤسسة هو ارتفاع حواجز الدخول مما يصعب دخول منافس جديد. أما عن مصدر المنافسة فقد اوضحت النتائج أن مصدر المنافسة في القطاع الإلكتروني الجزائري هو العالمية، ومما يدعم نتائج هذه الاستجابة واقعا هو وجود عدد كبير للمؤسسات الأجنبية داخل القطاع، بالإضافة إلى دخول علامات جديدة بفروع تجارية قوية مثل العلامة التجارية "oppo" التي دخلت إلى السوق الوطني بفرع تجاري سنة 2016 وباعتبارها مؤسسة جديدة في السوق إلا أنها عرفت تطور ملحوظا في حصصها السوقية في السوق الجزائري خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

وبالنظر إلى حجم الافرازات العلمية في العالم وتعدد العلامات الأجنبية المتواجدة في السوق الوطني فقد قامت مؤسسة (ENIE) ببناء روابط تجارية وصناعية مع المؤسسات الدولية الكبرى في شكل مجموعات استراتيجية في الصناعة لاستفادة من خبراتهم التكنولوجية والعلمية المتراكمة من جهة وتخفيض حدة المنافسة من جهة أخرى، كما أوضحت النتائج أن مؤسسة (ENIE) محمية من المنافسة الأجنبية، ويمكن تبرير هذه النتيجة بالتوجه العام للدولة الجزائرية القائم على حماية المنتج الوطني من خلال سن قوانين وتشريعات القوانين. من جهة أخرى بينت

نتائج الدراسة أن الطلب على منتجات مؤسسة (ENIE) لم ينخفض بشكل كبير، مما يدل على نجاح المؤسسة في الحفاظ على زبائنها وعدم فقدانهم لصالح المنافسين في الصناعة الالكترونية، وبشكل عام يمكن القول أن المظهر العام للمحيط التنافسي لمؤسسة (ENIE) يتميز بثلاث خصائص هي 1- التعقيد حيث يضم العديد من المتغيرات التي يجب أن تأخذها المؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة (ENIE) بعين الاعتبار عند التحليل 2- عدم التجانس وهذا لأنه تتداخل الكثير من الاعتبارات فيه منها سياسة الدولة، الاعتبارات الاقتصادية، الاعتبارات الاجتماعية.. الخ 3- خاصية الاضطراب وهي أن مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية تتعامل مع متغيرات غير مستقرة وديناميكية، مما يصعب عليها التحكم فيها، مما يحتم عليها ضرورة تبني واعتماد الإبداع التكنولوجي لتقليل حجم التأثير الناتج عن تلك المتغيرات.

2- مناقشة النتائج الخاصة بالمحيط التكنولوجي لمؤسسة (ENIE): لقد أظهرت نتائج تحليل تقييم مدراء مؤسسة (ENIE) للمحيط التكنولوجي الخاص بمؤسستهم أن التغيرات التكنولوجية التي تحدث إنما تحدث في فترات زمنية متقاربة" وهذا بالنظر إلى حجم الافرازات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم، الذي أصبح يعرف بالعالم الرقمي، كما أكد مدراء مؤسسة (ENIE) التغيرات التكنولوجية التي تحدث يصعب توقعها فضلاً عن إدارتها حيث إن من مميزات محيطها التكنولوجي التعقيد، عدم التجانس والاضطراب، وهو يتجه ليصبح أكثر تعقيداً. ويمكن تبرير نتائج الدراسة بخصوص عدم قدرة مؤسسة (ENIE) ادارة أو التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية التي تحدث في سوق الالكترونيات بالجزائر هو غياب خلية اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة، حيث تساهم هذه اليقظة الالكترونية في التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً، كما يسمح للمؤسسة هذا الجهاز بالتسبيق في رد الفعل وفهم طبيعة وديناميكية التطورات التكنولوجية، فضلاً عن ادارتها بكفاءة وفعالية.

3- مناقشة النتائج الخاصة بالوضعية التكنولوجية لمؤسسة (ENIE): بينت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة لتقييم مدراء مؤسسة (ENIE) للوضعية التكنولوجية لمؤسستهم بالمقارنة مع منافسيهم، أن الآلات وتجهيزات الإنتاج التي تملكها مؤسسة (ENIE) متأخرة بالمقارنة مع المنافسين، وهو ما نتج عنه ضعف طاقة الإنتاج بالمؤسسة مقارنة بأهم المنافسين بسبب تقادم التكنولوجيا، أما التصنيع/التسليم في الوقت المناسب فانه بحسب آراء عينة الدراسة فان مؤسسة (ENIE) متطورة في هذا المجال حيث لم تخل أو تتأخر المؤسسة في تسليم أي طلبية على منتجاتها؛ اما من حيث التكنولوجيات التي تمتلكها مؤسسة (ENIE) فان نتائج التحليل بينت أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيات قاعدية شأنها في ذلك شأن منافسيها، كما تمتلك تكنولوجيا حصرية والتي لا يمتلكها الا بعض المنافسين فقط، بالإضافة الى امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا في طور التحريم، وفي ذات السياق اوضحت نتائج التحليل ان النشاط الإنتاجي للمؤسسة يعتمد على تكنولوجيا معقدة جداً. ومن ناحية مرونة الإنتاج والتي ترتبط بقدرة المؤسسة على تكيف وتعديل منتجاتها من خلال تكنولوجيا المواد نحد المؤسسة متأخرة عن منافسيها، في وهو ما يفسر تأخر المؤسسة في مجال إبداع

وتقديم منتجات جديدة متميزة بشكل أسرع من منافسيها. أما عن نشاط البحث والتطوير فتعرف مؤسسة (ENIE) تحسن تدريجي بعد انشاء المؤسسة لقسم خاص بهذا المجال، من جهة أخرى تعرف تطورا ملحوظا بالمقارنة مع المنافسين في إخضاع نشاطاتها للمقاييس العالمية وبالأخص شهادة الإيزو. وتجدر الإشارة إلى تعزيز المؤسسة في 2016 بعدة مخابر للبحث والتطوير للقياس والصيانة وهو ما يعد تقدما كبيرا في مجال تصنيع الشركة حيث تعمل هذه المخابر على تعزيز التعاون مع الأوساط العلمية الجامعية والتكنولوجية الى المستهلك النهائي.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE)

يتضمن هذا المطلب مناقشة لما جاءت به الدراسة من نتائج بخصوص الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) حيث سيتم عرض ومناقشة نتائج استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE) بالإضافة الى مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع لتكنولوجي في العمليات وذلك على النحو التالي :

1- مناقشة نتائج استراتيجية الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE): أوضحت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة لاستجابة مفردات عينة الدراسة أن مؤسسة (ENIE) تسعى لتعبئة وامتلاك الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها الإبداع التكنولوجي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.4)، وهو ما لمسها الطالب في الواقع العملي، حيث تركز المؤسسة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة، والتي تمتلك الخبرة الكافية والشهادة المطابقة، كما تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات مواردها البشرية دوريا، لتصمم وتنفذ برامج تدريبية تغطي نقاط ضعفهم التي تظهر أثناء أداء وظيفتهم بالمؤسسة لتقوم بإعادة اختبار والتأكد من التحسن في الأداء لاحقا، كما تلجأ المؤسسة الى المعاهد العلمية لانتقاء الطلبة المتفوقين، وهو ما يثبت اهتمام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي كميزة تنافسية، وهي تسعى لاستخدامه كآلية للنمو طويلا، بينما أكد مدراء المؤسسة على ان الرؤية والرسالة الخاص بمؤسستهم لا تعكس اهتمام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.4) وهو الأمر الواقع، حيث أن مؤسسة (ENIE) لا تمتلك رؤية أو رسالة واضحة تتضمن توجهاتها المستقبلية، فمثلا نجد رسالتها" تلخص في " نحن شركة جزائرية نقوم بتصنيع مكونات الصوت والفيديو والالكترونيات" بينما تنص رؤيتها " نهدف أن نكون اول مصنعي أجهزة الصوت والفيديو الاستهلاكية في الجزائر" مما ينبغي عليها إعادة النظر في رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية ودمج الإبداع التكنولوجي كمتغير يظهر فيهما، ويشكل هذا الأمر عائق أمام التبنّي الصحيح لإبداع التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية، وبشكل عام فإن التقييم العام للعينة المدروسة لمحور استراتيجية الإبداع التكنولوجي لمؤسسة (ENIE) إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، مما يدل على وجود تطبيق وممارسات تدرج ضمن مفهوم استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

2- مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي في المنتج لمؤسسة (ENIE): أظهر نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة والمتعلقة باستجابات مدراء مؤسسة (ENIE) اتجاه مدى وجود الإبداع التكنولوجي

في منتجات المؤسسة، أن مؤسسة (ENIE) تتبنى وتطبق الإبداع التكنولوجي في منتجاتها مقارنة بمنافسيها حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.2). كما اتفقت عينة الدراسة على أنه واعتماد على الإبداع التكنولوجي فإنه يمكن استخدام منتجات مؤسسة (ENIE) لفترة طويلة من الزمن مقارنة بمنافسيها، حيث تقدم المؤسسة مدة ضمان على منتجاتها لا تقل عن عامين، ولا يدل هذا العرض الا على ثقة المؤسسة في منتجاتها على أنها قادرة على الصمود وتحقيق ميزة الديمومة، كذلك أثبتت نتائج التحليل أن مدراء مؤسسة (ENIE) على يقين بأن المحتوى التكنولوجي لمنتجات المؤسسة عالي اذا ما قورن بالمنافسين، كما أكد الباحثون أن منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها تعمل بشكل جيد ونادرة الأعطال، وهو ما يدل على مواكبة مؤسسة (ENIE) التغيرات التكنولوجية والتطورات العلمية من خلال تقديمها منتجات ذات موثوقية عالية مقارنة بمنتجات المنافسين مما يساهم في تحقق لها مكانة تنافسية قوية.

### 3- مناقشة النتائج الخاصة بالإبداع التكنولوجي في العمليات لمؤسسة (ENIE): أظهر نتائج تحليل

استجابات مدراء مؤسسة (ENIE) باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة، أن مؤسستهم قد تمكنت خلال الخمس سنوات الأخيرة بالمقارنة بالمنافسين من اعتماد أساليب متقدمة في عمليات الانتاج" حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا السؤال (3.2) أي بفارق (0.2) عن الوسط النظري والمقدر بـ(3) ولكن تجدر الإشارة أن هذه الأساليب لم تقم بتطويرها بنفسها ولكنها لجأت إلى الشراء، وهو ما يدل على ضعف الإبداع التكنولوجي في العمليات بمؤسسة (ENIE) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مفردات العينة (2.93).

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج الخاصة بأبعاد هيكل المنافسة والوضعية التنافسية

يتضمن هذا المطلب مناقشة النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة بخصوص أبعاد هيكل المنافسة الوضعية التنافسية وفق كل مكون على حدا على حدا كما هو موضح فيما يلي:

#### 1- مناقشة النتائج الخاصة بأبعاد المزايا التنافسية لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي:

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود نتائج متفاوتة ومختلفة باختلاف أبعاد الميزة التنافسية، حيث أشار التحليل الإحصائي باستخدام t لعينة واحدة مستقلة لاستجابات مدراء مؤسسة (ENIE) اتجاه أبعاد الميزة التنافسية الى امتلاك مؤسسة (ENIE) لميزة الجودة، حيث أكدت عينة الدراسة على اهتمام مؤسسة (ENIE) بتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية مما مكنها من الحصول على شهادة مطابقة الجودة العالمية (ISO)، وهو ما ميز منتجاتها عن منتجات المؤسسات المنافسة، اما فيما يخص ميزة التكلفة الاقل فقد أكد مدراء المؤسسة أن مؤسستهم لا تمتلك ميزة التكلفة الأقل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.70)، وذلك على الرغم من قيام المؤسسة بتخفيض تكاليف البحث والتطوير مقارنة بمنافسيها في الخمس سنوات الأخيرة. وهذا يدل على عدم قدرة مؤسسة (ENIE) ضبط العلاقة بين (الجودة- التكلفة)، كما أكد المدراء ممن شملهم الاستبيان أن مؤسستهم لا تمتلك ميزة التميز حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (2.93)، فعلى الرغم من الأهمية البالغة التي تتمتع بها ميزة التميز كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي إلا أن ذلك يبقى بعيدا كل البعد عن واقع

مؤسسة (ENIE) بحيث لم تستطع أن تكون فريدة ومتميزة في صناعاتها، سواء من خلال التفوق التقني أو من خلال اكتساب المؤسسة سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين لدى المستهلك الجزائري، وبشكل عام يجب عليها تدارك الأمر وبذل مزيد من الجهود لتحسينها.

وتجدر الإشارة أنه بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة (ENIE) أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، حيث أوضحت نتائج الوسط الحسابي العام والبالغ (3.1) أنه يتداخل وتتقاطع ميزة التميز مع ميزة التكلفة الأقل وميزة الجودة، يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية حيث تغطي الجودة ضعف ميزة التكلفة الأقل وتكتسب ميزة التميز على أساس الجودة.

## 2- مناقشة النتائج الخاصة بأبعاد هيكل المنافسة: سيتم في هذا المحور تسليط الضوء على نتائج استجابة

مدراء مؤسسة اتجاه فقرات أبعاد هيكل المنافسة الخاص بمؤسستهم وذلك كما يلي:

- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للزبائن: اوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة لاستجابات مفردات عينة الدراسة نحو متغير القوة التفاوضية للزبائن كانت ايجابية، بلغ المتوسط الحسابي العام الذي (3.41) وهو ما يدل على أن مؤسسة (ENIE) لا تواجه تهديد من الزبائن، حيث استطاعت تحفيز القوة التفاوضية للسوق المستهدف خلال الخمس سنوات الاخيرة بالمقارنة مع منافسيها كما تجدر الإشارة الى تأكيد مدراء المؤسسة على نجاح مؤسستهم في المحافظة على زبائنهم، وذلك عن طريق التركيز على الجودة في المنتجات خدمات ما بعد البيع. وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على ان مؤسسة (ENIE) لا تواجه تهديد حالي من الزبائن، ويمكن تفسير هذه النتائج بحقيقة تعامل المؤسسة مع الجمهور الواسع من: مؤسسات عمومية، مؤسسات صناعية، فنادق، مطارات، زبائن تجاريين، عائلات... الخ، حيث تقدم تشكيلة متنوعة من المنتجات اضافة الى تعاملها مع بعض الأسواق الأجنبية، كما تمتلك المؤسسة شبكات توزيع واسعة، هذا كله يجعل المؤسسة في موقف قوة حيث ان فقدان أي زبون سرعان ما يغطيه زبون آخر بالنظر الى تعدد الزبائن وتنوعهم ومنها ينخفض تركيز الزبائن في الصناعة وهو ما يسمح بتخفيض تهديد القوة التفاوضية للزبائن ككل.

- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للموردين: توصلت الدراسة باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة لاستجابات مدراء مؤسسة (ENIE) أن استجاباتهم نحو فقرات هذه المحور ايجابية، حيث اتفقت عينة الدراسة أن مؤسستهم قد خفضت تكلفة التحول نحو موردين آخرين خلال الخمس سنوات الاخيرة مقارنة بمنافسيها، وهذا يدل على اكتشاف المؤسسة لموارد أولية أقل تكلفة وغير حصرية لدى مورد واحد، كما بينت نتائج الدراسة عدم قدرة مؤسسة (ENIE) رفع امكانية التكامل العمودي على الرغم من وجود امكانية لذلك لتبقى رهينة التعامل مع الموردين، وبالنظر الى نتائج الوسط الحسابي العام البالغ (3.05) يمكن القول أن وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه القوة التفاوضية للموردين سلبية نوعا ما وهذا بالنظر الى

لجوء المؤسسة الى شركات اجنبية (صينية، هندية، كورية، الخ) من أجل توفير احتياجاتها من الموارد الأولية، وعلى الرغم من هذا فقد استطاعت المؤسسة تخفيض تكلفة التحول خلال الخمس سنوات الاخيرة مقارنة بمنافسيها.

- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الداخلون الجدد: بينت الدراسة باستخدام اختبار t لعينة واحدة مستقلة لاستجابات مدراء مؤسسة (ENIE) أن استجاباتهم نحو فقرات تهديد الداخلون الجدد ايجابي، ومنه وضعية المؤسسة اتجاه تهديد الداخلون الجدد وضعية جيدة، حيث لا تتوقع المؤسسة خلال الخمس سنوات القادمة دخول أي منافس في الصناعة، لكن تجدر الاشارة أن نقطة ضعف المؤسسة أنها لم تستطع جعل الإبداع التكنولوجي أهم عائق لدخول مؤسسات جديدة حيث جاءت نتائج التحليل سلبية (2.6). ومن منظور آخر يمكن القول أن وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الداخلون الجدد وضعية ضعيفة من حيث المفهوم العلمي حيث لم تستطع تخفيض تهديد دخول منافسين جدد في الصناعة خلال الخمس الأخيرة.

- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم وضعية مؤسسة (ENIE) اتجاه الكثافة التنافسية: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة والمتعلقة باستجابات مدراء مؤسسة (ENIE) نحو محور الكثافة التنافسية أن مؤسستهم تواجه ضغط تنافسي عالي ضمن الهيكل التنافسي للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية أمام أقوى العلامات التجارية العالمية المتواجدة في الجزائر مما حتم عليها الدخول في تشكيل مجموعات استراتيجية في الصناعة من جهة أخرى ترى عينة الدراسة أن مؤسسة (ENIE) محمية من المنافسة الأجنبية، بالنظر الى القوانين التي تضعها الدول في سبيل حماية المنتج الوطني، كما دلت النتائج على الارتفاع المستمر للطب على منتجات المؤسسة .

- مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE): أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة باستخدام اختبار t لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو محور الأداء التسويقي للمؤسسة (ENIE) أن مؤسستهم تمتلك شبكة توزيع قوية بالمقارنة مع المنافسين مما يسمح هذا بالوصول لمنتجات الى مختلف مناطق للوطن حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بها (3.6)، وبناء عليه يمكن القول أن الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) متوسط بالمقارنة مع المنافسين.

ان قدرة مؤسسة (ENIE) على تقديم منتجات مبدعة سيؤدي الى تحسن التقييم الشامل للمستهلك الجزائري لمنفعة المنتج بمختلف ابعاده والي يمكن توضيحها فيما يلي:

- القيمة المالية: يضيف الإبداع التكنولوجي في المنتجات قيمة مالية خاصة، حيث يبرر استعداد المستهلك الجزائري لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على منتجات مؤسسة (ENIE)
- القيمة الوظيفية: ان قدرة مؤسسة (ENIE) على تقديم منتجات مبدعة سيؤدي الى تفاعل المنفعة الجوهرية للمنتج كالجودة، التفرد، سهولة الاستخدام، الموثوقية، وثبات أداء المنتج مقارنة بالمنافسين

- **القيمة العاطفية:** تتميز منتجات المؤسسة تكنولوجيا سيؤدي الى إثارة عواطف المستهلك الجزائري واشعاره بالسعادة لاستخدامه منتجاتها
  - **القيمة الاجتماعية:** في حالة تقديم المؤسسة لمنتجات متميزة الكترونيا فان ذلك سيؤدي الى تعزيز مفهوم الذات الاجتماعي للمستهلكين الجزائريين
  - **القيمة المعرفية:** يمكن ان تنشأ المنتجات الجديدة المتميزة بالإبداع التكنولوجي قيمة معرفية عالية لدى المستهلك. مما يجعل من منتجات المؤسسة مسيطرة لدرجة تذكرها مباشرة عند الحاجة لأحد منتجاتها.
- **مناقشة النتائج الخاصة بتقييم الأداء والمالي لمؤسسة (ENIE):** أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة باستخدام اختبار t لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو محور الأداء المالي للمؤسسة (ENIE) أن استجابة مفردات عينة الدراسة نحو الأداء المالي ايجابية حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.04) ومنه فالأداء الاقتصادي لمؤسسة (ENIE) متوسط على العموم مقارنة بمنافسيها.

### المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبارات الفرضيات

- يتضمن هذا المطلب مناقشة النتائج التي أظهرها التحليل الاحصائي الخاص بأسئلة هذه الدراسة فرضياتها والتي سيتم عرضها من خلال مناقشة كل فرضية من فرضيات الدراسة كما هو موضح فيما يلي:
- 1- **مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق مزايا تنافسية ضمن هيكلها التنافسي:** توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية وذلك كما هو موضح من خلال ما يلي:
- **مناقشة النتائج الخاصة بتأثير أبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة تنافسية ضمن هيكلها التنافسي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد الخاصة باختبار تأثير أبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة تنافسية ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية وقد فسر هذا التأثير بمقدار (53%) ويرجع تفسير هذه النتيجة إلى افتراض أساسي هو أنه عندما تتسم منتجات وعمليات المؤسسات الصناعية عموما ومؤسسة (ENIE) خصوصا بالإبداع التكنولوجي (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات) فإنها تكون على درجة عالية من امكانية تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام، حيث أن اعتماد المؤسسة الإبداع التكنولوجي يبعده يجعلها تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية مقارنة مع المنافسين في الصناعة.
  - **مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (ENIE) على أبعاد الميزة تنافسية ضمن هيكلها التنافسي:** توضح نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي على أبعاد الميزة التنافسية وقد فسر هذا التأثير بـ (19%) وهذا ما سيتم توضيحه من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية كما يلي:

• مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة التكلفة الأقل ضمن هيكلها التنافسي: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على ميزة التكلفة الأقل أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي على تحقيق مؤسسة (ENIE) لميزة التكلفة الأقل، وقد فسر هذا التأثير بمقدار (20%). ويمكن ارجاع هذه النتيجة الى قيام مؤسسة (ENIE) بتغيير بعض مكونات المغذيات التي تستخدمها في صناعة التلفاز من الغرانيت الى الالمنيوم الذي يعتبر اقل تكلفة، كما قامت المؤسسة أيضا باعتماد على البلاستيك لصناعة هيكل الغسالات والآلات الكهربائية المطبخية بدل من الاعتماد على الحديد الاكثر وزنا والأعلى تكلفة، فضلا عن قيام بإعادة تدوير بعض الفواقد لصناعة وتركيب الصفائح الشمسية، لكن مع هذا فان المؤسسة لزالتم تحقق بعدة ميزة التكلفة الأقل بمفهومها الحقيقي، ويمكن ارجاع ذلك الى عدم قدرتها على الاستفادة من وفورات الحجم حيث لم تستطع الرفع من طاقتها الانتاجية بما يقابل ذلك انخفاض التكلفة، كما لم تستطع تحسين سلسلة القيم الخاص بها وضبط مختلف تكاليف انتاجها وفي مقدمتهم تكاليف الأجور للموارد البشرية، كما ان المؤسسة تستهلك طاقة كهربائية عالية ولم تلجأ بعد الى استخدام الطاقات الشمسية في تشغيل المصانع والوحدات على الرغم من انها دخلت مجال التصنيع اللوحات الشمسية.

وبشكل يمكن القول أن تبني المؤسسات الصناعية عموما ومؤسسة (ENIE) للإبداع التكنولوجي خصوصا يساهم في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل حيث يسمح لها الابداع التكنولوجي بإنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكما يسمح لها بتحسين مكونات منتجها أو كيفية تصميمها فضلا على أنه يضمن إلى استعمال مواد اولية أقل تكلفة وفضل أداء من تلك التي تستخدم حاليا، كما يسمح الإبداع بضبط التكاليف وتخفيضها من خلال حذف النشاطات الغير ضرورية في سلسلة القيمة، مما يسمح بالسيطرة على تكاليف الانتاج ومنه انخفاض سعر المنتجات المقدمة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين في الصناعة.

• مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة الجودة ضمن هيكلها التنافسي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على ميزة الجودة أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وقدرة مؤسسة (ENIE) على تحقيق ميزة الجودة، وقد فسر هذا التأثير بمقدار (15%). ويرجع ذلك الى أن اعتماد مؤسسة (ENIE) للإبداع التكنولوجي الذي يمثل البحث والتطوير في هذه الجزئية سمح لها بتطوير منتجها حسب حاجيات ورغبات المستهلك حتى قبل ظهورها، مع استمرارها في تحسين جودة المنتج، وبهذا فقد تجاوزت مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية مرحلة مقابلة توقعات الزبائن الجزائري، الى مرحلة إسعاده.

وبشكل عام يمكن القول من خلال هذه النتائج أن التفاعل الأساسي الذي يربط المؤسسات الصناعية عموماً ومؤسسة ENIE خصوصاً بتحقيق ميزة التميز هو قابليتها على تعبئة محفظة كفاءتها التكنولوجية والبشرية المميزة واستغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

• مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحقيق ميزة التميز ضمن هيكلها التنافسي: بينت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار العلاقة بين الإبداع التكنولوجي على ميزة التميز بمؤسسة (ENIE) أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وميزة التميز، وقد فسر هذا التأثير بمقدار (48%). وتدل هذه النتيجة على أهمية الإبداع التكنولوجي في تحقيق المؤسسات الصناعية لاستراتيجية التميز، وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي هو إبداع مهم للمؤسسات التي تتبنى استراتيجية التميز بحيث ساهم في جعل المؤسسة فريدة ومتميزة في صناعتها من خلال بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة بالنسبة للسوق المستهدف، وهنا نؤكد أن عدم تحقيق مؤسسة (ENIE) لميزة التميز يعود بالأساس إلى فشلها في التمتع على أساس الخصائص التي يعتبرها الزبائن الجزائريين مهمة، والتي تتمثل في الخصائص التالية: 1/ التميز على أساس التصميم: حيث أن بعض التصميمات لزلت المؤسسة محافظة عليهم منذ التسعينات ولم يقابل ذلك أي تحسين. 2/ التميز على أساس مواد الإنتاج: فمع تزايد الاهتمام بالتوجه البيئي أصبح الزبائن الجزائريين يبحثون عن المنتجات التي تعكس اهتمامهم الإيكولوجية والمحافظة على البيئة، وهنا يجب على مؤسسة (ENIE) أن تستدرك ذلك وتقدم منتجات ذات تصنيع مواد صديقة للبيئة مثل إنتاج منتجات قابلة للتدوير وإعادة الاستعمال وهنا تحقق المؤسسة التميز على أساس مواد الإنتاج. 3/ التميز على أساس الخدمات المقدمة: ان من بين أسباب فشل مؤسسة (ENIE) في تحقيق التميز في صناعتها هو إهمالها للخدمات المقدمة، فمثلاً غياب مراكز الصيانة والتصليح المملوكة للمؤسسة، في مختلف ربوع الوطن، بل تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات صيانة خواص وفي الغالب يدفع الزبائن الجزائريين تكاليف الصيانة بدل ان تكون مجانية وهذا ينعكس على رضاهم وولائهم. 4/ التميز من خلال المسؤولية الاجتماعية: على الرغم من إثبات الدراسات العلمية أن المسؤولية الاجتماعية هي أحد الأشكال الحديثة لتحقيق المؤسسات الصناعية لميزة التميز، إلا أن الواقع في مؤسسة (ENIE) يثبت أن المؤسسة بعيدة عن تبني هذا التوجه فرغم وجود ممارسات للمسؤولية الاجتماعية (حسب بعض الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع) إلا أن المؤسسة لم تبذل جهود كافية، مثل التعريف بها لدى زبائنها، وهنا يجب على مؤسسة إضفاء أحد خصائص المسؤولية الاجتماعية على منتجاتها وأعمالها.

2- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين وضعيتها ضمن هيكلها التنافسي: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة

(ENIE) تحسين وضعيتها ضمن هيكلها التنافسي وقد فسر هذا التأثير بنسبة (56%) وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير أبعاد الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين وضعيتها اتجاه هيكلها التنافسي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد الخاصة باختبار تأثير أبعاد الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العمليات) على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين وضعيتها اتجاه هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد الإبداع التكنولوجي وهيكل المنافسة وقد فسر هذا التأثير بمقدار (56%)، ويرجع ارتفاع هذه النسبة الى مجموعة من العوامل هما: أن من مميزات وخصوصيات الهيكل التنافسي للمؤسسة ENIE هو الكثافة التكنولوجية أي أن درجة حساسيته للتغيرات التكنولوجية عالي جدا مقارنة بالقطاعات الأخرى، وبالتالي فتقدم المؤسسات الصناعية لمنتجات جديدة أو اعتماد طرق جيدة لم تكن موجودة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية سيشكل ثورة واضطرابا في الهيكل التنافسي ككل.

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد المنتجات البديلة ضمن هيكلها التنافسي: توصلت الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين وضعيتها اتجاه تهديد المنتجات البديلة ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وتهديد المنتجات البديلة، حيث فسر هذا التأثير بمقدار (51%). ومن جهة أخرى فإن الملاحظ في الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية هو غياب شبه تام للمنتجات البديلة بمفهومها الحقيقي وهي بالأساس منتجات مكملة لبعضها البعض، لكن على العموم يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصناعية عموما بتخفيض تهديد المنتجات البديلة من خلال ابداعها لاستعمالات جديدة تغطي استعمالات المنتج البديل.

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد دخول منافسين جدد الى الهيكل التنافسي: أفرزت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد دخول منافسين جدد الى الهيكل التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية وقد فسر هذا التأثير بمقدار (25%) وعليه فإن الإبداع التكنولوجي هو آلية تستخدمها المؤسسات الصناعية لتفادي دخول منافسين محتملين ومواجهة قدراتهم وامكانياتهم المالية، الانتاجية والتكنولوجية التي يمكن أن يجلبوها معهم، فالمؤسسات الرائدة في الصناعات الالكترونية تستخدم الإبداع التكنولوجي كحاجز مهم لمنع وعرقلة دخول منافسين جدد الى الصناعة، ولكن في حالة مؤسسة (ENIE) فقد فشلت في بلوغ ذلك، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على افتقار مؤسسة (ENIE) للأصول المتخصصة في

الإبداع التكنولوجي، كما يشير إلى ضعف نشاط البحث والتطوير في المؤسسة أو على الأقل ضعف مخرجاته، وتجدر الإشارة أنه ينبغي على مؤسسة (ENIE) تعظيم الاستفادة من الحماية القانونية التي توفرها الدولة خصوصا وأن الجزائر في سباق مع الزمن لانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي قد تسقط هذه الحماية، مما يجعل وضعيتها صعبة مستقبلا، إلا إذا تمكنت من تطبيق فعلي للإبداع التكنولوجي.

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد القوة التفاوضية للزبائن ضمن هيكلها التنافسي: بينت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد القوة التفاوضية للزبائن ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية للزبائن، حيث فسر هذا التأثير بمقدار (51%). وهذا يدل على تخفيض مؤسسة (ENIE) للقوة التفاوضية للزبائن الجزائريين اتجاه منتجاتها، ويمكن تفسير هذه النتائج على أساس نجاح المؤسسة الصناعية (ENIE) في تقديم منتجات جديدة وإضافة خصائص جديدة إلى منتجاتها، وان هذه الخصائص هي معيار اساسي لدى الزبون الجزائري، حيث يستخدمها للمفاضلة بين مختلف المنتجات، وهذا ما أدى إلى خلق تفضيل قوي من جانب الزبائن الجزائريين لمنتجات المؤسسة مما ضيق نطاق المفاوضة لديهم، وهو ما يدل على استعداد الزبون الجزائري للدفع أكثر مقابل منتجات مؤسسة (ENIE).

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض تهديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند معنوية الدراسة بين الإبداع التكنولوجي والقوة التفاوضية للموردين، حيث فسر هذا التأثير بمقدار (22%) مما يدل نجاح مؤسسة (ENIE) في تخفيض تهديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي، ويرجع هذا إلى قيام مؤسسة (ENIE) بتغيير بعض مواد انتاجها التي كانت حصرية على عدد قليل من الموردين إلى مواد أخرى متوفرة بشكل كبير وليست حصرية وهو ما خفض من درجة تركيز الموردين، وفي ذات السياق قامت المؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة صينية لتموينها بالرقائق الالكترونية المستخدمة في صناعة الحواسيب، حيث توفر هذه المؤسسة المواد بأسعار اقل مقارنة بالمؤسسات الكورية والهندية، كما اتجهت المؤسسة بالدخول في تعاقدات مع مؤسسات وطنية لتوفير مادة البلاستيك والزجاج والاستغناء عن مؤسسات أجنبية، وتعتبر هذه الخطوة أحد أهداف السياسة العامة للدولة التي تهدف إلى إدماج المؤسسات الوطنية في العمليات الصناعية، وبشكل عام يمكن القول أن هذه الاجراءات التي قامت بها مؤسسة (ENIE) قد ساهمت في تضيق نطاق المفاوضة لدى مورديها.

من جهة أخرى ساهم الإبداع التكنولوجي في تحسين نظام الإنتاج والتمويل بالمؤسسة، فقد عرف النشاط الإنتاجي للمؤسسة خلال العشر سنوات الأخيرة تذبذبا في الاطاقة الإنتاجية، وكما تم الإشارة إليه سابقا فان طاقتها الإنتاجية غير مستغلة بشكل مثالي، ويرتبط هذا بجملة أسباب لعل أهمها:

- اضطراب على مستوى التمويل خصوصا في المواد الأولية ومواد الإنتاج التي تدخل في مكونات الهواتف والتلفاز؛

- تشبع السوق بالمنتجات في بعض ميادين النشاط؛

غير أنه في إطار التغيير الجديد للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن أجل أفضل تقوية قوتها التفاوضية اتجاه الموردين وتحسين تحكمها في الإمدادات والتوريدات بالمواد الأولية المستخدمة في تركيبة المنتج، قامت المؤسسة بالدخول في شراكات (تقنية وتكنولوجية) لتخفيض تكاليف التمويل بالمكونات والأجزاء المستعملة في عملية الإنتاج .

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض شدة المنافسة ضمن هيكلها التنافسي: تشير نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تخفيض شدة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والكثافة التنافسية وقد فسر هذا التأثير بمقدار (55%) وهو ما يدل على أن الإبداع التكنولوجي ضروري لمؤسسة (ENIE) من أجل مواجهة الضغوط التنافسية ضمن هيكل الصناعات الالكترونية، والتي تتضح في التغيير المستمر في الأذواق والتفضيلات الخاصة بالمستهلكين الجزائريين وارتفاع معدل التطور التكنولوجي، بحيث يسمح لها الإبداع التكنولوجي لمواكبة هذه التطورات والوصول أولا لهذه التفضيلات بالمقارنة مع المنافسين مما يسمح بتحقيق حصص سوقية كبيرة خصوصا وان الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تركيز السوق وتوزيع الحصص السوقية بين المؤسسات المبدعة في الصناعة.

3- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة ENIE ضمن هيكلها التنافسي، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (16%) وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

● مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء التسويقي لمؤسسة ENIE ضمن هيكلها التنافسي: بينت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة بهذه الفرضية أنه يوجد تأثير للإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي، حيث فسر هذا التأثير بنسبة (24%) وترجع هذه النتائج إلى أن قيام المؤسسة الصناعية (ENIE) بالتطبيق العملي للمفاهيم المعرفية في شكل منتجات نهائية تستجيب لتطلعات المستهلكين من شأنه أن يخفف في

تكاليف التسويق ويحقق للمؤسسة تفوق على المنافسين في الصناعة، وفي فيما يتعلق مؤسسة (ENIE) فإن المحتوى التكنولوجي في منتجاتها يمكن أن يعطي هذه الإضافة بحيث يسمح للمؤسسة بالبيع بسعر أعلى ويكون المستهلك الجزائري مستعدا للشراء نتيجة ارتفاع القيمة المدركة اتجاه منتجاتها وادراك حجم القيمة المضافة التي تحتويها. وفوق ذلك كله فالإبداع التكنولوجي في المنتجات ما هو الا مقياس لكيفية تطبيق المؤسسات الصناعية للمعرفة والمهارة والتجربة العلمية بكفاءة وفعالية لتقديم منتجات لإرضاء المستهلكين الذي هو محور الاداء التسويقي للمؤسسة.

- وبشكل عام يمكن القول ساهم تبني مؤسسة (ENIE) لمفهوم الابداع التكنولوجي بالمؤسسة في تحسين كفاءة نشاطها التسويقي، حيث عملت المؤسسة على تغطية السوق المحلي عبر كامل التراب الوطني باتباع أحسن الطرق الحديثة في كالتسويق الالكتروني، وهذا سعيا منها على الحفاظ على مكانتها وزبائنها من خلال عرض منتجات وفق الشروط المطلوبة من حيث النوعية والسعر تلبية أذواق المستهلكين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية وفي هذا التوجه قامت المؤسسة باستحداث وظيفة التسويق بعد ان كان النشاط مقتصر على مفهوم البيع.

الجدول رقم (IV-46) يوضح أهم نقاط القوة والضعف في مجال التجارة والتوزيع لمؤسسة (ENIE)

| نقاط القوة   | نقاط الضعف   |
|--|--|
| <p>انخفاض تكاليف التسويق بسبب اعتماد الطرق الحديثة في التسويق (التسويق الالكتروني) الحصول على شهادات الإيزو/ISO 9001؛ تنوع تشكيلة المنتجات؛ حصصها السوقية في تطور مستمر تمتلك 20% ويتوقع حصولها على 35% في 2022؛ امتلاك شبكة توزيع واسعة تشمل كافة القطر الوطني - شاحنات التوزيع مجهزة بأحدث التكنولوجيات والانظمة</p> | <p>ضعف اليقظة التنافسية لمعرفة السوق، ضعف وظيفة دراسة السوق غياب استعمال الادوات الحديثة كالمقارن او اسلوب دلفي - بعض المنتجات تفتقر للتصميم الجيد - منتجات ذات منافسة شديدة - سياسة ترويجية ضعيفة - اهتمام ضعيف بصورة العلامة من طرف المسيرين</p> |

المصدر: من اعداد الطالب

وبفضل الإجراءات السابقة فقد سجلت مبيعات المؤسسة ارتفاعا ملحوظا ما بين سنة 1989-2003، وتسجيل تناقص في سنة 2004 وهذا سببه دخول متعاملين جدد (مؤسسات وطنية واجنبية) في الصناعة الالكترونية مما ادى بالحصص التسويقية الى الانخفاض، ولكن عرفت المؤسسة تطورا انتعاشا في الفترة ما بين 2012-2018.

اكتسبت مؤسسة (ENIE) نقاط قوة في وظيفة التسويق وفي المقابل سبب تأخرها عن المنافسين في الابداع التكنولوجي وجود نقاط ضعف يجب ان تتداركها المؤسسة، والجدول التالي يوضح أهم نقاط القوة والضعف في مجال التسويق.

• مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة بهذه الفرضية أنه يوجد تأثير للإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء التسويقي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي، حيث فسر هذا التأثير بنسبة (17%) وتشير هذه النتائج إلى أن الابداع التكنولوجي في العمليات من شأنه أن يؤدي إلى أداء الأنشطة التسويقية بطريقة فريدة ومتميزة مما يحفز الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إعطائها للزبائن عن منتجاتها، ويظهر هذا الأمر جليا من خلال قيام المؤسسة الصناعية بإبداع طرق جديدة أو تحسين الموجودة منها خصوصا المتعلقة بأنشطة التسويق والتي تضمن تخصيص واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن، وفي حالة نجاح مؤسسة (ENIE) في ذلك فان أدائها التسويقي سيرتفع.

4- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي: توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابداع التكنولوجي والأداء المالي، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (6.3%) وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بهذه الفرضية:

• مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي في المنتج على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين أدائها المالي ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابداع التكنولوجي والأداء المالي، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (13%). ونستنتج من خلال هذه النتائج أهمية الإبداع التكنولوجي في المنتج لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية، حيث يعتبر الابداع التكنولوجي أحد المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المؤسسة في الربط بين حاضرها ومستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات المحيط، كما أنه يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المدى القريب والبعيد، وهو ما أدركته مؤسسة (ENIE) للصناعات الالكترونية مما جعلها تضاعف من جهودها في تبني الابداع التكنولوجي في المنتج كوسيلة لتحسين الأداء المالي، مما أعطى لها مرونة أكثر في الاستجابة للمتغيرات السريعة ضمن هيكلها التنافسي، وبالتالي فان نجاح مؤسسة (ENIE) في تطبيق الابداع التكنولوجي في المنتج ولو بالشيء القليل إلا أنه ساهم في تحسين أدائها المالي بنسبة (13%) وبما أن العلاقة طردية فان زيادة كفاءة مؤسسة (ENIE) في تطبيق الابداع التكنولوجي في منتجاتها سيرفع من أدائها

المالي، مما يجب عليها إعادة استثمار نسبة عالية من العوائد المالية الحالية لإعادة بعث روح البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة تستجيب لخصوصية صناعتها ورغبات مستهلكيها بما يحسن وضعيتها التنافسية.

• **مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الإبداع التكنولوجي في العمليات على الأداء المالي لمؤسسة (ENIE) ضمن هيكلها التنافسي:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين أدائها المالي ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والأداء المالي للمؤسسة، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (4.8%)، وبما أن تحسن الأداء المالي لا يرتبط بالضرورة بزيادة المبيعات أو ارتفاع الحصة السوقية فإن نجاح مؤسسة (ENIE) في إبداع عمليات إنتاجية جديدة أو تطوير الحالية منها يسمح لها بتحسين ورفع أداءها المالي بـ (4.8%)، حيث يسمح لها الإبداع في العمليات التركيز على النشاطات الأساسية في سلاسل القيمة، والاستغناء عن كل النشاطات غير ضرورية لسيرورة عمليات الإنتاج، مما يساهم في خفض التكاليف الوحودية للإنتاج، وتحقيق فورات الحجم كما يساهم في تخفيض استهلاكها للمواد الأولية والطاقة - وهو الأمر الذي تعاني منه المؤسسة - وعليه فإن تحسن هذه المؤشرات والمقاييس الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية كما ونوعاً، سيحسن من مؤشرات الأداء المالي بالمؤسسة.

5- **مناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة:** أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة باختبار تأثير الإبداع التكنولوجي على قدرة مؤسسة (ENIE) تحسين وضعيتها التنافسية ضمن هيكلها التنافسي أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي والوضعية التنافسية للمؤسسة، وقد فسر هذا التأثير بـ (6.3%)، مما يدل على أهمية الإبداع التكنولوجي ببعديه (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات) في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي، حيث ساعدت مؤسسة (ENIE) للمفاهيم والأساليب العلمية في عمليات الإنتاج من جهة والمهارات والكفاءات التكنولوجية من جهة أخرى في تحسين وضعيتها التنافسية من خلال تحسين توقعها ضمن هيكل الصناعة وأكسابها لميزة تنافسية (ميزة الجودة)، فضلاً عن مساهمته في تحسين أدائها التسويقي والمالي، وهذا من خلال تحسين مراكز الاستراتيجية العامة للتنافس ودمج استراتيجية التكنولوجيا عموماً والإبداع التكنولوجي كأحد أهم العوامل الحاسمة للنجاح ضمن الصناعات الإلكترونية، والمتضمنة بناء رسالة ورؤية مستقبلية قائمة على الإبداع التكنولوجي والتحديد المستمر مما يعكس درجة المواثمة والانسجام فيما بين استراتيجية المؤسسة ومتطلبات الهيكل التنافسي للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية. إن التزام مؤسسة (ENIE) بالإبداع التكنولوجي وزيادة الاهتمام به مكنتها من تحقيق إيرادات وأرباح عالية خلال الخمس سنوات الأخيرة؛ وهذا كنتيجة لتمكّنها من تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال، بما يمثل استجابة لهيكل صناعتها الذي تعمل فيه.

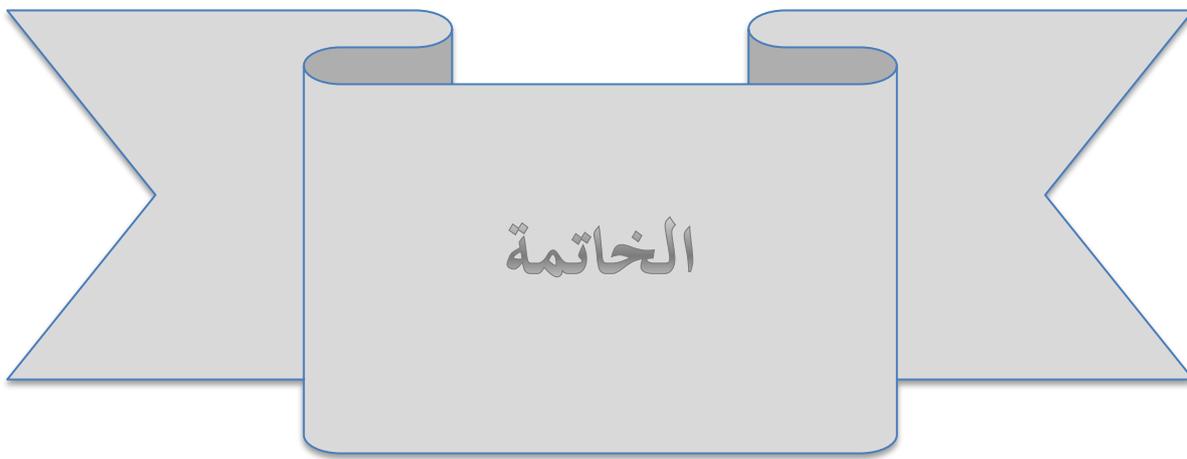
## خلاصة الفصل

تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية أحد أهم الأقطاب الاستراتيجية الصناعية في الجزائر، حيث تشهد رواجاً كبيراً بفضل التطور التكنولوجي والعلمي الذي تشهده الصناعة في مجال البحث والتطوير على مستوى العالم ككل، مما فتح الباب أمام المؤسسات الوطنية للتوجه نحو تطبيق الإبداع التكنولوجي في المنتجات والعلميات كاستراتيجية تنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة، وتحقيق وضعية قوية لميادين نشاطها الاستراتيجية. إن إبداع وتطوير المؤسسات الصناعية الإلكترونية والكهرومنزلية الوطنية لمنتجات جديدة ضرورة حتمية للبقاء، التفوق والاستدامة، حيث يمكنها الإبداع التكنولوجي من تقديم منتجات جديدة تلبي رغبات وتطلعات الزبائن، وهذا ما يسمح لها بتحقيق التفوق التنافسي.

من جهة أخرى، حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد الوضعية التنافسية للصناعات الوطنية الإلكترونية والكهرومنزلية باستخدام نموذج الماسة لمايكل بوتر، حيث توصلنا من خلال ذلك إلى نتيجة مفادها أن وضعية الصناعات الوطنية الإلكترونية والكهرومنزلية قوية من ناحية التنافسية القبلية لكن على مستوى التنافسية البعدية فهي ما تزال ضعيفة، حيث لم تستغل هذه الموارد والإمكانات بكفاءة وفعالية، ويتضح هذا الضعف من خلال عجزه القطاع عن تغطية احتياجات السوق الوطني، مما أدى بالحكومة إلى اللجوء للاستيراد من أجل تغطية حجم الطلب الداخلي المتزايد باستمرار، وتأسيساً على هذا نلمس ضرورة وضع استراتيجية شاملة للنهوض بالقطاع، والذي من شأنه أن يحقق قفزات نوعية في النمو الاقتصادي للبلد ومن ثم القيام بتدويل منتجات هذا القطاع الحساس.

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية (ENIE) على دراية كبيرة بالدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي.

استهدف الفصل التطبيقي بشكل أساسي مناقشة وتحليل تأثير الإبداع التكنولوجي في الوضعية التنافسية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ضمن هيكلها التنافسي، ومن خلال التحليل الإحصائي لمفردات عينة الدراسة توصلنا إلى أنه يوجد تأثير معنوي للإبداع التكنولوجي في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة ضمن هيكلها التنافسي.



في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن نجاح المؤسسات الصناعية يقاس بوضعيتها التنافسية ضمن هيكلها الصناعي، فوجود المؤسسة في وضعية قوية مقارنة بمنافسيها يعني أن وضعيتها اتجاه هيكل المنافسة قوية من جهة، وأنها تمتلك ميزات تنافسية من جهة أخرى، وفي ذات السياق فقد نتج عن الثورة التكنولوجية والعلمية التي مست مختلف مجال الحياة، تغير في شكل المنافسة واضطراب الهيكل التنافسي، بحيث لم تعد المؤسسات الصناعية قادرة على الحفاظ على وضعيتها التنافسية وحصصها السوقية، وأصبحت مهددة بالخروج من المنافسة ما لم تستطع التكيف ومواكبة هذه التغيرات بمرونة عالية، وفي ظل الارتفاع المستمر للكثافة التنافسية وتزايد التحديات الإقليمية والدولية، تجد المؤسسات الصناعية نفسها أمام البحث عن المداخل الملائمة لمواكبة هذه التغيرات الديناميكية والاستراتيجية في مجال العلم والتكنولوجيا والحفاظ على حصصها السوقية وتعظيم أرباحها وتنمي قدرتها التنافسية بما يسمح لها من تحقيق وضعية تنافسية قوية ضمن الأسواق المحلية والدولية، ومن هنا برزت أهمية الإبداع التكنولوجي كاستراتيجية مهمة لمواجهة هذه التغيرات وإخراج المؤسسات الصناعية من النمطية في عروضها إلى التميز الذي يلي تطلعات ورغبات احتياجات المستهلكين ومنه التفوق على المنافسين، إذا يعتبر الإبداع التكنولوجي من بين أنجح الاستراتيجيات في الدعم الفعال والسريع لتنافسية المؤسسات الصناعية، وهو ما حاولنا توضيحه والإجابة على اشكاليته في هذه الدراسة، فبعد قيام الدراسة في جانبها النظري بضبط مختلف المفاهيم، المتغيرات والاليات لتطبيق الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الصناعية ومدى مساهمتها في تحين وضعيتها التنافسية، قامت الدراسة بعد ذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال التطبيق على مؤسسة جزائرية عمومية متخصصة في الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، والمتمثلة في مؤسسة ENIE حيث تعاني هذه المؤسسات من مشاكل تنافسية كبيرة نتيجة عدم قدرتها على التكيف والمرونة مع متطلبات السوق، الأمر الذي يضمن لها ميزات تنافسية ومنه وضعية تنافسية جديدة ضمن هيكل الصناعة.

وإذا كان تركيزنا على استخدام الإبداع التكنولوجي كألية للتكيف وتحسين تنافسية الصناعات، فهذه في حد ذاتها اشكالية حقيقة حاولنا الإجابة على جزء منها، وعليه فقد تم التوصل إلى عدة نتائج نستعرضها فيما يلي :

### 1- النتائج النظرية: توصلت الدراسة الحالية نظريا إلى:

- تعتبر التنافسية مفهوم مركب ومعقد حيث يعتمد على تقاطع الموارد والكفاءات الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة مع أدائها ضمن هيكلها التنافسي؛
- يعتبر تحليل بورتر لهيكل المنافسة تحليل قاصر، حيث لا يقتصر تحليل هيكل المنافسة فقط على القوى الخمس للصناعة، وإنما يمتد إلى أبعاد أخرى كدور الحكومة وخصائص الصناعة؛
- يحدد هيكل المنافسة قواعد المنافسة ويتأثر ويؤثر في المؤسسة؛

- يتحدد هيكل المنافسة بانخفاض التركيز وضعف عوائق الدخول والخروج وعدم وجود تمييز في المنتجات ودرجة التكامل العمودي داخل الصناعة، حيث تتكامل وتوافق هذه المحددات فيما بينها من أجل تحديد شكل هيكل المنافسة؛
- ساهم نموذج (SCP) بشكل كبير في تفسير وتحليل الإطار النظري لمفهوم المنافسة وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الأبعاد المشكلة لأنموذج والمتمثلة في هيكل-سلوك-أداء، كما استخلصنا أن طبيعة العلاقة بين محددات أنموذج هي علاقة تأثيرية متبادلة فيما بينها؛
- ترتبط استراتيجية المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بوضعيتها التنافسية، فاختيار المؤسسة لاستراتيجية التنافسية المناسبة يؤدي بشكل عام إلى تحسين وضعيتها التنافسية؛
- تعتبر الاستراتيجية من بين أكبر المفاهيم غموضاً حيث لزال محل البحث والتحليل عند الباحثين؛
- يأخذ مفهوم التنافسية ثلاث مستويات للتحليل وهي المؤسسة، القطاع والأمة؛ وتختلف مؤشرات قياس كل مستوى عن الآخر؛
- تعددت مقاربات تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسات واختلف باختلاف الباحثين واختلاف مكاتب الدراسات الاستشارية؛
- تعدد معايير تقييم وقياس الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تشمل العديد من المتغيرات منها المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الإدارية، المتغيرات التكنولوجية... الخ؛
- ركزت مختلف المناهج والدراسات في تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة على أهمية البعد التكنولوجي واعتماده كخيار استراتيجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- توصلت الدراسة نظرياً إلى تموقع المؤسسة يتأثر بالاستراتيجية التكنولوجية المتبعة؛
- اهتمت الأبحاث والدراسات الاستراتيجية بالتكنولوجيا بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة باعتباره أداة حاسمة في تنافسية المؤسسات الاقتصادية، بحيث يمكن لهذه الأخيرة اكتساب ميزة تنافسية؛
- يؤثر الإبداع التكنولوجي على منحى تكاليف المؤسسة، الجودة، تصميم المنتجات وسلوك المستهلك بشكل عام؛
- تمتلك المؤسسات العديد من الخيارات الاستراتيجية لتحقيق الإبداع التكنولوجي حيث يمكنها الاعتماد على مواردها الداخلية من خلال تعزيز قدراتها في البحث والتطوير أو اللجوء إلى أطراف خارجية في شكل مشاريع مشتركة أو في شكل شراء واستحواذ؛
- يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم العوامل الحاسمة للنجاح في ظل تعقد البيئة التنافسية واضطرابها، حيث يؤثر على الهيكل التنافسي ويحقق للمؤسسة ميزات تنافسية.

- يبرز تفوق المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات التكنولوجية والمعرفية؛

## 2- النتائج التطبيقية: توصلت الدراسة تطبيقيا إلى:

- أدى انفتاح السوق الوطني إلى مواجهة المؤسسات الصناعية الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية منافسة حادة ضمن الهيكل التنافسي لها، وهذا بالنظر الى تواجد العديد من المؤسسات المحلية والأجنبية وقد تشاركت هذه النتيجة مع النتيجة لاتي توصل اليه (بن علي ومخلوفاي، 2017) ودراسة (طهار وفلاق، 2018)؛
- أوضحت الدراسة الحالية اهتمام الدولة بقطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية بشكل خاص لأهميته الاستراتيجية ضمن الهيكل الصناعي للدولة، حيث قامت الدولة الجزائري بضبط قانون المنافسة وتشريع احكا وقوانين لحماية المنتج الوطني وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (DAHMOUNE, 2011)
- تبين لنا من خلال هذه الدراسة ضعف مؤشرات التنافسية لقطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية الجزائرية بشكل عام، حيث أثبتت الدراسة أنه من حيث التنافسية القبلية تمتلك الموارد والامكانيات التي تؤهلها للمنافسة العالمية لكنها غير مستغلة وهو ما جعلها ضعيفة على مستوى التنافسية البعدية، حيث لم تستطع أن تلبي متطلبات القطاع من حيث طاقة الانتاج، ولا من حيث الجودة ولا حتى من حيث الأسعار مقارنة بالمؤسسات الأجنبية، وهو ما يتوافق مع نتائج (DAHMOUNE, 2011). وعلى الرغم من فارق الوقت الكبير (حوالي 8 سنوات) بين الدراسة الحالية والدراسة المشار إليها، إلا أن النتائج تماثلت، حيث لم تتحسن تنافسية قطاع الصناعات الالكترونية الجزائرية، وبقيت على حالها، بل بعض المؤشرات انخفضت، وهذا يدل على فشل الاستراتيجيات والبرامج المتبعة من قبل الوزارة الوصية الهادفة إلى في تحسين تنافسية قطاع الصناعات الإلكترونية من جهة وفشل مؤسسات القطاع في المساهمة في تحسين تنافسية من جهة اخرى، حيث ان تنافسية القطاع ماهي إلا انعكاس لتنافسية المؤسسات وهو ما أشار إليه (porter.2013) ؛
- لا يمكن مؤسسة ENIE أن تحافظ على استمرارها ومواجهة التنافسية العالية إلا من خلال تجديد وتحديث تجهيزات الانتاج، خصوصا تلك التي تستخدمها منذ سنوات التسعينيات وفي حالة تجديدها فان هذا سيسمح للمؤسسة من تحقيق وفورات الحجم؛
- رغم ما تملكه المؤسسة الصناعية ENIE من خبرة طويلة وشهرة واسعة في السوق الوطني إلا أن عدم سيطرتها في تكاليفها وتطبيق الابداع التكنولوجي كأساس للمنافسة جعل من حصصها السوقية تتراجع؛
- يدرك مدراء المؤسسة الصناعية ENIE أهمية الابداع التكنولوجي الابداع التكنولوجي باعتباره مسألة ضرورية وحتمية لا مفر منها لمواجهة المنافسة الأجنبية التي طغت منتجاها على السوق الوطني؛
- أجبرت المنافسة الشديد والتطورات التكنولوجية المؤسسة الصناعية ENIE على إعادة النظر في منتجاتها وعملياتها الإنتاجية للخروج من النمطية في الإنتاج والتسويق إلى الإبداع المحقق للتفوق التنافسي؛

- يتميز الهيكل التنافسي للمؤسسات الكهرومنزلية والإلكترونية بالتعقيد والاضطراب وهذا لوجود عدد كبير من القوى أو الممثلين الذين يتدخلون في الصناعة ككل كمؤسسات صناعة البلاستيك والمطاط وهو ما يتوافق مع بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة كل من (طهار وفلاق، 2018) و دراسة (مكي، 2017) ودراسة (DAHMOUNE, 2011)؛
- بحسب مدراء مؤسسة ENIE فان علامتهم التجارية تمتلك صورة ذهنية جيدة بين المستهلكين الجزائريين بشكل عام، وهو ما يؤكد نتائج دراسة (مكي، 2017) التي توصلت الى وجود صورة ذهنية جيدة للعلامة التجارية ENIE لدى المستهلك الجزائري، وهذا يرجع الى اعتبارها اساسي وهو أقدمية في مجال المؤسسة في مجال الصناعة الالكترونية في السوق الجزائري، مما جعلها تمتلك شهرة واسعة ادى المستهلكين الجزائريين ومنه صورة ذهنية جيدة وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (Jalal Hanaysha, 2016) التي توصلت إلى مساهمة الإبداع في المنتجات بتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى المستهلك ؛
- توصلت الدراسة الى ان تطبيق مؤسسة ENIE للإبداع التكنولوجي سيسمح بالتحكم الفعال في التكاليف سواء الخلفية او الأمامية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الجمعية مساهمة أبعاد الإبداع التكنولوجي ببعديه (الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات) في تحقيق المؤسسة الصناعية ENIE للميزة تنافسية ضمن هيكلها التنافسي وقد فسر هذا التأثير بمقدار (53%) وهو ما يتوافق نتائج مع دراسة كل (طهار وفلاق، 2018) (العمرى وحيواني، 2017) ودراسة (بن بريكة وبن التركي، 2010) فضلا عن دراسة (Cherroun, 2014) ودراسة (Alexandru, Rossela, 2015) حيث توصلت كل هذه الدراسات الى وجود تأثير إيجابي الإبداع التكنولوجي على الميزة لتنافسية للمؤسسات
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي الى مساهمة الإبداع التكنولوجي على ميزة التكلفة الاقل، وقد فسرت هذا المساهمة ب(20%) وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (Sergio A. & Natalia A., 2017) التي توصلت الى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين وضبط تكاليف المؤسسة، ويرجع هذا الى اعتبار
- يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق المؤسسات الصناعية لميزة الجودة، حيث اثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الإبداع التكنولوجي وقدرة مؤسسة ENIE على تحقيق ميزة الجودة، وقد فسر هذا التأثير بمقدار (15%). وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (Schniederjans and Schniederjans, 2015) التي توصلت الى وجود مساهمة للإبداع التكنولوجي في تحسين جودة المنتج، ويرجع هذا الى امكانية اكتشاف المؤسسة لمواد افضل من تلك المستخدمة، او من خلال اعتماد او اعتماد طرق إنتاجية جديدة تقلل نسبة الفاقد، او اعتماد تكنولوجيا جديدة.

- يؤثر الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الصناعية على قدرتها في تحقيق ميزة التميز، وقد أثبتت الواقع العملي بمؤسسة ENIE ذلك بحيث كشف التحليل الإحصائي مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين استراتيجية التميز، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (48%). هو ما تؤكدته نتائج دراسة (طهار وفلاق، 2018) التي توصلت الى وجود أثر لإبداع التكنولوجي في ميزة التميز، حيث ان تطبيق المؤسسات لإبداعات تكنولوجية ستجعل منتجات المؤسسة فريدة ومتميزة عن منافسيها وهو ما اشرت اليه دراسة (بن علي ومخلوفي، 2017).
- توصلت الدراسة الحالية إلى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين المؤسسة الصناعية ENIE لوضعيتها ضمن هيكلها التنافسي وقد فسر هذا التأثير بنسبة (56%). وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (A. Distanont, O. Khongmalai, 2018) التي اثبتت تأثير الابداع في تحسن الوضعيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل التنافس، ويرجع هذا الى أي ارتفاع درجة حساسي القطاع الصناعي للتغيرات التكنولوجية، وبالتالي فتقدم المؤسسة لمنتجات جديدة أو اعتماد طرق جيدة لم تكن موجودة من قبل سيشكل اضطرابا في الهيكل التنافسي ككل، بحث تحسن وضعية المؤسسة المبدعة مقارنة بالمؤسسة في المدعة
- كما أثبتت الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي مساهمة الإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE في تحسين وضعيتها اتجاه المنتجات البديلة حيث ساهم في تخفيض تهديدها المباشر على المؤسسة
- أفرزت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الخاصة مساهمة الإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE تخفيض تهديد دخول منافسين جدد الى الهيكل التنافسي؛ وهو ما تؤكدته نتائج دراسة (Stawicki, 2010) ، ويرجع هذا التأثير الى اعتبار الإبداع استراتيجية تنافسية تستخدمها المؤسسات الصناعية لتفادي دهول المنافسين الذين قد يؤثرون على توزيع الحصص السوقية بالنظر الى الامانات المادية والتكنولوجي التي يجلبونها معهم.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي مساهمة الإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE في تخفيض تهديد القوة التفاوضية للموردين ضمن هيكلها التنافسي؛ وتتوافق دراسة مع نتائج دراسة (A. Distanont, O. Khongmalai, 2018) التي توصلت الى وجود تأثير للإبداع على الموردين، ويرجع هذا التأثير الى مساهمة الابداع التكنولوجي في تقليل اعتماد المؤسسة على الموردين باكتشاف مواد جديدة او اعادة تدوير فواقد العمليات الانتاجية والي تغطي مواد مموّنة من الموردين.
- أشار نتائج الدراسة الى مساهمة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية ENIE تخفيض الكثافة التنافسية ضمن هيكلها التنافسي؛ حيث تقاطعت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (Elife, 2015) ودراسة (A. Distanont, O. Khongmalai, 2018) ويرجع هذا التأثير الى مساهمة الابداع التكنولوجي في تكيف منتجات المؤسسة مع متطلبات السوق، كما يعتبر كرد فعل لمواجهة تهديد قصر دورة حياة المنتج.

- ساهم الإبداع التكنولوجي بمؤسسة ENIE في تخفيض تهديد القوة التفاوضية للزبائن ضمن هيكلها التنافسي؛ وهو ما أشرت إليه دراسة (A. Distanont, O. Khongmalai, 2018) حيث يرجع هذا التأثير إلى افتراض أساسي مفاده أن إدخال منتج مبتكر للسوق، يرفع من القيمة المدركة للزبائن. وعليه يرتفع رضاه، مما يؤدي إلى استعدادهم لدفع أي سعر مقابل الحصول على منتجات المؤسسة .
- توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي لمؤسسة ENIE ضمن هيكلها التنافسي، وقد فسر هذا التأثير بنسبة (16%)؛ وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Angelica Nataya, J. E. Sutanto, 2018) ودراسة (Nebojsa S. Davcik and Piyush Sharma, 2017) حيث توصلوا إلى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الأداء التنافسي .
- توصلت الدراسة الحالية إلى مساهمة الإبداع التكنولوجي لمؤسسة ENIE على الأداء المالي لها وتتوافق نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة المتمثلة في دراسة (Bilgliard, 2013) ودراسة (JAMES K. MUNYWOKI, 2016) ودراسة (Ekonometri, Say, 2016) حيث اجمعت هذه الدراسة على مساهمة الإبداع التكنولوجي في الرفع من الاداء المالي للمؤسسة، باعتباره استثمارا حقيقيا، حيث يخفض الإبداع التكنولوجي من تكاليف الانتاج والتسويق، وهذا ينعكس على ارتفاع الفوائض المالية التي تعيد المؤسسة استثمارها في نشاطها.

### 3- توصيات الدراسة: اعتمادا على ما توصلنا اليه من نتائج نوصي مؤسسة بما يلي:

- ينبغي على مؤسسة ENIE معرفة وضبط مؤشرات الانتاجية بما يسمح لها بمعالجة نقاط الضعف والتحكم على مستوى الكفاية في استخدام وسائل المؤسسة، وذلك من خلال مراقبة العمليات الإنتاجية من أجل تحليل اسباب الخراف النتائج عن الخطط الموضوعة.
- ينبغي على مؤسسة ENIE تحديث تكنولوجيا المواد باعتبارها احد العوامل الحاسمة في الديناميكية التنافسية، وعليها توقف بقاء المؤسسة واستمرارها، بالإضافة الى مساهمتها في السيطرة على اسواقها وتحسين وضعيتها التنافسية؛
- يجب على مؤسسة ENIE ان تحرص على تحسين انظمة التسيير بإدخال تقنيات الاعلام الالي والبرمجيات في تسيير الموارد البشرية خصوصا وانه لاحظنا غياب هذه الامر في بعض الوظائف بالمؤسسة منها الوظيفة المكلفة بالمتربصين؛
- اعادة النظر في رسالة ورؤية المؤسسة وصياغتها بما يظهر الإبداع التكنولوجي فيهما؛
- ينبغي على المؤسسة تطوير اقسام السوق من خلال تقديم تشكلا لمنتجات جديدة في الهواتف والحواسيب؛
- ضرورة ربط على مؤسسة ENIE بين المحتوى التكنولوجي في منتجاتها، السعر، الجودة.

- تبني خيار التكامل العمودي نحو الاعلى أي الاستثمار في انتاج بعض مكونات الأساسية بقدراتها الخاصة بما يحقق لها خيار السيطرة على التكاليف؛ مثل صناعة الهياكل البلاستيكية للآلات الغسيل وكذلك المغذيات الالكترونية التي تستوردها المؤسسة من الصين.

- الاستثمار في تحسين وتطوير العلامة التجارية ENIE وبناء هوية قوية تظهر ملامح الابداع التكنولوجي.  
- ينبغي على مؤسسة التركيز على تحديث اجراءات وادوات التخطيط والتوجيه والبرمجة، مثل نظام تخطيط

#### الموارد ERP

- إنشاء خلية لليقظة التكنولوجية بما يسمح للمؤسسة من تحليل المحيط التكنولوجي وتغييراته التي تطرأ عليه بكفاءة وفعالية وهو ما يضمن المرونة والاستجابة الفعالة لهذه التغييرات؛

- يعتبر البحث والتطوير أحد نقاط ضعف مؤسسة ENIE ، مما يجب عليها ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير لتوليد ابداعات تكنولوجية جديدة تساهم في زيادة تحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة ضمن الهيكل التنافسي؛ وهذا من خلال زيادة حجم الانفاق على هذه الوظيفة وتعبئة مختلف الكفاءات التكنولوجية والمهارات المتخصصة في مجال البحث ENIE وتوفير الشروط التنظيمية والمالية للبحث والتطوير؛

- ينبغي على مؤسسة ENIE بناء علاقات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث العملي والمختبرات وغيرها من الهيئات التي يمكن أن تساهم في تقديم افكار ابداعية والتي يمكن تجسيدها في منتج وعمليات انتاجية، تحسين وتطوير منتجات المؤسسة؛

- توصي الدراسة الحالية مؤسسة ENIE بضرورة تبني استراتيجية انتاجية وتسويقية قائمة على الابداع التكنولوجي لاستمالة السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري؛ كاستخدام التسويق الالكتروني .

- العمل على تحسين جودة منتجاتها مع ما يقابلها من تخفيض التكاليف؛  
- الاهتمام بأفكار العملاء والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير منتجاتها؛ مما يزيد في رضاهم وولائهم

#### اتجاه منتجات المؤسسة

- الحرص على نشر ثقافة الإبداع بالمؤسسة وتبني وتطبيق استراتيجية قائمة على الاهتمام بالأفكار المبدعة وتشجيع ودعم الكفاءات البشرية.

- تتأثر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة بالإبداع التكنولوجي، وبناء على ذلك نوصي مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية بضرورة إرساء النظرة الاستراتيجية للإبداع التكنولوجي بما يحقق لها وضعية تنافسية قوية.

- اللجوء إلى خيار التعاون-التنافسي مع المؤسسات الوطنية (كوندور مثلا) والاجنبية (سامسونغ مثلا) من اجل الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتراكمة عندهم، سواء في البحث والتطوير، التمويل، التوزيع والتصنيع.

- يتطلب الإبداع التكنولوجي احتياجات مادية وبشرية متخصصة وذات كفاءة عالية وعليه فينبغي على المؤسسة أن تحرص على تعبئة الموارد والكفاءات البشرية اللازمة من خلال إقامة دورات تدريبية، كما يجب عليها أن تحرص على امتلاك تكنولوجيا أساسية لا يمتلكها منافسوها أو يمتلكها منافس واحد كحد أمثلي .
- يوصي الطالب المؤسسة بالاستفادة من التكنولوجيا المتطورة من أجل رفع الكفاءات الانتاجية والاستجابة لاحتياجات المستهلكين .
- ينبغي على مؤسسة ENIE تحفيز العمال للالتزام بنظام ادارة الجودة الشاملة وتكرين حلقات فوق تحسين الجودة من أجل السيطرة على تكاليفها.

#### ثالثًا: آفاق الدراسة

لقد قامت الدراسة الحالية بمحاولة تحديد اثر الابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الصناعية ENIE ضمن هيكلها التنافسي وبالتالي انحصرت نتائجها في هذا الإطار، و لكن هذا يفتح مجالاً أوسع للبحث في الموضوعات التالية:

- دراسة تأثير الابداع التكنولوجي للمؤسسات الخدمية الجزائرية على تنافسيتها ضمن هيكلها التنافسي؛
- استراتيجية التكنولوجيا لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي؛
- استراتيجية التكنولوجيا كمدخل لتكيف المؤسسات الصناعية مع هيكل الصناعة؛
- دراسة مقارنة لمدى مساهمة الابداع التكنولوجي في تحسن تنافسية المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي حالة بعض المؤسسات الوطنية والأجنبية؛

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1- أحمد سعيد باخرمة (2001)، اقتصاديات الصناعة، دار الزهرة للنشر والتوزيع، ط02، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 2- أحمد ماهر (2007)، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط04، الإسكندرية، مصر.
- 3- أوكيل محمد سعيد (1992)، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- جمال الدين محمد المرسي وآخرون(2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- 5- راوية حسن (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6- زغدار محمد (2011)، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 7- زكرياء مطلق الدوري(2005)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي(2011)، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن.
- 9- سعد غالب ياسين(2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- سعيد عامر (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر.
- 11- شالز وجاريت جونز (2002): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة " رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال " لجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 12- طاهر محسن منصور الغالي(2007)، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، .
- 13- عبد الحميد فايد (1997)، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب (2002)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 15- العساف حمد صالح (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 16- علي محمد منصور (1999)، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم )، مجموعة النيل العربية، ط01، القاهرة، مصر.
- 17- فهمي لؤم شامل(2005)، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج الإدارة العامة، معهد الرياض، المملكة العربية السعودية .
- 18- محمد ابراهيم عبيدات(2001)، سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، الأردن.
- 19- محمد ابراهيم عبيدات(2004)، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، ط04، عمان، الأردن.

## قائمة المراجع

- 20- محمد عبيدات، أبو نصار، مقلة مبيضين (1999)، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 21- محمد قاسم القريوتي (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- 22- محمد محمود الخيلة (2000)، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 23- محمد نبيل مرسي (2006)، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
- 24- مدحت كاظم القريشي (2005)، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان،
- 25- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 26- نبيل محمد المرسي (2006)، استراتيجيات الإدارة العليا ( إعداد، تنفيذ، مراجعة )، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
- 27- هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004-2005
- 28- الواصل عبد الرحمن، بن عبد الله (1999)، البحث العلمي، خطوات ومراحل وأساليب و مناهج، أدوات و وسائل وزارة المعارف، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### ب. الرسائل العلمية

- 1- أحمد بن موزة (2006)، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 2- أحمد مصنوعة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغير في السلوك التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة ذات طابع اقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، الجزائر.
- 3- إسحاق خرشي (2015)، استراتيجية إعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة مؤسسة سوفي بلاست SOFIPLAST مجمع ENPC بسطيف ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعللي-الشلف-
- 4- أمينة بلعيد (2017)، مكانة الابتكار ضمن الاستراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 5- الحاج مداح عرايي (2009)، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 6- السعيد قاسمي (2012)، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه، علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

- 7- سلاف رحال (2017)، الابتكار والتنافسية المستدامة دراسة حالة مجموعة سوناتراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 8- سمية بروبي (2011)، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف .
- 9- صبرينة ترغيني (2015)، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 10- صليحة بوضوردي (2015)، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه غير منشورة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 11- عمر بوسلامي (2013)، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 01 .
- 12- فاتح مجاهدي (2011)، دراسة تأثير الاتجاهات نحو بلد منشأ المنتج وعلامته التجارية على تقييم المستهلك الجزائري للمنتجات المحلية والأجنبية دراسة ميدانية للمنتجات الإلكترونية والمشروبات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- 13- فتيحة ديلمي (2017)، أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: علامات الأجهزة الكهرومنزلية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 14- فريك يحي (2012)، استراتيجيات التكامل العمودي قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 15- محمد رضا بوسنة (2016)، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر خلال الفترة: (2004/2014)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 16- محمد فلاق (2014)، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلوي-الشلف-
- 17- هشام مكي (2017)، تطبيق الاستراتيجيات التسويقية لتحسين التموقع التنافسي للعلامات التجارية الجزائرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف.

- 1- أحمد بن خليفة وآخرون (2018)، مساهمة الترصّد الاستراتيجي في تحقيق الأسيقية التنافسية دراسة ميدانية على شركة "OOREDOO" للاتصالات-الجزائر"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE*، العدد 07 صص 185-199
- 2- أمال العيفة (2014)، صناعة البرمجيات في الجزائر الثروة المنسية، *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، عدد 04، صص 132-146.
- 3- أمين بن سعيد، أحمد زغدار (2013)، دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز الموقف التنافسي، *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي*، العدد (06) المجلد 1 صص 08-29
- 4- بغداد كريالي (2014)، دور الابداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة حالة المؤسسات الجزائرية، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، العدد الثاني، الحجم(1)، صص 231-251
- 5- حياة قمري، نوري منيرة (2018)، الرأس المال المعرفي كمطلب أساسي لاستدامة الميزة التنافسية-دراسة حالة مجمع صيدال، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد 01، الحجم (4) صص 114-128
- 6- الزوهير رجراج (2015)، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*، العدد3، صص 79-102.
- 7- سامية لحوّل، مول حسان آيات الله (2017)، الابتكار في المزيغ التسويقي مصدر التحقيق المزاي التنافسية في منظمات الأعمال، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 12(2)، صص 268-291
- 8- عادل بوعافية (2017)، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 12 (3)، صص 362-376.
- 9- عادل عرقابي (2016)، تحليل المنافسة لصناعة الدواء في الجزائر، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 11، صص 126-139.
- 10- عائشة سموم (2018)، الإبداع كمدخل لتميز أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، *مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال*، المجلد-2 العدد1، صص 162-174
- 11- عبد الرحمان بن عنتر (2008)، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 24، العدد 01، صص 145-177.
- 12- عبد المالك مزهودة (2003)، الفكر التسييري الاستراتيجي: من نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بيسكرة، العدد 04، صص 87-95.
- 13- عبد المليك مزهودة (2006)، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، *مجلة الباحث*، عدد04، صص 87-95.
- 14- عيبر مقدم، محمد الأمين(2008)، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تحديد المنافس المحتمل، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد 05(4)، صص 299-318

## قائمة المراجع

- 15- علاّم محمد موسى حمدان، علي عبد الله أحمد شاهين و محمد سالمه مكازي عناسوة (2013)، العلاقة بين هيكل السوق والربحية في صناعة المصارف الأردنية والفلسطينية، *مجلة رؤى إستراتيجية*، صص 116-147.
- 16- علي مصعب، صديقي مسعود، (2016) تطور قطاع التأمين في الجزائر، *مجلة رؤى اقتصادية*، العدد 11 صص 343-360
- 17- فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج (2017)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات، *مجلة دولية علمية محكمة*، العدد 30، صص 281-294.
- 18- لامية حروش، محمد طواليبة (2018)، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، *أكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية*، العدد 19، صص 4-32.
- 19- م.م.بتول عطية خلف الموسوي (2009)، تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 68
- 20- محمد تواتي، سامي مباركي (2017)، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 13، صص 164-168
- 21- محمد كنوش، نبيل كنوش (2016)، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولاية سطيف و برج بوعرييج، *مجلة الباحث الاقتصادي*، العدد 06، صص 32-41
- 22- مسعودة العمري، حيواني ماجدة (2017) الابداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الفرنسية Free، *مجلة المؤسسة*، العدد 6، صص 296-312.
- 23- مصطفى بودراما (2015)، سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، العدد 14: صص 233-248.
- 24- ناصر طهار، محمد فلاق (2018)، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، ENIE، *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية*، المجلد 9 العدد 3 صص 306-319
- 25- نور الهدى بوهنتالة (2017)، خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، *مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية*، العدد 03، صص 156-169

### - التقارير

- تقرير المرصد الوطني للتنافسية، (2011)، *التنافسية في الفكر الاقتصادي*، مصر، صص 1-28

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### أ. الكتب

- 1- Ansoff, I. H. (1987). **Corporate Strategy**. London: Penguin Books.
- 2- Ansoff, I. H., & McDonnell, E. J. (1990). **Implanting Strategic Management** (2nd Ed.). Prentice Hall International (UK) Ltd: Cambridge, Great Britain
- 3- Burgelman RA, Maidique A & Wheelwright SC (2001), **Strategic Management of Technology and Innovation**, New York, USA, McGraw-Hill.
- 4- Chandler (1963)· **Strategy and Structure; Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, Cambridge; Mit Press.

- 5- Daft Richard I(1992), **Organization Theory And Design**, west publishing company , USA,
- 6- Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers (2008), **Le management stratégique : de l'analyse à l'action**, Les Éditions Transcontinental Montréal (Québec)
- 7- Fred R. David, **Strategic Management Concepts And CASES**, 13th ed. Prentice Hall, New Jersey USA.
- 8- George R. Feiwel(1989), **The Economics Of Imperfect Competition And Employment**, Joan Robinson and Beyond:The Macmillan Press LTD London.
- 9- Gérard Garibaldi (2008), **Analyses stratégique**, Troisième Éditions d'organisation Groupe, Eyrolles Paris.
- 10- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose(2008), **Marketing Stratégique Et Opérationnel Du Marketing à L'orientation-Marché**, 7e édition, Dunod, Paris,
- 11- Lisabeth Lefebvre Louis A. Lefebvre Anne Le Luel (1993), **La Gestion De La Technologie , Un choix ou une nécessité? Conseil de la science et de la technologie**, Sainte-Foy (Québec), Canada.
- 12- Manuel d'OSLO (2005), **Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**,.3 édition .Edition OCDE. france
- 13- Michael E. Porter (1980), **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors** The Free Press, USA.
- 14- Pascal Corbelm (2009), **Technologie, Innovation, Stratégie De l'innovation technologique à l'innovation stratégique**, Lextensoeditions, France.
- 15- Peter F. Drucker (1985), **Innovation and Entrepreneurship Harper Collins Publishers**, New York, USA.
- 16- Porter, M. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York.
- 17- R.G. Cooper, (2011), **Winning at New Products: Creating Value Through Innovation**, 4th edition, New York, NY: Basic Books, Perseus Books Group,.
- 18- Robinson, J. (1933), **The Economics of Imperfect Competition**. London: MacMillan.
- 19- Stevenson William J(2007), **Production / Operations Management**, 8th ed, Von Hoffmann Press,
- 20- Strategor (1997), **Politique Generale de L'entreprise**, 3eme edition, Dunod, Paris,
- 21- Tony Proctor (2000), **Strategic Marketing An Introduction**, Routledge, New York, USA.

22- الرسائل العلمية:

- 1- Dahmoune Fatiha(2010), **L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie. (Cas de l'ENIEM)** Magister Faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion Université Mouloud Mammari de Tizi-Ouzou.
- 2- Denis Remonm (2010) , **Innovation Ouverte En Contexte De PME**, Faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion, Xavier ,François .
- 3- Fabian Dälken , **Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination Concerning the Relevance for Today's Business** 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands
- 4- **Gérard GARIBALDI (2008), ANALYSE STRATEGIQUE** Troisième é d it i o nm Éditions d'organisation Paris France
- 5- Guillermo Cortes Robles (2006), **Management de l'innovation technologique et des connaissances: synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas.**

Application en génie des procédés et systèmes industriels Spécialité : Systèmes industriels L'institut National Polytechnique de Toulouse .

6- Ioannis Konsolas (1999), **The Competitive Advantage Of Nations: The case of greece Submitted in Fulfilment** ,of the Requirements for the Degree of Doctor, of Philosophy of the University of London.

7- Marina Flamand (2016),**Le Déploiement De L'intelligence Technologique Dans le Processus D'innovation Des Firmes : quels objectifs, enjeux et modalités pratiques ? : Une Application à L'industrie Automobile**, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'université de bordeaux, France.

8- Meunier (2017), **Innovation Technologique DUALE**, Uneanalyse En Termes D'influence et De Coherence, These pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université De Paris , I pantheon-Sorbonne, France.

9- Nicolas Roulet (2007), **Modelling of the technological innovation process within SME: Application to the design of a new manufacturing technology based on the laser technique**, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur de l'école nationale supérieure d'arts et métiers, France.

المقالات والمدخلات -10

1- A. Balbontin et al (2000), New Product Development Practices In American and British firms, **Technovation**, vol 20, pp. 257-274.

2- A.J. Smit, (2010), The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? **Southern African Business Review**, Volume 14, Number 1, pp. 105-130.

3- Ababacar MBENGUE(2005), **Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux** XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers <http://www.strategie-aims.com/>

4- Ajitabh Ambasth K Momaya (2018), **Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models**, SINGAPORE MANAGEMENT REVIEW, vol 26 , no 1, pp. 45-61

5- Akram Sadat Hosseini et al (2018), Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm) **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex**. vol 4 ( 17) pp1-12

6- Alain Charles MARTINET(2008), 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? **Finance Contrôle Stratégie** – vol. 11, hors série, pp. 39 – 66

7- Ana Rosado-Cubero( 2015), Barriers to entry vs. competitive strategy, **Cuadernos de Estudios Empresariales**, vol. 25, pp. 67-86

8- Angelica Nataya , J. E. Sutanto, (2018), he Effect of Product Innovation and Service Innovation towards Marketing Performance (Case Study on Plastic Producer in Surabaya) ,International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 7 Issue 8, PP—61-66

9- Aron S. Spencer Bruce A. Kirchoff (2006), Schumpeter and New Technology Based Firms: Towards a Framework for How NTBFs Cause Creative Destruction **International Entrepreneurship and Management Journal** · vol2, pp. 145-156.

10- Arzui nal( 2003), A Study Into Competitiveness Indicators, **Draft Copy** .pp. 1-44

11- Birgit Verworn, and Cornelius Herstatt(2002), The innovation process: an introduction to process models, **Working Paper No. 12**, pp.1-16

12- Bracker Jeffrey (1980), The Historical Development Of Strategic Management Concept , **Academy of Management Review** Vol. 5, No. 2, pp. 220

- 13- Brian P. Simpson (2010), Two Theories of Monopoly and Competition: Implications and Applications, **Journal of Applied Business and Economics** vol.11(2).
- 14- D. Cetindamar et al (2009) ,Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities, **Technovation** ,29 (2009) 237–246.
- 15- Daniel Chu and Tales Andreassi(2011), Management of technological innovation Case studies in biotechnology companies in Brazil, **The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, Vol. 9 No. 1, pp. 7-31
- 16- Daniet J. FlintEverth Larsson(2005), Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process, **Journal Of Business Logistics**, Vol. 26, No. 1, pp. 113- 147
- 17- DAVID HARBORD AND TOM HOEHN ,(1994), Barriers to Entry and Exit in European Competition Policy, **International Review of Law and Economics** 14, pp. 41 1-435
- 18- David R. King et al(2008), Performance Implications of Firm Resource Interactions in the Acquisition of R&D-Intensive Firms Organization Science, 19(2), pp. 327–340..
- 19- Davis Harbord & Tom Hoehn, **Barriers to Entry and Exit in European Competition Policy**, Inbnational Review of Law and Economics (1994) 14, 41 1-435
- 20- Debbi Ali (2009), Le Processus D'émergence Des Innovations directions DES INNOVATIONS MANAGERIALES, LE CAS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE, *Revue des Sciences Economiques de Gestion et Sciences Commerciales*, vol 03
- 21- Elife Akis ( 2015), Innovation and Competitive Power Social and Behavioral Sciences ,195, ) 1311 – 1320
- 22- Elisabeth Lefebvreet al (1990), Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières, **Revue internationale P.M.E.**, Volume 3, numéro 2, pp 218.
- 23- Emmanuel Ader (1983), L'analyse stratégique moderne et ses outils, **Futuribles** , pp 3-17
- 24- F.A. Hayek (2002), Competition As A Discovery Procedure Translated By Marcellus S. Snow The Quarterly, **Journal Of Austrian Economics**, Vol. 5, no. 3, pp. 9–23.
- 25- Ferrier, Smith, and Grimm(1999), The Role Of Competitive Action In Market SHARE Erosion And Industry Dethronement: A Study Of Industry Leaders And Challengers, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 4, pp.372-388
- 26- Grant Robert.M (1991), The resource –based theory of competitive advantage, **California Management Review** .spring pp.114-135.
- 27- H. Igor Ansoff (1991), Critique Of Henrym In TzBERG'S 'The Design Scholar Reconsidering He Basic Premises Of Strategic Management, **Strategic Management Journal**, Vol. 12, pp. 449-461.
- 28- herroun Reguia(2014), PRODUCT INNOVATION AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE, *European Scientific Journal* June vol.1 ISSN: 140 – 157
- 29- Ikura Yamamoto, Darminto Pujotomo (2006), **Technology Management Process Frame Worktop Undip**, Vol.1, No.1
- 30- Jacques Tassel, ( 1983), La méthode SRI d'analyse stratégique , **Futuribles** , pp 43-47
- 31- Jad Bitar Walter-J.-Somers (2003), The Impacts of Innovation on Strategy Management: Strategy in Turbulent Environmen,t **Cahier de recherche** N° 01-02, pp.1-21
- 32- Jad Bitar, Walter-J.-Somers (2003), Strategy in Turbulent Environment Continuous Innovation and Generic Dynamic Capabilities, **Cahier de recherche** N° 01-04,pp.1-27
- 33- James M Utter Back, Willam J Abernathy (1975), A Dynamic Model of Process and Product Innovation, **OMEGA, The Int. J1 of Mgmt Sci.**, Vol . 3, No. 6
- 34- Jean-Jacques, Thierry GRANGE (2005) ,Vers une refondation du management technologique, **Revue du Management Technologique**, PUG, 14 (n° 3), pp. 73-112

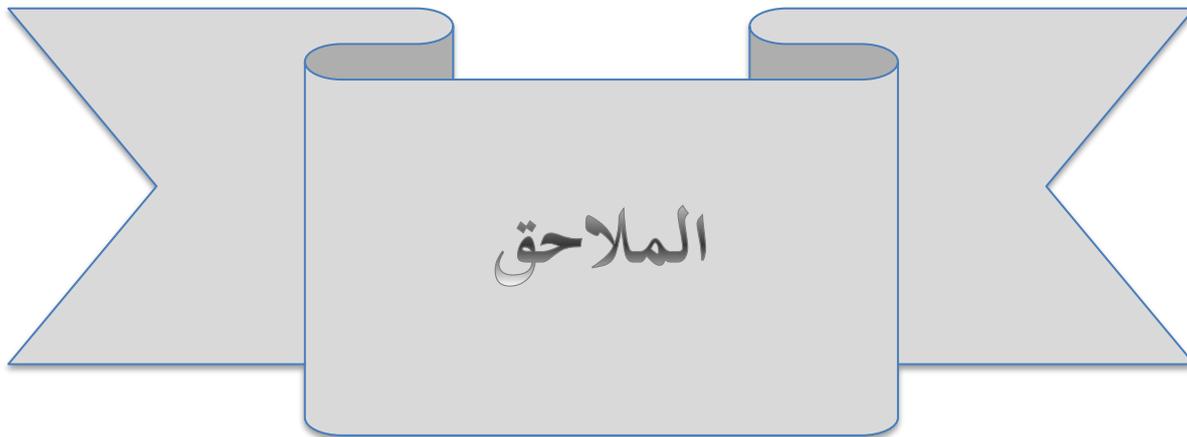
- 35- Jennie Björk, (2010), "True Innovation – The Key To Success", **Process Framework, Innovation Management Magazine**, April 12,
- 36- Johnson et al (2013); à Darwin's invisible hand: Market competition, evolution and the firm, **Journal of Economic Behavior & Organization**. Pp.. 1-13.
- 37- Klaus G. Grunertm Charlotte Ellegaard (1992), The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, **Map working paper no 4**.
- 38- Kumar. V, Kumar, U. & Persaud, A. (1999), Building Technological Capability through Importing Technology: The Case of Indonesian Manufacturing Industry. **Journal of Technology Transfer**, 24, pp. 81-96.
- 39- Le fteris Tsoulfidis(2011), Classical vs. Neoclassical Conceptions of Competition **MPRA Paper No. 43999** ,pp.1-26 Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/43999/>
- 40- Leland R. Yeager (1997), Austrian Economics, Neoclassicism, and the Market Test, **Journal of Economic Perspectives** , Vol 11, N 4 , pp. 153.165
- 41- M. Farjoun (2001), Towards An Organic Perspective On Strategy, **Strategic Management Journal**, 23(7), pp561-594.
- 42- M. Hitt, R.E. Freeman, & J. Harrison(2001), Competitive Dynamics Research: Critique And Future Directions, **Paper published in Handbook of Strategic Management, London: Blackwell Publishers.**
- 43- M. Nieto et al(1998), Performance Analysis Of Technology using the S curve model: the case of digital signal processing (DSP)technologies, **Technovation**, 18(6/7), pp. 439–457.
- 44- Maris Plumins et al (2016), Competitiveness Definitions' and Concepts Qualitative Content Analysis, **21st International Scientific Conference, Economics and Management (ICEM 2016)** , hosted by Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, May 19-20, Brno, Czech Republic.
- 45- Marzena Lemanowicz (2015), Innovation In Economic Theory And The Development of Economic Thought To economic, **Oeconomia**, 14 (4), pp. 61–70.
- 46- Michèle Rioux(2000), Débats Économiques Et Concurrence, **Cahier De Recherché**, 08, pp.1-28
- 47- Ming-Jer Chen and Danny Miller(2012), Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform, **Academy of Management Annals**, 8, p5.
- 48- MonteroI et al (2017), Determinants of Product Innovation Performance: Why Are Some Innovations More Successful than Others? **Economía y Desarrollo**, 158. N 2. 43-62
- 49- Müslüm Basılgan (2011), The Creative Destruction of Economic Development: The Schumpeterian Entrepreneur TODAÐE's, **Review of Public Administration**, Vol 5, No3, pp.35-36-76
- 50- Mutandwa et al 2009 Analysis of coffee export marketing in Rwanda: Application of the Boston consulting group matrix **African Journal of Business Management** Vol. 2 (4), pp. 210-219
- 51- Nabil Khourid(2010), Déterminants De L'Innovation Dans Les PME Agroalimentaires, **Les Cahiers du CREAD n°94**, pp.150-151
- 52- Nagasimha Balakrishna Kanagal(2015), Innovation and product innovation in marketing strategy, **Journal of Management and Marketing Research**, Volume 18, pp1-25
- 53- Nebojsa S. Davcik and Piyush Sharma(2017), The Role of Product Innovation in Marketing Performance: Empirical Study in FMCG Market, **Academy of Marketing Science**, 4\_49
- 54- NeslihanArslan, HüseyinTatlıdil (2012), Defining and Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis of Turkey With 11 Potential Rivals **International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS**, Vol: 12 No : 02.

- 55- Olga Nykolyuk(2014), Conceptual Principles Of Competitiveness Of Enterprises ,Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. **Scientific Journal**. Vol. 36. No. 3.
- 56- Peter J. Buckley(1988), **Christopher L. Pass And Kate Prescott Measures of International Competitiveness: A Critical Jourmis JMarktmg Managcmaii**, , 4, No. 2, 1 T5-2OC1, pp. 375-387
- 57- pulgarín-Molina, Sergio A. & Natalia A. Guerrero (2017). Innovation and competitive advantage studies in Colombia: findings from organizational culture and business model. *Dimensión Empresarial*, 15(1 ESP), 15-25.
- 58- R. Preston McAfee et al (2004), When Are Sunk Costs Barriers To Entry? Entry Barriers In Economic And Antitrust Analysis What Is a Barrier to Entry?, **Aea Papers And Proceedings**, Vol. 94 No. 2 p 461.
- 59- R. Preston McAfee et al(2003) ,Economic and Antitrust Barriers to Entry, 1, , p 1-26
- 60- R.G. Cooper (2011),“Perspective: The Innovation Dilemma – How to Innovate When the Market Is Mature,” **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 28, No. 7,
- 61- R.G. Cooper (2014), “What’s next? After StageGate,” **Research-Technology Management**, Vol 157, No. 1, pp 20-31.
- 62- R.G. Cooper (2014), Next Stage for Stage-Gate, **Pragmatic Marketer**, pp. 20-24.
- 63- R.G. Cooper(2000) “Doing It Right – Winning With New Products,” **Ivey Business Journal**, July August . pp, 54-60.
- 64- R.G. Cooper(2011), “Stage-Gate Idea to Launch System,” in Wiley International Encyclopedia of Marketing: **Product Innovation & Management**, Volume 5
- 65- R.G. Cooper, (2003), “Stage-Gate New Product Development Processes: A Game Plan From Idea to Launch”, in: *The Portable MBA in Project Management*, ed. by E. Verzuh, Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons,pp. 309-346.
- 66- Rainer Feurer and Kazem Chaharbaghi (1994), Defining Competitiveness: A Holistic Approach, **Management Decision**, Vol. 32 No. 2, pp. 49-58.
- 67- Richard Schmalensee Sunk(2004), Costs and Antitrust Barriers to Entry MIT Sloan School of Management, **The American Economic Review** , Hundred Sixteenth Annual Meeting of the American Economic Association San Diego, CA, January 3-5.
- 68- Rim Akkarene, Pr.Moussa BOUKRIF(2017), Comportement du consommateur envers les marques nationales et les marques étrangères — Étude d’un échantillon de consommateurs de la wilaya de Béjaia, **journal des études financières, comptables et managériales**, (7)110-131.
- 69- Robert G. Cooper & Anita Friis Sommer (2018), Agile–Stage-Gate for Manufacturers Changing the Way New Products Are Developed *Research-Technology Managemen*, 61:2, pp.17-26
- 70- Robert G. Cooper (2018), The drivers of success in new-product development, **Industrial Marketing Management**, pp.1-12
- 71- Robert G. Cooper and Scott J. Edgett (2008) MAXIMIZING PRODUCTIVITY IN PRODUCT INNOVATION, **Research Technology Management** , pp.1-19
- 72- Robert M. Grant(1996), Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, **Organization Science**, Vol. 7, No. 4,pp. 375-387
- 73- Satya Dev Gupta (2015), Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis, **Athens Journal of Business and Economics**, pp9-22.
- 74- Shuang Wang (2015), **Study of Core Competence of Logistics Cluster: The Integration and the Extension of Value Chain**, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.5 No.1, pp. 20-26

- 75- Stephane A. Tywoniak(1996) ,Le Modèle Des Ressources ET Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique. Pp1-12
- 76- Suma Athreye Sandeep Kapur Industrial Concentration in a Liberalising Economy: A Study of Indian Manufacturing, 1 December 2003, p3
- 77- Thomas Durand (1989), Management stratégique de la technologie : dix enseignements, **futuribles** 39-59
- 78- Tomasz Siudek, Aldona Zawajska (2014), Competitiveness In The Economic Concepts, **Theories And Empirical Research Economica** , Oeconomia 13 (1) pp 91–108
- 79- Udo-Imeh, Philip et al (2012), Portfolio Analysis Models: A Review, **European Journal of Business and Management**. Vol 4, No.18, pp. 101-120
- 80- Wang, Wen-Cheng, et al (2011), Types of Competitive Advantage and Analysis, **International Journal of Business and Management** Vol. 6, No. 5. pp 100-104
- 81- Z. Mahmood, A. Amir, S. Javied & Dr. F. Zafar (2013), Strategic Management of Technology and Innovation, **Global Journal of Management and Business Research Administration and Management**, Vol 13 Issue 12. pp1-9

– المواقع الإلكترونية

- 1- hawessegeek.com
- 2- <http://www.energy.gov.dz>
- 3- <https://al-ain.com/article/algeria-patents>
- 4- [www.alg24.net](http://www.alg24.net)
- 5- [www.djazairess.com/fr/elwatan/1849](http://www.djazairess.com/fr/elwatan/1849)
- 6- [www.djazairess.com/fr/elwatan/1849](http://www.djazairess.com/fr/elwatan/1849)
- 7- [www.echoroukonline.com](http://www.echoroukonline.com)
- 8- [www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com)
- 9- [www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com)
- 10- [www.ingdz.net](http://www.ingdz.net)
- 11- [www.ingdz.net](http://www.ingdz.net)



## الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال المؤسسات  
**السادة مدراء الادارة العليا المحترمين....؛**

في اطار اعداد أطروحة تخرج للحصول على شهادة دكتوراه تخصص تسويق وادارة اعمال المؤسسات تحت عنوان "الابداع التكنولوجي لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي" أتشرف بوضع هذه القائمة الاستقصائية بين أيديكم، بغية الحصول على المعلومات التي تمكننا من اتمام هذه الدراسة، وأحيطكم علمًا بأن كل ما تدلون به سيتم التعامل معه في إطار علمي وبشكل سري، وعليه أرجوا منكم التكرم بالإجابة على هذه القائمة الاستقصائية وأشكر لكم مسبقًا حسن تعاونكم.

الباحث:

طهار ناصر

المشرف على العمل:

أ.د محمد فلاق

06.62.62.13.39

nacertahar5@gmail.com

**الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم:**

1- يتميز هيكل المنافسة (السوق) الذي تعمل فيه المؤسسة ب :

شديد المنافسة  متوسط المنافسة  احتكار قلة للبيع  احتكاري  غير معروف

2- ما هو مصدر المنافسة؟

محلي  جهوي  وطني  إقليمي  دولي  عالمي

3- حدد طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها بالنظر لقيمتها التنافسية؟

تكنولوجيا قاعدية يمتلكه كل المنافسين  تكنولوجيا حصرية على بعض المنافسين فقط  تكنولوجيا في طور التجريب

4- ما هي خصوصية نظام الإنتاج المعتمد في المؤسسة؟

الإنتاج بالوحدة  سلاسل صغيرة  الإنتاج المستمر  الإنتاج حسب الطلب

5- يعتمد نشاطكم على تكنولوجيا:

معقدة جدا  متوسط التعقيد  بسيطة  معقدة وبسيطة

6- تتجه التكنولوجيا المستخدمة في القطاع لتصبح:

أكثر تعقد  أقل تعقد  لا تتطور  لا نعرف

7- إذا كانت تتجه التكنولوجيا لتصبح أكثر تعقيدا، فهل بوتيرة؟

سريعة جدا  بطيئة  عادية  لا غير معروفة

8- حدد النسبة المئوية لميادين نشاطاتكم حسب دورة حياة المنتج؟

%.... الانطلاق  النمو  النضج  %.... هور

9 - حدد نسبة الانفاق على البحث والتطوير من رقم الاعمال : %....

10- ما هي أهم الوظائف المحددة للميزة التنافسية (اختر وظيفة واحدة)؟

التوزيع  الإنتاج  البحث و التطوير  التمويل  التسويق  وظيفة أخرى

11- اعط تقييم (يتراوح بين 1 ضعيف و5 قوي) لكل الممثلين للمحيط حسب درجة تأثيرهم على المؤسسة

| القوة التفاوضية الزبائن | القوة التفاوضية للموردين | شدة التنافسية في السوق | تهديد المنتجات البديلة | تهديد المنافسين المحتملين | التقييم |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|---------|
|                         |                          |                        |                        |                           |         |

12- حدد موقفك بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن الحالات التالية :

| العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| من الصعب فهم وتشخيص المحيط التكنولوجي للمؤسسة     | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
| التغيرات التكنولوجية المتطورة تهدد المؤسسة        | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
| تحدث التغيرات التكنولوجية في فترات زمنية متقاربة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |
| التغيرات التكنولوجية غير قابلة للتوقع ولا للإدارة | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

حدد بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن الوضعية التكنولوجية للمؤسسة مقارنة بأهم المنافسين؟

| العبارة               | متأخرة | متقاربة | متطورة |
|-----------------------|--------|---------|--------|
| آلات وتجهيزات الإنتاج |        |         |        |

|  |  |  |                                  |
|--|--|--|----------------------------------|
|  |  |  | التصنيع/التسليم في الوقت المناسب |
|  |  |  | طاقة الإنتاج                     |
|  |  |  | مرونة الإنتاج                    |
|  |  |  | إبداع المنتجات                   |
|  |  |  | البحث والتطوير                   |
|  |  |  | الكفاءات التكنولوجية             |
|  |  |  | شهادات ومقاييس الجودة الشاملة    |

| موافق بشدة   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبرة   |
|--|-------|-------|-----------|----------------|--|
| <b>استراتيجية الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة: حدد موقفك بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن الفقرات التالية</b> |       |       |           |                |  |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تعكس رؤية ورسالة المؤسسة اهتمامها بالإبداع التكنولوجي                          |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | هناك ارتباط واضح بين استراتيجية التكنولوجيا والاستراتيجية العامة لنا           |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تنظر المؤسسة الى الابداع التكنولوجي كميزة تنافسية في النمو طويل الأجل          |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تحرص المؤسسة على امتلاك الكفاءات الاستراتيجية التي تحقق لها الابداع التكنولوجي |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تتابع المؤسسة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات، المعاهد.... الخ          |
| <b>الابداع التكنولوجي في المنتج: حدد الخصائص التكنولوجية في منتجاتكم بالمقارنة مع المنافسين:</b>           |       |       |           |                |  |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | يمكن استخدام منتجات المؤسسة لفترة طويلة من الزمن                               |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | المحتوى التكنولوجي للمنتجات عالي   |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تطوير المنتجات الجديدة بشكل مستمر  |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | منتجات المؤسسة تعمل بشكل جيد ونادرة الأعطال                                    |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | منتجات المؤسسة جذابة التصميم مقارنة بمنتجات المنافسين                          |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | منتجات المؤسسة سهلة الاستخدام مقارنة بمنتجات المنافسين                         |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | منتجات المؤسسة ذات موثوقية عالية مقارنة بمنتجات المنافسين                      |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | حصلت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة على براءات اختراع                        |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | منتجات المؤسسة صعبة التقليد مقارنة بمنتجات المنافسين                           |
| <b>الابداع في العمليات: تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة بالمقارنة بالمنافسين من:</b>                |       |       |           |                |  |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | إبداع طرق انتاج جديدة  |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | تطوير التكنولوجيا المستخدمة في عملية الانتاج                                   |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              | اعتماد أساليب متقدمة في عمليات الانتاج   |

| التكلفة الاقل: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي ، تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من :            |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تكلفة الانتاج مقارنة بالمنافسين                        |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | بيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بالمنافسين                    |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تكاليف البحث والتطوير                                  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تكاليف الامداد والتمويل                                |
| الجودة: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي ، تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من :                   |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين        |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تقدم المؤسسة المنتجات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد         |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تطبيق معايير الجودة المحلية والدولية                         |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | الحصول على شهادات مطابقة الجودة (ISO)                        |
| التميز: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي ، تمكنت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من:                    |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | اكتساب سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين                           |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | علامتنا التجارية مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافس              |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تقدير واحترام المجتمع نتيجة المنتجات التي توفرها.            |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | مراعاة الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع                       |
| تهديد المنتجات البديلة: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من:    |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | رفع تكلفة لجوء الزبائن الى منتجات بديلة منخفضة               |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض أسعار منتجات المؤسسة بالمقارنة بأسعار المنتجات البديلة |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تهديد المنتجات البديلة                                 |
| القوة التفاوضية للزبائن: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من:   |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض القوى التفاوضية للزبائن                                |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تركيز الزبائن في صناعتنا                               |
| القوة التفاوضية للموردين: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي، استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من: |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض حجم اعتماد المؤسسة على الموردين                        |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | رفع امكانية التكامل العمودي                                  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تركيز الموردين   |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تكلفة التحول نحو مورد اخر                              |
| تهديد الداخلين الجدد: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي، استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من:     |   |   |   |   |  |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | يعتبر الابداع التكنولوجي أهم حاجز لدخول مؤسسات جديدة         |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | تخفيض تهديد دخول منافسين جدد                                 |
| 5  | 4 | 3 | 2 | 1 | ساهم الابداع التكنولوجي في خروج منافسين من الصناعة           |
| تهديد الداخلين الجدد: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي، استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من:     |   |   |   |   |  |

|   |      |        |               |           |  |
|---|------|--------|---------------|-----------|--|
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تخفيض شدة المنافسة   |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تشكيل مجموعات استراتيجية في الصناعة                          |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تغير الطلب على منتجاتنا بشكل كبير                            |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | رفع طاقة انتاج الصناعة                                       |
| حدد أداء الشركة في الخمس سنوات الاخيرة مقارنة بالمنافسين:                                       |      |        |               |           |  |
| أكثر بكثير  | أكثر | مشابهة | اقل بعض الشيء | أقل بكثير | العبارة  |
| الأداء الاقتصادي والمالي:   |      |        |               |           |  |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | العائد على الاستثمار   |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | ربحية المؤسسة  |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | نمو رقم الأعمال  |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تحقيق الاهداف المالية(السيولة المالية)                       |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | معدل نمو الحصة السوقية                                       |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تدنية التكاليف   |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | التوسع الجغرافي لنشاط المؤسسة                                |
| الأداء التسويقي: بالاعتماد على الابداع التكنولوجي، استطاعت المؤسسة خلال الخمس سنوات الاخيرة من: |      |        |               |           |  |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | امتلاك شبكة توزيع قوية بالمقارنة مع المنافسين                |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | التعامل بفعالية مع تغير رغبات الزبائن بالمقارنة مع المنافسين |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تحقيق السعادة للزبائن بالمقارنة مع المنافسين                 |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | تخفيض تكاليف التسويق بالمقارنة مع المنافسين                  |
| 5   | 4    | 3      | 2             | 1         | رفع القيمة المدركة للزبائن لتجاه منتجاتها                    |

نشكر لكم حسن تعاونكم

## الملاحق

الملحق رقم (02)

| الجامعة                                     | اسم ولقب المحكم      |
|---|----------------------|
| جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية) | أ.د وليد السيد       |
| جامعة الشلف (الجزائر)                       | أ.د مداح عرابي الحاج |
| جامعة الشلف (الجزائر)                       | أ.د بن نافلة قدور    |
| جامعة الشلف (الجزائر)                       | د. أنساعد رضوان      |
| جامعة الشلف (الجزائر)                       | د. قلش عبد الله      |