

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسبية بن بوعلي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم إقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان

أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الإقتصادية

- دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر -

من إعداد:

يوسف لحسن

نوقشت بتاريخ 2025/02/27 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة شلف	أستاذ التعليم العالي	محمد تفرورت
مشرفا ومقررا	جامعة شلف	أستاذ التعليم العالي	وهيبة سراج
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	كمال برياوي
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	مجدوب بحوصي
ممتحنا	جامعة شلف	أستاذ التعليم العالي	إبراهيم بلقلة
ممتحنا	جامعة شلف	أستاذ محاضر أ	حنان بن عوالي



بِسْمِكَ يَا

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ صَلَاةً تَجْزِينًا لَهَا مِنْ ظَلَمَاتِ الْوَهْمِ وَتَكْسِرًا لَهَا بِبُورِ الْفَهْمِ وَتَوْضِيعًا لَهَا فِيهَا مَا أَشْرَكَكَ جَنِّي فِيهِمْ أَنْكَ تَعْلَمُ وَلَا نَعْلَمُ وَأَنْتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا لَا يَنْفَدُ أَوْلَهُ وَلَا يَنْقُصُ آخِرُهُ، اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ فِي الْإِوَالِي وَبِكَ الْحَمْدُ فِي الْآخِرَةِ، وَبِكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ مِنْ قَبْلِكَ وَبِكَ الْحَمْدُ وَالشُّكْرُ مِنْ بَعْدِكَ، اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ أَنْ وَفَّقْتَنِي لِإِتْمَانِ هَذِهِ الْأَطْرُوقِ وَجَنَّةٍ، فَمَا كَانَ لِي شَيْءٌ أَنْ تَجْعَلَنِي فِي مِلْكِكَ إِلَّا بِمَشِيئَتِكَ .

أَتَقَدَّرُ مِنْ خَيْرِكَ الشُّكْرَ وَخَالِصَ التَّقْدِيرِ وَالْإِثْمَانِ إِلَى الْإِسْتِزَادَةِ الْمُسْتَفْتَى . كَمَا سَبَّحَ وَهَيَّبْتَهُ عَلَيَّ قَبُولَهَا وَتَفْضِيلَهَا الْإِسْتِزَادَةَ عَلَيَّ هَذِهِ الْأَطْرُوقِ وَجَنَّةٍ، وَالْيَقِينَةَ بِمَا تَعْلَمُ عَلَيَّ فِيهَا بِإِمْرَاتِنَا إِذَا هِيَ وَتَوَجُّبَاتِنَا فِيهَا وَنُصَايِحَتِنَا .

كَمَا لَا يَفُوتُنِي أَنْ أَتَقَدَّرُ مِنْ عَظِيمِ الشُّكْرِ وَالْإِثْمَانِ إِلَى كَلِمَةٍ مِنْ قَدَّرَ مِنْكَ الْمُسْتَفْتَى فِي إِجْرَائِهَا هَذِهِ الْعَمَلِ سِنْوَاءً مِنْ قُرْبِكَ أَوْ بَعِيدِكَ، وَبِوَجْهِتِكَ خَيْرِيَّةً أَوْ بِفَيْسِكَ مُوجِبَةً أَوْ جَنِّي بِمَشِيئَتِكَ تَحْتَ عَلَيَّ طَلِبَ الْعِلْمِ وَالْمَجْعُوفَةِ .

فَجْعَلِكُمْ يَا رَبِّ

الإهداء

أهنتك، ثمة جهتك، وبنائك، إلى

إلى من لا يضاهاهما أحد في الكون إلى من أمرنا الله بسهما إلى من يك لا الكثير، وقد ما
لا يمكن أن يبد، إلى من يؤمنان بك حين تغفلك الجميع، إلى من لو لا دعاهما لما وصلت

إلى أمي وأبي حفظهما الله ورعاها وأظان يعمرهما

إلى أمي الثانية جديتي برحمتها الله وأسكنها فسيح جناتها

إلى الشجرة الطيبة أخي وأخواتي وأبنائكم وكل الإقارب كل باسمهم ومقامهم

إلى صديقي وأخي ورفيق زمري الذي لم يخذل علي بأمر شاذ أو أمره وتوجهنا تم ونصا نحن

والذي لطا لما جفرتني من أجلك إنما مرهنتك الإطن وجنت

الذي كبر "عقودنا الحنين" برحمتها الله وأسكنها فسيح جناتها

إلى صديقي وأخي "بن ومز سنان" برحمتها الله وأسكنها فسيح جناتها

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي بالذ فبعث

إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل

إلى كل الطيبين الذين منحونا بصفتهم

الملخص

المخلص

الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى معرفة أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وقد قمنا باختيار قطاع الاتصالات بالجزائر كأنسب مجتمع لإجراء دراسة الحالة، حيث حاولنا في الجانب النظري للدراسة الإلمام بجميع الجوانب والمفاهيم المتعلقة بكل من الإبداع التكنولوجي والتنافسية، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا الاستبيان كأنسب أداة لجمع المعلومات، و قمنا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية Spss لمعالجة البيانات المتحصل عليها، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على 92 إطاراً بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تحصلنا في الأخير عليها كاملةً أي 92 رداً كلها صالحة للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية "0,05" للإبداع التكنولوجي على التنافسية، كما أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى الإبداع التكنولوجي ولا يمكنها إهمال دوره في مواجهة المنافسة الشديدة في قطاع نشاطها والذي يشهد تطور عالمياً مستمرا.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي، التنافسية، الميزة التنافسية، قطاع الاتصالات، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to determine the impact of technological innovation on the competitiveness of economic enterprises. We have selected the telecommunications sector in Algeria as the most suitable context for conducting a case study. In the theoretical part of the study, we sought to cover all aspects and concepts related to both technological innovation and competitiveness. As for the applied study, we used a questionnaire as the most appropriate tool for data collection and employed the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to process the data obtained. The questionnaire was distributed electronically to 92 executives in the institutions under study, and we received all 92 responses, which were valid for analysis.

The study's results showed a positive relationship between technological innovation and competitiveness and a statistically significant effect at the 0.05 significance level of technological innovation on competitiveness. Additionally, the institutions under study adopt technological innovation and cannot neglect their role in facing fierce competition in their sector, which is witnessing continuous global development.

Keywords: Technological innovation, competitiveness, competitive advantage, telecommunications sector, Algeria Telecom.

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
80	النظريات المفسرة للتنافسية	01-02
99	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	02-02
105	ابعاد الميزة التنافسية	03-02
112	مفهوم الاستراتيجية من وجهة نظر مدارس التفكير الاستراتيجي	04-02
122	الاستراتيجيات التنافسية	05-02
125	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	06-02
127	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية	07-02
143	علاقة الابداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية	08-02
158	درجات مقياس ليكرت الحماسي	01- 03
159	ثبات أداة الدراسة	02- 03
162	درجة الموافقة حسب قيم المتوسطات الحسابية	03-03
163	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع في المنتج	04-03
164	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع في الخدمة	05-03
165	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع التنظيمي	06-03
166	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع التكنولوجي	07-03
167	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التكلفة الأقل	08-03
168	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التميز	09-03
169	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التركيز	10-03
169	الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التنافسية	11-03
170	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع في المنتج والتنافسية	12-03
171	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع في الخدمة والتنافسية	13-03
172	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع التنظيمي والتنافسية	14-03
174	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع التكنولوجي والتنافسية	15-03
175	اختبار t لعينتين مستقلتين المتعلقة بجنس الموظف	16-03
176	اختبار ANOVA لعمر الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر	17-03
177	اختبار ANOVA للمؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر	18-03
178	اختبار ANOVA لخبرة الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر	19-03

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
06	دورة حياة التكنولوجيا	01-01
13	التمييز بين الاختراع و الإبداع، الابتكار	02-01
18	دورة حياة المنتج	03-01
25	مستويات الإبداع التكنولوجي	04-01
27	الإبداع الجزئي والإبداع التدريجي	05-01
43	مراحل عملية الإبداع التكنولوجي	06-01
94	أهداف صناعة مزايا تنافسية	01-02
97	دورة حياة الميزة التنافسية	02-02
100	نموذج مصادر الميزة التنافسية	03-02
114	مستويات الاستراتيجية	04-02
129	نموذج القوى الخمس لبورتر	05-02
150	تطور قطاع الاتصالات بالعالم	01-03
160	جنس الموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر	02- 03
160	عمر الموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر	03-03
161	المؤهل العلمي للموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر	04-03
162	سنوات الخبرة لموظفي قطاع الاتصالات بالجزائر	05-03

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
203	استمارة الاستبيان	01
207	قائمة المحكمين	02
208	الإحصاء الوصفي للعينة	03
209	جدول قياس ثبات أداة الدراسة	04
210	جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان	05
214	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	06
214	جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع في المنتج والتنافسية	07
215	جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع في الخدمة والتنافسية	08
216	جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع التنظيمي والتنافسية	09
217	جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع التكنولوجي والتنافسية	10
218	جدول اختبار الفروق لمتغير الجنس والتنافسية	11
218	جدول اختبار الفروق لمتغير العمر والتنافسية	12
218	جدول اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي والتنافسية	13
219	جدول اختبار الفروق لمتغير الخبرة المهنية والتنافسية	14

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	التشكرات والإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
أ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا
11	المبحث الثاني: مدخل للإبداع التكنولوجي
34	المبحث الثالث: مقاربات نظرية متعلقة بالإبداع التكنولوجي.
53	المبحث الرابع: الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.
66	خلاصة الفصل الأول
67	الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي
68	تمهيد
69	المبحث الأول: المقاربة النظرية للمنافسة والتنافسية
90	المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية.
109	المبحث الثالث: استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية
134	المبحث الرابع: تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
145	خلاصة الفصل الثاني
146	الفصل الثالث: دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات بالجزائر
147	تمهيد
148	المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالعالم.
152	المبحث الثاني: التعريف بقطاع الاتصالات بالجزائر
157	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
180	خلاصة الفصل الثالث
181	الخاتمة العامة
187	قائمة المراجع
202	قائمة الملاحق

المقدمة

العامّة

يتسم المحيط الاقتصادي اليوم بالتغير المستمر والمتسارع، وتلعب التكنولوجيا والتقنيات الرقمية دورًا محوريًا في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، حيث تساهم هذه التقنيات في تبسيط العمليات التجارية، تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، وتقديم خدمة أفضل للعملاء، والمؤسسات التي تتبنى الأدوات الرقمية غالبًا ما تحقق ميزة تنافسية بفضل تحسين عملياتها الداخلية وجودة منتجاتها، وتمكنها من دخول أسواق جديدة.

ويعتبر الإبداع التكنولوجي محركًا أساسيًا لتطوير التنافسية، حيث يساهم في تحسين كفاءة الأعمال وأدائها على الصعيد العالمي، والمبدعون هم الأكثر نجاحًا كونهم يتميزون بقدرتهم على تحقيق توازن بين هذه القدرات، حيث يقدمون منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل من المنافسين، وبسرعة أكبر وتكرار مستمر. علاوة على ذلك، تعتمد الشركات الكبرى في قطاع الاتصالات على الإبداع التكنولوجي لتعزيز منتجاتها وزيادة القيمة المقدمة للعملاء، هذا المزيج يُنتج موقفًا استراتيجيًا ديناميكيًا ومستدامًا، مما يجعل هذه الشركات أهدافًا مستمرة للمنافسين، ولتحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع التكنولوجي، يجب صياغة استراتيجية تعتمد على استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، لذا من الضروري أن تتبنى الشركات الكبرى في قطاع تكنولوجيا المعلومات استراتيجيات إبداعية تمكنها من التنافس في سوق مركّز.

العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية تُعد من أكثر المواضيع التي نالت اهتمامًا كبيرًا في الأدبيات المتعلقة بنمو الشركات، وتُعد الأنشطة الإبداعية مصدرًا رئيسيًا للموارد المعرفية التي تعزز نمو الشركات وتنافسيتها، كون الإبداع التكنولوجي يُمثل ميزة تنافسية حديثة، مدعومًا بقدرات تقليدية قوية في مجالات المرونة، الكفاءة، الجودة، والسرعة، وهته العلاقة وثيقة وحيوية، لأن الإبداع التكنولوجي يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات المؤسسات لمواجهة المنافسة والتفوق في السوق، كما يساعد في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية عبر تطبيق تقنيات جديدة، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية، هذه التحسينات تمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية، كما يمكنه أن يدفع المؤسسات نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يساعدها في التميز عن المنافسين وجذب عملاء جدد، مما يعزز مكانة المؤسسة التنافسية في السوق، ويزيد من سرعتها في الاستجابة للتغيرات السوقية واحتياجات العملاء، ويجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات.

كما أن تحسين تجربة العملاء من خلال الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي آخر عبر استخدام التجارة الإلكترونية، التطبيقات الذكية، وتحسين الخدمات بعد البيع، وتستطيع المؤسسات تعزيز ولاء العملاء وجذب المزيد من المستهلكين، مما يزيد من تنافسيتها، بالإضافة إلى ذلك يقلل الإبداع التكنولوجي من الحاجة إلى موارد بشرية كبيرة والاعتماد على العمليات التقليدية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية، ما يمكن المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية في السوق.

وأخيراً، يفتح الإبداع التكنولوجي الباب أمام المؤسسات لدخول أسواق جديدة سواء محلياً أو دولياً، حيث تتيح التقنيات الرقمية للمؤسسات التوسع عبر الحدود بتكاليف منخفضة، مما يعزز من قدرتها التنافسية، وبناءً على ذلك يُعد الإبداع التكنولوجي ركيزة أساسية لبناء التنافسية الاقتصادية للمؤسسات، من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة، تمكين المؤسسات من تحسين عملياتها، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وخفض التكاليف، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة.

❖ الإشكالية:

بناءً على ما قد سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر؟

❖ الأسئلة الفرعية:

ويندرج عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

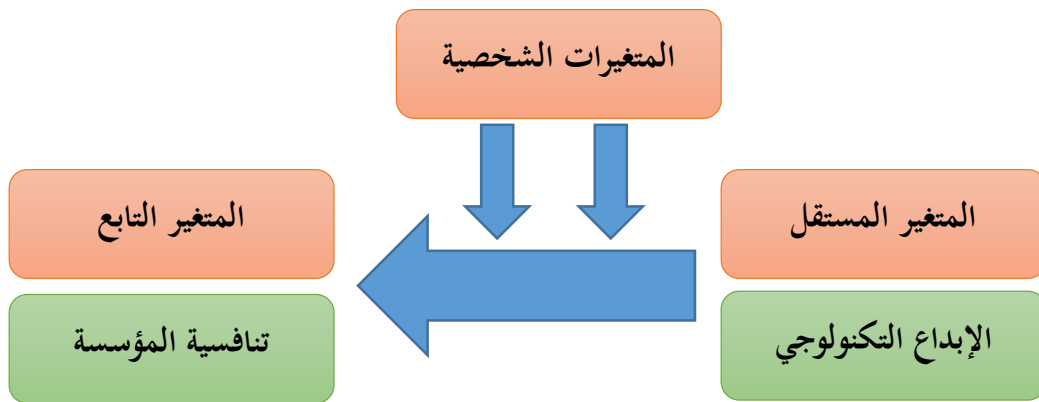
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في المنتج على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في الخدمة على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الخبرة المهنية للموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؟
- ❖ نموذج الدراسة:

في محاولة منا للإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة في ما مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر؟ وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع فإن:

- المتغير المستقل يتمثل في: الإبداع التكنولوجي ويشمل كل من الإبداع في المنتج، الإبداع في الخدمة، الإبداع التنظيمي.
- المتغير التابع يتمثل في: تنافسية المؤسسة وقد تم قياسها بالاعتماد على الأبعاد التالية: التكلفة الأقل، التمييز، التركيز.
- المتغيرات الشخصية: وتضم: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

❖ الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، نقوم بتقديم فرضيات الدراسة بالشكل التالي:

- الفرضية العدمية **H01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع في المنتج على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- الفرضية العدمية **H02**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع في الخدمة على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- الفرضية العدمية **H03**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع التنظيمي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- الفرضية العدمية **H04**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- الفرضية العدمية **H05**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؛
- الفرضية العدمية **H06**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؛
- الفرضية العدمية **H07**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية؛
- الفرضية العدمية **H08**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خبرة الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

كانت هنالك مجموعة من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وتمثل أساسا في:

- ✓ اختيار موضوع حديث يتماشى والتغيرات التي يشهدها العالم؛
- ✓ مواصلة البحث فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي تمشينا لمسار البحث في طور الماجستير؛

✓ إثراء المكتبة الجامعية بمراجع جديد يدرس الابداع التكنولوجي والتنافسية.

❖ أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالإبداع التكنولوجي وكذا بالتنافسية، خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الرهيب الذي يشهده العالم اليوم، كما أصبح تبني الابداع التكنولوجي يحوز على أهمية بالغة لدى المؤسسات التي تسعى الى النمو والاستمرارية وتعزيز مكانتها بالأسواق التي تنشط بها، وهذا لانعكاسها إيجاباً على نشاطها، إذ أن الابداع التكنولوجي يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تحقق من خلالها ارباحاً نتيجة رفع حصصها السوقية، كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من خلال قطاع الاتصالات الذي تم اختياره لإجراء الدراسة التطبيقية، حيث يعتبر من أكثر القطاعات إبرازاً للعملية الإبداعية، كما أنه يتميز بشدة المنافسة.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- ✓ التأصيل النظري والفكري للإبداع التكنولوجي والتنافسية؛
- ✓ محاولة إيجاد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية نظرياً؛
- ✓ محاولة معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على التنافسية إحصائياً؛
- ✓ معرفة مدى تطبيق الابداع التكنولوجي من قبل المؤسسات محل الدراسة.

❖ حدود الدراسة:

➤ **الحدود المكانية:** من أجل اجراء الدراسة التطبيقية المتعلقة بالبحث فقد وقع اختيارنا على قطاع

الاتصالات في الجزائر لإجراء هذه الدراسة.

➤ **الحدود الزمانية:** أما الحدود الزمانية للدراسة فتتمثل في المدة التي تم فيها معالجة الموضوع محل الدراسة،

وهذا ابتداءً من صياغة نموذج الاستبانة ثم عرضه على المحكمين إلى غاية جمع الاستبيانات ومعالجتها ثم التوصل إلى النتائج والعمل على تحليلها وكذا تفسير النتائج المتحصل عليها، وتمتد هذه الفترة من شهر

ديسمبر 2022 إلى غاية شهر سبتمبر 2024.

❖ منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الامام بجميع جوانب الدراسة وكذا من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي باستخدام أداة الوصف والتحليل، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تمت معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS26، وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي لتفسير النتائج المتحصل عليها.

❖ صعوبات الدراسة:

لا يكاد يخلو أي بحث من الصعوبات، وخلال اجرائنا لهذه الدراسة صادفنا مجموعة من الصعوبات

تتمثل في:

- تداعيات جائحة كورونا، خاصة فيما تعلق بغلق الجامعات والمؤسسات الوطنية؛
- عزوف بعض الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة عن ملء الاستبيان الإلكتروني؛
- تأخر في الرد من قبل بعض المؤسسات محل الدراسة؛
- الملأ الغير جدي لبعض الاستثمارات من قبل عينة الدراسة، ما دفع بنا إلى الاقتصار على الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

1. دراسة إبراهيم قاسم الشعار وفايز النجار، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن-"، مقال علمي منشور بمجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 02، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في قطاع المصارف العاملة في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة إذ بلغ متوسطه الحسابي 3,97، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي.

2. دراسة بوقابة وردية والتي كانت تحت عنوان "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة"، مقال علمي منشور بمجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة بومرداس 2017.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور المهم والأساسي الذي تؤديه الأفكار الإبداعية والإبداع التكنولوجي في تحقيق التميز والتفوق للمؤسسات الحديثة، في ظل أسواق علمية تشهد تغيرات متسارعة، وللإلمام بجميع جوانب البحث فقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بسرد وتحليل المعطيات المتاحة عن الموضوع محل الدراسة وتحليلها تحليلاً علمياً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن للإبداع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف التفوق والتميز والتي تسعى إلى بلوغ القمة وتحقيق الريادة، وقد اعتبر الباحثان أن الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسة هو أحد أهم ركائز نجاحها، من خلال الاهتمام بالقدرات الإبداعية للأفراد ومنحهم فرصاً للمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات، وكذا من خلال التشجيع على الإبداع والبحث والتطوير.

3. دحماني مصطفى "استراتيجية الإبداع ودورها في تطوير منتجات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للرفع من قدراتها التنافسية-دراسة حالة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة طاهري محمد بشار، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز قوة الارتباط بين الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية على المؤسسة الجزائرية، إضافة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الاستراتيجية التنافسية، وقد استندت الدراسة في تحليل هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقة بين المتغيرين.

وقد خلصت الدراسة إلى اعتبار أن حدة المنافسة هي المحرك الأساسي الذي يدفع بالمؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، إضافة إلى أنه من الصعب صياغة مفهوم موحد للإبداع فالمحاولات في هذا السياق تعددت والآراء اختلفت إلا أن الجميع اتفق على أهمية الإبداع بالنسبة للتنافسية.

4. دراسة نعيمة قويدري قوشيح " دور الملكية الصناعية في تنمية الإبداع التكنولوجي في القطاع الصناعي بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على واقع الملكية الصناعية والإبداع التكنولوجي في الجزائر، وكذا التوصل إلى شروط التأثير الإيجابي للملكية الصناعية في الإبداع التكنولوجي بالجزائر وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي من خلال أداتي الوصف والتحليل بحيث استعملت أداة الوصف في الجانب النظري، أما أداة التحليل فقد استخدمت في الجانب التطبيقي من الدراسة.

ومن أهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج أن المؤسسات الصناعية الجديدة بعيدة كل البعد عن الاستلها من وثائق براءات الاختراع للوصول إلى الإبداعات التكنولوجية رغم سهولة الحصول عليها وتكاليفها المنخفضة.

5. دراسة مراد مهدي ونصيرة يحياوي بعنوان "الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية"، مقال علمي منشور بمجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 10، العدد 02، جامعة بومرداس 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، كما حاولت الكشف عن الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية، وإبراز أهم المفاهيم والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإمام بجميع جوانبه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، هما المصادر الخارجية وتتمثل أساسا في استراتيجيات التنافس (التكلفة الأقل، التميز، التركيز)، والمصادر الداخلية وتتمثل في الموارد.

6. دراسة وديع قاسم " تقييم علاقة الإبداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية -دراسة شركة ستار تاكس سطيف-"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2021.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أبرزها البحث عن مستوى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي والتنافسية لدى إطارات مؤسسة ستار تاكس سطييف، إضافة إلى البحث عن علاقة الارتباط بين المتغيرين، وقد توصل الباحث إلى وجود مستوى متوسط من الاهتمام بتنافسية المؤسسة لدى إطارات مؤسسة ستار تاكس، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإبداع التكنولوجي بجميع أبعاده والتنافسية.

7. دراسة Perpetua S. Wanaswa1, Zachary B. Awino, Martin Ogutu3 & Joseph تحت عنوان:

« Technological Innovation and Competitive Advantage: Empirical Evidence from Large Telecommunication Firms »

مقال علمي منشور بمجلة: International Journal of Business and Management سنة 2021.

استهدفت هذه الدراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، حيث شهد قطاع الاتصالات في كينيا تحولات كبيرة على مدار العقد الماضيين، مما أدى إلى تنافس شديد وأصبح الإبداع التكنولوجي الوجه الجديد للمنافسة بين الشركات، شملت العينة المستهدفة 83 مزودًا كبيرًا لخدمات الاتصالات المرخصة باستخدام طريقة التعداد، وتم استخدام كل من الإحصاءات الوصفية والاستدلالية في تحليل البيانات، تضمنت الإحصاءات الوصفية التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية، بينما استخدمت الإحصاءات الاستدلالية تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية. وكشفت النتائج عن تأثير إيجابي كبير للإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية، كما يفسر الإبداع التكنولوجي التباينات في المزايا التنافسية، كما استخلص من النتائج أن شركات الاتصالات التي تتمتع بمستوى أعلى من الإبداع التكنولوجي تميل إلى إنتاج منتجات وخدمات أفضل، وبالتالي تكون قادرة على جذب المزيد من العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بشركات الاتصالات الأقل إبداعًا، كما قدمت الدراسة تداعيات مهمة على إطار السياسات، وممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك التأثيرات النظرية في قطاع الاتصالات وما بعده على مستوى السياسات، حيث يمكن لحكومة كينيا الاستفادة من الدراسة من خلال ضمان أن يقوم صانعو السياسات

والجهات التنظيمية في قطاع الاتصالات بوضع سياسات تعزز الابداع التكنولوجي لزيادة الميزة التنافسية، كما أنه قد يفكر الممارسون الإداريون في إضفاء الطابع المؤسسي على الإبداع من خلال إنشاء التوجيهات والضوابط اللازمة التي تدعم بروزه وتخلق قيمة مضافة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

8. دراسة Julian A Portillo, Álvaro A de Moura Jr, Vladimir F Maciel تحت عنوان:

The Effects of Technological Innovation on the Competitive Process of Mobile Telephony in the Metropolitan Region of São Paulo

مقال علمي منشور بمجلة: Theoretical Economics Letters سنة 2021.

حيث قام الباحثون بدراسة أثر الابداع التكنولوجي على عملية التنافس في قطاع الهاتف المحمول في البرازيل بين عامي 2012 و2018. ولتحقيق هذا الهدف، قاموا باستخدام نماذج Panel، تم تقييم عملية التنافس مع الأخذ في الاعتبار تأثير التقنيات الجديدة التي اعتمدها الشركات في هذا القطاع، بالإضافة إلى الأسعار ومؤشرات جودة الخدمة المقدمة على حصة السوق لكل مشغل في منطقة ساو باولو، أكبر سوق استهلاكي في البرازيل، وتوصلت النتائج إلى أن الابداع التكنولوجي يتجلى بشكل واضح في قطاع الهاتف المحمول، كما تعبر عنها المتغيرات المتعلقة بالتكنولوجيا وجودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى المؤشرات المستخدمة للأسعار، قد أثرت على عملية التنافس، لا سيما في استراتيجيات التوسع وولاء قاعدة العملاء.

9. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أولاً من ناحية حدود الدراسة، حيث تمثلت الحدود الزمانية للدراسة الحالية في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2023 إلى غاية شهر سبتمبر 2024، أما فيما يخص الحدود المكانية فقد تمثلت في الحدود الجغرافية للجزائر؛
- ثانياً من حيث مجتمع وعينة الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع عمال وموظفي قطاع الاتصالات في الجزائر، فيما تمثلت عينة الدراسة في 92 إطاراً من هذا القطاع؛
- ثالثاً بالنسبة للمنهج المستخدم وأداة الدراسة حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الإستنباطي باستخدام أداتي الوصف والتحليل، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان

كأنسب أداة لجمع المعلومات، وقد تم استعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات المتحصل عليها، وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي لتفسير النتائج المحصل عليها؛

➤ رابعاً من حيث النتائج المتوصل إليها حيث أجمعت جل الدراسات السابقة على أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية، في حين نسعى من خلال هذه الدراسة تأكيد هذه النتيجة، كما نسعى أيضاً إلى محاولة تشخيص واقع الإبداع التكنولوجي والتنافسية بقطاع الاتصالات وكذا استشراف آفاق مستقبلية في هذا القطاع.

❖ هيكل الدراسة:

حيث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وكل فصل تم تقسيمه إلى أربع مباحث وهذا من اجل الامام بجميع جوانب الدراسة، وعليه كانت خطة البحث كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

المبحث الثاني: مدخل للإبداع التكنولوجي

المبحث الثالث: مقاربات نظرية متعلقة بالإبداع التكنولوجي

المبحث الرابع: الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: التنافسية وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي.

المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية

المبحث الرابع: أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر.

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالعالم؛

المبحث الثاني: عرض شامل لقطاع الاتصالات بالجزائر؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإبداع

التكنولوجي

تمهيد:

إن التطور التكنولوجي الهائل الذي يعرفه العالم اليوم يضع المؤسسة أمام العديد من التحديات، ولعل أبرزها اشتداد المنافسة في سوق يشهد التغييرات الدائمة، وليس هناك شك أن سياسات المؤسسات واستراتيجياتها تتمحور حول نموها الاقتصادي وضمنان بقائها في حالة اقتصادية جيدة تمكنها من تلبية رغبات وحاجيات عملائها في أسرع وقت ممكن، بغية مجابهة المشاكل التي قد تواجهها كالتغيير المستمر والكبير الذي تشهده الأسواق، اشتداد خضم المنافسة بهذه الأسواق، دخول منافسين جدد لها، ظهور قواعد منافسة جديدة، فتح قنوات توزيع جديدة، كل هذا يدفع بالمؤسسة للاستجابة السريعة لهذه التغييرات الحاصلة والمشاكل الغير متوقعة، هنا تتجلى أهمية ودور الإبداعات التكنولوجية للمؤسسة، حيث أشارت العديد من الدراسات أننا اليوم نعيش في عصر الإبداعات التكنولوجية حيث تتم ملاحظة وإبراز دور العلم والمعرفة والإبداع الذي يعتبر أهم وسيلة تمكن المؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية تحقق من خلالها الريادة، وتحقيق نمو اقتصادي ناجح، وللإلمام بهذا الموضوع سنتطرق بهذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا؛
- المبحث الثاني: مدخل للإبداع التكنولوجي؛
- المبحث الثالث: المقاربات النظرية المتعلقة بالإبداع التكنولوجي؛
- المبحث الرابع: الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من أكثر المصطلحات استخداما في العصر الحالي، وقد تطور مفهومها عبر الزمن بتطور حاجات الأفراد والمجتمعات، لذا تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حولها وستطرق في هذا المبحث إلى أهم المقاربات المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

يعد مصطلح التكنولوجيا من أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن، وقد أضحى يستعملها حتى الفرد العادي، حيث أصبح لها معاني ومفاهيم عديدة تختلف باختلاف مجال استخدامها، فقد تعددت التعاريف المفسرة لهذا المصطلح، لكن ما زال يشوبه الغموض، كما لا زال يستخدم دون عناية لمضمونه وتحديد معانيه، فلغة يعود أصل مصطلح تكنولوجيا "techno-logy" إلى اللغة اليونانية حيث تعني كلمة techno التشغيل الصناعي وتعني كلمة logy العلم أو المنهج، وعند جمعها تصبح "علم التشغيل الصناعي"¹.

أشار "pavitt" إلى أن "التكنولوجيا هي أساسا معرفة مختلفة حو تطبيق معين ومحدد ضمنا وغالبا ما يكون غير مقنن ومتراكم بشكل كبير بالمؤسسة"²

وتعرف التكنولوجيا على أنها "جهد انساني وطريقة للتفكير في استخدام المهارات والمعلومات والخبرات والعناصر غير البشرية والبشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لإشباع حاجات الإنسان، وحل مشكلاته وزيادة قدراته"³.

¹ جدي كريم، بلغيث سلطان، التكنولوجيا المستوردة وتكوين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جامعة تبسة، الجزائر، سبتمبر 2021، ص65.

² رشيد سعد الله، دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المرفق العمومي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، 2022 – 2023، ص25.

³ زمام نور الدين، سليمان صباح، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2013، ص165.

وقد عرفتها المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنها " تلك الخبرة والمعرفة المكتسبة ليس فقط للتطبيق العلمي لتقنية ما بل وانما أيضا للاستغلال المالي والإداري والصناعي والتجاري لشيء ما"¹.

كما تعتبر التكنولوجيا " ذلك الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب العمليات الانتاجية"².

أما "Radosevic" فقد اعتبرها " كأصل غير ملموس للمؤسسة، تترسخ في عمليات المؤسسة واجراءاتها، كما أنه ليس من السهل نقلها بسبب التكلفة المرتفعة لنقلها وتحويلها أو بسبب عملية التعلم التدريجي."³

كما تعرف التكنولوجيا على أنها " عبارة عن مجموعة الأساليب العلمية والخبرات المتراكمة والمعارف التطبيقية التي تستخدم في جميع مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للوصول الى أعلى مستوى من التقدم سواءً على مستوى الفرد أو المجتمع أو العالم بأسره"⁴.

استنتاجا من التعاريف السابقة فان التكنولوجيا عبارة عن توظيف لأدوات البحث العلمي والخبرات والمهارات المكتسبة لتطوير المنتجات أو لحل المشكلات الادارية، الصناعية، التجارية بل وحتى الاجتماعية.

المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا

تتمثل المكونات الاساسية للتكنولوجيا فيما يلي:⁵

1. المكونات التكنولوجية الجوهرية: هي الجزء الرئيسي لمكونات التكنولوجيا داخل المؤسسة،

اذ تتمثل في الشق التقني الذي يساهم في الرفع من قدرات المؤسسة في السوق.

¹ وليد عودة الممشري، عقود نقل التكنولوجيا: الالتزامات المتبادلة والشروط التقييدية دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2009، ص38.

² بن علي مليكة، التكنولوجيا الحديثة لوسائل الاعلام ومجتمع المعلومات دراسة في المفاهيم والخصائص، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر، مارس 2022، ص211.

³ رشيد سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ بوعويبة سليمة، اكنزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الابداع، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 02، الجزائر، ديسمبر 2019، ص502.

⁵ كريم جدي، التكنولوجيا المستوردة وتنمية أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية شركة كوندور اليكترونيكس -برج بوعريبيج-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2022-2023، ص84.

2. **المكونات الخارجية:** وتمثل حلقة الربط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، من خلال العلاقة مع المؤسسات التعليمية والاستشارية، مراكز البحث، السلطات المحلية، أي مع العالم الخارجي بصفة عامة.
3. **المكونات التنظيمية:** ينبغي توفر مجموعة من العوامل المساعدة لتحسيد التقنيات الحديثة، والمتمثلة في قدرات ومهارات المورد البشري، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها.
4. **عمليات التطوير:** تستند التكنولوجيا داخل المؤسسة الى عمليتين حيويتين، حيث تتعلق العملية الأولى بتطوير المنتجات والخدمات لتلبية رغبات الزبائن، أما الثانية فتتمثل في تطوير العمليات الانتاجية بالمؤسسة.
5. **المكونات التكميلية:** هي عبارة عن القدرات الداعمة للتكنولوجيا، كنظم المعلومات والانتاج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، والرامية لتحقيق النجاح في أداء العمل التكنولوجي.

المطلب الثالث: أصناف التكنولوجيا

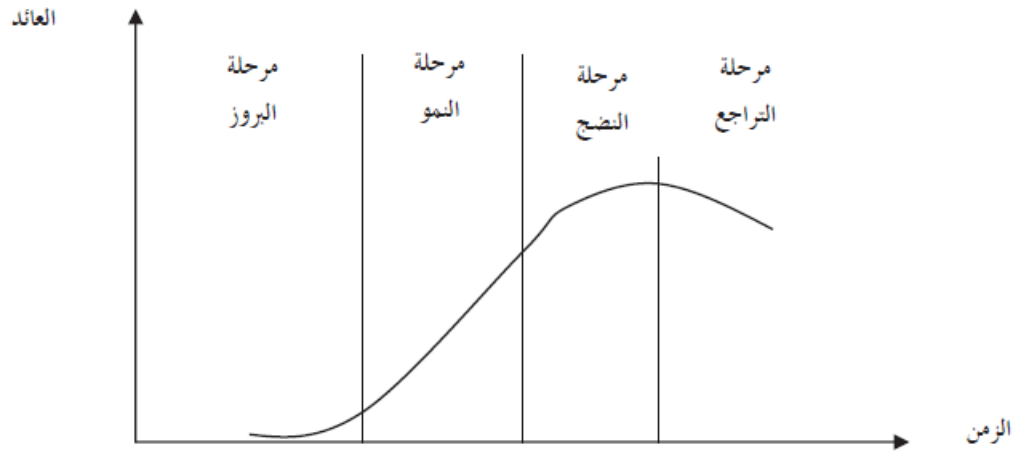
من أجل تقديم أصناف التكنولوجيا يجب التمييز بين منتجات المؤسسة، وبين التكنولوجيا المستخدمة في عملية انتاجها، لأن أصناف التكنولوجيا تتمحور أساسا حول المنتج، العملية الانتاجية ورأس المال البشري، الا أنه يجدر الاشارة الى مختلف التصنيفات كما يلي:

1. **من حيث محل الاستخدام:** وتنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار الى¹:
 - أ. **التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة:** تتمثل في التكنولوجيا المستعملة داخل المؤسسة، وتتميز بكونها ذات مستوى عالي من الفعالية والكفاءة وبها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
 - ب. **التكنولوجيا المستخدمة خارج المؤسسة:** نجد في بعض الحالات أن المؤسسة لا تتوفر في محيطها الداخلي على التكنولوجيا، ما يجعلها تتحلى بالتبعية للمحيط الخارجي من موردين أو مقدمين لتراخيص الاستغلال.

¹ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص29.

2. من حيث درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار الى:¹
- أ. التكنولوجيا الأساسية: هي التكنولوجيا الأكثر انتشاراً، تمتلكها المؤسسات الصناعية ودرجة التحكم فيها كبيرة.
- ب. تكنولوجيا التمايز: باختلاف النوع السابق فإنه تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات، بحيث تتميز بها عن منافسيها المباشرين.
3. من حيث دورة حياة التكنولوجيا: تمر التكنولوجيا بأربعة مراحل الانطلاق (البروز)، النمو، النضج ثم الزوال، كما هو مبين في الشكل (01-01)، وحسب هذا المعيار تنقسم التكنولوجيا الى:²
- أ. تكنولوجيا وليدة؛
- ب. تكنولوجيا في مرحلة النمو؛
- ت. تكنولوجيا في مرحلة النضج.

الشكل (01-01): دورة حياة التكنولوجيا



المصدر: مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، الجزائر، 2007-2008، ص 19.

¹ هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 23.

² نفس المرجع، ص 23.

4. من حيث مكونات التكنولوجيا: وتنقسم حسب هذا المعيار الى قسمين¹:
- أ. التكنولوجيا الصلبة: هي التكنولوجيا التي تأخذ شكلا ماديا ملموسا، وتتجسد في شكل مصانع، آلات، منتجات أو هياكل أساسية (طرق، نظم ري...).
- ب. التكنولوجيا اللينة: لا يأخذ هذا النوع شكلا ماديا ملموسا، كبراءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية...، كما يستخدم غالبا في الاقتصاديات المتقدمة، لأنه يتطلب طاقات فنية ونتاجية متقدمة نسبيا.
5. من حيث تأثيرها في النشاط الاقتصادي: وتنقسم حسب هذا المعيار الى²:
- أ. تكنولوجيا الانتاج: وهي التكنولوجيا المستخدمة في تطوير ونتاج السلع المختلفة، أو تطوير أساليب الانتاج، وتهتم بمعرفة اساليب مزج عناصر الانتاج في العملية الانتاجية، ودراسة الاكتشافات والاختراعات الجديدة ووسائل تطبيقها، وتنقسم الى ثلاث أنواع³:
- ❖ تكنولوجيا الصناعة: وتنقسم الى:
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات الاستخراجية: وتمثل في الصناعات المتعلقة باستخراج المعادن الخام من اعماق البحار أو باطن الأرض.
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات التحويلية: وهي الصناعات القائمة على تحويل أشكال الأشياء كاستخدام قوة العمل لتشغيل الآلة بمصدر طاقة معين وذلك لتحقيق أو تكرار الانتاج.
- ❖ تكنولوجيا الزراعة: ويقصد بها المعرفة التكنولوجية الزراعية من خلال استنباط مهارات ونظم جديدة نباتية أو حيوانية، وكذلك الوصول الى صيغ أكثر ملائمة للتوفيق بين منتجات التكنولوجيا المستعملة في الزراعة، اعتماداً على التفاعل بين الانسان والأرض.
- ❖ تكنولوجيا الخدمات: ويقصد بها تكنولوجيا أداء الخدمات، ويطلق عليها التكنولوجيا الناعمة وتتعلم بالطرق والمناهج المستخدمة في تقديم وأداء الخدمات.
- ب. تكنولوجيا الاستهلاك: تهتم بالتأثير على أنماط الاستهلاك من خلال التأثير في خصائص السلع والخدمات.

¹ محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص39.

² سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2022-2023، ص19.

³ محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

6. من حيث موضوعها: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار الى¹:

- أ. تكنولوجيا المنتج: وهي التي تدخل في المنتج النهائي والمكونة له.
- ب. تكنولوجيا أسلوب الانتاج: وهي التكنولوجيا المستعملة في عملية الانتاج، التركيب والمراقبة.
- ت. تكنولوجيا التسيير: وهي التكنولوجيا المستعملة في معالجة مشكلات التصميم، تنظيم وتسيير الموارد، كالبرامج والتطبيقات التسييرية.
- ث. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التكنولوجيا المستعملة في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، وبتزايد دورها باستمرار نظرا لدورها في عملية التسيير في جمع ومعالجة وبت المعلومات.

7. من حيث درجة التعقيد: وتنقسم الى²:

- أ. التكنولوجيا الأقل تعقيداً: تتميز ببنية غير معقدة وسهلة الاستخدام، يمكن للفنيين والاطارات والمؤسسات الوطنية في الدول النامية التعامل معها.
- ب. التكنولوجيا الأكثر تعقيداً: تتميز ببنية معقدة جداً، ويصعب على الدول النامية التعامل معها واستعمالها دون الرجوع وبصفة مستمرة الى بلدها الأصلي.

8. من حيث كثافة رأس المال: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار الى³:

- أ. التكنولوجيا المكثفة للعمل: هي التكنولوجيا التي تؤدي الى خفض نسبة راس مال الوحدة الانتاجية، فيما تتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل استعمالها في البلدان الفقيرة من ناحية الموارد ورؤوس الاموال والتي تتميز بكثافة سكانية مرتفعة.
- ب. التكنولوجيا المكثفة رأس المال: هي التكنولوجيا التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة انتاجية، مقابل تخفيض وحدة عمل، وتناسب في الغالب مع الدول ذات رؤوس الأموال الكبيرة.

¹ ميدون عباس، التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2022-2023، ص58.

² إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 42.

³ نفس المرجع، ص 42

ت. التكنولوجيا المحايدة: وهي التي تستعمل أساليب انتاج مصممة لتشغيل أعداد كبيرة من العمل واستخدام كمية اقل من رأس المال الذي تستعمله التكنولوجيا كثيفة رؤوس الأموال، وتعتبر مركزاً وسطاً بين وسائل الانتاج كثيفة العمل وكثيفة رأس المال.

9. تصنيف Thompson: حيث يركز هذا التصنيف على موضوع عدم التأكد التكنولوجي، وقد حدد ثلاث أنواع¹:

أ. التكنولوجيا الطويلة المترابطة: تتمثل بوجود اعتماد متبادل تنابعي بين العمليات والمهام، وتتسم بالتسلسل الثابت للخطوات المذكورة، فإذا وجدت ثلاث أنشطة، حيث ينجز النشاط "أ" قبل النشاط "ب" أما النشاط "ج" فينجز بعد الانتهاء من النشاط "ب"، أي حسب تدفق العمل، وهذه صفة أساسية لهذا النوع من التكنولوجيا، كما هو الوضع في المؤسسات التي تتبع نظام الانتاج الموسع.

ب. التكنولوجيا الوسطية: يتضمن هذا النوع أساليب وطرق نمطية تربط بين الزبائن، ويتعامل بها بغض النظر عن المكان أو الزمان الذي تتواجد به المؤسسة، فمثلا تعد البنوك مناسبة لممارسة هذا النوع من التكنولوجيا، اذ تربط بين عمليات الاقراض والايداع لكل الزبائن.

ت. التكنولوجيا المكثفة: هي استجابة موحدة لمجموعة من المواقف المختلفة، اذ تعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها، والتي لا يمكن التنبؤ بها بدقة، وتعد الجامعات والمستشفيات أفضل مثال لهذا النوع من التكنولوجيا.

المطلب الرابع: أهمية التكنولوجيا

تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير وتحسين التكنولوجيا، بعد بروز دورها الفعال في تدفق المعلومات وتطوير التقنيات والمهارات والمعارف لأداء العمليات الصعبة والمعقدة، مما جعل من التكنولوجيا تكتسي بالأهمية البالغة لدى المؤسسات الاقتصادية ومن بين أسباب اهتمام المؤسسات بالتكنولوجيا ما يلي²:

- زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج؛

¹ مسعود زيان موسى، دور عقود نقل التكنولوجيا في تعزيز صادرات الدول العربية خارج قطاع المحروقات - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017-2018، ص164.

² غسان قاسم داود، استراتيجيات العمليات والتغير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، سبتمبر 2007، ص 06.

- تحسين جودة المنتجات؛
- تحسين الخدمة المقدمة للزبائن؛
- اكساب منتجات المؤسسة ميزة تميزهم عن منتجات المنافسين.

كما تتمثل أهمية التكنولوجيا ودورها في التنمية الإدارية في¹:

- تزايد النفوذ للمعلومات والمعرفة في أوساط المجتمعات الصناعية، ورفع قدرات العاملين بهذه المؤسسات؛
 - تطوير وتنمية العمليات الإدارية والتمكين من المعالجة السليمة والدقيقة باستخدام الحواسيب؛
- ان التعديلات التي مست الأساليب والطرق الفنية لمعالجة المعلومات والطلب عليها أضفت إليها مكانة في ميدان تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

تحدث التكنولوجيا تأثيراً على هيكل المؤسسة وعملياتها الإنتاجية، ويتمثل هذا التأثير في²:

- إحداث تغييرات في البنى الوظيفية بالمؤسسة، حيث أصبحت تضم ثلاثة بنى، الإدارة العامة وتتمثل في سلطة اتخاذ القرار، البنية التقنية والتي تشارك في اتخاذ القرارات وتضم المهندسين والخبراء والمشرفين ذوي الخبرة على مختلف المصالح، وأخر بنية هي البنية الصفر وتضم العمال على خط الإنتاج؛
- إثراء الوظائف وإعادة تصميمها بضم عدة وظائف في عملية واحدة، ومنح الفرد سيطرة أكبر بحذف الفحص والمراقبة الغير ضرورية، تلائماً مع توزيع العمل الجديد؛
- تطوير الجانب التنظيمي والإداري الذي يهتم بالموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ودعم المواهب الإبداعية فيهم؛
- استخدام طرق علمية متعددة لاتباع التكنولوجيا والاستفادة منها الى أقصى درجة في الاستعمال؛
- توجيه المؤسسات الى استحداث أساليب جديدة تراعي التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية، وأساليب العمل عن بعد والتوسع في اسناد الاعمال للغير، من أجل توفير الجهد والوقت والحفض من العمالة.

¹ رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 207.

² أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص 52 53.

المبحث الثاني: مدخل للإبداع التكنولوجي

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفات الإبداع التكنولوجي وتوضيح مختلف المرادفات المتعلقة به، خصائصه وكذا النظريات المفسرة له، بالإضافة إلى تحديد مستويات الإبداع التكنولوجي، كما سنتطرق إلى أهمية الإبداع وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي (تعريفه وخصائصه)

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي من خلال تعريفه وذكر أهم خصائصه.

1. الإبداع والمصطلحات المترتبة عنه:

أ. الإبداع:

الإبداع في اللغة من بدع، أي ابتدعه أو أنشأه وهو ما يعني الإتيان بفكرة أو بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة.

والأصل اللغوي لكلمة الإبداع هو "بدع" بمعنى اخترع ومنه بدع الشيء أي اخترعه أو ابتكره وأوجده.¹

يعرف Drucker الإبداع بأنه " تغيير لنتائج الموارد والامكانيات حيث تزداد من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة".²

و يعرف الإبداع أيضا أنه " عملية تبدأ من إنتاج الفكرة الأولية و تصميم النموذج الجديد للمنتوج أو الخدمة أو الطريقة أو التنظيم إلى غاية إدماجه في الدورة الاقتصادية بشكل يسمح بالاستفادة منه فعليا إما بيعه أو استخدامه في العملية الإنتاجية"³.

كما يعرف أيضا بأنه "تنمية و تطبيق أفكار جديدة في المنظمة، و كلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الفكرة الجديدة إلى غاية توريدها وجلبها إلى المنظمة عبر

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 122

² Peter F. Drucker, **Innovation and entrepreneur ship: practice and principals**, Haper and Row, Newyork, 1985, p30.

³ أحمد العماري، مداخلة بعنوان، التجديد وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004؛ ص 13.

تطبيقها، كما يعرف كذلك على انه عملية ذات مراحل مختلفة، تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة في الانتشار إلى أماكن و مواضع أخرى.¹

أما سمبسون فقد عرف الإبداع بأنه "المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفته الكلية".²

وحسب موسوعة Britannica فالإبداع هو "القدرة على إنتاج شيء جديد من خلال مهارات تخيلية سواء كان حلا جديدا لمشكلة ما أو طريقة جديدة، أو شكلا فنيا جديدا".³

ب. الاختراع والابتكار:

حسب Pascal Laurent وFrancois Bouard فان الابتكار هو التطبيق الصناعي و التجاري للاختراع و يميز بين الاختراع و الابتكار كما يلي:⁴

الاختراع: وهو اختراع شيء جديد بالكامل، أي منتج أو طريقة processus جديد لم تكن معروفة إلى غاية صدورها؛

الابتكار: وهو قدرة المؤسسة على إنتاج أو بيع هذا الاختراع من أجل تلبية حاجة معينة.

ت. الاكتشاف والاختراع:

يختلف هذين المصطلحين في المعنى فالاكتشاف العلمي يتحقق عندما بوصول الانسان الى الامام بظاهرة موجودة في الفرد، المجتمع أو الطبيعة، ويلبور هذا الفهم الى قانون أو نظرية يفسر من خلالها هذه الظاهرة

ويحدد العوامل التي تتحكم فيها وتحركها وكيفية السيطرة عليها، لهذا يمكننا القول أن الانسان اكتشف القوى الكامنة في العوامل الطبيعية كالنار والماء والري، وعليه بالإمكان اعتبار الاكتشاف ذلك الفعل الذي يؤدي الى

¹ رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص341.

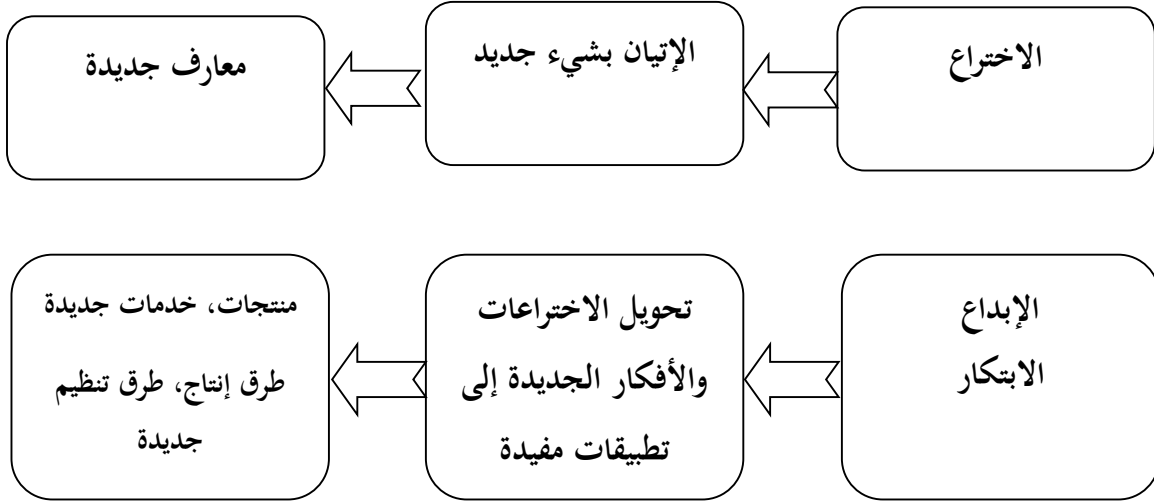
² طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، 2004، ص18.

³ Bouaissa Karim, **Effectiveness of research & Development Capabilities and Organizational Creativity as Factors To Technological Innovation and Firm performance success**, *Entreprise Review*, Volume 07, Numéro 01, Université d'Alger3, Algérie, 2018, P15.

⁴ Pascal Laurent, Francois Bouard, **Economie d'entreprise manuel BTS**, Les éditions d'organisation, Tom 01, 1997, p 231.

معرفة ظاهرة طبيعية من لحظة معرفتها بحيث لم تكن معروفة قبلها، أي بمعنى الكشف عن شيء كان موجوداً من قبل لكن غير معروف.¹

الشكل (01-02): التمييز بين الاختراع والإبداع، الابتكار



المصدر: سعيد يسن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2001، ص 599. بتصرف

ث. الابداع والابتكار:

نجد في العديد من الأبحاث أن استخدام الابداع كمرادف للابتكار، حيث اعتبر بعض الباحثين أن التمييز بينهما يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، لكن البعض الآخر منهم ميز بين الابتكار والابداع من نواحي أخرى واعتبروها فروقا بالرغم من العلاقة التكاملية التي تربطهما، فقد أشار cook الى أنه يوجد بين الابداع والابتكار علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تتمثل في(الأفكار، التمويل، العاملين) تؤدي الى توليد أفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على(النمو والابداع، العائد على الاستثمار)تؤدي الى الابتكار من خلال التحسينات الغير منقطعة في عملية الإنتاج لتحقيق

¹ Rigny André-jean, **Structure De L'entreprise et Capacité D'innovation**, Edition Homme et Technique, France, 1973, P05.

مكاسب مادية، أما Cumming فقد قال أن الابتكار يعمل على تجسيد الأشياء الجديدة التي جاء بها الإبداع ولم تكن موجودة من قبل، لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.¹

2. تعريف الإبداع التكنولوجي:

أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنجليزي لأكسفورد (OED: L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن "الإبداع هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف"²

ولقد حدد الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر خمسة أشكال للإبداع وهي³:

- ✓ إنتاج منتج جديد؛
- ✓ دمج طرق جديدة في الإنتاج؛
- ✓ استخدام مصادر جديدة للمادة الأولية؛
- ✓ انشاء وغزو أسواق جديدة؛
- ✓ اعتماد تنظيم جديد للصناعة.

ويمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.⁴

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 2018، عمان، الأردن، 2018، صص 35 36. بتصرف.

² محمد عجيبة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقل للغاز بولاية غرداية)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 2005، ص 21.

³ Jean lachmann. **Le financement des stratégies de l'innovation**. Economica. Paris.1993 p 22

⁴ أوكيل محمد سعيد ، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1994، ص33.

ويعرف Vanghan الإبداع التكنولوجي بأنه "عملية ابتكار وتطوير وتنفيذ منتجات جديدة وخدمات وتقنيات ، برامج أو حتى أنظمة جديدة."¹

أما William فقد عرّفه على أنه " اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتحسين المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية".²

وقد رأى الباحثان Chouteau & Viévard بأنه " مجموعة الرسائل المستعملة من أجل اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يعمل على تلبية احتياجات الاسوق من خلال تطوير وتحسن المنتجات الموجودة، أو انتاج منتجات جديدة، كما يسمح بتحسين أساليب الإنتاج او الاعتماد على تكنولوجيا جديدة."³

بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للإبداع التكنولوجي وهي:

- الإبداع التكنولوجي لا يقتصر على استحداث منتج جديد لم يكن يعرفه المستهلكون أو أسلوب جديد بل يمكن أن يكون تطوير وتحسين خدمة، منتج، أو إدخال طريقة إنتاج جديدة؛
- يمكن أن يكون الإبداع التكنولوجي نتيجة مجهود شخصي (فردى) أو أن يكون نتيجة مجهود جماعي؛
- الإبداع التكنولوجي يهدف الى تحسين وتطوير المنتجات أو الخدمات بأدنى التكاليف وفي أقل وقت ممكن، وكذا الى زيادة الإنتاج؛
- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق لمعارف تكنولوجية وعلمية ويتطلب القدرة الجيدة على التنظيم والتنسيق لإنجاح الإبداع؛

¹ لحسن يوسف، سراج وهيبة، أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 19، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، نوفمبر 2023، ص373.

² William J, Stevenson, **operation management**, the McGraw-Hill companies, eighth edition, New York, 2005, p 228.

³ Chouteau Mavianne, Viévard Ludovic, **L'innovation un processus a decrypter**,le centre Ressources Perspectives du Grand lyon, janvier 2007,p05

➤ الإبداع التكنولوجي يكون ناجحاً بتوفر العناصر الأساسية التالية¹:

✓ قدرات تكنولوجية وعملية (مهارات، معارف ونظريات علمية)؛

✓ توفر الطلب في السوق؛

✓ وجود المورد البشري الكفاء الذي يقوم بتحويل التقنيات والمعارف إلى منتجات وخدمات تلي

حاجات السوق.

أما محمد سعيد أوكيل فقد ربط الإبداع التكنولوجي بالخصائص التالية²:

● أن يكون مرتبطاً بالإنتاجية وبالإنتاج، إذ أن كل ابداع لا ينتج عنه تحسين في استعمال عناصر الإنتاج

أو في عملية التصنيع، أو في خلق منتجات جديدة أو تطوير الحالية لا يمكن اعتباره إبداعاً تكنولوجياً

بالمعنى الصحيح؛

● كل جديد يرتكز على معلومات غير دقيقة ويوصل الى نتائج غير فعالة بالرغم من جاذبيتها لا يمكن

القول بأنه ابداعاً تكنولوجياً، لأن الابداع التكنولوجي ينتج بتطبيق معارف تكنولوجية وفنية معترف

بها؛

● لا يمكن اعتبار الجهود الإبداعية المبذولة والتي لم تقلل من التكاليف أو تتحكم بها ابداعاً تكنولوجياً،

فالأساليب الفنية التي لا تستطيع تخفيض تكاليف الإنتاج الوحودية لا يمكن لها أن تضمن ازدهار

المؤسسة؛

● يكون الابداع التكنولوجي محدود الكفاءة والفعالية إذا لم ينتشر في الأسواق، فحسب نظرية شومبيتر

فإنه عامل أساسي في المنافسة وبالتالي في ديناميكية الأسواق الحرة، ولا بد أن يكون له آثار أوسع

حتى تتحقق التنمية الاقتصادية.

¹ دحماني مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالإشارة إلى حالة مؤسسة موبيليس وكالة بشار، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2013-2014، ص9. بتصرف.

² أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص111-112. بتصرف.

3. أبعاد الإبداع التكنولوجي: يشمل الإبداع التكنولوجي ما يلي:

أ. الإبداع في المنتج:

والمراد به إحداث تعديلات وتغيرات في خصائص المنتج أو مواصفاته بغرض تلبية وإشباع رغبة وحاجات الأفراد بكيفيات أحسن.¹

ويمكن تقسيم الإبداع في المنتج الى:²

❖ خلق منتج جديد كلياً: المراد به إلحاق تعديلات وتحسينات على منتج يتواجد حالياً بالمؤسسة،

بهدف تلبية رغبات العملاء وعرضه بجملة جديدة في الأسواق؛

❖ تحسين وتطوير منتج حالي: المغزى من هذا هو توليد الأفكار لطرح منتج جديد يوجد لأول

مرة بحيث لا يكون جديداً على السوق والعملاء فقط بل جديداً حتى على المؤسسة نفسها.

تصنف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في خانة النشاطات الرامية لخلق إبداعات تكنولوجية في

المنتجات بغرض تحقيق تفوق وريادة على المنافسين من خلال تلبية رغبات العملاء وإشباعها بأحسن أسلوب.

ب. إبداع العملية الإنتاجية:

وهذا يعني استحداث أسلوب إنتاجي جديد أو تطوير وتحسين أسلوب قائم، فبالنسبة لمستوى الإنتاج،

تكاليف التصنيع وجودة المنتجات فتستلزم أن تكون نتائج الأسلوب مهمة، أما بالنسبة للتعديلات

والتحسينات الحاصلة على تسيير وتنظيم المؤسسة فلا تأخذ بعين الاعتبار، انطلاقاً من هذا فإن الإبداع

في الأسلوب أو العملية الإنتاجية يشمل التعديلات في معدات التصنيع أو في المادة الأولية، يمكن أن

تسهم هذه التعديلات والتحويلات في إعادة تنظيم النشاطات وكذا في مراحل عملية الإنتاج، الغرض

منها تقوية تنافسية المؤسسة والحفاظ عليها من خلال تدنية التكاليف.³

¹ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص34.

² صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أريس الأمريكية، الجزائر، 2015-2016، ص08.

³ فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس - بلعباس، الجزائر، 2014 - 2015، ص102.

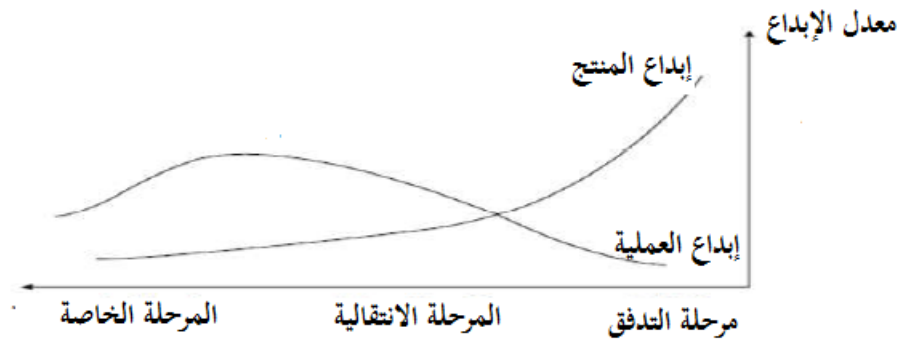
❖ العلاقة بين إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية:

تختلف العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية حسب نوع المنتج، ففي المنتجات الاستثمارية أو الصناعية فإن الباحث زوزنبورج شديد التأكيد على أن أي تعديل في هذه المنتجات يستلزم بالضرورة تعديلاً في الأساليب التي تنتجها، أما بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، فإن هذا الارتباط غير ضروري، إلا في حالة منتج أبداع فيه جوهرياً، إن تغيير عنصر من عناصر الإنتاج لا يستلزم استبدال المعدات أو الطريقة الفنية.¹

❖ دورة حياة المنتج:

تعد دورة حياة المنتج واحدة من أهم النظريات لفهم إبداع المنتج والعملية الإنتاجية، وتجمع العديد من المجالات المختلفة لإدارة الإبداع، كما أنها مفيدة في مساعدة المؤسسات لتطوير منتجاتها ومعرفة متى وكيف تستثمر، وقد طور Abernathy & Utterback نموذجاً ديناميكياً للإبداع في المنتج والعملية، من خلال دورة حياة المنتج وقد قسمها إلى ثلاث مراحل كما يبين الشكل التالي:

الشكل (01-03): دورة حياة المنتج



Source: Mark Dodgson et al, **The Management of Technological innovation Strategy and Practice**, Oxford University Press, New York, 2008, p116.

¹ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35. بتصرف.

✓ **مرحلة التدفق:** يعرف السوق في هذه المرحلة حالة من التغير المستمر، ومن الغير معروف أي منتج سيستحوذ عليه، حيث لا يزال الزبائن يكتشفون المنتجات الجديدة، المؤسسة في هذه المرحلة ترصد عدة منتجات محتملة ومختلفة، وتكون تصاميم المنافسين فيها ذات سمات وظيفية مختلفة، كما تحصل فيها إبداعات متكررة للمنتجات حيث يتم انتاجها عبر دفعات صغيرة، كما تتميز هذه المرحلة بتعدد المشاركين في الإنتاج.¹

✓ **المرحلة الانتقالية:** تحدث في هذه المرحلة تغييرات كبيرة في عملية الإنتاج نتيجة التوسع في الطلب على المنتج، فيستقر إنتاج المؤسسة على تصميم واحد له، وتقوم بتحسين مميزات وترفع من حجم تصنيعه.

تبدأ في هذه المرحلة المؤسسات القادرة على الإنتاج بجودة عالية وبكميات وفيرة بالظهور، ويركز السوق فيها على التباين والاختلاف في مميزات المنتج.²

✓ **المرحلة الخاصة:** تهدف المؤسسة في هذه المرحلة الى خفض التكاليف، رفع حجم الإنتاج وهذا من خلال التركيز على الإبداع في العملية الإنتاجية، تتميز هذه المرحلة بتشابه المنتجات، ويكون خيار الشراء لدى الزبائن متعلقاً بالسعر، كما يصعب على المؤسسات في هذه المرحلة تغيير تصاميم المنتجات نتيجة استخدامها لمعدات عالية التخصص وإجراءات تشغيلية غير مرنة وقوية، يقتصر الإنتاج فيها على بضع مؤسسات والتي تعتبر متخصصة في ذلك.³

ج. الإبداع التنظيمي:

هو المنهج الذي تلجأ اليه المؤسسة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حتى تحظى بمزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، وهذا من خلال تبنيها لأنماط تنظيمية جديدة، تطوير تكنولوجيا جديدة أو حتى إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى، مما يمكنها من خلق أشياء جديدة ذات

¹ Mark Dodgson et al, Op cit, P117.

²Op cit, P117.

³ Op cit, P117.

فائدة وقيمة بالنسبة للمؤسسة وتحقق إبداعاً تنظيمياً لها عن طريق تقديم حلول وأفكار جديدة وإحداث تغييرات ذات طبيعة تكنولوجية، إدارية، تنظيمية أو اجتماعية.¹

المطلب الثاني: مستويات الابداع التكنولوجي

يتجلى الابداع في عدة مستويات ويمكن التفريق بين ثلاث منها في المؤسسات فيعزز بعضها البعض ويكمل بعضها الآخر، وتعد جميعها أساسية في المؤسسات الحديثة وهي كالتالي:

- ❖ الابداع على مستوى الفرد؛
- ❖ الابداع على مستوى الجماعة؛
- ❖ الابداع على مستوى المؤسسة.

1. الابداع على مستوى الفرد:

هو ذلك الابداع الذي المحقق من قبل الأفراد الذين لديهم قدرات كبيرة ويتمتعون بصفات وخصائص إبداعية فطرية ومكتسبة، تمكنهم من تنمية العمل وتطويره.

فقد حدد شتاين Stein مجموعة من الخصائص تتمثل في²:

- حب الاستطلاع؛
- المبادرة؛
- توكيد الذات؛
- الاكتفاء الذاتي؛
- المثابرة؛
- الانضباط؛
- الإصرار؛

¹ شنشونة محمد، بربطل فطيمة الزهراء، أثر نظام المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية حاسي الرمل-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، جوان 2018، ص 107. بتصرف.

² سعيد لاني، تنمية الابداع، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص20. بتصرف.

- حب العمل والقدرة عليه؛
- اظهار عدم الرضا؛

أما "كارين" و "ساوند" Carin and Sund فقد حصراها في¹:

- حب الاستطلاع والاستفسار؛
- الرغبة في الاستطلاع والاستكشاف؛
- تفضيل المهمات والواجبات الصعبة؛
- مرونة التفكير؛
- الثقة في النفس؛
- تعدد الأفكار وتنوع الإجابات؛
- العمل الجاد بدافعية ذاتية؛
- القدرة على التحليل والتركيب؛
- الاستقلالية في العمل والفكر؛
- مجارة المعايير الاجتماعية.

ويقترح "وودمان" وآخرون المعادلة التالية كمحددات للسلوك الإبداعي الفردي²:

"السلوك الإبداعي الفردي = دالة العوامل الفردية x تأثيرات البيئة الاجتماعية x التأثيرات التنظيمية"

❖ **العوامل الفردية:** هي تلك العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي والتي تتكون من ست عوامل

رئيسية:

✓ **العوامل الوراثية:** هي عوامل فطرية يخلق بها الانسان ولا هو ليس بحاجة الى تعلمها، مثل القدرات

العقلية والجسدية والحسية التي تختلف من شخص لأخر؛

¹ نفس المرجع، ص 21.

² عيشوش خيرة، بناء منظمة متعلمة وتأثيره على تبني واستدامة الابداع التنظيمي دراسة قياسية -مجمع صيدال نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 110.

- ✓ **العوامل المكتسبة:** هي العوامل التي تتعلق بما يتعلمه الانسان نتيجة احتكاكه بالمحيط الذي يعيش فيه، كتعلم اللغات وفنون الابداع...، وهي صفات قابلة للتغير أو التجديد؛
- ✓ **العوامل الشخصية:** تتشكل من مجموعة من العوامل المكتسبة وأخرى وراثية، ولا يوجد لها تعريف متفق عليه، والراجح أنها صفات تطبع الفرد الى فترة وتميزه عن غيره؛
- ✓ **قابلية الاستعراف:** ويقصد بها قدرات الفرد وأسلوبه في طلب المعرفة واكتسابها، وتشمل الادراك، التعلم والتفكير، التذكر، الاستكشاف والتعرف، الحكم والتخيل.
- ✓ **الدوافع الذاتية:** يفترض عدد كبير من الباحثين والمفكرين أن الدوافع الفردية للأفراد هي المفتاح الأساسي للإبداع، كما تؤثر الأهداف في الوقت ذاته على الدوافع، بمعنى أنه يوجد دوافع ذاتية داخلية تحرك الأفراد لإشباع حاجيات اجتماعية ونفسية، فالقيام بالإبداع يمكن أن يتيح لهم الحصول على هذا الحافز للإشباع هذه الحاجات وتلبية الدوافع الداخلية؛
- ✓ **المعرفة والخبرة:** من المعروف أن الخبرة والمعرفة لهما دور مهم في عملية الابداع، ويجب التمييز بين حقلين رئيسيين تكون المهارات فيهما ضرورية، المهارات في حقل النشاط الذي يحصل فيه الابداع، والمهارات في مجال الابداع نفسه والتي تكتسب من خلال المثابرة، فالإبداع والمعرفة لهما دور اشرافي كبير.
- ❖ **عوامل البيئة الاجتماعية والتنظيمية:** إضافة للعوامل الفردية التي تؤثر في الابداع هناك عوامل لا تقل أهمية عنها تتعلق ببيئته، كالأسرة والمنظمات الاجتماعية، الثقافية وكذا النظم الإدارية والمناخ الاجتماعي.

2. الابداع على مستوى الجماعة:

إن التحديات الراهنة التي تشهدها المؤسسات اليوم فرضت عليها الاهتمام بفرق وجماعات العمل المبدعة، إذن فالإبداع ضمن الجماعة هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل مجموعة من الافراد، نتيجة تبادل الخبرات والآراء والمهارات فيما بينهم، دون اغفال خاصية التداوب بينهم، فالإبداعات الجماعية تفوق الإبداعات الفردية وغالبا ما يكون توليد الأفكار والمعارف الجديدة نتيجة الابداع الجماعي، كما تدعم عملية التكوين والتدريب ذلك.

كسوابق لعملية الإبداع فقد حدد الباحثين King & Anderson العوامل التالية:¹

- القيادة: أشارت العديد من الدراسات الى أن تحقيق نتائج إبداعية يكون أكبر عندما تتوفر المجموعة على قيادة تشاورية تعاونية؛
- التماسك: الجماعة المتماسكة والمنسجمة أكثر ميولا للإبداع؛
- طول عمر المجموعة: إذ أن المجموعات حديثة الولادة تكون أكثر ميولا للإبداع من غيرها؛
- تكوين وبنية المجموعة: الفرق التي يضم أفراد ينتمون الى مجالات متنوعة ووظائف مختلفة لديهم قدرات أكبر لحل المشكلات وإيجاد الحلول وتحقيق نتائج إبداعية أكبر.

أما Payne فقد رأى ان العوامل الفعالة في الأداء الإبداعي تتمثل في: توفر الموارد والقيادة، حجم المجموعة وتماسكها وتنوعها، وكذا في أنماط الاتصال بها، فتكوين الجماعة وخصائصها يؤثران على النشاط الإبداعي لفرق البحث والتطوير وكذا على الجوانب العملية للمجموعة ككيفية تعاملها مع حل المشكلات.² وتتمثل معادلة الإبداع الجماعي في³:

"الإبداع الجماعي = دالة الإبداع الفردي X بنية الجماعة X خصائص الجماعة X عميات الجماعة

X تأثيرات اجتماعية تنظيمية"

- بنية الجماعة: بالإضافة للعوامل الشخصية والنفسانية لكل فرد من أفراد الجماعة يتأثر عمل الجماعة وأدائها الإبداعي ببنية الجماعة، وقد حاول عدد كبير من الباحثين في بحوثهم حول العلاقة بين الجماعة وأدائها تصنيف هذه البنية على أساس عنصر التنافر أو التجانس بها، وبناءً على ذلك يتم تصنيفها حسب درجة تماثل واختلاف الخصائص الفردية لأفرادها، إذ أن توافق الحاجات والدوافع في مجموعة منسجمة ومتماسكة يؤدي الى فعاليتها، أما الجماعة الغير متجانسة فيكمن الاختلاف في الخصائص الفردية على بلوغ مستويات عالية من الأداء وإيجاد حلول للمشكلات.

- خصائص الجماعة: تتأثر نتائج العملية الإبداعية للجماعة بخصائصها كالحجم، التماسك... إلخ.

¹ Richard W.Woodman et al, **Toward a theory of organizational Creativity**, Academy of Management, Vol 18, No 02, April 1993,P302.

² Richard W.Woodman et al,Op-cit, P302.

³ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص112.

• **عمليات الجماعة:** تتمحور حول نمط القيادة وأساليب حل المشكلات، طرق الاتصال وتبادل المعلومات، طبيعة العلاقات الاجتماعية، أشكال التنظيمات فعلى سبيل المثال معدل الابداع في التنظيمات ذات البنية التنظيمية والعضوية يفوق الابداع في التنظيمات ذات التنظيم الميكانيكي، والقيادة التشاركية تعزز من الابداع وترفعه.

• **التفاعل الاجتماعي:** يتأثر الأداء بالتفاعل وتبادل الأفكار الحاصل بين أعضاء الجماعة، فاللقاءات والمناقشات الحاصلة بين فرق البحث والتطوير تعتبر لبنة أساسية للإبداع، نتيجة تبادل الأفكار الحاصل.

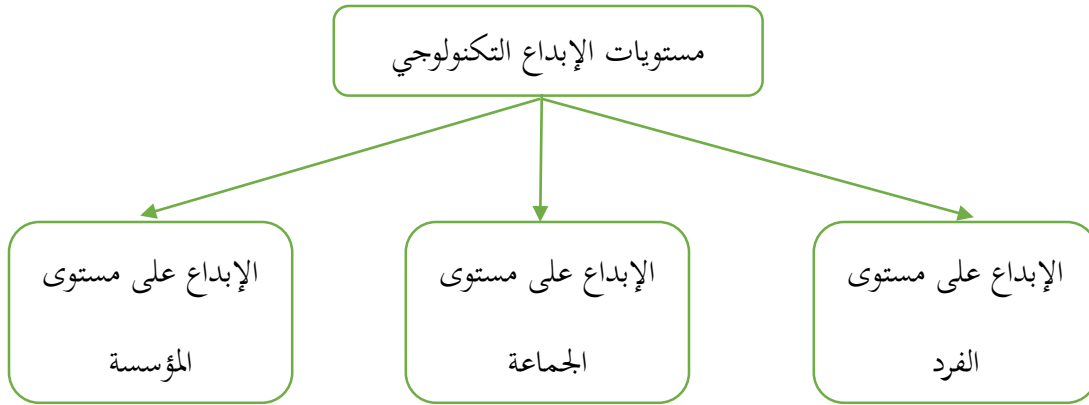
3. الإبداع على مستوى المؤسسة:

يعتبر الابداع في المؤسسة ضرورة حتمية لضمان بقائها واستمراريتها، نظير ما يشده العالم من تطور تكنولوجي ومن اشتداد للمنافسة في السواق، فالإبداع على مستوى المؤسسة هو الذي تم بلوغه نتيجة العمل الجماعي لجميع أفراد المؤسسة، فعالبا ما ينسب الى المؤسسات المتميزة في أدائها والتي تنتهج وتشجع الابداع القائم على التعاون بين عدة أفراد لتجسيد الأفكار المستحدثة في الواقع وتحسين وتطوير الحالية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية والتي اقترحها "Harold Leavitt"¹:

- ✓ يتطلب الإبداع إلى أفراد لديهم تفكير عميق، بمعنى أنهم ذوي علاقة بالمفاهيم، ويتحلون بالرغبة وحب الاستطلاع، وتعمل المؤسسات على تنميتها من خلال تعليم وتدريب وتكوين أفرادها؛
- ✓ على افراد المؤسسة تعلم إيجاد حلول للمشكلات بطرق إبداعية، أي تشجيع التفكير وتكليفه ليصبح أكثر سلاسة ومرونة؛
- ✓ تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم الإبداعية في البحث عن المشكلات واكتشافها، وتتبع أبعاد أي مشكلة مما هو غير مألوف وغير مباشر من خلال الاعتياد على التفكير الشامل والمطلق؛
- ✓ تحسين وتطوير المهارة الإبداعية في خلق مشكلات من العدم والعمل على إيجاد حلول لها، فالإبداع الحقيقي يرتبط بها وهو الذي يوصل المؤسسة الى الريادة.

¹ سليم بطرس جلددة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 50 – 51.

الشكل (01-04): مستويات الإبداع التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

المطلب الثالث: تصنيفات الإبداع التكنولوجي

يصنف الإبداع التكنولوجي حسب العديد من المعايير تتمثل في:

1. تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب درجة التعقيد:

حيث يصنف الإبداع التكنولوجي حسب هذا المعيار إلى:¹

- أ. الإبداع البنيوي: يعتبر إبداعاً قابلاً للتحكم، يتم تدريجياً، مكثفاً للوسائل، معقداً ولا يتطلب تسهيلات.
- ب. الإبداع اللاخطي: يستعمل في الاستراتيجية الهجومية، لا يمكن التنبؤ به، ويحدث بشكل سريع.
- ت. الإبداع المحفز: لا يصعب استخدامه من قبل الجماعات والأفراد، يقوم بدافع التغيير ولا يحل المشاكل القائمة، يستلزم هذا النوع تسهيلات نشطة.

¹ صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 115.

ث. الإبداع الحر: لا يندرج هذا النوع تحت أي نموذج من نماذج الإبداع ويتركز على الأفراد، يظهر في لحظة معينة ولا يتحقق وفق خطوات محددة، يركز على المشاكل الكبيرة ويستلزم تسهيلات كبيرة.

2. التصنيف حسب درجة الإبداع التكنولوجي:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب هذا المعيار إلى:

أ. الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي):¹ ويقصد به عمل تعديلات جزئية أو أحداث إضافات صغيرة إما بالمنتجات الحالية أو بأساليب وطرق الإنتاج المستعملة.

إن تبني المؤسسة لهذا النوع من الإبداع يعتبر الخطوة الأولى، وتمثل الخطوة المالية في إجراء تحسينات بغية بلوغ النتائج المرجوة من تعديل العمليات الإنتاجية أو طرح المنتجات الجديدة المحسنة.

❖ مزايا الإبداع التكنولوجي الجزئي: له العديد من المزايا منها:

- ✓ لا يستلزم وقتاً طويلاً؛
- ✓ لا يتطلب موارد مالية كبيرة؛
- ✓ لا يتطلب موارد مادية كبيرة؛
- ✓ لا يتطلب موارد بشرية كبيرة؛

❖ عيوب الإبداع التكنولوجي الجزئي: على الرغم من مزاياه إلا أنه له عيوباً منها:

- ✓ إرباك الزبائن الحاصل بسبب التنوع الأقصى الناتج عن المبالغة الزائدة في التحسينات؛
- ✓ في أغلب الحالات يكون التحسين اتباعاً للقادة في الأسواق، ولا يحقق نتائج مرضية في الحصة السوقية إلا في حالات قليلة.

ب. الإبداع التكنولوجي الجذري²: والمقصود به خلق وإيجاد منتجات وطرق إنتاج جديدة، أو إحداث تغييرات وتعديلات رئيسية في طرق تأدية الأعمال بغية التلبية السريعة لحاجيات العملاء.

¹ دهماني مصطفى، بوسهمين أحمد، تفعيل استراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، مارس 2017، ص 192.

² مراد مهدي، نصيرة بجاوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، جامعة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 463.

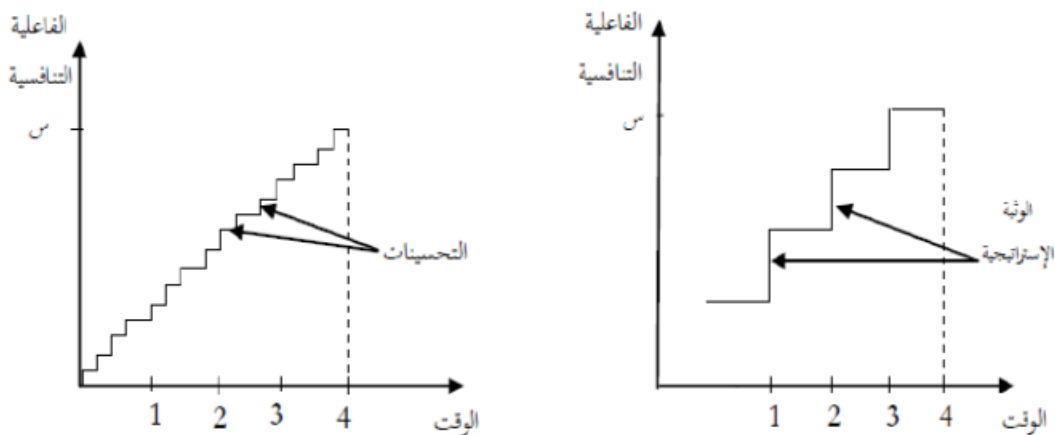
❖ مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري:

- ✓ يحدد بقاء المؤسسة من زوالها، فهو يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا حديثة أو إنتاج منتجات جديدة تدفع بالنمو الاقتصادي؛
- ✓ يخلق أسواقاً ومنتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل؛
- ✓ يمكن المؤسسات من تحقيق أرباح معتبرة، نتيجة فعالية إدارة حق الملكية الفكرية والتي يمكن أن تدوم إلى سنوات عديدة.

❖ عيوب الإبداع التكنولوجي الجذري:

- ✓ طول الفترة الزمنية، إذ من الممكن أن تصل مدته إلى سنوات عديدة انطلاقاً من الفكرة وصولاً لتجسيدها، بحيث يمكن أن تصل إلى عقدين من الزمن؛
- ✓ التكلفة المرتفعة، حيث يستلزم استثمارات ضخمة في كل مراحله، مما يعرض المؤسسات للمخاطرة فاحتمالات الفشل فيه كبير خاصة في ظروف عدم التأكد؛
- ✓ التأخر غير المتوقع، ففي معظم الحالات يستلزم توظيف موارد كبيرة؛
- ✓ استلاء المنتجات المقلدة والمحسنة على الحصة السوقية للمنتج الأصلي، خاصة من قبل المقلدين ذوي القدرات العالية.

الشكل (01-04): الإبداع الجزئي والإبداع التدريجي



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، 2003، ص155.

يلاحظ من الشكل (01-03) وجود انقطاع واضح بين كل إبداع جذري (وثبة استراتيجية) وآخر، كما يتطلب وقتاً كبيراً، أما بالنسبة للإبداع الجزئي فالتحسينات تحدث تباعاً أي لا وجود للإنقاع بها كما لا تستغرق هذه التحسينات وقتاً كبير فهي تحدث في فترات وجيزة.

3. تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب درجة الكثافة التكنولوجية:¹

عمل كل من الباحثان Clark & Abernathy على تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب تأثيره على المنافسة في السوق وقدرات المؤسسة، ويرتكز هذا النوع على أهمية الإبداع التكنولوجي في تنافسية القطاع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تحسين وتعديل القدرات التكنولوجية، الموارد والمعرفة. وقد ميز الباحثان بين أربع أنواع هي:

أ. **الإبداع الهيكلي**: يطلق عليه أيضاً الإبداع الكلي، إذ يسهم في إعادة التشكيل الكلي للهياكل التالية: المنتجات، نظم الإنتاج وكذا العلاقات مع السوق، حيث يبنى هذا الإبداع على معطيات علمية تكنولوجية حديثة، تستخدم في نظام الإنتاج وتطبق على المنتج، ويعتبر هذا النوع سبباً في نهوض صناعات جديدة، نتيجة الأخذ بالمعطيات الجديدة بالسوق.

ب. **إبداع الخدع التجارية**: يقوم على إعادة التنظيم والتركيب الجديد لعناصر التكنولوجيا الحالية أو السابقة قصد اشباع الحاجيات، فهو يركز على التحسين والتطوير التكنولوجي.

يعتمد نجاح هذا الإبداع على تركيز المؤسسة على السوق وسرعة رصدها للمجال التجاري، أي أنه يتطلب يقظة تجارية واكتشاف للفرص في محيط المؤسسة قبل اشتداد التنافس، لا يمنح هذا النوع من الإبداعات ميزة تنافسية دائمة، نتيجة تقليده بمرور الوقت من قبل المنافسين.

ت. **الإبداع العادي**: يعد الأقل استقراراً ولا يهتم بخلق أو إيجاد منتوجات جديدة، أو تكنولوجيا جديدة أو حتى فتح أسواق جديدة، فهو ابداع جاري يهتم بتحسين طرق الإنتاج والمنتجات، التكاليف، الجودة والأسعار.

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012-2013، ص 15.

ويعتمد نجاحه على العلاقة الدائمة التي تربط المؤسسة بالسوق بغية تحسين علاقاتها التجارية وكذا على القدرات التنظيمية والخبرات الفنية، القدرة على تسيير اليد العاملة وتدريبها وتكوينها وتحفيزها، مما يمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية دائمة.

ث. **الإبداع الثائر:** يغلب الطابع التقني على هذا النوع، إذ يهدف إلى أحداث انقلابات في المعطيات التقنية التي تخص العناصر المكونة للمنتج وهيكله وتعديله وتحسين طرق تصنيعه، لكن بدون تغيير الوظيفة التي يشغلها المنتج، أي أن المؤسسة تحافظ على نفس السوق وتستهدف نفس الفئة التي تسعى جاهدة لتلبية رغباتها واشباع حاجاتها.

يعزز هذا النوع من القدرة التنافسية للمؤسسة ويكسبها مزايا تنافسية طويلة الأجل لهذا فإنه يستلزم تركيز جهود المؤسسة على التطور التكنولوجي واستغلال الثغرات التكنولوجية.

4. تصنيف سلومون وستوارت **Solomon & Stewart**:

حيث يصنف الباحثان الإبداع إلى¹:

أ. **الإبداعات المستمرة:** بحيث تأتي بتغييرات وتعديلات تدريجية وصغيرة في المنتج، التنويع، توسيع الخطوط، الغرض منها تخفيف ملل الزبائن.

ب. **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** تحدث تعديلات وتغييرات أكبر في المنتجات الحالية، لها تأثير كبير على كيفية عمل الأفراد لأشياء، ويمكن أيضا أن تحدث تغييرات سلوكية محددة.

ت. **الإبداعات المتقطعة:** هي التي تحدث تعديلات وتغييرات أساسية على سابقاتها من منتجات أو تكنولوجيا، وقد تمس في حالات ما أساليب الحياة المعاشة، كابتكار الطائرة.

5. تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب معيار الأهداف المسطرة:

ينقسم الإبداع التكنولوجي حسب هذا المعيار إلى²:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² مرزوقي مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

- أ. تحسين كفاءة المنتج: تؤدي جهود التطوير والإبداع إلى إحداث تحسينات مستمرة على المنتجات بغية رفع مدة حياتها.
- ب. تطوير أفكار جديدة: وهذا بطرح منتج يعتبر جديداً على المؤسسة، لكن في الأصل هو متواجد بالأسواق، من خلال اقتناء تراخيص إنتاجه أو إبرام اتفاقيات مع المؤسسة الأصلية له.
- ت. إدخال أفكار جديدة: على عكس سابقه فإن المنتجات المطروحة تعتبر جيدة على المؤسسة والسوق على حد سواء، ولا يتسنى للمؤسسة ذلك إلا من خلال تكثيف جهود البحث المستمرة واكتشاف الفرص الإبداعية ببيئتها الداخلية والخارجية.
- ث. تحسين ظروف العمل وتقليل تكاليف عناصر الإنتاج: الهدف الأساسي منه هو خفض تكاليف الإنتاج وتحسين مواصفات المنتج، كما يهدف أيضاً إلى تحسين ظروف العمل بالمؤسسة.
6. تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب نموذج التسيير:

يندرج تحت هذا النوع ما يلي:¹

- أ. الإبداعات المبرمجة: يستلزم على المؤسسة برمجة وتخصيص ميزانية لهذا النوع من الإبداعات حتى تتم بالشكل المطلوب، ويعتبر هذا الإبداع منظماً مما يربط المؤسسة بالجامعات ومراكز البحث بشكل دائم بغية إجراء تحسينات متتالية، كما أن هذا النوع يلزم المؤسسة من اتخاذ قرار ما إذا كان سيتم تطوير الإبداع داخلياً أو خارجياً.
- ب. الإبداعات الغير مبرمجة: تحصل هذه الإبداعات بتلقائية وعفوية أي على غير ما هو مبرمج، وهذا نتيجة مبادرة الأفراد خارج النشاط وفي أوقات الراحة لكن يتم ذلك استناداً على إمكانيات المؤسسة.
7. التصنيف حسب استراتيجية المؤسسة:

ينقسم الإبداع التكنولوجي حسب هذا النوع إلى:²

¹ إلياس غفال وآخرون، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.

² قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص 11.

أ. **الإبداع الدفاعي:** تطلق المؤسسة هذا النوع من الإبداعات للتصدي للتهديدات المباشرة، بحيث تكون لها القدرة على التكيف مع تطور المنافسة الغير متوقع، وتعتبر هذ الإبداعات مؤقتة بالنسبة للمؤسسة، وتعد تحولات المحيط وضغوط المنافسة السبب الرئيسي لظهورها.

ب. **الإبداع الهجومي:** يتميز هذا النوع من الإبداعات بقدر أكبر من المبادرة والخطر، والغرض منه تعدي سباق المنافسة كما يعد دليلاً على طموح المؤسسة التي تنتهجه في احتلال الريادة في المجال الذي تنشط فيه، ويستلزم ذلك يقظة تكنولوجية عالية.

المطلب الرابع: أهمية الإبداع التكنولوجي.

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد العوامل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الراهن لضمان استمراريته وبقائها، وحسب أحسن صلاح الدين بن أحسن فإنه لا يمكن إغفال أهمية الإبداع التكنولوجي في جميع المجالات، وقد حصرها في ما يلي¹:

- ✓ يعمل الإبداع على رفع الطلب: فمن خلال العرض الجديد يقوم برفع الطلب الأولي، أما فيما يتعلق بعملية تعويض المنتجات الحالية بأخرى جديدة فهي التي تقوم برفع الطلب الثانوي؛
- ✓ يخلق الإبداع موارد دخل جديدة ويعمل على إثارة الطلب: فتطور المؤسسة نشاطها من خلاله، فهي تخلق موارد دخل لم تكن موجودة نتيجة تنويع نشاطها، وطرح منتجات مستحدثة لتلبية الحاجيات وبالتالي زيادة العرض؛
- ✓ رفع القدرة التنافسية للمؤسسة: نتيجة خفض التكلفة وسرعة تقديم منتجات جديدة؛
- ✓ يعمل الإبداع على رصد الفرص لاقتحام المؤسسة لأسواق جديدة؛
- ✓ استقطاب عملاء جدد والعمل على تلبية رغباتهم ونيل رضاهم من خلال تقديم منتجات محسنة ومتطورة؛
- ✓ المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة.

¹ بن أحسن صلاح الدين أحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لبناء المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 26.

وبالنظر للأهمية البالغة التي يتحلى بها الإبداع التكنولوجي وزيادةً على ما تم ذكره يمكن تلخيص أهميته في:

✓ يساهم في رفع سرعة استجابة المؤسسة ومرونتها في حل المشكلات، كما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو وزيادة للأرباح وكسب لرضا عملائها من خلال تطوير المنتجات المستحدثة لتلبية حاجياتهم¹؛

✓ يحسن من الخدمات المقدمة للزبائن، من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار مغرية وتنافسية²؛
 ✓ يضع المؤسسة المبدعة في مكانة متميزة في السوق حيث تتميز عن منافسيها بالتكلفة، وتصبح لديها القدرة للحصول على هامش ربح أكبر بالأسواق من خلال تحسين أداء المؤسسة إما بتخفيض تكاليف عناصر الإنتاج أو برفع الطلب على منتجاتها؛

✓ يمكن من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المالية والبشرية، فالإبداع له تأثير كبير على المدخلات وزيادة المخرجات³؛

✓ يساهم في تنمية القدرات الفكرية وكذا على تحفيز المؤسسة لخلق بيئة مناسبة لرصد القدرات الإبداعية والعمل على تنميتها؛

✓ يدعم التنمية الاقتصادية من خلال رصد تقنيات وأساليب وتكنولوجيا ملائمة داعمة للتنمية⁴؛

✓ يؤدي إلى التطوير المستمر مما يمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة والتحكم فيها.

وبالنسبة للباحثة "مليكة ريغي" فقد ذكرت أن أهميته تتجلى في:⁵

✓ يراقب وينمي القدرات الشخصية في التفاعل الاجتماعي والتفكير من خلال فرق العصف الذهني؛

¹ مأمون ندم عكروش ، سهير ندم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل متكامل وعصري-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 05.

² سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي-02 جوان 2003، ص 08.

³ خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 74.

⁴ طرطار أحمد، حلومي سارة، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 07.

⁵ ريغي مليكة، دور البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية العربية -دراسة تحليلية-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر، يناير 2017، ص 185.

- ✓ يرفع من جودة قرارات المؤسسة التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستواها أو على مستوى إدارتها أو قطاعها، في شتى المجالات سواءً المالية، الفنية أو حتى التسويقية وتلك المتعلقة بيئة العمل الاجتماعية؛
- ✓ يسهم بشكل ملحوظ في خفض الفترات بين تقديم منتج جديد وآخر ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية؛
- ✓ يساعد في رسم وتعزيز صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- ✓ يسهم في إيجاد طرق لتفعيل ورفع نسبة مبيعات المؤسسة.

المبحث الثالث: مقاربات نظرية متعلقة بالإبداع التكنولوجي.

سنتناول في هذا المبحث عدة مقاربات تتعلق بالإبداع التكنولوجي انطلاقاً من نظرياته بالمطلب الأول والتي ستقدم لنا مفهوم أوسع عنه، وسنتحدث في المطلب الثاني عن مراحل العملية الإبداعية وشروط نجاحها أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي وأخيراً سنتناول معوقاته.

المطلب الأول: نظريات الإبداع التكنولوجي.

تعددت النظريات المفسرة للإبداع، ويبدل هذا التباين على اختلاف توجهات الباحثين حول الإبداع، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية "ووترمان وبيترز" "B.Waterman & T.Peters" ¹:

بعد دراسة أجراها كل من "B. Waterman & T. Peters" على مجموعة من المؤسسات توصل الباحثين في كتابهما الموسوم بـ "البحث عن التفوق" "In Search of Excellence" إلى مجموعة من القيم والأسس المشتركة بين المؤسسات المتفوقة والتي تتمثل في:

- ✓ التحيز والرغبة في القيام بالأعمال وإعطاء الأولوية دائماً للعمل والشروع في الأداء وعدم إضاعة الوقت في التحليل والتقارير التفصيلية للجان؛
- ✓ تطوير وتنمية الروابط مع المستفيدين من الخدمات أو الراغبين في السلع المقدمة من طرف المؤسسة للتعرف عليهم وللاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم؛
- ✓ منح استقلالية للأقسام والوحدات بما يشجعها على الإبداع والتفكير المستقل ويحفز المنافسة بين الأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- ✓ تأصيل مفهوم الإنتاجية وبلوغها بتطوير قدرات كل العاملين وتعميق المبادئ بحيث يقدم كل فرد أفضل جهوده وقدراته، مع العلم أن الجميع مشتركين في كل النتائج الإيجابية المترتبة عن تفوق المؤسسة؛
- ✓ توضيح المستويات الإدارية وتبسيطها والاعتماد على البعض منها، بحيث يكون التوجه دائماً للحد من الوظائف القيادية؛

¹محمد عجيبة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- ✓ تطوير وتحسين البيئة التنظيمية التي تحقق الانتماء للمبادئ الرئيسية للمؤسسة، وتتصف في الوقت ذاته بالمرونة المطلوبة؛
- ✓ الحد من توسع المؤسسة في مجالات لا تملك فيها خبرة أو معرفة مسبقة، واستمرارها في تقديم المنتجات التي أثبتت تميزها؛
- ✓ العمل على أن يبقى الرؤساء التنفيذيين للمؤسسة على ارتباط دائم ومتصل بالوظائف الأساسية، وهذا بغرض معرفة مدى تطابق هذه الوظائف مع القيم التي تتبعها المؤسسة.

2. نظرية "مارش وسايمون" "March & Simon":¹

من خلال المشكلات التي قد تعترض الإبداع فسّرت هذه النظرية الإبداع، فبعضها تواجه فجوة بين ما يفترض أن تقوم به وبين ما تقوم به، فتحاول خلق بدائل من خلال عمليتي البحث والإبداع والتي تمر بالمراحل التالية: فجوة الأداء ثم عدم الرخاء ثم بحث ووعي، البدائل، وأخيراً الإبداع، وتعود الفجوة الأدائية حسب الباحثين إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والتغير في الطلب.

3. نظرية "كليفورد وكافيني" "R.Cavang & D.Cliford":²

قدم الباحثين دراسة بعنوان "الأداء الناجح" "The Winning Performance" توصلوا من خلالها إلى أن المؤسسات الصغيرة ذات القدرات الإبداعية والمتميزة تتسم بعدة صفات تميز بيئتها التنظيمية تتمثل في:

- ✓ وضع رسالة محددة للمؤسسة والعمل على تطويرها، كما ينبغي أن تكون هذه الرسالة بمثابة المبادئ والقيم المشتركة بين العاملين بها؛
- ✓ تركيز الاهتمام يجب أن يكون على المكونات الأساسية للعمل وكذا على مقوماته؛
- ✓ يجب أن يرى المنهج البيروقراطي على أنه العدو الأساسي؛
- ✓ تحفيز كل العاملين على التدريب والتجريب؛

¹ الصرارية أكنم عبد الحميد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيين، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 04، جامعة موتة، الأردن، 2003، ص 197.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ✓ تعزيز وتطوير العلاقة مع المستخدمين من الخدمة أو الراغبين في اقتناء المنتج، وهذا بالقدر الذي يمكن من جعل كل عمليات الإبداع والتطوير جهوداً مشغلة من أجل تحقيق رغبات زبائن المؤسسة؛
 - ✓ إعطاء الأولوية لتحفيز العاملين على الأداء المتميز والإبداع فيه، وكذا لتطوير وتحسين قدراتهم.
- تؤكد أهمية هذه المبادئ ويبقى الهدف الأساسي هو تنفيذها فعلياً ووفق تكامل عضوي مع مقومات البيئة التنظيمية للمؤسسات وما يتحكم فيها من أساليب ونظم وكيفيات العمل.

4. نظرية "بيرنز وستولكر" "Burns & Stalker"¹:

حسب هذه النظرية فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة هو الذي يسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، من خلال التنظيمات والأنماط الآلية التي تناسب بيئة العمل المستقرة، والتنظيمات العضوية الحيوية التي تتناسب مع البيئة سريعة التغيرات، حيث تقوم هذه التنظيمات بإشراك أعضائها في اتخاذ القرارات كما تسهل عمليات جمع المعلومات ومعالجتها.

5. نظرية "توارنس" "Torrance"²:

استخدم تورانس اختبارات تقليدية مستخدمة في التحليل العامي، ليتمكن من دراسة تغير القدرات الإبداعية الكامنة، وقد اعتبرها أحد وظائف العمر عند مختلف الفئات العمرية، فتوصل الى أن النمو يحصل بنسب موحدة وأن التغيرات الجوهرية تحدث ابتداءً من سن التاسعة.

توصل تورانس إلى أن التغير في الإبداع تابع للتغير في العمر، وأن منحى القدرات الإبداعية يختلف من فرد لآخر وقد أظهر بع التضامن مع فئة بداية العشرينيات، إلا أن بعض الدراسات على غرار دراسة كل من ترمبلي "Trembly" وكذا دراسة ليهمان "Lehman" حيث توصل كل منها إلى أن ذروة الإنتاج تبلغ ذروتها مطلع الثلاثينيات، وأن منحى النمو يختلف باختلاف العامل المقاس.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 15.

6. نظرية ويلسون "Wilson"¹:

بيّن الباحث في هذه النظرية عملية الإبداع من خلال مراحلها الثلاث والتي ترمي على ادخال تغييرات في المؤسسة: وقد ابتدئ بإدراك التغيير، ثم اقتراح التغيير، وأخيراً تبني التغيير وتطبيقه، ولا يكون ذلك إلا بإدراك الحاجة لتغيير المطلوب وبعدها توليد اقتراحات وتطبيقها، وقد افترض أن نسب الإبداع مختلفة بالمراحل الثلاث، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها تنوع نظام الحفظ، التعقيد في الوظائف، وكلما ازدادت المهمات المختلفة ازدادت معها المهمات الغير روتينية مما يسهل إدراك عملية الإبداع بصورة جماعية واختفاء الصراعات، كما اعتبر دور الحوافز الذي له تأثير إيجابي في توليد الاقتراحات وزيادة مساهمة العاملين بالمؤسسة.

7. نظرية هافي وميل "Harvey & Mill"²:

ركز الباحثين على فهم الابداع من خلال مدى استعمال الأنظمة لمجموعة الحلول الإبداعية-الروتينية والتي تعرف "بالحالة والحل"، وقد تطرقا إلى أنواع المشكلات التي من الممكن أنهما قد تواجه المؤسسات والحلول المطبقة من قبلها عند معرفة المشكلة، وطريقة استجابة المؤسسة وما يجب عليها فعله لمجابهتها، وماهي الأفعال المحتملة التي من الممكن اتخاذها من طرف المؤسسة، اختيار الحل الأمثل أو الحصول على معلومات ذات تغذية عكسية حوله، كما تسعى المؤسسات إلى استخدام حلول سابقة لمشكلات مماثلة حدثت سابقا أي انها تستفيد من خبراتها السابقة، اما في حالة المشكلات الاستثنائية فيها تسعى لاستخدام حلول إبداعية لم يتم استعمالها سابقاً وهذا بتبني الهياكل العضوية، التنظيمية والميكانيكية.

8. نظرية "هيج و إيكين" "Hang & Aiken"³:

تناولت هذه النظرية مختلف مراحل العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها، وتعتبر من أكثر النظريات شمولية، وقد فسرت هذه النظرية الإبداع على أنه تغيير حاصل في برنامج المؤسسة ويتمثل في زيادة خدمات جديدة، وقد تطرقت الى مراحل الابداع بالشكل التالي:

¹ الصرارية أكنم عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص33.

³ الصرارية أكنم عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

- مرحلة التقييم: حيث تقيم النظام ومدى تحقق أهدافها من قبله؛
- مرحلة الإعداد: تحصل فيها على الدعم المالي اللازم والمهارات الوظيفية المطلوبة؛
- مرحلة التطبيق: تجسيد الإبداع واحتمال ظهور المقاومة؛
- الروتينية: ويقصد بها بعض المعتقدات والسلوكيات التنظيمية.

9. نظرية "إدوارد دي بونو" "Edward de Bono":¹

في مجال الصناعة والإدارة فإن "إدوارد دي بونو" اسم مشهور، ويعتبر مرجعاً للعديد من المؤسسات المعروفة في عالم الأعمال، ويعد صاحب الأسلوب المبتكر في التفكير والمعروف بالقبعات الست، حازت هذه النظرية على إعجاب العديد من المؤسسات العالمية وتم اعتمادها والعمل بها فيها، بعد ما استخف بها الكثيرون عند ظهورها لأول مرة، تعتمد هذه النظرية على الواقف العقلية التي تساعد بدورها متخذي القرار من القيام بما سماه التفكير المتوازي، والمقصود بهذا تفكير الجميع بمنهج أو طريقة واحدة، وهذا بغية تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة نتيجة الطاقة العقلية المجتمعة.

يعتمد أسلوب القبعات الست في الاجتماعات الإبداعية حيث يسهم في التفكير الجماعي المتوازي، وحتى نتحصل على نفس منهج التفكير يجب على الجميع ارتداء نفس القبعة، وقد ميز دي بونو بين ست ألوان للقبعات هي:

❖ **القبعة البيضاء:** تهتم بالنظرة الموضوعية للأشياء، بحيث تعد المسؤولة عن جمع المعلومات والتقصي عن الوضع الحالي وعن المشكلات التي تحيط به؛

❖ **القبعة الحمراء:** ييدي مرتديها بما يشعر به اتجاه الاقتراحات فقط، دون تقديم أي مبررات أو أسباب لذلك، فهي خاصة بالمشاعر: التفكير الفطري، الحدس، الانفعال؛

❖ **القبعة الخضراء:** هي المسؤولة عن التفكير الخلاق والأفكار الجديدة، فهي التي تزودنا بالأفكار الإبداعية والاحتمالات والخيارات والبدائل؛

❖ **القبعة الزرقاء:** تضبط وتوجه عملية التفكير، وتمثل مهمتها الرئيسية في المساعدة على التحكم والوصول للقرارات وكذلك في توقع النتائج؛

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

❖ **القبة الصفراء:** تعتبر قبة الممكن والمنطق الإيجابي وهي المسؤولة عنه وعن الفائدة المترتبة عليه، وكذا عن تبيان قيمة الأشياء؛

❖ **القبة السوداء:** أي قبة التفكير السلبي، حيث أن التفكير بها يقوم على افتراض المشكلة ونقاط الضعف في الموضوع المعالج، وتعرف بقبة الحذر والتشاؤم.

تتميز هذه النظرية بما يلي:

- ✓ التأثير الفوري وسهولة الاستخدام والتعلم؛
- ✓ توفر هذه الطريقة الوقت للجهد الإبداعي المنظم؛
- ✓ تمكن من التعبير عن المشاعر؛
- ✓ تمكن من التفكير بكل حرية ودون قيود؛
- ✓ تمكن من الانتقال من نمط تفكير لآخر، وهذا دون جرح مشاعر الآخرين أو التسبب في إيذائهم؛
- ✓ تجبر مستخدميها على ارتداء كل القبعات أي أنها لا تتبع نمط تفكير واحد؛
- ✓ تتبع أسلوباً علمياً في استعمال أنماط متباينة وفي أحسن تتابع ممكن؛
- ✓ تتجنب الجدل أثناء الحوارات، وتمكن الجميع من الكشف عن إبداعاتهم؛
- ✓ تتميز اجتماعاتها بالفعالية والإنتاجية.

لا يجبر هذا الأسلوب على اتخاذ القرارات أو اتباع فكرة محددة، وعلى الفرد أن يختار ويتخذ القرار المناسب، حيث يعتبر هذا المنهج في التفكير الإبداعي مسؤولاً عن تقديم الأفكار والبدائل فقط.

10. نظرية "زالتمان وآخرون" "Zaltman & Others"¹:

الإبداع حسب هذه النظرية هو ممارسة أو تطبيق جديد لوحدة التبنى وهو عملية جماعية تتألف من مرحلتين، مرحلة الأولى تعرف بمرحلة البدء أما الثانية فهي التطبيق، ولكل واحدة منهما مراحل جزئية، توسع

¹ محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الباحثين في هذه النظرية في شرح المشكلة التنظيمية اعتماداً على نظرية هيچ وإيكن، وقد أضافوا متغيرات أخرى تتمثل في العلاقات الشخصية وطريقة التعامل مع الصراعات.

وقد حدد الباحثون في هذه النظرية مراحل الإبداع في:

أ. مرحلة البدء: وتضم المراحل الثانوية التالية:

- ✓ مرحلة وعي المعرفة؛
- ✓ مرحلة حول خطوات الإبداع؛
- ✓ مرحلة للقرار

ب. مرحلة التطبيق: وتضم المراحل الثانوية التالية:

- ✓ مرحلة التطبيق التجريبي؛
- ✓ مرحلة التطبيق المتواصل.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية.

اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد مراحل العملية الإبداعية، وتباينت آرائهم فقد توجه بعضهم إلى أنه ليس من الضروري للإبداع بمراحل يمر بها بينما توجه آخرون إلى تحديد مراحل له يمر بها، وقد حدد والس Wallas المراحل الأربع التالية:

1. مرحلة الإعداد Preparation¹:

في هذه المرحلة يتم تحضير العقل للعملية الإبداعية للتعامل مع إحدى المشكلات او القضايا المطروحة للنقاش، ويتم في هذه المرحلة القيام بجمع المعلومات والبيانات وكذا الأفكار المرتبطة والمتعلقة بها والقيام بتحليلها وفهمها جيداً، وهذا تحضيراً للمرحلة الموالية، وتتضمن هذه المرحلة:

- ✓ استحضار خبرات الأفراد المكتسبة سابقاً؛
- ✓ تعيين المجال الجزائي والمعرفي والذي يستلزم حلاً إبداعياً لاختراقه؛

¹ وليد رفيق العيصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص ص 111-

- ✓ محاولة الاطلاع على الخبرات التي لها صلة بالمجال، وهذا من عدة مصادر متباينة؛
- ✓ تنظيم وترتيب الخبرات المتحصل عليها بهدف الفهم الدقيق والمفصل للمشكل؛
- ✓ بناء الفرضيات.

2. مرحلة الاحتضان **Incubation**:

يمكن أن تمتد مدة هذه المرحلة أو تقصر، وتعتبر أهم مراحلها وأدقها من مراحل العملية الإبداعية، فهي العملية التي تتم فيها عمليات التفاعل، وتتداخل فيها العوامل الشعورية والغير شعورية مع شخصية الفرد المبدع، كما تتعدد وتكثر فيها المحاولات العفوية والإرادية التي ترتبط بموضوع البحث والحلول المناسبة للمشكلة الحقيقية، تتميز هذه المرحلة أيضاً بتفاعل شخصية المبدع مع موضوع البحث والمعلومات المتوصل إليها، وتُعرف هذه المرحلة بمرحلة توليد البدائل والحلول.¹

3. مرحلة الاشرار **Illumination**:²

هي المرحلة التي تتولد وتظهر فيها الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى إيجاد حل للمشكلة، وفي العادة تأتي هذه الأفكار للمبدع بشكل مستمر ومتتابع، وكأن هنالك شخص آخر هو من يقوم بتلقيه هذه الأفكار. وأشارت بعض الدراسات إلى أن المبدع في هذه المرحلة يتمكن من إيجاد ضالته التي بحث عنها كثيراً، كما انه يشعر بالرضا عند تمكنه من إيجاد حل للمشكلة.

4. مرحلة التحقق **Vérification**:

تضم هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر، كما يتم فيها أيضاً الاعتماد على أدوات ووسائل البحث الممكنة والمتاحة والتي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وهذا حتى يتم اختبارها والتحقق من صحتها، وكذا لتحديد الطرق المناسبة لتطبيقها، ومعرفة مستلزمات هذا التطبيق ونتائجه، تتميز هذه المرحلة بتقييم الأفكار المتوصل إليها وتجربتها.³

¹ رفعت عبد الخليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² زيد الهويدي، محمد جهاد جل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 97.

³ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أما أوسبورن Osborn والذي يعد من أوائل الباحثين الذين خاضوا في عملية تطوير وتحسين منهجية الحلول الإبداعية للمشكلات، وتوصل الباحث بعد الدراسات العديدة التي قام بها إلى وجود ثلاث مراحل أساسية للإبداع تضم كل واحدة منها مرحلتين ثانويتين¹:

1. إيجاد الحقائق:

✓ التحقق من تواجد المشكل وتحديد بوضوح والقيام بتعريفه؛

✓ إعداد جميع المعلومات ذات الصلة والعمل على تحليلها؛

2. إيجاد الأفكار:

✓ توليد بدائل وأفكار بإمكانها الاسهام في حل المشكل؛

✓ تطوير الأفكار المتوصل إليها، وهذا باختبار بعضها وإضافة أخرى جديدة أو تعديلها أو دمج بعضها أو القيام بمراجعتها.

3. إيجاد الحل:

✓ تقييم الحلول الأولية أو المبدئية عن طريق الفحص والاختبار؛

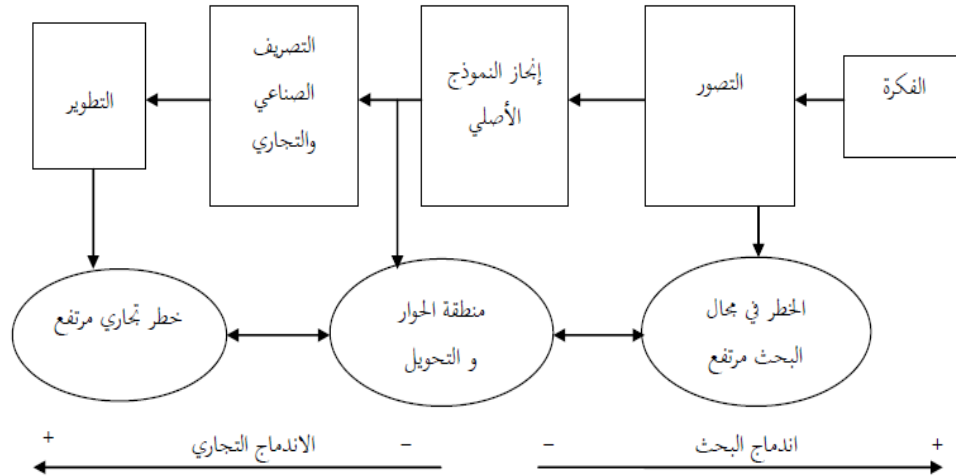
✓ اتخاذ قرار تنفيذ الحل النهائي بعد القيام باختباره.

وقد أشارت بعض الدراسات على أن الإبداع التكنولوجي يمر بعدد من المراحل والخطوات

المتتالية والتي تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق إبداعاتها، والشكل التالي يوضحها:

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الشكل (01-06): مراحل عملية الإبداع التكنولوجي



المصدر: بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012، ص 171.

يتبين لنا من الشكل (01-06) أن الإبداع التكنولوجي يمر بالمراحل التالية¹:

1. الفكرة:

تعتبر أول خطوة من الإبداع التكنولوجي، وتقوم على دوافع أدت إلى ظهورها من أجل تحقق الإبداع، وقد تشمل هذه الدوافع انخفاضاً لأرباح المؤسسة، تحسين منتوجاتها، ارتفاع تكلفة الإنتاج، أي أن هذه الدوافع تهدف إلى تقديم منتجات تحقق أحسن اشباع لحاجات العملاء، أو قد تنجم عن ظهور مشاكل في عملية الإنتاج، أو تكون ردة فعل عن ضغط المنافسين، هذه الدوافع ينبغي أن تكون مبنية على خلفية موضوعية واقتصادية وليس من فراغ للمحافظة على موارد المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص 171-172.

أما مصادر الفكرة فتتعدد إذ يمكن ان تكون داخلية كاقتراحات نشاطات ووظائف المؤسسة (انتاج، تسويق...)، خاصة اقتراحات وظيفة البحث والتطوير، أو خارجية كبراءات الاختراع المسجلة لدى الهيئات المكلفة بذلك، أو كالمؤتمرات واللقاءات والمؤتمرات العلمية.

2. التصور:

في هذه المرحلة تتبلور الفكرة في شكل قابل للتطبيق، أو عمل يمكن تأديته وتحقيقه، أو شيء يمكن تجسيده، وهذا بعد مراعاة مجال نشاط المؤسسة والإمكانيات التي تحوز عليها، والأهداف التي تود بلوغها، والمقصود بذلك خلق منتجات جديدة أو تطوير أخرى قائمة، وقد تمس العملية الإنتاجية بإحداث واحدة جديدة أو تطوير أخرى قائمة.

3. إنجاز النموذج الأصلي:

في هذه المرحلة يتم وضع وإعداد النموذج الأصلي استناداً الى التصور المستهدف والذي تم تحديده من قبل وظيفة البحث والتطوير بالمؤسسة، فإذا كان هذا التصور أسلوباً إنتاجياً فيتم تطبيقه حسب الترتيب أو التركيبية النظرية المحددة، أما إذا تعلق هذا التصور بمنتج جديد فيتم العمل على إنجازه ليأخذ شكله النهائي، كما يتم اجراء بعض التعديلات من خلال إجراء التجارب اللازمة لبلوغ النموذج الفعلي الذي يمكن تسويقه. وخلال عملية التحسينات الأخيرة هذه فإنه من الضروري اقحام كل من وظيفة الإنتاج التي يقتصر دورها على مراقبة الجوانب الفنية، ووظيفة التسويق التي تهتم بآراء وانطباعات عينة من المستهلكين، وبناءً على الاقتراحات المقدمة من طرفهم يتم التوصل إلى نموذج نهائي قابل للتسويق نتيجة تطبيق واجراء التحسينات حسب هذه الآراء.

4. التصريف الصناعي:

بعد الانتهاء من تصور النموذج النهائي والأصلي الذي يمكن أن يكون منتجاً أو أسلوباً إنتاجياً، فتتم مباشرة عملية الإنتاج إذا ما تعلق ذلك بالمنتج ويتم بعدها تصريفه إلى السوق، وفي حالة ارتباطه بالعملية الإنتاجية فيتم استغلاله على مستواها وفي هذه الحالة يتم تصريفه الصناعي.

إن نجاح عملية الإبداع التكنولوجي مرتبط ببلورة الفكرة وتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق أو إلى أساليب إنتاجية، واختبارات النجاح هنا لا تتعلق بمداثة المنتج أو في مضمونه أو ببراعة الفكرة في حد ذاتها، وإنما نجاح هذا المنتج مرتبط بتقبله من طرف العملاء ونجاحه في السوق.

5. التطوير:

انطلاقاً من منطلق تعدد حاجات ورغبات المستهلكين فإن المؤسسة المبدعة ليس بإمكانها تقديم منتج يحظى بالقبول التام والكامل من طرف جميع المستهلكين ويلبي رغبات الجميع، مهما استندت على دراسات للسوق ومهما قدمت من تصورات، فدورها يقتصر على القيام بتقديم منتج عادي وذو نمط معين، وبعد بلوغه مستوى نجاح محدد، تقوم بإحداث تعديلات عليه ممارسة بذلك إبداعاً جزئياً، مستغلة في ذلك المعلومات والأفكار التي تم جمعها، فمن خلال هذه التحسينات المتواصلة والمستمرة تستطيع المؤسسة المحافظة على تنافسيتها، وتكتسب حصة سوقية أكبر، وقد تفس هذه التحسينات العملية الإنتاجية أيضاً وهذا ما يعرف بالتطوير.

إذن فسيرورة الإبداع التكنولوجي تشهد تداخلاً دائرياً، ففي بعض المشاريع يمكن أن يحدث تقدم ورجوع للخلف في بعض مراحل العملية الإبداعية، وهذا بغرض إجراء تعديلات قبل العبور إلى المراحل الموالية، كما يمكن أن ينتج نوع من الدوران حول نفس الفكرة وقبل التصريف النهائي للمنتج نتيجة العوامل التجارية، التقنية والمالية.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد تأثير كبير على المخاطرة ناتج عن وضعية المشروع (إبداع منتج/عملية إنتاجية) في سيرورة الإبداع، ففي بداية المشروع فان درجة المخاطرة في البحث ترتفع، وتقل تدريجياً كلما تقدم المشروع في مراحل الموالية، ويحصل بالتوازي اندماج الجهود التسويق.

ومن خلال الشكل (01-06) فإن منطقة الحوار والتحور تحصل فقط في حالة الضرورة، ففي حالة نقص إمكانيات المؤسسة فإنها تلجأ إلى عقد اتفاقيات شراكة تتعلق بالتعاون التكنولوجي والتمويل لإنقاذ وإنجاز مشاريعها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي.

يتميز الإبداع التكنولوجي بمجموعة من العوامل المتداخلة تؤثر عليه، قد تكون هذه العوامل فعالة في بعض الأحيان وغير ذلك في أحيان أخرى، ولم يكن هناك اتفاق واطمئنان بين الباحثين فيما يتعلق بهذه العوامل، وستتطرق فيما يلي لأهم هذه العوامل، فقد ربطها "عاكف لطفي خصاونة" بالخصائص الفردية التالية:¹

1. الميل إلى التعقيد:

ونقص ذلك أنه في العادة ما يجد المبدع دافعاً ذاتياً في مواجهة المشاكل المعقدة والصعبة، وكذا التعامل الذي لم يسبق له وأن تعامل معه، والتميز في التعامل مع الأفكار، كما أنه يبتعد عن الحلول السهلة والمألوفة التي يستطيع أي فرد القيام بها.

2. حالة الشك:

ويقصد بها الفلسفة التي يتبعها المبدعين ورفضهم أو عدم تقبلهم للإجابات الجاهزة عن تساؤلاتهم، فهم يتسمون بكثرة الاستفسارات والأسئلة البعيدة عن المؤلف التي توصل حتماً لإيجاد الحلول.

3. الحدس:

هو الخوض في عمق الذات والنظر البعيد في الأشياء وخارج علاقتها الموضوعية، والمقصود بذلك التعمق في التصورات وتجاوز الارتباطات المرئية إلى تلك الغير مرئية، وكذا إلى ما بعد الأشياء، فالخروج من الحيرة لا يكون إطلاقاً بالطريقة المنهجية والمنطقية بل يكون بالخروج عن المؤلف.

4. النفور من المحددات والقيود:

ونقص ذلك بما أن الفرد المبدع يرفض العمل ضمن نطاق محدد، أو وفق شروط محددة، أو ضمن حدود ضيقة، كما أنه يرفض أيضاً القيام بالأعمال الروتينية المملة التي تحصر تفكيره وبعده الذهني، فهو لا يقبل إطلاقاً حجزه في صندوق مقفل، فقدراته الذهنية واسعة والخروج عن الإطار هو صفة من صفاته.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

وهناك توجه آخر رأى أن العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي تتمثل في العوامل البشرية، المالية الاجتماعية والثقافية والعوامل التكنولوجية والتنظيمية، وهذا على النحو التالي¹:

5. العوامل البشرية:

إن التباين القائم بين أفراد المؤسسة في فهمهم للتغيرات بنفس الكيفية، يعتبر عائقاً لتحويل الفرص إلى إبداعات، وهذا ناتج عن الاختلاف في التكوين، الوظيفة المشغولة بالمؤسسة، الوضعية المالية لهذه المؤسسة والتي ينبغي عليها تقريب النظرة وربطها بتحقيق أهداف إبداعية مشتركة وموحدة، من خلال العمل على التواصل المستمر بين هؤلاء الأفراد وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بينهم.

6. العوامل المالية:

رغم الأخطار التي يمكن أن تنجر عن الإبداعات التكنولوجية إلا أنها اللبنة الأساسية من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة وخوضها غمار المنافسة، فدعم الإبداع التكنولوجي وتحفيز فرق البحث والتطوير على العمل المستمر والدؤوب، يفرض على المؤسسة توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.

7. العوامل الاجتماعية والثقافية:

يتعرض نشر الإبداعات إلى عوائق بسلوكية وبعض التقاليد والعادات الراسخة في أذهان أفراد المجتمع والمؤسسة، لكن التأثير الإيجابي لنمط المعيشة وتكثيف الحملات التوعوية والتحسيسية في أوساط هذا المجتمع وارتفاع مستوى كفاءاته واشتداد المنافسة كل هذه العوامل المذكورة تؤدي إلى التطور التدريجي في الذهنيات ونضج بعض العادات لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم اليوم.

8. العوامل التكنولوجية:

ترتكز هذه العوامل أساساً على وفرة التجهيزات والمعدات الحديثة التي تمكن من تطوير عملية الإبداع، فالبرامج التصميمية الحديثة، أجهزة الاعلام الآلي تعتبر أحد العوامل الداعمة لتقدم منتوجات أو عمليات جديدة، كما أن اكتساب المؤسسة لأساليب عمل متطورة وحيازتها على الأفكار الجديدة مرهون

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

باطلاعها على الإبداع التكنولوجي الحاصل في قطاع نشاطها، كما أن تعاونها مع المؤسسات الاستشارية أو مع مراكز البحث والتطوير والجامعات يمكنها من تحسين وتطوير إبداعاتها التكنولوجية.

9. العوامل التنظيمية:

يأتي في مقدمة هذه العوامل، اقناع إدارة المؤسسة بالإبداع التكنولوجي ودعمها له، واعتباره عنصراً أساسياً للمنافسة في السوق، كما يتوجب عليها العمل باقتراحات وأفكار العاملين بها، وحتى تتمكن من خلق تكامل في العمل وتحقيق نتائج إيجابية عليها أولاً العمل على تنسيق ودمج مختلف وظائفها ونشاطاتها (البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق...).

ومن أهم العوامل التنظيمية نجد¹:

أ. **استراتيجية المؤسسة:** يمكن التمييز بين استراتيجيتين تنتهجهما المؤسسة، الأولى مبنية على الإبداع والذي ترغب المؤسسة في جعله مصدراً لإكسابها مزايا تنافسية في السوق، وتعتبره بعداً استراتيجياً في أدائها، أما الثانية فهي المحافظة على حالتها الحالية، ونقصد بذلك المحافظة على التكنولوجيا المستعملة وكذا الخدمات أو المنتجات الحالية، وبعبارة أخرى أن المؤسسة ترغب في الحفاظ على النظام القائم.

ب. **أسلوب الإدارة والقيادة:** تأثر القيادة بشكل مباشر في الإبداع وتلعب دوراً فعالاً في تحفيزه أو إعاقته، فمط القيادة الديمقراطية يوفر جواً يحفز الأفراد المبدعين على أحداث تغييرات وتطويرات في المنتجات أو في أساليب الإنتاج، والتي تؤدي بدورها إلى الحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

كما يتسم هذا النمط بالمرونة والمبادرة والابتعاد عن الهرمية والمركزية ويميل أكثر إلى العمل الجماعي، فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق نمو واستمرارية من خلال استخدام مهارات وأدوات القيادة، لا يتسنى لها ذلك إلا باتباع نمط قيادة مميز يدعم الإبداع ويعده أحد أهم مقوماته، في المقابل فإن القيادة الهرمية التي تتسم بعدم المرونة والمركزية في اتخاذ القرارات، والتي تعتمد في تسييرها على الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل، أي أنها تعتمد في تسييرها على تطبيق التعليمات والأوامر فهذا يعتبر عائقاً أمام عملية الإبداع في هذه المؤسسات.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-138

ت. الفريق: إن توجه المؤسسات اليوم أصبح يصب في دعم فرق العمل وبالأخص تلك المدارة ذاتيا وهذا المعالجة:

✓ عامل التخصص، ونقصد بذلك وجود وظائف ونشاطات متخصصة تكون منعزلة داخل المؤسسة، حيث ينجر عن هذا الانعزال انعدام تكامل الجهود وفقدان وحدة الحركة بين مختلف الوظائف؛

✓ من أجل استمرار العمل في المؤسسة وضمان تدفق الموارد إليها، ينبغي عليها تحرير هذه الفرق من الإجراءات والقواعد المتبعة.

ث. ثقافة المؤسسة: والمقصود بها أنماط التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة وكذا المفاهيم والقيم المكونة لديهم، فالمؤسسات الداعمة للإبداع والتي تعتبره أحد مقوماتها تتميز بثقافة وقدرة إبداعية عالية، تمكنها من إحداث تغييرات على المفاهيم والسياسات والهياكل. إن العوامل المذكورة ليست وحدها المؤثرة في الإبداع التكنولوجي فهناك عوامل أخرى خارجية عن المؤسسة تتمثل في:

1. الأسرة:

من أهم المؤثرات الخارجية نجد الأسرة التي يعيش فيها الأفراد منذ ولادتهم، فسلوكهم داخل العمل مرتبط بالقيم والعادات الراسخة لديهم، حيث أن هناك جزء من نجاح التنظيمات في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين يعود للأسرة التي استطاعت تحضيرهم لتلك الأدوار التي يشغلونها في المؤسسة.¹

2. التعليم:

يتكون تعليم الفرد من عدة عوامل كالسياسات التعليمية مثلاً، هذه العناصر تتكامل إيجابياً فيما بينها وتبرز في شخصية الفرد، فالمنظومة التعليمية التي تركز على أساليب التعلم الحديثة في إيصال المعلومات للطلاب، وتبتعد عن أسلوب التلقين وتمكنهم من التعبير عن آرائهم كما أنها تأخذ بالفروق الفردية لديهم،

¹ طاهر بن عمارة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات البترولية العاملة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 2020-2021. ص 38،

ينتج عن هذه المنظومة فيما بعد تأثير ومردود إيجابي على الحياة العلمية للفرد، لأن نجاحها أصبح يقاس بنائها لفكر مبدع وذهنيات ناضجة من شأنها الاسهام في مواجهة تحديات العصر.¹

3. العوامل السياسية:

إن اقتناع القيادة السياسية بدور وأهمية الإبداع التكنولوجي ودعمها له، يمكن من تحفيز الأفراد والمؤسسات على الإبداع المستمر، وهذا من خلال تشجيعها للبرامج البحثية والمؤسسات في شتى المجالات، وكذلك من خلال وضع مناهج تربوية تعليمية تنمي القدرات الإبداعية وتخصيص موارد وتحفيزات مادية ومعنوية.²

4. مؤسسات البحث والتطوير:

قاعدة البحوث والتطوير في المجتمعات تشكل دافعاً قوياً للإبداع التكنولوجي بالمؤسسات فالسبب الرئيسي لقيام مراكز البحث والتطوير هو معالجة المشكلات التقنية ودعم احتياجات المؤسسات، كما أنه من الضروري اجراء حماية قانونية لهذه الإبداعات وهو دور القيادة السياسية.³

المطلب الرابع: معوقات الإبداع التكنولوجي.

على الرغم من جهود المؤسسة الرامية لتنمية وتطوير الإبداع التكنولوجي إلا أنها تواجه جملة من العوائق تحد من تطبيقه تتمثل في:⁴

1. اقتصاديا:

يرتبط الإبداع التكنولوجي ارتباطاً وثيقاً بالإمكانيات المالية للمؤسسة، إذ يشكل نقص الموارد المالية أحد أهم عوائق العملية الإبداعية، فنقص المخصصات المالية وارتفاع تكلفة المعدات والتجهيزات

¹ نفس المرجع، ص 38.

² بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي لياس-سيدي بلعباس، الجزائر، 2020-2021، ص27.

³ نفس المرجع السابق، ص27.

⁴ بن الحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعيد دحلب-البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص06.

المستخدمة في عمليات البحث والإنتاج، يحد من تقدم البحوث وبالتالي عرقلة الإبداعات التكنولوجية، وعادة ما تكون مردودية الإبداعات التي تمت بمراكز البحث أو بالجامعات غير كافية نتيجة عدم تجسيدها في الواقع الاقتصادي.

بالإضافة للمجازفة في الفرع الاقتصادي والذي يقصد بها نقص المعلومات عن نسب المخاطرة المالية والاقتصادية الناتجة عن ادخال الابداع التكنولوجي الى السوق تعتبر عائقاً آخر للإبداع.

2. اجتماعيا:

حيث يرى العاملون بالمؤسسة أن الأفكار الجديدة التي تم استخدامها في عملية الإنتاج تشكل تهديداً بالنسبة لهم يمكن أن يخفض أجورهم أو يزيحهم عن مناصبهم، لذا ينبغي على إدارة المؤسسة توعيتهم وحثهم على ضرورة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة لتحقيق أرباح وضمان النمو والاستمرارية، كما يجب عليها أيضاً إصلاح نوعية عقود العمل الخاصة بهم التي تشكل أحد المخاوف لدي مستخدميها، حيث أن هذا الإصلاح من شأنه تحفيزهم وتشجيعهم على القيام بالإبداعات والاختراعات.

إن الاتصال السيئ بين مختلف وظائف ومستويات المؤسسة يشكل عائقاً آخر للإبداعات التكنولوجية بها، نتيجة العزلة وعدم تضافر الجهود لدعم هذه الإبداعات.

3. تقنيا:

ينتج عن تطبيق الإبداعات التكنولوجية مخاطرة كبيرة في مختلف المجالات خاصةً المخاطرة التقنية التي تعتبر هي الأخرى عائقاً للإبداع، حيث أن نجاح العملية الإبداعية يتوقف على تركيبة التجهيزات والمعدات الحديثة المستخدمة بالمؤسسة، أما نقص اليد العاملة المؤهلة والمكونة التي تفتقر للخبرة في استعمال هذه التجهيزات فتشكل عائقاً أمام هذه الإبداعات.

أما " رفعت عبد الحليم الفاعوري" فقد أضاف مجموعة أخرى من العوامل التي من شأنها أن تعيق عملية الإبداع سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وقد سردتها كما يلي:¹

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

- ✓ العوائق المادية والمتعلقة بإمكانيات المؤسسة وممتلكاتها المادية، وعدم قدرتها على الإيفاء بمسئوليات الإبداع من حوافز مادية أو أساليب أو غير ذلك؛
- ✓ التشريعات والقوانين المتعلقة بمقاييس الادعاءات الإبداعية، وأنظمة تقييمها، وكذا نظم الحوافز والتي تحد من عملية الإبداع؛
- ✓ عدم تخصيص ميزانية لدعم الإبداع والمبدعين؛
- ✓ التمسك بالعادات المألوفة من قبل إدارة المؤسسة والمستخدمين ومقاومتهم للتغيير؛
- ✓ طبيعة التنظيم السائد والعلاقة التي تربط بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبين العاملين والمديرين من جهة أخرى؛
- ✓ الخوف من الفشل أو الخطأ وغياب تشجيع المؤسسة على المبادرة وتجريب الأشياء الجديدة؛
- ✓ الاعتماد المبالغ فيه على الخبراء الأجانب أو الخارجيين في أداء الوظائف الإدارية والتقنية المتخصصة، والتي قد تشكل تحدياً إيجابياً على السلوك الإبداعي للفرد؛
- ✓ عدم دعم المؤسسة للعمل ضمن فرق أو عدم اتباع الأساليب المثلى لتشكيل هذه الفرق؛
- ✓ نقص توفر المعلومات عن الأوضاع السائدة داخل المؤسسة وخارجها، أو ضعف نظام جمعها والحصول عليها من مختلف الإدارات والأقسام؛
- ✓ صياغة المؤسسة لاستراتيجيات لا تتماشى وأهداف إدارة الإبداع وتطوير قدرات ومهارات العاملين؛
- ✓ قلة القدرات والمهارات لدى قيادة المؤسسة، والتي تشكل عائقاً أمام بلوغ الأهداف التنظيمية الناتج عن نقص الوعي والإدراك لأسس إدارة الإبداع؛
- ✓ غياب الأهداف المشتركة في المؤسسة من أجل توليد الإحساس المشترك بطبيعة التحديات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ الافتقار إلى برامج تكوينية تدريبية ترمي إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين من أجل تطبيق الأساليب والأفكار الإبداعية.

المبحث الرابع: الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مصادر الإبداع التكنولوجي التي من خلالها يتحقق الإبداع في المطلب الأول، اما بالمطلب الثاني سنتحدث عن طرق اللجوء إليه، وبالمطلب الثالث سنسرد أهم أساليب حماية الإبداعات ومؤشرات قياسها، لتتطرق في المطلب الأخير إلى أهم العوامل التي تحفز على عملية الإبداع داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مصادر الإبداع التكنولوجي.

للإبداع التكنولوجي العديد من المصادر، والتي قد تكون داخلية أو خارجية وحسب عاكف لظفي خصاونة فهي تشمل ما يلي:¹

1. المصادر الداخلية:

- أ. المؤسسة ومختلف وظائفها: خاصة وظيفة البحث والتطوير، البحوث والدراسات، التصميم والجودة، التسويق وغيرها؛
- ب. الإدارة أو القيادة العليا: يمكن أن تسهم في إيجاد الأفكار والبدايل وخلق الإبداعات عند المستويات الأخرى، كاستخدام المشاركة، التدريب والادماج الوظيفي، التحفيزات وأساليب الحوار وغيرها؛

2. المصادر الخارجية:

- أ. المستهلك: يعد أهم مصدر لتوليد الأفكار الإبداعية التي تأتي في الغالب لتطوير وتحسين الحاجيات وتقدم له كل ما هو جديد؛
- ب. قنوات التوزيع: تعتبر هي الأخرى من المصادر المهمة لتزويد الأفراد بالأفكار الجديدة او الإبداعية نتيجة معرفتها الواسعة بالأسواق واحتياجاتها وكذا جوانب الضعف والقوة فيها؛
- ت. المنافسين: هم أحد المصادر المهمة للإبداع حيث دراسة الأسواق ودراسة المنتجات والأفكار الإبداعية للمنافسين والتي في الغالب تكون من خلال البحوث والدراسات التسويقية التي تعمل على رصد كل

¹ عاكف لظفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-115.

ما هو جديد وتقوم باختراق أفكار المنافسين بهدف الإتيان بأشياء حديثة تتفوق على أفكار ومنتجات هؤلاء المنافسين؛

ث. **الحكومات:** حيث يتمثل دورها في تقديم الاستشارة والمساعدة ولها القدرة على بناء أفراد مبدعين، من خلال إقامة قاعدة معرفية تتسم بالتكامل خاصة بالإبداعات الجديدة، وتقدم الدعم اللازم لها من خلال القوانين والتشريعات والحوافز وإنشاء للحاضنات الإبداعية؛

ج. **مراكز البحث والتطوير:** تعتبر الركيزة الأساسية لعمليات البحث والدراسات المرتبطة بالنشاطات الإبداعية والمبدعين، حيث أن البحوث النظرية والميدانية توفر معلومات عن المنتجات والأسواق والمستهلكين والمنافسين؛

هناك أيضاً بعض المصادر الخارجية الأخرى التي من الممكن أن تزود المبدعين بالأفكار على غرار الجامعات، ومراكز نشر البحوث، المستشارين، وكالات الدعاية والاعلام وغيرها.

أما "بيتر داركر" فقد حدد أربع مصادر أخرى للإبداع التكنولوجي وهي الأحداث غير المتوقعة، المفارقات والتناقضات والمتطلبات العملية وتغير السوق، وقد أضيفت لها مصادر خارجية أخرى تتمثل في التغير الديموغرافي والتغيرات في الإدراك والمعارف الجديدة، وسنسردها على النحو التالي:¹

أ. **الأحداث الغير متوقعة:** وتشمل الفشل غير المتوقع والنجاح الفجائي، وللاستفادة من هذه الأحداث ينبغي إعداد التقارير المتعلقة بالنشاطات دورياً والتي تدون بها كل الأحداث والمشاكل التي واجهت المؤسسة؛

ب. **التناقضات:** أي التعارض الحاصل بين ما هو متوقع وبين النتائج المسجلة، وقد يشمل هذا المفارقة بين الواقع والافتراضات المرتبطة به وكذا المفارقة بين الوقائع الاقتصادية مثل تعارض زيادة الطلب وغياب الربحية؛

ت. **الحاجات العملية:** نجد أن معظم الإبداعات جاءت لإشباع رغبات معينة، فالحاجة هي أم الاختراع، فالوصول على المنتج النهائي يكون نتاج عمليات إنتاجية متسلسلة؛

¹ خديجة خنيط، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

ث. **تغيرات السوق والصناعة:** تتأثر هيكل الصناعة بتغير البيئة، كما أن الفرص الإبداعية تخلق نتيجة هذه التغيرات والتي من الممكن أن يكون تغير بنية السوق من بينها، اذ يجب على المؤسسات استغلال التغيرات التي تحدث في السوق في فترات قصيرة وتحولها إلى فرص إبداعية خاصة وأن هذا السوق سريع النمو؛

ج. **التغير الديموغرافي:** حيث أن التغير الحاصل في كثافة السكان، فئاتهم العمرية، مستواهم التعليمي، مناطق تواجدهم، وظائفهم يعتبر أحد أهم مصادر لتحقيق الأرباح وتقليل المخاطر، وخير مثال على ذلك اليابان التي اغتنمت هذا التغير وأصبحت رائدة في مجال الروبوتيك؛

ح. **التغير في الإدراك:** لا يبدل ذلك الوقائع بل يغير معناها، مما يمكن من خلق فرص إبداعية؛

خ. **المعارف الجديدة:** ليست كل الإبداعات مبنية على المعرفة، لكن المعارف العلمية والتقنية وحتى الاجتماعية يمكن أن تمثل مصدراً هاماً لعملية الإبداع، فالإبداعات المبنية على المعرفة تتطلب تحليلات دقيقة للمعارف المطلوبة حتى كون الإبداع ممكناً.

المطلب الثاني: طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي

لدفع عمليات الإبداع تعمل المؤسسات على توفير عوامل داخلية كمنشآت البحث والتطوير، والتكنولوجيا المستعملة وغيرها، بالإضافة لمصادر خارجية قابلة للاستغلال وبتكاليف ومخاطر مختلفة تتمثل في:¹

1. التطور الداخلي:

ويتم ذلك من خلال نشاطات البحث والتطوير الممارسة بالمؤسسة، ويكسب هذا الأسلوب المؤسسة استقلالية في تسيير ووضع السياسات الإبداعية التي تمكنها من تحقيق أرباح، كما يضمن لها الثقة والسرية لنشاطاتها، كما أنه يحد من جهود المقلدين في تقليد الإبداعات الجارية أو في الحصول على الأفكار الجديدة وقد تصل فترة محاولة تقليد هذه الأفكار من سنتين إلى ثلاث سنوات، وهذا راجع للممارسة الداخلية لوظائف البحث والتطوير والتي تترتب على نصف الإبداعات على الأقل بالمؤسسة وتعتبر المسؤولة عنها.

كما أن دمج نشاطات البحث والتطوير بالمؤسسة يمكن أن يحقق لها نتائج جيدة ومحمية قانونياً، وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة هذه النشاطات تتمثل في:

¹ بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 175-178.

- ✓ الامام بالأفكار ومجموعة المعارف العلمية المتاحة داخل المؤسسة على مستوى مختلف وظائفها، أو خارجها من خلال الأفكار المتداولة لدى المنافسين أو بالأسواق؛
- ✓ استغلال طاقات المؤسسة وامكانياتها المتاحة حتى تتمكن من إنجاح مشاريع البحث والتطوير، بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع التقيد بسياساتها المحددة، وإتاحة بعض الاستقلالية والتسيير الفعال للعاملين، بهدف رصد الأفكار الجديدة، تطويرها وتكييفها مع السوق.

2. عقود واتفاقيات التعاون:

من بين أهم عقود التعاون الرامية لتحقيق الإبداع يوجد الاتفاق القائم بين المؤسسة ومثيلاتها في قطاع نشاطها أو في أي قطاع اقتصادي آخر، من خلال إبرام اتفاقيات بينهم، وتنبع هذه الأهمية من تكاليف البحث والتطوير المرتفعة، ومن نقص إمكانيات المؤسسة وقدراتها، ومن الحاجة للخبرات والمعارف التكنولوجية والعلمية، حيث أن هذه الاتفاقيات تهدف إلى إقامة ارتباطات وعلاقات في مجال البحث التطبيقي وتكمن فعالية هذه العلاقات في ديناميكية مسيري المؤسسات المتعاقدة وفي جديتهم.

ومن أهم إيجابيات اتفاقيات التعاون ما يلي:

- ✓ التخفيض من تكاليف البحوث الإبداعية؛
 - ✓ التقليل من فترات حياة المنتجات؛
 - ✓ الرفع من إنتاجية الإبداعات الداخلية بالمؤسسات؛
 - ✓ بعث النشاطات الإبداعية الجديدة والتي ليس في مقدرة المؤسسة تنفيذها لوحدها.
- يعتبر هذا التعاون آلية للتكفل بنشاطات البحث والتطوير للمؤسسات التي لديها إمكانيات وقدرات محدودة، وتنطلق من المنظور النظامي فكرة الارتباطية والعلاقات بين مكونات النظام الضرورية، ويدعم ويثبت وجود هذا النظام الارتباطات التي تنقسم إلى:

- الارتباطات الرسمية والمباشرة؛
- الارتباطات غير الرسمية وغير المباشرة؛
- الارتباطات بواسطة التبادلات المادية؛
- الارتباطات عن طريق التبادلات غير المادية؛
- الارتباطات الدائمة.

3. النمو الخارجي:

ويحدث الإبداع التكنولوجي بواسطته عند امتلاك المؤسسة لمؤسسة أخرى تكون مبدعة، إما جزئياً ويكون ذلك بامتلاكها جزءاً من رأسمالها المخصص لعملية الإبداع والاستفادة من النتائج المتحصل عليها، أو كلياً من خلال شرائها لها بشكل كامل. يعد هذا الأسلوب الأكثر سرعة في التمكين من الحصول على الإبداعات، كما أنه تكلفته مرتفعة جداً واحتمالية النتائج غير مؤكدة، كما أن المؤسسة ينبغي عليها تحمل مجموعة من المخاطر كتعارض ثقافتها مع المؤسسة التي تم شرائها أو مغادرة المبدعين منها.

4. المقاوله الباطنية:

والمقصود بذلك أن الحصول على الإبداع التكنولوجي يكون عن طريق المقاومة من الباطن، وقيام المؤسسة باللجوء إلى مؤسسات أخرى بغية تنفيذها لنشاطات البحث والتطوير لها، ويكون ذلك من خلال العقود البحثية مع الهيئات المختصة كمراكز البحث الخاصة والعامة، مكاتب الدراسات، الجامعات وغيرها، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب نتيجة نقص القدرات المالية والبشرية المؤهلة، ويعد الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدول الصناعية، ويعتبر من أهم الطرق لإنشاء علاقات مع المختصين والخبراء والمبدعين، حتى تتمكن المؤسسة من ترشيد مواردها وتخفيض تكاليفها.

5. اقتناء الرخصة:

يعد هذا الأسلوب أحد الوسائل المباشرة للحصول على الإبداعات التكنولوجية، ويكون ذلك من خلال شراء الإبداعات من أطراف خارجية (أفراد مبدعين أو مؤسسات مبدعة)، ويعتبر من أكثر الأساليب فعالية لان المؤسسة تكون على دراية بما تم شرائه، والأقل تكلفة ومخاطرة من بينها، والأسرع من جهة الاستغلال والنقل المباشر للمعلومات والمعارف، كما يمكنه مواجهة العقبات الثقافية والجغرافية في التطبيق مع التبعية للمؤسسة المبدعة، ويعد هذا النقص في الاستقلالية أحد العقبات التي تواجهها المؤسسات المقتنية للرخص.

ويحتوي العقد المبرم بين الطرفين على:

✓ موضوع العقد ومدته؛

✓ مجال الاستغلال؛

✓ المكافآت المالية؛

✓ شرط الاشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الطرف المتحصل على الرخصة؛

✓ شروط أخرى تتمثل في كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها، والعلامات التجارية للطرفين.

المطلب الثالث: أساليب حماية الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه.

1. أساليب حماية الإبداع التكنولوجي:

الإبداع التكنولوجي عملية تتطلب استثماراً من قبل المؤسسة، وفي ظل اقتصاد المعرفة ومشاركة المعلومات التي تتم على نطاق واسع، فإن حماية هذه الإبداعات التكنولوجية تكتسي أهمية بالغة، وتتمثل أهم أساليب الحماية في:

أ. براءات الاختراع:

هي عبارة عن وثيقة أو شهادة تمنح من طرف هيئات رسمية تتضمن الاعتراف باختراع ما، وتحويل لصاحبها (الفرد أو المؤسسة) حق الملكية، وبالتالي الحرية في الاستعمال.¹

وحسب المشرع الجزائري فإن مدة براءة الاختراع هي عشرين سنة ابتداءً من تاريخ إيداع

الطلب.²

يمكن لصاحب البراءة أن يرخص باستخدامها أو بيعها بمقابل مادي، وحسب "سعيد محمد

أوكيل" هناك إجراءات حتى تتم عملية التسجيل هما:³

✓ إيداع الطلب يكون لدى الهيئات المختصة (وطنية أو دولية)، ويشكل تاريخ الإيداع ركيزة أساسية يتوجب على المؤسسات والأشخاص الحرص عليها، حيث أن الأسبقية في الإيداع تعد إثباتاً أولياً في حالات النزاع، ويرتبط الإيداع بأهمية الاختراع وباستراتيجية المخترع، فكلما كان الاختراع هاماً كلما استلزم الأمر حمايته على أوسع نطاق ممكن، أما فيما يتعلق بالاستراتيجية فإنه كلما توجه إلى الأسواق الخارجية كلما استلزم ذلك إيداع الطلبات في بلدان عديدة ومختلفة، أي في البلدان المتوقع فيها عملية التقليد.

✓ قيام الهيئات المختصة بنفسها أو بواسطة مراكز أخرى بعملية بحث ذات جانب إداري والمتمثل في التحقق من أسبقية الإيداع وعدم وجود أي إبداعات أخرى يمكن أن تمس نفس الموضوع سواءً على

¹ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الأمر 03-07 المؤرخ في 19 جوان 2003، المتعلق ببراءات الاختراع، ص 29.

³ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

المستوى الوطني أو الدولي، أما من الجانب التقني هو التأكد من توفر الموضوع المرغوب حمايته على الأصالة، الجهد الفكري أو الاختراع وإمكانية التطبيق الصناعي.

ب. العلامة التجارية:

عند استحالة إمكانية الحصول على براءة الاختراع، يمكن للمؤسسات ان تطالب بحماية منتجاتها بعلامة، وهي عبارة عن رمز أو اسم تختارهما المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها عن غيرها من نظيراتها المتواجدة بالسوق، حيث أن الغرض من هذه الاستراتيجية هو حماية شهرة المؤسسات وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.¹

وقد عرفها المشرع الجزائري بأنها "كل الرموز القابلة لتمثيل خطي لا سيما الكلمات بما فيها من أسماء الأشخاص، الأحرف، الأرقام الرسومات وكذا الصور أو الأشكال المميزة للسلع أو توضيبيها، والألوان مركبة او بمفردها، التي تستعمل كلها لتمييز سلع أو خدمات شخص معنوي او طبيعي عن سلع وخدمات غيره"²

ت. النموذج:

قد تكون هذه الحماية قانونية، وترتبط بحماية النماذج بالخصائص الشكلية التي تتسم بها المنتجات الجديدة، وتمثل أهميتها في إبراز اسم المؤسسة او الشخص، مما قد يسمح بتحقيق غاية معينة قد لا تكون هذه الغاية مادية، قد تظهر هذه الفوائد عند حاجة بعض المستعملون مساعدة لتطوير وتحسين تلك النماذج، عندها يتقربون من المنتج الأصلي لها للاتفاق أو ابرام عقودا بينهم تتضمن دعفاً مالياً أو غير ذلك.³

2. مؤشرات قياس الإبداع التكنولوجي.

تتطلب عملية قياس الإبداعات التكنولوجية مجموعة من المؤشرات تتمثل في:⁴

أ. نفقات البحث والتطوير:

¹ نفس المرجع، ص 167.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جوان 2003، المتعلق بالعلامات، ص 23.

³ أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

⁴ نعيمة قويدري قوشيح، دور الملكية الصناعية في تنمية الإبداع التكنولوجي في القطاع الصناعي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 2017-2018، ص ص 116-117.

إن وظيفة البحث والتطوير نشاط يحتاج إلى التدقيق وهذا لتكلفته العالية جداً، كما يعتبر أحد استثمارات المؤسسة لأنه نشاط اقتصادي، ويعد منبع عمليات الإبداع التكنولوجي، وبالأخص في المؤسسات الكبرى التي تتوفر على إمكانيات وقدرات مادية وبشرية وتحوز على مخابر، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما استلزم ذلك تكوين وظيفة البحث والتطوير بها.

فتكلفة وظيفة البحث أقل من تكلفة وظيفة التطوير، فبالنسبة للمؤسسة فإن الدراية بتكاليف ونفقات وظائفها ونشاطاتها أمر بالغ الأهمية، فنفقات البحث والتطوير تمثل إجمالي المبالغ التي تم إنفاقها على البحث والتطوير على مستوى الدولة ككل أي على مختلف هياكلها، ويستعمل هذا الانفاق كمقياس للاستثمار في عمليات الإبداع التكنولوجي، ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحقق.

ب. عدد الإبداعات التكنولوجية:

والمقصود بها قائمة الإبداعات التكنولوجية المحققة من قبل مختلف المؤسسات وتستخلص بعد إجراء تحقيق شامل ومفصل، كما أنها تقيس بوضوح عملية الإنتاج إذ يجب اتخاذها كأفضل مصدر للمعلومات، وبإمكان القائمين على عملية التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو حتى الدول، ويعد طابع العشوائية الذي يميز هذا التعداد أحد الانتقادات الموجهة له، إذ يجب على القائمين على عمليات التحقيق أن يبينوا فيما يتمثل الإبداع وفيما لا يتمثل، وفي العادة يفصلون بين الإبداعات المهمة والغير مهمة، كما أن تعداد الإبداعات غير متوفر في أغلب الدول، وهي أرقام من الصعب تحديدها وهذا راجع لتعدد الفاعلين في الإبداع.

ت. تعداد براءات الاختراع:

تعد قاعدة المعلومات الخاصة بعدد براءات الاختراع الممنوحة وعدد طلباتها مصدرا مهما في عملية الإبداع، ويمكن أن يمثل هذا العدد مؤشرا جيدا باعتباره نتاج البحث والتطوير، إذن فبراءات الاختراع هي البيان أو الأداة الوحيدة المتوفرة في قواعد بيانات واضحة تابعة للمعاهد أو الدواوين الوطنية للملكية الصناعية. يمكن لبيانات براءات الاختراع أن تقدم معلومات غير صحيحة في الجانب الاقتصادي، لأن الإبداع يتعلق بتطبيق التكنولوجيات والأفكار الجديدة بهدف تحسين حياة البشر، فعدد كبير من هذه البراءات لا يعني مستوى عال من الإبداع، كما أن المؤسسات المالكة للتكنولوجيا الحديثة تخشى من المنافسة فتقوم بما

يعرف بتشويش براءات الاختراع وهذا يعني أن مقدار التشتت في القيمة الاقتصادية لبراءات الاختراع كبير جداً.

ث. حصة مبيعات المنتجات الجديدة:

مقارنة بالمؤشرات السابقة يعتبر هذا المؤشر نسبياً وهو من مؤشرات مخرجات الإبداع الحديثة، ويتم القياس بعد الطلب من المؤسسات تقدير نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة من إجمالي مبيعاتها الكلية، وغالبا ما تكون لمدة ثلاث سنوات، ويعد مقياساً ناجحاً للإبداعات التجارية، وقياس الإبداعات التي حققت ارباحاً، ويتميز بكونه يربط بين جهود العملية الإبداعية ونجاحها التجاري.¹

المطلب الرابع: عوامل تحفيز الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

إن الإبداع التكنولوجي عملية معقد وهو من أهم المصادر لإكساب المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من النمو والاستمرارية، وينبغي على المؤسسة توفير جملة من العوامل لدعمه وتحفيزه والتي تشمل ما يلي:²

1. المشاركة:

والمقصود بها تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة من التحوار مع إدارتها، وإطلاعها على واقفهم الوظيفي وظروف عملهم، كما تعرف على انما عملية الانغماس العاطفي والذهني للأفراد في العمل بما يشجعهم على مشاركة المسؤولية مع الجماعة والمساهمة في أهدافها، ولعملية المشاركة بين الرئيس والمرؤوس العديد من الفوائد منها تفجير الطاقات والقدرات الإبداعية لدى العاملين والتي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها وترفع بها من الإنتاجية، كما أن هذه المشاركة تعتبر بالنسبة للأفراد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم.

2. التنمية والتدريب:

ويعرف التدريب على أنه عملية التعلم المخطط لها والتي يحصل من خلالها الفرد على المعرفة والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء وظائفه الحالية أو المستقبلية، وتتجلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة في:

¹ يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية -دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 22.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 83-103.

- ✓ الحد من نقاط ضعف الأداء بالمؤسسة ومعالجتها وبالتالي الرفع من مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية؛
- ✓ يسهم في تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية التي هي في حاجة إليها لوضع أهدافها وتحديد استراتيجياتها؛
- ✓ يسهم في عملية تعرف العاملين على الأهداف التنظيمية وبالتالي توضيح السياسة العامة للمؤسسة؛
- ✓ يزود الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكل كفاءة؛
- ✓ يسهم في تنمية العوامل الواقعية للأداء لدى العاملين ويمنحهم فرص الترقية والتنافس في العمل؛
- ✓ يسهم في التقليل من القلق الناتج من عدم المعرفة بالعمل أو نقص المهارات التي تؤدي إلى ضعف الأداء.

3. الثقافة التنظيمية:

- وتعرف على أنها مجموعة العادات والاعتقادات والقيم والممارسات التي يتشاركها أفراد المؤسسة، والتي تنتقل من جيل إلى آخر بالمؤسسة، كما تعتبر أيضاً عملية تشارك أفراد المؤسسة الأمور العامة داخل التنظيم كالقيم والأخلاق والمبادئ وتأثرهم بها، بالإضافة إلى بعض الجوانب الأخرى كالنمط القيادي واتخاذ القرارات والمكافآت وحل النزاعات الوظيفية وعلاقات العمل أساليب التعامل مع العاملين والتفاعل مع بيئتها، وتتجلى أهميتها في:
- ✓ تمكن من الانسجام والتكامل الداخلي بين المؤسسة وبيئتها؛
 - ✓ تحث على عملية الإبداع؛
 - ✓ تسهم في عملية تبني التغيير الجزئي أو الكلي؛
 - ✓ تعزز من عملية الالتزام الجماعي وتوثق العلاقات بين العاملين.

4. الاتصال التنظيمي:

- ويقصد به عملية تدفق المعلومات التوجيهات والقرارات من الإدارة العليا إلى العاملين أي من الأعلى إلى الأسفل، ويقصد به أيضا مشاركة ونقل وتبادل المعلومات التي تتم بين شخصين أو وحدتين أو أكثر وقد يشمل هذا التشارك جمع وتحليل ونشر المعلومات، وينقسم الاتصال إلى:

- ✓ الاتصال التنازلي: ويتمثل في تدفق المعلومات أو التوجيهات أو الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين؛
- ✓ الاتصال التصاعدي: ويكون من قبل العاملين في المستويات الأمامية إلى قيادات المؤسسة ويهدف إلى طرح مشاكلهم وتوضيح أفكارهم؛
- ✓ الاتصال الأفقي: يتم من خلاله تبادل وتشارك المعلومات في نفس المستوى حسب حاجة العمل ومتطلباته؛
- ✓ الاتصال الشبكي: تكون قنوات الاتصال في هذا النوع مفتوحة مع جميع الأطراف وكل المستويات؛
- ✓ الاتصال بالبيئة الخارجية: وهو الاتصال مع بيئة المؤسسة الخارجية من موردين، زبائن، المنافسين وكافة أفراد المجتمع.

5. نظام الحوافز:

ويقصد بذلك مجموعة الأساليب والعوامل التي تستعملها المؤسسة لتأثر في سلوكيات العاملين لديها، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد واعارت الكثير من الاهتمام لعملهم وتحسين أدائهم كماً ونوعاً، وبالتالي زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين واشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم، وتنقسم الحوافز إلى:

- ✓ حوافز إيجابية: وتتمثل في الحوافز المادية (تقاسم الأرباح، مكافآت، زيادة في الاجر) والمعنوية (شهادات شكر وتقدير، الاعتراف بالجهد، المشاركة في صنع القرارات) التي تستخدمها المؤسسة كنشاط إداري تهدف من خلاله إلى تنمية الإبداع؛
- ✓ حوافز سلبية: وهي ممارسات تنتهجها الإدارة لردع الموظفين المهملين قد تكون مادية (تنزيل درجة العامل، خصم راتبه، توقيفه المؤقت عن العمل) أو معنوية (التنبيه والانداز).

6. التفويض:

ويكون ذلك بمنح بعض من اختصاصات الرئيس الى المرؤوسين لتأدية بعض المهام وبقاء المسؤولية قائمة على كل منهما، أي أنه عملية منح مسؤوليات إضافية أو جديدة للمسؤولين، ويحقق التفويض الإيجابيات التالية:

- ✓ يعطي الرئيس فرصة للقيام بمهامه الرئيسية؛
- ✓ يتيح فرصاً للإبداع؛
- ✓ يخفض من التكاليف المعنوية والمادية ويكسب الوقت؛
- ✓ تنمية قدرات المرؤوسين واعدادهم لتحمل المسؤولية؛
- ✓ تقوية العلاقات القائمة بين أعضاء التنظيم الإداري.

7. فرق العمل:

ويقصد بها عمل الأفراد ضمن مجموعات يتفاعلون ويتعاونون فيما بينهم بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويهدف تكوين هذه الفرق إلى جملة من الأهداف منها:

- ✓ خلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة صحية؛
- ✓ غرس روح المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية في العمل؛
- ✓ الالتزام ببلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- ✓ العمل المشترك لمعالجة المشاكل ومواجهتها قبل وقوعها.

8. التخصص الوظيفي:

هو عملية تصميم وإنشاء وحدات مهمتها القيام بنشاطات متخصصة، وتتميز بيئة تشغيلية تناسب مراحل العملية الإبداعية المختلفة، كوحدة البحث والتطوير مثلاً، وهذا من شأنه تنمية قدرات الأفراد وحثهم على بذل المزيد من الجهد وتنمية الإبداع لديهم.

9. الهيكل التنظيمي:

ويعرف على أنه الإطار الذي يبين تكوين وتركيب كافة المستويات الإدارية والفنية في المؤسسة، وهذا من حيث العلاقة والتبعية والتقسيمات لتجنب تشتت الأعمال وازدواجية الأداء، ويكمن دور

الهيكل التنظيمي في التحفيز على الإبداع في:¹

- ✓ التحرر من القواعد؛
- ✓ الاتصال وجها لوجه؛
- ✓ المشاركة؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- ✓ وجود فرق عمل؛
- ✓ التقليل من الهرمية؛
- ✓ محاولة الحصول على الأفكار من البيئة الخارجية.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذا الفصل ان التكنولوجيا تختلف باختلاف مجال استخدامها، وأنها تهتم بحل المشكلات التي قد تواجه الفرد والمجتمع، كما انها تتكون من عدة مكونات تتمثل في المكونات الجوهرية والخارجية والتنظيمية والتكميلية وعميات التطوير.

أما فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي فتجدر الإشارة إلى أنه يتعلق بإيجاد كل ما هو جديد أو تحسين كل ما هو قائم سواءً تعلق الأمر بالمنتج أو الخدمة أو أساليب الإنتاج او غيرها، ويكتسي أهميته من أهمية مخرجاته، كما أنه يصنف إلى العديد من الأصناف ولعل أكثرها شيوعاً تصنيفه حسب درجة الإبداع والذي ينقسم إلى إبداع كلي وآخر جزئي، كما انه ينقسم إلى ثلاث مستويات: على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل.

كما أننا تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم النظريات المفسرة للإبداع التكنولوجي، ومنها إلى مراحل العملية الإبداعية، ثم العوامل المؤثرة في الإبداعات التكنولوجية، وكذا طرق اللجوء إليها، فأساليب حمايتها ومؤشرات قياسها، لنتناول في الأخير العوامل المحفزة على الإبداع بالمؤسسة.

الفصل الثاني

التنافسية وعلاقتها بالإبداع

التكنولوجي

تمهيد:

يعتبر موضوع التنافسية من أهم مواضيع الدراسات الاقتصادية، فقد حظي ولا يزال يحظى باهتمام المفكرين والباحثين في الشأن الاقتصادي، فهو الشغل الشاغل للمؤسسات بالدرجة الأولى، والدول بدرجة أعلى من ذلك.

فالمؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها، وفي ظل هذا السعي فإنها تتأثر وتؤثر في البيئة التي تنشط ضمنها، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة التي تشهدها هذه البيئة، حيث أصبح الهدف الأساسي لهذه المؤسسات هو ضمان البقاء والاستمرارية، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها وحسم التسابق نحو التفوق لصالحها، لذا وجب عليها تركيز جهودها نحو تبني الإبداع التكنولوجي كوظيفة أساسية بها، وسنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بتنافسية المؤسسة الاقتصادية، وكذا معرفة تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية وهذا حسب المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية؛
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية؛
- ❖ المبحث الثالث: استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية؛
- ❖ المبحث الرابع: أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: المقاربة النظرية للمنافسة والتنافسية

في ظل الانفتاح على الاسواق وما تشهده من تغيرات مستمرة وتطورات سريعة مما أدى إلى تعقيدها واشتداد المنافسة بها، خاصة مع اختلاف رغبات العملاء وارتفاعها وتزايد المؤسسات التي تسعى لتلبيتها بهذه الأسواق، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل من المنافسة والتنافسية ومختلف الجوانب المتعلقة بهما.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المنافسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض لمفهوم وأنواع المنافسة.

1. مفهوم المنافسة.

احتلت المنافسة موضع اهتمام الباحثين والمفكرين واختلفت آرائهم حولها وتعددت تعاريفهم لها، وسنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

" تعد المنافسة أحد أنظمة العلاقات الاقتصادية والذي ينطوي تحته مجموعة كبيرة من الباعة والمشتريين، يسعى كل منهم الى بلوغ أقصى حد ممكن من الربحية، ويعد هذا النظام الوسط الذي يتم فيه مراقبة الجودة والاسعار، وهذا عن طريق السوق الذي يتسم بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات."¹

وتعرف أيضا على أنها "التقاء كل من العارضين والطالبيين في سوق معين، والذي ينتج عنه تنافس يؤدي إلى خفض الأسعار حتى تتساوى مع التكلفة المتوسطة."²

وعرفت كذلك على أنها " تعدد المسوقين والتنافس بينهم لكسب الزبائن باستخدام أساليب مختلفة كالجودة والأسعار، أساليب التوزيع، المواصفات، توقيت البيع وخدمات ما بعد البيع، كسب الولاء السلعي وغيرها."³

¹ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، درا قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 20.

² Bourachot Henri, *Dictionnaire de sciences économique et sociales*, édition Bordas, Paris, 1992, P39.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

ويعرفها شومبيتر على أنها " تلك الوضعية المبنية على قاعدة الفعل وردة الفعل القائمة بين مختلف المؤسسات."¹

أما جونز وهيل فيعرفانها على أنها " صراع تنافسي بين عدة مؤسسات للضفر بحصة سوقية في صناعة ما، يمكن لهذا الصراع أن يتم باستعمال الأسعار أو التركيز على التصميم أو الانفاق على الإعلان والترويج، أو خدمة ما بعد البيع."²

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا القول أنها تشترك في جملة من العناصر تتمثل في:

- ✓ المنافسة عبارة عن صراع تنافسي قائم بين عدة مؤسسات؛
- ✓ ترتبط المنافسة ارتباطاً قوياً بالظروف السائدة في السوق؛
- ✓ أساس قيام هذا الصراع هو نيل أكبر حصة سوقية من خلال كسب أكبر عدد من العملاء بالسوق؛
- ✓ تعتمد المؤسسات في هذا الصراع على العديد من الأساليب منها: الأسعار، الجودة، التصميم، الانفاق على الترويج والاعلانات، خدمات ما بعد البيع.

2. أنواع المنافسة

هناك العديد من التقسيمات لأنواع التنافسية نذكر منها:

أ. المنافسة حسب هيكل السوق:

وتنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:³

❖ المنافسة التامة (الكاملة):

¹ Curtis M.Grimm, Hun Lee, ken G. Smith, **Strategy as action Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Oxford University Press, New York, 2006,P08.

² شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 116.

³ فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريبيج، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص ص 08-11. بتصرف

يتسم هذا النوع بالعدد الكبير للمؤسسات المنتجة لسلع متجانسة، وحسب المشتريين فإن منتجات أي من هذه المؤسسات تكون معوضاً تاماً لباقي المؤسسات، إلا جزءاً ضئيلاً من الإنتاج الكلي في الصناعة، والكمية التي يتم بيعها من طرف مؤسسة واحدة لا تؤثر على الأسعار السائدة في السوق، أي أن المؤسسات في حالة المنافسة التامة تعد آخذة للسعر لا محددةً له، ويمكن اعتبار السوق سوقاً منافسة تامة إذا توفرت الشروط التالية:

- تعدد الباعة والمشتريين، أي أنه من غير الممكن لمشتري واحد التحكم في سعر الشراء ببخسه للسلعة من جهة، كما أنه لا يمكن لأي لبائع واحد التحكم في البيع من خلال سعر البيع من جهة أخرى؛
- عدم وجود أي اتفاق بين المتعاملين، كاتفاق الباعة على خفض الإنتاج من أجل رفع السعر، أو اتفاق المشتريين على خفض سعر السلعة من خلال الاتفاق على التخفيض من اقتنائها؛
- حرية الدخول والخروج من هذه السوق، أي عدم وجود أي قيود تحد من دخول المتعاملين للسوق أو خروجهم منه، كما يمكن لأي متعامل البيع أو الشراء دون أي مانع قانوني أو إجرائي؛
- إمكانية المعرفة الكاملة بالمعلومات المتعلقة بالسوق (الأسعار، التكنولوجيا المستعملة، إمكانية تحقيق أرباح...)
- تجانس المنتجات والسلع، أي يمكن اعتبار أي منتج متواجد بهذه السوق على أنه بديل للمنتجات الأخرى.

❖ الاحتكار التام (الكامل):

ويكون ذلك نتيجة القوانين أو منح ترخيص، حيث تقوم مؤسسة واحدة بتقديم منتجات أو خدمات في سوق معين، ويمكن اعتبارها أحد صور تنظيم السوق والذي يحوي مؤسسة واحد تقدم منتج ما وليس له بدائل قريبة، وفي هذه الحالة فإن العرض الكلي بيد المؤسسة فهي تقدم سعراً مرتفعاً لخدماتها أو منتجاتها كما أنها لا تقوم بالترويج لمنتجاتها.

ويمكن أن يكون أيضاً هناك مشتري واحد أمام العديد من البائعين، ويكون الطلب بيده، وهذا ما يعرف باحتكار الشراء.

كما يمكن أن يكون هناك احتكار متبادل، والذي يتميز بوجود بائع وحيد ومشتري وحيد.

❖ المنافسة الاحتكارية:

يعد هذا النوع الأقرب من المنافسة التامة ويتسم بوجود العديد من المنافسين الذين لديهم القدرة على تميز سلعهم كلياً أو جزئياً، وتحدد الأسعار وفق الخدمة والنوعية والترويج والدعاية، وتعرف على أنها تداخل للمنافسة التامة والاحتكار معاً، ففي كل قطاع هناك منتج معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار وهذا ناتج عن تنوع المنتجين، لكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظراً لكثرة عددهم، وتمثل بعض شروط المنافسة الاحتكارية فيما يلي:

- نوعية عوامل الإنتاج، والتي يمكن أن تكون مادية (آلات، معدات...)، أو غير مادية (خبرات، مهارات...)
- كثرة المنتجات والمنتجين، ووجد الاختلاف من ناحية التصميم واللون والتغليف وغيرها من المواصفات بين هذه المنتجات، يعد كل منتج محتكر نوع سلعته كما أنه عرضة لمنافسة المنتجين الآخرين داخل السوق والذين لديهم الرغبة في إحلال سلعهم محل سلعته؛
- الانحدار السالب لمنحنى الطلب على سلعة المؤسسة، نتيجة تفضيل المستهلكين لسلع المؤسسات الأخرى، أي أن المؤسسة تتحكم بعض الشيء في تحديد السعر والناتج.

❖ احتكار القلة:

يتسم السوق في هذه الحالة بعدد قليل من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وتكون فيها الخدمة المقدمة والسعر في غالب الأحيان منسجمة بينها، وكل مؤسسة منها باستطاعتها التأثير تأثيراً فعالاً ومباشراً في السوق، كما أنه يؤثر أيضاً على باقي المؤسسات، فأى تخفيض من قبل أي مؤسسة يتبعه تخفيض الباقين، ويكون في أغلب الحالات هناك اتفاق فيما بينها على انتهاز سياسة سعرية معينة، وقد تمتد إلى تحديد حصة كل واحدة منها من خلال تقسيم السوق فيما بينهم، وتنقسم إلى:

- ✓ احتكار القلة البحث: والذي يتصف بقلة البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على منتجات متجانسة، ويمكن تحديد سعر موحد لها في السوق؛
- ✓ احتكار قلة مع تنوع في المنتج: يتصف بعدد قليل من الباعة يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، وتكون الأسعار في هذا السوق متباينة لمختلف المنتجات المتنوعة به.

ب. المنافسة حسب السعر:

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:¹

❖ المنافسة السعرية:

والمقصود بها التركيز على تخفيض الأسعار في مواجهة المنافسة ومن أوجهها البيع عن طريق الخصم، وتعد الحرب القائمة في الأسعار شكلاً متطرفاً من هذا النوع من المنافسة.

❖ المنافسة الغير سعرية:

والمقصود بذلك التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (الخدمة أو المنتج، الترويج، التوزيع).

ت. المنافسة حسب مستوى الاعمال:

وتنقسم المنافسة وفق ذلك إلى:²

❖ المنافسة المباشرة:

ويقصد بها المنافسة القائمة بين مؤسستين أو أكثر (عدة مؤسسات) والتي تعمل في نفس القطاع، أو تقدم نفس المنتجات، وتختلف المنافسة هنا من قطاع إلى آخر حيث يعرف بعضها منافسة شديدة، وبعضها الآخر يشهد منافسة محدودة، ويرجع ذلك إلى عدد المتدخلين وإمكانياتهم.

❖ المنافسة الغير مباشرة:

وتتمثل في الصراعات القائمة بين مؤسسات مجتمع ما أو بلد ما للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المتاحة فيه، بأقل التكاليف وأحسن الجودة، بغرض تعظيم أرباحها والتفوق على منافسيها في ظل حدة المنافسة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 152.

² محمد موسى الشروف، ناظر محمد نوري الشمري، مدخل في علم الاقتصاد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

1. مفهوم التنافسية:

مصطلح التنافسية ليس بالمصطلح الحديث فقد تطرق إليه العديد من المفكرين والباحثين، ويعد دافيد ريكاردو من بين الأوائل الذين اهتموا بهذا الموضوع وقد استعمل في أبحاثه في مجال التبادل بين الشعوب والأمم والتجارة الدولية "الميزات المقارنة" حيث يعتقد أنها تحقق من خلال التحكم في التكاليف، كما أن التكنولوجيا حسب نظره هي أحد العناصر الأساسية لزيادة إنتاجية العمل.¹

ويختلف تعريف التنافسية باختلاف المستوى الذي نكون فيه (على مستوى المؤسسة، القطاع، الدول) وستتطرق الى تعريفها حسب كل مستوى كما يلي:

أ. التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعرف التنافسية حسب هذا المستوى على أنها " قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم بهدف بلوغ أهدافها والتمثلة في النمو والاستقرار، الربحية، التوسع والابداع والتجديد."² كما تعرف أيضا على أنها " القدرة على تزويد المستهلكين بخدمات أو منتجات بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين الآخرين، مما يدل على نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي وهذا في ظل غياب الحماية والدعم من قبل الحكومة، ولن يتسنى لها ذلك إلا برفع عوامل الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية (رأس المال، التكنولوجيا، العمل)."³

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016-2017، ص 69.

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 124.

وقد تم تعريفها على أنها "قدرة المؤسسة على انتاج منتجات أو تقديم خدمات بنوعية جيدة وذلك في الوقت المناسب ويكون ذلك بالسعر المناسب، وهذا بغية تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر فعالية من المؤسسات الأخرى." ¹

كما تعرف التنافسية على أنها " قدرة المؤسسات في المدى الطويل على الحفاظ على كفاءتها وتلبية رغبات وحاجيات المستهلكين المتباينة، وهذا من خلال توفير خدمات وسلع تتسم بالجودة العالية وبأسعار وتكاليف منخفضة، حتى يتسنى لها الدخول الى الأسواق العالمية وكذا الرفع من حصتها السوقية أو المحافظة عليها وعدم خسارتها." ²

ب. التنافسية على مستوى القطاع:

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع على أنها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي محدد في بلد ما على تحقيق نجاحات مستمرة في الأسواق العالمية، وهذا دون الاعتماد على الحماية والدعم الحكوميين، مما يؤدي إلى تميز هذا البلد في هذه الصناعة." ³

ت. التنافسية على مستوى الدولة:

نالت التنافسية على الصعيد الدولي اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين الاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات التي تعنى بإدارة الاعمال الدولية، وقد تعددت تعاريفها حسب هذا المستوى وتمثل أهم هذه التعاريف فيما يلي:

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 21.

² مباركي أسماء، تأثير اعادة التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 09، جامعة جيلالي اليابس- سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 175.

³ طبائية سليمة، عنائي ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الموسوم ب: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة من 2001-2014، جامعة سطيف، الجزائر، 11-12 مارس 2013، ص 13.

فقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنها " الدرجة التي تستطيع عندها الدولة في ظل شروط سوق حرة وعادلة إنتاج سلع وتقديم خدمات لها القدرة على اجتياز الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تحافظ في المدى الطويل على الدخل الحقيقية لأفرادها."¹

وتعرفها أيضا على أنها " القدرة على تقديم الخدمات وإنتاج السلع التي تواجه اختبارات المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلية الحقيقية." وفي وثيقة أخرى "هي قدرة الدولة على توليد الموارد اللازمة لمعالجة الحاجيات الوطنية."²

كما عرفها أيضا المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج خدمات و سلع تنافس في الأسواق العالمية، كما أنها في نفس الوقت تحقق مستويات معيشة ثابتة في المدى الطويل."³ وتتميز التنافسية بالميزات والخصائص التالية⁴:

- ✓ تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات؛
- ✓ تتميز التنافسية بالتحول من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية؛
- ✓ سرعة التوسع والانتشار لظاهرتي الرواج والكساد؛
- ✓ الانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- ✓ اتساع وانتشار التحالفات الاستراتيجية.

2. أنواع التنافسية

للتنافسية عدة تصنيفات وسنتطرق فيما يلي إلى أهمها:

أ. التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن ما يلي⁵:

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص124.

² وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص 05.

³ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص05.

⁴ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة شعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 20.

⁵ دحماني مصطفى، استراتيجية الابداع ودورها في تطوير المنتجات للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للرفع من قدرتها التنافسية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، 2017-2018، ص 123.

❖ **تنافسية المنتج:** يعد هذا النوع شرطاً أساسياً للتنافسية المؤسسة، ولكنه لا يعتبر كافياً وغالباً ما يُعتمد لتقييم تنافسية منتج معين على معيار وحيد وهو سعر التكلفة، ويعتبر ذلك أمراً مضللاً، إذ أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة على ذلك، كخدمات ما بعد البيع أو الجودة، وعليه يجب اختيار معايير تكون معبرة أكثر وتمكن من التعرف الدقيق والسليم على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

❖ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويم تنافسية المؤسسة على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج إذ لا يتم في نفس المستوى من النتائج حسابها من الناحية المالية، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش المحصل عليه من هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها بأخذ هوامش كل المنتجات بعين الاعتبار من جهة، والأبعاد الإجمالية من جهة أخرى، فإذا تجاوزت هذه النفقات والمصاريف الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ب. التنافسية وفق الزمن: تتمثل في:¹

❖ **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل بخصوص هذه النتائج، وهذا لكونها قد تكون وليدة فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

❖ **القدرة التنافسية:** بينت الدراسات التي تمت في هذا الشأن أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، وقد حدد بعض الباحثين ثمان معايير تتمثل في: التكاليف، المرونة، الجودة، الإنتاجية ومردودية رأس المال، معرفة كيفية العمل، الخدمات، الموقع في السوق، حيث تربط هذه المعايير علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار منها يعتبر صورياً، لأنه يبين جانبا من القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أنه يبقى المؤسسة صامدة في وسط بيئة مضطربة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 123-124.

ت. التنافسية حسب بيئة الأعمال: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:¹

- ❖ التنافسية المباشرة: ونقصد بها تلك التنافسية القائمة بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- ❖ التنافسية الغير مباشرة: وتمثل في الصراعات القائمة في المجتمع بين المؤسسات للحصول على الموارد المتاحة.

توجد تصنيفات أخرى للتنافسية نذكر منها ما يلي:²

- ❖ تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد الذي يتميز بالتكاليف الأقل بإمكانه تصدير السلع بشكل أفضل إلى الأسواق الخارجية ويظهر هنا أثر سعر الصرف.
- ❖ التنافسية الغير سعرية: والمراد بذلك العوامل غير السعرية وغير التقنية التي تدخل في مفهوم التنافسية (كالمناخ، العادات والتقاليد، الموقع....)، والتميز بالخدمات المرافقة والمصاحبة على الرغم من ارتفاع الأسعار، لهذا نجد أن بعض الباحثين والمفكرين يأخذون المركبات الغير سعرية للتنافسية بعين الاعتبار.
- ❖ التنافسية النوعية: تضم بالإضافة إلى عنصري النوعية والملائمة عنصر الإبداع والابتكار، فالبلد الذي يتسم بالمنتجات الإبداعية والمبتكرة ذات النوعية الجيدة، والتي تعد الأكثر ملائمة للمستهلكين، والذي يضم أيضاً مؤسسات مصدرة تتميز بالسمعة الحسنة في السوق، بإمكانه تصدير هذه السلع حتى لو كان سعرها أعلى من أسعار منافسيها.
- ❖ التنافسية التقنية: والمقصود بذلك تنافس المشاريع من خلال النوعية في الصناعات التي تتميز بالتقنيات العالية.
- ❖ التنافسية الظرفية: وتعني التنافسية التي تكون لحظية ويكون اكتسابها في المدى القصير نتيجة ظروف ملائمة ومواتية في السوق، وترتكز على عمليات المؤسسات واستراتيجياتها وكذا على مناخ الأعمال وتضم عناصر كالإمدادات، النوعية، التكلفة، الحصة السوقية...³

¹ عبد الجليل هجيرة، العوامل المؤثرة في تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص22.

² وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص07. بتصرف.

³ مسكين الحاج، الإدارة الحديثة للتكاليف ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017، ص32.

❖ **التنافسية المستدامة:** وهي تلك التنافسية التي تتحقق وتمتلك لمدة طويلة من الزمن، ويتم الاعتماد فيها على الإبداع والابتكار وكذا على رأس المال البشري والفكري، إنتاجية مؤسسات البحث والتطوير العلمي، مستوى التعليم والتأهيل، وهي العناصر المؤثرة على التنافسية في المدى الطويل.¹

3. أهمية التنافسية.

تكمن أهمية التنافسية في التقليل من سلبيات الاقتصاد العالمي واغتنام فرصه وتعظيم الاستفادة منها، وحسب تقرير التنافسية العالمي فإن أكبر قدر من الاستفادة من مفهوم التنافسية يكون من نصيب الدول الصغيرة، حيث ان تنافسية المؤسسات فيها تقدم فرصاً للخروج من محدودية السوق الى رحاب الأسواق العالمية.²

ويجدر القول أن المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، ويرتبط المستوى المعيشي لشعوبها بنجاح وقدرة هذه المؤسسات على الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر أو التصدير، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:³

- ✓ نمو اقتصادي مستدام، وتحقيق مستوى معيشي أحسن للأفراد؛
- ✓ الرفع من فرص التوظيف؛
- ✓ زيادة الاستثمارات الأجنبية؛
- ✓ الرفع من معدلات تكوين المؤسسات؛
- ✓ زيادة الإنتاجية.

4. أهداف التنافسية:

يمكن تلخيص أهداف التنافسية فيما يلي:⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص32.

² يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص126.

³ طارق نويرة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ صلاح الشناوي، اقتصاديات الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 130.

✓ اكتساب نمط مفيد للأرباح، حيث تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة العالية والتطور الكبير من تعظيم أرباحها، إذ تعتبر هذه الأرباح بمثابة مكافأة للمؤسسة نتيجة تفوقها وتميزها في الأداء؛

✓ تحقيق درجات عالية من الكفاءة في الأداء، أي قيام المؤسسة بنشاطاتها والأعمال المنوطة بها وهذا بأقل التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، إذن فالتنافسية لها دور فعال في بقاء واستمرارية المؤسسات الأكثر كفاءة؛

✓ التحسين المستمر وتطوير الأداء من خلال التركيز على تحقيق الابتكارات والابداعات التكنولوجية والتي تعد تكلفتها مرتفعة نسبياً مما يصعب على المنافسين محاكاتها ويؤدي إلى تفوق المؤسسة عليهم.

المطلب الثالث: النظريات المساهمة في تطوير التنافسية

كما سردنا في المطلب السابق أنه من الغير الممكن التوصل إلى تعريف واحد شامل ودقيق للتنافسية، إذ من الممكن أن نقرب فهمها عن طريق التطرق إلى النظريات المفسرة للتنافسية وكذا المرتكزات الأساسية لها.

أ. النظريات المفسرة للتنافسية:

حيث سنتطرق إلى أهم هذه النظريات من خلال الجدول التالي:

الجدول (02- 01): النظريات المفسرة للتنافسية

القضايا الرئيسية	النظرية
<ul style="list-style-type: none"> ● عرفت عوامل الإنتاج المتمثلة في: الأرض، المصادر الطبيعية، رأس المال، العمل. ● الميزة المطلقة: تزايد العوائد مع الحجم وتقسيم العمل كأسباب أساسية للتخصص والتجارة، وتباين البلدان في قدرتها على إنتاج السلع بكفاءة، وحسب هذه النظرية فإن البلد يجب أن يتخصص في إنتاج سلع في المجالات التي له فيها ميزة مطلقة ويستورد سلعاً في مجالات تعد ميزة مطلقة لدول أخرى. ● تمكن التجارة كل بلد من الاستهلاك بشكل أكبر باستخدام مستوى معين من عنصر العمل. 	<p>آدم سميث (1723-1790)</p> <p>" البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم"</p> <p>1777م</p>

<ul style="list-style-type: none"> • كما تقوم هذه النظرية على التجارة الحرة والحرية الاقتصادية مقابل الحماية وعدم تدخل الحكومة في الأسواق. 	
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على البلد التخصص في إنتاج السلع التي له القدرة على انتاجها بكفاءة عالية، وفي المقابل يستورد السلع التي له كفاءة نسبية أقل في انتاجها، أي بإمكانه أن يقتني سلعةً من دول أخرى يستطيع هو انتاجها. • تتسبب التجارة غير المفيدة زيادة في الإنتاج العالمي وهذا يعني أن التجارة هي لعبة مجموع إيجابي. • كما أن قيام الدولة بفتح باب التجارة الحرة يحفز النمو الاقتصادي. 	<p>دفيد ريكاردو (1772م-1823م) مبادئ الاقتصاد السياسي والنظام الضريبي 1817م الميزة النسبية (1)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تحديد نمط التجارة الدولية تبعاً لاختلاف الموارد المحصل عليها. • تقوم البلدان بتصدير السلع التي تم الاستخدام فيها بشكل مكثف لعناصر الإنتاج المحلية الوفيرة، وفي المقابل تقوم باستيراد السلع التي يتم فيها استخدام العناصر النادرة محلياً. 	<p>هيكشر وبيرتل أولين (1919م-1933م) الميزة النسبية (2)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على الحكومات وضع استراتيجيات لرفع قوة الإنتاج الوطني من خلال تشجيع قطاع الصناعات التحويلية. • إن الحماية المؤقتة والموجهة ضرورية من طرف البلد في المراحل الأولية من التصنيع خاصة إذا سبق بعض البلدان الأخرى في عملية هذا التصنيع. 	<p>فريدك ليست (1789م-1846م) النظام الوطني للاقتصاد السياسي 1841م</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أبرزت تأثير البيئة الاجتماعية والسياسية على التنمية الاقتصادية، وفسرت تطور رأسمالية السوق الحر على أنه صراع طبقي بين العمال والرأسماليين والبرجوازيين، كما يعترف المفكرون الماركسيون بأن الرأسمالية تقوم بالتشجيع على الإبداع لكن على حساب تحويل عنصر العمل/العمال معزولين ليس لديهم القدرة على إنجاز امكانياتهم البشرية، كما أن الماركسيون يقرون بأن المنافسة تخلق الراجين لكنها في المقابل تخلق خاسرين بشكل أكبر، وبدلاً لذلك يروجون لوجهة نظر عادلة حيث تعرف التنافسية على أنها التساوي في الحصيلة. 	<p>كارل ماركس (1818م-1883م) رأس المال (انتقاد الاقتصاد السياسي) 1867م</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● أسس العلاقة بين القيم والمعتقدات الدينية وبين الأداء الاقتصادي للأمم. 	<p>ماكس ويبير (1864م-1920م) أخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية 1905م</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ركز جوزيف شومبيتر على دور المنظم كأحد عناصر التنافسية، كما أكد على أن التقدم هو نتيجة عدم التوازنات التي تفصل التطور التكنولوجي والابداع (التدمير الخلاق) وهو متجمع حول بضعة نشاطات. 	<p>جوزيف شومبيتر (1883م-1950م) الرأسمالية، الاشتراكية والديموقراطية 1942م</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير مفهوم التنافسية كمدخل أساسي في التنافسية ويضمن وجهات نظر عن الاستراتيجية، وكذا عنصر التنظيم وأفكار حول فعالية العمليات التنفيذية. 	<p>ألفريد بي سلون (1875م-1965م) "سنواتي في جنرال موتورز" 1963م</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● دراسة العوامل الرئيسة للنمو الاقتصادي في الولايات المتحدة وهذا لإبراز مكانة وأهمية التعليم والإبداع التكنولوجي والخبرة المتزايدة. 	<p>روبرت سولو 1924م التغيير التكنولوجي ودالة الإنتاج الكلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● إذا كان السوق العالمي يقوم بدعم وجود عدد قليل من المؤسسات الراجعة في الصناعات المحققة لوفرات الحجم فإن البلدان قد تكون سباقة في تصدير سلع معينة بمجرد أن احدى مؤسسات هذه الصناعة في هذا البلد كانت النواة الأولى لهذه الصناعة. 	<p>النظرية التجارية الحديثة كروغمان وآخرون "العوائد المتزايدة والمنافسة الاحتكارية والتجارة الدولية" 1979م</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● ساهم كل من لوكاس ورومر في تبيان دور رأس المال البشري والإبداع في تحقيق النمو والتنافسية، كما ضبط نيغروبونت والعديد من الاقتصاديين المحدثين مفهوم المعرفة، وقد أبرز مكانة التكنولوجيا كأحدث عنصر انتاجي في التنافسية. 	<p>آر أي لوكاس وبي نيقولاس نيغروبونت "أن تكون رقمياً" 1995م.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● حاول بورتر القيام بجمع بعض الأفكار السابقة في نموذج واحد شامل أطلق عليه "ماسة التنافسية"، حيث تتأثر التجارة بما يلي: 	<p>مايكل بورتر</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ هبات الطبيعة؛ ✓ هيكل الطلب المحلي؛ ✓ الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة؛ ✓ استراتيجية المؤسسة وهيكلها وكذا منافسيها. 	<p>" الميزة التنافسية للأمم "</p> <p>1990م</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● قامت مجموعة من المؤسسات الاستشارية مثل مجموعة بوسطن الاستشارية وماكينزي بالتقاط نماذج بورتر. ● مجموعة من الحكومات والتكتلات الإقليمية والمنظمات والمؤسسات الدولية أصبحوا مهتمين بموضوع التنافسية. 	<p>تأثيرات بورتر</p>

المصدر: عادل شني، التكامل الاقتصادي ودوره في تحسين القدرة التنافسية للدول في ظل التحديات العالمية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 75-77.

ب. المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تشمل ما يلي¹:

- تحديد كل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والعمل على تلبيةها بكيفية أفضل من المنافسين؛
- تحقيق رضا كل الأطراف المعنية والعمل على تعظيمه، وذلك من خلال انتاج سلع وتقديم خدمات متميزة عما يقدمه المنافسين؛
- السرعة في اغتنام الفرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة قبل تحقيقها من طرف المنافسين؛
- القدرة على مفاجأة الآخرين وذلك بخلق ميزة تنافسية جديدة؛
- انتهاج سلسلة من الطرق والأساليب لخلق مزايا تنافسية مؤقتة مما قد يؤدي الى تغيير قواعد المنافسة؛
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المزمع اتخاذها مما قد يؤدي الى تعطيل أفعال المنافسين؛
- القيام بتنظيم مراحل متناسقة ومتابعة للتطور الاستراتيجي، مما يخلق فرصاً تسويقية جديدة.

¹ صديق زكريا، استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسات الاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، 2018-2019، ص 191.

المطلب الرابع: قياس التنافسية ومؤشراتها

تختلف مؤشرات قياس التنافسية باختلاف المستوى، فنجد أن هناك مؤشرات قياس التنافسية الدولية من جهة، ومؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي والتي ترتبط بالمؤسسة، وفما يلي سنتطرق إلى أهمها:

1. مؤشرات تنافسية المؤسسة:

تتضمن هذه كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة السوقية وسنتطرق إليها على النحو التالي:¹

أ. الربحية:

تعتبر مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة الحالية، خاصة إذا كانت تهم بتعظيم أرباحها ولا تتنازل عن الربح بهدف الرفع من حصتها السوقية، كما تعد أيضاً مؤشراً ضرورياً حيث أن قيمتها توضح أهمية النتائج المحققة من خلال الموارد التي استهلكت، وعلى أساس هذه القيمة المحسوبة أيضاً يتم اتخاذ قرارات عدة كقرار الاستثمار في المشاريع التي تتسم بالربحية المرتفعة والتكاليف المتدنية والتخلي عن المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتكاليف المرتفعة.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسات على تكلفة عوامل انتاجها، انتاجيتها النسبية، انفاقها الحالي على البحث والتطوير، وكذا على الجاذبية النسبية لمنتجاتها، بالإضافة الى العديد من العناصر الأخرى.

ب. تكلفة الصنع:

إن سعي المؤسسة إلى طرح منتجات ذات جودة عالية بسعر مناسب يستلزم وجود تكامل وتناسق بين جميع عوامل الإنتاج قصد التحكم في تكلفة الصنع، لأن تكلفة التصنيع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تشكل مؤشراً يمكن اعتباره كافياً عن التنافسية في فرع نشاط يعرف انتاجاً متجانساً، وهذا ما لم يكن ضعف التكاليف على حساب الربحية المستقبلية.

ت. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:

¹ مسكين الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 37-38، بتصرف.

حيث تعبر عن العلاقة بين المنتجات المحصل عليها وبين جميع عوامل الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، كما يقيس هذا المؤشر الفاعلية التي تحول فيها المؤسسة كل عوامل الإنتاج إلى منتوجات، وبالتالي قياس درجة نجاح المؤسسة في استغلالها الأمثل لمواردها في عملية انتاج السلع او تقديم الخدمات، كما أن تحسينها من شأنه أن يؤدي إلى تقليص مدة العمل وتخفيض سعر التكلفة مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

ث. الحصص من السوق:

تعد الحصص السوقية للمؤسسة كأحد مؤشرات تنافسية المؤسسة، حيث أنه بإمكان المؤسسة أن تحقق أرباحاً من خلال استحوادها على جزء لا بأس به من السوق الداخلية وهذا دون أن تكون مؤسسة تنافسية على الصعيد الدولي، ويحدث هذا عندما تحمي الدولة السوق المحلي بفرض قيود على التجارة الدولية، كما أنه بإمكان المؤسسات الوطنية أن تحوز على ربحية آنية غير أنها تكون غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو عند تراجع السوق، لذا يجب مقارنة تكاليف هذه المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين.

كما أنه بإمكاننا التعرّيج على تقرير التنافسية الدولية الذي اعتبر مؤشر تنافسية المؤسسة كمكمل لمؤشر التنافسية الدولي، والذي سنتطرق إليه فيما سيأتي.

2. مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع:

يشترط تحديد التنافسية على مستوى القطاع أن تكون فوارق المؤسسات به محدودة (فوارق في عوامل الإنتاج، حجم المشروع، عمر المشروع...)، كما أن عملية تقييم فرع النشاط تتم بمقارنته بفرع مماثل له في بلد آخر، ومن أهم مؤشرات قياس ذلك نجد:

أ. مؤشر التكاليف والإنتاجية:¹

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب، أو إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج لفرع النشاط متساوية أو أكبر منها لدى المنافسين الأجانب، وفي غالب الأحيان تجرى المقارنات الدولية حول التكلفة الوحيدة لليد العاملة أو

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

انتاجيتها، ومنه يمكن تعريف مؤشر تكلفة اليد العاملة الوحودية لفرع النشاط (i) في البلد (j) في الفترة (t) باستخدام المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} * R_{jt} / (Q/L)_{ijt}$$

حيث:

W_{ijt} : معدل أجر الساعة في فرع النشاط (i) في البلد (j) خلال الفترة (t)

R_{jt} : معدل صرف الدولار الأمريكي بعملة البلد (j) خلال الفترة (t)

$(Q/L)_{ijt}$: الإنتاج الساعي في فرع النشاط (i) في البلد (j) خلال الفترة (t)

ويصبح اذن من الممكن التعبير خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحودية لليد العاملة

النسبية مع البلد (k):

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

يمكن ارتفاع تكلفة اليد العاملة الوحودية للبلد بالنسبة لمثلثتها بالبلدان الأجنبية نتيجة الأسباب التالية:

- ✓ ارتفاع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يحصل بالخارج؛
- ✓ ارتفاع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛
- ✓ ارتفاع العملة المحلية بالقياس مع عملات البلدان الأخرى.

ب. مؤشر الحصة من السوق الدولية:

تستخدم الحصة من السوق الدولية وكذا الميزان التجاري كمؤشرات تدل على تنافسية القطاع، ففي نطاق التبادل الحر فإن فرع النشاط تتناقص حصته من الصادرات الوطنية وبالتالي فإنه يخسر تنافسيته، أو أن حصته من الواردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة آخذاً بعين الاعتبار حصة السلعة في الإنتاج، كما أنه

يمكن أن يخسر تنافسيته أيضا عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الاجمالية لسلعة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية آخذا بعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية.¹

ج. مؤشر دليل التجارة ضمن الصناعات:

يبرز هذا المؤشر الصلات التجارية بين الصناعات، بحيث كلما ارتفعت قيمته دلت على أن تقدم صناعة هذا البلد، وباستخدام دليل التجارة بين الصناعات أوضحت دراسة أجريت سنة 1997م من قبل Havry Lyshyn و Kuzel أن الدول العربية لا تمتلك قاعدة صناعية متقدمة بالمقارنة بأقاليم أخرى في العالم، إذ أن دليل التجارة بين الصناعات ضعيف ولا يتجاوز 0.25 للفترة 1992/1994، وهذا على الرغم من التحسن الحاصل حيث انتقل الدليل من 0.159 في الفترة 1984/1986 مقابل 0.878 للدول الصناعية و 0.773 لدول NAFATA.²

3. مؤشرات قياس التنافسية على مستوى البلد:

تعددت مؤشرات قياس التنافسية عند هذا المستوى، وسنتطرق في هذا الجانب لأبرز مؤشرين وهما نمو الدخل الحقيقي للفرد والنتائج التجارية للبلد على النحو التالي:³

أ. نمو الدخل الحقيقي للفرد:

يعتبر نمو الدخل الحقيقي للأفراد ونمو الإنتاجية أحد المفاهيم المرتبطة ببعض وغير المتطابقة، حيث أن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية (Total Factor Productivity) والتي يرمز لها ب: "TFP" وكذا على الموهوبات من الموارد الطبيعية ورأس المال وحدود التجارة، حيث أن الارتفاع الحاصل في "TFP" يزيد من دخل الأفراد كما قد يحدث ذلك عند التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال الفيزيائي والتحسين في حدود التجارة للبلد والذي قد يحصل عند ارتفاع قيمة عملته، أو عندما ترتفع أسعار

¹ عميش عائشة، علي حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 07.

² وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ نفس المرجع السابق، ص 19 - 22.

صادرات هذا البلد بالنسبة لأسعار وارداته، كما أن دخل الأفراد قد يزيد أيضاً بارتفاع "TFP" الناجم عن الابتكار التنظيمي أو التقني وكذا عن تحسينات المعارف والمهارات الإنسانية التي تعنى بدورها برؤوس الأموال المستثمرة في البحث والتعليم.

يعد مؤشر نمو الإنتاجية مؤشراً هاماً وفي الغالب لا يتم التفريق بينه وبين نمو الدخل الفردي، أو أن تعبير الإنتاجية يستخدم بدون دقة وتعبر عن إنتاجية اليد العاملة وفي بعض الأحيان تعبر عن إنتاجية العوامل الكلية فإذا كان نمو دخل الفرد الذي يسند أساساً الى نمو إنتاجية العوامل الكلية، والذي يعد أفضل مؤشر لازدهار الاقتصاد الوطني، حيث أنه بالإمكان عملياً استخدامه للتأثير عن التنافسية الوطنية.

ب. النتائج التجارية:

يعتبر كل من فائض الميزان التجاري والحصة السوقية وتطور تركيب الصادرات من أهم المقاييس المقترحة للنتائج التجارية للبلد، وسنتطرق إليها على النحو التالي:

❖ رصيد الميزان التجاري:

قد يرتبط فائض الميزان التجاري للبلد بالطلب الدولي على صادراته، أو قد يكون ناجماً عن عوامل أخرى مختلفة، كما أن العجز في الميزان التجاري قد يكون نتيجة عجز في موازنة الدولة أو نتيجة معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمار أو قد يكون نتيجة الاثنين معاً، ويكون العجز مزدوجاً عندما يترافق عجز الحساب الجاري للبلد مع عجز الموازنة.

يعبر عجز الحساب الجاري عن الصورة المعكوسة للفائض في حساب رأس المال والذي يمثل عن تحويلات أصحاب الأموال في الخارج للمقترضين في الداخل، وفي المقابل فإن عجز الحساب الجاري يعبر عن زيادة قيمة السلع والخدمات المستوردة من الخارج عن قيمة الصادرات ويمثل تحويلاً حقيقياً للأموال للأجانب.

كما أن القروض الخارجية والادخار الداخلي السلي للبلد يؤثر على المشاريع العاملة في القطاعات التي تعنى بالخدمات والسلع المتاجر بها وتصبح أقل تنافسية حتى ولو أحدثت هي أو منافسيها بالخارج تغييراً فيها، وفي الغالب فإن الحصة السوقية لمنتجي هذا البلد ستتناقص.

❖ تركيب الصادرات والحصة السوقية:

حسب معيار تركيب الصادرات فإن مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية ترتبط مع التنافسية المستندة الى نمو الإنتاجية.

وقد اعتمد بعض الباحثين على أسلوب يقيس نسبة صادرات البلد والتي ترجع الى القطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل، أو قد ترجع الى القطاعات التي تعتمد على التقنيات العالية، حيث أنه اذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبياً أو أنها تتصاعد، فنفترض حينها بوجود أو تحسن الميزة النسبية بالنسبة للقطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة.

كما أنه لا يعني بالضرورة ان إنتاجية البلد أو دخل الفرد فيه يتقدمان بشكل أكبر منه في الخارج، لكن ذلك يعني أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاطات المنتجة للسلع القابلة للتجارة ذات القيمة المضافة المرتفعة للأفراد، يشكل أسرع مما يحدث في فروع النشاطات الأخرى للسلع القابلة للتجارة.

كما أنه من الضروري اكتساب حصة سوقية أكبر في الأسواق الصاعدة، اما إذا ترافق اكتساب الحصة السوقية بسوق آفلة فإن هذا ليس بالأمر الجيد إطلاقاً، ويشير تراجع الحصة السوقية أو ثباتها في السوق الصاعدة إلى "فقدان الفرص بهذه السوق".

وتقدم برمجية "Trade-Can" التي أعدت بتعاون بين الأمم المتحدة والبنك الدولي نموذجاً لمثل هذه التحليلات.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية.

إن سعي المؤسسات إلى الولوج إلى الأسواق الجديدة بهدف الحصول على حصص سوقية بها يفرض عليها خلق وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تكسب من خلالها رضا زبائنها وتضمن بها بقائها واستمراريتها، وتحقق من خلالها التفوق على منافسيها وتميز بها عنهم، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وأهم محدداتها، الأسس العامة لبناء وتعزيز المزايا التنافسية، وأخيراً سنسلط الضوء على أهم معوقات اكساب المؤسسة مزايا تنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من تعريف الميزة التنافسية، خصائصها، أهدافها وأهميتها.

1. تعريف الميزة التنافسية:

تختلف تعاريف الميزة التنافسية باختلاف توجهات وآراء الباحثين، وقد طرحت بعدة تسميات منها التفوق التنافسي، النجاح التنافسي، التميز التنافسي...، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف:

حيث يرجع الفضل في الأول لشمبرلين 1939 حيث قام بوضع مفهوم للميزة التنافسية، ليأتي بعده سالزينك 1959 حيث قام بالربط بين الميزة التنافسية والقدرة، وجاء بعد هذين كل من الكاتين هوفر وشندلر وقد عرفا الميزة التنافسية على أنها " الوضع الفريد الذي تقوم المؤسسة بتطويره لمواجهة المؤسسات المنافسة لها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن لها مواجهتهم".¹

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها " مقدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز أفضل من المؤسسات الأخرى والعاملة في نفس قطاع نشاطها".²

¹ بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 81.

أما Hitt فيرى أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يكون عند إضافتها أو خلقها للقيمة بانتهاجها استراتيجية تعجز باقي المؤسسات عن تبنيها أو أنها قد تجدها مكلفة جداً.¹

وفي التعريف الذي قدمه Willie pietersen فهي "تحقيق فجوة بين القيمة التي يوليها العملاء للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج هذا المنتج، حيث أن الفجوة المحققة تكون أكبر من تلك التي حققها منافسيك."²

وحسب Sadler فإن امتلاك ميزة تنافسية من قبل المؤسسة يكون من خلال حصولها على موارد وقدرات تفوق منافسيها، وكذا على اعتمادها على استراتيجية تمكنها من استخدام هذه القدرات والموارد بكل فعالية.³

ويرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد تمكن المؤسسة من التوصل الى اكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدور هذه المؤسسة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.⁴

أما الكاتبان المرسي وإدريس فقد عرفا الميزة التنافسية على أنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة تفوق تلك التي لدى منافسيها في الحد من التهديدات أو في استغلال الفرص الخارجية، وتنبع هذه الميزة من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية أو المادية، ويمكن أن تتعلق بالتكنولوجيا أو الجودة أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو وفرة الموارد المالية أو الابتكار والتطوير أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة."⁵

¹ Hitt Michael A,Ireland R, Duane Hskissn, Robert E et all, **Strategic Management**, 4th Ed, South Western, USA, 2001, P311.

²WillePietersen, **Strategic learning**, John and Sons Inc, 2010, P17.

³ Sabah agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in international Journal of Business and Management, Vol 07,N01, Middle East University-MEU, Jordan, 2012,P194.

⁴ M.porter, **Avantage Concurrentiel des Nation**, Inter Edition, 1993, P48.

⁵ نهاية عبد الهادي التلاني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة توزيع

الادوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، المجلد 14، العدد 02، فلسطين، 2012، ص 209.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز والذي يمكن المؤسسة من انتاج منافع وقيم للزبائن عما يقدمه المنافسون وهو ما يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من القيم والمنافع التي تتفوق عما يقدمه الآخرون"¹

وقد عرف Lambin الميزة التنافسية على أنها مرجع الصفات والخصائص لمنتوج أو علامة، والتي تكسب المؤسسة بعض التفوق على منافسيها.²

وقد وصف Kotler الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على الأداء المتميز بطريقة أو عدة طرق بحيث يعجز المنافسون عن تقليدها، وينبغي على المؤسسات بناء الميزة المستدامة والتي من شأنها أن تحقق قيمة كبيرة للزبون مما يضاعف عمليات الشراء وبالتالي ربحية للمؤسسة".³

أما نبيل مرسي خليل فيعتمد في تعريفه للميزة التنافسية على استراتيجية التنافس حيث يرى أنها عنصر يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، كما أنه يتم تحقيقها نتيجة اتباع استراتيجية تنافسية محددة تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس.⁴

كما يمكن القول أن للميزة التنافسية جانبين أساسيين يتمثلان في:⁵

أ. قدرة التميز على المنافسين في السعر أو الجودة أو مدة التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، أو في القدرة السريعة على التغيير، أو توفير منتجات جديدة، أو استحداث طرق وأساليب انتاج متطورة وتحقيق زيادة في معدل الإنتاجية؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

² Jean Jaques.Lambin, **Le Marketing Stratégique**, Mc Graw Hill, Paris, 2^{ème} édition, 1991, P 209.

³ Kotler philip, **Marketing Management analysis planning implement and Control**, Prentice-Hall, New Delhi, 1997;P35.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁵ عبد الرحمان بن عنتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 10، العدد 20، جوان 2010، ص 36.

ب. قدرة التأثير على الزبائن والسرعة في الاستجابة لرغباتهم لضمان ولائهم، وإقامة تحالفات مع الموردين مما يمكن المؤسسة من الحصول على احتياجاتها منهم بكل سهولة وبأساليب أكثر سرعة ومرونة وكفاءة وبأقل التكاليف.

يتضح لنا من التعاريف السابقة تباين آراء المفكرين والباحثين حول الميزة التنافسية، وقد تم التركيز فيها على ما يلي:

- التركيز على خلق قيمة لدى العملاء، والعمل على اتساع الفجوة بين هذه القيمة وبين تكلفة الإنتاج؛
- التركيز على الابداع واكتشاف طرق وأساليب إنتاج جديدة تميز المؤسسة عن غيرها؛
- التركيز على الأداء المتميز للمؤسسة والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين؛
- التركيز على طرق الحصول على الموارد المادية والبشرية ذات الكفاءة، واتباع استراتيجية تمكنها من الاستغلال الحسن والفعال لهذه الموارد.

2. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة الخصائص التالية:¹

- ✓ الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة، أي أنها تتحقق بالمقارنة؛
- ✓ تؤدي الميزة التنافسية إلى التفوق ونيل الأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تتجلى في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو هما معاً؛
- ✓ تأثر في العملاء وتمكن من إدراكهم للأفضلية فيما تعرضه المؤسسة وتحفزهم على اقتنائه؛
- ✓ تدوم الميزة التنافسية لمدة طويلة ولا يمكن أن تزول بسرعة إذا ما تم تجديدها وتطويرها.

باختصار يمكننا القول أن الميزة التنافسية:

- استمرارية لأنها تدوم فترة من الزمن؛
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- تنبع من داخل المؤسسة بناءً على رغبات الزبائن؛
- تبنى على الاختلاف والتباين وتبتعد عن التشابه؛

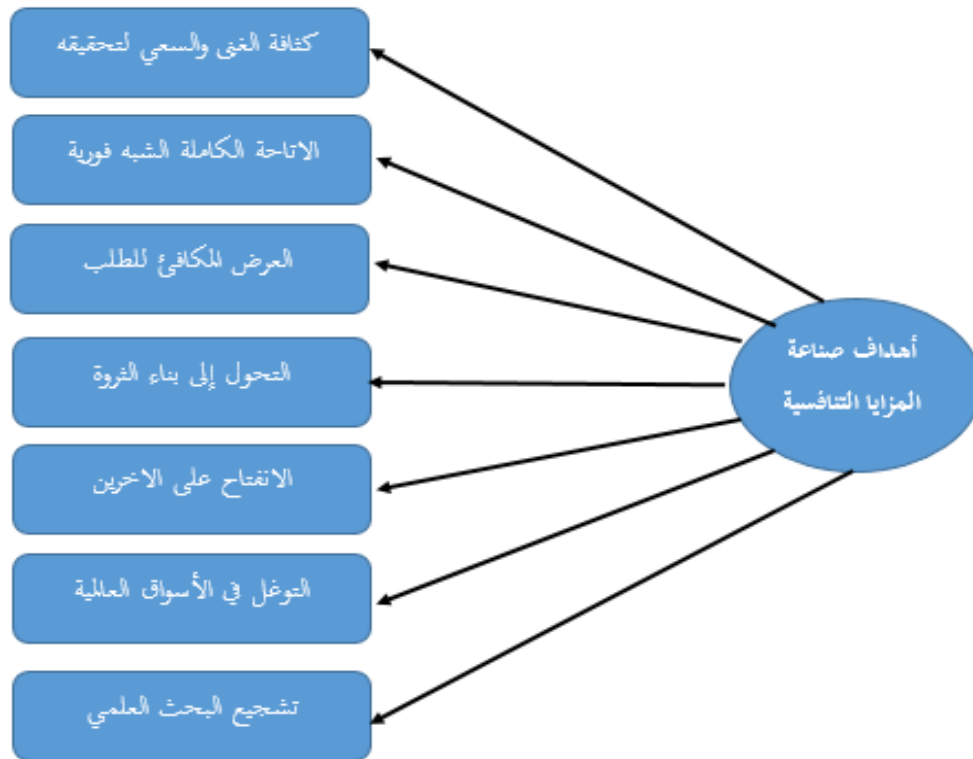
¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص356.

• تكسب المؤسسة سبق والتفوق على منافسيها.

كما تحكم الميزة التنافسية مجموعة من القواعد تتمثل في¹:

- اعتبار الزبائن جوهر اهتمامات المؤسسة؛
 - الاهتمام بطرح خدمات ومنتجات أكثر جاذبية من تلك التي يقدمها المنافسين؛
 - خلق قيم تحظى بالتفوق لدى العملاء وتلبي احتياجاتهم، وتحقيق أسعار ملائمة.
- ت. أهداف وأهمية الميزة التنافسية: الشكل الموالي يبين أهم اهداف الميزة التنافسية:

الشكل (01-02): أهداف صناعة مزايا تنافسية



المصدر: محسن أحمد الحضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص40.

¹ Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May2006 ,P19.

أما أهمية الميزة التنافسية فتتجلى من خلال ما يلي:¹

- ✓ كسب ولاء الزبائن: تمكن المنافسة من خلال الميزة التنافسية المؤسسة من كسب ولاء الزبائن، حيث أن التركيز على تقديم خدمات لهم في الجوانب التي تتميز وتتفوق فيها عن منافسيها يحسن من صورتها لدى هؤلاء الزبائن ويعزز ثقتهم بها مما يؤدي الى زيادة ولائهم لها؛
- ✓ سهولة تلبية حاجيات الزبائن: تعمل الميزة التنافسية على تلبية حاجات الزبون وخدمته بكل سهولة، وهذا من خلال تفرغ المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، حيث أنها تمتاز بالتفوق والفعالية في اداء أنشطتها كما أن تركيزها على هذه الجوانب يزيد من خبرتها واطلاعها على حاجياتهم، كما من شأنه تنمية قدرتها على الابداع في هذه المجالات بما يخدم حاجات ورغبات الزبون ويسهم في زيادة رفاهية الافراد؛
- ✓ الرفع من إمكانيات وقدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير الحاصل في رغبات وحاجات الزبون: من خلال تنمية قدراتها ومهاراتها في قيادة وتطوير ذلك وهذا بالبحث في الرغبات والحاجات الكامنة التي لم يدركها بعد الزبائن أنفسهم، والعمل على ابتكار وسائل لتلبيتها؛
- ✓ رفع القدرات التنافسية: يؤدي تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بمهارات وقدرات عالية عن غيرها من المؤسسات إلى فعالية استخدام مواردها وتحسين أدائها والرفع من كفاءتها؛
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: من خلال اكتسابها ميزة تنافسية تؤدي بها الى تحقيق أرباح تفوق تكاليف الموارد المستعملة؛
- ✓ المحافظة على حصتها السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: حيث يؤدي اكتساب ميزة تنافسية من قبل المؤسسة إلى توسيع حصتها السوقية والحفاظ عليها، نتيجة كسب ولاء الزبائن والذين يسهمون بدورهم في جلب زبائن آخرين جدد؛
- ✓ الاسهام في ترشيد عملية استخدام الإمكانيات والموارد: حيث تتطلب الميزة التنافسية تخصيص الموارد في الجوانب التي تتميز فيها بمهارات وقدرات عالية مما يجعلها أكثر رشدا في استخدام هذه الموارد.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص79.

ويرى علي السلمي أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في¹:

- ✓ تخلق فرصاً تسويقية جديدة؛
- ✓ تمكن من الدخول الى مجال تنافسي جديد، من خلال دخول سوق جديد أو التعامل مع عملاء جدد أو مع سلع وخدمات جديدة،
- ✓ رسم رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة التي ترغب في الوصول إليها، والفرص التي تريد اغتنامها.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

توجه العديد من الباحثين والمفكرين إلى أن تحديد الميزة التنافسية قائم على عاملين أساسيين يتمثلان

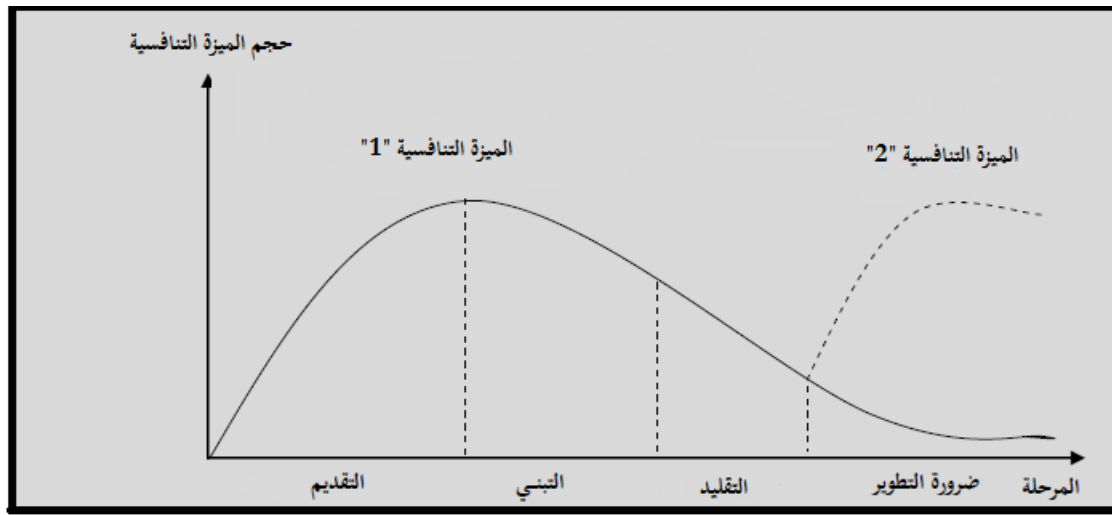
في:

1. حجم الميزة التنافسية:

بحيث كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما كان تقليدها من طرف المنافسين أصعب وتطلب التغلب عليها جهوداً ونفقات أكبر، وتحقق المؤسسة ذلك من خلال اكتسابها ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية، ولا يتسنى لها اكتساب هذه الميزة إلا إذا استطاعت المحافظة على ميزتي التكلفة الأقل والتميز، وتمر الميزة التنافسية بدورة حياة تماثل دورة حياة المنتج كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ بشني يوسف، غلاي نسيم، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بودكاس، المجلد 03، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، الجزائر، 2014، ص71.

الشكل (02-02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

انطلاقاً من الشكل السابق يمكن شرح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية على النحو التالي¹:

أ. مرحلة التقديم:

تحتاج هذه المرحلة الى الكثير من التفكير والموارد سواء المعنوية أو المادية، وتعد أطول مرحلة من مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، وتحقق المؤسسة فيها أرباحاً معتبرة نتيجة أسبقية اكتسابها للميزة التنافسية، والتي تم تقبلها من طرف الزبائن من جهة، وتأخر رد المنافسين من جهة أخرى؛

ب. مرحلة التبني:

نتيجة تأثير هذه الميزة التنافسية على أرباح المنافسين وكذا على حصصهم السوقية، يتجهون في هذه المرحلة الى العمل على عملية التعرف على هذه الميزة واكتشاف مصادرها، وهو ما يؤدي إلى نوع

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، في الفترة من 01-04 نوفمبر 2009، ص ص 25-26.

من الاستقرار بها، وتجدر الإشارة إلى أن أسبقية المؤسسة في حصولها على هذه الميزة تبقىها محافظةً على معدل الربح الذي يبلغ أعلى مستوى له؛

ت. مرحلة التقليد:

يظهر في هذه المرحلة رد الفعل الحقيقي للمنافسين، ويبرز ذلك من خلال تقليدهم للميزة التنافسية، حيث تبدأ الميزة التنافسية الأصلية في الركود، وكنتيجة لفقدان المؤسسة للأسبقية التنافسية تراجع أرباحها، وتبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بالتفكير في تطوير ميزتها التنافسية التي مكنتها من السيطرة على السوق لفترة معينة وهذا حتى يتسنى لها مواجهة هذه المنافسة.

ث. مرحلة ضرورة التطوير:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة ملزمة بتطوير ميزتها التنافسية، كما هي بحاجة لخلق مزايا تنافسية جديدة وفق أسس ومصادر متنوعة حتى تتمكن من دعم ميزتي خفض التكاليف والتميز، وقد تفقد المؤسسة حصتها السوقية وتنخفض مردوديتها إذ لم تتمكن من تطوير مزاياها الحالية أو خلق أخرى جديدة.

2. نطاق التنافس:

يُعبّر مصطلح النطاق عن مدى اتساع وظائف وأنشطة المؤسسة التي تهدف من خلالها إلى اكتساب مزايا تنافسية، فإذا كان هذا النطاق واسعاً فإن المؤسسة بمقدورها استغلال علاقاتها المتداخلة بين الأنشطة لتتمكن من خفض تكاليفها مقارنة بمنافسيها، ويكون ذلك بتوزيع الأنشطة المشتركة على عدد من المنتجات المختلفة أو على عدد من القطاعات السوقية المتنوعة¹، أما إذا كان النطاق ضيقاً فيمكن للميزة التنافسية أن تنشأ من خلال استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد²، والعمل على توجيه أنشطة المؤسسة لخدمة هذا الفئة المستهدفة من السوق، يمكن لنطاق التنافس أن يتحدد من خلال أربع أبعاد وهي مبنية في الجدول الموالي:

¹ بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص 56.

² نفس المرجع، ص 56.

الجدول (02-02): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يبرز مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وفي هذه الحالة تتم المفاضلة بين التركيز على جزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها في الداخل (قرارات التصنيع)، أو في الخارج باعتماداً على مصادر توريد متنوعة (قرارات الشراء)، إذن من الممكن أن يحقق التكامل الرأسي المرتفع مزايا تنافسية (تكلفة أقل، تميز) مقارنة بالمنافسين، دون إهمال أنه يحد من مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع.
النطاق الجغرافي	يبين حجم توسع ومدى تعدد المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، وسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال توزيع تكاليف الأنشطة والوظائف المشتركة بين العديد من المناطق الجغرافية (أثر مشاركة الموارد-تعاوضد)، وتتجلى درجة أهمية الميزة التنافسية خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنشط على الصعيد العالمي.
نطاق الصناعة	يعبر هذا البعد عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط فيها الشركة، حيث أن وجود روابط مشتركة بين الأنشطة المتنوعة عبر عدة صناعات يساهم في اكتسابها مزايا تنافسية، من خلال استخدام التكنولوجيا، الخبرات، اليد العاملة...، وبذلك تخفض من تكاليفها الاجمالية.

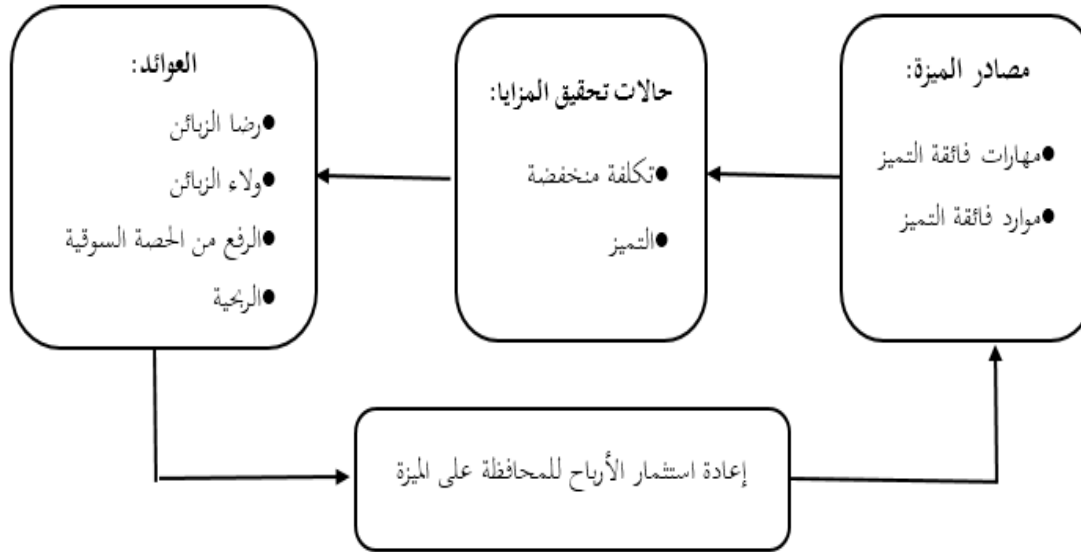
المصدر: بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب مزايا تنافسية يستلزم اكتشاف ومعرفة المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تستمد منها هذه المزايا، حتى يتسنى لها تركيز جهودها عليها وتحديد أهدافها بناءً عليها، لتحقيق في الأخير أرباحاً نتيجة تميزها وتخفيض تكاليفها.

يرى Day & Wensley أن مصادر الميزة التنافسية تنبع من المهارات والقدرات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة،¹ والشكل الموالي يبين نموذج هذه المصادر حسبهما:

الشكل (02-03): نموذج مصادر الميزة التنافسية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 115

وحسب العديد من الباحثين فإن موارد المؤسسة تصنف إلى:

- موارد ملموسة؛
- موارد غير ملموسة؛
- الكفاءات.

¹ بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك برج برعوريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص115.

1. الموارد الملموسة.

وتشمل المواد الأولية، الموارد المالية، معدات الإنتاج، وستتطرق إليها على النحو التالي¹:

أ. المواد الأولية:

تستمد هذه الموارد أهميتها على حسب مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، لهذا يستلزم عليها أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودة وأسعار هذه المواد، وكذا على مواعيد تسليمها، كما أنه من الضروري عليها أن تهتم بشروط سلامتها عند النقل أو التخزين.

ولضمان حسن تسييرها يتم تكليف الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية تفادياً لانقطاعها ونفاذ المخزون منها، كما يتوجب عليهم تنظيم هذه المخازن وتأمين نظام معلومات فعال متعلق بهذه المواد، وكذا تصنيف هذه المواد حسب سرعة دورانها والتأكد من القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

ب. الموارد المالية:

تعزز هذه الموارد من أنشطة المؤسسة من خلال طرح منتجات جديدة، كما يمكن أن تساهم أيضاً في توسيع هذه النشاطات وهذا بفتح قنوات توزيع جديدة، عن طريق الاستثمارات الفعالة التي تحقق من خلالها أهدافها المالية والتنافسية.

كما تعد الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل التي تحفز المتعاملين (موردين، بنوك، عملاء...) على خلق شراكة مع المؤسسة، مما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي ورفع قدرتها على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية.

ت. معدات الإنتاج:

تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، بحيث تعتمد عليها المؤسسات في خلق القيم المضافة للعملاء من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، فالحياسة على هذه المعدات وحسن استخدامها والعمل

¹ فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الادوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 03، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004، ص 634.

على الصيانة الدورية لها يضمن فعاليتها لأطول مدة ممكنة، كما سيمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها ويعزز ثقتهم بها ويجعلها متميزة عن منافسيها.

2. الموارد الغير ملموسة.

وتشمل الموارد الغير ملموسة ما يلي¹:

أ. الجودة:

تعتبر جودة المنتجات عاملا فعالا في انشاء وتعزيز الميزة التنافسية، حيث أنها ترفع من قيمة السلع والخدمات من وجهة نظر الزبون وتعزز ثقته بهذه المنتجات وبالمؤسسة بحد ذاتها، وبالتالي الرفع من حصصها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.

وتحقق المؤسسة الجودة من خلال تصميمها وتقديمها لمنتجات لها القدرة على تلبية رغبات وحاجات العملاء، كما ينبغي ان يكون باستطاعتها توقع رغباتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، فالجودة هي سلاحها الاستراتيجي الذي يمكنها من حيازة مزايا تنافسية لمواجهة منافسيها.

ب. التكنولوجيا:

لضمان البقاء والاستمرارية في عالم الاعمال تعتمد جل المؤسسات على التكنولوجيا في خلق المزايا التنافسية التي تمكنها من ذلك، وتشهد التكنولوجيا تطورات سريعة ومستمرة في جميع المجالات، ويعد عدم مواكبتها تهديدا حقيقيا لهذه المؤسسات، والتي تسعى بدورها لأقصى استفادة ممكنة من المميزات والخصائص التقنية الحديثة والتي تهدف من خلالها لتحسين جودة سلعتها وخدماتها وخفض تكاليفها، حتى يتسنى لها مواجهة منافسيها.

وتصنف التكنولوجيا حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسات إلى أربعة أنواع:²

¹ بن حمو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص

- التكنولوجيا القاعدية: هي تلك التكنولوجيا المتاحة لجميع مؤسسات القطاع، والتي لا تشكل أساساً للمنافسة وهذا راجع لانتشارها الواسع؛
- التكنولوجيا الأساسية: يصنع الحصول عليها فرقاً وبالتالي هناك إمكانية الحصول على ميزة تنافسية من خلالها؛
- التكنولوجيا الناشئة: تكون في مرحلة النمو وتدخل هامشياً في عمليات الإنتاج، لكنها تمثل طاقة كامنة معتبرة يمكنها أن تحدث ميزات تنافسية مستقبلية؛
- التكنولوجيا قيد التنفيذ: وتكون في مرحلة البحث والتطوير، دون أي تأثير في الوقت الحالي لكن إذا تبث نجاحها في المستقبل يمكن ان تحدث تغيرات في ديناميكية التنافسية.

ت. المعلومات:

تملك المؤسسات قواعد معلومات داخلية وتعمل على تسييرها من قبل موظفيها، كما تحوز على عدد من المصادر الخارجية للمعلومات سواءً المباشرة منها والغير مباشرة، وتكمن أهمية هذه المعلومات في كونها تعمل كمنبه للمؤسسة من الاخطار التي تحدث بها أو الى الفرص المتاحة التي ينبغي عليها استغلالها قبل معرفة المنافسين لها.

كما يسهم نظام المعلومات بالمؤسسة في عملية تعرفها على بيئتها، وتحديد أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وامتداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لاتخاذهم القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما تعمل هذه الأنظمة على مد الإدارة العليا بالفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية، وتبين لها مؤشرات الأداء الخاصة بها مما يساعدها على رفع حصتها السوقية وتعظيم قيمتها المضافة واكسابها مزايا تنافسية جديدة ويعزز المزايا الحالية.

3. الكفاءات.

هي تراكم للخبرة والمهارات والمعارف التي تم اكتسابها نتيجة ممارسة أحد الأنشطة بالمؤسسة، ويمكن اعتبارها كأصل من أصولها إلا أنه ذو طابع تراكمي، لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال العمل الميداني كما أنه يصعب تقليدها من قبل الغير.

وتصنف الكفاءة حسب مساهمتها في المزايا التنافسية إلى¹:

✓ الكفاءات الإضافية: هي تلك الكفاءات التي تدخل في تسيير البنية الأساسية للمؤسسة، ويرتبط وجودها بوجود المؤسسة، وفي الغالب تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه، كتلك التي تختص بالحاسبة المالية، هذا النوع نادرا ما يشكل مصدراً للقيمة، ولهذا من الصعب تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد عليها.

✓ الكفاءات المحورية: هي تلك الكفاءات التي تنفرد المؤسسة بملكيتها وتساهم بفعالية في خلق القيمة، وتسعى كل المؤسسات الى اكتساب هذا النوع من الكفاءات بغرض استعمالها لاستغلال الفرص المستقبلية.

✓ الكفاءات الضرورية: لها ارتباط مباشر بقطاع نشاط المؤسسة، فكل قطاع يستلزم التحكم في بعض الكفاءات والمهارات الخاصة، رغم ان هذه الكفاءات ضرورية بالنسبة للمؤسسة إلا أنه من الصعب انشاء ميزة تنافسية بالاعتماد عليها، فإذا كانت المؤسسات التي تنتمي لكل قطاع تتحكم بمستويات مختلفة من الكفاءات فانه سرعان ما تزول هذه المزايا نظراً لإمكانية تطوير هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المشابهة.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

من أهم العوامل المساعدة على إنشاء مزايا تنافسية نجد أبعاد الميزة التنافسية، والتي تنعكس في البعد التنافسي للمؤسسة والذي يمكنها من التميز في الأسواق التي تتعامل معها، وقد تم تصنيف هذه الأبعاد الى عدة مجموعات وهذا حسب وجهات نظر بعض الباحثين، والتي نوضحها من خلال الجدول التالي:

¹ بودراع أمينة، دور اخلاقيات الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص 89.

الجدول: (02-03): أبعاد الميزة التنافسية

الابعد	الباحثون
الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة، الابداع	Evans 1993
التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية	Certo & Peter 1995
الجودة، الاسناد، السمعة، السعر، التصميم	Mintzberg & Quinn 1996
التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت	Krajewski & Ritzman 1996
التكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الابداع	Best 1997
التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الابداع	Slack et All 1998
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	Macmillan & Tampo 2000

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

بالاعتماد على الجدول أعلاه يتبين لنا تركيز معظم الباحثين على التكلفة، المرونة، الجودة فيما أضاف البعض عناصر أخرى كالإبداع، التكنولوجيا، التصميم، الوقت...، وسنعمد في هذه الدراسة على تصنيف Evans باعتباره الأكثر شيوعاً والذي حصر ابعاد الميزة التنافسية في خمس ابعاد: الجودة، التسليم، المرونة، التكلفة، الابداع. وسنتطرق إليها على النحو التالي¹:

1. الجودة.

فبالنسبة للمستهلك لم يعد اتخاذ قرار الشراء مرهوناً بالسعر باعتباره العامل الأكثر أهمية، وهذا راجع إلى زيادة وعي المستهلكين، مما دفع بالمؤسسات التي ترغب بالاستمرارية والبقاء في الأسواق العالمية ومواجهة المنافسة بها إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبغرض المحافظة على التكلفة التنافسية تقوم هذه المؤسسات

¹ بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 100

بالبحث عن الطرق التي تمكنها من تحسين جودة منتجاتها دون الزيادة في التكاليف، وتتضمن الجودة ثلاث عناصر مهمة تتمثل في:

- أ. **المطابقة:** ويقصد بها مطابقة المنتجات للمعايير المتعارف عليها، وكذلك الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبائن والتي من الممكن قياسها؛
- ب. **الاستجابة:** والمقصود بها إرضاء احتياجات العملاء، تطلعاتهم، متطلباتهم وهذا يشمل الذاتية منها أو الضمنية أو حتى الغير واعية؛
- ت. **الصلاحية:** ونعني بها قدرة المنتجات على الحفاظ على خصائصها عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

ولكي يتسنى للمؤسسة المنافسة على المستوى العالي يتوجب عليها التنافس على مستويات الجودة العالية لكي لا تضطر الى الخروج من السوق، لذا وجب عليها خلق مزايا تنافسية من خلال تركيز الإدارة العليا على برامج الجودة العالية ومتابعة تطبيقها، وهذا حتى تتمكن من كسب ولاء الزبائن وتحقيق الرضا لديهم من خلال تعظيم القيمة المقدمة التي ينظرون عليها على أنها الجودة، بالإضافة تقييم وقياس الأداء في أنشطة المؤسسة الهندسية والإنتاجية، التسويقية والخدمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية والمتمثلة في تحقيق رضا الزبائن والرفع من حصصها السوقية.

2. التسليم.

ويقصد به عامل الوقت الذي يجوز على أهمية واهتمام بالغين لدى العملاء، مما أدى الى ظهور ما عرف بالمنافسة المبنية على عنصر الزمن، لذا وجب على المؤسسة تقليصه ما أمكن للزبون ويمكن التعبير عن الوقت كبعد استراتيجي من خلال النقاط التالية:

أ. تخفيض زمن التسليم للزبائن:

والمقصود به التقليص المستمر لفترة ما بين طلب العميل للمنتج وتسلمه إياه وهو ما يعرف بزمن التسليم السريع.

ب. تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:

ويكون ذلك بتقليص دورة حياة المنتج عند عرضه في الأسواق.

ت. تخفيض زمن تحويل العمليات:

باعتبار عملية الإنتاج كعملية لتدفق المدخلات والمخرجات، فيمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة إذا ما تم خفض عنصر الوقت، خاصة إذا أدى ذلك الى الاقتصاد في المخزون او الاستغناء عنه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفضل الالتزام بمداول زمنية ثابتة ومحددة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات الإنتاج.

ث. سرعة التطوير:

هي المدة المرتبطة بتطوير او ابتكار المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق سبق تنافسي للمؤسسة، ويتم حساب هذه الفترة منذ بداية ظهور الأفكار المتعلقة بالمنتجات الى الإنتاج الفعلي لها.

3. التكلفة.

تعتبر التكلفة المنخفضة اقدم بعد تنافسي سعت المؤسسات لاعتماده، لتكسب ميزة تنافسية من خلال عرضها لمنتجات بأقل الأسعار، وحتى تبلغ ذلك يجب عليها خفض تكاليف الإنتاج، ولكي تحقق المؤسسة هذا الهدف يجب عليها التحكم في مختلف مراحل العملية الإنتاجية لتحصل في الأخير على منتج بأقل التكاليف وتعرضه بأسعار تنافسية لكسب ولاء العملاء ونيل رضاهم.¹

4. المرونة².

تعتبر المرونة بعدا رئيسياً للتميز وهذا نتيجة تكييف الطلب والقدرة على الاستجابة السريع للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن، وتتحقق من خلال:

¹ زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص33، بتصرف.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

أ. الإيوائية: والمقصود بها قدرة المؤسسة على التكيف مع الحاجات الفريدة لكل عميل وهذا من خلال

تغيرات دائمة في تصاميم المنتج؛

ب. مرونة الحجم: والمقصود بها قدرة المؤسسة على التسريع في عمليات الإنتاج أو تخفيضها لغرض

التعامل مع التغيرات الحاصلة في الطلب.

أما Slack فقد ميز بين أربع أنواع في المرونة وهي:

✓ مرونة المنتج/الخدمة: وتعني القدرة على تقديم خدمات أو إنتاج منتجات جديدة أو تعديل الحالية؛

✓ مرونة المزيج: وتعني القدرة على طرح مزيج واسع من المنتجات، وكذا التغيير في مجال المنتجات التي

تقدمها للزبائن خلال فترة زمنية؛

✓ مرونة الحجم: والمقصود بها القدرة على تغيير كمية المخرجات؛

✓ مرونة التسليم: وتعني القدرة على تغيير مواعيد التسليم.

5. الإبداع

يعتبر الإبداع أحد أبعاد الميزة التنافسية والذي من شأنه أن يحقق لها استمرارية واستدامة، وهذا يتطلب

تبني استراتيجية استباقية من قبل المؤسسة بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون الأكثر سرعة وقدرة في إدخال

التحسينات والتعديلات على منتجاتها أثناء كل دورة، فالعمل الاستراتيجي قائم على كيفية استدامة الإبداع

من أجل استدامة المزايا التنافسية.¹

بناءً على ما سبق ذكره يتبين لنا أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، لا يقتصر على بعد دون

آخر بل يتعلق الأمر بتشكيلة تضم الأبعاد المذكورة، لأنها أبعاد تكاملية يكمل أحدها الآخر.

¹ بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المبحث الثالث: استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية

ان التسيير الحديث للمؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات، إذ لا يمكن الحديث عن الوضعية التنافسية للمؤسسة دون التعرّيج عن استراتيجيتها، لان عدم نجاح هذه الأخيرة يؤدي الى انهيار المؤسسة، ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه الاستراتيجية في تحديد هذه الوضعية سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم العناصر المتعلقة بها، انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، وانتهاءً باستراتيجية التنافس ونموذج بورتر.

المطلب الأول: استراتيجية المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى جميع المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية وهذا على النحو

التالي:

1. مفهوم الاستراتيجية:

حظي مصطلح الاستراتيجية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، وهذا لما للاستراتيجية من أهمية بالغة في المؤسسة وفي تحديد وضعيتها التنافسية، وسنتطرق الى مفهومها من خلال التعاريف التالية:

يعود أصل استخدام مصطلح الاستراتيجية للعصور الاغريقية، ويقصد به فن قيادة الجيش، وقد ذكر في قاموس اللغة الفرنسية أنها تمثل مجموعة الإجراءات والمناورات المنسقة التي تُهدف من خلالها لتحقيق الفوز.¹

وقد أصبح مفهوم الاستراتيجية يتضح عندما أشار العالم Newman عام 1951 الى أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروعات الاقتصادية، وذكر بأنها الوسائل العملية المؤدية الى تحقيق الاهداف المنشودة.²

¹ ناصر طهار، الابداع التكنولوجي كمدخل لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل منافستها، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي-الشلف، الجزائر، 2020، ص 36.

² عبد العزيز بن صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 39.

وتعرف على أنها "فن الحروب، وبالأخص فيما تعلق بالتخطيط لتحرك القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، كما تعني أيضاً التخطيط للنشاطات السياسية والتجارية وغيرها، أما باللاتينية فهي Strategoe وهي مناورات الهدف منها مباغنة العدو وخداعه أو هي اخضاع العدو دون اللجوء للقتال.¹

أما Alfred Chandler فقد عرفها على أنها: " تحديد الأهداف الرئيسية والاهداف طويلة المدى للمؤسسة، ومن ثم اختيار طرق وأساليب العمل وكذا تخصيص الموارد التي تؤدي بها الى تحقيق هذه الأهداف."²

وحسب Mintzberg & Waters فالمقصود بها " نموذج أو نمط معين يعبر عن تدفق مجموعة من التصرفات او القرارات سواءً إذا كان هذا النموذج نتاج الاستراتيجيات المقصودة أو غير المقصودة، مخططة أو طارئة."³ وفي تعريف آخر ل Mintzberg فقد عبر عنها في خمس جوانب والذي عرف بنموذج 5P لان كل مصطلح منها في اللغة الإنجليزية يبدأ بالحرف P على النحو التالي⁴:

- " Plan " الخطة: هي عبارة عن تصور عمل مبدئي لكيفية تحقيق الأهداف؛
- "Pattern" النموذج: يقصد به العمل الرسمي والمهيكل؛
- "Ploy" المناورة: هي طريقة عمل معينة لتحقيق هدف محدد؛
- "Position" الموقع: الموقع المناسب الذي ينبغي التمرکز فيه لدعم المنافسة بشكل مستمر؛
- "Perspective" التصور: تصور الموقع المراد بلوغه مستقبلاً.

¹ محمد عايد عامر المجالد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 92.

² Chandler, **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, Cambridge; Mit Press, 1963, p 13.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 52.

⁴ M. Marchesnay, "**Management stratégique**", les éditions de l'ADREG, paris, 2004, p20.

وقد عرفت أيضاً " بأنها نمط للغايات والاهداف والاغراض والسياسات الرئيسية، والخطط المصاغة لتحقيق هذه الأهداف وهذا حسب نشاط الاعمال الذي تنشط به المؤسسة او التي ستزاوله مستقبلاً، ولتحديد نوعية المؤسسة حالياً أو ما ستكون عليه مستقبلاً.¹

أما Thomas فعرف الاستراتيجية على انها " الأنشطة والخطط التي يتم وضعها بكيفية تضمن انشاء درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة وبين البيئة التي تنشط بها بصورة فعالة وكفاءة عالية." ²

وقد عرفها مكتب الاستشارة الأمريكي بأنها "فن تخصيص الموارد المحدودة في الأصل من اجل خلق أفضلية مستدامة."³

أما الباحث ماكزري فقد ذكر بأن الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة من الإجراءات للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وأما Grant فقد عرفها على أنها قدرة المؤسسة على ربط مواردها وكفاءاتها الداخلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية.⁴

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح لنا تعدد مساهمات الباحثين في تحديد مفهوم للاستراتيجية مما أدى الى ظهور عشرة مدارس منظرية لمفهومها والذي صنفها Mintzberg في ثلاث مقاربات كما هي مبينة في الجدول التالي:

¹ كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 34، بتصرف.

² فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

³ Ducreux, Jean-marie et al (2009). **Le grand livre de la stratégie**. Paris : les editions eyrolles. P 14

⁴ ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الجدول (02-04): مفهوم الاستراتيجية من وجهة نظر مدارس التفكير الاستراتيجي

المقاربات	مدارس التفكير	اهم المنظرين	مفهوم الاستراتيجية
المعيارية	مدرسة سيرورة التصميم	LCGE Chandler	الاستراتيجية عبارة عن عملية تصور
	مدرسة التخطيط	I.Ansoff	الاستراتيجية عبارة عن عملية ممنهجة
	مدرسة التموقع	BCG Schandel, Porter	الاستراتيجية عبارة عن عملية تحليلية
الوصفية	مدرسة المقاومة	Schumpeter, Cole	الاستراتيجية هي عملية استشرافية
	المدرسة المعرفية	H.Simon, March	الاستراتيجية هي عملية عقلانية (افق ذهني)
	مدرسة التعلم	Linblom, Cyert, Weick, Prahalad	الاستراتيجية عبارة عن عملية ناشئة (نموذج وحيد)
	مدرسة السلطة	Allison, Asley Sanalik	الاستراتيجية هي عملية تفاوضية (سياسات، تعاون)
	المدرسة الثقافية	Rhenmann, Norman	الاستراتيجية عبارة عن عملية جماعية (افاق جماعية واحدة)
التشكيلية	مدرسة المحيط	Hannan, Freeman	الاستراتيجية عملية تفاعلية
	مدرسة التشكيل	Mintzberg	الاستراتيجية عملية تحول

المصدر: ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2. مكونات الاستراتيجية:

الاستراتيجية من العمليات المعقدة والتي تعرف بتعدد المكونات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹
أ. ثقافة المؤسسة: وتمثل في التصور الذي يكونه الفرد حول المؤسسة التي يشتغل بها وبالحياة التنظيمية

فيها، ويمكن ان ينتج هذا التصور عدة عوامل هي:

❖ العوامل السياسية: كنوع السلطة مثلاً أو كطبيعة تأثير الممثلين؛

❖ العوامل الهيكلية: وتشمل نمط التنظيم؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 39-40.

- ❖ **التصورات التنظيمية:** وتشمل الضوابط التنظيمية، الأفكار، القيم؛
- ❖ **نظام العمل:** ونعني بهذا من حيث تقسيم العمل، طرق المراقبة، نوع التحفيز والمكافآت.
- ب. **غاية المؤسسة:** عادة ما تستند على رسالة المؤسسة، وتمثل وجهة المؤسسة فيما يطمح له في المستقبل أصحاب المصالح بهذه المؤسسة؛
- ت. **رسالة المؤسسة:** ويقصد بها الغاية الأساسية من وجود المؤسسة، أي أنها تعتبر الأداة التي نحدد من خلالها هوية المؤسسة، ومدى تفرداها عن منافسيها، وما الذي ينبغي عليها القيام به؛
- ث. **الحرف والمهارات الداخلية:** وتمثل مجموعة القدرات والمهارات الضرورية التي تمكن المؤسسة من امتلاك قدرة تنافسية ضمن مجالات النشاط الاستراتيجية؛
- ج. **الأهداف والرؤية الاستراتيجية:** يعرف Ansoff الأهداف بأنها عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، وتعرف الرؤية بأنها تطلع المؤسسة في المستقبل والذي يحدد رغبتها وتوجهها نحو تحقيقها لجوانب النجاح والتميز المرغوب مستقبلاً، حيث يؤكد Mintzberg على أهمية الرؤية في استراتيجية المنظمة ويرى أن أفضل استراتيجية هي الرؤية وليست الخطط، وتصاغ بشكل عام وينبغي ان توضح ما يمكن ان تصبح عليه المنظمة، كما يجب ان تعطي صورةً جادة وواقعية لما يمكن تحقيقه مستقبلاً؛
- ح. **نظام القيم بالمؤسسة:** ويقصد بذلك العلاقات الاجتماعية والأيدلوجية الفكرية السائدة بالمؤسسة، والتي يمكن ان تعكس هوية المؤسسة، ثقافتها، كما تشمل القيم المشتركة والتوجهات الفكرية والمعتقدات التي تنتج عنها قواعد السلوك؛
- خ. **الميزة التنافسية:** تعد المزايا التنافسية أحد أهم العناصر الرئيسية للاستراتيجية، حيث يعتبر الهدف العام من الاستراتيجية هو اكتساب وتطوير مزايا تنافسية؛
- د. **السياسة العامة:** ويقصد بها المستوى السلمي الأعلى، والتي يتم على مستواها صياغة القرارات والخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة والسهر على تنفيذها.

3. دوافع استخدام الاستراتيجية:

يمكن حصر أهم دوافع الاستراتيجية في¹:

أ. المنافسة:

تعتبر المنافسة المحرك الرئيسي للمؤسسة لتبني الإدارة الاستراتيجية التي تمكننا من الحكم على ما تقوم به الإدارة من أنشطة ومدى تطابقها مع تحديات البيئة ومتطلباتها، حيث تساعدنا على صياغة استراتيجية تنافسية تضمن بلوغها لمركز تنافسي في السوق؛

ب. قوى التغيير:

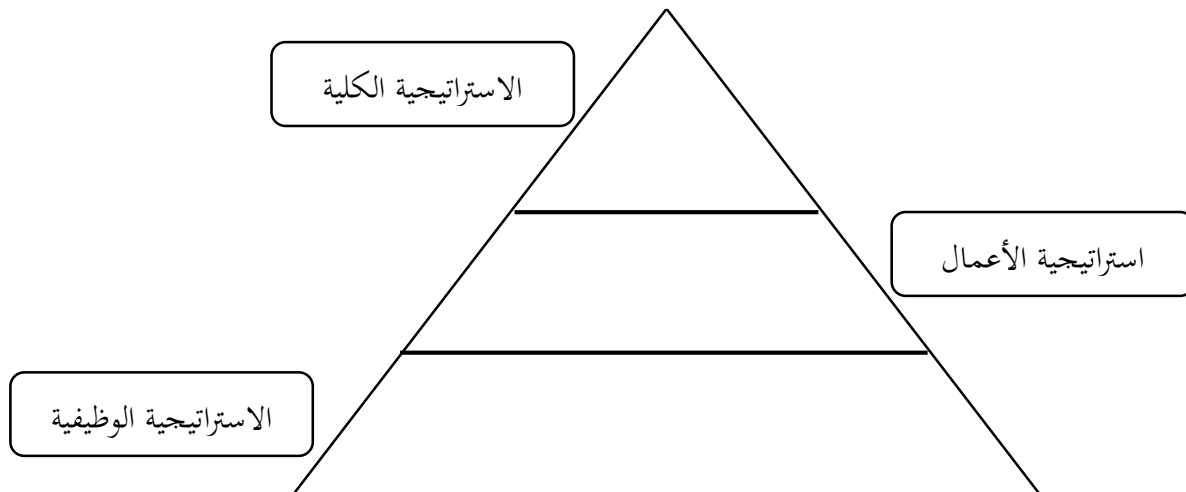
ويقصد بها القوى المساهمة في انشاء إدارة جديدة قائمة على مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية كالتيكنولوجيا، حركة الجودة الشاملة، الموارد البشرية الكفؤة...

4. مستويات الاستراتيجية:

تصنف مستويات الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات وهذا وفق اهتمام كل استراتيجية منها،

على النحو التالي:

الشكل (02-04): مستويات الاستراتيجية (هرم الاستراتيجية)



المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

¹ بوشفيقة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

❖ الاستراتيجية الكلية:

حيث تهتم بمجال النشاط الذي يجب على المؤسسة العمل ضمنه، كما تركز على أساليب تخصيص الموارد حسب النشاطات التي تمارسها المؤسسة، كما تهدف الى إنشاء درجة مشاركة عالية بين وحدات هذه النشاطات الاستراتيجية، وتعتمد إلى تحديد الصورة الذهنية التي تريد المؤسسة رسمها في اذهان أفراد المجتمع، وتتميز هذه الاستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتسم بعمومية الصياغة حيث تشمل المؤسسة ككل وتقع مسؤولية اعدادها على الإدارة العليا؛¹

❖ استراتيجية الاعمال (مجال النشاط):

تركز هذه الاستراتيجية على تحديد الخدمات أو المنتجات التي يجب على المؤسسة تطويرها وعرضها في الأسواق، وكذا تحديد مدى مساهمة المنتجات التي تلي حاجات ورغبات العملاء في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تهتم بتحديد طرق التنافس التي تمكن وحدة الاعمال الاستراتيجية من التنافس بكل كفاءة في السوق؛²

❖ الاستراتيجية الوظيفية:

يقوم بإعداد هذه الاستراتيجيات مديري الإدارات الوظيفية، وتهدف الى الاستخدام الكفاء والفعال للموارد والى تحقيق التكامل داخل كل إدارة، كما ترمي الى تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل المجالات الوظيفية (إنتاجي، تسويق، البحث والتطوير...)، ويمكن صياغة استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو حسب كل منطقة جغرافية، أو حسب نوع كل مستهلك، وتتميز بقصر مدتها الزمنية وعادةً لا تتعدى السنة.³

المطلب الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة

تعرف البيئة التنافسية على أنها مجموعة العوامل التي تؤثر على المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة دراسة هذه العوامل ومحاولة تحليلها، وهذا حتى تتمكن من فهم ديناميكية البيئة وتحديد مختلف عناصرها بدقة.⁴

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 267.

2 كاضم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

3 عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 268.

4 الخفاجي نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 08.

1. البيئة الخارجية:

أ. مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف على أنها كل العناصر والأطراف التي خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الاطار العام الذي تنشط به المؤسسة، ويحتوي على مجموعة من المواقف والمتغيرات التي تؤثر على قرارات المؤسسة وكذا على أدائها بشكل عام، اذن هي مصدر لكل تهديد أو فرصة أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا ما يبرز ضرورة انشاء علاقات متميزة بين المؤسسات وعناصر بيئتها.¹

وقد تم تعريفها على أنها مجموعة القيود التي تفرض على المؤسسة، محددة بذلك اتجاهها وطبيعة سلوكها، كما أنها تحدد ايضاً أساليب وطرق التعامل معها حتى تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية.²

يقصد بالبيئة الخارجية كل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل غير مباشر أو مباشر على عملية اتخاذ القرار أو على الاعمال التي تؤديها، وبالتالي يمكننا القول بأنها كافة العناصر المتواجدة خارج حدود المؤسسة والتي لها القدرة على التأثير في المؤسسة ككل أو في جزء منها.³

وتتضمن البيئة الخارجية للمؤسسة ما يلي⁴:

- ✓ الفرص: هي الاحداث المتوقعة الحصول في السوق حالياً او مستقبلياً، والتي يمكن ان تستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ التهديدات: هي تلك الاحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي ترغب فيه ويكون لها تأثير سلبي عليها.

ويمكن أيضاً أن تقسم الى بيئة خارجية عامة وأخرى خاصة على النحو التالي:

¹ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² نفس المرجع السابق، ص 106.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 91.

⁴ وديع قاسم، تقييم الابداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2021/2020، ص 62، بتصرف.

❖ البيئة الخارجية العامة:

هي مجموعة العوامل أو القوى التي تؤثر على كافة المؤسسات، ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتشمل ما يلي¹:

- ✓ البيئة الاقتصادية والسياسية: لكل بلد نظام سياسي معين يحكمه، بحيث يحدد هذا النظام السياسي الوضع الاقتصادي الذي يسير ثروات المجتمع ويحكمها؛
- ✓ البيئة الطبيعية أو المادية: وتشمل الخصائص الجغرافية لبلد ما بالإضافة الى ما تحوز عليه من ثروات كالفحم، الذهب، البترول...؛
- ✓ البيئة التكنولوجية أو الفنية: وتضم مجموعة الخبرات التي تجري أبحاث وتضيف إلى المجتمع ما يمكن أن يستعمله من إبداعات واختراعات؛
- ✓ البيئة التعليمية: وتشمل مختلف المنشآت التكوينية والتعليمية التي تهدف الى تعليم الافراد وتنمية مهاراتهم؛
- ✓ البيئة النفسية: تتكون من وجهات نظر الافراد، طموحاتهم، أفكارهم وحتى عواطفهم؛
- ✓ البيئة الاجتماعية: ويقصد بها ثقافة المجتمع وتشمل اللغة، العادات والتقاليد.

❖ البيئة الخارجية الخاصة:

هي تلك البيئة التي تضم مجموعة من القوى والمؤسسات والافراد التي تتعامل بصفة مباشرة مع المؤسسة، وتؤثر بها ويمكن أيضاً أن تتأثر بقرارات المؤسسة، وهي البيئة التي تتنافس بها المؤسسة والتي يمكن ان تؤثر على حصتها السوقية وعلى أرباحها.²

ب. أهمية تحليل البيئة الخارجية:

تتجلى أهمية تحليل البيئة الخارجية في³:

¹ محمد على سيد أمبابي، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1998، ص 58.

² وديع قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- ✓ يمكن المؤسسة من تحديد صفات المجتمع الذي تتعامل معه، من خلال دراستها لأنماط التقاليد والقيم التي تحكم ثقافة أفرادها، كما أنها تحدد من خلال هذا التحليل طرق تعاملهم معها وكذا سلوكياتهم الشرائية؛
- ✓ يبرز تحليل البيئة الخارجية علاقة تأثير المؤسسة في المؤسسات المنافسة لها وكيفية تأثرها بهم؛
- ✓ يساهم في تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها ومجالاتها؛
- ✓ يمكن المؤسسة من التعرف على الموارد المتاحة وكيفية استغلالها؛
- ✓ تحدد المؤسسة من خلاله نطاق السوق المرتقب ومجالات التعامل، وكذا طبيعة العلاقات المطلوبة لتسويق المنتجات؛
- ✓ يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف القيود المفروضة عليها (سياسية، قانونية...)
- ✓ يمكن المؤسسة من تحديد طبيعة العلاقات الخاصة الموجودة بين الأطراف ذوي المصلحة (منافسين، موردين، زبائن...).

2. البيئة الداخلية:

أ. مفهومها:

تعرف على أنها مجموعة العناصر والقوى المكونة للمؤسسة، أي أنها تتمثل في المؤسسة بحذ ذاتها وتشمل هيكلها التنظيمي، مصالحتها الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة...، وبمعنى آخر هي الإطار الذي تتحرك ضمنه المؤسسة للوصول إلى أهدافها، ويشمل مجموعة المتغيرات الداخلية التي تؤثر بطريقة مباشرة على المؤسسة وتتضمن ما يلي¹:

- ✓ نقاط القوة: وتشمل الأشياء الملموسة والغير ملموسة التي تحوز عليها المؤسسة، ولها القدرة على استعمالها بشكل إيجابي لبلوغ أهدافها وتمكنها من التفوق على منافسيها؛
- ✓ نقاط الضعف: ويقصد بها نقص في القدرات والامكانيات، التي تعوق تحقيق أهداف المؤسسة، وتؤثر سلباً على أدائها.

¹ وديع قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 63، بتصرف.

يمكن تقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من خلال دراسة الأداء الداخلي وهذا بتجميع بيناته وتحليلها بغية تحديد نقاط القوة والضعف، كما تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب الفصل بين البيئة الداخلية والخارجية، فالعوامل البيئية العامة في كثير من الأحيان تتعدى إلى العوامل البيئية الخاصة وبالتالي تؤثر في البيئة الداخلية أيضاً، لذا فيمكن اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية.¹

ب. أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية في:²

- ✓ المساهمة في تقييم الإمكانيات والقدرات المتاحة للمؤسسة سواءً كانت مادية، معنوية أو بشرية؛
- ✓ معرفة موقع المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة؛
- ✓ تمكين المؤسسة من تحديد نقاط قوتها لتعزيزها والاستفادة منها، والبحث عن سبل تدعيمها مستقبلاً؛
- ✓ تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والتغلب عليها، أو القيام بتجاوزها من خلال استغلال نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛
- ✓ ضرورة الترابط بين تحليل البيئة الخارجي الذي يحدد الفرص والتهديدات المتواجدة بالبيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تحدد من خلالها المؤسسة نقاط القوة والضعف.

3. خصائص البيئة التنافسية:

تتميز البيئة التنافسية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:³

- أ. تزايد حدة المنافسة: حيث دفع هذا التزايد لتعاون العديد من المؤسسات العالمية، من خلال عمليات الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، مما أدى إلى ظهور شركات عالمية كبرى، في المقابل برز الانفتاح على الأسواق العالمية واتساعها مما حول المنافسة من محلية إلى عالمية؛
- ب. ظهور التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن: وتبرز ابعاد المنافسة حسبها الى عدة عناصر منها:
 - ✓ تقليص زمن طرح المنتجات في الأسواق، من خلال تقليص دورة حياة هذه المنتجات؛

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 135.

² أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص 108.

³ وديع قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 64، بتصرف.

- ✓ تقليص دورة الإنتاج، وما يتبعها من خفض في تكاليف الإنتاج وكذا في المساحات المخصصة للمخزونات أو لعمليات التوزيع؛
 - ✓ خفض مدة الدورة للعملاء، ويقصد بها مدة التسليم من طلب العميل للمنتج الى غاية استلامه؛
 - ✓ تقليص زمن تحويل العمليات، وما يترتب عليه من تخفيض (Just in time) بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد حسب حجم الإنتاج، وهو ما يتحقق من خلاله مرونة في عمليات التصنيع؛
 - ✓ الالتزام بمداول زمنية ثابتة ومحددة بغية تسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- ت. التركيز على نظم وعمليات التصنيع الحديثة: يتم الاعتماد في الوقت الراهن على نظم مختلفة في عمليات الإنتاج كاستخدام التكنولوجيا المتقدمة فيها، وهذا بغرض تحويل عنصر الكفاءة العالية من أساس للميزة التنافسية إلى عنصر الفعالية في انشاء ميزة تنافسية مستدامة، وتهدف المؤسسة من خلال استخدامها للتكنولوجيا المتقدمة في التصنيع ونظم الإنتاج المرنة إلى:
- المرونة والسرعة في الاستجابة للتغيرات السريعة التي تمس خصائص وحجم المنتجات المطلوبة، دون حدوث عيوب تؤثر على الجودة، كما يمكن التغيير من منتج انخفض الطلب عليه الى اخر ارتفع الطلب عليه؛
 - تحقيق انخفاض ملحوظ في تكاليف الإنتاج، كما يمكن توفر الوقت في التغيير من صنف انتاج الى آخر أو في اعداد الآلات لإنتاج أصناف أخرى، كما يمكن للآلات ذات العمل التلقائي التخفيض من اليد العاملة وبالتالي تكلفة الإنتاج وطرح المنتج بسعر تنافسي؛
- ث. تزايد معدلات التغير والابداع التكنولوجي: حيث يتم خفض دورة حياة المنتج نتيجة تزايد معدلات الإنتاج، وهذا يعني اسراع المؤسسة في طرح منتجات جديدة، لذا يجب عليها الاهتمام بعمليات التصميم، وتشجيع وتحفيز المصممين على الابداع المستمر؛
- ج. التركيز على مفهوم الجودة الشاملة: حيث تحولت معايير الجودة من معايير محلية يقوم بها جهاز التقييس والمواصفات المحلي لكل دولة إلى معايير عالمية ISO تضعها مكاتب الاعتماد العالمية للمواصفات.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

من خلال هذا المطلب سنحاول الامام ببعض المفاهيم والعناصر المتعلقة بالاستراتيجيات العامة للتنافس (ماهيتها، متطلباتها، خصائصها والمخاطر المرتبة بها).

1. ماهية الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف استراتيجية التنافس بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي بالمؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين.¹

وتحدد استراتيجية التنافس وفق ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في²:

- طريقة التنافس: وتضم استراتيجية المنتج، التسعير، الموقع، التصنيع، التوزيع؛
- حلبة التنافس: وتشمل اختيار ميدان التنافس (المنافسين/الأسواق)؛
- أساس التنافس: أي ما تحوز عليه المؤسسة من مهارات وأصول والتي تعتبر أساساً للميزة التنافسية.

وتعتمد الاستراتيجيات التنافسية على عدة خطوات تتمثل في³:

- ✓ الاطلاع على القوة التنافسية المتواجدة ضمن بيئة اعمال المؤسسة وترتيبها حسب تهديدها للمؤسسة؛
- ✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية، بغية التركيز عليها واتباع استراتيجيات المنافسة لها؛
- ✓ وضع استراتيجية المنافسة المناسبة بحسب ظروف وامكانيات المؤسسة، فضلاً عن نظم المعلومات الاستراتيجية التي تمثل مصدراً رئيسياً حديثاً للميزة التنافسية.

ومن بين أهم أهداف الاستراتيجية التنافسية نجد⁴:

- الحيازة على ميزة تنافسية؛
- اكتساب موقع جيد في البيئة التنافسية.

¹ بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 81.

³ حسن على الزغيبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2005، ص 141.

⁴ عميمر فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

ويعتبر porter من أهم الباحثين الذين تناولوا هذ الموضوع، وقد قدم في هذا الصدد ثلاث استراتيجيات قد تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في نفس قطاع النشاط وتمثل في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (02-05): الاستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية		ميزة التميز	ميزة التكلفة الأقل
الهدف الاستراتيجي	كل اقسام السوق	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة التكلفة
	قسم خاص من السوق	استراتيجية التركيز	

المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264.

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ أن بورتر قد ركز على ثلاث استراتيجيات الأولى ترمي الى السيطرة على السوق من خلال اكتساب ميزة التكلفة الأقل، أما الاستراتيجية الثانية فتسيطر عليه من خلال ميزة التميز حيث تقوم بطرح منتجات او تقديم خدمات تتميز عن منافسيها، أما الأخيرة فتركز من خلالها على استهداف شريحة معينة من السوق والتركيز عليها دون سواها في السوق.

أ. استراتيجية قيادة التكلفة.

هي قدرة المؤسسة أو احدى وحدات العمل على تصميم وإنتاج ومن ثم تسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها.¹

تبحث استراتيجية قيادة التكلفة عن موضع للمنتج بحيث يكون الأقل تكلفة في الصناعة ككل وهذا بطرح منتجات ذات تكلفة أقل، مما يمكن المؤسسة من تحديد أسعار بيع أقل من منافسيها مما يرفع من حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وتحقق أرباح أكبر.²

¹ بلجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 02، جامعة زيان عاشور -الجللفة، الجزائر، 2020، ص 116.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 417.

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى الحصول على ميزة تنافسية من خلال التكاليف الاجمالية المتدنية مقارنة بالمنافسين، كما أن قادة التكلفة المتدنية الناجحين جيدون في إيجاد أساليب لقيادة التكاليف خارج أعمالهم.¹

تستطيع المؤسسة السيطرة على السوق من خلال هذه الاستراتيجية إذا ما استطاعت تقديم منتجات بأسعار أقل من منافسيها، وهذا من خلال تدنيها لتكاليف انتاجها (موارد أولية، يد عاملة...).

ب. استراتيجية التميز.

يتجسد التميز في المؤسسة من خلال مدى قدرتها على التفرد عن منافسيها في نفس القطاع، سواءً من خلال طبيعة المنتجات التي تطرحها أو الخدمات التي تقدمها، أو نوع الموارد التي تحوز عليها، بحث تحقق من خلال هذا التميز التفوق في الأسواق، وبالتالي الرفع من حصصها السوقية وزيادة أرباحها.²

تقوم هذه الاستراتيجية على قيام المؤسسة بطرح سلع أو تقديم خدمات متميزة ولها مكانة خاصة مقارنة بالمنافسين، ويمكن أن يكون هذا التميز يتعلق بالجودة، الخدمة، العلامة...، حيث تركز بشكل أساسي على الابتكار والتطوير في الخدمة أو المنتج، ويعتبر ولاء الزبائن لهذه السلع رغم ارتفاع سعره حاجزاً أمام دخول منافسين جدد ضمن مجال نشاط المؤسسة.³

وحتى تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها قد تلجأ الى اتباع أحد التوجهات التالية:⁴

- ◆ التميز عن طريق المنتج: قد يشمل التصميم، القابلية للإصلاح، الاستمرارية...؛
- ◆ التميز عن طريق الخدمة: تلجأ إليه المؤسسة عادة عندما يصعب عليها التميز عن طريق المنتج وقد يشمل سهولة الطلب، سرعة التسليم، الضمان، التكوين...؛

¹ بلجازية عمر، الشلبي فراس، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² حسيبة ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية فعالة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة أو البواقي، الجزائر، 2020، ص 225، بتصرف.

³ صديق زكريا، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁴ بن هو نجة، مرجع سبق ذكره، ص 106، بتصرف.

❖ التميز عن طريق العمال: بحيث تملك المؤسسة موارد بشرية يتسمون باللطافة في التعامل،

الكفاءة العالية، السرور في تقديم الخدمة، اتقانهم لفن التواصل...؛

❖ التصور عن طريق الصورة الذهنية: والمقصود بها الانطباع الذي يتركه المنتج لدى العملاء.

ت. استراتيجية التركيز.

وتعرف على أنها تلك الاستراتيجية التي تدفع بالمؤسسة إلى خلق عرض مخصص لشريحة معينة من العملاء، يتم تحديدها مسبقاً ويكون تأثير هذا التمايز منطقياً فقط لقطاع السوق الذي أنشئ العرض من أجله، لذا تم تصميم هذا العرض المخصص لتلبية حاجة محددة لشريحة السوق التي تم النظر فيها.¹

وتعتمد هذه الاستراتيجية الى تضيق النطاق التنافسي ضمن الصناعة، وتستند هذه الاستراتيجية على اختيار مجال المنافسة، حيث يكون ذلك ضمن قطاع سوقي محدد من قبلها، فتختار بذلك جزء من السوق عوض التعامل مع السوق ككل، وتقوم هذه الاستراتيجية باعتقاد بأن التركيز على خدمة هذا الجزء يشكل كفاءة دفاعية أكثر من السوق ككل، أي أنه ليس باستطاعة المؤسسة كسب ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيتين السابقتين إذا ما قامت بخدمة السوق ككل، إلا أنها باستطاعتها ذلك إذا ما ركزت على أهداف سوقية محددة مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية كبيرة.²

2. متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس.

يتطلب تجسيد إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس مجموعة من المتطلبات والتي سنبينها في الجدول الموالي:

¹ Lehmann-ortega, leroy et autres, **Strategor toute la stratégie d'entreprise**, édition 6, dunod éditeur de savoirs, Paris, 2013, P109.

² بوشفيقة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الجدول (02-06): متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التشغيلية	الموارد والمهارات المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة محكمة على التكاليف؛ ● إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية بصفة متكررة؛ ● تنظيم ومسؤوليات واضحة؛ ● حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● استثمار رأس مالي مستمر مع توفير المزيد من رأس المال متاحة للحصول عليها؛ ● مهارات هندسية في مجال العمليات؛ ● الاشراف المكثف على العمالة؛ ● تصميم المنتجات بما يسهل تصنيعها؛ ● نظام التوزيع يتميز بالتكلفة المنخفضة. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> ● تنسيق قوي بين وظائف البحوث التطوير وتطوير المنتجات؛ ● مقاييس وحوافز نوعية عوض الكمية؛ ● مزايا ورواتب جيدة لجلب العمالة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات تسويقية عالية؛ ● هندسة المنتجات؛ ● الاتجاه نحو الابداع؛ ● كفاءات عالية في البحوث الأساسية؛ ● السمعة الجيدة في مجال الجودة؛ ● الريادة في التكنولوجيا؛ ● خبرة كبيرة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى؛ ● تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات المذكورة أعلاه؛ ● توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من المتطلبات المذكورة أعلاه؛ ● توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	التركيز

المصدر: بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، 169.

3. خصائص استراتيجيات التنافس¹:

أ. خصائص استراتيجية الريادة في التكلفة:

تتميز هذه الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- ❖ تمكن المؤسسة من رفع قدرتها على منافسة الآخرين، وهذا نتيجة خفض الأسعار، المزايا والخدمات المقدمة، التسهيلات الممنوحة، كما يمكن أن تحميها أيضاً من تهديدات المنتجات البديلة المنافسة لمنتجاتها، حيث أن خفض السعر بالنسبة لهذه المنتجات سيكون على حساب الجودة مما يعني ثبات الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ❖ القدرة على مجابهة التغيرات الاستثنائية التي قد تمس أسعار المدخلات أو تكاليف الإنتاج؛
- ❖ قوة مالية وتدعيم للمركز التفاوضي مع الغير، كما يؤدي خفض التكاليف باستمرار إلى زيادة الأرباح والتي يمكن للمؤسسة استثمارها في اقتناء المعدات الحديثة واللازمة لاستدامة ميزة التكلفة المنخفضة؛
- ❖ القدرة على الحد من دخول المنافسين الجدد إلى قطاع نشاط المؤسسة، لان محاولة تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأه سيكون على حساب ارباحهم وبالتالي يدفعهم للخروج من السوق، أما إذا اختاروا المواصلة على الوضع الحالي فلن يكون باستطاعتهم المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف النسبية لديهم؛
- ❖ تنصف بيئة المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية بأنها قليلة التغير، لذا فإنها تستهدف الزبائن المهتمين بالسعر أكثر من اهتمامهم بالمنتج أو بجودته.

ب. خصائص استراتيجية التمييز:

تتمثل خصائص هذه الاستراتيجية في:

- ❖ تنمية وتعميق ولاء الزبائن بالنسبة لمنتجات المؤسسة؛
- ❖ وجود تهديدات وقيود قوية امام المنافسين المحتملين؛
- ❖ تعزيز التصورات الإيجابية على المؤسسة وكذا على منتجاتها لدى الزبائن؛
- ❖ إمكانية رفع الأسعار اعتماداً على نتيجة تميز المنتج وولاء العملاء.

¹ بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-163، بتصرف.

ت. خصائص استراتيجية التركيز:

تتميز هذه الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- ❖ تشجع المؤسسة على ضبط وترشيد التكاليف حتى يتسنى لها السيطرة على الأسعار؛
- ❖ تحفز المؤسسة على البحوث والتطوير حتى تتمكن من الرفع من جودة منتجاتها؛
- ❖ الاستفادة من خبرات التخصص ورفع منحى الخبرة في منتج معين أو في سوق معينة لخدمة شريحة محددة؛
- ❖ حماية المؤسسة من المنافسين باعتبارها متخصصة ولديها خبرة في التركيز.

4. مخاطر استراتيجيات التنافس:

لا يوجد استراتيجية من الاستراتيجيات المذكورة مثالية، فتحت كل واحدة منها تنطوي مجموعة من المخاطر نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (02-07): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

المخاطر المترتبة عليها	الاستراتيجية
<p>لا تدوم هذه الاستراتيجية طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقليد من قبل المؤسسات المنافسة؛ ● التغييرات التكنولوجية؛ ● عناصر أخرى تؤدي لتدهور الريادة في التكلفة. 	استراتيجية الريادة في التكلفة
<p>لا تدوم هذه الاستراتيجية طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقليد من قبل المؤسسات المنافسة؛ ● نقص اهتمام العملاء بأساليب التميز وتصبح أقل أهمية لديهم. 	استراتيجية التمييز

<p>استراتيجية التركيز</p>	<p>يتم تقليد هذه الاستراتيجية عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● عدم جاذبية قطاع السوق المستهدف هيكلياً، نتيجة تلاشي الطلب أو التلاشي التدريجي لهيكله؛ ● دخول منافسين كبار لهذا القطاع على نطاق واسع بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى بسبب مميزات التسويق الشامل؛ ● ظهور مؤسسات أخرى جديدة تعتمد استراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.
----------------------------------	--

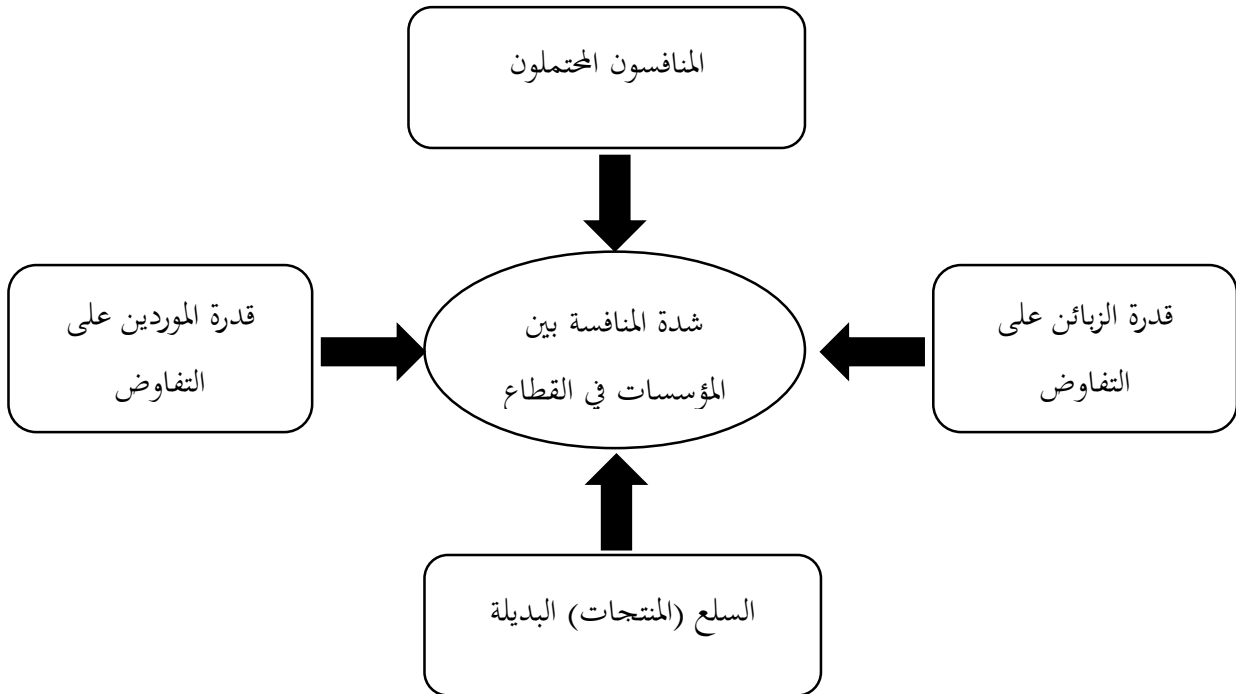
المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 262.

المطلب الرابع: تحليل القوى التنافسية لبورتر.

حيث قدم porter إطار يمكن المؤسسات من تقييم وضعها وتحديد القوى التنافسية الخاصة بها، ويرتكز هذا الإطار على وجود خمس قوى تنافسية رئيسية تساعد المؤسسة على معرفة مدى قوة مركزها التنافسي، وتتمثل هذه القوى في:

- ✓ شدة المنافسة بين المنافسين في القطاع؛
- ✓ تهديد المنافسين المحتملين؛
- ✓ تهديد السلع البديلة؛
- ✓ قوة تفاوض الموردين؛
- ✓ قوة تفاوض الزبائن.

الشكل (02-05): نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 213، بتصرف

1. شدة المنافسة بين المتنافسين في القطاع¹:

حيث تعتبر المزاومة بين المؤسسات المتنافسة مركز القوى التي تقيس مدى جاذبية الصناعة (القطاع)، وتنشأ نتيجة قناعة المنافسين بضرورة تحسين وتطوير أداء مؤسساتهم من خلال وضعياتهم التنافسية

¹ بن هو نجاه، مرجع سبق ذكره، ص 103. بتصرف

بالقطاع، ويكون ذلك باتباع مختلف الأنماط التنافسية (تخفيض الاسعر، ابداعات...) . ويمكن تحديد درجة المزاحمة من خلال:

أ. **درجة نمو الصناعة:** بحيث كلما كان نمو الصناعة سريعاً كلما أتيحت الفرص أكثر امام المؤسسات لاقتسام الأرباح باعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل، مما يؤدي الى انخفاض المزاحمة، أما إذا كان نمو الصناعة بطيئاً فإن هذا يؤثر سلباً على مردودية القطاع؛

ب. **نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة:** حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعبر عن ضعف الأداء، مما قد يؤدي بالمؤسسات النشطة بالقطاع الى استخدام أقصى طاقاتها الإنتاجية الشيء الذي يدفع بها الى تخفيض الأسعار بصفة متتالية، مثلما يحدث غالباً مع شركات الطيران حيث تضطر إلى عمل تخفيضات كبيرة في الأسعار رغم تدهور الأداء الكلي للنشاط؛

ت. **درجة تمركز المنافسين:** تتأثر شدة المزاحمة بعدد المنافسين وتمركزهم، بحيث كلما ارتفع عددهم كلما تبعه عدم استقرار في القطاع، أما في حالة تواجد عدد محدد منهم فيمكن المؤسسات الكبرى أن تفرض تقاليد خاصة للمنافسة، تحديد أسعار موجهة للقطاع، كما هو الحال في قطاع الاشغال الكبرى كإنشاء المطارات...؛

ث. **درجة تميز المنتج:** تعتبر المنتجات من أهم العوامل المؤثرة عند الرغبة في تحديد شدة المزاحمة بين المؤسسات المتنافسة، حيث أن توجه المنافسة حول جودة وتميز المنتجات يعتبر كصمام أمان من الحروب السعرية التي قد يعرفها القطاع، أما في حالة عدم وجود مجال لتمييز المنتجات وجودتها فإن سيؤدي إلى تدهور القطاع من خلال تصعيد الحروب السعرية التي سيشهدها.

2. تهديد المنافسين المحتملين¹:

إن وجود احتمال ولوج منافسين جدد إلى القطاع يهدد المؤسسة وهذا من خلال فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولكن يوجد في المقابل حواجز تمنع دخول منافسين جدد تعرف بحواجز الدخول إلى السوق وتتمثل في:

¹ بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2022، ص 160.

- ✓ قوة العلامة التجارية: إذ ليس باستطاعة المنافس الجديد منافسة علامة تجارية قديمة، معروفة ومتميزة وتحوز على ولاء زبائنها، ويعتبر هذا حاجزاً أمام هذا المنافس، لذا يستلزم على المؤسسات الاستثمار في تطوير علاماتهم التجارية؛
- ✓ السياسات الحكومية: تقوم بعض الدول بسن قوانين واتباع سياسات تمنح الحماية للمؤسسات المحلية، ومنح الأولوية لمنتجاتها في الأسواق، كما أنها تضع العديد من القيود القانونية، الضريبية والجمركية، مما يضع المنافس الجديد أمام مواجهة العديد من العراقيل؛
- ✓ عمر وحجم المؤسسة: حيث أن دخول منافس جديد لا يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسات الكبيرة والعريقة، بل سيوجه جهوده للتميز في أحد المنتجات واستهداف شريحة معينة، فعلى سبيل المثال مؤسسة تكوين متخصص كبرى لا تتأثر بدخول منافس جديد لنفس المنطقة إذ ينبغي عليه المنافسة في التكوينات الفرعية وهو بحاجة الى الكثير من الوقت حتى يفتح السوق فعلياً وينافس المؤسسات الكبرى؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع: يوجد بعض الأسواق وخطوط الإنتاج التي تعتبر فيها عملية الوصول إلى التجار أو الزبائن كأصعب مرحلة، وهذا نتيجة ارتفاع تكاليف التوزيع وصعوبة بلوغ منافذها؛
- ✓ الاحتياجات الرأسمالية: تحتاج الكثير من الصناعات إلى رأس مال كبير، لذا فإنه من الصعب ولوج منافسين جدد؛
- ✓ تكاليف التحويل: ويمكن أن تشمل تكاليف التجهيزات الجديدة، تكاليف المدة المستغرقة لقبول مصدر تمويل جديد، تكاليف تأهيل اليد العاملة، التكاليف التي يتحملها العملاء من أجل انتقالهم من منتج مورد إلى آخر، يمكن أن تشكل هذه التكاليف عائقاً لدخول المنافسين الجدد.

3. تهديد السلع البديلة¹:

ويقصد بها تلك المنتجات التي تقدمها مؤسسات أخرى، وبإمكانها تلبية رغبات وحاجات المستهلك بطريقة تشبه الطريقة التي تلبّيها بها منتجات المؤسسة الأصلية، لذا فإن المؤسسة تجد نفسها أمام مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى التي باستطاعتها تقديم منتجات بديلة للتي تقدمها هي، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة القهوة تتنافس بشكل غير مباشر مع نظيراتها التي تعمل في صنع الشاي

¹ صديق زكريا، مرجع سبق ذكره، ص 199. بتصرف

أو المشروبات الخفيفة، فتحديد الأسعار من قبل المؤسسات العاملة في مجال القهوة يتأثر بوجود الشاي، بحيث أن الارتفاع الكبير في أسعارها مقارنة بسعر الشاي سيؤدي بالمستهلك إلى التوجه إلى استهلاك الشاي عوضاً عنها.

4. قوة تفاوض الموردين:

يمكن أن تشكل قوة تفاوض الموردين تهديداً حقيقياً للمؤسسة يقلل من مردوديتها، نتيجة الضغط الممارس من قبل هؤلاء الموردين إما برفعهم للأسعار أو بتوريدهم للمؤسسة مواد ذات جودة متدنية، ويكون هذا التهديد قائماً عند توفر ما يلي¹:

- ✓ عدم وجود منتجات بديلة تنافس تلك التي يقدمها الموردون؛
- ✓ وجود تكاليف في حالة تحول المؤسسة إلى مورد آخر؛
- ✓ إمكانية توجه الموردين إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والدخول في منافسة مباشرة مع المؤسسة؛
- ✓ عند عجز المؤسسة عن تحقيق التكامل الرأسي الخلفي بحيث تكون لها القدرة على توفير احتياجاتها بنفسها.

5. قوة تفاوض الزبائن²:

باستطاعة الزبائن المنافسة في الصناعة من خلال ممارستهم الضغط من أجل خفض الأسعار، أو التفاوض من أجل خدمات أكثر وجودة أعلى، ويمكن أن ترتفع قوتهم التفاوضية من خلال:

➤ تركيز وحجم العملاء مقارنة بالباعة، فكلما قل عددهم وزادت مشترياتهم كلما ارتفعت التكلفة المرتبطة بفقدان أي منهم؛

¹ محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 34. بتصرف

² حجازي إسماعيل، عبدو نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2015، ص 66، بتصرف.

- إذا كانت السلع التي يقتنونها تمثل جزءاً كبيراً من مصاريفهم، ففي هذه الحالة يكونون على استعداد لانفاق الموارد اللازمة لشراء المنتجات بأسعار مناسبة، وفي حالة ما إذا كانت هذه المنتجات تشكل جزءاً صغيراً من مصاريفهم فسيكونون أقل حساسية للسعر؛
- إذا كانت المنتجات المقتناة من قبل العملاء معيارية أو غير متميزة، فكلما قل تمايز المنتج سار العملاء أكثر ثقة بوجود عروضاً بديلة عنه، وبالتالي تزيد قوتهم التفاوضية؛
- إذا كانت مصاريف التحويل من مورد إلى آخر أو من منتج إلى آخر مرتفعة فإن القوة التفاوضية للزبائن ستضعف، أما إذا كانت تواجه البائعون تكاليف التحويل فإن القوة التفاوضية للزبائن سترتفع؛
- تهديد التكامل الخلفي، يمكن أن تزيد القوة التفاوضية للزبائن إذا قاموا بالتكامل الخلفي سواءً أكان جزئياً أو كلياً، كما يمكن للمؤسسات التي تنشط في القطاع أن تقوم بعملية التكامل الامامي مع الزبائن الرئيسيين فيه؛
- تتعزز القوة التفاوضية للعملاء عند امتلاكهم المعلومات الكافية حول الطلب ولأسعار السائدة في السوق حالياً، وتنخفض هذه القوة في الحالة العكسية.

المبحث الرابع: تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الأساسي للاقتصاد، وفي ظل الصراع الكبير الذي تشهده الأسواق سواءً المحلية أو حتى العالمية تجدد هذه المؤسسات ملزمة بإنشاء مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين والصمود أما التغيرات التي تحدث في قطاع نشاطها، من هنا ظهر دور الإبداع التكنولوجي في تحقيقها لذلك واكسابها ميزة ترفع من خلالها حصتها السوقية وتضاعف بها أرباحها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المرتبطة بذلك (مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأنواعها، دوافع تبني المؤسسات للإبداع، علاقة الإبداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية).

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المؤسسات الاقتصادية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مفهوم المؤسسة الاقتصادية وكذا أنواعها وهذا على النحو التالي:

1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للمؤسسة وهذا حسب توجه المفكرين من جهة والاختلافات الزمنية من جهة أخرى.

حيث تعرف على أنها "تجمع مجموعة أشخاص يملكون كفاءات متنوعة، حيث تستعمل رؤوس الأموال وقدرات أخرى من أجل إنتاج سلع ما، والتي من الممكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها."¹

كما تم تعريفها أيضاً "بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، وكذا النشاطات المرتبطة به من شراء وبيع وتخزين، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها."²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 09.

² زكي حنوش، مروان المسمان، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص 09.

وقد عرفها "Chntal" و "Martine" على أنها "منظمة تقوم بتجميع اشخاص ووسائل مادية ومالية، تكنولوجية وإعلامية...، بغرض إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع."¹

وحسب "M.Trushy" " فهي الوحدة الاقتصادية التي تجمع وتنسق فيها الموارد المادية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي."²

و تتمثل التعاريف الحديثة للمؤسسة الاقتصادية والتي تعتمد على ثلاث محاور للمقاربة في:³

❖ **المؤسسة بصفتها عوناً اقتصادياً:** وحسب هذا الاقتراب فإن " المؤسسة تنسق بين عوامل

الإنتاج (رأس المال، الطبيعة، العمل) بغية تقديم خدمات أو إنتاج سلع موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات." حيث ينظر إلى مركز تواجد القيادة في المؤسسة للحصول على الإنتاج.

❖ **المؤسسة منظمة اجتماعية:** وتعرف المؤسسة حسب هذا الاقتراب بأنها "مجموعة من الأفراد

الذين يشاركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكله لإنتاج السلع أو الخدمات. "أي بمعنى أنه ينظر للمؤسسة كمنظمة اجتماعية وليس من زاوية عملية الإنتاج.

❖ **المؤسسة كنظام:** وحسب هذا الاقتراب فإن مفهوم النظام يركز على تواجد العديد من العناصر

المرتبطة فيما بينها مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد.

وتتصف المؤسسة الاقتصادية بجملة من الخصائص تتمثل في:⁴

➤ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من ناحية امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث مسؤولياتها

وواجباتها؛

➤ القدرة على الإنتاج أو النشاط أو الوظيفة التي أوجدت من أجلها؛

1. ¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet, "Economie et gestion de l'entreprise", Libraire Vuibert, 3^{ème} édition, paris, 2002, P 11.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003، ص 24.

³ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص 10.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26. بتصرف.

- قدرة المؤسسة على البقاء بما يضمن لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية، ويد عاملة كافية وتملك القدرة على تكييف نفسها من الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والبرامج والسياسة وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها؛
- ضمان الموارد المالية التي تكفل من خلالها استمرار عملياتها، وهذا من خلال الاعتمادات أو عن طريق القروض أو عن طريق الإيرادات الكلية، كما يمكنها الجمع بين بعض هذه العناصر أو كلها وهذا حسب الظروف؛
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت بها كما ينبغي لها الاستجابة إليها، فالمؤسسة لا تكون منعزلة فإذا كانت الظروف مواتية فإنها تؤدي وظيفتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فبإمكانها أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- بالإضافة لمساهمة المؤسسة في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي أيضاً وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمع الاقتصادي فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

2. أنواع المؤسسات الاقتصادية.

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب مجموعة من المعايير تتمثل في¹:

أ. الشكل القانوني: حسب هذا المعيار تقسم المؤسسات إلى:

- ❖ **المؤسسات الفردية:** وهي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ويقوم بتأسيسها برأس مال شخصي وتشمل في العادة: الوحدات الحرفية، الفنادق، المحلات التجارية...؛
- ❖ **الشركات:** وهي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخصين أو أكثر وتخضع لشروط قانونية خاصة، وتشمل شركات المساهمة، شركات الأشخاص، الشركات ذات المسؤولية المحدودة...؛
- ب. **طبيعة الملكية:** وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

¹ بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-93. بتصرف.

❖ **المؤسسات الخاصة:** بحيث تعود ملكيتها للخواص وتنقسم إلى مجموعتين: منشآت الأعمال الخاصة (شركات أشخاص، شركات أموال...)، المؤسسات الخاصة الأخرى والتي تستهدف من خلالها تقديم الخدمة العامة كالنوادي والجمعيات الخيرية؛

❖ **المؤسسات العمومية:** تعود ملكيتها للدولة ولا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها حسب رغبتهم، ولا يحق لهم غلقها أو بيعها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة والمكلفين بتسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم تجاه الدولة وفق قوانينها، كما تعرف على أنها كيان اجتماعي اقتصادي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية النسبية، كما أنها تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسات العامة للدولة؛

❖ **المؤسسات المختلطة:** تعود ملكية هذه المؤسسات بصورة مشتركة بين القطاع العام والخاص، وفي أغلبية الأحيان تأخذ نسبة 51% للقطاع العام و49% للقطاع الخاص.

ت. **الطابع الاقتصادي:** وتنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

❖ **المؤسسات الصناعية:** حيث تجتمع في قطاع الصناعة مختلف المؤسسات، وتنقسم هذه المؤسسات تبعاً للتقسيم السائد في هذا القطاع إلى مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية، ومؤسسات الصناعات الخفيفة أو التحويلية؛

❖ **المؤسسات الزراعية:** وهي تلك المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها، وتشمل المؤسسات المختصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها (إنتاج نباتي، حيواني، السمكي)؛

❖ **مؤسسات القطاع الثالث:** وتضم مختلف الأنشطة الغير موجودة في المجموعتين السابقتين، وتأخذ الأشكال التالية:

- المؤسسات التجارية: التي تعنى بالنشاط التجاري (شراء سلع وإعادة بيعها بهامش ربح معلوم)؛
- المؤسسات المالية: وتشمل المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كشركات التأمين، البنوك...؛
- المؤسسات الخدمية: والتي تقدم خدمات معينة كمؤسسات البريد والمواصلات، النقل... وغيرها.

ث. حجم المؤسسات:

اختلف تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار، بحيث يرجع تصنيفها إلى أهمية ومكانة المؤسسة في الاقتصاد، فهناك من صنفها حسب عدد العمال ورقم الاعمال كمعيارين أساسيين، وهناك من أضاف القيمة المضافة، وهناك من اعتمد أيضاً على الأموال الخاصة، وسنقتصر في دراستنا هذه على التصنيف الأكثر شيوعاً والذي يقسم المؤسسات حسب معيار الحجم إلى:

❖ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة MPE:** وتعتبر أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات الدول الأمريكية

والأوروبية وحتى اليابانية، باعتبار أنها ممكن أن تنشأ من طرف شخص واحد ولا تقتصر على نشاط اقتصادي معين، ولا يتعدى عدد عمال 500 عامل وهي مقسمة كما يلي:

✓ **المؤسسات الصغيرة جدا T.P.E:** تشغل من 01 إلى 09 عمال؛

✓ **المؤسسات الصغيرة P.E:** تشغل من 10 إلى 49 عاملاً؛

✓ **المؤسسات المتوسطة M.E:** تشغل من 50 إلى 500 عامل.

❖ **المؤسسات الكبيرة:** هي مؤسسات كبيرة الحجم وتشغل أكثر من 500 عامل، ولها دور كبير في

الاقتصاد الرأسمالي المتطور، نتيجة ما تقدمه على المستوى الوطني أو على مستوى الأسواق العالمية متمثلة في فروعها.

المطلب الثاني: دوافع تبني المؤسسة للإبداع التكنولوجي:

تلجأ المؤسسة لتحقيق الإبداع التكنولوجي نتيجة مجموعة من الدوافع تتمثل في¹:

1. خصوصيات المحيط التنافسي:

إن الدخول المستمر للمنافسين إلى قطاع نشاط المؤسسة، أدى إلى اشتداد المنافسة سواءً بالأسواق المحلية أو العالمية، ولقد لخص الباحثين ثلاث أبعاد رئيسية لخصوصيات المحيط التنافسي تتمثل في التعقيد، الاضطراب وعدم التجانس، حيث تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها ملزمة بالبحث عن أساليب

¹ ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

جديدة تمكنها من مواجهة هذه التغيرات وكذا من خفض حدة تأثيرها على تنافسياتها، وهو ما تحققه من خلال تبنيها للإبداع التكنولوجي؛

2. تغير هيكل وشكل المنافسة:

حيث أصبحت الأسواق المشتتة عبارة عن سوق موحد تتنافس فيه العديد من المؤسسات الاقتصادية رغم اختلاف أماكن تواجدها وبلداتها، وهذا نتيجة عولمة المنافسة التي أدت إلى تغيير شكل المنافسة إلى ماهي عليه من جهة وتكثيف هذه المنافسة من جهة أخرى، هذا ما أبرز دور الإبداع التكنولوجي وأكد على ضرورة تبنيه باعتباره عامل حاسم في التنافسية حيث بإمكانه أن يتيح للمؤسسة فتح أسواق جديدة أو طرحها لمنتجات جديدة، انشاء استعمالات جديدة لمنتجاتها مما سيمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق؛

3. الاستجابة لحاجات الزبائن:

حيث يفرض التغير المستمر في حاجيات العملاء على المؤسسة أن تتماشى مع هذه التغيرات باستمرار، وحتى تكتسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تدرك رغباتهم وتحفزهم على الشعور بها حتى قبل إدراكهم لها، وهذا حتى يكون باستطاعتها اشباعها بطريقة مثالية، ولا يتسنى للمؤسسة بلوغ ذلك إلا من خلال اعتمادها على الإبداع التكنولوجي في منتجاتها؛

4. التحولات الاجتماعية والثقافية:

فعلى سبيل المثال فإن تحسن وارتفاع المستوى الثقافي للزبائن يزيد من ضرورة لجوء المؤسسات الاقتصادية للإبداع التكنولوجي، مما يؤدي الى ارتفاع قدرة العملاء على تفسير الظواهر المحيطة بهم والتي يرغبون أن تكون ضمن المنتجات التي يستهلكونها؛

5. أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقة:

كان لأزمة الطاقة دوراً كبيراً في تطوير الكثير من المنتجات، حيث تم طرح عدد كبير من المنتجات الميكانيكية والكهربائية التي يمكن أن تساعد الاقتصاد في استهلاك الطاقة، وقد أكد الباحثون على الدور الذي لعبه هذا العامل في الفترة التي شهدت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973 والتي سجلت العديد من الابداعات

والاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة، فلقد كان للأزمات الدور الفعال في ظهور الإبداعات التكنولوجية نتيجة تزايد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة عن هذه الازمات¹.

6. مواكبة التقدم التكنولوجي:

أدت الافرازات التكنولوجية والعلمية إلى تغييرات جذرية في مختلف الاعتبارات التسييرية والاقتصادية، وقد مست هذه التغيرات تكاليف وطرق الإنتاج، قصر دورة حياة المنتجات، تسريع العمل ودورات رد الفعل، هياكل التنظيم ونظم التسيير بالمؤسسات الاقتصادية، بناءً على كل هذا تجلت ضرورة اعتماد الابداعات التكنولوجية بالمؤسسات حتى تتمكن من مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي الحاصل².

7. التسهيلات والمساعدات الحكومية:

المساعدات والتسهيلات الحكومية التي تمنح لدعم الإبداعات التكنولوجية سواءً كانت في شكل مساعدات مالية أو فنية، وتعتمد أغلبية الدول على رعاية ودعم المؤسسات المبدعة خاصة تلك الناشئة منها³.

المطلب الثالث: أثر الابداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية

عاجت العديد من الدراسات موضوع الإبداع التكنولوجي، إذ لم يعد يعتبر كاستراتيجية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية عالية فحسب، بل أصبح يعتبر أيضاً عاملاً رئيساً للتغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي للمؤسسات، ولقد حاولت هذه الدراسات الربط بين الإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي سنحاول معرفة تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية.

¹ زاوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 93.

² ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ زاوي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

1. أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية القيادة بالتكاليف¹:

يحدث الإبداع التكنولوجي الناجح ثورة في هيكل المنافسة، ولعل أبرز نتائج ذلك يتجلى في خفض التكاليف الثابتة لعمليات الإنتاج، مما يؤدي إلى تخفيض حواجز الدخول ومنح فرص للمؤسسات الجديدة والصغيرة لخوض غمار المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة على المؤسسة أن تركز جهودها على وظيفة البحث والتطوير بغية العمل على تطوير المنتجات وكذا العمليات الإنتاجية من أجل تخفيض التكاليف، عوض التركيز على إنتاج منتجات مرتفعة التكاليف وتحقيق النجاح فيها غير مضمون، إذ يمكن القول أن البعد الفعلي والحقيقي لعملية الإبداع التكنولوجي هو العمل على تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل حرية المنافسة واشتدادها تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات جديدة بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد مركبات المنتج وبالتالي التخفيض من الوقت اللازم لتجميع هذه المركبات، مما يساعد على الرفع من إنتاجية العمالة وتخفيض تكاليف إنتاج الوحدة، فعلى سبيل المثال أعادت شركة "تكساس انستر ومنت" تصميم جهاز الرؤية تحت حمراء الذي كانت تورده للبتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء عوض 47 جزء وخفضت خطوات التجميع الخاص به من 56 خطوة إلى 13 خطوة فقط مما أدى إلى خفض وقت التجميع من 757 دقيقة إلى 219د فقط، وهو تخفيض جوهري في تكلفة إنتاج الجهاز، إذن يتجلى لنا دور التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة خاصة بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة تصميم المنتج وخفض التكاليف.

كما يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال جعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع حيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فإبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة يمكنها من تخفيض جزء كبير من التكاليف الثابتة ويكسبها ميزة في التكلفة مقارنة بمنافسيها.

¹ محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2008، ص 139. بتصرف

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائدة في التكلفة المنخفضة) في قطاع النشاط تستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها حتى ولو قدموا أسعاراً مماثلة لأسعارها، وهذا نتيجة ما تتميز به من مزايا التكلفة المنخفضة، وفي حالة اشتداد المنافسة وظهور حرب سعرية فإن هذه المؤسسات باستطاعتها التحمل بشكل أفضل من نظيراتها، كما أنه بمقدورها حسم الصراع لصالحها في حال دخول المنتجات البديلة للسوق وهذا بخفض أسعارها للحفاظ على حصتها السوقية.

إن الريادة في التكاليف والمزايا المترتبة عليها نتيجة تبني المؤسسة للإبداع التكنولوجي يمكن أن تشكل حاجزاً أمام دخول منافسين جدد ضمن القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة.

2. أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التميز¹:

ينبغي على المؤسسة تطوير كفاءاتها المتميزة خاصة تلك المرتبطة بوظيفة البحوث والتطوير وهذا حتى تتمكن من تبني استراتيجية التميز بغية تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات، تخدم من خلالها فئات أكثر من السوق، حيث تمثل الخصائص والأساليب الفنية والتصاميم الإبداعية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وطرح سلع مميزة ذات جودة عالية، وتقديم خدمة سريعة ومميزة تختلف كلياً عن ما تقدمه المؤسسات المنافسة لها، تعطي هذه العوامل مبرراً يدفع بالزبون لدفع أسعار عالية للحصول على هذه الخدمات أو المنتجات تغطي التكاليف التي تصرفها المؤسسة لتثبت هذه الصورة لديهم.

إن التميز في الخدمة والمنتج الذي حققته المؤسسة نتيجة تبنيها للإبداع التكنولوجي، والذي من شأنه أكسابها ولاء العملاء لمنتجاتها، إذ يعد الولاء للعلامة منبع قوة ذات قيمة كبيرة حيث أنه يقدم حماية للمؤسسة في كل الأسواق تتمكن من خلالها مواجهة منافسيها، وتستطيع المؤسسات المتميزة القيام بفرض زيادات على أسعار منتجاتها، وهذا عائد إلى أن العملاء على استعداد لدفع أسعار استثنائية مقابل الحصول عليها.

إن التميز والولاء اللذان تكتسبهما المؤسسة من شأنهما أن يشكلان حاجزاً لدخول المؤسسات المنافسة لمجال نشاط المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 140-141. بتصرف

3. أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز¹:

يمكن الإبداع التكنولوجي المؤسسات من تركيز جهودها على فئة محددة من الزبائن، وهذا عن طريق التركيز على الإبداع في المنتجات، الإبداع في خطوط الإنتاج من أجل تلبية رغبات وحاجيات عملائها. تنتهج المؤسسة استراتيجية التركيز وهذا بعد الانتهاء من عملية اختيار شريحة معينة من السوق، من خلال أسلوب التكاليف المنخفضة أو أسلوب التمييز، فعند استخدامها لأسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في مواجهة المؤسسات الرائدة في التكلفة، أما إذا اتجهت لاستخدام الأسلوب الثاني (التركيز على التميز) يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتجات المتميزة، إذن فالمؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز تكون أمام منافسة المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد ضئيل من الشرائح. ان المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التركيز ونتيجة معرفتها بالسوق المستهدف تميل إلى تطوير وتحسين منتجاتها وتعمل على تقديم منتج متميز وذو جودة، كما أن عملية قيامها بالإبداعات التكنولوجية تكون أسرع من تلك التي اعتمدت استراتيجية التميز، لأن المنتجات المقدمة من طرفها موجهة لجزء أو شريحة معينة من السوق.

ويمكن تلخيص علاقة الإبداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي:

الجدول (02-08): علاقة الإبداع التكنولوجي بالاستراتيجيات التنافسية

الأبعاد التنافسية للإبداع التكنولوجي	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> ● مراقبة التكاليف؛ ● الإبداع في أساليب الإنتاج؛ ● الاستثمار في المعدات الحديثة التي تخفض التكاليف الوحدوية؛ ● خفض التكاليف الغير مباشرة. 	استراتيجية قيادة التكلفة

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 141-142. بتصرف.

<ul style="list-style-type: none"> ● تميز وجودة المنتجات؛ ● تطوير المنتجات؛ ● تحسين خدمة العملاء؛ ● تعزيز قوة البيع؛ ● الترويج. 	<p>استراتيجية التميز</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على (شريحة معينة) قطاع سوقي؛ ● التركيز على منتج معين؛ ● معدل الهامش الوجدوي 	<p>استراتيجية التركيز</p>

المصدر: خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص 170. بتصرف.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل اهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية وكذا العلاقة التي تربط الإبداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسة الاقتصادية، فمن خلال المبحث الأول تم التعرف على مفهوم المنافسة والتنافسية وأنواعهما حسب عدد من المعايير المعتمدة من قبل العديد من المفكرين، كما تم الحديث عن أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم من خلاله سرد أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وما يرتبط بها من خصائص، أهداف وأهمية الميزة التنافسية، كما تم فيه أيضاً إلى التعرّيج عن مصادر الميزة التنافسية، محدداتها وأبعادها.

وفيما يتعلق بالمبحثين الثالث والرابع فقد تم فيها الحديث عن استراتيجيات المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية، دوافع تبني الإبداعات التكنولوجية من قبل المؤسسات الاقتصادية، ل يتم في الأخير معرفة تأثير هذه الإبداعات على الاستراتيجيات التنافسية.

ليتضح لنا في الأخير بأن الإبداع التكنولوجي ركيزة أساسية، تحسن الأساليب الفنية للمؤسسة وخدماتها، كما تكسبها مزايا تنافسية كميزة التكلفة الأقل، التميز، التركيز تستطيع المؤسسة من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية، لمواجهة المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع نشاطها، كما يشكل الإبداع التكنولوجي حاجزاً أما المؤسسات التي ترغب بالدخول لهذا القطاع.

الفصل الثالث

دراسة أثر الإبداع التكنولوجي
على التنافسية بقطاع الاتصالات
في الجزائر

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الجانب النظري للدراسة، والذان حاولنا فيهما الإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، سواءً ما تعلق بالإبداع التكنولوجي او التنافسية، كما تم التطرق أيضاً إلى دراسة أثر التكنولوجي على التنافسية من الناحية النظرية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة هذا الأثر ميدانياً، وقد تم اختيار قطاع الاتصالات في الجزائر لإجراء هذه الدراسة، نظراً لما يشهده هذا القطاع الحساس من تنافس شديد ومن سعي المؤسسات التي تنشط فيه لاكتساب مزايا تنافسية من خلال تبنيها للإبداع التكنولوجي كأحد وظائفها الأساسية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالعالم؛
- المبحث الثاني: عرض شامل لقطاع الاتصالات بالجزائر؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات بالعالم.

يعد قطاع الاتصالات قطاعاً حيويًا ويعتبر أكثر القطاعات استخدامًا لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في العالم، فهو يشهد تطورًا وتغيرًا مستمرًا، ومن خلال هذا المبحث سيتم تعريف بقطاع الاتصالات في العالم.

المطلب الأول: الاتحاد الدولي للاتصالات "ITU"¹:

يعد الاتحاد الدولي للاتصالات من بين أقدم التنظيمات الحالية التابعة للأمم المتحدة، ويعود تأسيسه إلى سنة 1865م بباريس تحت اسم الاتحاد الدولي للبرق، وتعود تسميته الحالية لعام 1934م، أما اعتماده فقد تم سنة 1947م وقد أصبح وكالة تابعة للأمم المتحدة، يقع مقره بجوار مقر الأمم المتحدة بمدينة جنيف السويسرية، وهو هيئة دولية مستقلة، ويضم به أعضاء من القطاعين العام والخاص من أجل المشاركة معاً في العمل والمساعدة في تحديد ملامح البيئة السياسية والتنظيمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المستقبل، وتحديد المعايير العالمية وأفضل الممارسات بغية المساعدة للولوج إلى خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويتكون هذا الاتحاد من 12 مكتب من المكاتب الإقليمية ومكاتب المناطق بجميع أنحاء العالم، ويضم حالياً 192 دولة وحوالي 700 عضو من القطاع الخاص.

إن التعاون الحاصل بين القطاع العام والخاص كان دائماً في جوهر عمل الاتحاد، ويهدف إلى تحفيز الفاعلين في قطاع الاتصالات على الاستمرار في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا على تنسيق عمليات استغلال شبكات الاتصال على الصعيد العالمي، كما يسهر الاتحاد على وظيفة إدارة مدارات الأقمار الصناعية وطيف الترددات الراديوية كهوائية، وهذا بغية ضمان تشغيل آمن وسلس لمختلف نظم المعلومات، كما يهدف إلى العمل على توحيد هذه النظم من خلال وضع معايير تقنية تضمن الربط السلس بين مختلف الشبكات وكذا إرساء قواعد تشغيل موحدة عالمياً، كما أن الاتحاد يسعى لجعل خدمات الاتصالات أكثر كفاءة، ويرغب أيضاً في تحسين نفاذ المجتمعات من كل الأماكن إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تمكين الجميع من حق التواصل.

¹ موقع الاتحاد الدولي للاتصالات: www.itu.int أطلع عليه يوم 26 أوت 2024.

فمن خلال الاجتماعات والمؤتمرات التي يعقدها الاتحاد فإن أنشطته تشمل 03 مجالات:

1. إدارة المدارات الساتلية وتكنولوجيا النفاذ وتوزيع الترددات الراديوية: تستعمل الأقمار الصناعية من أجل البرامج التلفزيونية، الخرائط الالكترونية، المكالمات الهاتفية، أنظمة الملاحة الساتلية، كما يقوم الاتحاد بتنسيق خدمات الاتصالات الراديوية، وإدارة وتوزيع الطيف الراديوي، والعمل على وضع معايير منسقة لتحسين الاتصال البيني؛

2. تقييس الاتصالات: فبدون معايير الاتحاد لا يمكن اجراء مكالمات ولا تصفح للنت، حيث أن معاييره تعد أساسية لتشغيل شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوقت الراهن، كما أن هناك العديد من هذه المعايير تسمح بتشغيل الأنظمة سواء على المستوى المحلي أو العالمي؛

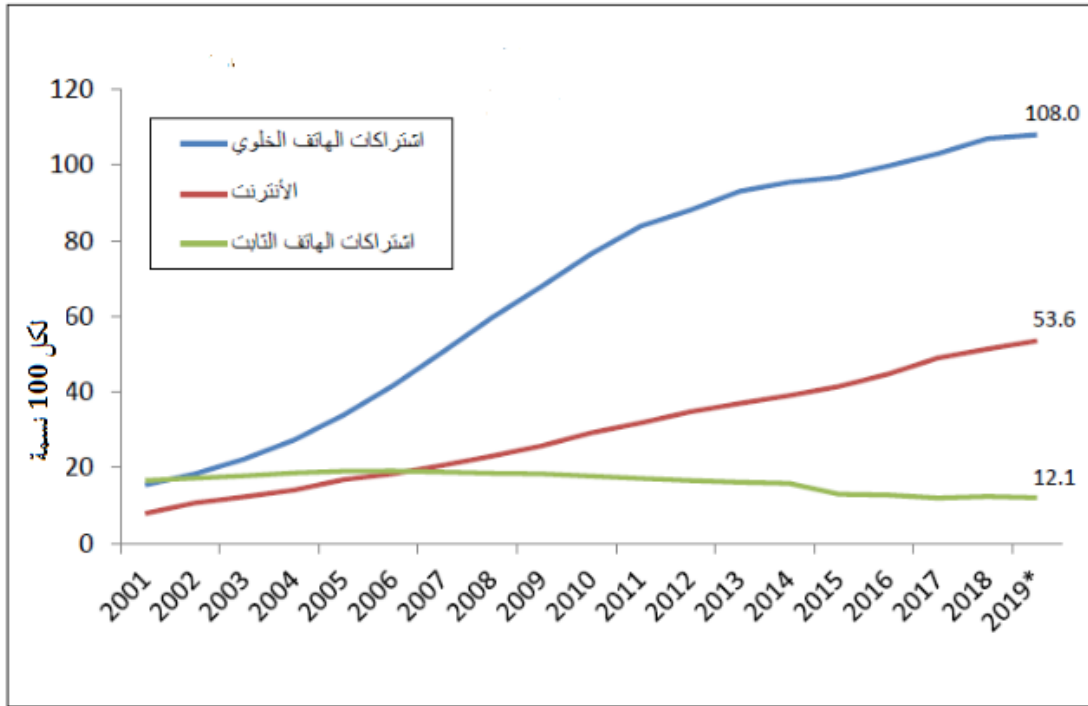
3. تنمية الاتصالات: حيث يتيح هذا القطاع برنامجا يلائم المؤسسات التي لديها الرغبة للدخول إلى أسواق ناشئة أو تريد تعزيز حضورها بها، أو حتى تلك التي تسعى إلى الريادة العالمية في هذا المجال، كما يعمل على تعليم طرق تنفيذ مبادئ السياسة الرشيدة وتعزيز المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات.

يصدر الاتحاد تقريراً سنوياً يرصد ويقيس فيه تطور المجتمعات نحو مجتمع المعلومات، كما يبرز بشكل عام وشامل لأحدث التطورات العالمية التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويوفر تقييماً موضوعياً عن أداء البلدان الأعضاء في هذا المجال.

المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في العالم

يستعمل الخدمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال مئات الملايين من الأشخاص يومياً، حيث مست هذه الخدمات جميع جوانب الحياة اليومية لديهم، وتعد شبكة الاتصالات الدولية العالمية أضخم إنجاز تم تحقيقه في العالم بل وتعد الأكثر تطوراً فهي تضم العديد من الأنشطة كاستعمال شبكات الانترنت والهواتف النقالة، اجراء مكالمات، ارسال الرسائل القصيرة، ارسالات البريد الالكتروني، تحليق الطائرات وابعار السفن، والعديد من الأنشطة الأخرى التي نعيشها يومياً، والشكل الموالي يبين تطور قطاع الاتصالات بالعالم:

الشكل (03-01): تطور قطاع الاتصالات بالعالم



*فيما يتعلق بإحصائيات عام 2019 فهي حصيلة أولية لهذه السنة وحسب تقديرات الاتحاد الدولي للاتصالات

المصدر: بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 228.

يلاحظ من الشكل أن اشتراكات الهواتف النقالة في تزايد مستمر وبوتيرة متسارعة خاصة في الفترة ما بين 2001 و2011، ثم بعد هذه السنة تبدأ وتيرة هذا النمو في التباطؤ نوعاً ما إلى غاية سنة 2018 تقريباً، لتبدأ هذه الوتيرة في التباطؤ أكثر بعد هذه السنة، وهذا يدل على اقتناء غالبية الأفراد للهواتف النقالة والاشتراك بخدماها، خاصة مع انخفاض أسعارها مقارنة بالتكنولوجيا التي تحتويها والمزايا التي تقدمها، كما أن انتشار شبكات الهواتف النقالة وسع كثيراً من استعمالها.

كما يلاحظ أيضاً أن استعمال الإنترنت يتزايد بوتيرة متسارعة خاصة بعد سنة 2006، نتيجة انتشار استعمال الهواتف النقالة التي عرفت تطورات رهيبية، وأصبح جميع الأفراد يعتمدون عليها بشكل كبير جداً بصفة عامة وعلى الإنترنت التي تستخدم من هذه الهواتف بصفة خاصة، كما أن استعمال النت أصبح متاحاً للجميع نتيجة انخفاض تكلفتها وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، كما أن خلال نفس السنة فإن منحى

اشتراكات النت يتقاطع مع منحى اشتراكات الهاتف الثابت الذي سيشهد انحدار بعد هذه السنة بعدما عرف تزايد بطيء جداً في الفترة بين 2001 و2006، وهذا دليل على عزوف الافراد عن الهواتف الثابتة وقلة اهتمامهم بها، خاصة مع انتشار جيل جديد من الهواتف ونقصد بذلك الهواتف النقالة هذا من جهة، أما من جهة أخرى قلة الاستثمارات وانعدام الابداعات فيما تعلق بالهواتف الثابتة.

المبحث الثاني: التعريف بقطاع الاتصالات بالجزائر

يعد قطاع الاتصالات بالجزائر من أهم القطاعات التي تعرف تسارعاً ملحوظاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال السائدة في العالم، كما أنه قطاع خصب لاحتضان التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، كما أنه يضم أربع مؤسسات والتي ستكون محل دراستنا والتي سنتعرف عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ومجمع اتصالات الجزائر¹:

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطوراً مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماماً مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

¹ موقع اتصالات الجزائر: www.algerietelecom.dz أطلع عليه يوم 29 أوت 2024.

وفق هذا القانون حدد نظام المؤسسة على أنها عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

❖ اتصالات الجزائر بالأرقام:

- عدد الزبائن الموصولين بخدمة الانترنت: أكثر من 5.7 مليون زبون
- عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت الالياف البصرية: أكثر من 1.3 مليون زبون
- عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت ADSL/VDSL: أكثر من 2.7 مليون زبون
- عدد الزبائن الموصولين بخدمة انترنت الجيل الرابع IDoom 4G: أكثر من 1.7 مليون زبون
- الشبكة التجارية: أكثر من 500 وكالة تجارية

2. التعريف بمجمع اتصالات الجزائر¹

مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 09 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع رئيس مدير عام.

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية.

¹ موقع اتصالات الجزائر: www.algerietelecom.dz أطلع عليه يوم 29 أوت 2024.

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام المؤكدة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6.6% ، ففي أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع (TDM (Multi Time Division).

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أبريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

فقد كانت بنيتها التحتية متكونة أساسا من شبكة هاتف عامة (RTPC) ، شبكتين للهاتف المحمول (إحدهما رقمية، معيار GSM ، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC) و (MEGA-PAC) منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس¹:

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

يسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.

¹ موقع موبيليس: www.mobilis.dz أطلع عليه يوم 29 أوت 2024.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " معا نصنع المستقبل."

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور مهم في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترامها للتنوع الثقافي، وأداءها لدورها ومساهمتها في حماية

البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربع المتمثلة في: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

- تغطية وطنية للسكان؛

- أكثر من 177 وكالة تجارية؛

- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة؛

- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S؛

- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية؛

- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها وخدماتها؛

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة أوريدو¹:

تعد أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، تعدّ نجمة، التي أصبحت Ooredoo

في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo .

العلامة نجمة متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد

بخدمات الهاتف النقال في الجزائر. وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين، سواء كانوا حواص

أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

¹ موقع أوريدو الجزائر: www.ooredoo.dz أطلع عليه يوم 29 أوت 2024.

المطلب الرابع: التعريف بمؤسسة جيزي¹

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" شهر جويلية 2001، رائد في مجال اتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 14 مليون مشترك في شهر أوت 2022، تُوفر جازي عرضا واسعا من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة.

ومنذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جازي مؤسسة وطنية. وهي حاليا ملكية الصندوق الوطني للاستثمار 57% وسيفيتال بنسبة 3.43% وبهذا فان تسيير جازي يتم حاليا وكليا من طرف مساهمين جزائريين.

تغطي شبكة جازي 95% من السكان عبر كامل التراب الوطني وخدمات الجيل الثالث "3G" منتشرة عبر 58 ولاية.

اطلقت أيضًا جازي خدمات الجيل الرابع "4G" في 01 أكتوبر 2016 عبر 20 ولاية والتزمت بتغطية كامل التراب الوطني.

❖ تواريخ مهمة بالنسبة للمتعامل جازي:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني 2G: 30 جويلية 2001،
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث 3G: 02 ديسمبر 2013،
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع 4G: 04 سبتمبر 2016،
- تحويل الصفقة من "VEON" الى الصندوق الوطني للاستثمار وسيفيتال : (CEVITAL) جويلية 2022.

¹ موقع جيزي الجزائر: www.djezzy.dz أطلع عليه يوم 29 أوت 2024.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تم التطرق فيه إلى خصائص العينة محل الدراسة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ثم الانتقال بعد ذلك إلى الإحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة ومكوناتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

وسنحاول من خلال هذا المطلب توضيح الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تضم (مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طريقة جمع المعلومات)، وكذا سنتناول فيه قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

1. الطريقة المتبعة:

ونقصد بذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع المعلومات، وكذا تحديد متغيرات الدراسة.

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي قطاع الاتصالات بالجزائر، ويشمل ذلك جميع المستويات، وهذا باعتبار أنه قطاع حساس كما أن العملية الإبداعية تبرز في هذا القطاع.

ب. عينة الدراسة:

نظرا لاستحالة إشراك جميع موظفي قطاع الاتصالات بالجزائر، تم اختيار عينة عشوائية لإجراء دراستنا هذه تتمثل في إطارات تعمل بالمؤسسات الأربع التي تنشط ضمن هذا القطاع، ونقصد بذلك مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة موبيليس، مؤسسة جيزي، مؤسسة أوريدو الجزائر.

حيث قمنا بأخذ عينة مناسبة يمكن أن تمثل مجتمع الدراسة، وذلك بتوزيع 92 استبيان إلكتروني، وقد تحصلنا في الأخير على العدد الكلي أي 92 رداً كلها صالحة للمعالجة والتحليل.

ت. طرق جمع البيانات:

تم عملية جمع البيانات لإجراء مثل هذه الدراسات بطرق مختلفة، وقد تشمل المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبانة كأداة مناسبة لإجرائها.

كما يعد جمع البيانات بواسطة استبيان كأحد الطرق المباشرة لعملية الجمع، حيث نتحصل من خلاله على معلومات وبيانات من مصادرها الأولية، ونهدف من خلال الاستبيان الموزع على موظفي المؤسسات محل الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بتصميم الاستبانة (ملحق رقم 01)، فقد تم تصميمها بعبارات تشمل جميع جوانب الدراسة حيث يحتوي هذا الاستبيان على 42 سؤال تنقسم إلى ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المكتسبة؛
- الجزء الثاني: الإبداع التكنولوجي ويضم 21 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد: الإبداع في المنتج، الإبداع في العملية الانتاجية، الإبداع التنظيمي؛
- الجزء الثالث: التنافسية ويضم 17 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد تشمل: التكلفة الأقل، التمييز، التركيز.

تم إعداد هذه الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع، وهذا وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول الموالي:

الجدول (03-01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

تم إتباع أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، لتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها.

2. صدق أداة الدراسة:

والمقصود بذلك قدرة العبارات المطروحة في الاستبيان على بلوغ الغرض الذي صممت من أجله، وأن تكون واضحة ومفهومة، كما يجب أن تشمل جميع الجوانب التي يجب أن تدخل في التحليل.

وقد تم التحقق من مدى صدق هذه الأداة وذلك بعرضها على 05 محكمين (ملحق رقم 02)، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والمهارة العلمية، حيث قدموا لنا مجموعة من الملاحظات، وقمنا نحن بدورنا بتجسيد الملاحظات المسجلة وإجراء التعديلات المناسبة.

3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (03-02): ثبات أداة الدراسة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,952	38

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

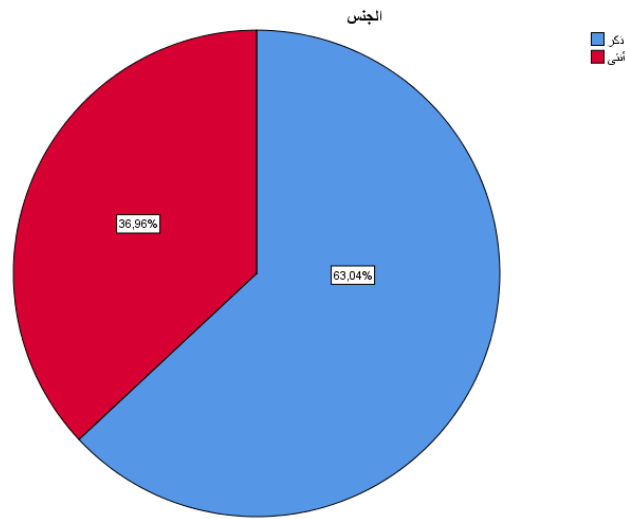
نلاحظ من الجدول أن معامل المصدقية ألفا كرونباخ بلغ نسبة 95,2% وقد تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً والمقدرة ب: 60%، وهذا يعني أن نسبة ثبات الأداة المستخدمة في دراستنا كبيرة ويمكن اعتمادها.

المطلب الثاني: خصائص العينة

وتشمل خصائص العينة محل الدراسة العناصر التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتي سنتطرق إليها على النحو التالي:

1. جنس الموظف:

الشكل (02- 03): جنس الموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر

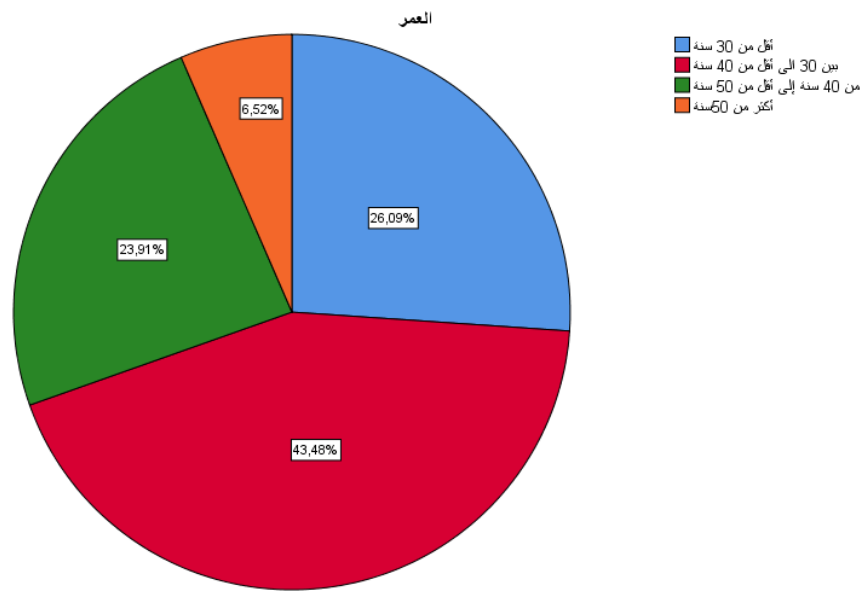


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل (02-03) أن جنس الذكور بقطاع الاتصالات بالجزائر أكبر من جنس الإناث حيث بلغت نسبته 63,04% مقابل نسبة 36,96% لجنس الإناث.

2. عمر الموظف:

الشكل (03-03): عمر الموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر

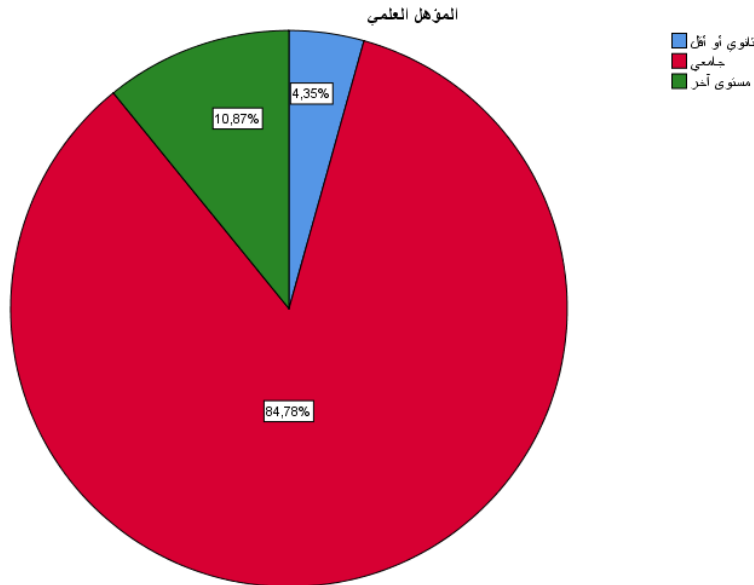


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل (03-03) أن قطاع الاتصالات بالجزائر هو قطاع فتي، حيث بلغت نسبة 43,48% للفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، أما الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة فقد بلغت نسبتهما على التوالي 26,09% و 23,91%، مقابل نسبة 6,52% فقط للفئة أكثر من 50 سنة، وهذا يدل على اعتماد قطاع الاتصالات بالجزائر على توظيف كفاءات شابة للاستثمار فيها أكبر مدة ممكنة.

3. المؤهل العلمي للموظف:

الشكل (03-04): المؤهل العلمي للموظفين بقطاع الاتصالات بالجزائر

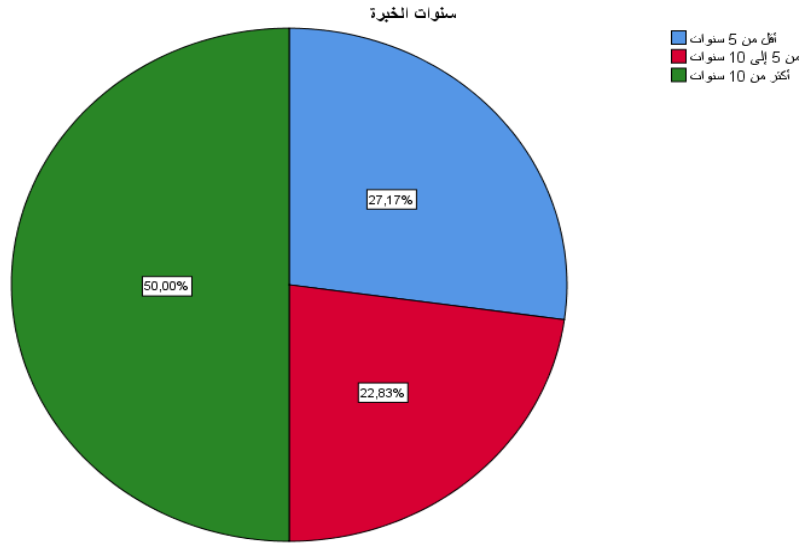


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل (03-04) الموظفون بقطاع الاتصالات بالجزائر يجوزون على مؤهلات علمية عالية، حيث بلغت نسبة 84,78% للمستوى "الجامعي" وهي نسبة مرتفعة جداً، أما بالنسبة للمستوى "الثانوي أو أقل" فقد بلغ نسبة 04,35% وهي نسبة ضئيلة جداً، أما مستوى آخر فقد بلغت نسبته 10,87%، وهي أيضاً نسبة ضئيلة، إذن ومن خلال الشكل أعلاه يمكننا أن نقول أن قطاع الاتصالات بالجزائر يعتمد بالدرجة الأولى على الموظفين ذوي الكفاءة والمؤهلات العلمية العالية، وبالتالي فإن المؤسسات التي تنشط بهذا القطاع تعتمد إلى توظيف أصحاب الشهادات خريجي الجامعات دون غيرهم من المستويات الأخرى.

4. سنوات الخبرة التي يحوز عليها الموظف:

الشكل (03-05): سنوات الخبرة لموظفي قطاع الاتصالات بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل (03-05) أن المؤسسات التي تنشط بقطاع الاتصالات بالجزائر تحوز على موظفين ذوي خبرة عالية، حيث بلغت نسبة 50% للفئة أكثر من 10 سنوات خبرة، أما الفئة من 05 إلى 10 سنوات خبرة فقد بلغت نسبتها 22,83%، مقابل نسبة 27,17% للفئة أقل من 05 سنوات خبرة، وهذا ما يبين لنا رغم أن هذا القطاع فتي إلا أنه يضم عمالاً ذوي كفاءة علمية وخبرة عملية.

المطلب الثالث: الإحصاء الوصفي للعينة

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية التي توصلنا لها في دراستنا هذه، فقد تم اعتمادنا في تفسير البيانات

المتحصل عليها على درجات الموافقة على حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (03-03): درجة الموافقة حسب قيم المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	قيم المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 إلى 2.6
متوسطة	من 2.6 إلى 3.4
مرتفعة	من 3.4 إلى 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث

1. الإحصاء الوصفي لإجابات العينة لمكونات الإبداع التكنولوجي:

الجدول (03-04): الإحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع في المنتج

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تلجأ المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تقديم منتجات جديدة مثل تسديد الفواتير باستخدام بطاقات الدفع الالكتروني.	4,36	0,793	مرتفعة جداً
02	تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها الجديدة بطرق إشهار مختلفة.	4,18	0,769	مرتفعة
03	تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	3,98	0,877	مرتفعة
04	تخصص المؤسسة ميزانية لعملية البحث و التطوير لتحسين منتجاتها	3,98	0,851	مرتفعة
05	يمكن استخدام منتجات المؤسسة لفترات طويلة.	4,00	0,770	مرتفعة
06	تسعى المؤسسة تحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها.	4,04	0,837	مرتفعة
07	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد حاجات المستهلكين المستقبلية كما تقوم بالاستعانة بالمراكز الاستشارية و البحثية في ذلك.	3,85	0,901	مرتفعة
	الإبداع في المنتج	4,055	0,554	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-04) أن العبارة رقم "01" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت قيمته 4,36 وانحراف معياري قدر ب 0,793، بينما حصلت العبارة رقم "07" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,85 وانحراف معياري قدره 0,901.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "02"، "03"، "04"، "05"، "06"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للإبداع في المنتج قد بلغ 4,055 وانحراف معياري 0,554، وهذا يدل على أن الاهتمام بالإبداع في المنتج مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر، كما يدل ذلك أيضاً أنه يوجد إبداع في المنتج بالمؤسسات التي تنشط بهذا القطاع بنسبة مرتفعة، أي أن هذه المؤسسات تسعى لتحسين منتجاتها باستمرار، من خلال تحسين عملياتها الانتاجية، أو اتباع اساليب حديثة في ذلك اعتماداً على الخبرات التي تملكها ووفقاً للإمكانيات المتوفرة لديها.

الجدول (03-05): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع في الخدمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	تقوم المؤسسة بمنح عمالها الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.	3,35	1,021	مرتفعة
09	أدخلت المؤسسة طرق جديدة لتعديل و تحسين عملياتها الخدمية كعملية استقبال مقترحات الزبائن إلكترونياً.	3,95	0,817	مرتفعة
10	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	4,08	0,683	مرتفعة
11	تسعى المؤسسة لتقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	4,07	0,912	مرتفعة
12	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي و آراء زبائنها كقاعدة تركز عليها في تحسين خدماتها.	3,97	0,845	مرتفعة
13	تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في الخدمة المقدمة للزبون.	4,25	0,640	مرتفعة جداً
14	تسعى المؤسسة لزيادة عدد الموظفين لتلقي الزبون الخدمة دون طول انتظار و القضاء على مشكل الطوابير.	3,55	1,042	مرتفعة
	الإبداع في الخدمة	3,886	0,565	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-05) أن العبارة رقم "13" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغت قيمته 4,25 وانحراف معياري قدر ب 0,640. بينما حصلت العبارة رقم "08" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,35 وانحراف معياري قدره 1,021.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "09"، "10"، "11"، "12"، "14"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للإبداع في الخدمة قد بلغ 3,886 بانحراف معياري 0,565، وهذا يدل على أن الاهتمام بالإبداع في الخدمة مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر، كما يدل ذلك على وجود إبداع في الخدمة بالمؤسسات محل الدراسة بنسبة مرتفعة، كما أن هذه المؤسسات

تسعى لتحسين خدماتها المقدمة باستمرار نزولا عند رغبة زبائننا، سواء ما تعلق باستعمال المعلوماتية وإدخال وسائل عمل حديثة أو ما تعلق بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها.

الجدول (03-06): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تتم المؤسسة بميكلها التنظيمي ويمكن أن تقوم باستحداث تغييرات جذرية فيه تماشياً مع أهدافها المسطرة.	3,68	0,925	مرتفعة
16	تسعى المؤسسة إلى إجراء تعديلات في استعمال المعلوماتية والرقمنة في العمليات الإدارية.	4,08	0,633	مرتفعة
17	تحترم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.	3,62	0,970	مرتفعة
18	تتم المؤسسة بإدخال وسائل عمل و آلات حديثة.	3,98	0,812	مرتفعة
19	تسعى المؤسسة إلى استحداث معايير جديدة في مجال التعيين و المكافآت و الحوافز.	3,64	0,956	مرتفعة
20	تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات تنظيمية حديثة سعياً منها لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي.	4,04	0,740	مرتفعة
21	تتخذ المؤسسة وسائل حديثة تساعد على تفعيل تبادل المعلومات بين العاملين كاستخدام الإيميل المهني	4,12	0,810	مرتفعة
	الإبداع التنظيمي	3,880	0,621	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-06) أن العبارة رقم "21" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمته 4,12 وانحراف معياري قدر ب 0,810، بينما حصلت العبارة رقم "17" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,62 وانحراف معياري قدره 0,970.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "15"، "16"، "18"، "19"، "20"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي قد بلغ 3,880 وانحراف معياري 0,621، وهذا يدل على أن الاهتمام بالإبداع التنظيمي مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر،

كما يدل ذلك أيضاً على أنه يوجد إبداع تنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة بنسبة مرتفعة، أي أن هذه المؤسسات تسعى لتطويره وتحسينه بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية.

الجدول (03-07): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول الإبداع التكنولوجي

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الإبداع التكنولوجي	21-01	3,941	0,525	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح لنا من الجدول (03-07) أن المتوسط الحسابي للإبداع التكنولوجي قد بلغ 3,941 بانحراف معياري 0,525 وهذا يدل على أن الاهتمام بالإبداع التكنولوجي مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر. كما يتضح لنا أيضاً أنه يوجد إبداع تكنولوجي بهذا القطاع بنسبة مرتفعة، بأن المؤسسات محل الدراسة تنتهج سياسة فعالة فيما يتعلق بالإبداع التكنولوجي لمواكبة التطورات الحاصلة بهذا القطاع، كما أنها تخصص ميزانية لتدعيمه.

2. الإحصاء الوصفي لإجابات العينة لمكونات التنافسية:

الجدول (03-08): الإحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التكلفة الأقل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.	3,60	0,973	مرتفعة
23	تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة.	3,73	0,853	مرتفعة
24	تستخدم المؤسسة أساليب إنتاج حديثة بهدف خفض التكاليف.	3,86	0,820	مرتفعة
25	يمكن تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل لخبرات العاملين.	3,88	0,810	مرتفعة
26	تمارس المؤسسة رقابة صارمة على جميع النفقات والتكاليف.	3,84	0,905	مرتفعة
27	تتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها.	3,84	0,905	مرتفعة
	التكلفة الأقل	3,789	0,574	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-08) أن العبارة رقم "25" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمته 3,88 وانحراف معياري قدر ب 0,810، بينما حصلت العبارة رقم "22" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,60 وانحراف معياري قدره 0,973.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "23"، "24"، "26"، "27"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للتكلفة الأقل قد بلغ 3,789 وانحراف معياري 0,574، وهذا يدل على أن الاهتمام بعنصر التكلفة الأقل مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر، أي أن المؤسسات محل الدراسة تنتهج استراتيجية تخفيض التكاليف، سواء من خلال امتلاكها عناصر ذوي كفاءة للتخفيض من حجم التكاليف، أو من خلال الاستغلال الأمثل لخبرات موظفيها وهذا من أجل استهداف جميع شرائح المجتمع بما فيها ذوي الدخل المنخفض.

الجدول (03-09): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التميز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	تقدم المؤسسة خدمات و عروض تميزها عن غيرها من المنافسين.	3,91	0,922	مرتفعة
29	تميز المؤسسة عن منافسيها بتشجيع الموظفين ذوي الخبرة و المهارات العالية.	3,60	0,927	مرتفعة
30	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا معلومات لا يستطيع امتلاكها المنافسين.	3,57	1,030	مرتفعة
31	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءة العملية.	3,58	1,071	مرتفعة
32	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لوصول موردها البشري الى مستوى الأداء المتميز.	3,72	0,869	مرتفعة
33	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة لتغيرات رغبات الزبائن.	3,75	0,921	مرتفعة
	التميز	3,68	0,769	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-09) أن العبارة رقم "28" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمته 3,91 وانحراف معياري قدر ب 0,922. بينما حصلت العبارة رقم "30" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,57 وانحراف معياري قدره 1,030.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "29"، "31"، "32"، "33"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للتميز قد بلغ 3,68 بانحراف معياري 0,769. وهذا يدل على أن الاهتمام باستراتيجية التميز مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر، أي أن كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة تعمل على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تمكنها من التميز عن غيرها.

الجدول (03-10): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التركيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
34	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية تماشياً مع رغبة الزبائن.	3,68	0,901	مرتفعة
35	تهتم المؤسسة بتوجيه بعض منتجاتها لفئات معينة من المستهلكين.	3,89	0,805	مرتفعة
36	تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	3,85	0,825	مرتفعة
37	تركز المؤسسة على اختراق أسواق غير تقليدية.	3,58	0,940	مرتفعة
38	تزداد إنتاجية المؤسسة وأنشطتها في حال استهدافها لفئة معينة.	3,65	0,831	مرتفعة
	التركيز	3,73	0,652	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-10) أن العبارة رقم "35" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمته 3,89 وانحراف معياري قدر ب 0,805، بينما حصلت العبارة رقم "37" على أقل متوسط حسابي بقيمة 3,58 وانحراف معياري قدره 0,940.

كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول أن العبارات: "34"، "36"، "38"، قد تحصلت هي الأخرى على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من هذا الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي للتركيز قد بلغ 3,73 وانحراف معياري 0,652، وهذا يدل على أن الاهتمام باستراتيجية التركيز مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر، أي أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على استراتيجية تجزئة السوق إلى شرائح بنسبة مرتفعة، كما أن تستهدف كل شريحة بمنتج يلي رغباتها.

الجدول (03-11): الاحصاء الوصفي لإجابات العينة حول التنافسية

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التنافسية	38-22	3,73	0,601	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح لنا من الجدول (03-11) أن المتوسط الحسابي للتنافسية قد بلغ 73,3 بانحراف معياري 0,601 وهذا يدل على أن الاهتمام بالتنافسية مرتفع لدى إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة كما هو مبين على النحو التالي:

1. اختبار الفرضية الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع في المنتج على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر.

الجدول (03-12): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع في المنتج والتنافسية

المعاملات		F الجدولية	درجة الحرية DD1	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
a	0,672	3,946	1	56,114	0,000	0,384	0,620	الإبداع
b	1,012		90					المنتج

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-12) أن معامل الارتباط R يقدر بـ "0,620" إذن فالارتباط بين التنافسية والإبداع في المنتج هو ارتباط متوسط.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد R² بلغ "0,384" أي أن 38,4% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى التغير الحاصل في الإبداع في المنتج، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أيضاً أن قيمة F المحسوبة بلغت "56,114" وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "3,946"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,000" وهو أقل من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha=0.05$) للإبداع في المنتج على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر."

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع في المنتج والتنافسية على الشكل:

$$Y = 0.672x + 1.012$$

بحيث X: الابداع في المنتج

وتتضمن هذه المعادلة قيمة الثابت والتي قدرت ب "1.012"، كما أن قيمة معامل الانحدار بلغت "0.672"، وهذا يدل على أن هذه القيمة دالة إحصائياً، إذن يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للإبداع في المنتج على التنافسية بقطاع الاتصالات بالجزائر، ويشير ذلك على أنه كلما ارتفع الإبداع في المنتج كلما أدى ذلك إلى زيادة التنافسية.

النتيجة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في المنتج على التنافسية

2. اختبار الفرضية الثانية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ للإبداع في الخدمة على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر.

الجدول (03-13): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع في الخدمة والتنافسية

المعاملات		F الجدولية	درجة الحرية DDf	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
a	0,726	3,946	1	78,821	0,000	0,467	0,683	الابداع
b	0,914		90					في الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-13) أن معامل الارتباط R يقدر ب "0,683" إذن فالارتباط بين التنافسية والابداع في الخدمة هو ارتباط متوسط.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد R^2 بلغ "0,467" أي أن 46,7% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى التغير الحاصل في الإبداع في الخدمة، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. نلاحظ أيضاً أن قيمة F المحسوبة بلغت "78,821" وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدر ب "3,946"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر ب: "0,000" وهو أقل من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للإبداع في الخدمة على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر". وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع في الخدمة والتنافسية على الشكل:

$$Y = 0.726x + 0.914$$

بـ X : الإبداع في الخدمة

نلاحظ من هذه المعادلة أن قيمة المعامل الثابت تساوي "0,914"، أما قيمة معامل الارتباط فتساوي "0,726" وهذا يعني أن لهذه القيمة دلالة إحصائية أي أنه يوجد تأثير موجب للإبداع في الخدمة على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر، ويشير ذلك إلى أن كل زيادة في الإبداع في الخدمة تتبعها زيادة في التنافسية.

النتيجة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في الخدمة على التنافسية

3. اختبار الفرضية الثالثة H_03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع التنظيمي على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر؛

الجدول (03-14): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع التنظيمي والتنافسية

المعاملات	F الجدولية	درجة الحرية DD1	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
a	0,719	1	111,448	0,000	0,553	0,744	الإبداع
b	0,944	90					التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-14) أن معامل الارتباط R يقدر بـ "0,744" إذن فالارتباط بين التنافسية والابداع التنظيمي هو ارتباط متوسط.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد R^2 بلغ "0,553" أي أن 55,3% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى التغير الحاصل في الإبداع التنظيمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أيضاً أن قيمة F المحسوبة بلغت "111,448" وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "3,946"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,000" وهو أقل من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض

الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

" $\alpha=0.05$) للإبداع التنظيمي على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر."

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الابداع التنظيمي والتنافسية على الشكل:

$$Y = 0.719x + 0.944$$

بحيث X : الابداع التنظيمي

وحسب هذه المعادلة فإن قيمة المعامل الثابت قدرت بـ "0,944"، أما قيمة معامل الارتباط فقدرة هي الأخرى بـ "0,719" وهذا يدل على أن لهذه القيمة دلالة إحصائية، أي أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للإبداع التنظيمي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر، ويشير هذا إلى أن كل ارتفاع يحدث في الإبداع التنظيمي سيؤدي إلى زيادة في التنافسية.

النتيجة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على التنافسية

4. اختبار الفرضية الرابعة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع التكنولوجي على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر؛

الجدول (03-15): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الابداع التكنولوجي والتنافسية

المعاملات		F الجدولية	درجة الحرية DDI	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
a	0,866	3,946	1	120,602	0,000	0,573	0,757	الابداع التكنولوجي
b	0,323		90					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-15) أن معامل الارتباط R يقدر بـ "0,757" إذن فالارتباط بين التنافسية والابداع التكنولوجي هو ارتباط متوسط.

كما يتضح من الجدول أن معامل التحديد R² بلغ "0,573" أي أن 57,3% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى التغير الحاصل في الإبداع التكنولوجي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

نلاحظ أيضاً أن قيمة F المحسوبة بلغت "120,602" وهي أكبر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "3,946"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,000" وهو أقل من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) للإبداع التكنولوجي على التنافسية في قطاع الاتصالات بالجزائر".

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الابداع التكنولوجي والتنافسية على الشكل:

$$Y = 0.866x + 0.323$$

بحيث X: الابداع التكنولوجي

نلاحظ في هذه المعادلة أن قيمة المعامل الثابت قد بلغت "0,323"، أما قيمة معامل الارتباط فتساوي "0,866" وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للإبداع

التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر، كما يشير ذلك إلى أن كل زيادة وارتفاع في الإبداع التكنولوجي تؤدي حتماً إلى زيادة في التنافسية.

النتيجة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على التنافسية

5. اختبار الفرضية الخامسة H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

الجدول (03-16): اختبار t لعينتين مستقلتين المتعلقة بجنس الموظف

Sig (bilateral) Teste t égalité des moyennes	Sig Test de levene	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0,330	0,162	0,646	3,783	ذكر
		0,512	3,655	أنثى

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-16) أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور حول التنافسية بلغ 3,783 بانحراف معياري يقدر ب 0,646، في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات الاناث بلغ 3,655 وبانحراف معياري قدر ب 0,512،

كما نلاحظ من اختبار ليفن **levene** أن مستوى المعنوية **Sig** قدر ب 0,162 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 إذن فالمتجمعين متجانسين (الذكور، الاناث).

ويتضح لنا من نفس الجدول أن مستوى المعنوية (**Sig (bilateral)**) يقدر ب "0,330" وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 إذن نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية"

النتيجة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية

6. اختبار الفرضية السادسة H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

الجدول (03-17): اختبار ANOVA لعمر الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر

F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
2,708	0,902	0,444

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-17) أن قيمة F المحسوبة بلغت "0,902" وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "2,708"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,444" وهو أكبر من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

النتيجة السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية

7. اختبار الفرضية السابعة H_07 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

الجدول (03-18): اختبار ANOVA للمؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر

F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
3,098	0,159	0,854

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-18) أن قيمة F المحسوبة بلغت "0,159" وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "3,098"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,854" وهو أكبر من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

النتيجة السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية

8. اختبار الفرضية الثامنة H_{08} : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خبرة الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

الجدول (03-19): اختبار ANOVA لخبرة الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر

F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
3,098	1,553	0,217

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (03-19) أن قيمة F المحسوبة بلغت "1,553" وهي أصغر من قيمة F الجدولية المقدر بـ "3,098"، وبما أن مستوى المعنوية Sig قدر بـ: "0,217" وهو أكبر من مستوى الدلالة "0,05"، إذن نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خبرة الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية.

النتيجة الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خبرة الموظف بقطاع الاتصالات بالجزائر والتنافسية

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة الى مناقشة النتائج المتوصل إليها، فمن خلال فقرات الإستبيان التي تقيس كل من الإبداع التكنولوجي والتنافسية وأبعادهما، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بعد استجواب عينة الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ وجود اهتمام ذو نسبة مرتفعة من قبل مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر بالإبداع في المنتج؛
- ❖ اهتمام مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر بالإبداع في الخدمة مرتفع؛
- ❖ يجوز الإبداع التنظيمي بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر على نسبة اهتمام مرتفعة؛

- ❖ وجود اهتمام مرتفع من قبل إطارات مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر بالإبداع التكنولوجي؛
- ❖ تحوز كل من التنافسية والأبعاد المرتبطة بها (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) باهتمام ذو نسبة مرتفعة من قبل إطارات مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ كما أظهرت النتائج الإحصائية أيضاً أن 38,4% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى الإبداع في المنتج؛
- ❖ كما بينت أيضاً أن 46,7% من التغيرات الحاصلة في التنافسية ترجع إلى التغير الحاصل في الإبداع في الخدمة؛
- ❖ كما تم التوصل أيضاً إلى أن 55,3% من التغيرات الحاصلة في التنافسية تعود إلى التغير الحاصل في الإبداع التنظيمي؛
- ❖ يسهم الإبداع التكنولوجي بنسبة 57,3% من التغيرات الحاصلة في التنافسية.
- ❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع في المنتج على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع في الخدمة على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للموظف (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) والتنافسية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية كما قمنا فيه بمحاولة معرفة واقع الإبداع التكنولوجي بقطاع الاتصالات بالجزائر، والذي يضم أربع مؤسسات تتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر، موبيليس، جيزي، أوريدو الجزائر.

كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والتطرق إلى منهجية وأدوات الدراسة، حيث اخترنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بهذا البحث، وقد تمت معالجة المعلومات المتحصل عليها باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، الذي مكنا من تحليل البيانات (النسب، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ..)، وقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي لتحليل النتائج المتوصل إليها، وقمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية، ليتضح لنا أن إطارات قطاع الاتصالات بالجزائر تهتم بالإبداع التكنولوجي وتسعى للنهوض به و تدعيمه، كما أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد عليه بشكل كبير ولا يمكنها إهمال دوره في التحسين من تنافسيتها.

الخاتمة

العامّة

خاتمة:

في ظل الاقتصاد العالمي الراهن، والذي يعرف تغيرات كبيرة ومستمرة خاصة بعد جائحة كورونا، والتي أحدثت مجموعة من الصدمات التي اجتاحت الاقتصاديات العالمية، وقد ترتبت عنها آثار اقتصادية بالغة الحدة مست جميع المؤسسات بالعالم بدرجات متفاوتة، وفي ظل التحديات التي تفرضها ثورة المعلومات والمعرفة وكذا العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، واشتداد المنافسة سواءً بالأسواق العالمية أو المحلية، وجدت المؤسسات نفسها أمام وضع صعب ومعقد وأقل ما يقال عنه أنه شديد الاضطراب، إذ أنه يشهد تغيراً مستمراً ومتنامياً، مما فرض على متخذي القرار بهذه المؤسسات الى التغيير من نمط تفكيرهم والدفع بهم إلى تبني أساليب وآليات عمل وتسيير أكثر حداثة، حتى يتسنى لهم مواكبة التطورات الحاصلة، وهنا قد برزت الحاجة لديهم إلى تبني الإبداع التكنولوجي كعنصر أساسي بمؤسساتهم، وجب العمل على دعمه وتوفير المناخ الخصب والمناسب لازدهاره.

كما قد عمدت بعض المؤسسات إلى إنشاء وحدات تعنى بالبحث والتطوير، وقامت باستثمارات كبرى في هذا المجال، من أجل امتلاكها لقدرات إبداعية عالية، تمكنها من تحقيق عمليات الابداع بشكل مستمر، وخلق أفكار جديدة، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي قد تواجهها كما تستطيع من خلالها العمل على تحسين منتجاتها الحالية وطرح منتجات جديدة ذات جودة أكبر، من أجل تمييزها عن منافسيها والرفع من حصصها السوقية، وضمان بقائها واستمراريتها.

وقد حاولنا في دراستنا هذه معالجة موضوع " أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر"، وللإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين نظريين حاولنا من خلالهما الامام بجميع المفاهيم والجوانب المتعلقة بالإبداع التكنولوجي والتنافسية، وفصل ثالث خصص لإجراء الدراسة التطبيقية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن مجموعة من الرسائل المستعملة من أجل اكساب المؤسسات مزايا تنافسية، تقوم من خلالها بالدرجة الاولى على العمل على تلبية حاجيات السوق سواءً من خلال تحسين منتجات حالية مطروحة من قبل، أو طرح اخرى جديدة، كما ان الابداع التكنولوجي يمكنها من اتباع التكنولوجيا الحديثة والسائدة بالعالم من اجل تحسين وتطوير طرق

وعمليات الانتاج، إذن فالإبداع التكنولوجي مرتبط بالإنتاج والإنتاجية، كما أنه لا يقتصر على استحداث المنتجات أو العمليات الانتاجية التي لم تكن متواجدة من قبل، بل يمكن أن يكون تحسيناً لمنتجات وعمليات كانت قائمة من قبل، كما يمكن أن يكون بمجهود فردي أو جماعي، وحسب محمد السعيد اوكيل فإن 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، كما أنه يحمل في طياته المنافسة على أساس التكلفة النهائية وسعر البيع، فالمؤسسة تهدف من خلاله تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها في أقل مدة زمنية ممكنة وبأقل تكلفة، كما أنها تلجأ إلى تحقيق الإبداع التكنولوجي لمواكبة التقدم التكنولوجي ولمواجهة المنافسة الحادة في السوق، وتعد قلة الموارد المالية وعدم الاهتمام بالمبدعين وتحفيزهم وتقديم الدعم اللازم لهم من أهم معوقات الإبداع التكنولوجي.

أما بخصوص التنافسية فهي قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها والصمود أمامهم بغرض تحقيق أهدافها من ابداع وتجديد، ومن ربحية ونمو واستقرار وتوسع، وحسب منظمة التعاون الاقتصادي فهي الدرجة التي نستطيع كبلد من خلالها انتاج سلع وتقديم خدمات تملك القدرة على اختراق الاسواق العالمية وهذا في ظل شروط السوق العادلة والحرّة، وفي نفس الوقت نحافظ في المدى الطويل على الدخول الحقيقية لأفراده، كم يمكن اعتبارها وسيلة رئيسية لتطوير قدرات المؤسسة في بيئة دائمة التغير، فهي تنشأ من خلال تطوير المنتجات، كما أنها تتميز بالتحول من المزايا النسبية إلى المزايا التنافسية، كما أنها تسهم في اتساع وانتشار التحالفات الاستراتيجية، وتكمن أهميتها في قدرتها على التقليل من سلبيات الاقتصاد العالمي، واغتنام فرصه وتعظيم الاستفادة منها، بحيث تسهم في تجاوز العقبات التي تواجه تحسين الإنتاجية و الكفاءة، فتوصل المؤسسة إلى إيجاد طرق جديدة أفضل من تلك التي يتبعها المنافسين تنشأ لديها ميزة تنافسية تعكس الوضع الفريد الذي يمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستمرارية.

أما فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات فقد تبين لنا ما يلي:

- ✓ رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) للإبداع في المنتج على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر"؛
- ✓ رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) للإبداع في الخدمة على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر"؛
- ✓ رفض الفرضية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) للإبداع التنظيمي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر"؛
- ✓ رفض الفرضية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) للإبداع التكنولوجي على التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر"؛
- ✓ قبول الفرضية العدمية الخامسة وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جنس الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية"؛
- ✓ قبول الفرضية العدمية السادسة وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية"؛
- ✓ قبول الفرضية العدمية السابعة وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية"؛
- ✓ قبول الفرضية العدمية الثامنة وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خبرة الموظف بقطاع الاتصالات في الجزائر والتنافسية".

نتائج الدراسة:

كما خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- ❖ اعتماد المؤسسات محل الدراسة والتي تنشط بقطاع الاتصالات في الجزائر على جنس الذكور أكثر من الإناث؛
- ❖ اعتماد المؤسسات محل الدراسة على توظيف كفاءات شابة بغية الاستثمار فيها أكبر مدة ممكنة؛

الخاتمة العامة

- ❖ تركز المؤسسات محل الدراسة على توظيف أصحاب الشهادات خريجي الجامعات دون غيرهم من المستويات، فهي بذلك تعتمد على الموظفين ذوي الكفاءة العلمية؛
- ❖ اتباع المؤسسات محل الدراسة على سياسة فعالة لتنمية الإبداع التكنولوجي بها وهذا بغية مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع نشاطها؛
- ❖ اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالإبداع المستمر في منتجاتها، كما تعمل على تقديم خدمات ذات قيمة للزبائن تتناسب مع تغير أذواقهم سعياً منها على تلبية رغباتهم؛
- ❖ يحوز كل من الإبداع التكنولوجي والتنافسية وأبعادهما على اهتمام ذو نسبة مرتفعة لدى إطارات قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- ❖ من أجل لاستهداف جميع فئات المجتمع بما فيها ذوي الدخل المنخفض، تنتهج المؤسسات محل الدراسة على استراتيجية تخفيض التكاليف، التميز، التركيز.
- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع في المنتج والتنافسية؛
- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع في الخدمة والتنافسية؛
- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع التنظيمي والتنافسية؛
- ❖ وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية.

الاقتراحات:

- ✓ ترسيخ فكرة الأهمية الاستراتيجية للإبداع التكنولوجي بالمؤسسات؛
- ✓ العمل على خلق قنوات اتصال تعمل على نقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى سلطة اتخاذ القرار؛
- ✓ ضرورة تنمية نمط تفكير متخذي القرارات بالمؤسسات الاقتصادية من أجل ارساء ثقافة الإبداع التكنولوجي بها؛
- ✓ محاولة إجراء دراسات لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بالمؤسسات الوطنية، والعمل على تجاوزها؛
- ✓ العمل على تدريب وتكوين الموظفين على حل المشكلات بطرق إبداعية؛

- ✓ ضرورة الاهتمام بالموارد البشري الكفاء الذي يسعى لتقديم إبداعات تكنولوجية، فهو المحرك الأساسي لمشاريع البحث والتطوير؛
- ✓ توعية وتحسيس المؤسسات الاقتصادية من أجل الاهتمام أكثر بوظيفة البحث والتطوير والعمل على تقديم الدعم اللازم لها؛
- ✓ حث المؤسسات على تبني استراتيجية الإبداع التكنولوجي، والعمل على تنميته والقيام بتشجيع وتحفيز المبدعين الذين ينتمون لها؛
- ✓ حث المؤسسات على ضرورة اتباع طرق إبداعية لإنتاج سلع وتقديم منتجات تتميز بالجودة العالية، بحيث تكون لها القدرة على منافسة نظيراتها المستوردة سواءً بالأسواق الوطنية أو العالمية، وهذا من أجل خفض فاتورة الاستيراد والعمل على تصديرها نحو الخارج؛
- ✓ توعية وتحسيس المؤسسات بضرورة تسجيل الإبداعات والابتكارات بالمعهد الوطني للملكية الصناعية؛
- ✓ تثمين دور البحوث والدراسات الجامعية التي عاجلت موضوع الإبداع التكنولوجي من قبل؛
- ✓ ضرورة تفعيل دور المخابرة ومراكز البحث، والعمل على عقد اتفاقيات وشراكات معها، من أجل التعاون في مجالات الإبداعات التكنولوجية؛
- ✓ إنشاء مراكز بحث وطنية مع القيام بإجراء اتفاقيات مع جامعات ومراكز بحث عالمية من أجل الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

آفاق الدراسة:

كما نقترح آفاق مستقبلية يمكن أن تأخذ كمواضيع بحث مستقبلية للتعمق فيها أكثر:

- دور حاضنات الأعمال في تنمية الإبداع التكنولوجي في الجزائر؛
- أثر الإبداع التكنولوجي في دفع عجلة التنمية بالجنوب الجزائري؛
- الإبداع التكنولوجي كعامل للتغيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- دور الجامعات ومخابرة البحث في تنمية الإبداع التكنولوجي بالجزائر.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 2005.
2. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، درا قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 20.
3. أمينة محمود حسين، امل عبد الحكم عباس، الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
4. أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1994.
5. أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
6. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. الخفاجي نعمة عباس خضير، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والابتكار، دار اليا لى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
11. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.

12. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
13. رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدارة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
14. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. زكي حنوش، مروان المسمان، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
16. زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثالثة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
17. سعيد يسن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2001.
18. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. شارل هيل، جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
20. صلاح الشناوي، اقتصاديات الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2000.
21. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، 2004.
22. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
23. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 2018، عمان، الأردن، 2018.
24. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
25. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997.

26. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة شعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
27. عبد العزيز بن صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
29. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003.
30. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
31. غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
32. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
33. فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
34. كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
35. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
36. مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل متكامل وعصري-، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
37. محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004.
38. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
39. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.

40. محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
41. محمد على سيد أمبابي، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1998.
42. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
43. مداج عرابي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
44. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة 01، الاسكندرية، مصر، 2011.
45. مصطفى محمود أبوبكر، الادارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999.
46. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
47. ناظر محمد نوري الشمري، محمد موسى الشروف، مدخل في علم الاقتصاد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
48. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
49. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
50. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
51. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
52. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007.
53. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003.

54. وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

55. وليد عودة الهمشري، عقود نقل التكنولوجيا: الالتزامات المتبادلة والشروط التقييدية دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2009.

II. الرسائل والأطروحات:

1. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
2. أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
3. بن هو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونيك برج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2015-2016.
4. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2012/2013.
5. بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011-2012.
6. بودراع أمينة، دور اخلاقيات الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بالجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
7. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012-2013.

8. بوشقيفة حميد، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي لياس-سيدي بلعباس، الجزائر، 2020-2021.
9. خديجة خنطيط، دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، جامعة العربي ابن مهدي-أم البواقي، الجزائر، 2016 - 2017.
10. دحماني مصطفى، استراتيجية الابداع ودورها في تطوير المنتجات للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للرفع من قدرتها التنافسية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، 2017-2018.
11. رشيد سعد الله، دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المرفق العمومي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة، الجزائر، 2022 - 2023.
12. زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
13. سي ناصر إلياس، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2022-2023.
14. صديق زكريا، استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسات الاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار، الجزائر، 2018-2019.
15. صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2014 - 2015.
16. صيد عبد الرحمان، أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أريس الأمريكية، الجزائر، 2015-2016.
17. طاهر بن عمارة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الابداع التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات البترولية العاملة في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 2020-2021.

18. عبد الجليل هجيرة، العوامل المؤثرة في تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
19. عيشوش خيرة، بناء منظمة متعلمة وتأثيره على تبني واستدامة الابداع التنظيمي دراسة قياسية - مجمع صيدال نموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015.
20. فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس - بلعباس، الجزائر، 2014 - 2015
21. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
22. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016-2017.
23. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004-2005.
24. كريم جدي، التكنولوجيا المستوردة وتنمية أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية شركة كوندور اليكترونيك -برج بوغريج-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة تبسة، الجزائر، 2022-2023.
25. محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
26. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
27. محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.

28. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2007-2008.
29. مسعود زيان موسى، دور عقود نقل التكنولوجيا في تعزيز صادرات الدول العربية خارج قطاع المحروقات - دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017-2018.
30. مسكين الحاج، الإدارة الحديثة للتكاليف ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017.
31. ميدون عباس، التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2022-2023.
32. ناصر طهار، الابداع التكنولوجي كمدخل لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل منافستها، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 2020.
33. نعيمة قويدري قوشيح، دور الملكية الصناعية في تنمية الإبداع التكنولوجي في القطاع الصناعي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 2017-2018.
34. هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
35. وديع قاسم، تقييم الابداع التكنولوجي بتنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020-2021.
36. يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الابداع التكنولوجي على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية -دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

III. المقالات والمدخلات:

1. أحمد العماري، مداخله بعنوان، التجديد و فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10، مارس، 2004.

2. إلياس غفال، يوسف مدوكي، عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017.
3. بشني يوسف، غلاي نسيم، الابداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بودكاس، المجلد 03، العدد 02، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، الجزائر، 2014.
4. بلحازية عمر، الشلبي فراس، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 02، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، 2020.
5. بن أحسن صلاح الدين أحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لبناء المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، ديسمبر 2022.
6. بن علي مليكة، التكنولوجيا الحديثة لوسائل الاعلام ومجتمع المعلومات دراسة في المفاهيم والخصائص، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 01، جامعة مستغانم، الجزائر، مارس 2022.
7. بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2022.
8. بن لحسن الهواري، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعيد دحلب-البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
9. بوعويبة سليمة، اكنزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الابداع، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 02، الجزائر، ديسمبر 2019.
10. جدي كريم، بلغيث سلطان، التكنولوجيا المستوردة وتكوين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جامعة تبسة، الجزائر، سبتمبر 2021.
11. حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2015.

12. حسيبة ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية فعالة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، جامعة أو البواقي، الجزائر، 2020.
13. دحماني مصطفى، بوسهمين أحمد، تفعيل استراتيجية الابداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، مارس 2017.
14. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، في الفترة من 01-04 نوفمبر 2009.
15. ريغي مليكة، دور البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية العربية -دراسة تحليلية-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 08، العدد 01، جامعة معسكر، الجزائر، يناير 2017.
16. زمام نور الدين، سليمان صباح، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 05، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، جوان 2013.
17. سلوى مهدي عبد الجبار، صالح مهدي العامري، تأثير البحث والتطوير في الإبداع التقني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي-02 جوان 2003.
18. شنشونة محمد، بربطل فطيمة الزهراء، أثر نظام المعلومات وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج ناحية حاسي الرمل-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 19، العدد 01، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، جوان 2018.
19. الصرارية أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيين، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 04، جامعة موتة، الأردن، 2003.
20. طبائية سليمة، عناني ساسية، آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الموسوم ب: تقييم

- آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة من 2001-2014، جامعة سطيف، الجزائر، 11-12 مارس 2013.
21. طرطار أحمد، حليمي سارة، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
22. عبد الرحمان بن عنتر، المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 10، العدد 20، جوان 2010.
23. عميش عائشة، علي حدادو، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
24. غسان قاسم داود، إستراتيجية العمليات والتغير التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، سبتمبر 2007،
25. فؤاد نجيب الشيخ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الادوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 03، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004.
26. لحسن يوسف، سراج وهيبة، أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 19، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، نوفمبر 2023.
27. مباركي أسماء، تأثير اعادة التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 09، جامعة جيلالي اليابس-سيدي بلعباس، الجزائر، ديسمبر 2014.
28. محمد قريشي، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2008.
29. مراد مهدي، نصيرة يجاوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، جامعة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2020.

30. نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركة توزيع الادوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر-غزة، المجلد 14، العدد 02، فلسطين، 2012.

31. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

IV. القوانين والمراسيم:

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جوان 2003، المتعلق بالعلامات.

2. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 44، الأمر 03-07 المؤرخ في 19 جوان 2003، المتعلق ببراءات الاختراع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

I. Les livres:

1. Bourachot Henri, Dictionnaire de sciences économique et sociales, édition Bordas, Paris, 1992

2. Chandler, **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, Cambridge; Mit Press,

3. Chantal Bussenault, Martine Pretet, "**Economie et gestion de l'entreprise**", Libraire Vuibert, 3^{ème} édition, paris, 2002

4. Charlene Rowena van Zyl, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May2006

5. Chouteau Mavianne, Viévard Ludovic, **L'innovation un processus a decrypter**, le centre Ressources Perspectives du Grand lyon, janvier 2007

6. Curtis M.Grimm, Hun Lee, ken G. Smith, **Strategy as action Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Oxford University Press, New York, 2006

7. Ducreux, Jean-marie et al (2009). **Le grand livre de la stratégie**. Paris: les editions eyrolles.

8. Hitt Michael A, Ireland R, Duane Hskissn, Robert E et all, **Strategic Management**, 4th Ed, South Western, USA, 2001

9. Jean Jaques.Lambin, **Le Marketing Stratégique**, Mc Graw Hill, Paris, 2^{ème} édition, 1991

10. Jean Iachmann. **Le financement des stratégies de l'innovation.** Economica. Paris.1993.
11. Philip Kotler, **Marketing Management analysis planning implement and Control**, Prentice-Hall, New Delhi, 1997
12. Lehmann-ortega, Leroy et autres, **Strategor toute la stratégie d'entreprise**, édition 6, Dunod éditeur de savoirs, Paris, 2013
13. M. Marchesnay, "**Management stratégique**", les éditions de l'ADREG, Paris, 2004
14. M. Porter, **Avantage Concurrentiel des Nation**, Inter Edition, 1993,
15. Mark Dodgson, David Gann, Ammon Salter, **The Management of Technological innovation Strategy and Practice**, Oxford University Press, New York, 2008
16. Pascal Laurent, François Bouard, **Economie d'entreprise manuel BTS**, Les éditions d'organisation, Tom 01, 1997.
17. Peter F. Drucker, **Innovation and entrepreneur ship: practice and principals**, Harper and Row, New York, 1985
18. Rigny André-jean, **Structure De L'entreprise et Capacité D'innovation**, Edition Homme et Technique, France, 1973.
19. Wille Pietersen, **Strategic learning**, John and Sons Inc, 2010.
20. William J. Stevenson, **operation management**, the McGraw-Hill companies, eighth edition, New York, 2005.

II. Les articles et les communications:

1. Asa Romeo Asa, Dennis Tsanga, Christeline Januarie, Mekelaye Kamati, **Technological Innovation as a Strategy for Competitive Advantage within the Namibian Banking Industry**, International Journal of Management Science and Business Administration, Volume 08, Issue 01, November 2021.
2. Bouaissa Karim, **Effectiveness of research & Development Capabilities and Organizational Creativity as Factors To Technological Innovation and Firm performance success**, Entreprise Review, Volume 07, Numéro 01, Université d'Alger3, Algérie, 2018.
3. Richard W. Woodman, John E. Sawyer, Ricky W. Griffin, **Toward a theory of organizational Creativity**, Academy of Management, Vol 18, No 02, April 1993, P302.

4. Sabah agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in international Journal of Business and Management, Vol 07,N01, Middle East University-MEU, Jordan, 2012

ثالثا: المواقع الانترنت:

1. موقع الاتحاد الدولي للاتصالات: www.itu.int.
2. موقع اتصالات الجزائر: www.algeriatelecom.dz.
3. موقع موبيليس: www.mobilis.dz.
4. موقع أوريدو الجزائر: www.ooredoo.
5. موقع جيزي الجزائر: [www. djezzy.dz](http://www.djezzy.dz).

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of higher education and scientific research

**Hassiba Benbouali University of
Chlef**

**Faculty of Economics, Business and
Management Sciences**

Vice-Dean of post-graduation, scientific
research and external relations.



جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي

والعلاقات الخارجية

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " أثر الإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية " *دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر*، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وإغناء جانب البحث العلمي، كما سوف تستعمل هذه المعلومات في الإطار الأكاديمي فقط ويتم التعامل معها بشكل سري وشكرا.

يرجي وضع الإشارة (X) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الاستفسارات التالية:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 40

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

مستوى آخر

جامعي

ثانوي أو أقل

قائمة الملاحق

4. سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: الإبداع التكنولوجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستفسار
					أولاً: الإبداع في المنتج.
					تلجأ المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تقديم منتجات جديدة مثل تسديد الفواتير باستخدام بطاقات الدفع الالكتروني.
					تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها الجديدة بطرق إشهار مختلفة.
					تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.
					تخصص المؤسسة ميزانية لعملية البحث و التطوير لتحسين منتجاتها
					يمكن استخدام منتجات المؤسسة لفترات طويلة.
					تسعى المؤسسة تحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها.
					تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد حاجات المستهلكين المستقبلية كما تقوم بالاستعانة بالمراكز الاستشارية و البحثية في ذلك.
					ثالثاً : الإبداع في الخدمة
					تقوم المؤسسة بمنح عمالها الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.
					أدخلت المؤسسة طرق جديدة لتعديل و تحسين عملياتها الخدمية كعملية استقبال مقترحات الزبائن إلكترونياً.
					أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.
					تسعى المؤسسة لتقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
					تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي و آراء زبائنهم كقاعدة تركز عليها في تحسين خدماتها.
					تسعى المؤسسة إلى التحسين المستمر في الخدمة المقدمة للزبون.
					تسعى المؤسسة لزيادة عدد الموظفين لتلقي الزبون الخدمة دون طول انتظار و القضاء على مشكل الطوابير.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً: الإبداع التنظيمي.
------------	-------	-------	-----------	----------------	---------------------------

قائمة الملاحق

				تتحم المؤسسة بأكملها التنظيمي ويمكن أن تقوم باستحداث تغييرات جذرية فيه تماشياً مع أهدافها المسطرة.
				تسعى المؤسسة إلى إجراء تعديلات في استعمال المعلوماتية والرقمنة في العمليات الإدارية.
				تتحم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.
				تتحم المؤسسة بإدخال وسائل عمل و آلات حديثة.
				تسعى المؤسسة إلى استحداث معايير جديدة في مجال التعيين و المكافآت و الحوافز.
				تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات تنظيمية حديثة سعياً منها لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي.
				تتخذ المؤسسة وسائل حديثة تساعد على تفعيل تبادل المعلومات بين العاملين كاستخدام الإيميل المهني

الجزء الثالث: التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: التكلفة الأقل
					تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.
					تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة.
					تستخدم المؤسسة أساليب إنتاج حديثة بهدف خفض التكاليف.
					يمكن تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل لخبرات العاملين.
					تمارس المؤسسة رقابة صارمة على جميع النفقات والتكاليف.
					تتحم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: التميز
					تقدم المؤسسة خدمات و وعروض تميزها عن غيرها من المنافسين.
					تتميز المؤسسة عن منافسيها بتشجيع الموظفين ذوي الخبرة و المهارات العالية.
					تمتلك المؤسسة تكنولوجيا معلومات لا يستطيع امتلاكها المنافسين.
					تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءة العملية.
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لوصول موردها البشري الى مستوى الأداء المتميز.
					تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة لتغيرات رغبات الزبائن.

قائمة الملاحق

					ثالثا : التركيز
					تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية تماشيا مع رغبة الزبائن.
					تهتم المؤسسة بتوجيه بعض منتجاتها لفئات معينة من المستهلكين.
					تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.
					تركز المؤسسة على اختراق أسواق غير تقليدية.
					تزداد إنتاجية المؤسسة وأنشطتها في حال استهدافها لفئة معينة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة
01	عمر بن جيمة	أستاذ	جامعة طاهري محمد- بشار
02	محمد الأمين بوتخيل	أستاذ	جامعة طاهري محمد- بشار
03	ياسين عبد الله	أستاذ	جامعة طاهري محمد- بشار
04	محفوظ هندراوي	أستاذ محاضر ب	جامعة عين تموشنت
05	لحسن عقومة	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير- البيض

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: الإحصاء الوصفي للعينة

Statistiques					
		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	الخبرة سنوات
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	58	63,0	63,0	63,0
	أنثى	34	37,0	37,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	24	26,1	26,1	26,1
	سنة 40 من أقل إلى 30 بين	40	43,5	43,5	69,6
	سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	22	23,9	23,9	93,5
	سنة 50 من أكثر	6	6,5	6,5	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

العلمي المؤهل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	4	4,3	4,3	4,3
	جامعي	78	84,8	84,8	89,1
	آخر مستوى	10	10,9	10,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

الخبرة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	25	27,2	27,2	27,2
	سنوات 10 إلى 5 من	21	22,8	22,8	50,0
	سنوات 10 من أكثر	46	50,0	50,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04: جدول قياس ثبات أداة الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	92	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	92	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	38

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05: جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques					
		تلجأ المؤسسة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تقديم منتجات جديدة مثل تسديد الفواتير باستخدام بطاقات الدفع الإلكتروني.	تقوم المؤسسة بعرض منتجاتها الجديدة بطرق إشهار مختلفة.	تتعاون المؤسسة مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	تخصص المؤسسة ميزانية لعملية البحث و التطوير لتحسين منتجاتها
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,36	4,18	3,98	3,98
	Ecart type	,793	,769	,877	,851

Statistiques					
		يمكن استخدام منتجات المؤسسة لفترات طويلة.	تسعى المؤسسة تحسين المنتجات الحالية وتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتحديد حاجات المستهلكين المستقبلية كما تقوم بالاستعانة بالمراكز الاستشارية و البحثية في ذلك	تقوم المؤسسة بمنح عمالها الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,00	4,04	3,85	3,35
	Ecart type	,770	,837	,901	1,021

Statistiques					
		أدخلت المؤسسة طرق جديدة لتعديل و تحسين عملياتها الخدمية كعملية استقبال مقترحات الزبائن إلكترونيا.	أجرت المؤسسة تغيرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة.	تسعى المؤسسة لتقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي و آراء زبائنهم كقاعدة تركز عليها في تحسين خدماتها.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,95	4,08	4,07	3,97
	Ecart type	,817	,683	,912	,845

قائمة الملاحق

Statistiques

		تسعى المؤسسة لزيادة عدد الموظفين لتلقي الزبون الخدمة دون طول انتظار و القضاء على مشكل الطوابير للزبون.	تسعى المؤسسة لزيادة عدد الموظفين لتلقي الزبون الخدمة دون طول انتظار و القضاء على مشكل الطوابير للزبون.	تهتم المؤسسة بهيكلها التنظيمي ويمكن أن تقوم باستحداث تغييرات جذرية فيه تماشيا مع أهدافها المسطرة.	تسعى المؤسسة إلى إجراء تعديلات في استعمال المعلوماتية والرقمنة في العمليات الإدارية
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,25	3,55	3,68	4,08
Ecart type		,640	1,042	,925	,633

Statistiques

		تتكرم المؤسسة مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	تهتم المؤسسة بإدخال وسائل عمل و الات حديثه.	تسعى المؤسسة إلى استحداث معايير جديدة في مجال التعيين و المكافآت و الحوافز.	تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات تنظيمية حديثه سعيا منها لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,62	3,98	3,64	4,04
Ecart type		,970	,812	,956	,740

Statistiques

		تتخذ المؤسسة وسائل حديثه تساعد على تفعيل تبادل المعلومات بين العاملين كاستخدام الإيميل المهني	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة للتخفيض من حجم التكاليف.	تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى رفع الحصة السوقية للمؤسسة.	تستخدم المؤسسة أساليب إنتاج حديثه بههدف خفض التكاليف.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,12	3,60	3,73	3,86
Ecart type		,810	,973	,853	,820

قائمة الملاحق

Statistiques

		يمكن تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل لخبرات العاملين.	تمارس المؤسسة رقابة صارمة على جميع النفقات والتكاليف.	تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها.	تقدم المؤسسة خدمات و عروض تميزها عن غيرها من المنافسين.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,88	3,84	3,84	3,91
Ecart type		,810	,905	,905	,922

Statistiques

		تتميز المؤسسة عن منافسيها بتشجيع الموظفين ذوي الخبرة و المهارات العالية.	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا معلومات لا يستطيع امتلاكها المنافسين.	تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءة العملية.	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة ملائمة لوصول موردها البشري الى مستوى الأداء المتميز.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,60	3,57	3,58	3,72
Ecart type		,927	1,030	1,071	,869

Statistiques

		تمتلك المؤسسة قدرة عالية في الاستجابة لتغيرات رغبات الزبائن.	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية تماشيا مع رغبة الزبائن.	تهتم المؤسسة بتوجيه بعض منتجاتها لفئات معينة من المستهلكين.	تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.
N	Valide	92	92	92	92
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,75	3,68	3,89	3,85
Ecart type		,921	,901	,805	,825

قائمة الملاحق

Statistiques

		تركز المؤسسة على اختراق أسواق غير تقليدية.	تزداد إنتاجية المؤسسة وأنشطتها في حال استهدافها لفئة معينة.
N	Valide	92	92
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,58	3,65
	Ecart type	,940	,831

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06: جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Statistiques								
	المنتج في الإبداع	الخدمة في الإبداع	التنظيمي الإبداع	التكنولوجي الإبداع	الأقل التكلفة	التميز	التركيز	التنافسية
Valide	92	92	92	92	92	92	92	92
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0559	3,8866	3,8804	3,9410	3,7899	3,6866	3,7304	3,7359
Ecart type	,55468	,56572	,62154	,52532	,57463	,76947	,65259	,60112

الملحق رقم 07: جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع في المنتج والتنافسية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المنتج في الإبداع ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : التنافسية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 ^a	,384	,377	,47439
a. Prédicteurs : (Constante), المنتج في الإبداع				

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,628	1	12,628	56,114	,000 ^b
	de Student	20,254	90	,225		
	Total	32,882	91			
a. Variable dépendante : التنافسية						
b. Prédicteurs : (Constante), المنتج في الإبداع						

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,012	,367		2,758	,007
	المنتج في الأبداع	,672	,090	,620	7,491	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

الملحق رقم 08: جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع في الخدمة والتنافسية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخدمة في الأبداع ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,467	,461	,44133

a. Prédicteurs : (Constante), الخدمة في الأبداع

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,352	1	15,352	78,821	,000 ^b
	de Student	17,530	90	,195		
	Total	32,882	91			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الخدمة في الأبداع

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,914	,321		2,846	,005
	الخدمة في الإبداع	,726	,082	,683	8,878	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

الملحق رقم 09: جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع التنظيمي والتنافسية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيمي_الإبداع	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,744 ^a	,553	,548	,40402

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الإبداع

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,192	1	18,192	111,448	,000 ^b
	de Student	14,691	90	,163		
	Total	32,882	91			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي_الإبداع

قائمة الملاحق

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,944	,268		3,528	,001
	التنظيمي_الإبداع	,719	,068	,744	10,557	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

الملحق رقم 10: جداول اختبار الانحدار الخطي البسيط للإبداع التكنولوجي والتنافسية

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكنولوجي_الإبداع	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,573	,568	,39514

a. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجي_الإبداع

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,830	1	18,830	120,602	,000 ^b
	de Student	14,052	90	,156		
	Total	32,882	91			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجي_الإبداع

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,323	,313		1,031	,305
	التكنولوجي_الإبداع	,866	,079	,757	10,982	,000

a. Variable dépendante : التنافسية

قائمة الملاحق

الملحق رقم 11: جدول اختبار الفروق لمتغير الجنس والتنافسية

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنافسية	ذكر	58	3,7830	,64731	,08500
	أنثى	34	3,6557	,51202	,08781

الملحق رقم 12: جدول اختبار الفروق لمتغير العمر والتنافسية

ANOVA					
التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,981	3	,327	,902	,444
Intragroupes	31,901	88	,363		
Total	32,882	91			

الملحق رقم 13: جدول اختبار الفروق لمتغير المؤهل العلمي والتنافسية

ANOVA					
التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,117	2	,058	,159	,854
Intragroupes	32,765	89	,368		
Total	32,882	91			

قائمة الملاحق

الملحق رقم 14: جدول اختبار الفروق لمتغير الخبرة المهنية والتنافسية

ANOVA					
التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,109	2	,554	1,553	,217
Intragroupes	31,773	89	,357		
Total	32,882	91			