

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-

الوحدة الإنتاجية بالأخضرية
ولاية البويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:
أوكيل رابح

من إعداد الطالبة:
خالدي ريم

لجنة المناقشة

د/ فراح رشيدرئيساً
د/ أوكيل رابحمشرفاً
د/ وعيل ميلودمناقشاً

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم انفعني بما علمتني،

وعلمي ما ينفعني، وزوني علما

كلمة شكر

نشكر الله شكرا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، الذي وهبنا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة، فنحمد الله حمد الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بعبارات الشكر الجزيل عرفانا منا بصنع الجميل للأستاذ الدكتور أوكيل رابح الذي رافقنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والإمتنان إلى جميع عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية ونخص بالذكر:

السيد طالبي مسعود، السيد بعلي خير الدين، السيدة خالدي لطيفة، السيدة بوفركاس نصيرة.

الإهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته، وأحاطني برعايته.

إلى من قال فيهما الحق تبارك وتعالى « وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا»
إلى من سكن حبها في فؤادي .. إلى ملاكي في الحياة .. إلى مورد الحب الصادق و منبع الحنان الدافق
إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
" أمي الحنونة سامية "

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار
" أبي الحبيب عبد الحميد "
إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى من أرى التفاؤل بعيونهم .. والسعادة في ضحكاتهم
" أخوأي سامي ومُجد وليد "

إلى روح جدي الطاهرة وجدتي مريم أطال الله في عمرها ورعاها
إلى من وقفوا سندا لي في دراستي يستحقون شكرا و تقديرا
خاصة خالي رابح

إلى الغاليات اللواتي عرفت بينهن الحب ومعنى الصداقة
" صديقاتي الغاليات "

إلى زميلاتي وزملائي طالبة ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية دفعة 2015/2014
إلى كل من لقنوني أبجديات وأحرف العلم، الذين أكن لهم خالص التقدير والاحترام
"أساتذتي الأعزاء"

إلى كل من حفظهم القلب و نسيهم اللسان.

الملخص

الإبداع التكنولوجي هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج أو طريقة إنتاج جديدة أو محسنة لتحقيق متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق، والأكثر من ذلك العمل على تنمية ميزتها التنافسية التي تعني عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون ذلك بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز. والهدف من هذه الدراسة هو إظهار الدور المتنامي للإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية وحمايتها من تقليد المنافسين والمحافظة على عنصر تفوقها وضمان ديمومتها وذلك من خلال التأثير في مصادرها الداخلية والخارجية، وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى إبراز مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التكنولوجي، الميزة التنافسية.

Résumé

L'innovation technologique est le processus par lequel l'entreprise traduit les idées atteintes à un produit ou un procédé de production nouveau ou amélioré pour réaliser les exigences des clients de produits et mettre l'entreprise la meilleure sur le marché, et plus que ça faire développer son avantage concurrentiel qui signifie l'élément de supériorité qui différencie l'entreprise aux concurrents par donner des biens ou services aux moindres prix ou prix élevés justifient sa particularité.

Le but de cette étude est de montrer le rôle croissant de L'innovation technologique dans le développement de l'avantage concurrentiel et le protéger de la tradition des concurrents et de maintenir son élément de supériorité et d'assurer sa durabilité par l'influence sur ses sources internes et externes, cette étude vise également à mettre en évidence la contribution de L'innovation technologique dans le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise nationale des peintures à l'unité de production de Lakhdaria.

Mots clés : Innovation, Innovation technologique, Avantage concurrentiel.

Abstract

Technological innovation is the process by which enterprise translate reached ideas into a new or improve product or production process to realize demand of clients of products and make enterprise better in the market, and most of that work on the development of competitive advantage which means superiority element that differentiate enterprise from competitors by giving goods or services low or high prices justify particularity.

The aim of this study is to show the growing role of Technological innovation in the development of competitive advantage, in addition protection of tradition competitors and maintain its superiority element, also ensure sustainability through the influence of internal and external sources, this study also aims to show the contribution of Technological innovation in a development of competitive advantage of the national enterprise painting in unity of production in Lakhdaria.

Key words : Innovation, Technological innovation, Competitive advantage.

الفهرس

الفهرس

I	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإبداع
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه
10	المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومستوياته
14	المطلب الثالث: معوقات الإبداع ومحفزاته
16	المبحث الثاني: بناء الفكر الإبداعي
16	المطلب الأول: مصادر الأفكار الإبداعية
18	المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية
21	المطلب الثالث: متطلبات تنمية الفكر الإبداعي
23	المبحث الثالث: سيرورة العملية الإبداعية
23	المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع
26	المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية
28	المطلب الثالث: حماية الإبداع وطرق نشره
31	خلاصة
الفصل الثاني: الإبداع التكنولوجي وتطوير المنتج الجديد	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي
34	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه
38	المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي واستراتيجياته
42	المطلب الثالث: متطلبات الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه

44	المبحث الثاني: البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي
44	المطلب الأول: مفهوم نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها
46	المطلب الثاني: دعم اليقظة التكنولوجية لنشاطات للبحث والتطوير
48	المطلب الثالث: مكانة نشاطات البحث والتطوير في الإبداع التكنولوجي
50	المبحث الثالث: تطوير المنتجات الجديدة
50	المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تطويرها
53	المطلب الثاني: مراحل تطوير المنتج الجديد
57	المطلب الثالث: أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد
59	خلاصة
الفصل الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
66	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
69	المطلب الثالث: تحليل بورتر وسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية
74	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة
76	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة
78	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية الخارجية
84	المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية
84	المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة
86	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة
88	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية
90	خلاصة

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في ENAP- UPL	
92	تمهيد
93	المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة الوطنية للدهن
93	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للدهن
95	المطلب الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وهيكلها التنظيمي
99	المطلب الثالث: مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وتشكيلها منتجاها
101	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن
101	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للدهن
105	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن
109	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن
112	المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن
112	المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الوطنية للدهن
114	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية
117	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية
119	خلاصة
121	خاتمة عامة
125	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق	01
38	النموذج الخطي	02
39	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والموجه من خلال السوق	03
40	النموذج التفاعلي	04
55	دورة حياة المنتج	05
56	فئات المتبنين	06
65	أنواع الميزة التنافسية	07
66	دورة حياة الميزة التنافسية	08
71	نموذج القوى الخمس لبورتر	09
73	نموذج سلسلة القيمة	10
81	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	11
98	الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية UPL	12
104	نموذج القوى الخمس للمؤسسة الوطنية للدهن	13
106	القنوات التوزيعية للمؤسسة الوطنية للدهن	14
108	نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة الوطنية للدهن	15

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	قبعات التفكير الست	01
24	المقارنة بين طرق اعتماد الإبداع	02
46	أنواع اليقظة حسب بورتر	03
83	المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لكل منها	04
89	نوع الإبداع التكنولوجي اللازم لتنمية الميزة التنافسية	05
94	الوحدات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن	06
99	مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية	07
101	الموردون المحليون	08
102	الموردون الأجانب	09
103	المنافسون المحليون والأجانب	10
109	القدرة الإنتاجية للوحدة الإنتاجية بالأخضرية من 2010 إلى 2014	11
111	عدد المستخدمين حسب الفئات المهنية من سنة 2010 إلى 2014	12
117	تطور الإنتاج بين سنة 2010 و 2014	13
118	تطور المبيعات بين سنة 2010 و 2014	14

مقدمة عامة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة التي تعرفها البيئة الاقتصادية، نتيجة الثورات العلمية والتكنولوجية التي أسهمت في تغيير الأساليب والمفاهيم الإدارية والإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، التي أصبحت تعيش في جو يسوده الصراع والمنافسة القوية وضرورة مواجهة التحديات، الصعوبات والتأقلم مع هذه التغيرات لضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق، ومن اجل تحقيق كل ذلك أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، حتى تحافظ على مركزها التنافسي ولا يكون لها ذلك إلا عن طريق إيجاد آلية لزيادة معدل الإنتاج والأداء وتقديم المنتج بالسعر المناسب وفي المكان والزمن المناسب وبالجودة المطلوبة، والعمل على تلبية رغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم قبل المنافسين، ولبلوغ ذلك لابد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد، فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وتحديثها وتحديث أساليب عملها لتحسين النتائج وتحقيق التميز وكل هذا عن طريق الإبداع، فالإبداع عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسات إلى تطبيق طرق وممارسات وتقنيات جديدة.

ويعد الإبداع التكنولوجي احد أهم أنواع الإبداع إذ يلعب دورا محوريا وهاما على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فنجاحها في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية في منتجاتها وتحديث عملياتها وأساليبها الإنتاجية الأمر الذي يضمن نجاعة أدائها وديمومة ميزتها التنافسية.

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

الإشكالية:

من خلال ما تقدم ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ "

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبداع؟ وما هي أهم مراحله؟
- ماذا نعني بالإبداع التكنولوجي؟ وفي ما تتمثل أهم أنواعه؟
- كيف يؤثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن؟

الفرضيات:

- وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضيات التالية:
- الإبداع عملية تتم على المستوى الفردي أفكارها تنبع من داخل المؤسسة.
- البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي.
- تساهم الميزة التنافسية في خلق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تتمتع المؤسسة الوطنية للدهن بميزة تنافسية من نوع ميزة التميز وتعتمد على الإبداع التكنولوجي لتنمية ميزتها التنافسية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من منطلق أن الإبداع في الوقت الحالي لم يعد عملية اختيارية بل ظاهرة حتمية في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الساحة العالمية، التي أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق والاحتفاظ بالزبائن، هذه التحديات فرضت على المؤسسات واقعا ينبغي مجاراته لتحقيق إدارة ناجحة وتجنب المخاطر والفشل والمحافظة على بقائها نموها وإستمراريتها، فالإبداع يلعب دورا بارزا في مساعدة المؤسسات على إجراء التغيرات الجوهرية اللازمة والاستباق نحو كل ما هو جديد يحسن من جودة منتجاتها ويحافظ على عناصر التميز لديها لتنسجم مع المتطلبات المتجددة للزبائن، كما جاءت هذه الدراسة لإضافة بعد أكاديمي وعملي من خلال إجراء تربص تطبيقي بالمؤسسة الوطنية للدهن بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في مايلي:
- إبراز أهمية موضوع الإبداع في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة.
- تسليط الضوء على موضوع الإبداع التكنولوجي المتعلق بتطوير المنتج أو أساليب الإنتاج.
- محاولة تحديد المصادر التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.
- الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والإلمام بكيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين أسباب اختيار الموضوع نجد أسباب ذاتية وموضوعية:

أولا: الأسباب الذاتية

- علاقة الموضوع بتخصصنا إدارة الأعمال الإستراتيجية.
- سهولة الحصول على المعلومات لكثرة المراجع.
- الرغبة في الاطلاع والبحث وتنمية المعارف في هذا الموضوع.

- محاولة إثراء هذا الموضوع وفقا لأهميته في الوقت الحالي.

ثانيا: الأسباب الموضوعية

- ضرورة اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي لمسايرة التطورات التكنولوجية.
- المنافسة هي التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية.
- الميزة التنافسية تخلق القيمة للزبائن وتحافظ على بقاء واستمرارية المؤسسات.
- ضرورة الاهتمام بالآليات التي تسمح بتنمية الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراستنا في الحدود الموضوعية، المكانية والزمانية وهي كما يلي:

أولا: الحدود الموضوعية

نظرا لاتساع موضوع الإبداع تم التركيز على نوع واحد من أنواعه والمتمثل في الإبداع التكنولوجي من خلال إبراز كيفية مساهمته في تنمية الميزة التنافسية.

ثانيا: الحدود المكانية

المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية هو المؤسسة الوطنية للدهن بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

ثالثا: الحدود الزمانية

بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى استنتاجات ونتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضيات امتدت الدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن من سنة 2010 إلى سنة 2014.

أدوات الدراسة:

في الجانب النظري تم الاعتماد على مختلف المراجع المكتبية وذلك لبلورة الإطار النظري للدراسة من كتب، مذكرات، ملتقيات، مجلات، أيام دراسية... الخ، وذلك باللغتين العربية والفرنسية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على مختلف الوثائق الخاصة بالمؤسسة الوطنية للدهن وكذلك المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة (الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية).

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية نجد:

أولا: صديقي مسعودي، مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الوطني الأول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يوم 18 و19 افريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

خلصت هذه الورقة البحثية إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والتغيير لان التغيير هو احد المطالب الأساسية لتطور المنظمة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وان قرار التغيير يكون دوما بيد الإدارة كما قدمت هذه الورقة

مختلف المفاهيم المرتبطة بالإبداع، ما يعاب عليها أنها أهملت جانب التفكير الإبداعي باعتباره موضوع الدراسة، ولم تقدم أي أسلوب من أساليب توليد الأفكار الإبداعية الذي يمكن اعتماده لخلق الأفكار والعمل على تجسيدها تحقيقاً للإبداع واستجابة للتغيير، وعليه من خلال دراستنا لموضوع الإبداع سنحاول تقديم أهم الأساليب المعتمدة في سبيل توليد الأفكار التي تعتبر جوهر الإبداع.

ثانياً: ريم بن خيرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحسن إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة رغوّة الجنوب بتقوت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

خلصت هذه الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يساعد في تحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدعم قدرتها على الاستمرار والاستثمار وتحقيق الأرباح، وإن المؤسسة محل الدراسة لم تصل إلى إنتاجية عالية لعدم تحكمها في تكاليف الإنتاج رغم ارتفاع حجم إنتاجها، لكن ما يعاب على هذه الدراسة أنها لم تتطرق إلى دور البحث والتطوير في دعم وتغذية الإبداعات التكنولوجية وكذا اليقظة التكنولوجية وأهميتها في تزويد البحث والتطوير بالمعلومات الإستباقية في مجال التكنولوجيا وهذا ما سنقوم بإبرازه من خلال دراستنا.

ثالثاً: فاطمة الزهراء ثلجون، عائشة قاسمي، علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة شركة موبليس فرع البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 2012/2011.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية مهمة ومستمرة في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها لأنها تعمل على تزويدها بالمعلومات اللازمة لمواجهة منافسيها والتفوق عليهم بامتلاكها ميزة تنافسية، لكن ما يعاب على هذه الدراسة إهمالها لدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة على الرغم من أن موضوع اليقظة يستند وبدرجة كبيرة عليها وتحديد نوع الإستراتيجية التنافسية يقوم على تحليلها، واكتفت بدراسة البيئة الداخلية فقط معتمدة في ذلك على نموذج سلسلة القيمة، لكن نحن ومن خلال دراستنا سنقوم بدراسة البيئة الداخلية وكذلك الخارجية باستعمال نموذج القوى الخمس لبورتر من أجل تحديد الميزة التنافسية والاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة المنافسين.

المصطلحات المفتاحية:

- من أهم المصطلحات التي تقوم عليها دراستنا نجد:
- **الإبداع:** وهو القدرة على تقديم كل ما هو جديد خارج عن المألوف والروتين وإيجاد الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة.
- **الإبداع التكنولوجي:** هو نوع من أنواع الإبداع ويشمل تقديم منتج جديد تماماً للسوق أو تحسين منتج حالي، استخدام عمليات وأساليب جديدة أو تحسين عمليات وأساليب إنتاجية حالية.

- **الميزة التنافسية:** هي عنصر التميز والتفرد الذي يميز المؤسسة عن المنافسين وتكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز.

منهج الدراسة:

نعتمد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على وصف ظاهرة معينة عن طريق جمع مختلف المعلومات المتعلقة بها وتحليلها بغرض تسهيل عملية الدراسة والوصول إلى نتائج واقتراحات بشأنها، والاعتماد على دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

هيكلية الدراسة:

يقسم البحث في هذا الموضوع إلى أربعة فصول ثلاثة منها تخص الجانب النظري أما الفصل الرابع فيخص الجانب التطبيقي وهي كالآتي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

يأتي هذا الفصل كمدخل تمهيدي لموضوع الدراسة، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، الأول نتعرض فيه لماهية الإبداع لننتقل إلى مصادر الأفكار الإبداعية، أساليب توليدها ومتطلبات تنمية الفكر الإبداعي وهذا من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقمنا فيه بدراسة سيورة العملية الإبداعية.

الفصل الثاني: الإبداع التكنولوجي وتطوير المنتج الجديد

في هذا الفصل عالجنا موضوع الإبداع التكنولوجي بتقديم مفهومه وأنواعه، نماذجه واستراتيجياته، متطلباته ومؤشرات قياسه، وهذا في المبحث الأول أما في المبحث الثاني فدرسنا البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي، والمبحث الثالث جاء لمعالجة تطوير المنتجات الجديدة باعتبارها مخرجات الإبداع التكنولوجي.

الفصل الثالث: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

في الفصل الثالث انتقلنا لدراسة الميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى ماهيتها ومصادرها في المبحثين الأول والثاني، أما المبحث الثالث فنقوم فيه بدراسة تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لواقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في ENAP - UPL

من خلال الدراسة النظرية للفصول الثلاثة السابقة المبينة على منهجية المسح المكتبي، يأتي الفصل الرابع لإسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن (الوحدة الإنتاجية بالأخضرية) من خلال عرضنا لتقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة ثم الانتقال إلى دراسة ميزتها التنافسية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها وهذا من خلال المبحثين الثاني والثالث.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للابداع

تمهيد:

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة معقدة سريعة التغير، مست هذه التغيرات مختلف المجالات بما فيها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية بسبب الانفتاح العالمي للأسواق، تحرير التجارة الدولية ومختلف التطورات التكنولوجية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام حرية انتقال رؤوس الأموال والأشخاص أو ما يعرف بالعمولة. وفي هذا السياق توجهت العديد من المؤسسات وخاصة منها الرائدة إلى تبني الإبداع وتأسيس التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، ورأت فيه سبيلا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وعليه أصبحت عملية السبق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر. ومن هنا برزت أهمية الإبداع باعتباره الأداة الأساسية لتطوير المؤسسات وبقائها وكسب التفوق التنافسي ومواكبة التغيرات البيئية، فالإبداع هو عامل استراتيجي لنجاح المؤسسات وقاعدة لإستمراريتها وطريقة للنظر في مستقبلها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف المفاهيم حول موضوع الإبداع وذلك من خلال التطرق إلى

المباحث الآتية:

- ماهية الإبداع.
- بناء الفكر الإبداعي.
- سيورة العملية الإبداعية.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

اتسام البيئة بالمرونة والتغير فرض على المؤسسات إيجاد آلية لمواكبة والتأقلم مع هذه التغيرات وتقديم كل ما هو جديد للمؤسسة والسوق، وتحقيق الأسبقية على المنافسين ومن اجل ذلك وجب على المؤسسات تبني الإبداع كعملية تسهر على ضمان البقاء، النمو والاستمرارية وللتعرف أكثر على موضوع الإبداع نقدم من خلال هذا المبحث مفهوم الإبداع وأنواعه، دوافع الإبداع ومستوياته، معوقات الإبداع ومحفزاته.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه

من خلال هذا المطلب نتعرف على مفهوم الإبداع بداية بالتطرق إلى التمييز بينه وبين المصطلحات المرتبطة به، تعريفه، خصائصه وأهميته، ثم الانتقال إلى تقديم أنواعه.

أولاً: مفهوم الإبداع

نتطرق في هذا العنصر إلى التمييز بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به، لنتقل إلى تعريفه، خصائصه وأهميته.

1- التمييز بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به

ينبغي التفرقة بين الإبداع والمصطلحات المرتبطة به على النحو التالي:

- **الاكتشاف والإبداع:** الاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولاً وغير معروف لكنه سابق الوجود،¹ مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة،² أما الإبداع هو القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود،³ أي انه لم يكن موجود سابقاً.

- **التغيير والإبداع:** التغيير هو إجراء تكتيكي ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والتحديات الإبداعية للوصول إلى هدف معين، وعليه الإبداع يعتبر المحرك الرئيسي للتغيير، وان التغيير هو نشاط إستجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات ونتائج جديدة.⁴

- **الريادية والإبداع:** الريادية هي عملية تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة من اجل الدخول في عمل معين يحتوي على عنصر المغامرة، وفي نفس الوقت عوائده عالية كما أن الريادية تتعلق بشكل رئيسي بعمل فردي، أما بالنسبة للإبداع فهو عملية إدارية تتم على مستوى المؤسسة ككل وبجهد جماعي أكثر منه فردي لذلك فإن الفرق الرئيسي للتمييز بين الريادية والإبداع هو أن الريادية تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومتميز، أما الإبداع فهو عمل جماعي خلاق ومميز ينتج عنه في معظم الأحيان تطوير المنتجات،⁵ وتجدد

¹ Florence Durieux, Management de l'innovation une approche évolutionniste, Vuibert, France, 2001, p05.

² طراد فارس، مناخات الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2007/2006، ص 05.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 186.

⁵ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 09 10.

الإشارة إلى أن محور عمل الريادية يركز على المؤسسات أو الأعمال التي بدأت صغيرة الحجم ونمت وأصبحت أعمالا كبيرة وناجحة، أي أن محور تركيز الريادية يقوم على أساس فهم ماهي المقومات التي مكنت مؤسسات أعمال صغيرة لتصبح مؤسسات أعمال ناجحة وكبيرة على مستوى مميز،¹ فالمشروع الريادي يركز عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات.²

- **الاختراع والإبداع:** الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، والتي يترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد،³ كاختراع (جراهام بيل) للهاتف، فالاختراع عملية تسبق الإبداع،⁴ كما أن الاختراع يعبر عن أفكار جديدة تم إنتاجها بغرض إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسات، أي انه يهتم بالمعارف العلمية والنظرية ولا يكون موجها بالضرورة للاستثمار والاستغلال؛ بمعنى قد تكون بصدد اختراع ولكن لا يتجسد في صورة سلع وخدمات جديدة في الأسواق،⁵ والإبداع عامة هو التطبيق التجاري للاختراع.⁶

- **الابتكار والإبداع:** الابتكار يعني اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع، على أساس هذا التعريف الابتكار هو نقطة البداية والإبداع هو نقطة الوصول،⁷ فالإبداع هو عملية تتبع الابتكار،⁸ والإبداع هو ناتج عملية الابتكار ومع ذلك فهما يقومان على علاقة تبادلية للغاية فالابتكار هو العمل الأساسي للإبداع، إذ انه بدون ابتكار لن يكون للإبداع محتوى وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية،⁹ وبهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج.¹⁰

¹ أوكيل رابح، الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، العدد10، المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011، ص 234.

² علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة أمجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 170.

³ رحامي أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة AMPME CA-IND، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص ص 41 42.

⁴ طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 36.

⁵ الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد17، المجلد03، جامعة الجزائر، 2008، ص 15.

⁶ Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et olivier Perrier, Pratique du marketing (le marketing opérationnel-savoir gérer-savoir communiquer-savoir faire), Bertl édition, Algérie, 2^{ème} édition, 2004, p164.

⁷ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁸ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013/2012، ص 03.

⁹ برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58.

¹⁰ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 53.

2- تعريف الإبداع

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والمفكرين حول تعريف الإبداع، هذا المفهوم الذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية " Novus " والتي تعني "الجددة" أي كل شيء يتسم بما هو جديد.¹

إن أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا، أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة.²

ينسب هذا المصطلح إلى المفكر الاقتصادي النمساوي " Joseph Schumpeter " منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع،³ حيث عرفه بأنه: " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"،⁴ كما قام بتصنيف الإبداع إلى خمسة أنواع:⁵

- إنتاج منتجات جديدة.

- إدخال طريقة إنتاج جديدة.

- فتح ودخول أسواق جديدة.

- استعمال مورد جديد (مادة أولية جديدة).

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة، كتكوين وضعية احتكار.

يعرف طارق عبد الحميد السامرائي الإبداع على أنه: " عملية جماعية تنظيمية تهدف إلى ضمان تبني تغييرات جديدة على المؤسسة، تتمثل في مدخلات جديدة وتحفيز أعضائها على تقديم مقترحات للتغيير (التكنولوجي والإداري) من خلال توفير المناخ المناسب لضمان النجاح في تقديم مخرجات جديدة لتحقيق إشباع حاجة ما"، ويمكن تلخيص التعريف بشكل آخر:⁶

- التأكيد على أن العملية الإبداعية نظام له مدخلات وأنشطة ومخرجات.

- التأكيد على العملية الجماعية في الإبداع.

- لم يقتصر التعريف على تبني الإبداع وإدخاله في المؤسسة ليقال عن المؤسسة قد أبدعت ما لم يرافقها النجاح

في تحقيق ذلك وتقديم مخرجات إبداعية ناجحة (سواء كانت تكنولوجية أو إدارية).

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، سوريا، 2008، ص 148.

⁴ معراج هواري، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 69.

⁵ زباني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2009، ص 83.

⁶ طارق عبد الحميد السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 41 42.

- يشير التعريف إلى مصدر الإبداع (الأفكار والاختراعات) وعلى الرغم من حتمية ورودها إلى المؤسسة من خلال جهودها في الحصول عليها من الخارج؛ إلا انه ينبغي عليها تبني أفكار ومقترحات أعضائها وهذا يتحقق من خلال تحفيز الأعضاء بوجود مناخ مسهل ومساعد على اقتراح تبني الإبداع والنجاح في تنفيذه.
- كما عرف هاين الإبداع بأنه: " العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف، وهذا العمل يمكن القبول به والدفاع عنه ويرضي مجموعة من الناس في زمن ما".¹
- وحسب جمال خير الله الإبداع هو:²
- استعداد كامن لدى الفرد للتميز والتفوق.
- هو عملية ينتج عنها ظهور ممارسة أو منتج جديد يترتب عنه حدوث تغيير معين.
- هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً فكرياً يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة وذلك استجابة لموقف معين أو مشكلة.

- هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها منتج أو عمل جديد وهذه القدرة الإبداعية يمكن تطويرها حسب إمكانيات الفرد، الجماعات والمؤسسة.
- ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن اقتراح التعريف التالي للإبداع:
- "الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة تتعلق بالمنتجات، أساليب الإنتاج، نظم وأساليب العمل بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة ايجابية".

3- خصائص الإبداع

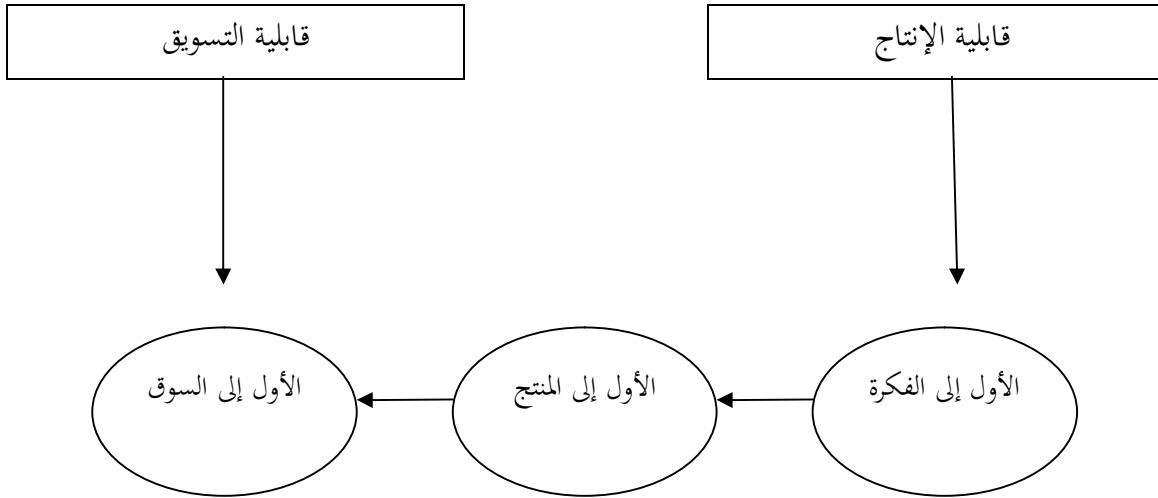
- تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات تتمثل في مايلي:³
- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها.
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فان صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسين في التوصل إلى كل ما هو جديد، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ أشوك ك.هوتة، ترجمة خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 218.

³ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (01): الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

4- أهمية الإبداع

تتمتع أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، فقدرته المؤسسة على الإبداع أمر ضروري جداً لبقائها في ظل منافسة شديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تحديد لبقائها، كما أن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أخرى،¹ ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية الإبداع نذكر:²

- **تخفيض النفقات:** الإبداع في المنتج أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات اصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.
- **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إيجاد عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.
- **تحسين الأداء:** يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون وبناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن الإبداع في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات لخدمة زبائنهم.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 05 06.

² أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 74 بتصرف.

- إيجاد أسواق جديدة: إن الإبداع الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول لهذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الإبداعات في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تحتاج للدخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانيا: أنواع الإبداع

هناك العديد من أنواع الإبداع وأهمها الإبداعات حسب الطبيعة، وحسب درجة الإبداع وهما كما يلي:

1- حسب طبيعة الإبداع

حسب هذا المعيار نجد أربعة أنواع للإبداع: الإبداع في المنتج، في طريقة الإنتاج، الإبداع التسويقي والتنظيمي وهي كالآتي:

- الإبداع في المنتج: إدخال منتج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية ومميزاته التقنية أو كل مكوناته غير المادية، إضافة إلى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك، إذ يعتبر الياغورت السائل الذي قدمته مؤسسة دانون عبارة عن إبداع في المنتج بعدما لاحظت عدم استهلاك واسع لمنتجاتها التي تتناول بالملعقة في الصين، فكان المنتج السائل لتسهيل الاستهلاك وبذلك استرجعت دانون مكانتها في المنطقة لتصبح أول مؤسسة في القطاع.¹

- الإبداع في طريقة الإنتاج: إدخال طريقة إنتاج جديدة أو محسنة في المؤسسة التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو خفض تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية وأسلوب الإنتاج أو في المعدات الإنتاجية وأما الهدف منها فهو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات أو تقويتها.²

تجدد الإشارة إلى أن كل من النوعين السابقين يشكلان الإبداع التكنولوجي،³ والذي سنتعرف عليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

- الإبداع التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج أو عنصر السعر، التوزيع أو الترويج أو جميع هذه العناصر في آن واحد بمعنى آخر فالإبداع التسويقي موجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.⁴

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61-62، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2013، ص 214.

- **الإبداع التنظيمي:** هو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل خلق وحدة جديدة أو نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير إجراءات مالية ومحاسبية جديدة،¹ أو تغيير في الهيكل التنظيمي،² كما يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل.³

2- حسب درجة الإبداع

نميز بناء على هذا المعيار نوعين للإبداع، الإبداع الجذري (النافذ) والتدريجي (الجزئي)، وهما كما يلي:

- **الإبداع الجذري (النافذ):** يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات بحيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، يتميز من حيث اختلافه الكلي عما جاء به السابقون،⁴ فالإبداع النافذ هو إبداع جديد جذريا بالنسبة للمؤسسة أو السوق.⁵

- **الإبداع التدريجي (الجزئي):** هو إدخال تحسينات تدريجية على منتجات موجودة،⁶ أي إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن، كما اعتمدت المؤسسات اليابانية على التحسين (كايزن) بوصفه إبداعا جزئيا يتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى إبداع جذري.⁷

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² زياني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁵ Jean- Jacques Lambin, Chantal de moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché, édition Dunod, France, 8^{ème} édition, 2012, p 381.

⁶ Yves Chirouze, Le marketing études et Stratégies, édition Ellipses, France, 2004, p 404.

⁷ خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 90 بتصرف.

المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومستوياته

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز أهم الأسباب التي تجعل من تبني الإبداع ضرورة ملحة على المؤسسات مهما اختلفت مستوياته.

أولاً: دوافع الإبداع

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول (هارولد أندرسون) في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة، فكل فرد قادر أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي،¹ وتتمثل هذه الدوافع في ما يلي:²

- 1- ازدياد تحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام الزبائن.
 - 2- زيادة الوعي والمعرفة لدى الزبون عن مدى توفر المنتجات ذات الجودة الأفضل، وانعكاس ذلك على نوعية الطلب ويعتبر الإبداع احد أهم الوسائل التي توفر للزبون نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.
 - 3- ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
 - 4- ضرورة تبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع لتمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من النمو والبقاء.
- ومن دوافع الإبداع أيضاً:³

- 1- المنافسة الحادة في السوق: إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاماً على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.
- 2- إمكانية الإنتاج بحجم كبير: هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثمة إمكانية البيع بأسعار منافسة ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.
- 3- أزمة الطاقة: إن هذا العامل له فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل منها مثل المنتجات الكهربائية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة حيث تم اثبات أن الأزمات تعد سبباً للإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة عنها.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 41 42 بتصرف.

³ صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 21، سوريا، 2005، ص ص 149 150.

4- التسهيلات والمساعدات الحكومية: تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي خاصة، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.

ثانياً: مستويات الإبداع

من خلال هذا العنصر سنوضح أهم مستويات الإبداع وأهمها ثلاثة وهي: على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى المؤسسة.

1- الإبداع على المستوى الفردي

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد الذين يمتلكون خصائص ومهارات إبداعية، ومن خصائص الشخص المبدع ما يلي:¹

- البصيرة الخلاقة: هي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة حولها، وبالتالي ليس من المستغرب أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

- الثقة بالنفس وبالآخرين بدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة حيث أن الفشل يتوقعه الإداري المبدع، إلا أن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

- الشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس من المسلمات: قد يصل الأمر به إلى أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ انه يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

- النفور من القيود: المبدع لا يقبل أن يوضع في صندوق مقفل، ولا يقبل العمل ضمن الشروط المحددة أو حدود ضيقة أو مواصلة العمل الروتيني الممل الذي يحصر مستوى التفكير والبعد الذهني.²

وحسب بلال خلف السكارنة من أهم صفات المبدع ما يلي:³

- القدرة على الإتيان بأفكار غريبة غير مألوفة ولكنها ذات قيمة.

- نظرة مرنة للحياة وليست نظرة جامدة.

- كمية هائلة من المعلومات العامة.

- حب التجريب وممارسة المهام الصعبة.

- رفض الخضوع لأوامر الآخرين.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 45 60.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 207 208.

وأما المهارات التي يجب أن تتوفر في الشخص المبدع فهي:¹

- **الأصالة:** قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها احد، وبمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- **الطلاقة:** قدرة الفرد على إنتاج كميات كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة.
- **المرونة:** أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها وان لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فالمرونة تتعلق بالكيف وليس الكم.
- **الحساسية للمشكلات:** القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
- **الاستنباطية:** المقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته.
- **القبول:** الإبداع لا يكون له قيمة إلا من خلال فائدته وقبوله بين الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي عند المجتمع، أي انه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

2- الإبداع على مستوى الجماعة

- هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة... الخ)، ويتميز عن الإبداع على المستوى الفردي بالتفاعل وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة الأعضاء لبعضهم البعض، ومن العوامل المؤثرة على الإبداع الجماعي:²
- **تنوع الجماعة:** حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات وأجناس مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتنوع المعارف والمهارات.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة

- هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المؤسسة ككل، فهناك مؤسسة متميزة في مستوى أداؤها وعملها وغالبا ما يكون عملها نموذجياً بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسة إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي،³ كما يعتمد المحور الرئيسي للمؤسسات المبدعة على رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها بهدف

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 19 30.

² سليم بطرس جلدة، منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 49 بتصرف.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

غرس الإبداع في العمل المؤسسي، والعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة، ومن النشاطات الداعمة للإبداع نذكر:¹

- تشجيع تنافس العاملين لخلق أفكار إبداعية جديدة.
 - حث ومكافأة الأفراد الذين لديهم ملكة اكتشاف وحب استطلاع.
 - إقناع العمال بأهمية الإبداع ونتائجه الايجابية التي تنعكس على الأداء.
 - إشراك العمال في برامج تدريبية.
 - الميل إلى اللامركزية في العمل.
 - تركيز المؤسسة على البحث والتجريب.
 - تشجيع التحوار وتبادل الرأي والنقد الذاتي والمشاركة.
- وبهذا تم نفي الشرط الأول من الفرضية الأولى بان الإبداع عملية تتم على المستوى الفردي، إذ أنها تتم على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى المؤسسة كما رأينا سابقا.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 - 72 بتصرف.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع ومحفزاته

لقد بينت العديد من الدراسات وجود معوقات تواجه الإبداع وتحول دون تحقيقه، وفي نفس الوقت هناك العديد من النقاط التي يساهم توفيرها في دعم وتحفيز الإبداع ومواجهة معوقاته.

أولاً: معوقات الإبداع

ويمكن تصنيفها إلى معوقات تخص الأفراد وأخرى ترتبط بالمؤسسة، وهما كما يلي:

1- معوقات الإبداع لدى الأفراد

هناك عدة معوقات تحول دون إبداع الأفراد وهي:¹

- معوقات إدراكية: تتمثل في عدم إدراك الأفراد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.
- معوقات وجدانية وشخصية: المتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- معوقات ثقافية واجتماعية: تعود إلى الضغوط الاجتماعية التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازة لما هو شائع.

2- معوقات الإبداع في المؤسسة

يواجه الإبداع في المؤسسات العديد من المعوقات المتمثلة في ما يلي:²

- الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين وتبنى بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح ولذلك فإن اختيار المشروع الناجح ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل الصدفة.
- الإجراءات: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم الإبداع في المنتجات، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بالأسلوب الصحيح والحد من استهلاك الوقت.
- الطرق: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروع البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، فذلك يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً.
- الأدوات: تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية.
- الوقت: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماماً رغم ثبوت بعض الحالات.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 47 بتصرف.

² برفين جوبتا، ترجمة احمد مغربي، مرجع سبق ذكره، ص 113 114.

ثانيا: محفزات الإبداع

من اجل دعم وتنمية الإبداع في المؤسسة ومواجهة المعوقات يجب:¹

- 1- تخصيص وقت مناسب للتفكير: من خلال تشجيع المؤسسة لأفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ لأنه عامل أساسي في الحث على خلق فكرة جديدة.
 - 2- المشاركة الحقيقية: تظهر العديد من الدراسات أن الأفراد في المؤسسات المبدعة يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل فهم يعرفون أن أفكارهم تؤخذ بصورة جديدة.
 - 3- التسامح أثناء الإخفاق: فذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص. وحسب جمال خير الله، من محفزات الإبداع نجد:²
 - 1- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.
 - 2- توفير فرص التكوين وتنمية المعارف والقدرات الذهنية.
 - 3- التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
 - 4- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
 - 5- الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء.
 - 6- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل.
- مهما اختلفت أنواع الإبداع، دوافعه ومستوياته إلا أن منطلقه فكرة ونهايته ناتج إبداعي وللتعرف على كيفية بناء الفكر الإبداعي ننتقل إلى المبحث الثاني.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 216.

المبحث الثاني: بناء الفكر الإبداعي

التفكير الإبداعي هو نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن موجودة مسبقاً، والأفكار الإبداعية هي أساس وركيزة الناتج الإبداعي، وعليه ومن خلال هذا المبحث نقدم أهم مصادر الأفكار الإبداعية وأساليب توليدها لنتقل في الأخير إلى إبراز أهم النقاط المعتمد عليها لتنمية الفكر الإبداعي لدى المبدع.

المطلب الأول: مصادر الأفكار الإبداعية

للأفكار الجديدة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بما أنها نقطة الانطلاق لتحقيق إبداعات، لذلك توظف المؤسسة كامل طاقتها وإمكاناتها للبحث عنها في بيئتها الداخلية والخارجية.

أهم هذه المصادر ما يلي:¹

أولاً: مصادر الأفكار الإبداعية الباطنية

أي التي تتولد بشكل غير مباشر نتيجة ما يسمى بالقذحة أو الشرارة أو اللمعة الإبداعية، والتي من خلالها تولد فكرة جديدة دون أن يعد أو يجهز لها مسبقاً.

ثانياً: مصادر الأفكار الإبداعية الظاهرية

أي الأفكار التي يمكن الحصول عليها بشكل مباشر من واقع البيئة الداخلية والخارجية التي نعيش فيها نتيجة تفكير قصدي مكثف في موضوع ما، وهي:

1- مصادر الأفكار الإبداعية الداخلية

تصدر الأفكار الداخلية عن العديد من الوظائف في المؤسسة وأولها وظيفة البحث والتطوير باعتبارها من المصادر الهامة لتعديل المنتجات وتطويرها لكنها تتطلب استثمارات كبيرة وفي الغالب لا تقدر إمكانية التسويق فكتيراً ما تقدم هذه الوظيفة منتجات تتمتع بدرجة ممتازة من التقنية وخصائص فريدة ولكن لا يوجد سوق لها؛ أي لا طلب عليها وعليه يجب التعاون أيضاً مع وظيفة التسويق لتزويد المؤسسة بالمعلومات المرتدة عن السوق واحتياجات الزبائن، لكنها أيضاً لا تدرك العوائق الإنتاجية والتكاليف العالية التي تجعل من التطوير عملاً صعباً وهذا ما يفرض ضرورة التعامل مع وظيفة الإنتاج فهي أكثر معرفة بحدود وإمكانات الآلات المتواجدة لديهم وهذا كله يبرز أن الفكرة الإبداعية تصدر من تعاون وتكامل بين مختلف الوظائف والعاملين في مختلف المستويات وذلك بتكوينهم وتشجيعهم بتحفيظهم وتمكينهم من المشاركة والحوار لتنمية روح الإبداع لديهم.²

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 112 113.

² عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 142 بتصرف.

2- مصادر الأفكار الإبداعية الخارجية

تتمثل أهم مصادر الأفكار الإبداعية الخارجية في ما يلي:¹

- **المنافسون:** يشكل المنافسون عنصر مهم في التزويد بالأفكار الإبداعية من خلال دراسة منتجاتهم واكتشاف ما هو الجديد عندهم والعمل على اختراق ما لديهم من خلال التحسين والإتيان بأشياء جديدة تفوق أفكارهم ومنتجاتهم، وقد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات وشراء منتجات المنافسين وتفكيكها وتحليل أجزائها وتقدير التكاليف المترتبة على ذلك.
 - **قنوات التوزيع:** حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق واحتياجاته وجوانب القوة والضعف.
 - **الحكومة:** تلعب الحكومات دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة، وذلك من خلال تقديم المساعدات والاستشارات والدعم اللازم بواسطة الأنظمة والقوانين والحوافز.
 - **مراكز البحث والتطوير:** تشكل دورا بالغ الأهمية من خلال الدراسات والبحوث الميدانية والنظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق، المنافسين، المنتجات، والمتطلبات المتجددة للزبائن.
 - **الزبائن:** حيث يعتبر الزبون من أهم وأكثر المصادر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الإبداعية حيث تأتي هذه الأفكار غالبا استجابة لحاجاته وتقديم الجديد له.
- والحقيقة العلمية تؤكد أن ما نسبته 60% إلى 70% من الأفكار الجديدة تأتي غالبا من الزبائن،² ومن المصادر الخارجية أيضا نجد المعارض الدولية، زيارة المصانع، الرحلات إلى الخارج... الخ.³
- ومن خلال العرض السابق تم نفي الشطر الثاني من الفرضية الأولى بأن الإبداع عملية أفكارها تنبع من داخل المؤسسة، فالإبداع أفكاره تنبع من داخل أو خارج المؤسسة أي مصادر الأفكار قد تكون داخلية أو خارجية.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 114 115 بتصرف.

² محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 04، 2010، ص 120.

³ Maurice Reyne, Maîtriser l'innovation technologique méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux, édition Dunod, France, 2002, p46.

المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوليد والحصول على أفكار إبداعية جديدة تساعد على تجسيد الإبداع، ومن خلال هذا المطلب نقدم أهم هذه الأساليب وهي الأكثر اعتماداً للسهولة الموجودة فيها.

أولاً: العصف الذهني (عاصفة الأفكار) "Brainstorming"

العصف الذهني طريقة تعتمد على توليد أفكار كثيرة من خلال مجموعة من المشاركين، وهي عبارة عن حلقة نقاش بواسطتها يتم البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييم كل الأفكار التلقائية الصادرة عنهم وأول من جاء بهذه الطريقة "Alex Osborn"،¹ ويتميز العصف الذهني بما يلي:²

- 1- يشجع حاجة الأفراد المبدعين إلى الاكتشاف والبحث.
- 2- ينمي القدرة على التخيل العقلي والتفكير باحتمالات عديدة.
- 3- يشجع الأفراد على طرح أفكار وحلول عديدة لمشكلة واحدة.
- 4- يزود الأفراد ببيئة آمنة لا يوجد فيها أي استهزاء بأفكارهم وأرائهم.
- 5- تنمي هذه الطريقة مهارات النقد والتقييم والمقارنة والتحليل، فبعد أن تنتهي كل مجموعة من تقديم حلولها يطلب منها أن تبحث وتحلل الحلول التي طرحتها وقدمتها المجموعات الأخرى للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول الصحيحة المعقولة.

يضم العصف الذهني كحد أدنى 06 أشخاص وحد أقصى 12 شخص،³ ومن شروط حلقة النقاش أو جلسة العصف الذهني ما يلي:⁴

- 1- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار وإقتراحات دون أي تحفظ أو خجل، لأن هدف اجتماع المجموعة هو إيجاد وتدقيق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- 2- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر بل ويجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف.
- 3- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- 4- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها.

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 273 بتصرف.

² أسامة خير، مرجع سبق ذكره، ص 133 134.

³ Yves Chirouze, Op-cit, p 415.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

يمر العصف الذهني بمجموعة من الخطوات تتمثل في ما يلي:¹

1- الحصول على البدائل والأفكار (حوالي 15 دقيقة)

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع وكلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل.
- ممنوع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد ممكن من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.
- الغرض من هذه المرحلة إثارة ذهن المشتركين.

2- تنقية بدائل الحل والأفكار (حوالي 45 دقيقة)

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحسين 03 إلى 05 حلول.
- القائد همزة وصل ومشجع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمصفي وملخص للحلول.

3- اختيار وتحديد خطة العمل (حوالي 45 دقيقة)

- اختصار عدد أعضاء الجماعة والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- اختيار انسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار انسب بديل.

ثانياً: قبعات التفكير الست

طريقة لاقت قبولاً واسعاً نظراً لسهولة تطبيقها، تقدم ست أساليب للتفكير وتدعو إلى عدم برمجة العقل البشري على نمط واحد فقط، وتقوم على أن المفكر يجب أن يرتدي ويخلع كل القبعات الممكنة للتعبير على الأنماط المختلفة للتفكير وان لا يتمسك الفرد بقبعة معينة طوال الوقت حتى لا تتلون طريقة تفكيره بنمط واحد فقط،² وتعزى هذه الطريقة إلى العالم ادوارد دو بونو "Edward de bono".³

¹ احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 328 بتصرف.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 127.

³ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 269.

وقد قسم دو بونو ألوان القبعات الست إلى مايلي:¹

- 1- **القبة البيضاء:** هي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
- 2- **القبة الحمراء:** هي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- 3- **القبة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- 4- **القبة الزرقاء:** مهمتها الأساسية مساعدتنا في التحكم والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
- 5- **القبة الصفراء:** تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبة الممكن والمنطق الايجابي.
- 6- **القبة السوداء:** قبة التشاؤم والحذر ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط ضعف الموضوع الذي نعالجه فهي إذن قبة التفكير السلبي.

ويمكن تلخيص قبعات التفكير الست من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قبعات التفكير الست

القبة	مدلولها
البيضاء	المعلومات
الحمراء	المشاعر
الخضراء	المبدع
الزرقاء	الموجه
الصفراء	المتفائل
السوداء	المتشائم

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 35 36.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية الفكر الإبداعي

حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الإبداع وتنمية الفكر الإبداعي وجب توفير مجموعة من المتطلبات وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المطلب.

لتنمية التفكير الإبداعي يجب:¹

أولاً: توفير البيئة الملائمة

توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية، حيث يتميز المناخ أو البيئة الملائمة بالهدوء وتوفير المستلزمات.

ثانياً: توفير المستلزمات اللوجستية الأساسية

هي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار كالحواسيب مثلاً.

ثالثاً: احترام الأفكار الجديدة

احترام ما هو جديد من أفكار يحملها الفرد حيث يتم قبول واحترام الفكرة مهما كان مستواها وإمكانية تطبيقها، وان لا تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية والاستهزاء.

رابعاً: التعمق في الاطلاع والمعرفة

أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الاطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير، وعدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تحول في الذهن لان ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.

خامساً: اختيار الأفكار الملائمة

وتعني عملية تنظيمية للأفكار بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية، وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء.

سادساً: عدم الخوف من النتائج

هي سمة الشخص المبدع الذي يجب أن يتميز بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول.

سابعاً: عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكير في الوصول إلى حلول

أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وان لا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد الذي قد يفرض عليه من قبل المجتمع، الأسرة، المعلم، أو صاحب العمل ويجب أن يكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق أو النمط الذي يناسبه خاصة وأننا نعيش في عالم مليء بالطرق المتجددة التي يمكن أن تستخدم لمعالجة المشكلة.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 - 126.

ثامنا: تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد

الأفكار قد تتولد نتيجة شرارة، قدحه أو لمعة فكرية لم تكن في الحسبان لذلك فإن عملية تسجيل الأفكار الإبداعية مهمة جدا لتسهيل عملية استذكارها، استرجاعها وتطويرها من قبل الفرد نفسه أو من قبل الآخرين في حال إتاحتها لهم.

تاسعا: توفير البرامج التدريبية

هي البرامج والدورات التدريبية المختلفة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد ايجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.

عاشرا: استخدام مبدأ الحوافز الايجابية

هي الامتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة، وان يراعى فيها العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز وان تقدم الحوافز على الملأ من الموظفين من اجل غرس الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

احد عشر: حاضنة الإبداع

هي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتبناها وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وان تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي إلى تطويرها.

الفكرة الإبداعية هي منطلق عملية الإبداع ولتجسيدها يجب المرور بالعديد من الخطوات بدءا من تحديد طريقة اعتماد الإبداع، مراحلها وكيفية حمايته وصولا إلى نشره والتعريف به وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال المبحث الثالث.

المبحث الثالث: سيرورة العملية الإبداعية

الإبداع عملية ضرورية لمواكبة التغيرات البيئية، تختلف طريقة اللجوء إليه من مؤسسة لأخرى، كما أن هناك العديد من المراحل التي يتوجب على المؤسسة القيام بها مهما اختلفت طرق اعتماده، ولا يتوقف الإبداع عند إصداره بل يجب على المؤسسة الاهتمام بحمايته من تقليد المنافسين وهذا ما ستعرض إليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحقيق والوصول إلى الإبداع وهي كالاتي:

أولاً: التطوير من الداخل "Le développement en interne"

تطوير الإبداع من داخل المؤسسة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر استقلالية خاصة في حالة نجاح الإبداع لكنها كذلك الأكثر خطورة فهي طويلة المدى وتكلفتها عالية وكذلك أخطار التقليد التي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة، يتطلب نجاح هذه الطريقة توفر مجموعة من الشروط الأساسية هي:¹

- 1- وسط مشجع ومدعم للإبداع.
- 2- اقتراحات صادرة عن مبدعين قادرين على استغلال الأفكار الجيدة وجعلها متلائمة مع المؤسسة.
- 3- تعاون داخلي بين وظيفة البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق.

ثانياً: عقود التعاون "Les accords de coopération"

نعني بها ضم وتضافر جهود عدة مؤسسات للتطوير تكنولوجيات جديدة في صورة مشروع موحد يكتسي صبغة عقد بين المؤسسات،² وتعتبر التحالفات والشركات من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير ومن إيجابيات اتفاقيات أو عقود التعاون:³

- 1- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.
 - 2- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.
 - 3- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.
- ومن أمثلة عقود التعاون محرك السيارات V6 المطور من طرف Volvo - Renault - Peugeot معا.⁴

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² زيانى مجد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ Yves Chirouze, op-cit, p 405.

ثالثا: النمو الخارجي "La croissance externe"

يقصد به تملك مؤسسة مؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها أو تملك كلي بشراء المؤسسة، يتميز بأنه المقاربة الأكثر سرعة لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ومخاطرها مرتفعة منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند شراء أو المشاركة في رأسمال المؤسسة.¹

رابعا: المناولة "La sous - traitance"

هي قيام المؤسسة بعقود بحث مع هيئات خارجية مثل مراكز البحث والجامعات، تتميز هذه المقاربة بنتائج متغيرة تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة.²

خامسا: اقتناء الرخص "La licence"

هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع، هي طريقة سريعة اقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية وثقافية وغيرها زيادة إلى التبعية إلى المؤسسة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة اقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة،³ ومن خلال الجدول الموالي يتم توضيح الفروق بين كل طريقة:

الجدول رقم (02): المقارنة بين طرق اعتماد الإبداع

الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم
التطوير من الداخل	طويل	مرتفعة	مرتفع	مرتفع
عقود التعاون	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
النمو الخارجي	قصير	مرتفعة	مرتفع	غير مؤكد
المناولة	غير مؤكد	غير مؤكدة	ضعيف	غير مؤكد
اقتناء الرخص	قصير	ضعيفة	ضعيف	ضعيف

Source : Yves Chirouze, op-cit, p40

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² Rasimi Ginting, Intégration du système d'aide a la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles application dans le choix de partenaires en Indonésie, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Discipline science de l'information, Faculté des sciences et techniques de saint jerome, Université de droit et des sciences D'aix – marseille, France, 2000, p25.

³ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

يظهر من خلال الجدول أن التطوير من الداخل من خلال الاعتماد على وظيفة البحث والتطوير طريقة تبقى مخصصة فقط للمؤسسات التي تتوفر فيها سيولة كبيرة، وفي هذه الحالة المؤسسة تتمتع باستقلالية مرتفعة، أما عقود التعاون والمناولات تتميزان بعدم التأكد في التكلفة والوقت ودرجة التحكم فيها ورغم أن الخطر المحتمل يكون ضعيف نتيجة الشركات والتحالفات التي تجمع المؤسسات إلا أنها تبقى من أصعب الطرق اعتمادا للإبداع، أما النمو الخارجي يعتمد في الحالات الاستعجالية فهو لا يأخذ وقتا طويلا للوصول للإبداع لكنه يتطلب موارد مالية مرتفعة وتحمل المؤسسة تكلفة باهضة كما أن التحكم في هذه الطريقة غير مؤكد، اقتناء الرخص هي الطريقة الأخيرة مهمة مقارنة بالطرق الأخرى فهي الأقل تكلفة وخطورة والأسرع لأنها تتضمن التطبيق المباشر ما يعاها أنها تقيد مؤسسة بالمؤسسة الأصلية المبدعة وهذا ما يؤثر بدرجة كبيرة على استقلالية المؤسسة المقتنية للرخصة.

المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية

يمر الإبداع بمجموعة من المراحل وهي: مرحلة الإعداد، التطوير، التجسيد والنشر والتي نقدمها من خلال هذا المطلب.

أولاً: الإعداد

من النادر أن يتوصل احد إلى تحقيق الإبداع دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد انجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية:

1- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداع.

2- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.

وفي هذه المرحلة تتزايد اجتماعات العصف الذهني وغيرها من الأساليب المولدة للأفكار وجمع المعلومات من المصادر المختلفة للوصول إلى أفكار مبدئية تكون بداية لسيورة الإبداع.¹

ثانياً: التطوير

بعدها تتوفر للمؤسسة أفكار أولية مازالت بدرجة كبيرة ابتكاره كمنطلق لمشروع نهائي فتخرج الأفكار من طابعها الأولي خاصة اذا كانت فردية ليتقاسمها الفريق من اجل تطويرها وإعطائها طابع رسمي في المؤسسة قبل إرساء نموذج تمهيدي (مبدئي) ولإثراء النقاش حولها وانتقادها، دراستها من حيث توفر التمويل اللازم، التقنية المطلوبة، أصالة الفكرة، عدم معارضتها للقوانين المحلية أو الدولية مثل: الجودة من حيث تلبيةها لطلبات الزبائن، حماية البيئة... الخ، ففي مرحلة الإعداد تولد أفكار كثيرة، أما مرحلة التطوير تأتي لتقوم بعملية الفرز بينها واختيار الفكرة أو الحل الأنسب للمشكلة.²

ثالثاً: التجسيد

هي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة،³ تدخل الفكرة مرحلة إعطائها طابع مادي بأول نموذج للإبداع الجديد والذي يتطلب موارد مالية، تكنولوجية وبشرية فمستقبل المشروع يبدأ يترسم من هذه المرحلة لذلك يجب الإحاطة بكل متطلبات تحقيقه حيث تختار المؤسسة بين اقتناء تكنولوجية جديدة بشرائها أو التعاون مع مؤسسة أخرى بالنظر إلى الإمكانيات المادية المتاحة (طرق اعتماد الإبداع) في هذه المرحلة يمكن للمؤسسة مواصلة المشروع أو التخلي عنه وفقاً للمعلومات المتوفرة لديها، فإذا قررت المواصلة تدخل في مرحلة نهائية للإبداع لا يمكنها التراجع بعدها.⁴

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 148 بتصرف.

² طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

رابعاً: النشر

مواصلة المشروع بداية من هذه المرحلة يعني إدخاله في التجربة النهائية لطرحة في السوق أو تطبيقه في المؤسسة على أساس نوع الإبداع، فيعطى له الشكل النهائي لتبدأ المؤسسة في تجريبه داخليا أو مع عينة من الزبائن ثم تنطلق المؤسسة في البحث على طريقة لتقديم إبداعاتها ويكون ذلك بعد تمكنها من توفير الحماية لإبداعاتها في الهيئات المختصة،¹ وهذا ما سنقدمه في المطلب الثالث.

¹ طراد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الثالث: حماية الإبداع وطرق نشره

من خلال هذا المطلب سنوضح الوسائل التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لحماية الإبداعات التي تقدمها من تقليد المنافسين ومن ثم نقدم الطرق التي يمكن استخدامها لنشرها.

أولاً: حماية الإبداع

يمكن للمؤسسة حماية إبداعاتها باعتماد الوسائل التالية:

1- براءة الاختراع

هي شهادة أو وثيقة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة لصاحب الاختراع أو من آلت إليه حقوق الاختراع، يتم بموجبها منحه حقاً قانونياً يحظر استغلال الاختراع المشمول بالبراءة عن طريق التصنيع، البيع أو الاستعمال دون موافقة صاحب البراءة أو من آلت إليه حقوق الاختراع هذا لفترة زمنية محدودة (20 سنة على العموم ابتداء من تاريخ إيداع الطلب مع مراعاة دفع رسوم التسجيل ورسوم الإبقاء على سريان المفعول وفقاً للتشريع المعمول به) سواء كان هذا الاختراع منتجاً أو عملية، والجهة المسؤولة عن تقديم براءة الاختراع في الجزائر هي المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية "INAPI"،¹ وشروط منح براءة الاختراع هي:²

- الجدة: الاختراع يجب أن لا يكون معروف أو تم وضعه من قبل في متناول الجمهور.

- الاختراع: إضافة شيء جديد أو تطوير الحالة التقنية.

- الصبغة الصناعية: يستثنى من براءة الاختراع كل ما ليس له علاقة بالجانب الصناعي كالبرمجيات، النظريات الرياضية، الاكتشافات ذات طابع ثقافي، ترفيهي، تزييني، علمي (طرق العلاج) أو مناهج الإدارة (محاسبة، مالية... الخ).

- المشروعية: براءة الاختراع لا يجب أن تضم فكرتين مختلفتين، كما استثنى المشرع الجزائري حالات لا يمكن فيها منح براءة الاختراع وهي: ظروف أمنية، إنسانية، أخلاقية أو لحماية المصلحة العامة.³

2- الأسرار التجارية

تشكل الأسرار التجارية إحدى وسائل الحماية وهي عبارة عن معلومات خاصة بمؤسسة معينة غالباً ما تكون غير معروفة بالنسبة للآخرين كما أنها لا تتوافق مع المتطلبات القانونية حول براءة الاختراع، ازداد الاهتمام بها بسبب سهولة نقل المعلومات الكترونياً وازدياد احتمالات نقلها عن طريق الأشخاص الذي يشغلون وظائف حساسة ثم يحصلون على مناصب في المؤسسة المنافسة، فالمعلومات هي أسرار تجارية تتعلق خاصة بطرق الإنتاج، الصيغ الكيميائية، خطط العمل، قوائم الزبائن... الخ.⁴

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 43 44.

² Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et olivier Perrier, op-cit, p169.

³ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 62 بتصرف.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3- العلامة التجارية

العلامة التجارية هي رمز أو شارة تمنح لتمييز منتجات شخص عن منتجات شخص آخر وتوضيح مصدر تلك المنتجات،¹ تتخذ شكلا مميزا كلمات، حروف، أرقام، رسوم، رموز، أختام، نقوش وأية علامات أخرى، وقد أصابت بعض العلامات التجارية شهرة كبيرة حتى أصبح المنتج مرتبط في ذهن الزبون بعلامة تجارية معينة، بغض النظر عن المؤسسة المنتجة فأصبح الزبون يطلق اسم "كوداك" على آلات التصوير واسم "فريجيدير" على الثلاجة الكهربائية بالرغم من أن كلمات "كوداك" و"فريجيدير" هي علامات تجارية وليس أسماء منتجات.²

4- التصميم أو النماذج الصناعية

الرسم، التصميم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، تطبق الرسوم أو النماذج الصناعية على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات ومن الأجهزة الكهرومنزلية إلى هياكل السيارات والمباني ومن تصاميم النسيج إلى السلع الترفيهية فقد تكون مجسمة كشكل السلعة وسطحها أو ثنائية الأبعاد مثل: الرسوم، الخطوط والألوان، فالنموذج المسجل يحصل على حق ملكية ضد أي استنساخ للرسم وتقليده من طرف الغير بدون أي تصريح.³

ثانيا: طرق نشر الإبداع

بعد توفير الحماية للإبداعات تقوم المؤسسات بنشر والتعريف بإبداعاتها وإبراز خصائصها لكافة الناس حسب إمكانياتها وقدراتها.

واهم هذه الطرق ما يلي:⁴

- 1- النشر المباشر والفوري: تحدث عندما يقوم المبدع أو حامل براءة الاختراع بنفسه بنشر الإبداع ويحاول أن يكون هو المورد الوحيد بتقديم المنتجات وتوزيعها بشكل موسع وبأسعار تنافسية وان يقوم بإنتاج السلع التكميلية بنفسه.
- 2- انتقاء الشراكة: في حالة عدم توفر القدرات والموارد المالية المطلوبة لدى المبدع من اجل استغلال براءة الاختراع بنفسه يستطيع الاعتماد على التحالفات مع بعض المؤسسات الأخرى في إطار عقود معينة وواضحة، كما تتم هذه العملية بوجود حوافز قوية تمنع التقليد وسوق يحتوي على منافسين يشكلون تهديد حقيقي.
- 3- الترخيص للغير: في حالة أن المبدع ليس لديه الإمكانية أو الرغبة في استغلال براءة الاختراع بنفسه بالإضافة إلى وجود حوافز ضعيفة تمنع التقليد يمكن له أن يبيع براءة الاختراع للمؤسسات المهتمة بها، بمعنى السماح لأشخاص ومؤسسات أخرى بالاستغلال الصناعي لبراءة الاختراع ذلك في شكل رخصة يصادق عليها الطرفان المتعاقدان بصفة

¹ جوبتا برافين، ترجمة احمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 273 بتصرف.

² رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 133.

³ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 112.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 51- 53 بتصرف.

إرادية وفي الحالة العامة فإن العقد المبرم يضم البنود التالية: موضوع العقد، مدة العقد، مجال الاستغلال والمكافأة المالية، شرط الإشهار بالتحسينات التي أقرها الحاصل على الرخصة وكيفية حل النزاعات في حالة وقوعها.

4- الترخيص الإجباري: هو إجراء إداري إشباعا لاحتياجات المرافق العامة في حالة عدم التزام المخترع باستغلال الاختراع أو عدم استغلاله بالشكل الذي يلبي الطلب عليه، حيث يؤدي هذا الإجراء إلى إحلال الغير محل المخترع الأصلي مقابل تعويضه بشكل عادل يحصل عليه مع بقاء الاختراع باسم صاحبه الأول وبهذه الكيفية فهناك دافع للمخترع لتعظيم فائدة الاقتصاد والمجتمع من عمله، ومنه أيضا انتشار أوسع للإبداعات التكنولوجية.¹

¹ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 63.

خلاصة:

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة ايجابية له عدة أنواع يمكن تصنيفها حسب طبيعة الإبداع إلى إبداع تكنولوجي، تسويقي وتنظيمي وحسب درجة الإبداع إلى إبداع جذري (النافذ) وتدرجي (الجزئي) يطبق على مستوى الفرد، الجماعة وعلى مستوى المؤسسة ومن اجل الحصول على الأفكار اللازمة لتجسيده يعتمد على مصادر باطنية تنبع منها الأفكار فجأة وبدون أي تحضير مسبق وظاهرية تكون فيها الأفكار وليدة التفكير القصدي المكثف في موضوع معين وهذه الأخيرة يمكن أن تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها، ولتوليد الأفكار الإبداعية يمكن الاعتماد على أسلوب العصف الذهني لـ "Alex Osborn" وقبعات التفكير الست لـ "Edward de bono" ويتم اعتماد الإبداع من خلال التطوير من الداخل، عقود التعاون، النمو الخارجي، المناولة واقتناء الرخص ولتحقيق الإبداع يجب إتباع مراحل هي الإعداد، التطوير، التجسيد ثم توفير الحماية للإبداع من تقليد المنافسين بواسطة براءات الاختراع، الأسرار التجارية، العلامة التجارية، التصاميم والنماذج الصناعية ليتم بعد ذلك نشره مباشرة أو من خلال انتقاء الشراكة، الترخيص للغير أو الترخيص الإجباري وتعتمد في كل ذلك على وسائل الإعلام من اجل تقديم المنتج الجديد إلى الزبائن المستهدفين وهذا هو محور اهتمام واحد من أنواع الإبداع ألا وهو الإبداع التكنولوجي الذي سنتعرض إليه من خلال الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الابداع التكنولوجي وتطوير المنتج الجديد

تمهيد:

بعدما تعرفنا في الفصل السابق على الإبداع وتوصلنا إلى انه كل ما هو جديد يترجم على هيئة منتجات جديدة أو محسنة، أساليب إنتاج جديدة أو أدخلت عليها تعديلات، طرق حديثة في التنظيم وغيرها، فالإبداع استثمار غايته تحقيق أرباح مستقبلية، عملية مستمرة دائمة وضرورية لمواكبة التغيرات البيئية الحاصلة. ولمواكبة المستجدات الحاصلة بما فيها التنوع والتغير في حاجات الزبائن يجب على المؤسسات أن تبقى يقظة وحذرة في رصد متغيرات المحيط والسباق في تلبية متطلباتهم قبل المنافسين لتحقيق الولاء لديهم وزيادة حصتها السوقية. إن الإبداع التكنولوجي هو نوع من أنواع الإبداع يأتي كنتيجة حتمية لتطبيق قواعد العلم والمعرفة واستغلال الخبرات المتراكمة في المؤسسات عبر السنوات فهو يعمل على الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة من اجل تطوير منتجات وأساليب إنتاجية جديدة إرضاء للزبائن وتحقيقاً لأهداف المؤسسة. وللتعرف أكثر على هذا الموضوع نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية الإبداع التكنولوجي.
- البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي.
- تطوير المنتجات الجديدة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي من أهم أنواع الإبداع فهو يعمل على إضافة الجديد إلى المنتجات ويسهر بذلك على تلبية رغبات الزبائن مما يساعد المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها وتحقيق الولاء لدى مستعملي منتجاتها، وعليه من خلال هذا المبحث وفي سبيل التعرف على ماهية الإبداع التكنولوجي نقدم بداية مفهومه وأنواعه، ثم نتقل إلى نماذجه واستراتيجياته، وأخيرا متطلباته ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه

الإبداع التكنولوجي هو الإبداع الذي يمس المنتج أو عملية الإنتاج، ومن خلال هذا المطلب نتعرف أولا على مفهوم الإبداع التكنولوجي ثم نتقل إلى أهم أنواعه.

أولا: مفهوم الإبداع التكنولوجي

من خلال هذا العنصر نتعرف على أهم تعريف الإبداع التكنولوجي، خصائصه وأيضاً أهميته.

1- تعريف الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإبداع التكنولوجي وأهمها:

- تعريف "Manuel d'Oslo": "الإبداعات التكنولوجية هي الإبداعات التي تهم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغيرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)".¹
 - تعريف حجاج عبد الرؤوف: "الإبداع التكنولوجي هو تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج".²
 - تعريف عاكف لطفي خصاونة: "الإبداع التكنولوجي أو التقني يتمثل في عملية إحداث وتطوير منتجات جديدة وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيات حاسوبية في العمل".³
 - تعريف الداوي الشيخ: "الإبداع التكنولوجي يمكن النظر إليه على انه تحويل وتحسيد فكرة أو أفكار معينة إلى منتج يحضى بالقابلية في السوق أو تعديل منتج على نحو أفضل، طريقة إنتاج تعود بالفائدة على المؤسسة و الزبائن".⁴
- ومن خلال ما سبق تقديمه من تعريف يمكن اقتراح التعريف الآتي للإبداع التكنولوجي: "الإبداع التكنولوجي هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها وذلك باستعمال التكنولوجيا أو التقنيات الحديثة

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

إلى منتج جديد (سلعة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق".

2- خصائص الإبداع التكنولوجي

يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها الإبداع التكنولوجي وأهمها:¹

- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية جديدة معترف بها أي مقبولة في السوق.
- الإبداع التكنولوجي يجب أن يؤدي بالضرورة إلى إيجاد أو تحسين عملية الإنتاج أو توفير منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية.
- الإبداع التكنولوجي يتطلب موارد معتبرة سواء موارد مالية تحتاجها مخبر البحث والتطوير أو بشرية حيث يحتاج إلى مجموعة معتبرة من الكفاءات المتخصصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية.
- الإبداع التكنولوجي الناجح هو إبداع يحضى بالانتشار والقبول في السوق.

3- أهمية الإبداع التكنولوجي

للإبداع التكنولوجي أهمية كبيرة في المؤسسات وأهمها ما يلي:²

- تحسين الخدمات الموجهة للزبائن من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- تنمية رأسمالها البشري من خلاله تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير.
- تحسين أداء المؤسسة إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق.
- يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من اجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق.
- تحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

¹ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 07 08.

ثانيا: أنواع الإبداع التكنولوجي

يمكن تصنيف أنواع الإبداع التكنولوجي حسب معيارين وهما:

1- حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج وهما كالآتي:

- **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** هو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) جديد ينطوي هذا النوع من الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة، كما يمكن تقديم منتجات محسنة من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود وذلك من خلال استعمال مكونات ومواد أفضل.¹

والمثال على تطوير المنتج تقدمه حول الكاميرا الفوتوغرافية إذ جرت عمليات تطوير على وظائف واستخدامات الكاميرا في السنوات الأخيرة فقد طورت بدءا من التغيرات البصرية مثل التقريب "Zooming" والتصوير بالأشعة تحت الحمراء... الخ ما أضفى على الكاميرا المزيد من المزايا الاستثنائية وغير المحددة.²

- **الإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج:** يتعلق أساسا بتصميم عملية جديدة والهدف منها تقديم منتج جديد ما يفرض تحديد متطلبات صنع هذا المنتج الجديد من تهيئة وإعداد تكنولوجيات جديدة وتوفير المواد والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة أو تحسين عملية موجودة لإنتاج منتج جديد أو التحسين فيه والهدف من الإبداع في عملية الإنتاج هو تبسيط عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف.³

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج فعندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فانه كلما جرى تغيير تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغيير في طريقة الإنتاج التي ننتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فان العلاقة ليست ضرورية ما عدا حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعي حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني.⁴

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 13 بتصرف.

² جويتا برافين، ترجمة احمد مغربي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 51 بتصرف.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- حسب درجة الإبداع التكنولوجي

حسب هذا المعيار نجد أن للإبداع التكنولوجي نوعين هما: الإبداع التكنولوجي الجذري (النافذ) والتدرجي (الجزئي).

- الإبداع التكنولوجي الجذري (النافذ): هو إبداع لا يتسم بالاستمرارية ويحدث عادة على فترات زمنية متباعدة نسبياً ومضمونه يتعلق بتصوير جديد لطرق الإنتاج أو المنتجات الجديدة،¹ كما أن الإبداع الجذري لا يتعلق بالطلب المعروف أو المتفق عليه في السوق لكنه يقوم بخلق طلب جديد غير معلن عنه سابقاً، حيث وصف "Schumpeter" الإبداع التكنولوجي النافذ بالهدم الخلاق فهو يدمر عناصر قديمة ويخلق حسب عناصر جديدة،² إذ أنه في الإبداع الجذري يكون هنالك انقطاع في التكنولوجيا القديمة ومن أمثلتها التللكس ليحل محلها إبداع تكنولوجي جديد تماماً والتمثل في الفاكس، والذي حل محله إبداع تكنولوجي جذري آخر وهو البريد الإلكتروني "e-mail"،³ فالإبداع الجذري هو إنتاج منتجات جديدة أو تطوير تكنولوجيا تحل محل ما هو موجود،⁴ من مزاياه أنه يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لمنتجات جديدة أضف إلى الأرباح الكبيرة التي يمكن للمؤسسة جنيهاً منه، ومن عيوبه أنه يتطلب تكاليف باهضة وأموال ضخمة والمدة الزمنية الطويلة من الفكرة إلى وصوله بالشكل النهائي وأيضاً الاحتمال الكبير للفشل.⁵

- الإبداع التكنولوجي التدرجي (الجزئي): هو التحسين المستمر في المنتجات وطرق الإنتاج بهدف زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج أو زيادة وظائف المنتجات لتلبية أكبر عدد من متطلبات الزبائن أو الدخول إلى أسواق جديدة،⁶ يتميز هذا النوع من الإبداع ببساطة متطلباته ومجهوداته والاحتمال الأكبر هو توفر الوسائل المطلوبة أو سهولة الحصول عليها.⁷

¹ زباني مُجد، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2008، ص 441.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 72 73.

⁶ زباني مُجد، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 87.

⁷ رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي واستراتيجياته

من خلال هذا المطلب نقدم أهم النماذج المعتمدة في تنظيم الإبداع التكنولوجي لننتقل بعدها إلى استراتيجياته التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في السوق ومواجهة المنافسين.

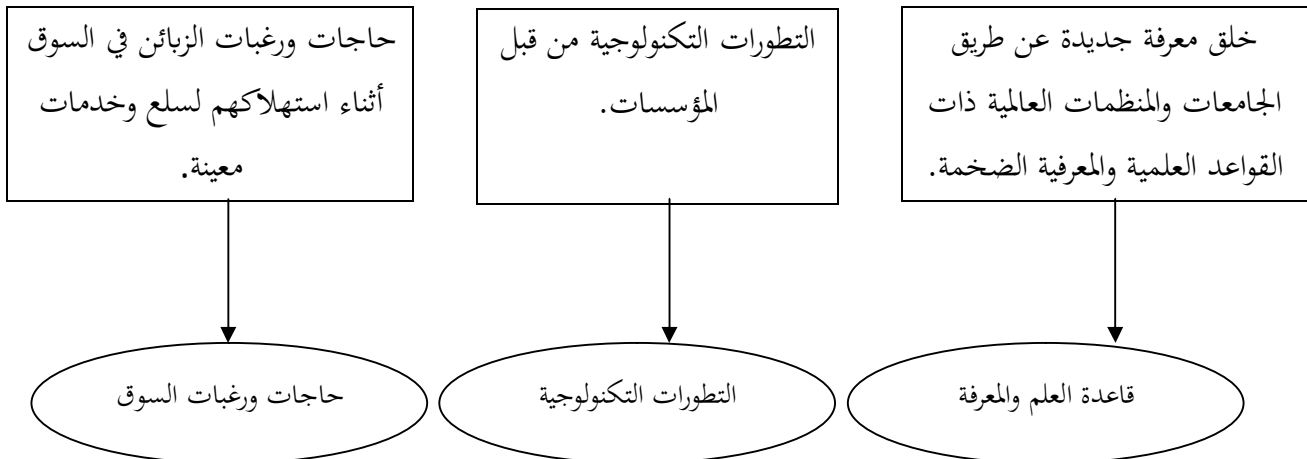
أولاً: نماذج الإبداع التكنولوجي

يمكن أن نميز بين نوعين من النماذج لتنظيم الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وهما:

1- النموذج الخطي

إن الفكرة الأساسية للنماذج الخطية هي أن الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (الجامعات والمعاهد العلمية) والتطور التكنولوجي (التطورات التكنولوجية في صناعة معينة) والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، والشكل الموالي يوضح عملية التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة كأساس لعملية الإبداع وفقاً للنماذج الخطية.¹

الشكل رقم (02): النموذج الخطي



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وهناك نوعين من النماذج الخطية لغايات إبداع المنتج وهما:

- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا: هذه المقاربة الأولى للإبداع متأثرة بنظريات الاقتصادي النمساوي

"Schumpeter" ظهرت سنوات الخمسينات والستينات، حيث كان يعتمد في تصميم المنتجات على التطورات التكنولوجية، إذ يقترح هذا النموذج أن الإبداع التكنولوجي ناتج من تدفق وحيد الاتجاه مصدره الأول العلم ونشاطات البحث والتطوير ومصبه النهائي في التطبيقات التجارية،² يلاحظ من خلال هذا النموذج انه ليس هناك اثر للسوق والزبائن في تطوير منتجات جديدة بل يعتبر السوق متلقي فقط لما يقوم به قسم البحث والتطوير، وعليه ليس هناك دور

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

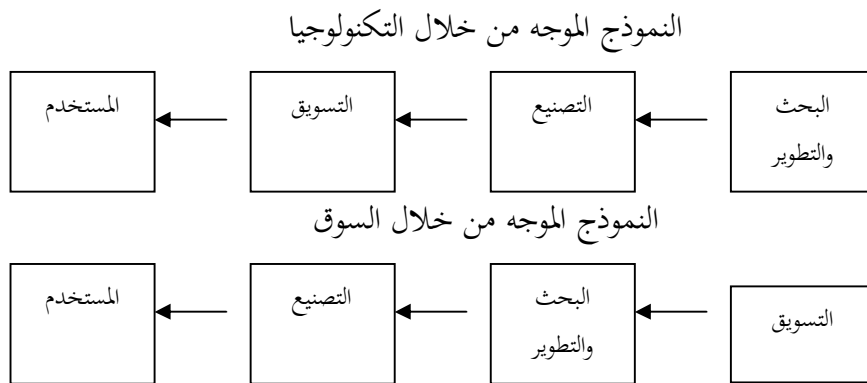
² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 20 21.

يذكر لوظيفة التسويق على الرغم من أن النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا أو نموذج الدفع التكنولوجي يمكن أن يطبق في بعض الصناعات مثل الصناعات الدوائية.¹

كذلك الطلب الموجود في السوق له تأثير قوي على سيرورة الإبداع التكنولوجي وهذه العلاقة تطرق لها نموذج آخر وهو الموجه من خلال الطلب أو السوق.

- النموذج الموجه من خلال السوق: تم توجيه انتقاد شديد إلى النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، ذلك أن الانطلاق في عملية الإبداع من داخل المؤسسة وعن طريق البحث والتطوير قد يؤدي إلى منتجات لا يحتاجها الزبون أو لا يستطيع شراءها،² فعندما يكون تنوع الطلب في السوق هو العامل الدافع لعملية الإبداع فإن النموذج السابق والمبني على البحث والتطوير يصبح غير قادر على تفسير التغيرات الملحوظة هذا ما أدى إلى بروز نموذج مختلف وهو نموذج الإبداع الموجه من خلال الطلب ظهر في نهاية سنة 1960 وبداية سنة 1970 أين التركيز وضع على الفرص الموجودة في السوق وحاجات الزبون،³ ويستند هذا النموذج على أساس أن حاجات ورغبات الزبائن هي التي يجب أن تكون محور تركيز عمل التسويق وان تكون هي مصدر الأفكار الجديدة لتطوير منتجات جديدة عن طريق التفاعل المباشر مع الزبائن وبعد ذلك يتم تحويل هذه الأفكار إلى البحث والتطوير ويسمى هذا النموذج أيضا الموجه من خلال حاجات الزبائن، ويمكن توضيح النموذجين السابقين من خلال الشكل الموالي:⁴

الشكل رقم (03): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا والموجه من خلال السوق



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 21.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 20 21.

² مقدم عبرات، بن موزة مسعود، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 14.

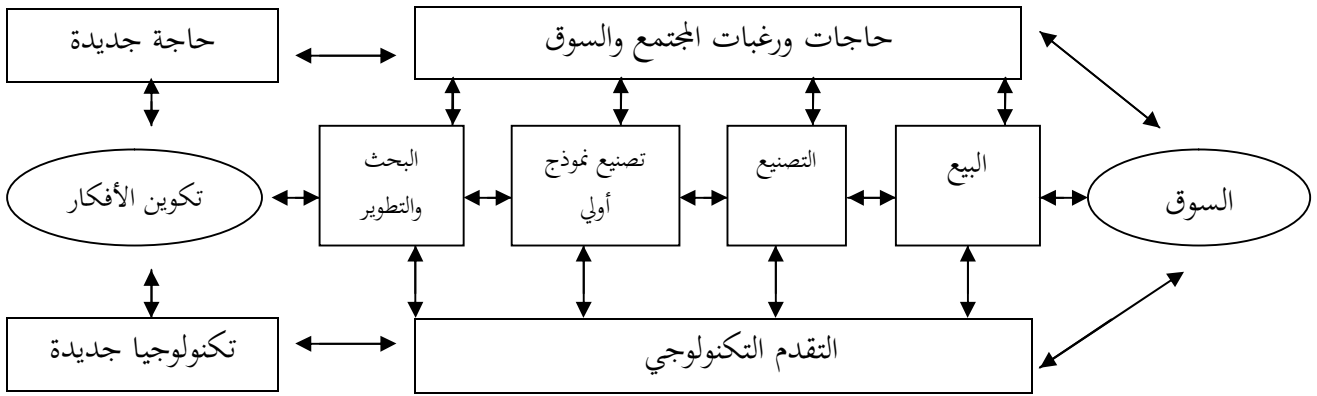
³ Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006, p 16.

⁴ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2- النموذج التفاعلي

في بداية عقد الثمانينات بدأت بعض مدارس الفكر الإداري بوضع علامات استفهام معينة وجادة حول طبيعة النماذج الخطية القائمة على تسلسل الأنشطة والعمليات لحدوث عملية الإبداع في المؤسسة،¹ فتخلو عن فكرة التتابع الخطي لمراحل الإبداع التكنولوجي لتظهر النماذج غير الخطية وأبرزها نموذج "Kiling et Rosenberg" سنة 1986 ويسمى بالنموذج المتكامل فكرته الأساسية ضرورة إشراك كل الأقسام التنظيمية للمؤسسة في عملية تطوير المنتجات وان نشاطات الإبداع التكنولوجي لا تتبع مساراً معيناً حيث يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، والشكل التالي يوضح مختلف المسارات التي يمكن أن تمر بها عملية الإبداع التكنولوجي وفق هذا النموذج وهو كمايلي:²

الشكل رقم (04): النموذج التفاعلي



SOURCE : Guillermo Corter Robles, op-cit, p17.

يتضح من الشكل أعلاه أن الإبداع التكنولوجي عملية تتكون من مجموعة خطوات متفاعلة ومتداخلة مع بعضها البعض وكيفية ربط إمكانيات ووظائف المؤسسة من بحث وتطوير، تصنيع... الخ، بالقاعدة العلمية والمعرفية والتكنولوجية من جهة وحاجات ورغبات المجتمع والسوق باعتبارها الهدف النهائي لعملية الإبداع التكنولوجي من خلال تقديم منتجات جديدة.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 21 22.

ثانيا: استراتيجيات الإبداع التكنولوجي

هناك نوعين من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي النوع الأول يركز على وزن الإبداع في المؤسسة والثاني على درجة كثافة الإبداع.

تتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي:¹

1- حسب وزن الإبداع

نجد حسب هذا المعيار نوعين لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

- **إستراتيجية قائد السوق:** المؤسسة التي تختار هذا النوع من الاستراتيجيات تكون رائدة في قطاعها وتعتمد على قدراتها الذاتية تتطلب إمكانيات ضخمة في مجال البحث والتطوير بهدف أن تكون هي الأولى في إدخال منتجات جديدة ذات جودة عالية وتكنولوجيا جديدة في الأسواق وبمعايير يصعب على المنافسين تقليدها مما يتيح لها فرصة الهيمنة على السوق لأطول فترة ممكنة.

- **إستراتيجية إتباع القائد:** المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تستطيع تحمل التكاليف المرتفعة للبحوث الأساسية ولهذا يجب عليها اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة من اجل إتباع واللاحق بسرعة بالمؤسسات القائدة في السوق، وتكون لها قدرة تطوير كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتجات المطورة من قبل المؤسسات الرائدة، في كثير من الأحيان تكون هذه الإستراتيجية مفيدة لأن هذا التأخير في طرح المنتجات أو أساليب الإنتاج بسبب عدم اليقين يسمح بإقامة تحالفات أو اندماج.

2- حسب كثافة الإبداع

حسب هذا المعيار نجد نوعين لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي:

- **إستراتيجية الإبداع التكنولوجي الهجومية:** تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، هذه الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجية حديثة.

- **إستراتيجية الإبداع التكنولوجي الدفاعية:** لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، تتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 26 27.

المطلب الثالث: متطلبات الإبداع التكنولوجي ومؤشرات قياسه

الإبداع التكنولوجي عملية تتطلب توفر العديد من المستلزمات لزيادة فرص النجاح، كما أن هناك العديد من المؤشرات المعتمدة من قبل المؤسسات والدول لقياس الإبداع التكنولوجي وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: متطلبات الإبداع التكنولوجي

إن نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات وأهمها ما يلي:¹

- 1- **تحديد الفئة المستهدفة:** أي تحديد طبيعة الأفراد المراد تلبية حاجاتهم من خلال الإبداعات التكنولوجية المحققة مما يسمح لنا بمعرفة متطلباتهم والخصائص الواجب توفرها في هذه الإبداعات.
- 2- **الموارد المالية:** إن الموارد المالية هامة جدا لتحقيق الأبحاث وخلق المنتجات الجديدة أو تحسينها.
- 3- **العمالة المدربة:** في كثير من الأحيان يتوصل العامل إلى حل مشاكل فنية على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة مما يسمح بخلق أسلوب جديد في الإنتاج أو تحسين هذه العملية الإنتاجية وبالتالي خلق إبداع تكنولوجي.
- 4- توفر المواد الأولية اللازمة وبالجودة المطلوبة.
- 5- تحديد الوقت المناسب لإدخال الإبداعات التكنولوجية فعند طرح منتج جديد في السوق في زمن متأخر أو غير مناسب فهذا يؤدي إلى فشل هذا المنتج.
- 6- **البحث عن الفرص:** تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى البيئة المحيطة بها للكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها وإيجاد أسواق جديدة بما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة ترصد المتغيرات البيئية وتتوقع آثارها المحتملة وتقوم بتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال.
- 7- **رفع فعالية البحث والتطوير:** إن رفع فعالية البحث والتطوير يكون من خلال:
 - تميز مدير البحث والتطوير بالإلمام بشؤون التسيير، حسن الإشراف على المشروع وعلى الباحثين وضمن تحقيق الأهداف وإدراك ضرورة توفير المحيط الملائم للمبدعين.
 - توفر كفاءة فنية جديدة في العمال المكلفين بنشاطات البحث والتطوير وذلك من خلال تمتعهم بمعارف تقنية ومهارات علمية عالية المستوى.
 - الدقة في اختيار مشروع البحث والتطوير بهدف نجاح برامج هذا الأخير ذلك بتنسيق بين جميع وظائف المؤسسة.

¹ احمد قايد نور الدين، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص ص 17-09 بتصرف.

8- توفير الوسائل اللازمة سواء كانت مادية في شكل معدات، تجهيزات وأدوات ملائمة يجب توفرها أو تنظيمية متمثلة في الهياكل والمناهج المسيرة لنشاطات البحث والتطوير.¹

ثانيا: مؤشرات قياس الإبداع التكنولوجي

نعمد في قياس الإبداع التكنولوجي على ثلاثة مؤشرات وهي:²

1- **تعداد براءات الاختراع:** براءة الاختراع هي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه ماليًا، ولمدة زمنية محدودة وفي ظروف معينة، وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره، تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشرا جيدا له باعتباره منتج البحث والتطوير، لذا تبقى براءة الاختراع الأداة الوحيدة المتوفرة في قواعد بيانات المعاهد والدواوين الوطنية للملكية الصناعية، كما يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضملة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عالي من الإبداع، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجية جديدة وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.

2- **تعداد الإبداعات:** هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج وتستهدف المؤسسات، الصناعات أو الدول ونشير إلى أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.

3- **نفقات البحث والتطوير:** تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات أو الدولة ككل، وتستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الإبداع لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالذقة المطلوبة.

يعتبر البحث والتطوير من الطرق المعتمدة لتبني الإبداع ومصدرا مهما للأفكار الإبداعية ويعمل على توفير المعارف الضرورية لتجسيد مشروع الإبداع التكنولوجي وهذا ما سنتعرف عليه في المبحث الموالي.

¹ زيان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص 286 287.

المبحث الثاني: البحث والتطوير كمصدر للإبداع التكنولوجي

يقوم البحث والتطوير بتوفير ورصد المعلومات الضرورية لتكون المؤسسة السبّاقة في الوصول إلى الفكرة، المنتج والسوق وعليه من خلال هذا المبحث نتعرض بداية لمفهوم نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها لنتقل بعدها لدعم اليقظة التكنولوجية لنشاطات البحث والتطوير وأخيراً مكانة البحث والتطوير في الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: مفهوم نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها

من خلال هذا المطلب نتعرف على مفهوم نشاطات البحث والتطوير وأهم الطرق المعتمدة في المؤسسة لتمويلها.

أولاً: مفهوم نشاطات البحث والتطوير

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية، خاصة المؤسسات الكبيرة التي تتوفر فيها مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تنتج من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة من الزبائن لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، ولا تملك الإمكانيات اللازمة من جهة أخرى.¹

ويعرف الداوي الشيخ البحث والتطوير بأنه: "ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي"، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نشاط البحث والتطوير يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة أو تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب الإنتاجية، ويتم هذا النشاط المتعلق بالبحث والتطوير في الجامعات ومراكز البحث والوكالات المتخصصة وأيضاً المؤسسات.²

وينقسم البحث والتطوير إلى:³

1- البحث

وينقسم بدوره إلى:

- **البحث الأساسي:** يضم الأعمال النظرية الموجهة لاكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى الحقائق ومفاهيم، ولا تهدف مباشرة إلى التطبيق العملي.

- **البحث التطبيقي:** هو توسيع وتحويل نتائج البحث الأساسي إلى معرفة تطبيقية لحل مشكلة معينة.

2- التطوير

هو نشاط منظم يستفيد من البحث الأساسي والتطبيقي يسمح بالوصول إلى التطبيقات الجديدة في المنتج أو طريقة الإنتاج، وذلك من خلال التجارب المخبرية ووضع النماذج الأولية وصولاً إلى إدخال تحسينات أو تقديم إبداع جذري في المنتجات.

¹ زباني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 79 بتصرف.

² داوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 102 بتصرف.

ومن خلال ما سبق نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية بأن البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي، فالبحث والتطوير من خلال المعارف النظرية والتطبيقية يزود المؤسسة بالأفكار اللازمة والمناسبة لإدخال تحسينات على منتج قائم أو طرح منتج جديد وبذلك فهو يعتبر المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي.

ثانياً: طرق تمويل نشاطات البحث والتطوير

بينت بعض الدراسات حول تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي أن النفقات البحث والتطوير تمثل حوالي نصف التكاليف الإجمالية لهذا المشروع، ومن أجل تغطية هذه النفقات ومنها تكاليف أجور عمال البحث والتطوير، تكاليف مشتريات المواد والمعدات... الخ، تلجأ المؤسسة إلى العديد من المصادر لتمويلها وبالتالي تمويل الإبداع التكنولوجي، ومن أهم هذه المصادر:¹

- 1- **التمويل الذاتي:** يقتصر على المؤسسات الكبرى ذات القدرة المالية الضخمة والتي تحقق أرباح سنوية هامة، تقوم بتمويل أنشطة البحث والتطوير بتلك التدفقات النقدية الايجابية بتخصيص أغلفة مالية لها.
- 2- **التمويل عن طريق البنوك:** نجد أن مساهمة البنوك في تمويل هذه المشاريع ضئيلة وذلك نظراً للمخاطرة التي تميز هذه المشاريع، والتكاليف المرتفعة للبحث والتطوير لذلك يلجأ إلى هذا المصدر المؤسسات المبدعة التي كونت علاقات طويلة الأجل مع البنوك.
- 3- **التمويل عن طريق المستثمرين:** يلجأ إلى هذا النوع من التمويل المؤسسات المبدعة الصغيرة والمتوسطة والتي لا تتطلب أموالاً ضخمة لتمويل نشاط البحث والتطوير، المستثمرين عبارة عن أشخاص لديهم فائض في السيولة يسمح لهم باستثمارها في مشاريع الإبداع ولديهم خبرة كافية لاختيار هذه المشاريع.
- 4- **التمويل عن طريق مؤسسات رأسمال المخاطرة:** هي مؤسسات تقوم بتدعيم وترقية مشاريع الإبداع بأموالها الخاصة، تكون إما مؤسسات مستقلة ذات رأسمال استثماري مثل المؤسسات المالية للإبداع، أو صناديق استثمار تسير من طرف مجموعة من المؤسسات كما أن عدداً منها يكون متخصص في مجالات محددة، هذه المؤسسات تجمع بين المهارات المالية والخبرة التكنولوجية، لهذا تقوم باختيار صارم للمشاريع حيث تستثمر أموالها في المشاريع التي من المحتمل أن تحقق نمواً سريعاً وعوائد مرتفعة، كما تقوم بالإشراف عليها ومراقبتها من خلال الاجتماعات الدورية مع المسيرين.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 - 34.

المطلب الثاني: دعم اليقظة التكنولوجية لنشاطات البحث والتطوير

تعتبر اليقظة التكنولوجية من الدعائم الرئيسة لنشاط البحث والتطوير من اجل تعزيز وتفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

أولاً: اليقظة الإستراتيجية

عرف "Humbert Lesca" اليقظة الإستراتيجية على أنها: " إجراء جماعي مستمر من خلال مجموعة من الأفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من اجل خلق فرص والتخفيض من مخاطر عدم التأكد بصفة عامة".¹

من خلال التعريف السابق يتضح أن اليقظة هي مراقبة ورصد دائم لمحيط المؤسسة لاستباق والوصول إلى المعلومة المستقبلية المطلوبة قبل الآخرين لخلق الفرص أو مواجهة التهديد المحتمل بتقليل حالة عدم التأكد واتخاذ القرارات المصيرية في الوقت المناسب.

اليقظة الإستراتيجية هي حصيلة تفاعل مجموعة من أشكال اليقظة وأهمها حسب "PORTER" مايلي:²

- 1- اليقظة التجارية: هي اليقظة التي تهتم بالزبائن وموردي المؤسسة، يقظة الزبائن مشتركة بين قسم التسويق والقسم التجاري، بينما يقظة الموردين يعنى بها أكثر قسم التسويق والمشتريات.
- 2- اليقظة التنافسية: هي يقظة تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين وهي مسؤولية مشتركة بين قسم التسويق والقسم التجاري.
- 3- اليقظة البيئية: تهتم بما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة، كالبينة القانونية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية... الخ.
- 4- اليقظة التكنولوجية: تتعرف عليها في العنصر الموالي.

ويمكن تلخيص أنواع اليقظة حسب بورتر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أنواع اليقظة حسب بورتر

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التجارية	الزبائن والموردين
التنافسية	المنافسون الحاليون والداخلون الجدد
التكنولوجية	المنافسون الحاليون والمنتجات البديلة
البيئية	البيئة الاجتماعية، السياسية...

Source : Rasimi Ginting, op-cit, p43.

¹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 54.

² Nathalie Van Leathem, Toute la fonction marketing, Dunod, France, 2005, p 130.

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

هي اليقظة التي تعنى بالبحث عن المنتجات الجديدة، المعدات والأساليب الإنتاجية الجديدة وتحقق من طرف البحث والتطوير ومكاتب الدراسات،¹ عرفها "Jakobiak" بأنها: "عملية مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي متبوعة بعملية البث الجيد للمعلومات التي يتم انتقاءها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرار"، وتبرز أهمية اليقظة التكنولوجية من خلال ما يلي:²

- 1- الاستباق: كشف مؤشرات التغيرات في ما يخص الموارد التكنولوجية، المعارف العلمية وكل ما يتعلق بما تستخدمه المؤسسة أو التي يمكن أن تكون موضع اهتمام يخص نشاطها.
 - 2- تقليص حالة عدم التأكد: المؤسسة تواجه يوميا مخاطر تهدد نشاطها وتنافسياتها وتوفير معلومات عن التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي، منتجات المنافسين من شأنه أن يقلص نسبة الخطر ويقلل من حالة عدم التأكد.
 - 3- النمو والتقدم: عن طريق إيجاد فوارق بين منتجات المؤسسة وحاجيات الزبائن وبين المؤسسة والمنافسين لها في السوق.
 - 4- ترقية الإبداع التكنولوجي: اليقظة التكنولوجية تقوم بالبحث عن أفكار وحلول جديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، وتوفر المعلومات الإستباقية الضرورية لتغذية نشاطات البحث والتطوير وتساهم في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية.
- وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى معرفة: المعطيات العلمية، براءات الاختراع، المعطيات التكنولوجية ومعطيات السوق التي تسمح بوضع مشاريع البحث والتطوير.³

¹ Nathalie Van Leathem, op-cit, p 130.

² زباني مُجَّد، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 - 113 بتصرف.

³ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المطلب الثالث: مكانة نشاطات البحث والتطوير في الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من النماذج المعتمدة في تنظيم الإبداع التكنولوجي وأهمها النموذج الخطي والتفاعلي الذين تم التطرق لهما سابقا من خلال المبحث الأول وفي كليهما برز دور البحث والتطوير لكن بأسلوب مختلف وهذا ما سنحاول إبرازه.

أولا: مكانة البحث والتطوير في النموذج الخطي للإبداع التكنولوجي

هو أول نموذج للإبداع ينسب إلى المفكر "Schumpeter" يعتبر أن الإبداع سيرورة خطية تنطلق من البحث والتطوير وتنتهي في التطبيق التجاري،¹ وفقا لهذا النموذج البحث والتطوير بما فيه من بحوث أساسية، تطبيقية وتطوير يعتبر مصدرا هاما للمنتجات الجديدة والمحسنة أو لمختلف العمليات والأساليب الجديدة والمحسنة كذلك، ويتخذ إنتاج واستخدام نتائج البحوث وتحويلها إلى منتج شكل تسلسل خطي فتكون الانطلاقة من القيام بالبحوث إلى تعريف المنتج وتحديد مواصفاته ومن ثم تطبيق التكنولوجيا لتصنيع منتج يتوافق مع المواصفات التي حددتها البحوث وهذه الأخيرة قد ينتج عنها براءات الاختراع، فهذا النموذج إذن يبين أن عملية الإبداع عملية خطية تتم في اتجاه واحد تبدأ من المعارف الأساسية المستمدة من البحث الأساسي ثم البحث التطبيقي الذي يضمن إنتاج التكنولوجيا وتصميم المنتجات الجديدة تقنيا، ثم تدخل مرحلة التصنيع، فالتوجه نحو السوق كمرحلة أخيرة ونهائية،² ومما سبق نستنتج أن في النموذج الخطي البحث والتطوير يعتبر مرحلة أولية للإبداع التكنولوجي، وهذا كان في النموذج الخطي الموجه من خلال التكنولوجيا ثم ظهر نموذجا خطي موجه من خلال السوق احتل فيه البحث والتطوير المرتبة الثانية بعد التسويق لكن ظل الإبداع سيرورة خطية إلى غاية ظهور النموذج التفاعلي.

ثانيا: مكانة البحث والتطوير في النموذج التفاعلي للإبداع التكنولوجي

قام الباحثان (Kiling et Resenberg، 1986) بانتقاد النموذج التقليدي لعملية الإبداع التكنولوجي التي تعتبر أن مختلف مراحل عملية الإبداع تتسلسل خطيا، حيث أن المرحلة الموالية لا تبدأ دون نهاية المرحلة التي تسبقها، كما لا يحتوي النموذج الخطي على التغذية العكسية أو ردود الفعل ما دفع الباحثان إلى تطوير نموذج يدعى النموذج التفاعلي الذي يشكل فيه التنسيق بين البحث والتطوير مع الإنتاج والتسويق أهمية كبيرة لنجاح الإبداع التكنولوجي، فنجاحه تقنيا يتطلب تعاونا وتنسيقا بين البحث والتطوير مع الإنتاج من جهة من خلال تزويد الإنتاج البحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة على أساسها يتم إنجاز مشروع البحث وهدف ذلك تفادي تصميم منتجات غير قابلة للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانية المؤسسة وأيضا التفاعل مع التسويق فتوفير معلومات جيدة عن السوق ومتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية يشكل مطلبها هاما لإنجاح الإبداع التكنولوجي والمساعدة على تقييم جودة منتجاتها ومدى تقبل الزبائن لها وإمكانية دخول هذه المنتجات إلى أسواق جديدة لهذا من الضروري وجود انسجام وتعاون بين البحث والتطوير والتسويق،³ ومن

¹ Guillermo Corter Robles, op-cit, p15.

² مقدم عبيرات، بن موزة مسعود، مرجع سبق ذكره، ص ص 13 14 بتصرف.

³ بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 - 42 بتصرف.

خلال هذا النموذج نستنتج أن البحث والتطوير لا يحتل مكانة رئيسية في الإبداع التكنولوجي بل يجب أن يتفاعل وينسق عمله مع بقية الوظائف في المؤسسة لإنجاح مشروع البحث والتطوير وبالتالي الإبداع التكنولوجي وتفوق المؤسسة في تطوير منتجاتها الجديدة وهذا ما سنتطرق له في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: تطوير المنتجات الجديدة

المنتجات الجديدة هي ناتج عملية الإبداع التكنولوجي سواء كانت جديدة جذريا أو بإضافة تحسينات عليها، ومن خلال هذا المبحث نقدم مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تطويرها، مراحل تطوير المنتج الجديد، أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة واستراتيجيات تطويرها

من خلال هذا المطلب نتعرف على مفهوم المنتجات الجديدة وأهم الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة لتطويرها.

أولا: مفهوم المنتجات الجديدة

للتعرف على مفهوم المنتج الجديد نتطرق في هذا العنصر إلى تعريفه، أهداف تطويره، مبررات تطويره وأهم أنواع المنتجات الجديدة.

1- تعريف المنتج الجديد

المنتج الجديد هو أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى الزبائن أو المؤسسة عن هذا المنتج، كما يمكن إطلاق كلمة منتجات جديدة أيضا على المنتجات الحالية التي طرأ التغيير عليها،¹ فالمنتج الجديد هو منتج يقوم بتقديم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلا،² وتشير دراسات أجريت في هذا المجال أن 10% فقط من المنتجات التي تم تطويرها تعد جديدة بالنسبة للسوق والمؤسسة معا وعندما نقول منتج جديد بالنسبة للمؤسسة فهذا يعني أنها لم تقم ببيعه في السابق بينما المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع قامت بذلك أما كون المنتج الجديد بالنسبة للسوق فذلك يعني أن هذا المنتج لم يتم بيعه أبدا من قبل.³

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للمنتج الجديد:

" المنتج الجديد هو أي شيء لم يكن موجود من قبل أو كان موجود وأدخلت عليه تعديلات موجه لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة في قطاعات سوقية معينة وقد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو هما معا".

2- أهداف تطوير المنتج الجديد

المؤسسة من وراء تفكيرها في تطوير المنتجات الجديدة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:⁴

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمتوقعين من خلال تطوير منتجات جديدة.
- يساهم تطوير المنتجات الجديدة في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز نقاط القوة لديها.
- تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة المتمثلة في زيادة الأرباح، المبيعات، الحصة السوقية... الخ، والأهداف

¹ أوكيل رايح، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² إبراهيم عواد المشاقبة، اثر التخصص على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 162.

³ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

غير مالية مثل رضا الزبائن، مواكبة المنافسة السائدة ودعم سمعة المؤسسة في السوق.
ومن بين الأهداف أيضا نجد:¹

- الاستمرار من خلال إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين وذلك بتقديم الجديد والمقبول من وجهة نظرهم.
- اكتشاف الفرص واستغلالها من خلال تقديم منتجات جديدة أو معدلة للزبائن المستهدفين.
- التواصل المستمر مع المساهمين من خلال تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية والموردين باعتبارهم من الجهات المؤثرة على أذواق الزبائن بتقديمهم المواد أو السلع النصف المصنعة الجديدة، كما أن عملية التطوير تفيد الزبائن ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم وإشباع أذواقهم بما يتفق مع قدراتهم الشرائية.

3- مبررات تطوير المنتجات الجديدة

من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطوير منتجاتها:²

- **المنافسة:** لان وجود منافسة يفرض ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من اجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات.
- **تطور حاجات الزبون:** وذلك لأن تحسن مستوى المعيشة والمستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغيير حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات المطلوب إشباعها.
- **التطور التكنولوجي:** حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها.
- **الاهتمام بمظهر المنتج وبالناحية الجمالية فيه والتأثير المتزايد لدور الزبون في تحديد نوع وخصائص المنتج** يتطلب عناية ومتابعة دائمة للتطورات الحاصلة في أذواقه.³

4- أنواع المنتجات الجديدة

هناك العديد من أنواع المنتجات الجديدة وأهمها حسب معيار الجودة مايلي:⁴

- **منتجات جديدة بالنسبة للسوق والمؤسسة:** هي منتجات تقدم للسوق أول مرة أي أنها جديدة مقارنة بالمنتجات القائمة.
- **منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق:** وذلك بإضافة خطوط منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة أو توسيع خطوط منتجاتها الحالية بإضافة منتجات جديدة أيضا من اجل استغلال الفرص الموجودة في أسواقها الحالية أو قطاعات سوقية جديدة وكذلك نجد في هذا النوع تحسينات على منتجات حالية تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة.

¹ نجد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2006، ص 15.

² خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 115 116.

³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2007، ص 203.

⁴ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 95 96 بتصرف.

- إعادة إحلال المنتجات (جديدة بالنسبة للسوق وغير جديدة بالنسبة للمؤسسة): هنا تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغير انطباعات الزبائن في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات مثل: المنتجات الطبية.

إعادة إحلال المنتجات أو إعادة تموقع منتجات هو دخول سوق جديد بمنتج حالي.¹

ثانيا: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتطوير منتجاتها الجديدة مايلي:²

1- إستراتيجية إضافة منتجات جديدة جذريا

وهذا يعني أن المنتجات المضافة لمنتجات لم يتم إنتاجها من طرف المؤسسة من قبل وتختلف كلياً عما هو موجود مما يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أو توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة كونها دائمة البحث والتطوير كما يساعد ذلك في فتح أسواق جديدة أو توسيع أسواقها الحالية، وإنتاج منتج جديد كلياً عدة أسباب منها:

- المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة.
- التغير في أذواق الزبائن الحاليين.
- وجود إمكانيات مالية، مادية وبشرية في المؤسسة غير مستغلة استغلالاً امثلاً.
- وصول بعض السلع المنتجة من قبل المؤسسة إلى مرحلة النضج في دورة حياتها.
- رغبة المؤسسة في دخول أسواق جديدة عن طريق منتجات تتلاءم وهذه الأسواق.

2- إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة

إن تحسين المنتج الحالي يكون بإضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل في ملامحه وإضافة صفات جديدة له وذلك لعرضه بشكل جديد في أسواق حالية أو جديدة وعملية التحسين تتم بإحدى الطرق الآتية:

- إجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج: ويشمل هذا التغيير الخصائص الجوهرية التي لأجلها تم شراء المنتج واستخدامه وفي التغيير فإن حاجات ورغبات الزبائن يتم تلبيتها بشكل أفضل من وجهة نظرهم وتغير المنتجات يكون تبعاً للتغيير في أذواقهم.

- إجراء تغيير في جودة المنتج: ويشمل هذا التغيير رفع جودة الأداء للمنتج وليس كامل الصفات الوظيفية ويشمل ذلك تقليص تكاليف المنتج والصيانة وتقليل قطع الغيار أو إطالة عمرها اذا كان يحتاج إلى قطع غيار.

- إجراء تغيير شكلي للمنتج: وذلك في النواحي الشكلية الظاهرية للمنتج كالتصميم الخارجي أو اللون أو الإضافات الخارجية الشكلية والتي يمكن أن تزيد في نظر الزبون من جودة المنتج أو يمكن أن تترجم الخصائص الوظيفية بشكل أفضل.

¹ Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et olivier Perrier, op-cit, p163.

² محمد إبراهيم عبيدات، الطبعة 04، 2010، ص 34 - 36.

المطلب الثاني: مرحل تطوير المنتج الجديد

من خلال هذا المطلب نتعرف على أهم المراحل التي تعتمدها المؤسسة لتطوير منتج جديد وهي ثمانية مراحل، الخمس المراحل الأولى تتعلق بالمفهوم النظري للمنتج الجديد على هيئة أفكار غير ملموسة، والثلاث مراحل الأخيرة ترتبط بالتجسيد المادي.

وتتمثل مراحل تطوير المنتج الجديد في مايلي:¹

1- توليد الأفكار: تلجأ المؤسسات عادة إلى إيجاد الأفكار اعتماداً على مصادر داخلية أو خارجية للوصول إلى الفكرة التي قد تبناها المؤسسة لتطوير المنتج، وأهم هذه الأفكار هي التي تأتي من الزبائن إذ أن تطوير المنتجات يجب أن يؤخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم الذين سيشترونها، والأهم من ذلك أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها فهي المسؤولة عن إستراتيجية المؤسسة في مجال التطوير.

2- غربلة الأفكار الجديدة: إن الهدف من غربلة الأفكار هو تحديد القدرات والمعارف الفنية اللازمة لإتمام عملية التطوير واستبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من الناحيتين الفنية والقانونية.

3- تطوير الفكرة واختبارها: تطوير الفكرة إلى احتمالات مختلفة وعرضها على هيئة أشكال ومواصفات على جمهور الزبائن لمعرفة آرائهم وردود فعلهم على ما شاهدوه أو قرؤوه وهذا يحد ذاته مساعدة كبيرة لمتخذي القرار لمعرفة أيها أفضل وأيها مرغوب أكثر للزبائن.

4- تطوير إستراتيجية التسويق: تتضمن عملية تطوير إستراتيجية التسويق ثلاثة أجزاء رئيسية هامة هي:

- الجزء الأول: وصف السوق المستهدف، المكانة المرغوبة للمنتج في السوق، المبيعات والأرباح خلال السنوات الأولى.

- الجزء الثاني: يشمل خطة خاصة بالمزيج التسويقي: خصائص المنتج، السعر المقترح، قنوات التوزيع، الترويج وميزانية التسويق وخاصة السنة الأولى.

- الجزء الثالث: خطة تسويقية طويلة المدى وذلك بالنسبة للمبيعات والأرباح والمكونات المختلفة للمزيج التسويقي.

5- التحليل الاقتصادي: عند قيام المؤسسة بإقرار مفهوم المنتج وإستراتيجية التسويق تقوم بعدها بتقييم ذلك من خلال تقدير تكاليف التطوير والإنتاج ومقارنتها بالإيرادات المتوقعة للكميات المخمّنة لتقدير ما إذا كان المنتج يحقق ربحاً أم لا وإذا حقق ذلك ينتقل العمل إلى تطوير المنتج والمباشرة فيه.²

¹ إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 166-173 بتصرف.

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 166 بتصرف.

ومن هنا تنطلق مراحل التجسيد الفعلي للمنتج الجديد وهي كما يلي:¹

6- تطوير المنتج: في هذه المرحلة تتم عملية تحويل المفاهيم الجديدة إلى منتجات ملموسة بكامل الموصفات والمقاييس التي تم الاتفاق عليها مسبقاً، وتزيد التكلفة بصورة ملحوظة إذا لزم الأمر وقتاً أطول لإخراج المنتج بصورة جيدة وعادة ما يتم إنتاج أكثر من نموذج ويخضع كل نموذج إلى العديد من الاختبارات الفنية داخل المعمل أو بواسطة بعض الزبائن للتأكد من قيامه بأداء الوظائف المستهدفة.

7- مرحلة الاختبار التسويقي: إن الاختبار التسويقي يكلف مبالغ كبيرة وقد يستغرق وقتاً طويلاً بالإضافة إلى أن المؤسسة تفقد عنصر المفاجأة، وقد يستغل المنافسون الفرصة بتقديم منتجات منافسة لذلك تكتفي بعض المؤسسات بالاختبارات العملية، والهدف من الاختبار التسويقي تحديد مستوى أداء المنتج ومدى قيامه بوظائفه المحددة ومدى احتياجاته لتعديلات أو إضافات كذلك التعرف على أي مشكلة وحلها قبل تقديم المنتج على نطاق واسع في السوق.

8- مرحلة تقديم المنتج الجديد: إذا ما انتهت المرحلة السابقة بنجاح فعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لاتخاذ قرارها الأخير بالتقديم النهائي للمنتج الجديد إلى الأسواق التي ستعمل معها والإجابة على الأسئلة الآتية:

- متى يقدم؟ اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق خاصة المنتجات الموسمية.
- أين يقدم؟ تحديد مواقع تقديم المنتج الجديد منطقة واحدة أو في عدة مناطق.
- لمن سوف يقدم؟ تحديد السوق المستهدفة وهي مجموعة من الأشخاص تجمعهم خصائص محددة.
- كيف سيقدم؟ خطة تنفيذية للجهود التسويقية اللازمة لمرحلة تقديم المنتج الجديد إلى المواقع والشرائح المستهدفة.

تقديم المؤسسة للمنتج الجديد يقابلها تبني أو رفض الزبون المستهدف لهذا المنتج ومراحل التبني خمسة وهي كما يلي:²

- 1- مرحلة الانتباه:** في هذه المرحلة الزبائن المستهدفون غير مهتمين بالحصول على معلومات حول المنتج الجديد.
- 2- مرحلة الاهتمام:** يبدأ الزبائن المستهدفون بإظهار نوع من الاهتمام بالمنتج الجديد من خلال البحث عن الفوائد التي يمكن أن يقدمها.
- 3- مرحلة التقييم:** يقوم الزبائن اعتماداً على المعلومات التي تم تجميعها لديهم بتحليل إيجابيات وسلبيات المنتج الجديد وقد تكون نتيجة التحليل مرضية الأمر الذي يدفعهم لتجربة المنتج أو غير مرضية مما يؤدي إلى رفضه.
- 4- التجربة:** وتأتي هذه المرحلة إذا كانت نتيجة التحليل ايجابية، فإذا كانت التجربة مرضية يقوم الزبائن بشرائها وأما إذا كانت نتيجة التجربة غير مرضية فقد يرفضونها تماماً.

¹ أوكيل راجح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيبسي وحمود بوعلام، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص ص 71 74 بتصرف.

² أمجد إبراهيم عبيدات، الطبعة 04، 2010، ص ص 62 63 بتصرف.

5- **التبني:** يتخذ الزبون قرارا بتبني المنتج الجديد اذا ما كانت نتائج المرحلة الثالثة والرابعة ايجابية ومرضية.

وتختلف فترات التبني باختلاف دورة حياة المنتج المتمثلة في الآتي:¹

1- **مرحلة التقديم:** تتصف هذه المرحلة بانخفاض ملحوظ في حجم المبيعات بسبب جهل الزبون بالمنتج الجديد، والأهم

في هذه المرحلة أن يتعرف الزبون على هذا المنتج من حيث شكله ومزاياه واستخداماته وأماكن بيعه وغير ذلك.

2- **مرحلة النمو:** تشهد المبيعات في هذه المرحلة تطورا ملحوظا بسبب إقبال الزبائن على شراء المنتج، عندئذ يمكن

القول أن المنتج قد نجح في تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وهنا تبدأ المنافسة في الدخول في سوق إنتاج المنتج لإنتاج منتجات شبيهة.

3- **مرحلة النضج:** وهي أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج وتعتبر الأهم حيث تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى

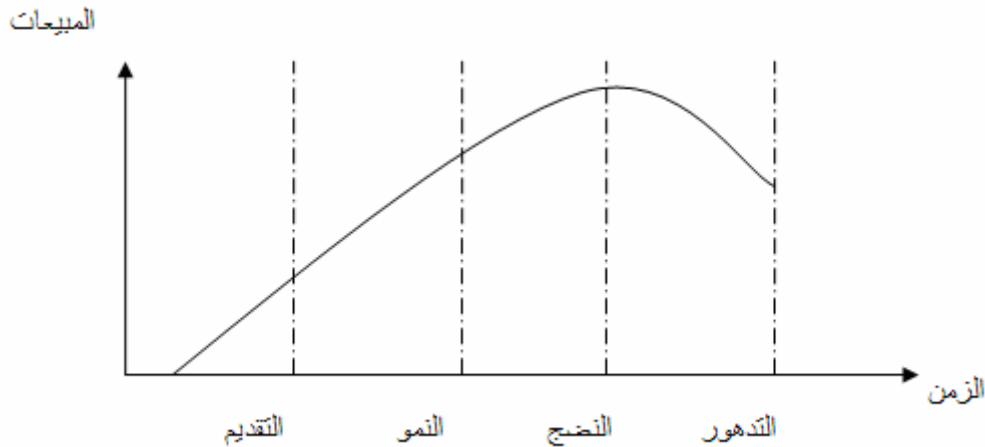
هذه المرحلة بأسرع وقت ويحاولون البقاء فيها لأطول فترة ممكنة فللمنافسة، المبيعات والأرباح تكون في ذروتها.

4- **مرحلة التدهور:** عندما يصل المنتج إلى حالة لا يمكن معها الاستمرار كالتقص المتزايد في حجم المبيعات بسبب

ظهور منتجات بخصائص ومميزات أفضل أو بسبب ظهور منتجات جديدة تبدأ الأرباح بالانخفاض وترى المؤسسة انه لا بد من إعادة النظر بإنتاج المنتج.

والشكل الموالي يوضح دورة حياة المنتج وهو كالآتي:

الشكل رقم(05): دورة حياة المنتج



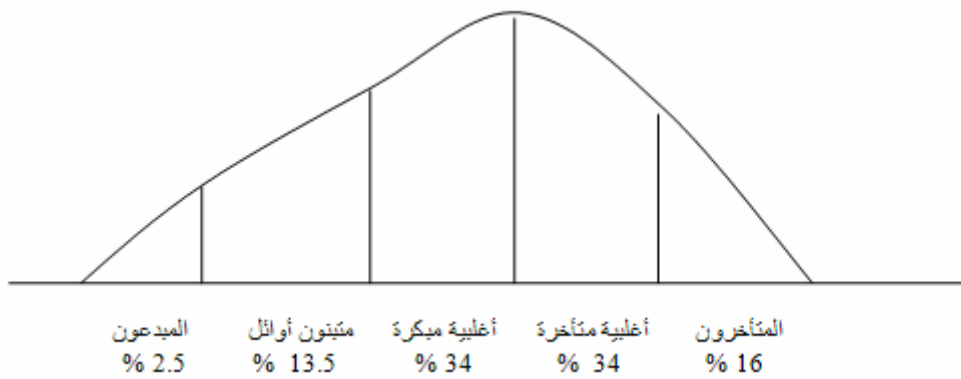
Source: Cedomir Nestorovic, Marketing en environnement islamique, Dunod, France, 2009, p 126.

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 129 - 132.

وتختلف فئات المتبنين حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج كما يلي:¹

- 1- مرحلة التقديم "المبدعون": هم الأشخاص الذين يتخذون قرار التبني بسرعة، لديهم روح الاكتشاف وحب الإبداع، رغبة عالية في تجريب المنتجات الجديدة، لا يتحسسون للسعر المرتفع وهم غالبا متحررون لا يتأثرون بالأفراد الآخرين.
- 2- مرحلة النمو "المتبنون الأوائل": هم الأشخاص الذين يتقبلون بسرعة المنتجات الجديدة لكن بحذر.
- 3- مرحلة النضج "الأغلبية المبكرة والمتأخرة": هم فئة تحتاج إلى التأكد من نجاح المنتجات الجديدة قبل شرائها وخاصة الأغلبية المتأخرة فهم لا يشترون إلا بعد التأكد التام من نجاح المنتج الجديد.
- 4- مرحلة التدهور "المتقاعدون": هم الأشخاص المترددون تكون دخولهم محدودة وهم اقل تعليما وكبار السن.

الشكل رقم (06): فئات المتبنين



Source: Jean- Jacques Lambin, op-cit, p395.

¹ عبد العزيز مصطفى أبو نبرة، مرجع سبق ذكره، ص 157 بتصرف.

المطلب الثالث: أسباب فشل وعوامل نجاح المنتج الجديد

من خلال هذا المطلب سنقدم بداية أسباب فشل المنتجات الجديدة لنتقل بعدها إلى إبراز أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على نجاح منتجاتها.

أولاً: أسباب فشل المنتج الجديد

تشير بعض الدراسات أن 70% من المنتجات الجديدة تتعرض للفشل،¹ ومن أهم الأسباب التي يعزى لها فشل المنتجات الجديدة ما يلي:²

- 1- صغر حجم السوق المتوقع أو المحتمل أو عدم جاذبيته أو لسوء تقدير الدراسات التسويقية.
- 2- خلل في تصميم المنتج واقتباره إلى النوعية.
- 3- عدم توافر خواص مميزة للمنتج مقارنة بما يقدمه المنافسون.
- 4- التوقيت غير المناسب لتقديم المنتج في السوق.
- 5- الارتفاع الكبير في السعر.
- 6- تعليمات حكومية وعدم مطابقة المنتج لمواصفات الحكومة.

كذلك يرجع فشل المنتجات الجديدة إلى الأسباب التالية:³

- 1- عدم إعداد تحليل دقيق للسوق: بمعنى المبالغة في تقدير المبيعات المتوقعة من السلعة الجديدة، وأيضا سوء التقدير لطبيعة المنتجات المطلوبة في السوق.
- 2- عيوب المنتج: من حيث ضعف الأداء وانخفاض مستوى الجودة وزيادة درجة تعقيد المنتج، وعدم تميز المنتج بمزايا ملموسة عن المنتجات المنافسة في السوق.
- 3- زيادة التكاليف: زيادة التكاليف عن المتوقع يؤدي إلى زيادة الأسعار وتحقيق أرقام مبيعات أقل من المتوقع.
- 4- ردود الأفعال التنافسية: ويقصد بذلك السرعة من جانب المنافسين في إنتاج سلع منافسة يؤدي إلى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققة من السلعة الجديدة.
- 5- التوقيت غير المناسب لتقديم السلعة: ويتمثل ذلك عادة في تقديم السلعة في وقت متأخر أو الدخول المبكر إلى السوق دون أن تكون الظروف قد تهيأت لذلك.
- 6- المشاكل الفنية أو الإنتاجية: والتي تنعكس على عدم إنتاج السلعة بالكميات المناسبة وبالتالي خسارة جزء من السوق لصالح المنافسين تبعا لذلك.

¹ Paul Millier, Stratégie et marketing de l'innovation technologique lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore, Dunod, France, 2^{ème} édition, 2005, p 15.

² إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 238 239 بتصرف.

ثانيا: عوامل نجاح المنتج الجديد

- ولا يكون الحديث فعالا عن أسباب فشل المنتج الجديد اذا لم يتم تقديم حلول وعوامل يجب مراعاتها لضمان نجاح المنتجات الجديدة والمتمثلة في الآتي:¹
- 1- التعاون الوثيق بين كل أقسام المؤسسة في المراحل التقنية والتسويقية لإعداد المنتج والتنفيذ النوعي لكل ما تم التفكير به في جميع المراحل.
 - 2- وضع إستراتيجية تسويقية يتم فيها وصف دقيق للسوق المستهدف ومتطلبات المنتج المستقبلي وخواصه وصفاته الجديدة والمنتج الذي يلي الاحتياجات في السوق بشكل أفضل هو المنتج الناجح.
 - 3- عملية إعداد منتج جديد مكلفة جدا يتعين على المؤسسة التفكير في كيفية تأمين الموارد اللازمة لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج وتجنب أي عراقيل تؤدي إلى فشل تطوير المنتج الجديد.
 - 4- حسن انتقاء واختيار الأفكار الجديدة قبل الاتفاق على عملية التطوير.²
- وأظهرت العديد من الدراسات عوامل أخرى مهمة وجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة وهي:³
- 1- امتلاك المنتج خاصية التفرد والتميز مقارنة بما يقدمه المنافسون.
 - 2- التركيز على التوجه نحو الزبائن والسوق في عملية تطوير المنتج.
 - 3- بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق.
 - 4- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.
 - 5- تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة ولكن ليس على حساب النوعية.

¹ أوكيل رابح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيبسي وحمود بوعلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 81 82.

² زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2011، ص 246.

³ إبراهيم عواد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

خلاصة:

الإبداع التكنولوجي هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج جديد أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه أو استخدام عملية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق، ويعتبر البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي والطريقة الأكثر استقلالية يتطلب موارد ضخمة توفرها المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي، الاعتماد على البنوك، المستثمرين أو مؤسسات رأسمال المخاطرة كما انه يعتمد على اليقظة التكنولوجية التي تقوم برصد البيئة التكنولوجية وتعقب المعلومات، جمعها وتحليلها وتزويد البحث والتطوير بها لاستغلالها في الإبداع التكنولوجي من اجل تقديم منتجات جديدة، فالمنتج الجديد هو أي شيء لم يكن موجود من قبل أو كان موجودا وأدخلت عليه تعديلات موجه لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمتوقعة في قطاعات سوقية معينة وقد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة أو السوق أوهما معا، ومن اجل الوصول إليه يعتمد على مراحل انطلاقا من توليد الأفكار وصولا إلى التقديم النهائي للمنتج الجديد إلا انه محاط بالعديد من مبررات الفشل وأهمها سوء التخطيط والتهاون في وضع الإستراتيجية التسويقية لذلك على المؤسسات أن تركز منذ البداية على الزبائن ومحاولة إشباع حاجياتهم الحالية والمتوقعة وبذل مجهودات كبيرة قبل تقديم المنتج الجديد إلى السوق من اجل النجاح في تقديم الإبداع، فالإبداع التكنولوجي خاصية متلازمة لتطوير المنتجات الجديدة ومصدر أكيد لتحقيق وتنمية الميزة التنافسية وهذا ما سنبرزه من خلال الفصل الثالث.

الفصل الثالث

مساهمة الأبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

الإبداع التكنولوجي كما تعرفنا في الفصل السابق هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج جديد أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه أو استخدام عملية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق.

كما عرفت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين العديد من التطورات والتغيرات من بينها: التوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية، قيام التكتلات الاقتصادية، تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإرتفاع حدة المنافسة، وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على المؤسسات والدول المتقدمة والنامية على حد سواء أهمها كيفية زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق مزايا عدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة، أو بتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة التي تسعى إلى إكتسابها وتطويرها في ظل إستخدام مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية.

وللإبداع التكنولوجي أهمية بالغة في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية وأيضا العمل على تنميتها، وللتعرف أكثر

على هذا الموضوع ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى:

- ماهية الميزة التنافسية.
- مصادر الميزة التنافسية.
- تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تحقيق المؤسسة لأهدافها من بقاء، نمو واستمرارية يفرض عليها اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها من اجل مواجهة المنافسين وضمان التفوق والتميز عليهم، وعليه ومن خلال هذا المبحث نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها، تحليل بورتر وسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

التفوق على المنافسين شرط لازم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك لا يكون إلا عن طريق امتلاك ميزة تنافسية، ومن خلال هذا المطلب نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية بداية ثم نتقل إلى أنواعها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لتعرف على مفهوم الميزة التنافسية نتناول في هذا العنصر تعريف الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، شروط فعاليتها ومعايير الحكم على جودتها.

1- تعريف الميزة التنافسية

عرف ثامر ياسر البكري الميزة التنافسية: " هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".¹

في حين أن Jean Jacques Lambin عرفها على أنها: " مجموع الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج أو علامة والتي تعطيه نوع من التفوق على منافسيه".²

أما بالنسبة لبورتر: " الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".³

كما أن طلعت اسعد عبد الحميد عرف الميزة التنافسية بأنها: " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر اقل".⁴

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للميزة التنافسية: " الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، ويكون بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز".

¹ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 194.

² Jean Jacques Lambin, op-cit, p 272.

³ زياتي مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ أوكيل رايح، بتيت أحمد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحدي دعم قدراتها التنافسية، يوم دراسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 25 نوفمبر 2009، ص 10.

2- خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في ما يلي:¹

- الاستمرارية: يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس القصير فقط.

- التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- المرونة: أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.

- الملائمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

- التفوق: يجب على الميزة التنافسية أن تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.²

3- أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال:³

- إعطاء المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وتتيح لها إمكانية تحقيق نتائج أداء عالية.

- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الإثنين معاً.

- إتسامها بالاستمرارية والتجديد يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

- المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات زبائن المؤسسة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.

- إستنادها على موارد المؤسسة وقدراتها لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية فيها.

4- شروط فعالية الميزة التنافسية

لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:⁴

- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر لفترة زمنية مقبولة.

- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

¹ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 144 بتصرف.

² محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 155.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 309.

⁴ زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 28.

5- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك عد معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي:

- مصدر الميزة التنافسية: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن ترتيبها في درجتين هما:¹
 - * ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
 - * ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العالية، السمعة الطيبة للعلامة، علاقات وطيدة مع الزبائن... الخ، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، اقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المرتفعة الناتجة عن تميز المنتجات.
- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فانه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها.
- درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة القائمة حاليا، قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 05 06.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

أنواع الميزة التنافسية حسب بورتر هي كالتالي:

1- **ميزة التميز:** تتمثل في تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة،¹ هذه الخصائص والمنافع الفريدة للمنتج تمكن المؤسسة من فرض علاوة سعرية جراء القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة.²

2- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (مثال ذلك معظم المنتجات الصينية).³

والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع كما يلي:

الشكل رقم (07): أنواع الميزة التنافسية

	تميز	تكلفة منخفضة
هدف واسع	التميز	الريادة بواسطة التكلفة
هدف ضيق	تركيز قائم على التميز	تركيز قائم على التكاليف المنخفضة

Source: Michel Ghertman, Stratégie de L'entreprise théories et action, édition Economica, France, 2004, p52.

يوضح الشكل رقم (07) أن للميزة التنافسية نوعين ميزة التكلفة المنخفضة (التكلفة الأقل) وميزة التميز، ويمكن أن تتمتع المؤسسة بإحدهما في حالة كان لها سوق معين (هدف واسع) أو في جزء من السوق (هدف ضيق).

¹ أوكيل رابح، بتيت احمد، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010، ص 03.

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 499.

³ نبيل مُجّد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 104.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها

يجب على المؤسسة إدراك محددات ميزتها التنافسية من اجل المحافظة عليها، ضمان إستمراريتها والعمل الدائم على تنميتها وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الثاني.

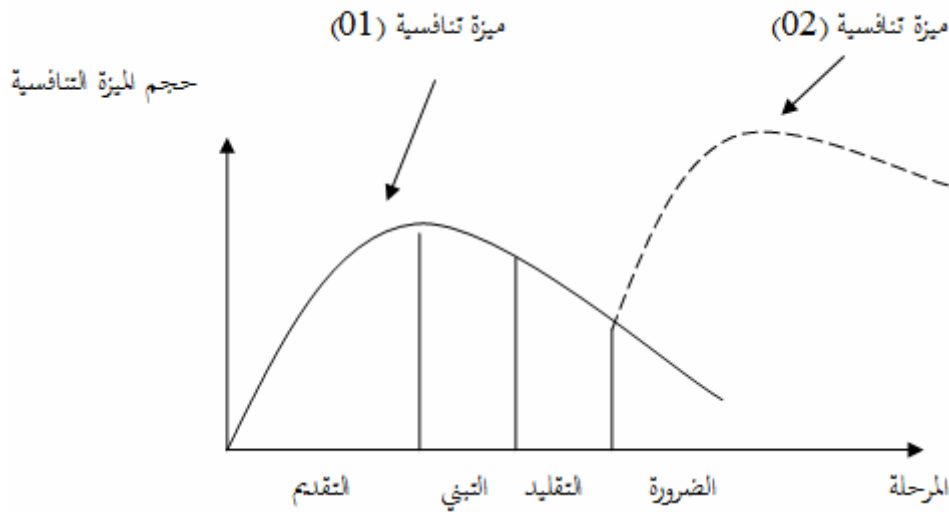
أولاً: محددات الميزة التنافسية

يمكن النظر إلى محددات الميزة التنافسية من خلال بعدين مختلفين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة، وهما كما يلي:

1- حجم الميزة التنافسية

عامل الحجم يمثل ضمان لديمومة واستمرارية الميزة التنافسية فهناك علاقة طردية بين حجم الميزة التنافسية والمجهودات المبذولة من قبل المنافسين لتداركها، أي بقدر ما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت مجهودات أكبر من المنافسين للتغلب عليها والحد من أثرها، غير أن هذه الميزة ومهما كان حجمها فإنها تخضع للتقادم وتسير وفق دورة حياة كما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

من الشكل رقم (08) يتبين أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل وهي:²

- **مرحلة التقدم:** نلاحظ أنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، لكونها تحتاج إلى العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية فالميزة تقدم لأول مرة وجديدة على الزبائن، ومع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد عليها بعد معرفتهم حقيقة الميزة، وتسمى هذه المرحلة أيضا بالنمو السريع.

¹ زباني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- **مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه نتيجة لذلك يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل أن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي تحصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها وتقديم إبداع.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

النطاق يعبر عن مدى اتساع نشاطات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها، فسواء كان النطاق واسعا أو ضيقا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين أو السوق ككل وخدمته بتكلفة اقل أو بمنتج متميز، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:¹

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات، التكنولوجيا، الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 21 22 بتصرف.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية له عدة أسباب أهمها:¹

- 1- **ظهور تكنولوجيا حديثة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج عن طريق الحاسوب أو التسويق عن طريق الانترنت، هذا ما يدفع المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة في آخر مرحلة من مراحل الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة.
- 2- **ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغيرها:** ظهور حاجات جديدة لدى الزبون يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة خاصة وان العلاقة التي أصبحت تربط المنتج والزبون علاقة تأثير وتأثر متبادل.
- 3- **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
- 4- **التغير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المؤسسة ملزمة بمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

¹ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 10.

المطلب الثالث: تحليل بورتر وسلسلة القيمة لتحديد مصادر الميزة التنافسية

من خلال هذا المطلب سنقدم نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل البيئة الخارجية (البيئة التنافسية) ونموذج سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية.

أولاً: نموذج القوى الخمس لبورتر

هذا النموذج يقدم خمس قوى تتحكم في البيئة التنافسية وهي:¹

1- الداخولون الجدد

أي صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية للمستثمرين للدخول فيها وخاصة إذا كانت فرص الدخل متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المحققة والأرباح لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.

وقدم بورتر ست حواجز تحول دون دخول الداخولون الجدد وهي:²

- **اقتصاديات الحجم:** تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو حجم الإنتاج، فالداخولون الجدد يعانون من التكاليف العالية وبالتالي تقلص مخاطر التهديد المرتبطة بدخول منافس جديد إلى الصناعة.

- **متطلبات رأس المال:** عندما يكون رأس المال لدخول الصناعة كبير فإن المؤسسات التي لا تمتلك الأموال أصبحت محرومة من الدخل بصورة فعالة ومن ثم تدعيم ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة.

- **تميز المنتج:** يتجسد ذلك في تفضيل الزبائن للمنتج من خلال ولائهم للعلامة وامتلاكهم صورة جيدة عن المؤسسة الحالية مما يصعب على الداخولون الجدد الحصول على حصة من السوق وهكذا فتميز المنتج يقلل من مخاطر تهديد للداخولون الجدد.³

- **قنوات التوزيع:** ويتعلق الأمر بتوفير قنوات لتوزيع منتجات الداخولون الجدد فالمؤسسات المتواجدة تشغل القنوات المتوفرة لتصريف منتجاتها، والمؤسسات الجديدة مرغمة إما بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها وهذا يمكن أن لا يتحقق لطبيعة العلاقات بين المؤسسات المتواجدة سلفاً مع قنوات التوزيع وإذا استعصى عليهم تخطي هذا العامل فهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم وهذا ما يمثل احتياج إضافي لتمويل الاستثمار ويزيد من تكاليف الدخول إلى السوق.⁴

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 96-99 بتصرف.

² روبرت أ. بتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 141 بتصرف.

³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ زياتي مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- **تكاليف التبديل:** هي تكاليف يتحملها الزبون نتيجة تبديله للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية مرتقبة فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة عندئذ تتقلص مخاطر التهديد المرتبطة بعملية الدخول،¹ إن تكاليف التحول أو التبديل المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.²

- **السياسة الاقتصادية:** تشكل توجهات السياسة الاقتصادية العامة للحكومات عاملا من محددات حواجز الدخول للنشاط في قطاع ما، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتوفير بعض المزايا وتقديم تسهيلات أو أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة.³

2- قوة مفاوضة الزبائن

تتمثل فيما يتمتع به الزبون سواء كان مؤسسة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المؤسسة والتي تتوضح كالاتي:

- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى إحتكار شراء كامل للإنتاج ولمدة زمنية معينة قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.

- إمكانية حصوله على المعلومات المتعلقة بذاات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.
- قبول الزبون للمنتج يتطلب توفر مواصفات معيارية فيه.

3- قوة مفاوضة الموردين

ويقصد بها القوة التفاوضية التي يمتلكها الموردون حيال تعاملهم مع المؤسسة والتي تتأثر بالآتي:

- هناك عدد قليل من الموردين العاملين في مجال الصناعة التي تعمل بها المؤسسة.
- صعوبة الإتفاق مع موردين آخرين للتجهيز بمدخلات الإنتاج.
- المواد المقدمة من طرف الموردين تكون مهمة و متميزة فضلا عن إنخفاض أسعارها.

4- تهديد المنتجات البديلة

معنى ذلك أن يكون هناك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وأن تكون بديلا عنه من حيث تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي، ويتحقق هذا التهديد من خلال:

- تمتعه بذاات مواصفات المنتجات القائمة في السوق.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 120 121.

³ زباني مجد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

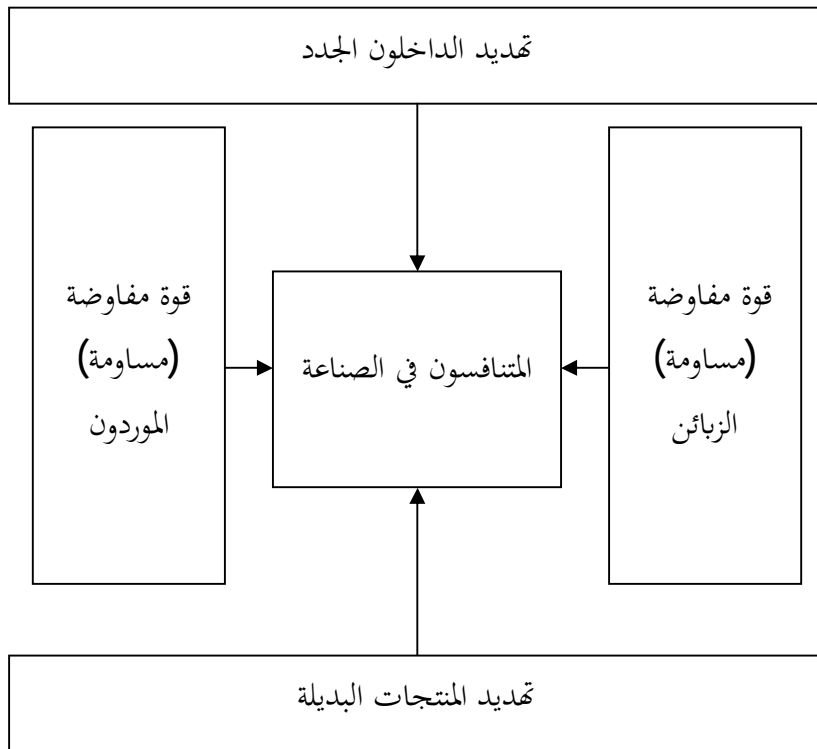
- السهولة واليسر في الحصول عليه.
- إنخفاض سعر الشراء.
- إستجابة سريعة من قبل الزبائن للتعامل معه.

5- المتنافسون في الصناعة

درجة المنافسة بين المؤسسات الناشطة في نفس الصناعة حيث اذا كانت المنافسة ضعيفة فالفرصة تتهيأ للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، ذلك لان المؤسسات في وضع يبعث على الأمان، أما اذا كانت المنافسة قوية ينجم عنها التخفيض في هوامش الربح وبالتالي التأثير السلبي على المبيعات.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر وهو كما يلي:

الشكل رقم (09): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi Fiches de Stratégies, Dunod, France, 2010, p 26.

¹ حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانيا: نموذج سلسلة القيمة

طرح بورتر نموذج المسمى سلسلة القيمة لتوضيح الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ أنه لكل مؤسسة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها المسوق إلى السوق وبقيمة مرتفعة تحقق رضا الزبون وسلسلة القيمة تمثل عملية تحليل تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والمتمثلة في نوعين هما:¹

1- الأنشطة الرئيسية

"هي الأنشطة التي تخلق مباشرة القيمة"²، تعبر عن مختلف الأنشطة التي تنصب نحو جلب وإستلام المواد بغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات المدعمة لمجمل تلك العمليات، وتمثل هذه الأنشطة في مايلي:

- الإمداد الداخلي: هو ذلك النشاط المتعلق بإستلام وتخزين وتوزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج.
- العمليات (الإنتاج): تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- الإمداد الخارجي: تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع السلع والخدمات إلى الزبائن وتشمل السلع النهائية، الطلبات المجدولة، عمليات التسليم.
- التسويق والمبيعات: تمثل كافة الأنشطة ذات الصلة بقيام الزبون سواء كان نهائي أو وسيط بشراء السلع والخدمات وتتضمن أنشطة الترويج، إختيار القنوات التوزيعية، سياسات التسعير، ولاشك أن هذا النشاط له أهمية في تحقيق العلاقة مع الزبون وخلق القيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة.
- الخدمات: هي الأنشطة الأساسية التي ترتبط بتقديم خدمات تضيف قوة ومكانة للمؤسسة في تعاملاتها الخارجية مع الزبائن.

2- الأنشطة الداعمة

- هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وتضم مايلي:
- التدبير: يتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يتم إستخدامها من طرف المؤسسة في سلسلة القيمة وتتضمن: المواد الأولية، التجهيزات، المكائن... إلخ ويهدف نشاط التدبير إلى تحقيق الآتي:
 - * تعظيم مدخلات المؤسسة من المواد الأولية بما يحقق الجودة والسرعة في الإستلام وتخفيض التكاليف.
 - * تحقيق فعالية أكبر في عملية الشراء.
 - * تحليل البدائل في المصادر المتاحة من الموردين وبناء علاقات متينة معهم.

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 104 بتصرف.

² Jacque Dioux, Marc dupuis, La distribution Stratégies des groupes et Marketing des enseignes, pearson éducation, Paris, 2005, p 148.

- التطور التكنولوجي: استخدام التطور الحديث والمعاصر من التكنولوجيا يسهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلاً ويتضح هذا التطور التكنولوجي من خلال:

* البحث وتطوير الأنشطة المتعلقة بعمليات الإنتاج.

* تعميق العلاقة بين قسم البحث والتطوير والأقسام الأخرى في المؤسسة.

* القدرة على مواجهة الأزمات والحالات الحرجة التي قد تحصل.

- إدارة الموارد البشرية: كافة الأنشطة المتعلقة بإختيار وتوظيف وتكوين الموارد البشرية بما يلي احتياجات المؤسسة ويتضح مجال إدارة المورد البشرية في مايلي:

* وضع برامج التحفيز لجميع العاملين.

* تعميق العلاقة مع النقابات والإتحادات المهنية المرتبطة بالصناعة.

* تطوير كفاءة العاملين والتقليل من سرعة دوران العمل.

- البنى التحتية للمؤسسة

تتضمن العديد من الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، الحسابات، القانون والقضايا المتعلقة بالحكومة... إلخ، ومن مهمة المؤسسة أن تختبر وتحدد تكاليف هذه الأنشطة مع الأداء المحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة والعمل على تطويرها نحو الأفضل، وهذا ما يتطلب منها القيام بمقارنة تكاليفها للأداء مع تكاليف المؤسسات الأخرى عبر اعتماد ما يصطلح عليه قوائم المراجعة لكي تقوم بتصحيح أداؤها وأن تعمل على محاكاة المنافسين وتحقيق مزايا تنافسية.

والشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة وهو كما يلي:

الشكل رقم (10): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن منافسيها، وهناك العديد من المصادر المعتمد عليها من اجل الحصول على هذه المزايا، سواء كانت من داخل المؤسسة والمتمثلة في الموارد الملموسة (المادية) وغير الملموسة (غير المادية أو معنوية)، أو من خارجها وهي الاستراتيجيات التنافسية التي تواجه بها المنافسين، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المبحث الثاني.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية الداخلية للمؤسسة

تنشأ الميزة التنافسية عن مصادر ملموسة من داخل المؤسسة والمتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية.

وتتمثل هذه المصادر في مايلي: ¹

أولاً: معدات الإنتاج

هي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيمها إلى:

1- الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام الخاصة، وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

2- الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعها في سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عملية التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

ثانياً: الموارد المالية

من اجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج يجب عليها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة أو عن طريق التمويل الخارجي أو الاثنين معاً، وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى موارد مالية فإنها مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالحجم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لديها فذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام زبائنها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 51 52.

ثالثاً: المواد الأولية

تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من اجل تحويلها إلى مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بدرجة أولى على جودة هذه المواد أي أن المؤسسة مطالبة بتوفيرها بالكمية المناسبة والجودة الجيدة وكذلك في الوقت اللازم، كما يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من اجل المحافظة عليها ولهذا فانه كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب كلما ساعد المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.

كما يعد توفير المواد الأولية من أولويات المؤسسة فهي محور اهتمام احد قوى التنافس الخمس لبورتر وهي قوة مفاوضة الموردين فمن جهة اختيار مورديها والتفاوض معهم حول الكميات، الجودة والأسعار ومواعيد التسليم أمر ضروري يرتبط بمستقبل وديمومة نشاطات المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل هذه المواد الأولية حجر أساس في بناء إستراتيجية الريادة في التكلفة التي سنتعرف عليها لاحقاً من خلال استهلاك كميات كبيرة من المواد الأولية الذي يستوجب الضغط على الموردين للحصول على أدنى أسعار السوق.¹

¹ زباني مُجّد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

للميزة التنافسية مصادر داخلية ملموسة وأخرى غير ملموسة أو غير مادية تشمل طريقة العمل، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة والكفاءات وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

تتمثل مصادر الميزة التنافسية غير الملموسة في مايلي:¹

أولاً: طريقة العمل

هي معرفة كيفية أداء العمل بدرجة عالية من الإتقان وتستمد المؤسسة هذه المهارة من التجربة المكتسبة ومن الجهود المبذولة لتفعيل ذلك وتعمل على إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها فهي تمثل مصدر لبناء ميزة تنافسية فريدة، حاسمة ودائمة في السوق كونها تتعلق بالتجارب المتراكمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها.

ثانياً: المعلومات

تلعب المعلومات دوراً هاماً في تصور استراتيجيات التنافس وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة فهي اكتشاف لمنتجات جديدة، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير معدات الإنتاج... إلخ، وبذلك هي تمثل مورداً هاماً لأسبقية المؤسسة على المنافسين والتفوق عليهم في ميدان التنافس.

ثالثاً: المعرفة

المؤسسة مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم تعتمد في توفيرها على عدة مصادر تمتد من الجامعات ومراكز البحث المتخصصة وصولاً إلى المجلات العلمية والتقنية فهي تسهم في تغذية الإبداعات وإثرائها بشكل مستمر حيث يؤدي ذلك إلى توفير فرص بناء مزايا تنافسية وتصور استراتيجيات لدعم تنافسية المؤسسة.

فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال التكنولوجيا والأساليب والمنتجات الجديدة.²

رابعاً: التكنولوجيا

كلمة تكنولوجيا "Technology" تتألف من مقطعين وهما:³

تكنو "Techno": تعني التقنية أو فنون الصناعة والتشغيل، أما لوجيا "logy": تعني العلم أو المنهج، ومنه يقصد بالتكنولوجيا علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية.

فالتكنولوجيا هي موارد داخلية قادرة على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة وبناء استراتيجيات تنافسية خاصة إذا تعلق الأمر بإستراتيجية التميز فهي قادرة على توفير العرض المميز للمؤسسة مقارنة بعرض المنافسين وبالتالي حواجز تمنع التقليد.⁴

¹ زباني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 74 75.

² خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁴ زباني مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

خامسا: الجودة

تعني الجودة تقديم منتجات ذات مواصفات راقية تشبع حاجات الزبون وتتطابق مع هذه الحاجة،¹ كما أنها تدفع المؤسسة إلى الاحترافية والصرامة في الإنتاج للحصول على نوعية لا يقبل الطعن فيها وإرضاء الزبائن لذا عليها الحرص على ذلك لتمكين منتجاتها من احتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروفة.²

فالمؤسسات تسعى جاهدة لاستعمال هذا المفهوم في دعم تنافسيتها والاستحواذ على أكبر قسط من السوق ف كثيرا ما يستخدم كورقة تفاوضية مربحة وأداة في دعم قوة التفاوض مع الزبائن وبناء سمات التميز في عرض المؤسسة عن المنافسين ومن جانب آخر تؤثر رداءة المنتجات بصورة مباشرة على المؤسسة وتزعزع موقعها في السوق، فرداءة المنتجات تؤدي بالزبون إلى تغيير مصادر تموينه وبالتالي تنقلص أو تفقد المؤسسة نسبة أو كل حصتها من السوق لفائدة المنافسين.³

سادسا: الكفاءات

هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها وتطويرها،⁴ وهي نوعين:⁵

1- الكفاءات الفردية: عرفها "L.Levy-Leboyer" بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة مصدرها الفرد ثم يليه التكوين فهي قدرات متحصل عليها هدفها تحسين الأداء في ممارسة النشاط.

2- الكفاءات الجماعية: هي القدرات الناتجة عن تضافر جهود مختلف المجموعات العاملة في مختلف وظائف ونشاطات المؤسسة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 589.

² رحمانى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 32

³ زياتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 68 69.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁵ زياتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 73.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية الخارجية

بعدما تعرفنا على مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة وغير الملموسة تأتي في هذا المطلب للتعرف على مصادرها الخارجية المتمثلة في الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

استراتيجيات التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر،¹ وتمثل هذه الاستراتيجيات في مايلي:

أولاً: إستراتيجية التمييز

هي الإستراتيجية التي تبنى على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من الزبائن،² وتنصب صياغتها على تنويع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة ودخولها إلى أسواق وتقديم منتجات جديدة، مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز للزبائن وبما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات البديلة وهذا ما يقودهم إلى الإستعداد لدفع سعر أعلى وتقليل تأثير حساسية السعر لديهم، ويمكن أن تأخذ حالة التمييز أشكالاً أو مصادر مختلفة ومن أهمها:³

1- التصميم: مثل شركة رولز رويس للسيارات.

2- الجودة: مثل شركة مرسيدس للسيارات.

3- التقنية: مثل شركة ماكتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

4- خدمة الزبائن: مثل شركة جنرال موتورز.

5- شبكة واسعة للتوزيع: مثل شركة كاترلر للمعدات الإنشائية.

6- الصورة في ذهنية المستهلك: مثل شركة كوكاكولا وبيبيسي للمشروبات الغازية.

لإتباع إستراتيجية التمييز على المؤسسة تحقيق مجموعة من المتطلبات من أهمها:⁴

1- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.

2- يتميز زبائن المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية، وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم إتجاه مستوى الأسعار.

3- تتطلب إستراتيجية التمييز توفر قدرات فنية، مالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة إحتياجات الزبون ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التطوير المستمر إستجابة لتوقعاته.

¹ بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

² محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15 - 16 أكتوبر 2002، ص 05.

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 407 - 408.

4- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بإرتفاع جودة المنتج ولا بإنخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها البعض أو مقارنة أنواع بعض الساعات ببعضها البعض)، وإنما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات الزبائن لتمييز منتج عن غيره، وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التميز رغم إنخفاض الجودة.

5- تتناسب إستراتيجية التمييز عادة مع المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق إستعداد الزبون لدفع مبالغ مالية مرتفعة نسبيا مقابل الإطمئنان على جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج (سيارات، ساعات، أجهزة كمبيوتر، أجهزة كهربائية... إلخ).

و نجد من المتطلبات أيضا:

شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي،¹ إضافة إلى الاهتمام وتكثيف نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي من أجل تقديم نماذج جديدة، تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج والتركيز في عملية التصنيع على عدم وجود أي عيوب.²

و لهذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا هي:³

1- **الداخولون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المنافسين الراغبين في الولوج إلى نفس القطاع وبالتالي يضطرون إلى لتطوير كفاءاتهم المتميزة لكسب القدرة على المنافسة علما أن انجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

2- **الزبائن:** لن تواجه المؤسسة مشكلات مع الزبائن الأقوياء نظرا لكونها تقدم منتجا متميزا لهم وتستطيع فرض زيادات على الأسعار وذلك لكونهم على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

3- **الموردون:** بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج بالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة بالنسبة لها وهكذا فإنها لا تتأثر كثيرا بالزيادات الطفيفة في أسعار المدخلات.

4- **المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات الزبائن بنفس الدرجة التي يفرضها المنتج المتميز وفي قدرتها أيضا على إعاقه ولاء الزبون للعلامة.

5- **المنافسون:** التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها من خلال ولاء الزبائن للعلامة وهو ما يشكل صمام أمان بالنسبة لها تجاههم.

ومن عيوب إستراتيجية التمييز نجد:⁴

1- تتطلب جهدا متواصل وتكاليف تتحملها المؤسسة للإحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وأذهان الزبائن.

¹ نبيل مُجد مرسى، احمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

² زيانى مُجد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 59 بتصرف.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 410.

2- تتطلب يقظة دائمة لمتابعة المقلدين للمنتج وإتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل إستحواذهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.

3- تتطلب المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة الزبائن والإطمئنان إلى قناعتهم بتميز المنتج وتفردده وصعوبة محاكاته من قبل بدائل أخرى.

ثانيا: إستراتيجية الريادة في التكلفة

هي الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقديم المنتج بتكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين بغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة،¹ ومن أهم الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد شركة ماكدونالدز وبيك.² لتطبيق هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن توفر مجموعة من الشروط وهي:³

1- إتجاه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير التي يقصد بها خفض تكلفة الوحدة الواحدة عن طريق زيادة حجم الإنتاج، وفي نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحوث، التطوير والتصميم ينتج عنها الإضرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين.

2- الإتجاه إلى خدمة عدد محدود من الزبائن خاصة الفئات التي تعطي أهمية جد كبيرة لعنصر السعر في إتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة.

3- ضرورة إتجاه المؤسسة إلى وضع برامج تكوينية لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على تطوير الدافع لدى العاملين لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.

4- ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميزا مقارنة بالمنافسين ويرجع ذلك إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق فالتميز له تكلفته، وقد تكون تكلفة مرتفعة ينتج عنها صعوبة البيع بسعر تنافسي.

ومن مزايا تطبيق هذه الإستراتيجية:⁴

1- **الداخولون الجدد:** تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

2- **الزبائن:** تتمتع المؤسسة بحصانة ضد الزبائن الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- **الموردون:** المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة أن الريادة في التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص128.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، مصر، 2005، ص110.

³ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 411 - 413.

⁴ نبيل مجد مرسي، احمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 240 بتصرف.

4- **المنتجات البديلة:** تتمكن المؤسسة من استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

5- **المنافسين:** المؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر. ومن عيوب إستراتيجية الريادة بالتكلفة:¹

1- إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية للمنافسة.

2- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والإنشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة الزبائن.

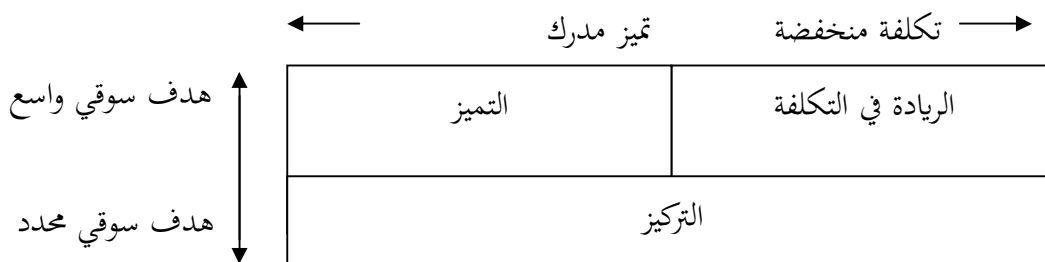
3- الرغبة في تخفيض تكاليف الأنشطة الحالية قد يفقد المؤسسة إهتمامها بالتغيرات التي قد تحصل في أذواق الزبائن والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

هي الإستراتيجية التي تبنى على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال،² أيضاً تقوم على الريادة في التكلفة والتميز ولكن وجه الإختلاف عما سبق هو في كونها تتوجه نحو هدف سوقي محدد (جزء من السوق) وعلى العكس الإستراتيجيتين السابقتين في التوجه نحو هدف سوقي واسع (سوق شامل).³

والشكل رقم (11) يوضح الإستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر والعلاقات فيما بينها وهي كالآتي:

الشكل رقم (11): الإستراتيجيات التنافسية لبورتر



المصدر: ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 127.

كما أن لإستراتيجية التركيز مجموعة من المتطلبات التي يتعين على المؤسسة الراغبة فيها بتوفيرها، إضافة لتمتعها بمجموعة من المزايا التي لا تخلو من العيوب وهي كما يلي:⁴

من أهم متطلبات إستراتيجية التركيز نجد:

1- تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تحقيقها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 413.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 164.

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 404 - 406.

- 2- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.
 - 3- وجود آلية لتحديد مجال التركيز على فئة من الزبائن، التركيز على سوق معين أو التركيز على منطقة معينة.
- من مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز نجد:

1- المزايا:

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للزبائن.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها وإتساع خبرتها في مجال التركيز.
- فرصة لتحقيق تنمية في إيرادات المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو البعيد من خلال التكلفة.

2- العيوب:

- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة.
- قد يؤدي الإنفاق على البحوث والتحديث لتحسين الجودة إلى إرتفاع التكلفة ومن ثم الإضطراب لقبول مستوى أقل من الأرباح.
- التعرض إلى احتمال تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى.
- يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الإحتياجات بكميات صغيرة وفي أوقات قصيرة.

ومما سبق عرضه نستنتج أن إستراتيجيات التنافس التي جاء بها بورتر هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وبذلك نكون قد نفينا الفرضية الثالثة التي تعتبر أن الميزة التنافسية تساهم في خلق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لان الإستراتيجية هي التي تخلق الميزة وليس العكس، والجدول رقم (04) يقارن بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة الصادرة عن كل منها:

الجدول رقم (04): المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لكل منها

الميزة التنافسية	الإستراتيجيات التنافسية		
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	الريادة في التكلفة		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة أو لإنخفاض أسعار منتجاتها.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: أوكيل رابع، بتيت أحمد، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره،

ص06.

مهما اختلفت وتعددت مصادر الميزة التنافسية بين داخلية وخارجية إلا أن الميزة التنافسية ليست دائمة بل يجب تنميتها من اجل الحفاظ على إستمراريتها ويكون ذلك بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي الذي يسعى إلى إضافة الجديد ومواكبة المستجدات الراهنة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المبحث الثالث.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية

الميزة التنافسية مثلها مثل المنتجات تتمتع بدورة حياة وعليه لا توجد ميزة تنافسية دائمة بل يجب تنميتها للحفاظ على ديمومتها، ويعد الإبداع التكنولوجي واحدا من الأساليب المعتمدة في ذلك وعليه من خلال هذا المبحث نتطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية الملموسة وغير الملموسة وأيضا تأثيره على المصادر الخارجية المتمثلة في الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية الملموسة المتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية

كما يلي:¹

أولا: تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج

إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة وتختلف درجة

التأثير حسب طبيعة الإبداع:

1- اذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج فان ذلك يؤثر كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة خاصة اذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات إلا أن هذا التأثير لا يكون قويا لأنه في الغالب المنتجات الجديدة جذريا أو المحسنة تحتاج إلى مواد أولية جديدة ونادرا ما تحتاج إلى معدات إنتاجية جديدة خاصة اذا كانت الآلات الموجودة غير متخصصة وتؤدي وظائف عديدة.

2- أما اذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج فإن ذلك يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة عن طريق الكراء أو الشراء وهذا حسب إمكانية المؤسسة المالية فالإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج يتعلق أساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الإنتاجية من اجل تبسيط الإنتاج وتخفيض التكاليف.

ثانيا: تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد المالية

تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع بأنها كبيرة وذات أمد طويل خاصة اذا كان الإبداع في المنتج مقارنة بالإبداع في طرق الإنتاج، ولذلك تجد المؤسسات صعوبات في الحصول عليها بالقدر المطلوب فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد، فالإبداع التكنولوجي يتطلب الإتيان بالجديد سواء بشكل جذري أو جزئي بإدخال تحسينات على ما هو موجود لكن في كلتا الحالتين يجب توفر الموارد المالية لاقتناء المواد الأولية المطلوبة والمعدات الإنتاجية اللازمة لتجسيد هذا الإبداع على ارض الواقع وإلا سيبقى مجرد فكرة ابتكاره، وباعتبار الإبداع استثمار في منتج جديد فإن عوائده تبقى غير مضمومة تكتنفها مخاطرة عالية هذا ما يجعل المؤسسات المالية ترفض في الغالب تمويل هذا النوع من المشاريع.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 82 83 بتصرف.

ثالثاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على المواد الأولية

إن قيام المؤسسة بإبداع تكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي:

1- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد جذرياً أو الذي أدخلت عليه تحسينات من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود وذلك من خلال استعمال مكونات ومواد أفضل أي ضرورة البحث عن موردين جدد إذا اقتضى الأمر ذلك.

2- أما إذا كان الإبداع في طرق وعمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر فدرجة التأثير تكون ضعيفة كون الإبداع التكنولوجي لم يمس المنتج في حد ذاته.

فمن خلال ما سبق يتضح أن الإبداع التكنولوجي يؤثر في مصادر الميزة التنافسية الداخلية للمؤسسة أو المادية حسب نوع هذا الإبداع بين الإبداع في المنتج وفي طريقة الإنتاج فالإبداع في المنتج يحتاج إلى مواد أولية جديدة وموارد مالية ضخمة عكس الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج الذي يحتاج أكثر إلى معدات إنتاجية جديدة وموارد مالية أقل مقارنة بالنوع الأول، إلى جانب ذلك فهو يؤثر أيضاً في المصادر الداخلية غير الملموسة وهذا ما سنوضحه من خلال المطلب الثاني.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

بعدما قمنا بتوضيح تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للمموسة في المطلب الأول نقوم الآن بإبراز تأثيره على المصادر الداخلية غير الملموسة.

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية كما يلي:¹

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على طريقة العمل

إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائماً في يقظة تكنولوجية أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية، إن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة بل يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة ويظهر ذلك جلياً خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذرياً حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على المعلومات

من أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط بل ضرورة الاستغلال الذكي والأمثل لها، والذي يتطلب اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي يفرض عليها ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات والاستخدام الذكي لها مما يساعد على تنمية ميزتها التنافسية.

ثالثاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على المعرفة

إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الموارد المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير حيث أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يسهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار وذلك من خلال توليد الأفكار وتحسينها في شكل منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي مستندة على المعرفة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور.

رابعاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على الجودة

تهدف المؤسسة من خلال تبني الإبداع إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى مقارنة بالمنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان الزبائن حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون الدراسة الجيدة لرغبات الزبائن من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

¹ حجج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 84 85.

خامسا: تأثير الإبداع التكنولوجي على الكفاءات

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك لكون أن الإبداع يتطلب وجود أفراد يتمتعون بمهارة عالية، قدرات، خبرات وأصحاب إنتاجية مرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية

الإبداع التكنولوجي يؤثر على مصادر الميزة التنافسية الخارجية المتمثلة في الاستراتيجيات التنافسية من إستراتيجية التمييز، الريادة في التكلفة والتركيز. ويكون هذا التأثير كمايلي:¹

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز

يؤثر الإبداع في العملية الإنتاجية من خلال تحسين جودة وقيمة المنتج والتقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها، وتزداد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز قوة في حالة عجز المنافسين على إتباع إستراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على وقت استغلال الفرص في التحرك وإحداث نوع من التميز على منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك وهو ما يعرف أحياناً بالحركة الأولى أو الأسبقية.

ثانياً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية الريادة في التكلفة

يظهر اثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية الريادة في التكلفة في حالتين:

- 1- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغيرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.
- 2- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه "Schumpeter" الهدم الخلاق حيث يؤدي مثلاً وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش وهذا ما يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة وتكلفة الإنتاج خاصة.

كما يؤثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال:²

- 1- المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة اقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكلفة الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.
- 2- إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تدنية التكاليف.

¹ بارك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص ص 10 09.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره ص 87.

ثالثاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على التكلفة الأقل أو التمايز، وتلجأ عموماً المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية السوق بأكمله أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء مما يدفعها إلى التوجه إلى استخدام التحسينات المستمرة (وان كانت بسيطة) على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجات الجزء المستهدف من الزبائن في السوق أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية وبذلك يصبح الإبداع التكنولوجي مدعم لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن هذه الإستراتيجية تعتمد على الزبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبياً، لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحاً عندما تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.¹

الجدول التالي يوضح العلاقة بين نوع الإبداع التكنولوجي اللازم لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الناتجة عن إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التمييز.

الجدول رقم (05): نوع الإبداع التكنولوجي اللازم لتنمية الميزة التنافسية

إستراتيجية المؤسسة		إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة
التمييز	تدنية التكاليف	
إبداع تكنولوجي في المنتج	إبداع تكنولوجي في أساليب الإنتاج	نوع الإبداع

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 89.

يتضح من الجدول أن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية الريادة في التكلفة من أجل تنمية ميزتها التنافسية (التكلفة الأقل) يجب أن تعتمد على الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج لأنه يكفل لها تخفيض التكاليف أكثر من الإبداع في المنتج الذي يتطلب موارد ضخمة، أما المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمييز من أجل تنمية ميزتها التنافسية (التمييز) يجب أن تعتمد على الإبداع التكنولوجي في المنتج.

¹ بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

خلاصة:

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون ذلك بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز ولها نوعين حسب بورتر ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل ولتحديد نوعها تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها الداخلية من خلال نموذج سلسلة القيمة أما لمعرفة الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لمواجهة المنافسين تقوم بتحليل بيئتها الخارجية من خلال نموذج القوى الخمس، للميزة التنافسية مصادر داخلية ملموسة المتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية، وأخرى غير ملموسة وهي طريقة العمل، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة والكفاءات ومصادر خارجية تضم الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وهي التمييز، الريادة في التكلفة والتركيز.

الإبداع التكنولوجي وسيلة تنمية الميزة التنافسية وحمايتها من تقليد المنافسين والمحافظة على عنصر تفوقها وضمان لديمومتها وذلك من خلال التأثير في مصادرها الداخلية والخارجية، فالإبداع المنتجات يحتاج إلى موارد مالية ضخمة ومواد أولية جديدة والإبداع في طرق الإنتاج يحتاج إلى معدات إنتاج جديدة، كما أن الإبداع التكنولوجي يعتمد على اليقظة التكنولوجية في الحصول على المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة في الصناعة ومعرفة كيفية استخدامها وضرورة تنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات اللازمة لتوليد الأفكار وتبسيدها في منتجات هذا فيما يخص مصادر الميزة التنافسية الداخلية، أما عن مصادرها الخارجية فالإبداع التكنولوجي يؤثر في إستراتيجية التمييز بتحسين جودة وقيمة المنتج في نظر الزبون وإيجاد حواجز دخول قوية لاعتماد المؤسسة على كفاءات وتكنولوجيات يصعب تقليدها ويعتمد على الإبداع التكنولوجي في المنتج لتنمية ميزة التميز الناتجة عنها، كما يؤثر على إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال الإبداعات الجذرية والتدرجية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف ولتنمية ميزة التكلفة الأقل الناتجة عن هذه الإستراتيجية نعتمد على الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، أما إستراتيجية التركيز فيتم الاعتماد فيها على الإبداع التكنولوجي بنوعيه حسب نوع الميزة التنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

ولتجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل والفصلين السابقين ننتقل إلى الفصل الرابع لدراسة واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن الوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية لأثر الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في ENAP - UPL

تمهيد:

بالموازاة مع الجانب النظري لهذه الدراسة الذي تمحور حول الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، سنحاول إسقاط هذا المحتوى في الميدان من خلال القيام بتربص تطبيقي بالمؤسسة الوطنية للدهن في الوحدة الإنتاجية بالأخضرية، فهذه المؤسسة تعتمد عليها الجزائر في تزويد السوق المحلية بأنواع مختلفة من مواد الدهن ولمختلف القطاعات.

ومع دخول الجزائر في اقتصاد السوق ظهرت عقبات جديدة في طريق المؤسسات الاقتصادية، أهمها المنافسة المحلية والأجنبية هذا ما جعلها تواجه صعوبات وتحديات كثيرة، وحتى تتمكن من مواجهتها والاستمرار في السوق وجب عليها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية في مجال نشاطها، والعمل على تنميتها من خلال الاستثمار في الإبداع التكنولوجي.

ومن اجل التعرف على واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن الوحدة الإنتاجية بالأخضرية قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى:

- تقديم عام عن المؤسسة الوطنية للدهن.
- الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن.
- تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن.

المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة الوطنية للدهن

المؤسسة الوطنية للدهن من أهم المؤسسات الناشطة في السوق المحلية تعمل على ترقية إنتاج الدهن ومشتقاته وتلبية حاجيات الوطن، ومن خلال هذا المبحث ومن اجل التعرف على المؤسسة محل الدراسة قمنا بالتطرق إلى نشأة المؤسسة الوطنية للدهن، التعريف بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية وهيكلها التنظيمي، مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وتشكيلة منتجاتها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للدهن

أنشأت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" سنة 1968 بعد تأميم الدولة لممتلكات الاستعمار، ليتم إعادة هيكلتها بموجب المرسوم رقم 82/417 الصادر في 1982/12/04 وبذلك قسمت إلى خمس مؤسسات وطنية وهي:¹

أولاً: المؤسسة الوطنية للتموين وتوزيع المواد الكيماوية "DIPROCHIM".

ثانياً: المؤسسة الوطنية للزجاج "ENAVA".

ثالثاً: المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية للخزف "CIRAMIC".

رابعاً: المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD".

خامساً: المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP" (المؤسسة محل الدراسة).

تأسست المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP" في 1983/01/01 وفي إطار إعادة الهيكلة الإقتصادية في سنة 1990 تحولت إلى شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 100.000.000 دج تجاوز سنة 1995 مبلغ 500.000.000 دج، أسهمها تمتلكها الشركة القابضة "كيمياء- صيدلة"، ويقع مقرها الإجتماعي بمدينة الأخضرية ولاية البويرة، وقد أسندت لها مهمة ترقية إنتاج الدهن ومشتقاته في إطار المخطط الوطني الإقتصادي والإجتماعي (الدهن، البرنيق، الراتنجات، المستحلبات، الغراء... إلخ) الهادف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية من الدهن لذلك هي تحتل مكانة معتبرة في الإقتصاد الوطني بنسبة 80% من السوق المحلي في مجال الدهون، الأمر الذي جعلها تحقق نسبة كبيرة من الأرباح نتيجة إرتفاع نسبة المبيعات وتتكون هذه المؤسسة من عدة وحدات وهي كمايلي:

أولاً: وحدة الإنتاج بواد السمار.

ثانياً: وحدة الإنتاج بالشرافة.

ثالثاً: وحدة الإنتاج بوهران.

رابعاً: وحدة الإنتاج بسيق ولاية معسكر.

خامساً: وحدة الإنتاج بسوق أهراس.

سادساً: وحدة الإنتاج بالأخضرية.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

والجدول الموالي يوضح تاريخ نشأة وتشكيلة المنتجات التي تقدمها الوحدات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن:
الجدول رقم (06): الوحدات الإنتاجية للمؤسسة الوطنية للدهن

الوحدات الإنتاجية	تاريخ النشأة	تشكيلة المنتجات التي تقدمها
وحدة الإنتاج بواد السمار	1968	- الدهن - المستحلبات
وحدة الإنتاج بالشرافة	1968	- الدهن
وحدة الإنتاج بوهران	1968	- الدهن
وحدة الإنتاج بسيق	1985	- الدهن - الراتنجات - المستحلبات
وحدة الإنتاج بسوق أهراس	1985	- الدهن - الراتنجات - المستحلبات
وحدة الإنتاج بالأخضرية	1972	- الدهن - الراتنجات - المستحلبات - المحففات

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

يتضح من خلال الجدول السابق أن الوحدات الإنتاجية الستة تقدم تشكيلة مختلفة من منتجات الدهن ومشتقاته، ومنتشرة عبر مختلف ربوع الوطن ومن أجل التعرف على واحدة من هذه الوحدات وهي الوحدة الإنتاجية بالأخضرية نتقل إلى المطلب الثاني.

المطلب الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وهيكلها التنظيمي

تعد الوحدة الإنتاجية بالأخضرية من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن وذلك راجع إلى موقعها وحجمها وتشكيلة المنتجات التي تقدمها، ومن خلال هذا المطلب نقدم بداية تعريف الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ثم نستعرض بالتفصيل هيكلها التنظيمي.

يتمثل تعريف الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وهيكلها التنظيمي في مايلي:¹

أولاً: تعريف الوحدة الإنتاجية بالأخضرية

تأسست الوحدة الإنتاجية بالأخضرية "UPL" في 14/09/1972 على بعد 80 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، و40 كلم شمال غرب مدينة البويرة، وعن بلدية الأخضرية ب05 كلم تتربع الوحدة على مساحة قدرها 8000 م² محاطة بسيـاج طوله 2000 م، يحدها من الشمال مدينة الحياة ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 05 ومن الشرق المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD" ومن الغرب خط السكة الحديدية الذي قسمها إلى قسم شمالي وآخر جنوبي:

- 1- القسم الشمالي: يضم ورشات لتخزين المواد والمنتجات النصف مصنعة التي تدخل في صناعة الدهن.
- 2- القسم الجنوبي: يضم ورشة الإنتاج، مخزن المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف والمنتجات التامة الصنع والمكاتب الإدارية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية من:

1- مديرية الوحدة

تلعـب مديرية الوحدة دورا هاما حيث تسهر على ما يلي:

- إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان السير الحسن للوحدة الإنتاجية.
 - العمل على التنسيق الجيد بين الأقسام والمصالح ودراسة الأساليب الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - إدارة علاقات الوحدة الداخلية والخارجية.
- كما أن لمديرية الوحدة عدة مصالح تابعة لها هي:

2- الأمانة

تؤدي دورا هاما في الوحدة وتعتبر بمثابة حلقة وصل بين المدير ومختلف المصالح ويكمن دورها في:

- استقبال الزوار ومعالجة النصوص واستنساخ الوثائق.
- تصنيف مختلف الرسائل والرد على المكالمات الهاتفية.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

3- مصلحة الأمن والوقاية

هذه المصلحة هي المسؤولة عن ضمان الأمن داخل الوحدة الإنتاجية من المخاطر التي قد تواجهها بتوعية العمال من أجل ضمان سلامتهم وتوفير وسائل الوقاية الشخصية وتقوم هذه المصلحة بالأنشطة التالية:

- ضمان المراقبة.
- ضمان الأمن الوقائي.
- ضمان الحماية.

4- مصلحة التخطيط والمراقبة

تقوم هذه المصلحة بدور الوسيط بين الوحدة والمديرية العامة فهي مصدر للمعلومات عن كل الأوضاع التي تعيشها الوحدة وتقوم بالمهام الآتية:

- وضع وتنسيق أعمال الميزانية السنوية.
- المشاركة في وضع برنامج الإنتاج، مراقبة الأداء وتحليل الفجوات وشرحها.
- رصد التطورات الحاصلة في تكاليف المواد الخام، النصف مصنعة والتامة الصنع.

5- الأقسام

تضم الوحدة الإنتاجية بالأخصرية 06 أقسام وهي كما يلي:

- القسم التجاري: يشمل ثلاث مصالح وهي:

* **مصلحة المبيعات:** تقوم المصلحة بعملية البيع وذلك عن طريق طلبات الزبائن وتسيير مخازن المنتجات التامة.

* **مصلحة تسيير المخزون:** مكلفة باستقبال المواد الأولية ومواد التغليف وتهيئة الظروف الملائمة للتخزين وضمان عدم توقف الإنتاج.

* **مصلحة النقل والشراء:** بالنسبة للنقل تقوم هذه المصلحة بضمان وصول المواد الأولية للوحدة ونقل بعض المواد والمنتجات إلى الوحدات الأخرى التابعة لها، أما بالنسبة للشراء تتكفل هذه المصلحة بالشراء المحلي والأجنبي.

- القسم الإنتاجي: يشمل أربعة مصالح وهي:

* **مصلحة التخطيط:** تقوم بإعداد البرنامج الإنتاجي الشهري والسنوي.

* **مصلحة الدهن الأبيض:** تكلف بإنتاج الدهن الأبيض لقطاع المباني، السيارات والعربات.

* **مصلحة الدهن الملون:** تكلف بإنتاج الدهن الملون لقطاع المباني، السيارات والعربات.

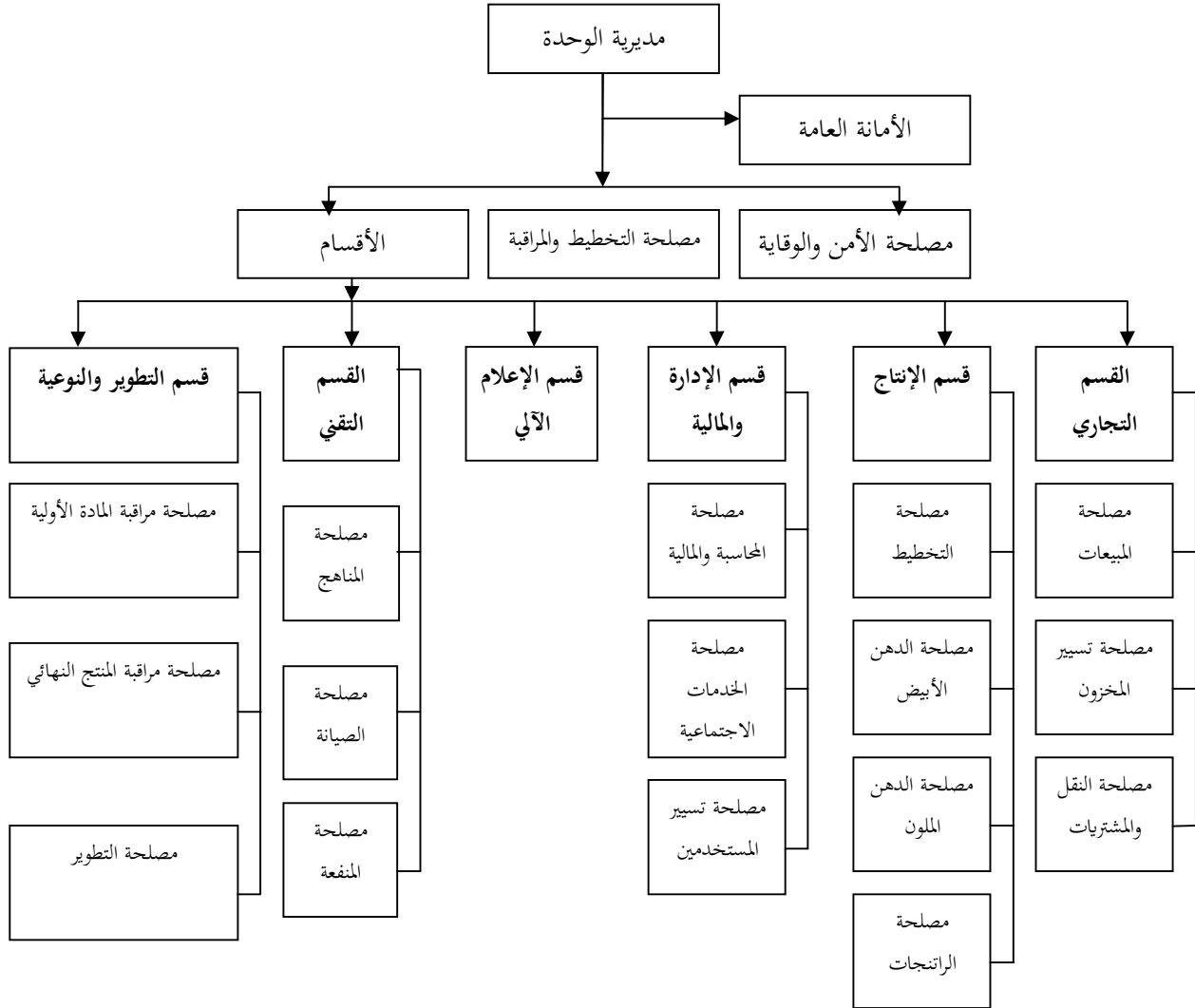
* **مصلحة الراتنجيات:** تقوم بإنتاج الراتنجيات وهي منتج نصف مصنع يستعمل في إنتاج الدهن.

- **قسم الإدارة والمالية:** يضم ثلاثة مصالح وهي:
- * **مصلحة المحاسبة والمالية:** وتضم ثلاثة فروع، فرع الخزينة الذي يهتم بدفع مبالغ الشراء وتحصيل مبالغ البيع، فرع المحاسبة الذي يقوم بمسك مختلف الدفاتر وحسابات الموردين والزبائن، أما فرع المواد والتجهيزات فيسهر على توفير المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية.
- * **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تضم خمسة فروع، فرع التعاونية الذي يسعى إلى توفير جميع السلع الغذائية أو الكهرومنزلية أو الدهن للعمال، فرع المطعم الذي يضمن الوجبة لجميع العمال، فرع التمريض الذي يستقبل ويسعف العاملين، فرع المراسلة والضمان الاجتماعي الذي يسدد مصاريف العلاج ويقدم الإعانات للعمال ويقوم بدفع مستحقات الضمان الاجتماعي شهريا، أما فرع المحاسبة الاجتماعية فيقوم بتسجيل العمليات المحاسبية الخاصة بالتعاونية والمطعم وإرسالها إلى المصالح المعنية لتسديدها.
- * **مصلحة تسيير المستخدمين:** تضم ثلاث فروع، فرع الأجور الذي يقوم بحساب أجرة العمال وإرسال الكشوف إلى المصلحة المحاسبة ليتم إرسالها إلى البنك الذي يتكفل بدفع الأجور، فرع تسيير المستخدمين الذي يقوم باستقبال طلبات التوظيف واستلام ملفات الحضور والمتابعة الإدارية والميدانية للموظفين، أما فرع الإمكانيات العامة فيضمن شراء لوازم العمل والقيام بالتنظيف اليومي للمكاتب وأماكن العمل.
- **قسم الإعلام الآلي:** يضم هذا القسم مجموعة من المهندسين والتقنيين تتمثل مهمتهم في تعميم استعمال الإعلام الآلي في جميع مصالح وأقسام الوحدة، بالإضافة إلى ضمان السير الحسن للمعلومات والسرعة في تداولها داخل الوحدة.
- **القسم التقني:** يضم ثلاثة مصالح وهي:
- * **مصلحة المناهج:** تقوم بمسك الملفات التي تبين ممتلكات الوحدة من آلات ومعدات، وأيضا التي تخص قطع الغيار.
- * **مصلحة الصيانة:** مكلفة بصيانة عتاد المؤسسة من آلات إنتاج، شاحنات، سيارات... الخ، مع الإشارة أنها تتوفر على فرع للميكانيك وآخر للكهرباء وهذه بغرض تجنب الخدمة الخارجية التي غالبا ما تكون مرتفعة التكلفة.
- * **مصلحة المنفعة:** تهتم بحاجيات المنفعة الذاتية للوحدة مثل عمليات البناء (الترميم) وتشغيل العتاد النفعي كالمكيفات والمسخرات... الخ.
- **قسم التطوير والنوعية:** يضم ثلاثة مصالح هي:
- * **مصلحة مراقبة المادة الأولية:** تعطي هذه المصلحة الموافقة أو الرفض لاستعمال المواد الأولية المستوردة من الخارج أو المحلية والتأكد من جودتها قبل الانطلاق في عملية الإنتاج.
- * **مصلحة مراقبة المنتج النهائي:** يتمثل دورها في مراقبة المنتجات قبل بيعها وتقبل شكاوى وردود أفعال الزبائن.

* **مصلحة التطوير:** دورها الأساسي تطوير منتجات جديدة أخذاً بعين الاعتبار تطور المنتجات في العالم مع تحسين الصيغ الكيميائية وإيجاد أخرى جديدة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية بالأخضرية UPL



المصدر: وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

المطلب الثالث: مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية وتشكيلة منتجاتها

من خلال هذا المطلب نقدم بداية مجالات نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ثم ننتقل إلى تشكيلة المنتجات التي تقدمها.

أولاً: مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية

تنشط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية في مجال إنتاج الدهن ومشتقاته والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): مجال نشاط الوحدة الإنتاجية بالأخضرية

مجال النشاط الاستراتيجي	تشكيلة المنتجات	أمثلة من تشكيلة المنتجات
الدهن	البنائات	Blanroc - Glylac 2000 Enduynyl - Endalo Thixomat - Univerra Snilac - Blanyl Blancryl
	هياكل المركبات	Glycar - Cellosia Acryla - Cellomast Mastifier - Masticar
	الصناعة	Primafer - Glyfour Arcyfour - Signaryl Polirane - Acrythane Epoxy - Chloric cc
	الممددات	Diluant Cellulosique Diluant Synthétique Diluant Epoxamine Diluant Polirane
	البرنيق	Verinex Vernis cellulosiques Vernis marine Vernis Acryla
الراتنجات	Résines	Alkydes - Aminoplastes
المستحلبات	Emulsions	Vynyliques - Arcytiques
المجففات	Siccatis Naphtésates et Octoates	Sictoplomb - Sictobalt Sictocal - Sictoman
الغراء	Colle a base d'eau	Colle express Colle à bois

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

ثانيا: تشكيلة منتجات الوحدة الإنتاجية بالأخضرية

تقدم الوحدة الإنتاجية بالأخضرية تشكيلة واسعة من المنتجات يمكن تصنيفها إلى منتجات تامة الصنع وأخرى نصف مصنعة، هي كما يلي:¹

1- المنتجات تامة الصنع

تضم المنتجات تامة الصنع مايلي:

- دهن خاص بقطاع البنائيات "**Secteur Bâtiment**": وهو دهن لا يستعمل إلا للبنائيات والأشغال العمومية.

- دهن خاص بقطاع الصناعة "**Secteur Industries**": وهو دهن ضد التآكل أو الصدأ (الهياكل والسكك الحديدية)، البحرية (سفن وعتاد البحرية)، الطيران، العتاد الفلاحي والأجهزة الكهرومنزلية.

- دهن خاص بقطاع هياكل المركبات "**Secteur Carrosserie**": هو دهن خاص بالسيارات والشاحنات ودهن قطاع الغيار.

- البرنيق "**Vernis**": يشمل جميع البرانيق اللامعة مثل: برنيق الخشب، برنيق الجلد... إلخ.

- المخففات "**Diluants**": تسمى أيضا (الممددات) وتستعمل لتخفيف الدهن.

- الغراء "**Colles**": يشمل الغراء بقاعدة المياه الخاص بالخشب، الورق، ومختلف أنواع الغراء المستخدمة في صناعاتها الرئيسية.

2- المنتجات النصف المصنعة (الوسيطية):

وهي المنتجات التي تدخل في صناعة الدهن تشمل مايلي:

- الراتنجات "**Résines**": هي مادة تعتبر أولية بالنسبة للدهن وتتكون من خليط عدة مواد كيميائية تقوم بالتفاعل فيما بينها مكونة من ألكيد طويل، قصير ومتوسط سواء بالماء أو الزيت.

- المستحلبات "**Emulsions**": تمثل مواد أولية بالنسبة للدهن تتكون من فنيليك وأكريليك.

- المجففات "**Siccatifs**": هي مواد وسيطية تستعمل لتجفيف الدهن.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات تتنوع بين التامة الصنع والنصف مصنعة ما مكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتفوق على المنافسين وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المبحث الثاني.

¹ معلومات متحصل عليها من وثائق خاصة بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق والتميز الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، ومن خلال هذا المبحث نقوم بداية بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة محل الدراسة باستعمال نموذجي القوى الخمس وسلسلة القيمة لبورتر ثم نتقل إلى مصادر ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للدهن

إن تحليل البيئة الخارجية يمكننا من تحديد الإستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها لمواجهة المنافسين من خلال نموذج بورتر ويمكن تحليل قوى المنافسة للمؤسسة الوطنية للدهن اعتمادا على نموذج بورتر كما يلي:¹

1- الداخولون الجدد: محليا الداخولون الجدد لا يمثلون تهديدا بالنسبة للمؤسسة الوطنية للدهن وذلك لتوفر مجموعة من العوائق تتميز المنتج، خبرة المؤسسة في مجال الدهن... إلخ؛ إلا في قطاع البناء الذي يشهد منافسة، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فإن هذه الحواجز لا تمثل عائقا كبيرا بالنسبة لها، وبالتالي فهي تشكل تهديدا حقيقيا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة خاصة إذا إنضمت الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

2 - قوة مفاوضة الزبائن: لا تمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسة الوطنية للدهن وهذا لتوفر عدد كبير من الزبائن، إضافة إلى أنها تقوم بإنتاج منتجات حسب رغباتهم بسبب قلة المنافسة فإن قوة ضغطهم ضعيفة على التخفيضات في السعر ومن زبائن المؤسسة نجد المؤسسة الوطنية للعبوات الصناعية "SNVI"، المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية "ENIEM"، نפטال، سونلغاز، سوناطراك، المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل "KAHRIF"، المؤسسة الوطنية لتحويل الخشب "ENATB"، وهذا نجده في قطاع هياكل المركبات والصناعة أما القطاعات الأخرى وخاصة البناء فان القوة التفاوضية للزبائن قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع التي تطورها المؤسسات المنافسة.

3- قوة مفاوضة الموردين: الموردون المحليون لا يمتلكون قوة تساومية على المؤسسة لإمتلاكها القدرة على التفاوض والمقارنة بينهم وفق ما يخدمها من حيث الجودة وسعر المواد الأولية وأجل التمويل.

الجدول رقم(08): الموردون المحليون

الموردون المحليون	الولاية
COGB	بجاية
ENG	قسنطينة
SARL JOKTAL	وهران
EMB	سكيكدة
SARL MAGREBINE	تبسة
TONIC	الجزائر

المصدر: وثيقة متحصل عليها من القسم التجاري.

¹ مقابلة شخصية مع السيد بعلي خير الدين، رئيس مصلحة تسيير المخزون، القسم التجاري، يوم الثلاثاء 2015/03/17، على الساعة 10:30 "انظر الملحق رقم (01)".

أما الموردون الأجانب يمتلكون قوة تساومية على المؤسسة فمعظم المواد الأولية المستعملة في نشاطها ذات مصدر أجنبي والطلب عليها في الأسواق العالمية مرتفع مع الندرة النسبية في وفرتها مما يمكن المؤسسات الأجنبية المنتجة من ممارسة نوع من الضغط على المؤسسة، والجدول الموالي يوضح بعض الموردون الأجانب الذين يتم التعامل معهم.

الجدول رقم (09): الموردون الأجانب

الدولة	الموردون الأجانب
بلجيكا	TRANSMARE
ألمانيا	BYK
سويسرا	ASHLAND
اسبانيا	PMS
فرنسا	ARKEMA
الإمارات العربية المتحدة	TAWAZON

المصدر: وثيقة متحصل عليها من القسم التجاري.

- 4- **تهديد المنتجات البديلة:** ظهرت في الآونة الأخيرة منتجات بديلة تهدد نسبيا منتج قطاع البناء، نتج هذا التهديد من احتكاك الزبائن بثقافات الغير من دول العالم وتأثرهم بها، فالتجهت أذواقهم ورغباتهم إلى استعمال هذه المنتجات البديلة التي من بين مميزاتها أنها تشبع نفس الحاجة وسهلة الاستعمال وغير مكلفة كثيرا كالورق الحائطي والخشب.
- 5- **المتنافسون في الصناعة:** شدة المنافسة في الصناعة تبقى قوية في قطاع البناء فمثلا منتج "Blanroc" طريقة إنتاجه سهلة ومواده الأولية متوفرة محليا عكس القطاعات الأخرى التي تحتاج منتجاتها إلى مواد مستوردة من الخارج مما أدى بالمنافسين إلى التخلي عنها والتركيز على قطاع البناء، إضافة إلى أن هذا القطاع جذاب ويكثر الطلب على دهبونه ما أدى إلى توفير فرص استثمار عديدة في هذا النوع من الأنشطة كما أن زيادة الطلب على المنتج الأجنبي لتأثر الزبائن بالثقافات الغربية كان لها دور في ظهور منافسين أجانـب، فإذن في قطاع البناء شدة المنافسة قوية بين المؤسسة ومؤسسات محلية وأجنبية أما باقي القطاعات فتبقى شدة المنافسة ضعيفة لان المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية، والجدول رقم (10) يوضح أهم المنافسين المحليين والأجانـب الذين يشكلون خطر على المؤسسة الوطنية للدهن.

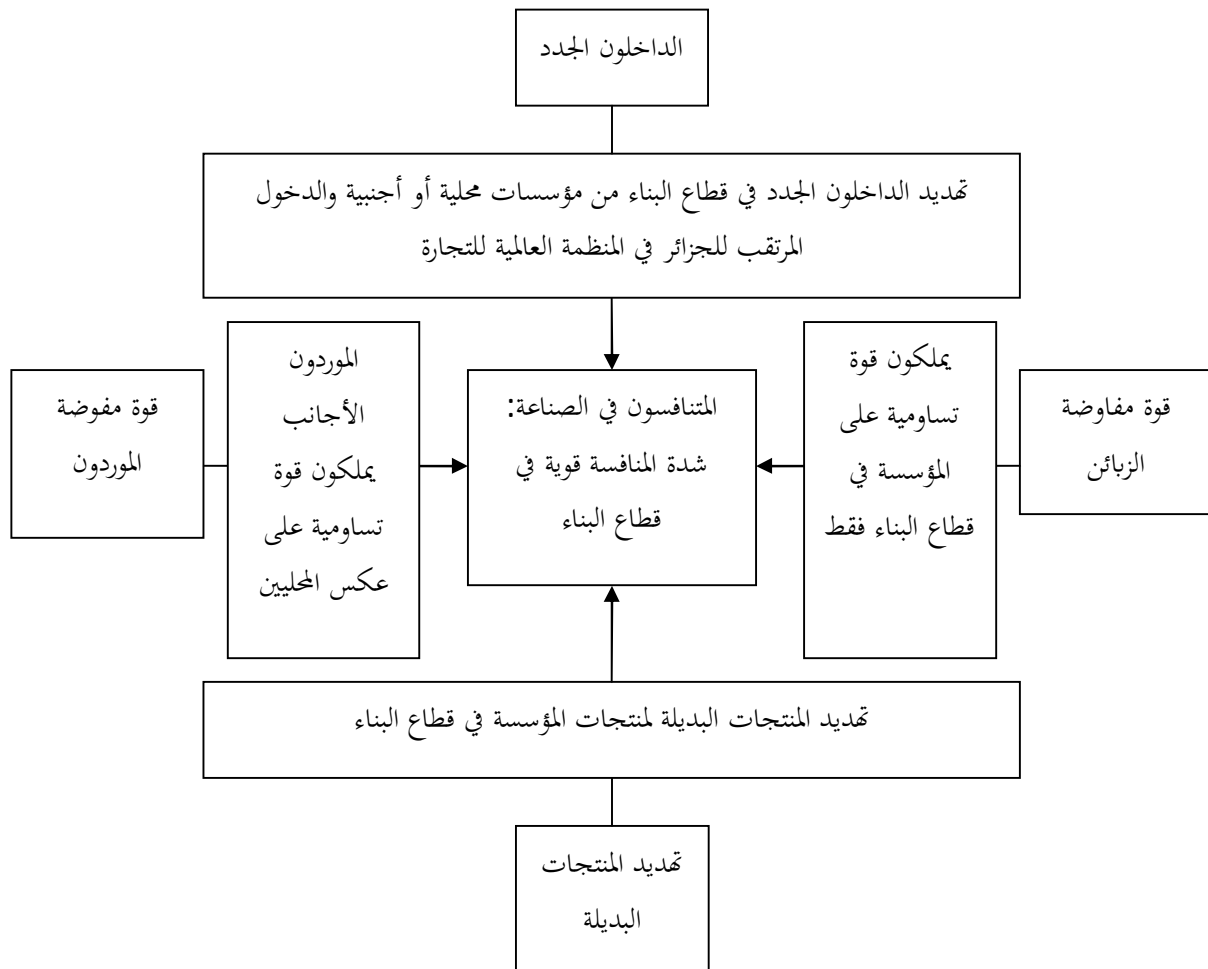
الجدول رقم (10): المنافسون المحليون والأجانب

المنافسون	الولاية/الدولة
DJAMILA	سطيف
MIDY	تـيـبـازة
SAADA	غـلـيـزان
SOLTANE	وهران
NEDJMA	الجزائر العاصمة
SPRIVER ARTHE	إيطاليا
PELLUCHNOM	اليونان
KAYAR	تركيا
MASLINOL	الإمارات العربية المتحدة
AKZO NOBEL	هولندا

المصدر: وثيقة متحصل عليها من القسم التجاري.

من خلال دراستنا لبيئة المؤسسة الوطنية للدهن الخارجية (التنافسية) تبين لنا أن المصدر الخارجي للميزة التنافسية لهذه المؤسسة يتمثل أساسا في إختيار إستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس بما أن المؤسسة تعطي أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحقـقه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال كما أنها تتمتع بقدرات فنية ومالية وإدارية لمتابعة إحتياجات الزبون ورغبته إضافة إلى اهتمامها بشراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي وتكثيف نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي من اجل تقديم نماذج جديدة والشكل الموالي يوضح نموذج بورتر للمؤسسة الوطنية للدهن:

الشكل رقم (13): نموذج القوى الخمس للمؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن

إن تحليل البيئة الداخلية اعتماداً على نموذج سلسلة القيمة يمكننا من تحديد نوع الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن خلال هذا المطلب نقوم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن كما يلي:¹

1- الأنشطة الرئيسية

هي مختلف الأنشطة التي تهتم بالحصول على مستلزمات العملية الإنتاجية وتقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات المدعومة لمجمل تلك العمليات، وتمثل هذه الأنشطة في مايلي:

- **الإمداد الداخلي:** يتمثل في إمداد المؤسسة محل الدراسة بمختلف المواد الأولية المستوردة من الخارج أو المتوفرة في السوق المحلي والتي تدخل في صناعة الدهن ومشتقاته، حيث تخزن كل هذه المواد في مخازن خاصة وملائمة لها ويتم مراقبتها من طرف خبراء مراقبة الجودة.

- **الإنتاج:** إن عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو وسيطة تختلف باختلاف نوع المنتج فمثلاً المنتج النهائي "Blanroc" المستعمل في قطاع البناء يمر بالمراحل التالية:

عملية التحضير ← عملية الخلط ← عملية سحق المكونات ← عملية التخفيف والمراقبة عن طريق المخبر ← عملية التصفية ← عملية التعبئة في العلب.

أما الراتنجات فهي منتج نصف مصنع يدخل في صناعة الدهن يتم في البداية تحضير التركيبة الكيميائية لهذا المنتج بعد ذلك توضع في صهاريج خاصة بالمواد السائلة ثم تحول إلى المخزن عن طريق أنابيب لإستعمالها عند الحاجة، أما عملية المراقبة بالنسبة للمنتجين فتتم على مستوى مخبر مراقبة الجودة، إذ نجد أنه يقوم بمراقبة المنتجات قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج من كل الجوانب المادية والكيميائية، والشروط الملائمة أي تبدأ عملية المراقبة من المادة الأولية إلى غاية تخزين هذه المنتجات، كما أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإنتاج بعض المنتجات حسب رغبة الزبائن.

- **الإمداد الخارجي:** تتم عملية تجميع وتخزين المنتجات نصف مصنعة وتامة الصنع على مستوى مخزن خاص وتتم عملية جدولة الطلبات حسب الطلب وذلك بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج، التسويق والمصلحة التجارية أين يتم ترتيب الطلبات مع مراعاة المخزون والإمكانات المتوفرة.

- **التسويق والمبيعات:** إن المؤسسة الوطنية للدهن تهتم بعملية التسويق من خلال قيامها بالمشاركة في المعارض الدولية والوطنية من أجل التعريف بمنتجاتها والإتصال بالزبائن، وتبادل الخبرات بين المؤسسات المشاركة، لكن فيما يخص الإعلانات فالمؤسسة لا تهتم بها كثيراً وذلك راجع إلى نقص المنافسة في ميدان الدهن ومشتقاته ويلاحظ ذلك من خلال غياب التسويق كقسم أو مصلحة في الهيكل التنظيمي أما في التوزيع فتعتمد المؤسسة على ثلاث قنوات توزيعية وهي:

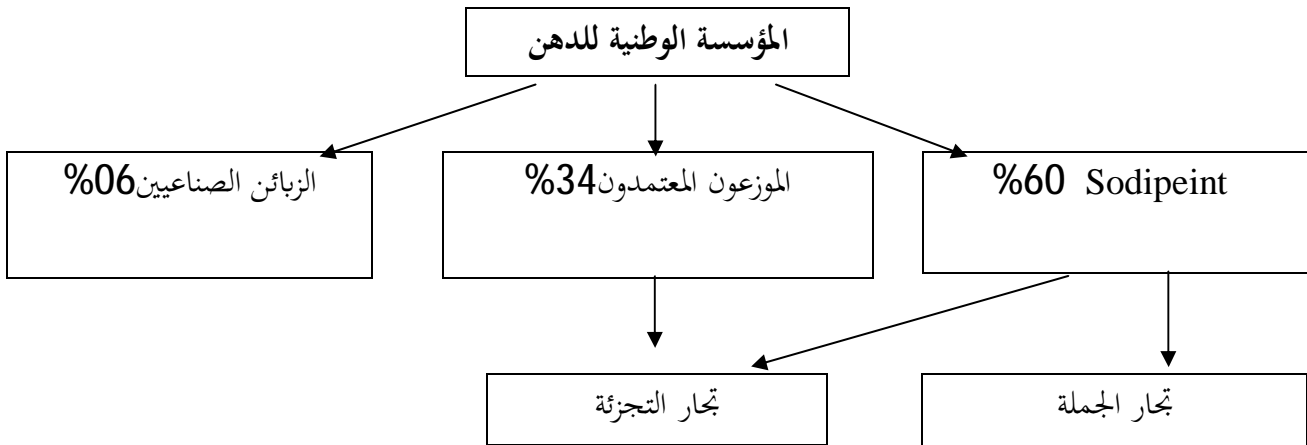
¹ مقابلة شخصية مع السيد بعلي خير الدين، رئيس مصلحة تسيير المخزون، القسم التجاري، يوم الثلاثاء 2015/03/17، على الساعة 10:30 "انظر الملحق رقم (01)".

* **القناة التوزيعية "Sodipeint"**: تعد المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "Sodipeint" أحد عملاء الوحدة الأساسية التي تركز عليها في توزيع منتجاتها لأنها تمتلك إمكانيات مادية وبشرية ضخمة، حيث يخصص لها أكثر من 60% من منتجات الوحدة بواسطة عقد مبرم بين الطرفين وليس لها حرية توزيع منتجات المنافسين.

* **القناة التوزيعية للموزعين المعتمدين**: هي مجموعة من الموزعين المعتمدين من طرف المؤسسة الوطنية للدهن مقسمين على الوحدات الإنتاجية يتمتعون بحرية تسويق منتجات المنافسين، فالوحدة الإنتاجية بالأخضرية تعتمد على أكثر من 22 موزع وتأخذ هذه القناة حوالي 34% من منتجاتها.

* **القناة التوزيعية للزبائن الصناعيين**: هم مجموعة من المؤسسات الوطنية تستعمل الدهون لطلاء منتجاتها تقارب نسبة التعامل مع الزبائن الصناعيين حوالي 06% ومنها: المؤسسة الوطنية للعربات الصناعية "SNVI"، سوناتراك، المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية "GTP" والمؤسسة الوطنية لحفر الآبار "ENSP"، والشكل الموالي يوضح القنوات التوزيعية للمؤسسة الوطنية للدهن.

الشكل رقم (14): القنوات التوزيعية للمؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة.

- **الخدمات**: من أجل المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين فإن المؤسسة محل الدراسة تقدم بعض الخدمات مثل خدمات ما بعد البيع، إمكانية إرجاع السلعة والإحتجاج في حالة وجود عيب فيها مع إعطاء السبب المقنع لذلك.

2- الأنشطة الداعمة

هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية في المؤسسة تتمثل في ما يلي:

- **التدبير:** ويخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة والمستعملة في سلسلة القيمة، فيما يخص شراء المواد الأولية تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على الشراء المحلي بنسبة 20 % من الكمية الإجمالية مثل المذيبات "Les Solvants"، كربونات الكالسيوم، مواد التغليف المعدنية والبلاستيكية، الزيوت، مواد التعليب الكرتونية... إلخ، والشراء الأجنبي بنسبة 80 % من الكمية الإجمالية مثل: التالك، التيتان، كربونات الكالسيوم... إلخ وشراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول كالألات، ومختلف التجهيزات حيث أن معظم آلات الوحدة من صنع ألماني، إيطالي وبلجيكي.

- **التطوير التكنولوجي:** حيث تعتبر المؤسسة محل الدراسة رائدة في إستعمال التقنيات الحديثة، ويظهر إهتمامها بالتطور التكنولوجي من خلال وجود قسم خاص بتطوير المنتجات من خلاله تسعى الوحدة إلى البحث عن منتجات وطرق إنتاج جديدة، والعمل على التحسين المستمر لها.

- **إدارة الموارد البشرية:** تولى المؤسسة الوطنية للدهن أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إهتمامها بإستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وضع برامج تحفيز لجميع العمال، الإهتمام باقتراحاتهم ومشاكلهم، والقيام بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة وحتى خارج الوطن حسب الضرورة.

- **البنى التحتية للمؤسسة:** تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف جميع الأنشطة التي تقوم بها ومقارنتها مع الأداء المحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة لتدنيه التكاليف وزيادة الأرباح وتطوير النشاطات نحو الأفضل. من خلال تحليلنا للبيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بالجودة العالية، التطوير والبحث عن منتجات جديدة، خلق القيمة المرتفعة لدى الزبون وكل هذا يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية من نوع ميزة تميز وبهذا نكون قد أثبتنا الجزء الأول من الفرضية الرابعة التي تفترض أن المؤسسة الوطنية للدهن تتمتع بميزة تميز والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للمؤسسة الوطنية للدهن:

الشكل رقم (15): نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة الوطنية للدهن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات المقابلة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن

من خلال التحليلين السابقين تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إستراتيجية التمييز لمواجهة المنافسين وتتمتع بميزة تميز، ومن خلال هذا المطلب نتعرف على أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن، والمتمثلة في مايلي:¹

أولاً: مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة

تتمثل أهم هذه المصادر فيما يلي:

1- معدات الإنتاج : وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات مواد أولية أو المنتجات نصف مصنعة إلى مخرجات في شكل منتج نهائي وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية واغلب هذه المعدات من صنع ألماني، ايطالي وبلجيكي تهتم المؤسسة بصيانتها والتجديد فيها باستمرار وهي نوعين: آلات متخصصة كتلك المختصة في صناعة الراتنجات فقط، وأخرى غير متخصصة تستخدم مثلاً في تعليب الدهن بمختلف أنواعه، كما أن اهتمام المؤسسة بشراء الآلات جديدة كان له تأثير على قدرتها الإنتاجية كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): القدرة الإنتاجية للوحدة الإنتاجية بالأخضرية من 2010 إلى 2014

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
القدرة الإنتاجية (طن)	37 010	39 470	39 980	39 990	43 980

المصدر: وثيقة متحصل عليها من مصلحة التخطيط والمراقبة.

يتضح من الجدول السابق أن القدرة الإنتاجية للوحدة الإنتاجية بالأخضرية في تطور مستمر وذلك راجع إلى نوعية معدات الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية بدرجة أولى.

2- الموارد المالية : تتمتع المؤسسة الوطنية للدهن باستقلالية مالية فهي تعتمد في تلبية احتياجاتها على التمويل الذاتي ونادراً ما تلجأ إلى الاستدانة من البنوك.

3- المواد الأولية : وتتمثل في المدخلات التي تحتاجها صناعة الدهن ومشتقاته من أجل تحويلها إلى مخرجات (دهن أو راتنجات)، تعتمد على الشراء المحلي بنسبة 20% والأجنبي بنسبة 80% مع الحرص على مراقبة جودة المواد الأولية من خلال مصلحة مراقبة المواد الأولية والنصف المصنعة لضمان جودة المنتج النهائي والعمل على تخزينها في مخازن تراعي جميع شروط الحفظ التي تحتاجها هذه المواد وبذلك هي تعد مصدراً لميزتها التنافسية.

¹ مقابلة شخصية مع السيد بعلي خير الدين، رئيس مصلحة تسيير المخزون، القسم التجاري، يوم الثلاثاء 2015/03/17، على الساعة 10:30 "انظر الملحق رقم (01)".

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

أهم المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن مايلي:

- 1- **معرفة طريقة العمل:** تعتبر معرفة طريقة العمل من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة الوطنية للدهن وهذا راجع إلى خبرتها في مجال الدهن ومشتقاته، هذا ما أكسبها ميزة ووجد عائقا أمام دخول المنافسين الجدد.
- 2- **المعلومات:** تعتمد المؤسسة محل الدراسة في حصولها على المعلومات الضرورية في ممارسة نشاطها على مصادر داخلية وأهمها قسم التطوير الذي يزود المؤسسة بالأفكار الجديدة وأخرى خارجية من خلال قنوات التوزيع التي تنقل للمؤسسة شكاوى ومقترحات الزبائن إضافة إلى الموردين الذين يزودونها بمعلومات حول المواد الأولية الجديدة وغيرها.
- 3- **المعرفة:** إن المعارف التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة راجعة إلى خبرتها الطويلة في مجال الدهن ومشتقاته من جهة إضافة إلى برمجة الدورات التكوينية اللازمة لمواكبة العاملين للتطورات التكنولوجية الراهنة وتطوير معارفهم ومهارتهم فحصولها على هذه المعارف وتوظيفها في نشاطها أهلها للحصول على ميزة تنافسية من نوع ميزة التميز.
- 4- **التكنولوجيا:** تهتم المؤسسة محل الدراسة بالتكنولوجيا من خلال مواكبتها لأحدث المستجدات في البيئة التكنولوجية ويبرز ذلك من خلال استخدامها للحواسيب وشبكة الانترنت داخل المؤسسة كما أنها تستخدم تكنولوجيات حديثة في إنتاج ومراقبة جودة منتجاتها.
- 5- **الجودة:** تعتبر الجودة مصدرا من مصادر ميزة التميز للمؤسسة الوطنية للدهن فهي تهتم بمراقبة جودة المنتج منذ شراء المواد الأولية وتخزينها إلى غاية تقديمه بالشكل النهائي كما أن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية إذ أنها حاصلة على شهادة (9001-2000) ISO سنة 2003 وشهادة (9001-2008) ISO سنة 2012، كما انه تطمح للحصول على شهادة (14001-2004) ISO الخاصة بالبيئة، إضافة انه تم اختيارها من بين 26 مؤسسة وطنية متنافسة في الطبعة الثامنة للجائزة الجزائرية للنوعية سنة 2010 وتحصلت بذلك على صك مالي بقيمة مليوني دينار.
- 6- **الكفاءات:** تتمتع المؤسسة الوطنية للدهن عامة والوحدة الإنتاجية بالأخضرية خاصة على طاقة بشرية هائلة مقسمة إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): عدد المستخدمين حسب الفئات المهنية من سنة 2010 إلى 2014

2014		2013		2012		2011		2010		السنوات وعدد العمال الفئات المهنية
الحقيقي	المخطط	الحقيقي	المخطط	الحقيقي	المخطط	الحقيقي	المخطط	الحقيقي	المخطط	
36	37	38	35	34	36	33	35	34	34	إطارات
85	77	79	78	85	80	83	81	80	86	أعوان تحكم
180	177	184	147	193	150	149	156	156	144	أعوان تنفيذ
55	52	42	73	18	68	65	65	58	69	العمال المؤقتين
17	27	30	29	36	31	34	47	35	07	عقود ما قبل التشغيل
373	370	373	362	366	365	364	384	363	340	العدد الإجمالي

المصدر: وثيقة متحصل عليها من مصلحة تسيير المستخدمين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الوحدة الإنتاجية بالأخصرية تمتلك قدرات وإمكانات بشرية كبيرة تعمل على تلبية إحتياجات السوق الوطنية من الدهن مقسمة إلى ثلاث فئات مهنية وهي: إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ إضافة إلى العمال المؤقتين والعاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل وان هذا العدد في ارتفاع مستمر (363-364-366-373-373) وهذا يدل على تنوع وتعدد المعارف، القدرات والمهارات التي تستخدم في أداء الأعمال وبذلك تعتبر الكفاءات من أهم مصادر الميزة التنافسية.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية الخارجية

من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر تبين أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج إستراتيجية التمييز لمواجهة منافسيها في السوق، حيث أن التميز وولاء الزبائن لمنتجاتها خلق حاجز دخول أمام العديد من المؤسسات الراغبة في الولوج إلى نفس القطاع فذلك يتطلب موارد ضخمة كما أن المنتج المتميز الذي تقدمه القادر على خلق القيمة للزبائن أعطاها فرصة فرض أسعار عالية تبرر التميز وبذلك لا تواجه المؤسسة تهديدا قويا للزبائن باعتبار أنها تفضل بين الموردين حسب السعر والجودة أضف أن المنافسة وتهديد المنتجات البديلة يبقى موجودا في قطاع البناء فقط ومن اجل ذلك تبنت المؤسسة محل الدراسة الإبداع التكنولوجي لمواجهة منتجات المنافسين والحفاظ على حصتها السوقية وتنمية ميزتها التنافسية وهذا ما سنتعرف عليه في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن

الإبداع التكنولوجي من الأساليب المستعملة لتحقيق وتنمية الميزة التنافسية من خلال التأثير في المصادر المكونة لها سواء كان إبداعاً تكنولوجياً في المنتج أو في أساليب الإنتاج، ومن خلال هذا المبحث نتعرف على واقعه في المؤسسة محل الدراسة وكيفية تأثيره على مصادر ميزتها التنافسية الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الوطنية للدهن

من خلال هذا المطلب نتعرف على مصادر الأفكار الإبداعية وطرق اعتماد الإبداع في المؤسسة الوطنية للدهن وكذلك نماذج عن الإبداعات التكنولوجية ومراحلها كما يلي:¹

أولاً: مصادر الأفكار الإبداعية في المؤسسة الوطنية للدهن

الفكرة هي منطلق الإبداع، وتعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على المصادر التالية للحصول على أفكار إبداعية:

1- قسم التطوير والنوعية: الدراسات والأبحاث التي يقوم بها قسم التطوير والنوعية من أجل إيجاد منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية ونفس الأمر بالنسبة لطرق الإنتاج وهذا من خلال التواصل بينه وبين باقي الأقسام الموجودة في الوحدة الإنتاجية.

2- قنوات التوزيع: حيث تقوم قنوات التوزيع بنقل شكاوى ومقترحات الزبائن إلى الوحدة لمعالجتها والتي قد تكون أفكاراً جديدة تجسد إبداعاً تكنولوجياً وخاصة إبداع المنتج سواء كان جذرياً أو بإدخال تعديلات بإعتبار أن المؤسسة الوطنية للدهن تنتج حسب رغبات الزبائن.

3- الزبائن الصناعيين: وهم أهم مصدر للأفكار الجديدة لأن المؤسسة تنتج حسب رغباتهم واحتياجات السوق الوطنية للدهن من خلال توفر دفتر الشروط الذي يحدد مواصفات المنتج الذي يرغب فيه الزبون ويكون ذلك من إعداد مكتب دراسات مختص إضافة إلى مراكز البحث والتطوير، أو من الإدارة العليا الممثلة بالمدير الوحدة أو المديرية العامة. **ثانياً:**

طرق اعتماد الإبداع في المؤسسة الوطنية للدهن

تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على التطوير من الداخل كطريقة أساسية لاعتماد الإبداع التكنولوجي وخلق تعاون جيد بين جميع أقسام ومصالح الوحدة، إضافة لطريقة أخرى وهي عقود التعاون والذي حصلت بموجبه المؤسسة الوطنية للدهن وعن طريق الوحدة الإنتاجية بالأخصرية على براءة اختراع من المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية سنة 2011 "انظر الملحق رقم (03)" لمنتجين "Solar lac noir mat EA" و "Solar peint noir mat" المستخدمين في دهن اللوحات الشمسية "Panneaux Solaires" والموجهين لقطاع الصناعة.

ثالثاً: نماذج عن الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الوطنية للدهن

تهتم المؤسسة الوطنية للدهن عامة والوحدة الإنتاجية بالأخصرية خاصة بالإبداع التكنولوجي ويظهر ذلك جلياً من خلال سلسلة الإبداعات التي قامت بها طيلة فترة الدراسة أي من 2010 إلى 2014 الظاهرة في الملحق رقم (04)

¹ مقابلة شخصية مع السيد طالي مسعود، رئيس مصلحة التطوير، قسم التطوير والنوعية، يوم الثلاثاء 2015/03/17، على الساعة 14:00. انظر الملحق رقم (02)."

حيث فاقت 60 منتج جديد، واغلبها في قطاع الصناعة للحفاظ على حصتها السوقية إضافة إلى انه القطاع الذي تضمن فيه أرباحها، كما أن المؤسسة تقدم منتج صناعي وهو الدهن وعليه فإن الإبداع في المنتج يتطلب بالضرورة تغيير في طريقة الإنتاج وذلك من اجل تعزيز إستراتيجيتها التنافسية.

1- منتجات الإبداع الجذري: مثل منتج "Nacremur" المقدم حديثا من طرف الوحدة الإنتاجية والمستعمل في قطاع البناء والخاص بديكور المنازل هو منتج ذو جودة عالية يراعي متطلبات الزبائن ويضاهي منتجات الدهن الأجنبية من حيث الجودة والألوان كما أن المؤسسة تعتمد عليه كثيرا لمواجهة المنافسة الموجودة في قطاع البناء "انظر الملحق رقم (05) و(06)".

2- منتجات الإبداع التدريجي: أما المنتجات الجديدة التي أدخلت عليها تعديلات نجد مثلا تحسين منتج "Blanroc" وذلك سنة 2011 حيث تم زيادة "Blancheur" فأصبح أكثر بياضا، وسمي المنتج الجديد "Blanroc super blanc papyrus" علما أن هذا المنتج خاص بقطاع البناء لطلاء الجدران الداخلية والخارجية.

رابعا: مراحل الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الوطنية للدهن

يمر الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الوطنية للدهن بالمراحل الآتية:

- 1- الإعداد: مرحلة توليد الأفكار غالبا ما تكون من عند الزبائن أو قسم التطوير والنوعية.
- 2- التطوير: في هذه المرحلة يتم دراسة الأفكار المقدمة وغربلتها واختيار الأنسب منها من خلال البحوث الأساسية والتطبيقية التي تقوم بها قسم التطوير والنوعية والتأكد من توفر التمويل اللازم والتقنية المطلوبة وغيرها.
- 3- التجسيد: يبدأ الإبداع يتجسد من خلال وضع نموذج أولي ومعاينته في المخبر وهذا بعد توفير المواد اللازمة والتأكد من مطابقته للشروط أو العمل على تغيير الصيغة الكيميائية للمنتج إلى غاية الوصول إلى التركيبة المناسبة.
- 4- النشر: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة الوطنية للدهن بإرسال عينة للزبون من المنتج الذي طلبه فإن كان رده ايجابي تنتقل إلى المعاينة الصناعية وإن كان سلبي تراجع النموذج الأولي من جديد وتعديل فيه، أما المعاينة الصناعية فهي إرسال كمية أكبر للزبون من المنتج في كل مرة حسب ما جاء في بنود دفتر الشروط وعند قبول الزبون للمنتج الجديد يظهر النموذج النهائي فتقوم المؤسسة بتحديد طريقة التحضير، خصائص المنتج، بطاقة الأمان والسلامة والبطاقة التقنية للمنتج "انظر الملحق رقم (07) و(08)" وهنا ينتهي دور قسم التطوير والنوعية ليبدأ دور القسم التجاري في شراء المواد اللازمة وتخزينها وقسم الإنتاج الذي يتكفل بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مع استمرار عملية مراقبة الجودة من البداية إلى غاية تقديم المنتج للسوق.

وتعتمد المؤسسة الوطنية للدهن في حماية منتجاتها على الأسرار التجارية المنصوص عليها في عقد العمل وكذا العلامة التجارية أما النشر فتقوم بإرسال العينات المجانية لزيائنها أو الاعتماد على بعض اللوحات الاشهارية.

ومن خلال ما سبق ذكره نكون قد أثبتنا الشطر الثاني من الفرضية الرابعة التي تعتبر أن المؤسسة الوطنية للدهن تتمتع بميزة تنافسية من نوع ميزة تميز وتعتمد على الإبداع التكنولوجي لتنمية ميزتها التنافسية وهذا يظهر جليا من خلال سلسلة الإبداعات التي قامت بها خلال فترة الدراسة.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية

بعـدا تعرفنا على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الوطنية للدهن نقوم من خلال هذا المطلب بدراسة مدى تأثيره على مصادر ميزتها التنافسية الداخلية، ويكون هذا التأثير كما يلي:¹

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية للمؤسسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية كما يلي:

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج

تتباين درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي كما يلي:

- الإبداع التكنولوجي في المنتج: طرح المؤسسة محل الدراسة لمنتجات جديدة جذريا أو محسنة لا يؤثر بدرجة كبيرة على معدات الإنتاج المستخدمة فهو لا يتطلب في العادة معدات جديدة خاصة أن المؤسسة تتوفر فيها العديد من الآلات متعددة الاستخدامات إلا الراتنجات وهي المنتج النصف مصنع الذي يدخل في إنتاج الدهن يتطلب آلات متخصصة في إنتاجه فقط.

- الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج: يظهر ذلك من خلال التأثير الكبير على معدات الإنتاج لان هذا النوع يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة فهو يتعلق أساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الإنتاجية من اجل تبسيط وتخفيض تكاليف الإنتاج، الوقت والجهد.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد المالية

الإبداع التكنولوجي يحتاج إلى موارد مالية ضخمة من اجل اقتناء مواد أولية أو معدات إنتاج جديدة والمؤسسة الوطنية للدهن في كلتا الحالتين تعتمد على مواردها الخاصة في تمويل احتياجاتها حيث أنها تأخذ ما نسبته 08% إلى 09% من الفائدة السنوية لتوفير متطلبات الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج وخاصة المنتج.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على المواد الأولية

يختلف تأثير الإبداع التكنولوجي على المواد الأولية باختلاف طبيعة الإبداع بين الإبداع التكنولوجي في المنتج وفي طريقة الإنتاج كما يلي:

- الإبداع التكنولوجي في المنتج : تعتمد المؤسسة بشكل كبير على هذا النوع من الإبداع الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الحصول على مواد أولية جديدة وذات جودة لتقديم منتجات جديدة حيث تقوم المؤسسة الوطنية للدهن من خلال وحداتها الإنتاجية بالبحث الدائم عن مصادر تموين جديدة تلي احتياجاتها من المواد الأولية اللازمة لتجسيد فكرة المنتج الجديد وذلك من خلال الانفتاح على الموردين الأجانب للحصول على المواد الخام المتميزة والنادرة.

- الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج: بما أن الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج يشمل التغيير الذي يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر فالمؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية وبالتالي درجة

¹ مقابلة شخصية مع السيد طالبي مسعود، رئيس مصلحة التطوير، قسم التطوير والنوعية، يوم الثلاثاء 2015/03/17، على الساعة 14:00 "انظر الملحق رقم (03)".

التأثير في هذه الحالة ضعيفة كون الإبداع لم يمس المنتج في حد ذاته، فمثلا قيام المؤسسة بتغيير منتجات الدهن من علبة إلى أنبوبة بلاستيكية أي عدم التأثير على المحتوى.

ثانيا: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية كمايلي:

1- الإبداع التكنولوجي ومعرفة طريقة العمل

عند قيام المؤسسة الوطنية للدهن بإدخال تكنولوجيا جديدة فإنها تسهر على الاستخدام الأمثل لها من خلال تكوين عمالها وتلقينهم المعلومات والمهارات اللازمة للتعامل معها من اجل تقديم منتجات جديدة خالية من العيوب في الوقت المناسب.

2- الإبداع التكنولوجي والمعلومات

قيام المؤسسة الوطنية للدهن بالإبداع التكنولوجي يفرض عليها ضرورة الحصول على المعلومات حول متطلبات السوق والعمل على تلبيتها قبل المنافسين من خلال الاعتماد على العديد من المصادر كقنوات التوزيع والموردين للنقل شكاوى واقتراحات الزبائن، ما يعاب على المؤسسة أنها تفتقد لخلية خاصة باليقظة وخاصة التكنولوجية لرصد التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية واستباق المنافسين في تقديم الإبداع التكنولوجي هذا ما اثر عليها في قطاع البناء وأدى إلى تراجع حصتها السوقية لصالح المنافسين.

3- الإبداع التكنولوجي والمعرفة

تقديم منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة يفرض على المؤسسة تطوير وزيادة رصيدها المعرفي، لذلك تقوم المؤسسة محل الدراسة باستقطاب المهارات والخبرات اللازمة.

4- الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا

يظهر تأثير الإبداع التكنولوجي على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الوطنية للدهن، من خلال قيامها بشراء احدث الآلات والمعدات الضرورية لذلك كمخبر مراقبة الجودة يتوفر على أحدث التقنيات والوسائل والآلات المخبرية الخاصة بكل أشكال المراقبة.

5- الإبداع التكنولوجي والجودة

إن تأثير الإبداع التكنولوجي على الجودة قوي فيقبال الزبائن على المنتج الجديد يرتبط كثيرا بجودته، ويظهر اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالجودة من خلال حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO(9001-2000 و(ISO(9001-2008 والجائزة الجزائرية للنوعية سنة 2010، كما أنها تسهر على مراقبة الجودة من المواد الأولية إلى غاية تقديم المنتج النهائي من خلال مخبر مراقبة الجودة إذ تتم عملية المراقبة على ثلاثة مراحل:

- مراقبة المواد الأولية: وهي تخص مراقبة جودة جميع المواد الأولية المستخدمة في إنتاج الدهن قبل الانطلاق في

عملية الإنتاج.

- مراقبة نصف نهائية: وتكون أثناء عملية الإنتاج وذلك بأخذ عينات من الدهن أو الراتنجات وأخذها إلى المخبر لفحصها والتحقق من مدى موافقتها للمعايير المحددة وتعديل الصيغة الكيميائية في حال وجود مشكل.
- المراقبة النهائية: تخص المنتج النهائي (الدهن) أي بعد إتمام عملية الإنتاج وقبل تقديم المنتج إلى الزبون "انظر الملحق رقم (09)".

6- الإبداع التكنولوجي والكفاءات

القيام بإبداعات التكنولوجية فرض على المؤسسة الوطنية للدهن الاهتمام بمواردها البشرية من خلال القيام بدورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها، داخل الوطن أو خارجه حسب احتياجاتها والميزانية المخصصة لذلك من أجل تنمية ميزتها التنافسية وزيادة خبرة العمال وتحفيزهم لتقديم أفكار إنتاج منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية لهذه المؤسسة والمتمثلة في إستراتيجية التمييز التي اختارتها كإستراتيجية للتنافس.

أولا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز للمؤسسة الوطنية للدهن

تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على إستراتيجية التمييز لمواجهة المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بسعر مرتفع قليلا يبرر القيمة التي تحققها لزبائنها والتي تفوق ما يقدمه المنافسون ويظهر ذلك من خلال تشكيلة واسعة من المنتجات التي تقدمها والعمل على التجديد فيها باستمرار وفق متطلبات السوق ومتطلبات الزبائن، كما أنها تعطي أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى الناشطة في مجال الدهن ومشتقاته كما أن معظم زبائنها صناعيين ومؤسسات تتمتع بقدرات مالية ضخمة تقلل حساسيتهم تجاه الأسعار واهتمامها بالبحث والتطوير يظهر من خلال حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO(9001-2000 و (ISO(9001-2008 والجائزة الجزائرية للنوعية سنة 2010، وقيامها بمراقبة المنتج منذ الحصول على المواد اللازمة لإنتاجه إلى غاية تقديمه في شكله النهائي لتفادي أي عيب في المنتجات التي تقدمها، لكن وعلى الرغم من تميز منتجاتها إلا أنها تعرف منافسة في قطاع البناء دون القطاعات الأخرى لان منتجاته يكثر الطلب عليها ومتطلبات إنتاجها متوفرة محليا بأسعار معقولة كما أن عدم اهتمام المؤسسة كثيرا بالتسويق وغياب خلية لليقظة كان له دور في تراجع حصتها السوقية في هذا القطاع، والجدولين رقم (13) و(14) يوضحان تطور الإنتاج والمبيعات بين سنة 2010 و2014 كمايلي:

الجدول رقم (13): تطور الإنتاج بين سنة 2010 و2014

السنوات	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر	المقدر
الإنتاج	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014
إجمالي الكمية المنتجة	35680	38222	36450	37130	35855	37349	36355	35719	36355	33134
إجمالي تكلفة الإنتاج	2839291	3023474	3008415	3270878	3074594	3286793	3303159	3278494	3355082	3161943
تكلفة إنتاج الوحدة	79.58	79.10	82.54	88.09	85.75	88	90.86	91.79	92.29	95.43

الكمية المنتجة: طن تكلفة الإنتاج: 10^3 دج تكلفة إنتاج الوحدة: 10^3 دج

المصدر: وثيقة متحصل عليها من مصلحة التخطيط والمراقبة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن الوحدة الإنتاجية بالأخصرية تحقق فائضا عن الإنتاج المقدر لسنوات 2010، 2011، 2012 وذلك راجع إلى الطاقة الإنتاجية المرتفعة التي تتميز بها آلاتها وجودة المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث بلغ الإنتاج المحقق على التوالي 38222 طن، 37130 طن و37349 طن، أما في سنة 2013 فقد استطاعت المؤسسة أن تحقق 98% من البرنامج لأنها توقفت عن إنتاج منتج "GLILAC 2000" المستخدم في قطاع البناء في أوت 2013 بتعليم من المديرية العامة لارتفاع مخزون هذا المنتج لعدم الإقبال على شراءه لكبر حجم عبوته من جهة وغلاء سعره من جهة أخرى إلا أنها استطاعت أن تتخلص من هذا المخزون في ديسمبر 2013 عن طريق التخفيض قليلا في سعر بيعه، سنة 2014 حققت فيها المؤسسة 91% من البرنامج لأنها واجهت مشكلة على مستوى نقاط التوزيع التابعة للقناة التوزيعية "Sodipeint" التي أهملت العناية بمنتجات المؤسسة وترتب عن ذلك إعادة

المنتجات إلى الوحدات الإنتاجية من اجل إعادة رسكلتها لبيعها فانخفضت الكمية المنتجة قليلا، أما تكلفة الإنتاج فتبقى مرتفعة لاعتماد المؤسسة على مواد أولية ذات جودة بسعر شراء مرتفع نسبيا والتركيز على الإبداع التكنولوجي في المنتج المناسب لإستراتيجية التمييز التي تعتمد عليها الذي يتطلب اقتناء مواد أولية جديدة هذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة وانعكاس ذلك على سعر البيع ويمكن توضيح تطور الإنتاج حسب التشكيلة المنتجات من خلال الملحق رقم (10).

الجدول رقم (14): تطور المبيعات بين سنة 2010 و 2014

المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	المقرر	السنوات
2014	2014	2013	2013	2012	2012	2011	2011	2010	2010	المبيعات
26738	28000	27670	28200	29305	28200	28484	27600	30564	27000	إجمالي الكمية المباعة
3093649	3046111	3126475	3025944	3079076	2897409	3077650	2793281	3064896	2696999	رقم الأعمال
115.70	108.79	113	107.30	105.07	102.75	108.05	101.21	100.28	99.89	سعر بيع الوحدة

الكمية المباعة: طن رقم الأعمال: 10³ دج سعر بيع الوحدة: 10³ دج

المصدر: وثيقة متحصل عليها من مصلحة التخطيط والمراقبة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن الوحدة الإنتاجية بالأخصرية حققت فائض في المبيعات لسنوات 2010، 2011 و 2012، حيث بلغت المبيعات المحققة على التوالي 30564 طن، 28484 طن و 29305 طن أما سنة 2013 و 2014 فقد تراجعت قليلا نتيجة الانخفاض الذي حصل في الكمية المنتجة لهذه السنتين إضافة إلى زيادة المنافسة في قطاع البناء لكن هذا لم يمنع المؤسسة من تحقيق رقم أعمال مرتفع باستمرار وذلك راجع إلى ارتفاع سعر بيع الوحدة الواحدة الذي تبرر به تميز منتجاتها والقيمة التي تخلقها لزبائنها ولتغطية تكلفة الإنتاج المرتفعة خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة ما يؤكد ميزة التميز التي تتمتع بها وإستراتيجية التمييز التي تعتمد عليها لمواجهة منافسيها.

كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تقديرها للمبيعات على أسلوب بسيط بحيث أن تقدير الكمية المباعة يساوي تقدير الكمية المنتجة وهذا تقدير خاطئ لإهمال المؤسسة مخزون نهاية المدة من المنتجات وإمكانية إخراجها كمبيعات، وخير مثال على ذلك ما تبينه كمية المبيعات لسنة 2014 في قطاع البناء بالمقدرة 23092 طن، فحين أن المحقق من الإنتاج كان 22987 طن والملاحظ أيضا أن المحقق في الكمية المنتجة لم يساوي المقدر في سنة 2014 ويمكن العودة إلى الملحق رقم (11) للتوضيح أكثر.

خلاصة:

المؤسسة الوطنية للدهن من أهم المؤسسات التي تعتمد عليها الدولة لتغطية احتياجات السوق الوطنية من الدهن تأسست سنة 1983 تضم ستة وحدات إنتاجية منها الوحدة الإنتاجية بالأخضرية التي تنشط في مجال إنتاج الدهن ومشتقاته، تتكون تشكيلة منتجاتها من منتجات تامة الصنع وهي الدهن، وأخرى نصف مصنعة تتمثل في الراتنجات، المستحلبات والمجففات.

تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن على إستراتيجية التمييز كإستراتيجية تنافسية وتمتتع بميزة التمييز نتيجة الخبرة الطويلة في مجال الدهن واهتمامها بجودة وتطوير منتجاتها، إضافة إلى ولاء الزبائن لعلامتها التجارية مما مكنها من تقديم منتجات بسعر مرتفع قليلا يبرر القيمة التي تخلقها لهم والتي تزيد عما يقدمه المنافسون، كما تقوم بتوفير اغلب المواد الأولية المستعملة في صناعة الدهن من الخارج وتمتلك معدات إنتاجية ذات نوعية، قدرة على التمويل الذاتي وكفاءات مقسمة إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ تسهر على تطويرهم وتنمية معارفهم من خلال القيام بدورات تكوينية، كما أنها حائزة على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO (9001-2000 و (ISO (9001-2008 ، الجائزة الجزائرية للنوعية سنة 2010، وبراءة اختراع سنة 2011.

ومن اجل مواجهة المنافسين، تنمية ميزتها التنافسية والحفاظ على حصتها السوقية تقوم بالإبداع التكنولوجي وتستمد أفكاره الإبداعية من آراء الزبائن والبحوث التي تقوم بها لذلك تعتمد الإبداع من خلال التطوير من الداخل باعتباره أكثر استقلالية، كما أنها تركز على الإبداع التكنولوجي في المنتج لتعزيز إستراتيجيتها التنافسية وهي إستراتيجية التمييز لأنها تحتاج إلى مواد أولية جديدة وموارد مالية ضخمة.

خاتمة عامة

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة ايجابية وبما أن المؤسسات تعيش اليوم في بيئة متغيرة شديدة المنافسة أضحت الإبداع ضرورة وليس اختيار من اجل مواكبة التطورات الراهنة ولتكون المؤسسة سباقة في تلبية متطلبات الزبائن ومواجهة المنافسين.

الإبداع التكنولوجي هو نوع من أنواع الإبداع، يرتبط بتقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم بإدخال تعديلات عليه أو استخدام عملية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لجعل المؤسسة الأفضل في السوق بإكسابها ميزة تنافسية والعمل على تنميتها باستمرار لضمان تفوقها.

الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة (ميزة التكلفة) أو مرتفعة تبرر التميز (ميزة التميز)، لكنها غير دائمة لأنه يمكن تقليدها من طرف المنافسين وحتى تحافظ المؤسسة على تفوقها يجب التجديد فيها وتنميتها باستمرار وذلك عن طريق الإبداع التكنولوجي بتقديم منتجات وطرق إنتاج جديدة جذريا أو محسنة.

وعليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- 1- يطبق الإبداع على ثلاث مستويات على مستوى الفرد، الجماعة وعلى مستوى المؤسسة (ومنه تم نفي الشطر الأول من الفرضية الأولى).
- 2- الأفكار الإبداعية تنبع من مصادر باطنية أو ظاهرية وليدة التفكير القسدي المكثف في موضوع معين وهذه الأخيرة يمكن أن تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها (ومنه تم نفي الشطر الثاني من الفرضية الأولى).
- 3- من أهم أساليب توليد الأفكار الإبداعية أسلوب العصف الذهني لـ "Alex Osborn" وقبعات التفكير الست لـ "Edward de bono".
- 4- يمكن اعتماد الإبداع عن طريق التطوير من الداخل، عقود التعاون، النمو الخارجي، المناولة واقتناء الرخص.
- 5- العملية الإبداعية تمر بعدة مراحل بدءاً بالإعداد وصولاً إلى النشر الذي يكون مباشراً أو من خلال انتقاء الشراكة، الترخيص للغير أو الترخيص الإجباري أما حماية الإبداع تكون من خلال براءات الاختراع، الأسرار التجارية، العلامة التجارية، التصميم والنماذج الصناعية.
- 6- البحث والتطوير هو المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي والطريقة الأكثر استقلالية يتطلب موارد ضخمة توفرها المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي، الاعتماد على البنوك، المستثمرين أو مؤسسات رأسمال المخاطرة (ومنه تم إثبات الفرضية الثانية).
- 7- يعتمد البحث والتطوير على اليقظة التكنولوجية التي تقوم برصد البيئة التكنولوجية وتعقب المعلومات، جمعها وتحليلها وتزويد البحث والتطوير بها لاستغلالها في الإبداع التكنولوجي.

8- للميزة التنافسية مصادر داخلية ملموسة متمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية، وأخرى غير ملموسة وهي طريقة العمل، المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة والكفاءات ومصادر خارجية تضم الاستراتيجيات التنافسية وهي التمييز، الريادة في التكلفة والتركيز فالإستراتيجيات التنافسية مصدر من مصادر الميزة التنافسية (وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة).

9- الإبداع التكنولوجي يؤثر على إستراتيجية التمييز وذلك بتحسين جودة وقيمة المنتج في نظر الزبون وإيجاد قيود قوية لمنع دخول المنافسين لاعتماد المؤسسة على كفاءات وتكنولوجيات يصعب تقليدها، ولتنمية ميزة التمييز الناتجة عن هذه الإستراتيجية نعتد على الإبداع التكنولوجي في المنتج.

10- الإبداع التكنولوجي يؤثر على إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال الإبداعات الجذرية والتدرجية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف، ولتنمية ميزة التكلفة الأقل الناتجة عن هذه الإستراتيجية نعتد على الإبداع التكنولوجي في عملية الإنتاج، أما إستراتيجية التركيز فيتم الاعتماد فيها على الإبداع التكنولوجي في المنتج وعملية الإنتاج حسب نوع الميزة التنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

نتائج الجانب التطبيقي:

1- تنشط المؤسسة الوطنية للدهن في إنتاج الدهن ومشتقاته، وتقدم تشكيلة واسعة من المنتجات تتنوع بين منتجات تامة الصنع ونصف مصنعة.

2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للدهن من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر اظهر أنها تعتمد على إستراتيجية التمييز كإستراتيجية تنافسية.

3- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الوطنية للدهن من خلال نموذج سلسلة القيمة لبورتر اظهر أنها تتمتع بميزة تنافسية من نوع ميزة التمييز (وهذا ما يثبت الشطر الأول من الفرضية الرابعة).

4- المؤسسة الوطنية للدهن متحصلة على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO 9001-2000) و(ISO 9001-2008)، وأيضاً حائزة على الجائزة الجزائرية للنوعية سنة 2010 مما يدل على اهتمامها البالغ بالجودة ويؤكد نوع الميزة التي تتمتع بها.

5- تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن في الحصول على الأفكار الإبداعية على الزبائن بدرجة رئيسية لأنها تنتج حسب رغبتهم إضافة إلى قسم التطوير والنوعية وقنوات التوزيع.

6- تركز المؤسسة الوطنية للدهن على التطوير من الداخل كطريقة أساسية لاعتماد الإبداع باعتبارها أكثر استقلالية.

7- المؤسسة الوطنية للدهن متحصلة على براءة اختراع من المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية سنة 2011 لمنتجين "Solar lac noir mat EA" و "Solar peint noir mat" مما يؤكد اهتمامها بتقديم منتجات جديدة ودعم الإبداع التكنولوجي فيها.

8- تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة خاصة في قطاع الصناعة للحفاظ على حصتها السوقية وزيادة أرباحها.

- 9- قدمت المؤسسة الوطنية للدهن خلال فترة الدراسة أكثر من 60 منتج جديد دلالة على اهتمامها بالإبداع التكنولوجي لتنمية ميزتها التنافسية (وهذا ما يثبت الشطر الثاني من الفرضية الرابعة).
- 10- تهتم المؤسسة الوطنية للدهن بالإبداع التكنولوجي وتركز على الإبداع في المنتج لتعزيز الإستراتيجية التنافسية التي تنتهجها وتنمية الميزة التنافسية التي تتمتع بها.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نقترح على المؤسسة الوطنية للدهن مايلي:

- 1- إدراج قسم أو مصلحة خاصة بالتسويق من اجل دراسة السوق ومتابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن.
- 2- الاعتماد على محاسبة المواد في تقدير المبيعات (المخرجات) والإنتاج (المدخلات).
- 3- إنشاء خلية خاصة باليقظة وخاصة التكنولوجية لرصد التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية واستباق المنافسين في تقديم الإبداع التكنولوجي.
- 4- زيادة عدد الإبداعات التكنولوجية في قطاع البناء لمواجهة المنافسة الموجودة فيه والحفاظ على الحصة السوقية.
- 5- الاعتماد على وسائل الإعلام من اجل تعريف الزبائن بإبداعاتها التكنولوجية لضمان الاستجابة السريعة لهم تجاهها ومواجهة المنتجات البديلة خاصة قطاع البناء الذي تشهد فيه منافسة.
- 6- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، تنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية.

آفاق الدراسة:

من أجل فتح آفاق أوسع لموضوع الدراسة في هذا المجال وأملنا أن نستوفيه حقه نقترح مواصلة البحث في

المواضيع التالية:

- 1- دور الإبداع التكنولوجي في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- 2- تأثير اليقظة التكنولوجية على الإبداع التكنولوجي.
- 3- مساهمة البحث والتطوير في خلق منتجات جديدة.
- 4- إدارة الإبداع ودورها في تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بهذا نسأل الله أن نكون قد وفقنا إلى ما كنا نسعى إليه والله الموفق والهادي إلى حسن السبيل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- الكتب

- 1- إبراهيم عواد المشاقبة، اثر التخصصة على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 4- أشوك .ك. هوتن، ترجمة خير سليمان شواهن، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5- برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 6- بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 10- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 14- روبرت .أ. بتس - ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 15- زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2011.
- 16- زياني مُجد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2009.
- 17- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 18- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 19- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2008.
- 20- طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 22- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 24- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 25- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 26- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 27- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 28- مُجّد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2006.
- 29- مُجّد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 04، 2010.
- 30- مُجّد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 31- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2007.
- 32- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 33- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية رمل الإسكندرية، مصر، 2005.
- 34- نبيل مُجّد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 35- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- الأطروحات والرسائل

* الأطروحات

36- أوكيل رابح، التغليف المتميز للمنتج وتأثيره على قرار الشراء دراسة مقارنة بين مؤسسات المشروبات الغازية كوكاكولا، بيسي وحمود بوعلام، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2013/2014.

37- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

* الرسائل

38- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2013.

39- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

40- رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة AMPME CA-IND، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2008/2009.

41- طراد فارس، مناخات الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2006/2007.

42- فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014.

- المجالات

- 43- أوكيل رابح، الإبداع في المنتج وتغليفه بوصفه مدخلا لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة معارف، العدد10، المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج ، البويرة، الجزائر، 2011.
- 44- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد17، المجلد03، جامعة الجزائر، 2008.
- 45- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد01، المجلد24، سوريا، 2008.
- 46- دويس مُجد الطيب، بختي إبراهيم، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996 - 2007، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 47- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد21، سوريا، 2005.
- 48- عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد61- 62، مركز دراسات الوحدة العربية لبنان، 2013.
- 49- علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.
- 50- معراج هوارى، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

- المؤتمرات، الأيام الدراسية والملتقيات

* المؤتمرات

- 51- مقدم عبيرات، بن مويضة مسعود، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- * الأيام دراسية
- 52- أوكيل رابح، بتيت أحمد، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحدي دعم قدراتها التنافسية، يوم دراسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بالبويرة، الجزائر، 25 نوفمبر 2009.

* الملتيقيات

- 53- احمد قايد نور الدين، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010.
- 54- أوكيل رابح، بتيت احمد، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
- 55- بارك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010.
- 56- بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010.
- 57- مُجَّد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتيقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15- 16 أكتوبر 2002.

ثانيا: باللغة الفرنسية

- الكتب

- 58- Cedomir Nestorovic, Marketing en environnement islamique, Dunod, France, 2009.
- 59- Flarence Durieux, Management de l'innovation une approche évolutionniste, Vuibert, France, 2001.
- 60- Jacque Dioux, Marc dupuis, La distribution Stratégies des groupes et Marketing des enseignes, pearson éducation, Paris, 2005.
- 61- Jean- Jacques Lambin, Chantal de moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché, édition Dunod, France, 8^{ème} édition, 2012.
- 62- Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, Maxi Fiches de Stratégies, Dunod, France, 2010.
- 63- Marie Camille Debourg, Joël Clavelin et olivier Perrier, Pratique du marketing (le marketing opérationnel-savoir gérer-savoir communiquer-savoir faire), Berti édition, Algérie, 2^{ème} édition, 2004.

- 64- Maurice Reyne , Maîtriser l'innovation technologique méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux, édition Dunod, France, 2002.
- 65- Michel Ghertman, Stratégie de l'entreprise théorie et action, édition economica, France, 2004.
- 66- Nathalie Van Leathem, Toute la fonction marketing, Dunod, France, 2005.
- 67- Paull Millier, Stratégie et marketing de l'innovation technologique lancer avec succès des produits qui n'existent pas sur des marchés qui n'existent pas encore, Dunod, France, 2^{ème} édition, 2005.
- 68- Yves Chirouze, Le marketing études et Stratégies, édition Ellipses, France, 2004.

- الأطروحات

- 69- Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances : Synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas application en génie des procédés et systèmes industriels, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Spécialité systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006.
- 70- Rasimi Ginting, Intégration du système d'aide a la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielles application dans le choix de partenaires en Indonésie, Thèse pour l'obtention du grade de doctorat, Discipline science de l'information, Faculté des sciences et techniques de saint jerome, Université de droit et des sciences D'aix – marseille, France, 2000.

الملاحق

الملحق رقم (01)

مقابلة شخصية مع السيد بعلي خير الدين، رئيس مصلحة تسيير المخزون، القسم التجاري، يوم الثلاثاء

2015/03/17، على الساعة 10:30.

حتى تحافظ المؤسسة الوطنية للدهن على مكانتها ومركزها التنافسي وجب عليها أن تكون دائمة الإطلاع على التغيرات التي تشهدها البيئة التي تحيط بها سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال التفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية:

- س 01: كيف تقوم مؤسستكم بالإمدادات الداخلية؟
- س 02: كيف تقوم مؤسستكم بإنتاج الدهن والراتنجات؟
- س 03: كيف تقوم مؤسستكم بالإمداد الخارجي؟
- س 04: هل تهتم مؤسستكم بعملية التسويق؟
- س 05: ماهي أنواع قنوات التوزيع التي تعتمد عليها مؤسستكم؟
- س 06: ما نوع الخدمات التي تقدمها مؤسستكم للزبائن؟
- س 07: هل تعتمد مؤسستكم على شراء المواد الأولية من داخل الوطن أو من خارجه؟
- س 08: هل تهتم مؤسستكم بالتطور التكنولوجي؟
- س 09: هل تولي مؤسستكم أهمية لإدارة الموارد البشرية؟
- س 10: هل تقوم مؤسستكم بمقارنة تكاليف الأنشطة التي تقوم بها مع الأداء المحقق في كل نشاط؟
- س 11: هل تسعى مؤسستكم إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل أو منتجات متميزة؟
- س 12: هل يمكنك أن تحلل البيئة الخارجية للمؤسسة الوطنية للدهن؟
- س 13: ما نوع الإستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف مؤسستكم؟
- س 14: بما أن مؤسستكم تتمتع بميزة تميز وتعتمد على إستراتيجية التمييز، فما هي مصادر ميزتها التنافسية؟

الملحق رقم (02)

مقابلة شخصية مع السيد طالبي مسعود، رئيس مصلحة التطوير، قسم التطوير والنوعية، يوم الثلاثاء

2015/03/17، على الساعة 14:00.

إن اعتماد المؤسسة الوطنية للدهن عامة والوحدة الإنتاجية خاصة على الإبداع التكنولوجي أمر ضروري لمواكبة التطورات الراهنة والاستجابة لمتطلبات السوق، من أجل تنمية ميزتها التنافسية والحفاظ عليها من خلال تقديم منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة، ولمعرفة ذلك سنتفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية حول واقع الإبداع التكنولوجي في الوحدة الإنتاجية بالأخضرية.

س 01: ماهي المصادر التي تعتمدونها للحصول على أفكار إبداعية؟

س 02: ماهي طرق اعتمادكم للإبداع؟

س 03: ماهي مراحل الإبداع التكنولوجي في مؤسستكم؟ وهل تختلف هذه المراحل باختلاف نوع الإبداع؟

س 04: في ما تتمثل الوسائل التي تعتمدونها لحماية إبداعاتكم التكنولوجية؟

س 05: هل تعتمد الوحدة الإنتاجية بالأخضرية في صناعة الدهن ومشتقاته على مواد أولية محلية أو مستوردة؟

س 06: ماهي أنواع الآلات الإنتاجية الموجودة بالوحدة؟

س 07: هل يحتاج الإبداع التكنولوجي في المنتج وطريقة الإنتاج بالضرورة لمعدات إنتاج جديدة؟

س 08: هل تعتمدون في تمويل احتياجاتكم على التمويل الداخلي أم الخارجي أم هما معا؟

س 09: هل تعتبر الجودة من أولويات مؤسستكم؟ وكيف يظهر ذلك؟

س 10: ماهي أنواع مراقبة الجودة على مستوى الوحدة؟

س 11: ماهي المصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على المعلومات التي تحتاجها لاكتشاف منتجات جديدة ومعرفة متطلبات السوق؟

س 12: هل تمتلك الوحدة خلية لليقظة وخاصة اليقظة التكنولوجية لاستباق التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي؟

س 13: هل تعتمد الوحدة على التكنولوجيات الحديثة في ممارسة نشاطها؟

س 14: إدخال تكنولوجيات حديثة أو الحصول على معلومات مفيدة يتطلب الاستعمال الجيد والاستغلال الذكي لها

بدرجة عالية من الإتقان، فإلى ماذا ترجع المعرفة الجيدة بطريقة العمل في مؤسستكم؟

س 15: هل تقوم مؤسستكم ببرمجة دورات تكوينية لعمالها؟

الملحق رقم (03)

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرمجة الاستثمار

Institut National Algérien de la Propriété Industrielle



المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية

DEMANDE DE PROTECTION D'INVENTION

<p>(12) NATURE DE LA DEMANDE *</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> BREVET D'INVENTION (A1)</p> <p><input type="checkbox"/> CERTIFICAT D'ADDITION (A2)</p> <p>Signature du préposé à la réception</p> 	<p>CADRE RESERVE A L'INAPI</p> <p>(21) N° de dépôt: 110889</p> <p>(22) Date de dépôt: 29 DEC 2011</p> <p>Heure: 10h30</p> <p>Visa: Le Directeur des Brevets</p> <p>M. A. HADJOUTI</p>
---	---

(74) - MANDATAIRE: Nom, Prénom, Adresse

Date du pouvoir

Nationalité du ou des déposants: Algérienne

(71) - DEPOSANT (S): Nom, Prénom, (dénomination), Adresse

UNITE DE DEVELOPPEMENT DES EQUIPEMENTS SOLAIRES - UDES
BP 386; RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415

Tél.: 024 41 01 33 Fax: 024 41 01 33 E-mail: nkmerzouk@gmail.com

(54) - TITRE DE L'INVENTION :

Capteur plan pour chauffe eau solaire

(30) REVENDICATION DE PRIORITE (S)

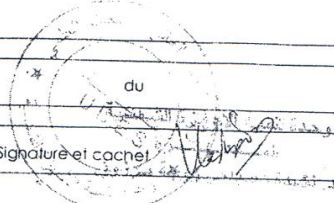
31) - N° (s) de dépôt	32) - date (s) :	33) - pays d'origine	Nature de la demande

Demande de certificat d'addition rattaché au brevet principal n°

du

Fait à Bou-Ismaïl le 26/12/2011

Signature et cachet



تابع للملحق رقم (03)

(72) - INVESTEUR(S) : NOM, PRENOM, ADRESSE :

Mr Rabah SELLAMI, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mme Naïchida MERZOUK née KASBADJI, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mr Faouzi HADDAD, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mr Hicham BENDJEBBASS, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mr Mourad CHIKHI, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mr Tariq DMARI, RN n°11, Bou-Ismaïl, W. TIPAZA 42415
Mr Mohamed FERSADOU, ENAP - Lakhdaria
Mr Messaoud TALBI, ENAP - Lakhdaria

AUTRES INFORMATIONS :

BORDEREAU DES PIÈCES DÉPOSÉES *		
<input checked="" type="checkbox"/> Mémoire descriptif original	pages	<input type="checkbox"/> Document de priorité
<input type="checkbox"/> Mémoire descriptif duplicata	pages	<input type="checkbox"/> Cession de priorité
<input type="checkbox"/> Mémoire descriptif en langue arabe	pages	<input checked="" type="checkbox"/> Abrégé descriptif
<input checked="" type="checkbox"/> Dessin(s) original (aux)	Planche(s)	<input type="checkbox"/> Pouvoir
<input type="checkbox"/> Dessin(s) duplicata (s)	Planche(s)	<input checked="" type="checkbox"/> Titre ou justification du paiement de taxe

Les demandes de Brevet d'invention ou de Certificat d'Addition doivent être remises ou adressées par pli postal recommandé avec demande d'avis de réception à l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) dont les coordonnées sont indiquées ci-dessus.

Le paiement des taxes exigibles peut être effectué soit directement auprès de la caisse de l'INAPI soit par virement bancaire au compte: BEA 12 Avenue AMIROUCHE, Alger - n° 00200012120326418071

Coordonnées de l'INAPI :

42, Rue Larbi BEN M'HIDI, 3^{ème} étage, B.P. 403 ALGER
Tél. : (021) 73 57 74 • Fax: (021) 73 96 44 et (021) 73 5581
E-mail: brevet@inapi.org - Web: www.inapi.org

**Le Présent formulaire doit être rempli à la machine.
NE PAS PLIER**

* Cocher les cases correspondantes.

الملحق رقم (04): المنتجات الجديدة في الوحدة الإنتاجية بالأخصرية بين سنة 2010 و 2014

قطاع البريق والممددات	قطاع الصناعة	قطاع هياكل المركبات	قطاع البناء	القطاع نوع الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> - Diluant VR - Diluant EMBAL/METAL - Vernis PROTECT PU EA - Vernis PROTECT PU EB - DILUANT vereclat - Vernis imprav - VERECLAT EA+EB - VERNIS D'ORE AS 	<ul style="list-style-type: none"> - Maticryl BR ECO - Epoxy FEP EB - Epoxy gris poussière - Epoxy FEP noir - Epoxy FEP BR - Marine protect - Urétsol EB - Urétsol EA - Epoxy pipes ACE EB - Epoxy pipes ACE - Inorganic zinc silicate - VITURANE - Epoxy four EB - EPOXY four - Uretanche EB - Uretanche noir - BRILLACRYL - Acryplast blanc - Acryplast jaune - Acrythane GRIS FENETRE - Acryplast noir - SABLE DE SILICE - ANTIDERAPANT - MONOPOUND D'ORE - Epoxy zinc EA - MATICRYL - Acryplast rouge 	<ul style="list-style-type: none"> - Furtilac EB - Furtilac JUANE - Furtilac vert armée 	<ul style="list-style-type: none"> - BLANCRYL - SUPER BLANC - Nacremur 	<p>منتجات الإبداع الجذري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Vernis compound PVC bronze 	<ul style="list-style-type: none"> - Silitherme 400-600 noir - Silitherme 400-600 gris - Polycar blanc 1023 SNVI EA - Polycar blanc 3028 SNVI EA - Glifour BT beige Ral 1001 mat - Glifour BT blanc pur Ral 9001 mat - Polyrane gris poussière ral 7037 EA - Glifour HT gris platine electro - Acrybronze 	<ul style="list-style-type: none"> - Glycar gris givré - Glycar beige Ral 1001 MAT 	<ul style="list-style-type: none"> - ARRIS GGT bleu ciel Ral 5015 - ARRIS GGT agate Ral 7038 - ARRIS GGT beige E4, 13,75 - ARRIS GGT beige D4, 14,73 - ARRIS GGT blanc crème Ral 9001 - Blanroc super blanc papyrus - Emulsat blanc pur Ral 6010 - Emulsat bleu ciel Ral 2015 - Glylac 2000 vert aurés 605 - Acrimat parme 410 	<p>منتجات الإبداع التدريجي</p>

الملحق رقم (04): المنتجات الجديدة في الوحدة الإنتاجية بالأخصرية بين سنة 2010 و 2014

قطاع البريق والممددات	قطاع الصناعة	قطاع هياكل المركبات	قطاع البناءات	القطاع نوع الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> - Diluant VR - Diluant EMBAL/METAL - Vernis PROTECT PU EA - Vernis PROTECT PU EB - DILUANT vereclat - Vernis imprav - VERECLAT EA+EB - VERNIS D'ORE AS 	<ul style="list-style-type: none"> - Maticryl BR ECO - Epoxy FEP EB - Epoxy gris poussière - Epoxy FEP noir - Epoxy FEP BR - Marine protect - Urétsol EB - Urétsol EA - Epoxy pipes ACE EB - Epoxy pipes ACE - Inorganic zinc silicate - VITURANE - Epoxy four EB - EPOXY four - Uretanche EB - Uretanche noir - BRILLACRYL - Acryplast blanc - Acryplast jaune - Acrythane GRIS FENETRE - Acryplast noir - SABLE DE SILICE - ANTIDERAPANT - MONOPOUND D'ORE - Epoxy zinc EA - MATICRYL - Acryplast rouge 	<ul style="list-style-type: none"> - Furtilac EB - Furtilac JUANE - Furtilac vert armée 	<ul style="list-style-type: none"> - BLANCRYL - SUPER BLANC - Nacremur 	<p>منتجات الإبداع الجدري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Vernis compound PVC bronze 	<ul style="list-style-type: none"> - Silitherme 400-600 noir - Silitherme 400-600 gris - Polycar blanc 1023 SNVI EA - Polycar blanc 3028 SNVI EA - Glifour BT beige Ral 1001 mat - Glifour BT blanc pur Ral 9001 mat - Polyrane gris poussière ral 7037 EA - Glifour HT gris platine electro - Acrybronze 	<ul style="list-style-type: none"> - Glycar gris givré - Glycar beige Ral 1001 MAT 	<ul style="list-style-type: none"> - ARRIS GGT bleu ciel Ral 5015 - ARRIS GGT agate Ral 7038 - ARRIS GGT beige E4, 13,75 - ARRIS GGT beige D4, 14,73 - ARRIS GGT blanc crème Ral 9001 - Blanroc super blanc papyrus - Emulsat blanc pur Ral 6010 - Emulsat bleu ciel Ral 2015 - Glylac 2000 vert aurés 605 - Acrimat parme 410 	<p>منتجات الإبداع التدريجي</p>

الملحق رقم (05)



GALET 730 N



BLEU HORIZON 511 N



VERT CLAIR 672 N



VERT PALE 633 N



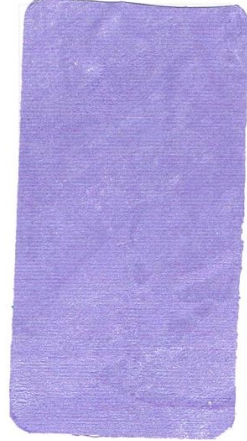
CORAIL 250 N



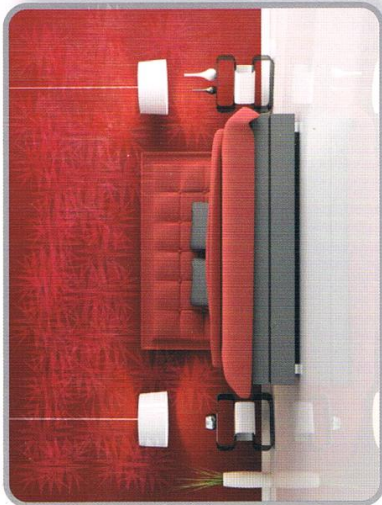
SAUMON 235 N



PAMPA 112 N



PARME 410 N



ROSE 317 N



ROSE CLAIR 315 N

الملحق رقم (06)





ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
unité de production de Lakhdaria
Nouveau produit gamme bâtiment



NACREMUR

الملحق رقم (07)



 ENAP Entreprise Nationale de Peintures - Algérie	FICHE TECHNIQUE	Edition du : 05/01/2012	 Version 2008
---	-----------------	-------------------------	---

SOLARPEINT NOIR MAT 219807950 INDUSTRIE

Nature	Silicone
Utilisation	Revêtement monocomposant pour panneaux solaires ayant une bonne tenue à l'extérieur, résiste à la chaleur et aux cycles thermiques répétitifs. Caractérisée par une bonne transmission thermique. Sur support en aluminium ou métaux légers, appliquer en premier lieu le promoteur d'adhérence Fosfal AM gris.
Propriétés	Bonne adhérence. Bonne propriétés mécaniques. Excellente tenue aux rayons UV. Bonne résistance en ambiance marine et ambiance du sud
Caractéristiques	Densité : $1,065 \pm 0,05$ Viscosité à 20-25 °C : 30 ± 10 Po (M4/V20) Extrait sec en poids : 53 ± 2 Rendement : $10 \pm 0,5$ m ² /kg ou 10,5 m ² /l pour une épaisseur film humide de 150-175 μ (30-40 μ sec) Séchage à 20-25 °C : HT 5-7 h Sec 24-36 h Réticulation complète : 12 à 15 jours à 20-25 °C Délai de recouvrement à 20-25 °C : Minimum : 16 à 24 h Maximum : Illimité Température limite de service : 500 °C sans Fosfal AM gris et 120 °C avec Fosfal AM gris Aspect : Mat Délai de stockage sous abri : 12 mois dans son emballage d'origine bien fermé. Conditionnement : Solarpeint noir Mat (219807950) : 3 kg, 16 kg
Préparation de surface	Support bien dérouillé, dégraissé et sec.
Application	Pistolet (Utilisation 15 à 17 % de diluant Solarpeint).
Conseils d'emploi	Diluer avec le Diluant Solarpeint et filtrer. Laisser mûrir 10-15' avant application. Appliquer d'abord le promoteur d'adhérence Fosfal AM gris, laisser sécher 3 à 4 h puis appliquer Solarpeint. Laisser sécher le revêtement 3 à 4 jours avant la mise en service. Ne pas appliquer à des températures < 5 °C et > 40 °C et à un taux d'humidité > 80 %

NB : Les indications ci-dessus sont données à titre d'informations de base. Les circonstances d'emploi échappant à notre contrôle, nous ne sommes responsables que d'une qualité constante de nos produits. Pour tous cas particuliers il y a lieu de nous consulter.

الملحق رقم (08)

 ENAP Entreprise Nationale de Peintures - Algérie	FICHE TECHNIQUE	Edition du : 05/01/2012	
---	-----------------	-------------------------	---

SOLARLAC NOIR MAT


216405950

INDUSTRIE

Nature	Polyuréthane : Polyester hydroxylé/Polyisocyanate aliphatique.
Utilisation	Peinture bicomposants pour panneaux solaires ayant une bonne tenue à l'extérieur, résiste à la chaleur et aux cycles thermiques répétitifs. Caractérisée par une bonne transmission thermique.
Propriétés	Bonne adhérence. Bonne propriétés mécaniques. Excellente tenue aux rayons UV. Bonne résistance en ambiance marine et ambiance du sud
Caractéristiques	Densité : $1,251 \pm 0,05$ Viscosité à 20-25 °C : 52 ± 10 Po (M4/V20) Extrait sec en poids du mélange EA + EB : 60 ± 2 Rendement : $10 \pm 0,5$ m ² /kg ou 12,5 m ² /l pour une épaisseur film humide de 150-175 μ (35-45 μ sec) Délai de recouvrement à 20-25 °C : Minimum : 16 à 24 h Maximum : Illimité Séchage à 20-25 °C : HT 6-7 h Sec 16-18 h Réticulation complète du système : 12 à 15 jours à 20-25 °C Température limite de service : Continue : 120 °C Rapport de mélange en poids EA/EB : 80/20 Durée de vie en pot à 20-25 °C : 1-2 h Aspect : Mat Délai de stockage sous abri : 12 mois dans son emballage d'origine bien fermé. Conditionnement : Solarlac noir mat EA (216405950) : 0,8 kg, 3 kg, 18 kg Solarlac EB (216405000) : 0,2 kg, 0,75 kg, 2,5 kg
Préparation de surface	Support bien dérouillé, dégraissé et sec (traitement chimique à l'acide phosphorique H3PO4 dilué du support conseillé avant application).
Application	Pistolet (Utilisation 15 à 17 % de diluant Solarlac).
Conseils d'emploi	Bien mélanger les deux éléments A et B dans le rapport 80/20 Diluer avec le Diluant Solarlac et filtrer Laisser mûrir 10-15' avant application Ne pas appliquer à des températures < 5 °C et > 40 °C et à un taux d'humidité > 80 %

NB : Les indications ci-dessus sont données à titre d'informations de base. Les circonstances d'emploi échappant à notre contrôle, nous ne sommes responsables que d'une qualité constante de nos produits. Pour tous cas particuliers il y a lieu de nous consulter.

الملحق رقم (09)

 ENAP Entreprise Nationale de Peintures –ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Date du :03/03/2015
	FICHE DE CONTROLE PF	N° : 15/15

DESIGNATION	CLIENT	QUANTITE (kg)	N° DE LOT
GALZINEPOX EA	ORASCOM OCIA	1 000	000715

CONTROLES		RESULTATS	OBSERVATIONS
Viscosité		1200 Po à 23°C	Brookfield(M5/V2)
Finesse		23	
Densité		3,205	
Séchage	Air - HT	25'	
	- Sec	09h00	
	- Manipulable		
	Four - T°C		
	- Temps		
Teinte		Gris	
Aspect		Mat	
Adhérence (1 mm)		Bonne	
Adhérence (2 mm)			
Emboutissage (6 mm)			
Sec à rouler			
Emboutissage rupture métal			
Pliage 2 mm			
Pliage 5 mm			
Pliage 8 mm			
Pliage 12 mm			
Pliage conique			
Choc recto (1 kg/36 cm)			
Extrait sec			
Dureté Persoz (sec.)			
Résistivité de livraison (Ω .cm)			
Délai de stockage sous abri		12 Mois	
Autres contrôles			
Coulure			
Trou d'épingle film humide < 3 trous/cm ²			
Trou d'épingle film sec < 3 trous/cm ²			
Stabilité (dépôt)		Stable	

Le Chef de Service PF

A.DOUKARI

Date de contrôle : 10.02.15

Le technicien de contrôle

H. MAMOUNI

EVOLUTION DE LA PRODUCTION (par gamme) 2010 / 2014

G A M M E S		Q: Tonnes. V: 10 ³ DA.											
		PREV 2010	REAL. 2010	PREV 2011	REAL. 2011	PREV 2012	REAL. 2012	PREV 2013	REAL. 2013	PREV 2014	REAL. 2014	PREV 2014	REAL. 2014
BATIMENT	Q	23 091	25 741	23 641	25 706	24 987	26 152	25 088	24 087	24 847	24 847	24 847	22 978
	V	1 349 911	1 602 210	1 466 552	1 793 885	1 651 225	1 800 622	1 775 106	1 611 587	1 796 679	1 796 679	1 796 679	1 470 964
INDUSTRIE + ENCRES	Q	1 742	2 008	1 793	1 542	1 222	1 423	1 202	1 947	1 243	1 243	1 243	1 970
	V	386 518	437 521	416 882	477 958	335 461	432 713	357 804	564 828	369 542	369 542	369 542	638 387
CARROSSERIE	Q	1 153	1 008	1 151	738	916	820	855	1 002	855	855	855	1 001
	V	221 283	198 849	223 762	180 432	225 158	197 406	205 623	241 105	205 623	205 623	205 623	289 908
VERNIS	Q	652	689	653	553	614	509	594	347	594	594	594	437
	V	129 300	165 325	140 248	137 184	143 924	123 129	140 356	83 764	140 356	140 356	140 356	131 993
DILUANTS	Q	341	334	341	355	451	327	451	438	451	451	451	397
	V	37 977	35 345	37 979	45 214	54 760	42 306	57 000	68 782	57 000	57 000	57 000	74 799
TOTAL PEINTURES	Q	26 979	29 780	27 579	28 894	28 190	29 231	28 190	27 821	27 990	27 990	27 990	26 783
	V	2 124 989	2 439 250	2 285 423	2 634 673	2 410 528	2 596 176	2 535 889	2 570 066	2 569 200	2 569 200	2 569 200	2 606 051
COLLES	Q	21	19	21	0,4	10	18	10	-	10	-	10	-
	V	2 380	1 929	2 197	168	1 034	2 374	1 230	-	1 230	-	1 230	-
TOTAL PEINTURES ET COLLES	Q	27 000	29 799	27 600	28 894	28 200	29 249	28 200	27 821	28 000	27 821	28 000	26 783
	V	2 127 369	2 441 179	2 287 620	2 634 841	2 411 562	2 598 550	2 537 119	2 570 066	2 570 430	2 570 066	2 570 430	2 606 051
EMULSIONS	Q	2 200	2 289	2 400	2 334	2 500	2 478	2 500	2 389	2 500	2 389	2 500	2 159
	V	140 756	117 249	153 552	146 466	159 950	180 740	189 050	167 626	189 050	167 626	189 050	161 810
ALKYDES ET AUTRES	Q	6 080	5 738	6 080	5 513	4 780	5 303	5 280	5 167	5 480	5 167	5 480	3 911
	V	510 803	418 805	510 803	440 118	444 310	465 276	515 964	490 428	534 576	490 428	534 576	356 930
SICCATIFS	Q	400	396	370	389	375	319	375	342	375	342	375	281
	V	60 363	46 241	56 440	49 453	58 772	42 227	61 026	50 374	61 026	50 374	61 026	37 152
TOTAL SEMI-FINIS	Q	8 680	8 423	8 850	8 236	7 655	8 100	8 155	7 898	8 355	7 898	8 355	6 351
	V	711 922	582 295	720 795	636 037	663 032	688 243	766 040	708 428	784 652	708 428	784 652	555 892
TOTAL GENERAL	Q	35 680	38 222	36 450	37 130	35 855	37 349	36 355	35 719	36 355	35 719	36 355	33 134
	V	2 839 291	3 023 474	3 008 415	3 270 878	3 074 594	3 286 793	3 303 159	3 278 494	3 355 082	3 278 494	3 355 082	3 161 943

EVOLUTION DES VENTES (par gamme) 2010 / 2014														
G A M M E S		PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	PREV	REAL.	Q:Tonnes. V: 10 ³ DA.
		2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013	2013	2014	2014	2014	2014	
BATIMENT	Q	23 091	26 276	23 641	25 325	24 987	26 181	25 088	24 044	24 847	23 092	23 092	23 092	
	V	1 651 977	1 819 579	1 662 030	1 981 206	1 885 293	2 017 955	1 993 652	1 756 595	2 001 159	1 660 459	1 660 459	1 660 459	
INDUSTRIE + ENCRE	Q	1 742	2 150	1 793	1 512	1 222	1 450	1 202	1 868	1 243	1 921	1 921	1 921	
	V	511 107	693 282	566 552	617 302	441 879	580 224	500 913	836 696	516 031	844 972	844 972	844 972	
CARROSSERIE	Q	1 153	1 051	1 151	737	916	796	855	973	855	968	968	968	
	V	319 341	296 616	337 989	259 746	328 868	272 638	291 226	334 755	289 472	369 511	369 511	369 511	
VERNIS	Q	652	723	653	536	614	510	594	353	594	356	356	356	
	V	159 470	205 041	171 661	160 189	171 383	147 529	168 202	101 614	167 835	118 824	118 824	118 824	
DILUANTS	Q	341	351	341	367	451	317	451	430	451	397	397	397	
	V	52 154	48 407	52 154	57 758	68 586	53 184	70 471	96 246	70 134	99 215	99 215	99 215	
TOTAL PEINTURES	Q	26 979	30 551	27 579	28 477	28 190	29 254	28 190	27 668	27 990	26 734	26 734	26 734	
	V	2 694 049	3 062 925	2 790 386	3 076 201	2 896 009	3 071 530	3 024 464	3 125 906	3 044 631	3 092 981	3 092 981	3 092 981	
COLLES	Q	21	13	21	6,6	10	8	10	2	10	3,50	3,50	3,50	
	V	2 950	1 971	2 895	1 194	1 400	1 443	1 480	303	1 480	534,00	534,00	534,00	
TOTAL PEINTURES ET COLLES	Q	27 000	30 564	27 600	28 484	28 200	29 262	28 200	27 670	28 000	26 738	26 738	26 738	
	V	2 696 999	3 064 896	2 793 281	3 077 395	2 897 409	3 072 973	3 025 944	3 126 209	3 046 111	3 093 515	3 093 515	3 093 515	
EMULSIONS	Q	0	0	0	0	0	43	0	0	0	0	0	0	
	V	0	0	0	0	0	5 848	0	0	0	0	0	0	
ALKYDES ET AUTRES	Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SICCATIFS	Q	0	0	0	0,34	0	0,34	0	0,34	0	0,17	0,17	0,17	
	V	0	0	0	255	0	255	0	266	0	134	134	134	
TOTAL SEMI-FINIS	Q	0	0	0	0,34	0	43	0	0,34	0	0,17	0,17	0,17	
	V	0	0	0	255	0	6 103	0	266	0	134	134	134	
TOTAL GENERAL	Q	27 000	30 564	27 600	28 484	28 200	29 305	28 200	27 670	28 000	26 738	26 738	26 738	
	V	2 696 999	3 064 896	2 793 281	3 077 650	2 897 409	3 079 076	3 025 944	3 126 475	3 046 111	3 093 649	3 093 649	3 093 649	