

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

المدرسة الدكتورالية للاقتصاد و إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص : إستراتيجية المؤسسة

الموضوع :

الإبداع التكنولوجي كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف :

أ.د. كربالي بغداد

من إعداد :

بن يامين خالد

أمام لجنة المناقشة :

جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	رئيسا : أ.د. طوباش علي
جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	مقرا : أ.د. كربالي بغداد
جامعة وهران	أستاذ محاضر أ	مناقشا : د. داودي صلاح
جامعة وهران	أستاذ محاضر أ	مناقشا : د. شرشم محمد

السنة الجامعية : 2013/2012

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عز و جل: "ولا
تقل لهما أفم ولا تنصرهما، وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة"
صدق الله العظيم.

كما أهدي هذا العمل لكل أفراد عائلتي، عائلة بن يامين وسليمانى.
وأهدي هذا العمل لكل من ساعدني فيه ولو بالقليل وأخص بالذكر يوسفى حسين الأستاذ عبد الله ياسين
والأستاذة عبد الجبار سهيلة، والأستاذة الفاضلة موالفرعه فاطمة، كما لا أنسى الأستاذة صادق
الزهراء.

كلمة شكر وتقدير

نتقدم بالشكر الخالص إلى:

الله مولانا عز وجل فنحمده ونشكره على نعمة العلم، لأنها تعتبر من أعظم المكاسب التي يمن الله بها على عبده فأسأل الله العلي العظيم أن يزيدنا علما مصداقا لقول الرسول عليه الصلاة والسلام "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"، وأن يفقهنا في الدين. و من لم يشكر فقد كفر لذا نتوجه للولي العظيم بشكره وحمده على آلائه ونعمه كما أتمنى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي.

كما نتقدم في المقام الثاني إلى الأستاذ المحترم والمشرف على هذا العمل أ.د. كربالي بغداد كان خير عون لنا طيلة بحثنا هذا.

وإلى كل من لم يبخلوا علينا بنصائحهم و توجيهاتهم وساعدونا في إنجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات

I الملخص
II الإهداء
III شكر وتقدير
III الفهرس المحتويات
III قائمة الأشكال والجداول
أ-ح المقدمة العامة

الفصل الأول: تحليل تنافسية المؤسسة

1 مقدمة الفصل
2 المبحث الأول: تنافسية المؤسسة
2 المطلب الأول: تعريف عامة للتنافسية
5 المطلب الثاني: خصائص التنافسية
6 المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
6 1- الربحية
7 2- تكلفة الصنع
7 3- الإنتاجية الكلية للعوامل
8 4- الحصة السوقية
9 <u>المبحث الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة</u>
9 المطلب الثالث: متابعة البيئة التنافسية
9 1- البيئة التنافسية وعناصرها
9 1-1- تعريف البيئة التنافسية
10 1-2- عناصر البيئة التنافسية
10 1-2-1- المنافسة
11 1-2-2- تعرف المؤسسة على المنافسين

132- كيفية متابعة البيئة التنافسية.
132-1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.
152-2- الكشف وتحليل الفرص والتهديدات.
15المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية.
161-تهديدات الداخلين الجدد.
182-شدة المزاومة.
193- تهديدات المنتجات البديلة.
194- قوة تفاوض الزبائن.
205- قوة تفاوض الموردين.
21المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.
211- مفهوم الإستراتيجية التنافسية.
211-1- مفهوم الإستراتيجية.
221-2- مفهوم الإستراتيجية التنافسية.
222- استراتيجيات التنافس النوعية.
222-1- إستراتيجية قيادة التكلفة.
242-2- إستراتيجية التمييز.
252-3- إستراتيجية التركيز.
273- استراتيجيات التنافس الجديدة.
273-1- إستراتيجية الريادة السعرية في خفض التكلفة.
283-2- إستراتيجية التميز مع خفض التكلفة:
283-3- إستراتيجية التميز الإبداعي و التسويق.
283-4- إستراتيجية التقليد.

29المبحث الثالث: الميزة التنافسية.
29المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
291. تعريف الميزة التنافسية.
322. سلسلة القيمة.
332-2- الأنشطة الأولية
342-2- الأنشطة الداعمة
343. أنواع الميزة التنافسية.
343-1- ميزة التكلفة الأقل
353-2- ميزة التميز
35المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
361- الجودة.
362- الزمن.
363- معرفة كيفية العمل.
364- التكنولوجيا.
38المطلب الثالث: فعالية الميزة التنافسية وأسباب تطويرها.
381- عوامل فعالية الميزة التنافسية.
412- نطاق التنافس.
433- أسباب تطوير الميزة التنافسية.
44خاتمة الفصل.
الفصل الثاني: الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية المؤسسة	
45مقدمة الفصل الثاني.
46المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع.
46المطلب الأول: تعريف لبعض المفاهيم.

46	1- تعريف الابتكار .
48	2- تعريف الإبداع .
49	3- تعريف الإبداع التكنولوجي .
51	المطلب الثاني: مبادئ الإبداع التكنولوجي و تصنيفاته.
51	1- مبادئ الإبداع التكنولوجي.
52	2- تصنيفات الإبداع التكنولوجي.
52	1-2- طبيعة الإبداع .
56	2-2- اثر الإبداع على السوق.
58	2-3- درجة التجديد.
59	المطلب الثالث: نظريات و نماذج الإبداع التكنولوجي.
59	1- نظريات الإبداع التكنولوجي.
59	1-1- نظرية التحليل النفسي.
59	1-2- نظريات حل المشكلة والإبداع.
60	1-3- نظرية زلتمان وآخرون.
60	1-4- نظرية <i>Altshuller</i> .
61	1-5- النظريات المعرفية.
61	1-6- نظرية هارفي وميل.
62	2- نماذج الإبداع التكنولوجي.
62	1-2- نموذج Utterback.
62	2-2- نموذج كوتلر في تبني الإبداع التكنولوجي.

63techno push -3-2 نموذج
64Demande Pull -4-2 نموذج
65-5-2 النموذج الخطي الهرمي
66المبحث الثاني: تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي
66المطلب الأول: نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
671- مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة
672- المسار المنهجي لتحقيق الإبداع التكنولوجي
671-2- الإبداع التكنولوجي كعامل مساعد على كسر الحواجز التي تحول دون تحقيق النجاح
682-2- تحسين الإبداع التكنولوجي كأداة لتوليد القيمة
683-2- الإبداع والتخطيط
694-2- قنوات الإبداع
703- تأثير الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة
704- الإطار المتكامل للإبداع التكنولوجي
70المطلب الثاني: تنظيم نشاط البحث والتطوير
711- مفهوم وظيفة البحث والتطوير
711-1- وظيفة البحث
722-1- وظيفة التطوير
742- تنظيم وظيفة البحث والتطوير
753- فعالية نشاط البحث والتطوير
76المطلب الثالث: الأساليب الحمائية للإبداع التكنولوجي

76	1- المنظمة العالمية للملكية الفكرية.
77	2- براءات الاختراع.
77	3- العلامات.
78	4- النماذج.
78	المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة.
78	المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي لرفع الإيرادات و تقليل التكاليف.
79	1- ميزة السعر الأعلى للإبداع.
80	2- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات.
81	3- ميزة الإبداع في خفض التكلفة.
81	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على المنافسة السوقية.
81	1- الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء.
82	2- الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق.
84	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على ميكانزمات السوق.
84	1- الإبداع التكنولوجي على قوة المشترين (الزبائن).
84	2- الإبداع التكنولوجي على قوة المنتجين (الموردين).
86	خاتمة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس Mobilis

87	مقدمة الفصل الثالث.
88	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال.
88	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérien Telecom.
89	1- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر.

89 2- فروع مجمع اتصالات الجزائر
90 3- هياكلها
91 4- التدابير المرافقة التوظيف والتدريب
91 5- مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004
91 المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis
95 المطلب الثالث: تطور مؤسسة موبيليس
103 المبحث الثاني: الإبداع على مستوى مؤسسة موبيليس
103 المطلب الأول: الاستراتيجيات الإبداعية لخلق ميزة تنافسية
105 المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات
112 المطلب الثالث: الإبداع التكنولوجي على مستوى الخدمات
115 المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقل موبيليس
115 المطلب الأول: منهجية الدراسة
118 المطلب الثاني: تحليل التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية
132 المطلب الثالث: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الإبداع التكنولوجي أبعاد الميزة التنافسية
140 خاتمة الفصل الثالث
141 الخاتمة العامة
145 المراجع
 الملاحق

المقدمة العامة

في ظل الإصلاحات والتغييرات التي حدثت على هيكل الاقتصاد الوطني وخاصة مع فتح المنافسة بالتوجه نحو اقتصاد سوق لا يعترف إلا بالعمل والكفاءة واغتنام الفرص المتاحة وتحويلها إلى مكاسب للمؤسسة، فإن المؤسسات الاقتصادية مطالبة الآن بضرورة تكيفها مع هذا الواقع الجديد، وبالتالي التركيز على فهم السوق وخصائصه حتى تستطيع المؤسسة رسم الإستراتيجية اللازمة لكسب أكبر حصة سوقية ممكنة وهذا لا يتحقق إلا من خلال نظام معلومات تسويقية محكم للمؤسسة.

ومن بين القطاعات الكبرى في السوق الجزائرية الذي شهد انطلاقة قوية بعد فتح السوق ومازال يشهد نموا كبيرا، وطلبات زبائنه كثيرة، هو قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وخاصة قطاع الهاتف المحمول. إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية يتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار، خاصة وأن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم .

فرغم تنافسية القطاع إلى أن المنافسة فيه أصبحت مكشوفة وفرص التفوق فيه صعبة جدا، وذلك بسبب قلة الداخلين لهذا القطاع، فهي لا تتجاوز ثلاث مؤسسات، الأولى على مستوى التراب الوطني من حيث عدد المشتركين هي شركة دجيزي التابعة لشركة أوراسكوم المصرية، والثانية هي شركة موبيليس التابعة لشركة إتصالات الجزائر الجزائرية، والداخل الجديد لسوق المنافسة شركة نجمة التابع لشركة الوطنية للاتصالات وهي شركة كويتية.

قطاع الاتصالات في الجزائر يعتبر من بين أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها وتقنياتها وخدماتها وهذا باستعمالها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصة مع نهاية القرن الماضي مع انتشار التقنية الرقمية حيث عرف العالم ثورة في عالم الاتصال بظهور الهاتف الخليوي النقال حيث أصبح وسيلة أساسية ملازمة لأي مواطن.

إن تساوي المؤسسات الثلاث في توفر التقنية وشفافية المنافسة، دفع المؤسسات إلى البحث عن التميز في المنتجات ونوعية الخدمات، وهذا ما يسمى اليوم بالإبداع، فهو مفهوم جديد فرض نفسه على المؤسسات التي تريد حصة سوقية أكبر والتفوق عن بقية منافسيها، فلم يعد كافيا دراسة السوق والشركات المنافسة، بل الأمر تعدى ذلك للمطالبة للبحث والتطوير والإبداع على مستوى المنتجات والخدمات، وإرضاء الزبون بطرق تختلف عن المنافسين، بطريقة مبدعة لم تظهر في السوق من قبل.

المقدمة العامة

وسعياً منا أن يكون البحث على مستوى الجامعات الجزائرية مفيد للمؤسسة الجزائرية بالدرجة الأولى، ارتأينا أن يكون مجال الدراسة مؤسسة موبيليس التابعة لاتصالات الجزائر، فهي المؤسسة الوحيدة ذات الأصول الوطنية في هذا القطاع.

إن مفهوم الإبداع لدى المؤسسة بشكل عام تعدى أن تقوم المؤسسة بالاهتمام بتخفيض الأسعار ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الإنتاج فحسب، بل يجب عليها التفكير المستمر في الإبداع وفي كل ما يمس المؤسسة من منتجات وخدمات ووسائل الإنتاج. أي أن مفهوم المؤسسة حالياً ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإبداع وقدرة المؤسسة تطبيقه بالشكل الصحيح، إذ يمكن القول أن درجة تنافسية المؤسسة مرتبطة بقدرتها على الإبداع وإنجاحه، حيث لا يتوقف اعتماد التنمية الاقتصادية على العلاقة بين المدخرات والاستثمارات، ولا على توافر الموارد بل يعتمد أيضاً و بصورة أساسية على الترتيبات التي تتخذها المنظمة والتي توفر المناخ المناسب للإبداع. حيث أصبحت التنافسية موضع اهتمام أي مؤسسة كبيرة أو صغيرة على حد سواء، وأصبح لها استراتيجيات ومؤشرات، ويتقدم الإبداع التكنولوجي كعنصر أساسي في تحديد التنافسية.

وبإسقاط هذا على المؤسسة الجزائرية، يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى قدرة الإبداع التكنولوجي في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة الإشكاليات الفرعية:

- ✓ ما مفهوم الميزة التنافسية؟ وما هي أبعادها؟
- ✓ ما مفهوم الإبداع التكنولوجي؟ وكيف تخلق المؤسسة منظومة الإبداع التكنولوجي داخلها؟
- ✓ هل الإبداع التكنولوجي قادر على رفع تنافسية المؤسسة؟
- ✓ هل المؤسسة الجزائرية قادرة على تبني مفهوم الإبداع التكنولوجي؟
- ✓ هل الإبداع التكنولوجي في البيئة التنافسية للمؤسسة الجزائرية قادر على الرفع من تنافسياتها؟

فرضيات الدراسة:

- ✚ الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تضافر عدة عوامل في البيئة لتحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة.
- ✚ هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية إذ كلما زاد الإبداع زادت معه تنافسية المؤسسة وكسبت حصة سوقية.

المقدمة العامة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في إبراز أهمية دور الإبداع التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية، والطرق العلمية لتبني المؤسسة منظومة الإبداع التكنولوجي، ومحاولة بقائها ونموها في سوق يتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة.

كما نسلط الضوء على قدرة المؤسسة الجزائرية على مدى إمكانيتها لتطبيق الإبداعي التكنولوجي، وذلك بالتركيز على أكبر وأنجح المؤسسات في السوق الجزائرية (Mobilis). والإمام بجانب من المشاكل والعوائق التي تعاني منها المؤسسة لتطبيق نظام إبداعي متكامل يساعدها على تبني ميزة تنافسية، تمكنها من التميز عن باقي منافسيها في القطاع الذي تنشط فيه.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ✚ إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لتحقيق الازدهار والتقدم في منتجاتها وأساليب الإنتاج مما يميزها عن باقي المنظمات.
- ✚ إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية.
- ✚ محاولة إبراز قوة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وإبعاد الميزة التنافسية على المؤسسة الجزائرية.

دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

من خلال دراستنا الجامعية، وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة مواضيع إدارة أعمال المؤسسة الحديثة خاصة المرتبطة بالبحث والتطوير، فموضوع البحث والتطوير له صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال وذلك باعتبار الإبداع التكنولوجي محصلة لنشاطات البحث والتطوير وهذه الأخيرة وظيفة من وظائف المؤسسة. ترتبط الأهمية العلمية لهذه الدراسة بارتباطها بالعوز الموجود في المكتبة الأكاديمية حول المواضيع المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، فحاولنا إثراءها وإضفاء قيمة إضافية عليها. الرغبة في إثراء هذا البحث العلمي بمجال جديد مثل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الجزائرية وشعورنا بقيمة هذا الموضوع في ظل الدور البارز في التنمية الإقتصادية.

المقدمة العامة

محاولة تحسيس الباحثين وخاصة أصحاب المؤسسات بالدور الهام الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تطوير تنافسية المؤسسة وذلك بإسقاط البحث على إحدى أكثر المؤسسات إنتشارا على مستوى التراب الوطني (موبيليس Mobilis).

صعوبات البحث

تتلخص أهم المصاعب التي واجهتنا في هذا البحث:

1. صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة مع ندرتها باللغة العربية.
2. صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
3. ندرة المراجع التي تربط بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية للمؤسسة، فجل المراجع تتحدث بشكل منفصل بين الإبداع من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى.
4. عدم تجاوب الجهات المعنية بالدراسة وتأخر الرد على الباحث في قبول الدراسة، مع عدم اكتراث عينة الدراسة في ملئ الاستمارات بشكل جدي.

المنهج المستخدم في البحث:

للإضفاء على الموضوع طابع القيمة العلمية والإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم الاعتماد الكتب الأجنبية باللغتين الفرنسية والإنجليزية والكتب العربية، والمجلات والملتقيات العلمية والبحوث الوطنية من دراسات ماجستير ودكتوراه.

وقد تم استنادنا في تحليل هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس فرع بشار.

خطة البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى قسمين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

تناول الجانب النظري فصلين،

الفصل الأول: سنعالج المبحث الأول مفهوم تنافسية المؤسسة مبرزين خصائصها ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثاني فقد تناول البيئة التنافسية وعناصرها، كما قمنا بتحليل القوى التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس، أما المبحث الثالث يعالج الميزة التنافسية مبرزين ماهيتها وطرق تطويرها.

الفصل الثاني: سنعالج هذا الفصل تطوير الإبداع التكنولوجي للمؤسسة. في المبحث الأول تناولنا مفاهيم عامة حول الإبداع وبالتحديد الإبداع التكنولوجي، أما المطلب الثاني يعالج أنواع الإبداع التكنولوجي، كما

المقدمة العامة

وضحنا بعض نظريات الإبداع بشكل عام ونظريات الإبداع التكنولوجي بشكل خاص، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لكيفية تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، مبرزين مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، ثم انتقلنا إلى كيفية تنظيم نشاط البحث والتطوير في المؤسسة، والأساليب الحمائية التي تتبعها المؤسسة لحماية براءات اختراعها، أما المبحث الثالث يتناول كيفية خلق الإبداع التكنولوجي لمؤسسة مميزة تنافسية، وتأثيره على قوى السوق الأخرى، وتغيير ميكانيزمات السوق.

الفصل الثالث: يعالج هذا الفصل الدراسة الميدانية للإبداع التكنولوجي، مسقطين الجانب النظري على مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس فرع بشار، مبرزين أولاً نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر والفرع التابع لها موبيليس، وانتشار فروع المؤسسة على كامل التراب الوطني، مع توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في فرعها بولاية بشار، أما المبحث الثاني فعالج منهجية البحث، وكيفية تحليل نتائج الاستثمار الموزعة على مستوى عمال المؤسسة، وتوضيح مدى العلاقة المطبقة على مستوى المؤسسة بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

الفصل الأول: تحليل تنافسية المؤسسة

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول تنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

مقدمة الفصل الأول:

تشهد المؤسسات الاقتصادية عموماً جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة والمتغيرة التي يشهدها العالم المتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأمام إشكالية البقاء والاستمرار يتوجب عليها التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية والجديدة، مما سيتطلب منها مواجهة المنافسة وأن تعتمد على تحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمتها بأسعار تنافسية؛ وهذا يتم إلا بالاعتماد على سياسات واستراتيجيات تأهيل كلية وجزئية تستهدف الأداء المتميز وخلق الشروط الملائمة لهذه المؤسسات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

يتناول هذا الفصل مفهوم تنافسية المؤسسة، لذا سيتم عرض مجموعة من تعاريف تنافسية المؤسسة وخصائصها ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثاني فهو مخصص لعرض كيفية دراسة المؤسسة لبيئتها التنافسية، مبرزين أهمية دراسة البيئة التنافسية وعناصرها وكيف يمكن للمؤسسة متابعة المنافسين في المجال الذي تنشط فيه، ثم كيف تحلل هذه القوى التنافسية ووضع إستراتيجيات للحد من خطورة المنافسة، وفي المبحث الثالث كيف تصنع المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات وإيضاح طرق تفعيلها ونموها بشكل مستمر.

المبحث الأول: تنافسية المؤسسة

في الواقع العملي أغلب المؤسسات لا تتساوى من حيث قدراتها التنافسية، وإن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى استغلال كل إمكانياتها للحصول على قطاعات سوقية تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة يتم من خلال تحليل مكوناتها، تقييمها، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تنافسية المؤسسة وتوضيح العلاقة بين مختلف مستوياتها، كما أن الحكم عليها لن يكون إلا من خلال الإشارة إلى مؤشرات قياسها.

المطلب الأول: تعاريف عامة للتنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية مصطلح ليس بالجديد، وقد تطرق إليه العديد من المفكرين الإقتصاديين إلا أنهم لم يتفقوا على إعطائه تعريفاً موحداً، ومع ذلك حاول بعض المفكرين المختصين في التجارة والاقتصاد وإدارة الأعمال إعطائه تعاريف مبسطة سيتم ذكرها في الآتي:

• يمكن تعريفها على النحو التالي: "التنافسية بالمفهوم الضيق تعرف في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين".¹

من خلال هذا التعريف يمكن التوصل بأن المؤسسة تكتسب خاصية التنافسية إذا استطاعت التفوق في القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ولأجل تمكن المؤسسة من رفع تنافسياتها لابد لها من انتهاز الخطط والاستراتيجيات الموضوعية بطريقة فعالة واستغلال الفرص من أجل مواجهة المنافسة.

• كما تعرف التنافسية كذلك على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".²

من خلال هذا التعرف يتضح أن قدرة المؤسسة على التنافس يتم في الصمود أمام قوى السوق بوضع إستراتيجيات مناسبة لمواجهة المنافسين الموجودين في السوق أو مواجهة الداخلين الجدد للسوق،

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التخصص: التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 86.

² عبد الرحمان عليان، رفع الكفاية الإنتاجية في ظل المتغيرات العالمية، المؤتمر السنوي الثامن للإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية، القاهرة، 1998، ص 3.

وتقديم منتجات ذات جودة عالية، مع المحافظة على هامش الربح دائما ليتمكن من النمو والاستمرار في فرض نفسها في وتمكن من مواجهة الخطر وتوسع في نشاطاتها.

• أيضا تعرف التنافسية على أنها "هي المؤسسات المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا"¹.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أولا وقبل كل شيء بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسيتها، فبعض المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على الربحية وبعده إستراتيجيات ممكنة أولها برفع الإنتاجية وطرح المنتج في أكثر من سوق وبأكثر من طريقة، أو البحث عن تقليل التكاليف بأكبر قدر ممكن، أو العمل على طرح منتجات تتمتع بقدر عالي من الجودة بحيث تتميز عن بقية المنتجات في السوق بشكل واضح جدا، أو يكمن العمل كل هذه الأشياء بصفة واحدة وفي منتج واحد.

• أما هذا التعريف، فيستند إلى معيار التفوق ومعيار المساهمة في النمو، حيث يعرف التنافسية "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظ المؤسسة بحصتها من السوق العالمية وزيادتها، وفي ذات الوقت تساهم في نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع"².

يتميز هذا التعريف بتعريف تنافسية المؤسسة على أنها امتلاك المؤسسة لخاصية أو قيمة أساسية تتمتع بها، وتشكل القوة الدافعة لها في التأثير على المتعاملين معها والتميز على المنافسين لها في السوق، وتجعلها دوما الرائدة ليس فقط على المستوى المحلي ولكن على المستوى العالمي.

• وترتكز بعض التعاريف على التكلفة، مثل تعريف مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، حيث ينص تعريفها على أن: " المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل"³

فالتكلفة تعتبر المعامل الحاسم والوحيد، في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، عن طريق التحكم الجيد في مواردها الداخلية والخارجية وسد الثغرات التي بإمكان المنافسة استغلالها، وكذلك حسن استعمال وتوظيف هذه الموارد.

¹ محمد قويدري ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 9، جانفي 2004، جامعة باتنة الجزائر. ص 118.

² محمد قويدري ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، سنة 2009، ص 8.

• في عصرنا الحالي وفي ظل المتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي، لم تعد التكلفة كافية لضمان ربح المعركة التنافسية إلا باكتساب مهارات أخرى ضرورية لمواجهة المنافسة الشرسة كما سنبينها في التعريف الموالي كما يلي: "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أو ما يطلق عليه (Competitive edge)، وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة"¹.

إن الضغوط المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة والتي تسبب لها انخفاض حصتها السوقية محليا وعالميا، وهذا ما يجعل المؤسسات في بحث دائم عن أفضل الطرق التي تسمح لها بتحسين أدائها وتنافسيتها، مما يمكنها الحفاظ والبقاء في السوق ضمن حظيرة الأقوياء، وهذا بالطبع لا يتأتى إلا بالمزج بين مختلف العناصر (الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات في المصانع، درجة مهارة العمال،..).

• ولقد عرف (Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها : «القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية»². ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر، وهي التنافسية على مستوى القطاع.

كما تعرف كذلك التنافسية " قدرة الدولة (بشروط حرية وعدالة السوق) على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل اختيار المنافسة العالمية والاستمرار في المحافظة على الدخل الحقيقي لمواطنيها والتوسع فيه"³.

وكنتيجة هامة لما سبق وهي أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، سواء من حيث ربحية المؤسسة، حصتها السوقية، استقرارها، نموها، رقم أعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل و المؤهلات، ولعل أهمها تتمثل في، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية، والإهتمام بالتكلفة، الجودة الشاملة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد... إلخ.

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

³ د. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعملية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2010، ص 23.

المطلب الثاني: خصائص التنافسية

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية يمكن استنتاج عدة خصائص من بينها:

▪ تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين من المفكرين الاقتصاديين ذات طابع مالي فمنهم من يتحدث عن الإنتاجية و البعض الآخر عن المردودية أما القسم الثالث فتتمثل لديهم في الربحية، وهذا ما يوضح الخط الواضح: فالإنتاجية، المردودية والربحية ليست إلا نتاجا للتنافسية، إلا أن هذا لا يعني عدم أهمية الجانب المالي لأن غيابه ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.

▪ التنافسية عند المؤسسة هي ترجمة للوضع المالية الجيدة، فهي تقاس بمدى ربحية المؤسسة مع إهمال الجوانب الأخرى، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي، فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.

▪ تحقيق التنافسية خاضع لعدة أشكال من الأداء، فيمكن أن تكون بشكل واضح متمثلة في تحقيق إنتاج كبير الحجم وبتكلفة أقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.... إلخ. أو العمل باختلاف "بتميز" عن الآخرين، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة، وهذا ما يتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير ويتطلب ميزانيات ضخمة لكنه يعود بنتائج جيدة على تنافسية المؤسسة.

▪ فهم الوضعية التنافسية للمؤسسة لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة لمحيط للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون رائدة في أكثر من مجال مثلا في الإنتاجية عن طريق استعمال أفضل الأساليب في الإنتاج والتسيير مع إستخدام الأفضل للموارد البشرية وأصحاب الكفاءات، لذا فإن تحليل تنافسية المؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كون المؤسسة نظام جد معقد حيث العديد من العوامل الفاعلة و المتداخلة التي لا يجب إهمال أي منها.

▪ التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي وثقافي : بحيث لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجانب الاجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه حيث يفرض على المؤسسة إعادة توزيعها لثمار تنافسيها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها و يترجم ذلك في تحسين المستوى المعيشي للأفراد و تحقيق مستوى أفضل من الرفاهية الاجتماعية للمجتمع ككل.

▪ التنافسية توسعت إلى صفة العالمية: وذلك بسبب عولمة الأسواق وإنفتاحها مما دفع مفهوم التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات، أصبح الباب مفتوحا أمامها للاختراق أي سوق والمنافسة في مجاله.

■ التنافسية بالنسبة للمؤسسة ميزة لحظية وغير دائمة حتى و لو ربطت بإستراتيجية للبحث والتطوير أو الإبداع والابتكار، وهذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة محددة.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

هناك عدة مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة، فيمكن اعتبار المؤسسة قليلة الربحية ليست بالمؤسسة التنافسية، كما يمكن أن تفقد المؤسسة تنافسياتها عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد، كما يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة إنتاج منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها ضعيفة أو أن تكلفة عناصر الإنتاج عالية أو للسببين معاً.

وقد وضع "اوستن Austin" نموذجاً لتحليل تنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي¹ :

- تهديدات الداخلين الجدد والمحتلمين إلى السوق.
- قوة التفاوض و المساومة التي يفرضها الموردون على المؤسسة.
- قوة التفاوض و المساومة التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
- تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في مجال نشاطها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1- الربحية²: يلعب مؤشر الربحية دوراً كبيراً في تحديد وتطوير تنافسية المؤسسات فإذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن ربحيتها لمجرد رفع حصتها السوقية، ولكن يمكن أن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

¹ محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص11.

² نجاة بن حمو، خدمات ما بعد البيع لرفع تنافسية المؤسسة. رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بشار، 2006، ص 73-74.

وإذا كانت المؤسسة راغبة البقاء في السوق فينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

من خلال هذا المؤشر يمكن القول أن أداء المؤسسات يتوقف على المنافع المستقبلية (الربحية) التي بدورها تعتمد على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير الذي أصبح شغل ومحل اهتمام الخبراء وذوي الاختصاص.

2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كاف عن التنافسية في نشاط ذو إنتاج متجانس، وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق¹، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، إذا كانا في قطاع ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. وعندما تكون الإنتاجية ضعيفة في حالة قطاع ذو منتجات متنوعة يمكن أن نفسرها على أنها تسيير غير فعال.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الفاعلية التي تستثمر المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج في خلق منتجات تنافسية، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة². كما يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم،

¹ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، تخصص علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص

.141

² - Donald G. McFetridge, *la compétitivité: notions et mesures*, Industrie Canada, Document hors série n 5, Avril 1995, p: 04) تم الاطلاع 2011/05/25

كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4- الحصة السوقية¹: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

1 عيسى بنشوري، عيسى بن شوري، التنافسية وأساليب قياسها، بحث سنة أولى ماجستير، تخصص: تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر. ص 16.

المبحث الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة

بما أن الواقع الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية وكذا الأسواق المحلية (الداخلية)، فإن على المؤسسة التكفل بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي وذلك انطلاقاً من كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

المطلب الأول: متابعة البيئة التنافسية

قبل التعرف المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

1- البيئة التنافسية وعناصرها: تمثل البيئة التنافسية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة للمؤسسات الداخلة إلى قطاع معين في بلد معين. ويمكن تعريف البيئة التنافسية كالاتي:

1-1- تعريف البيئة التنافسية:

لقد أثبت البراهين والتجارب العملية أن المؤسسات لا تنشأ من فراغ، وإنما هي وليدة بيئتها، وعادة ما تولد المؤسسات لسد حاجات المجتمع من السلع والخدمات التي يحتاجها، وبالتالي فإن بقائها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفئة وفعالة.

تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية؛ باعتبارها مصدراً للتهديدات و الفرص في آن واحد، وينظر (Ducan, 1979) "البيئة على أنها مجموعة العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المنظمة، وهو كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارج حدودها". كما ينظر (Jauch &Glueck, 1989) إلى البيئة من زاوية أخرى " فالبيئة بالنسبة لهما هي مجموعة من العوامل التي تؤدي على خلق الفرص والتهديدات للمنظمة" حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة في فهم البيئة المحيطة بها، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار درجة التعقيد البيئي *complexité* والذي يضمن وجود العديد من المتغيرات البيئية التي تؤثر على إستراتيجيات المنظمة ونشاطاتها، فكلما

اتسمت البيئة بالتعقيد زاد من صعوبة اتخاذ قرارات فعالة، أما العامل الثاني فهو الإضراب البيئي Turbulence والذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغير في العوامل المكونة لها.¹

ويعرف كل من (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة التنافسية "تعتمد مكونات البيئة التنافسية والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الأيكولوجية والقانونية". أما " (Hellriegel et Slocum) يعتمدان في تعريفهما للبيئة التنافسية على ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي و النظام الفرعي الثقافي".

من خلال هذه التعاريف يمكن التوصل إلى أن البيئة التنافسية للمؤسسة تتسم بشكل من الغموض ، كما تجعل المؤسسة دائما في مواجهة مجموعة من العناصر التي تشكل تهديدا أو تعطي فرصا، وتبقى للمؤسسة مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح.

ويمكن من خلال ما سبق حصر تعريف البيئة التنافسية على أنها مجموعة من العوامل تؤثر على المؤسسة تبعا لدرجة تعقد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسة إما بالسلب أو الإيجاب تبعا لقوة المؤسسة ومدى قدرتها على الوقوف في وجه التحديات والأزمات التي تواجهها.

1-2- عناصر البيئة التنافسية:

1-2-1- المنافسة:

توجد عدة تعاريف للمنافسة سنستعرض البعض منها:

- ❖ المنافسة هي نظام ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين و كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى فهي الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات.²
- ❖ كما يقصد بها اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة (أسعار، جودة، مواصفات، توقيت العمل وأسلوبه، أسلوب التوزيع) لكسب العميل.³

¹ د. صلاح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 100.

² أمين عبد العزيز حسين، استراتيجيات التسويق، دار البقاء، الأردن، 2001، ص 105.

³ عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة (رؤية مستقبلية)، عمان الأردن، 2002، ص 101.

❖ يقصد بالمنافسة : "التقاء العارضين والطلابين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"¹.

فالمنافسة إذن هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة وجودة مقبولة و في أفضل مدة فهي تساهم في تحولات وتطور الهياكل الاقتصادية، و ذلك بتطور التقنيات الإنتاجية و التوزيعية.

فقد مكن التمييز بين أنواع من المنافسة حسب درجة إحلال المنتج²:

- ❖ المنافسة بين المنتجات المتشابهة ولكن تلك التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- ❖ المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- ❖ المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لمجموعة الزبائن وبأسعار متقاربة أي إلى نفس السوق المستهدف؛
- ❖ المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك.

إن دراسة المؤسسة للمنافسة يعتمد على مقارنة منتجاتها، أسعارها وقنوات التوزيع والاتصال، وهذا مع أقرب منافسيها وهذا لتحديد ميزاتها التنافسية، وكذا سياساتها الهجومية أو الدفاعية، لكن ماذا يجب أن تعرف على منافسيها ؟

1-2-2- تعرف المؤسسة على المنافسين:

على المؤسسة أن تطرح مجموعة من الأسئلة على نفسها وتحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم، وهي: من هم منافسيها ؟ ما هي استراتيجياتهم ؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟

سنستعرض فيما يلي لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة:

¹ BOURACHOT H., Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition Bordas, (1992), Paris, p. 39.

² العارف ن، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص. 67.

أ. تحديد المؤسسة لمنافسيها:

قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق مما يشكل خطراً على المؤسسة.

ولكن ليس المنافسون هم فقط المؤسسات التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج نفس المنتجات وتحاول الحصول على الزبائن المؤسسة الأخرى، ويمكن القول: "المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس".¹ ولكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها.

ب. تحديد استراتيجيات المنافسين:

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم إستراتيجيتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الإستراتيجية داخل القطاع، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق:

- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛
- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم درجة التعقيد، الخ؛
- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات وبناء عليه تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

ت. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

يجب على المؤسسة مقارنة وضعيتها بوضعية المؤسسات المنافسة فهذا يساعدها على وضع استراتيجيات مناسبة، لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

يعتبر جانب القوة عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية لأي مؤسسة، وكما يعبر عن ما تستطيع القيام به بشكل فائق وهائل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة والخاصة لكل مؤسسة، فمصدر القوة لديها يجعلها رائدة ومسيطرته كذلك على الجو التنافسي، فجانبا القوة يمكن المؤسسة من معرفة إلى أي حد يمكن مواجهة المنافسة وحتى الابتعاد عن

¹ -KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, dixième édition, édition Publi-Union, Paris, 2000, p 249.
* شركة للاستشارات مختصة في الإبداع التكنولوجي.

بعض النقاط التي لا يمكن تحديدها من قبلها، أما عن جانب الضعف، فهو شيء الذي يتيح للمؤسسات المنافسة فرصة استغلال مكانتها السوقية وقدراتها بما فيها زبائنها أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين¹، ولهذا يجب على المؤسسة متابعة واستغلال دوماً نقاط ضعف فلعلها تكون الورقة الرابحة لها.

2- كيفية متابعة البيئة التنافسية:

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس وهي:

2-1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالية²:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسون ودرجات سيطرتهم على الأسواق، والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدراً بكميات المبيعات.

ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية (خلية يقظة)، بحيث تعتمد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية والتي تتطلب نظام معلومات فعال، مسؤول عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات

¹ خليل ن.م.، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص. 169.

² السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص. 90.

وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره، لذا فإنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بتنظيم عملية ذكية ويتطلب هذا ما يلي¹:

- ◆ تخصيص غرفة العمليات بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس؛
- ◆ قوة الأداء والتي تشمل مديري الإدارة العليا ومحللي اقتصاديا وتنفيذيين؛
- ◆ قائمة بأسماء المنافسين الحاليين للمؤسسة؛
- ◆ قائمة بأسماء المنافسين المحتملين في المستقبل؛
- ◆ ملف خاص بكل منافس بحيث يحتوي على:

* تقاريرهم السنوية وحساباتهم بالنسبة للسنوات القليلة الماضية؛

* كل ما كتب في الجرائد عن المؤسسة المنافسة؛

* الدراسات الاستشارية المتخصصة؛

* تفاصيل براءات الاختراعات الحالية والمحتملة.

◆ إيجاد ملف خاص بالمؤسسة بحيث يحتوي على:

* إحصائيات عن السوق ونموه؛

* تقييمات متخصصة مكتوبة عن السوق.

◆ قائمة بأسماء المنافسين السيئين بحيث يكون لكل منافس ملف خاص يضم التفاصيل؛

◆ تاريخ مفصل لكل منافس، بحيث يضم الأحداث الهامة له؛

◆ تقييم المخاطر الناجمة عن كون المؤسسة أصبحت متقدمة تكنولوجيا.

وأما عن طريقة جمع المعلومات فقد حدد Dominique Michel عدة مصادر لذلك وهي²:

✓ تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة؛

✓ مراقبة القوانين، الشهادات والتنظيمات؛

¹ فرانسيس.د، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ.، معهد الإدارة العامة، السعودية 1995، ص. 182، 183.

² KOTLER P et DUBOIS B., *Marketing management*, dixième édition, édition Publi-Union, Paris, p260.

- ✓ استشارة بنوك المعطيات؛
- ✓ الاستماع إلى المختصين في هذا الميدان؛
- ✓ تفكيك المنتجات المنافسة.

2-2- الكشف وتحليل الفرص والتهديدات:

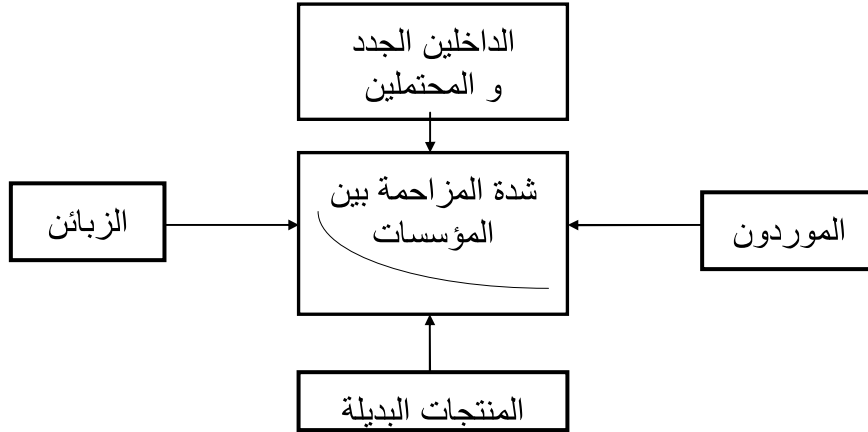
- ✓ تعطي المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتشير الفرص إلى إمكانيات جديدة أفضل يمكن استغلالها بطريقة عقلانية للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها.
- ✓ أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها وأخذ بالوقاية منها أو علاجها بأفضل صورة ممكنة¹.
- ✓ يتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.
- ✓ فهذه الطريقة تقدم احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، و تسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:

¹ العارف ن، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

الشكل رقم 1-1: قوى التنافس الخمس



Source M.. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

1- تهديدات الداخلين الجدد:

إن الداخلون الجدد يتميزون بقدرات جديدة حيث يدخلون هذه القدرات الى القطاع و بهذا يؤثران على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيضهم لأسعار العرض، و بهذا تكون لديهم الرغبة في الحصول على حصص سوقية، و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءا على ذلك نجد عوامل ستة تشكل حواجز الدخول للداخلين الجدد و المتمثلة في:¹

1-1- اقتصاديات السلمية: و هي عبارة عن الانخفاض في التكلفة الوحودية للمنتج و تحدث نتيجة ارتفاع في الكمية المنتجة، و تعد الاقتصاديات السلمية* عامل مهم بالنسبة للداخلين الجدد، حيث تضعهم في موقفين ، إما أن تتبع المؤسسة منهج إستراتيجية الإنتاج بالحجم الكبير من أجل القدرة على مواجهة المؤسسات المنافسة، و إما العمل على أساس الإنتاج بالحجم القليل و هي بذلك تتحمل خطر الداخلين الجدد فينج عن ذلك تكاليف مرتفعة بسبب الحجم القليل للإنتاج و في الوحدات ما يؤدي إلى الارتفاع في التكلفة الوحودية للمنتج.

¹ Porter . M « L'avantage Concurrentiel ».Dunod .Paris. 1997.P7-14

* الاقتصاد السلمي: هو اقتصاد يعتمد على العلاقة مابين الإنتاج و التكاليف فالزيادة في عدد الوحدات المنتجة يؤدي إلى الانخفاض في التكاليف، فريح المؤسسة و قدرتها على مواجهة المنافسة و الداخلين الجدد يكمن في اعتماد المؤسسة على الاقتصاد السلمي.

1-2- تمييز المنتج¹: تعتمد المؤسسات المتمركزة في السوق بصورة جيدة على مجموعة من الأنشطة لتحقيق التمركز الجيد كاستعمالها للإشهار بطريقة فعالة ، بالإضافة إلى تقديمها للمنتجات المختلفة أو عرضها بطريقة مختلفة، و يشكل التميز في المنتج حاجزا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد تكاليف عالية من أجل الحصول على تمركز جيد.

1-3- الاحتياج إلى رأس المال : يعتبر أمر بديهي استثمار المؤسسة الجديدة في الموارد المالية و هذا من أجل قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة وخصوصا إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وفي كلا الحالتين الاستثمار في الإشهار والبحث والتطوير يرتبطان بالخطر نتيجة للصعوبة في تقدير النتائج المترتبة عنهما وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وعلى هذا الأساس تكون للمؤسسات متميزة.

1-3- تكاليف التبدّل، تنشأ هذه التكاليف نتيجة انتقال الزبون من منتج إلى منتج آخر، حيث تتضمن تكاليف التبدّل: و هي عبارة عن تكاليف تطوير و تكوين اليد العاملة، ، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبدّل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبررون سبب ارتفاع التكاليف حتى يرضى الفرد التوجه إلى مؤسسات الجديد بدل المؤسسات الموجودة .

1-4- الوصول إلى قنوات التوزيع: من ضمن الحواجز الموجودة في ذهن الداخلين الجدد هي كيفية توزيع المنتجات في الأسواق، حيث أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها فإنّ المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار.... فعلى المنافس الذكي أن يخلق علاقات طويلة المدى مع قنوات التوزيع، كتقديمه مجموعة من الخدمات الراقية تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا عجز الداخلين الجدد تحطيم هذا الحاجز، فعليهم إنشاء قنوات توزيع مبتكرة

1-5- السياسة الحكومية: إن بإمكان هذه السياسة أن تحفز عملية الدخول، وهذا بإعطاء المؤسسات تسهيلات ضريبية، أو أن تعرقل دخول المؤسسات الجديدة ، كفرض جودة معينة تزيد من كلفة المنتج في المنتج أو فرض كفاءات معينة او تكنولوجية معينة.

¹ حريري بوشعور. " عنوان المداخلة ، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال" ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية" يومي 13-14 ديسمبر 2011. ص 10-12.

2- شدة المزاومة:

تأخذ شدة المزاومة بين المنافسين عدة أنشطة على شكل استراتيجيات تسويقية كإستراتيجية السعر، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين المنتجات والخدمات وتوفير ضمان استعمالها للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بالحاجة إلى تحسين موقعهم، وقد تكون قوية أو هادئة أنها هادئة، وتتجم المزاومة الشديدة بتواجد عدد من الأسباب و هي:

1-2 عدد المنافسين في القطاع: إنّ الارتفاع في عدد المنافسين يدفع بجل المؤسسات الاعتماد على النهج المعتمد على استعمال بعض الأنشطة والعمليات بدون لفت انتباه المنافس بسبب عدم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافس فإنّ المنافس يعتبرها قوية نسبيا وليست مطلقة وفي هذه الحالة فإنّ المنافس لا يهتم بهذه القوى النسبية نتيجة لعدم اكتمال قواها وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فيجب عدم تجاهل القوى النسبية.

2-2- بطء نمو قطاع النشاط¹: إنّ خاصية بطء نمو قطاع النشاط هي خاصية تتميز بالقيام بعملية تقاسم السوق إلى حصص سوقية بالنسبة للمؤسسات التي هي في طريق التوسع، فالمنافسة تكون شديدة في حصص السوق المجزئة أكثر من تلك التي فيها نمو سريع للقطاع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية.

2-3- التكاليف الثابتة²: في حالة مواجهة مؤسسة معينة حالة التكاليف الثابتة المرتفعة فتواجهها علاقة طردية في الارتفاع بتقديم المؤسسة تسهيلات مقدّمة للمستهلكين من أجل زيادة الطلب.

2-4- غياب التمييز: إذا عجز المستهلك عن التمييز ما بين السلع والخدمات المتواجدة، فهو يستند غالبا إلى معيارين للفرقة ألا وهما السعر والجودة، وفي حالة قيام المنافسة على هاذين المعيارين فإنّ المنافسة تشهد اشتدادا كبيرا.

2-5- الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية: قد تنخفض أسعار المنتجات، و بالتالي انخفاض ربحية القطاع و هذا نتيجة من الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل المؤسسات و استغلال اقتصاديات السلمية.

2-6- اختلاف المنافسين من ناحية التصور: يختلف المنافسون من ناحية أفكارهم وفي استراتيجياتهم وأهداف مؤسساتهم، ما يجعل من عملية التنبؤ بالقرارات والإجراءات لمختلف المؤسسات أمر صعب.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر. (2001)، ص 02.

² د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 65.

2-7- حواجز الخروج¹: قد تبقى أو تخرج المؤسسة من القطاع و هذا نتيجة عوامل إستراتيجية و اقتصادية و يمكن ذكر المصادر الأساسية لهذه الحواجز كما يلي:

❖ القيود الحكومية والاجتماعية؛

❖ الحواجز العاطفية؛

❖ الاعتبارات الإستراتيجية.

3- تهديدات المنتجات البديلة²:

قد تشتد المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع و مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع. كما يمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بمقدورها تأدية نفس وظيفة منتج المؤسسة أو القطاع. ولتفادي التهديد الناتج عن المنتجات البديلة يتطلب على المؤسسة أن تكون لها القدرة والكفاءة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف ومواجهة خطر المنتجات البديلة.

4- قوة تفاوض الزبائن³:

يقصد به تفاوض وتوحد جهود الزبائن في قطاع معين بشأن تخفيض أسعار الخدمات الجيدة والمنتجات ذات الجودة، ويمكن القول أنّ قوة الزبائن تتأثر بالعناصر التالية:

4-1- حجم المشتريات من القطاع : إنّ حجم مشتريات الزبون تكون حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة ، وعليه فإنّ الزبون له القدرة على التأثير على مصير المؤسسة، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

4-2- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون⁴: يميل الزبون إلى الإنفاق على الموارد الضرورية لتلبية حاجاته الأولية ،ومن أجل ذلك يبحث عن المعلومات داخل القطاع حتى يتسنى له الحصول على لمنتجات وخدمات بأسعار ملائمة.

4-3- نمطية منتجات القطاع : تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات

¹ M.PORTER, op cit., pp.21-25.

² حمدي معمر.مداخلة بعنوان تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي. ملتقى الدولي الرابع " المنافسة و الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ص 10-11.

³ أ.عظيمي دلال. "مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي" مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس " سطيف " العدد 10 سنة 2010، ص 202.

⁴ M.PORTER, op cit, pp.25-29.

على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

4-4- ضعف ربحية الزبائن : تنص هذه النقطة على تخفيض تكلفة المشتريات التي يفتتها الزبون، إذ أنهم يتميزون بالتشدد في المفاوضات وهذا من أجل محافظتهم على هامش الربح وعلى أساس هذا بمقدور الزبائن الاعتماد على الرؤية المتمركزة على المدى الطويل والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم.

4-5- الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: إذا كانت الزبائن تشكل خطراً على التكامل الخلفي فهذا يعني أنّ لهم القدرة على الاشتراط أثناء عملية التفاوض، تستعمل المؤسسات الكبيرة التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، وهذا ما يساعد على تعزيز الموقف التفاوضي.

4-6- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبائن "عموماً" أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

4-7- امتلاك الزبون لمعلومات كاملة¹: حين يتحصل الزبون على المعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية في السوق والتكاليف الحقيقية أيضاً حول المورد، هذا ما يسمح له بالقدرة على التحكم في عملية المفاوضات، ما يعطي للزبون الحق في الاستفادة من المنتجات بأسعار مقبولة، و العكس في حالة نقص المعلومات.

5- قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية²:

5-1- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن : يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين - عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

5-2- غياب المنتجات البديلة: إن غياب المنتجات البديلة فهي تمثل راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

5-3- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عند تعدد قنوات بيع الموردين ، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطاً أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² طارق طه " إدارة الأعمال منهج حديث معاصر " دار الجامعية الجديدة ، مصر. 2007، ص412-414.

من خلال تقديم منتجات بأسعار منخفضة.

4-5- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: يلعب المنتج دورا كبيرا في العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية وتزداد هذه القوة عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، وهذا ما يمنع من تشكيل احتياطي منه

5-5- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: إن امتلاك المورد لمنتج متميز* يخلق له نوع من السلطة تجاه الزبون، أما في حال وجود تكلفة التبديل فإنّ الزبون يرفض فكرة التخلي عن مورده وإن حدث وفعل فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة التبديل.

5-6- تهديد التكامل الأمامي: قد يزداد تهديد المؤسسات المتواجدة في القطاع نتيجة تحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية. لأنه أصبح من المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

إن الإستراتيجية باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المنظمة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها، فالهدف الأساسي من تقييم البيئة الخارجية و الداخلية هو معرفة مركز المنظمة التنافسي ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة. و لتحقيق قدرة تنافسية عالية لابد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري ومنتج، بالاستغلال الأمثل للموارد، وبالتالي من شأن المنظمات العاملة في قطاعات ذات قيمة مضافة عالية والتي تتمتع بكفاءة عالية أن تكون رائدة في المنافسة.

1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

1-1- مفهوم الإستراتيجية¹:

تعرف الإستراتيجية على أنها خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

* إن امتلاك المورد لمنتج متميز يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ بسبب جلبهم للزبون، وتعويضه عما خسرته نتيجة لتخليه عن المنتج أو الخدمة الأولية.

¹ د. شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية، دار الإصدار للنشر، الأردن، 2009، ص 3.

ولقد حدد "بورتر" مفهوم للإستراتيجية على أنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديها المنافسون.

1-2- مفهوم الإستراتيجية التنافسية¹:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها:

- ✓ مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين.
- ✓ وخطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف.

✓ الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمنظمة ضمن الإطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه. وتشمل الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية وهي: نقاط القوة والضعف للمنظمة، القيم الشخصية للمدراء، الفرص والتهديدات، التوقعات الاجتماعية، كما نستنتج أن أخلاقيات الأعمال قد تشكل إستراتيجية تنافسية بما أن هذه الأخيرة تعتمد على القيم الشخصية للمدراء والتوقعات الاجتماعية كأساس لها.

2- استراتيجيات التنافس النوعية

وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل²:

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة؛

✓ إستراتيجية التمييز؛

✓ إستراتيجية التركيز.

2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الإستراتيجية نذكر منها:

"تقديم المؤسسة نفس الجودة أو جودة أحسن منها للمستهلكين بتكلفة أقل من المنافسين"³

¹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009، ص 417.

² رفايقة فاطمة الزهراء، مداخلة بعنوان "مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليلة، 2010، ص 5.

³ Don. R. Hansen, MaryannE. M. Mowen, Liming Guan, cost management: accounting & control, 6eme, edition, South- western, 2009, p, 377.

ويمكن تعريفها كذلك هي قيام المؤسسة ببذل جهودها لدفع تكاليفها نحو الانخفاض لنقطة تكون فيها أقل من تكاليف أي منافس لها في السوق.

من هذه التعاريف يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية المقصودة هي ميزة التكلفة الأقل التي تمكن المؤسسة من احتلال مكانة جيدة في سوق الصناعة التي تنتمي إليها، حيث يمكنها البيع بأقل الأسعار فتزيد حصتها السوقية مع المحافظة على هامش ربح، أو البيع بنفس سعر المنافسين مع تعظيم هامش الربح فتزيد أرباحها.

2-1-1- مفهوم التكاليف وأنواعها¹:

تتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف في سبيل إنتاج أي منتج مهما كان نوعه، وهي أعباء ومصروفات ضرورية للوصول إلى مخرجات، وهي على عدة أنواع نذكر منها:

- أ- التكاليف الثابتة: هي الأعباء التي تتحملها المؤسسة حتى ولو كان حجم الإنتاج معدوما كالمصاريف الإدارية و الكراء و التأمين... الخ. وتتميز بثبات مقدارها الكلي بينما نصيب الوحدة المنتجة منها متغير؛
- ب- التكاليف المتغيرة: وهي الأعباء المرتبطة بنشاط المؤسسة، وميزتها أن نصيب الوحدة الواحدة منها ثابت بينما المبلغ الإجمالي لها متغير تبعا لحجم الإنتاج في المؤسسة كاليد العاملة، المواد الأولية... الخ؛
- ت- تكاليف الاستثمار: هي الأموال المنفقة من قبل المؤسسة قبل بداية نشاطها من أجل اقتناء أصولها الثابتة، أو تنفق بعد بداية النشاط لغرض توسيع نشاطها أو تجديد أصولها، وتتهلك على عدة سنوات؛
- ث- التكاليف التشغيلية: هي الأموال التي تستخدم لتغطية نفقات الاستغلال المرتبطة بالدورة الإنتاجية لكل مؤسسة وهي عادة ما تكون قصيرة الأجل.

و التكاليف في المؤسسة ليس لها اتجاه طبيعي نحو الانخفاض، أو تتخفف بمحض الصدفة وإنما هي حركة ناتجة عن مجموعة من الجهود التي تبذل من طرف المؤسسة بغرض دفعها للانخفاض.

2-1-2- شروط تطبيق إستراتيجية تخفيض التكلفة في المؤسسة الاقتصادية²:

من الصعب على المؤسسة استخدام تخفيض التكلفة كوسيلة لمواجهة منافسيها إلا في ظل شروط محددة، بعضها يتعلق بطبيعة المنتج نفسه والذي يجب أن يميل إلى المعيارية والتشابه، ومنها ما هو متعلق بالسوق الذي توجه إليه السلعة حيث يكون للسعر الدور الحاسم والفاصل في اتخاذ قرار الشراء وتحديد الكمية المشتراة من المنتج. وفي جميع الحالات يكون هدف المؤسسة هو بناء ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة الأقل في صناعة منتجاتها أو طرح خدماتها.

¹ عبد العزيز صلاح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 162.

² بوحضر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012، غير منشورة، ص 90.

أ- الشروط المتعلقة بالمنتج: لا تستخدم طريقة الريادة في تخفيض التكاليف إلا إذا كان المنتج معيارياً، أي تكون وحداته متشابهة الخصائص والمنفعة، فالمستهلك لا يهتم المؤسسة المنتجة مادامت المنفعة المحصلة من المنتج هي نفسه. ولكن لا ينبغي إهمال المؤسسة لجودة منتجها، حتى ولو كان نمطياً، لأن ذلك سينعكس بالسلب على سمعتها لدى عملائها و يجعلهم يتحولون لمنتجات مؤسسات أخرى أكثر جودة.

ب- الشروط المتعلقة بالعميل: حتى تستطيع المؤسسة أن تستعمل إستراتيجية تخفيض التكلفة، فلا بد أن يكون لسعر السلعة دوراً كبيراً في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلك، أي أن تكون مرونة الطلب بالنسبة للسعر كبيرة. في هذه الحالة فإن المؤسسة ستعمل على ضغط التكاليف المرتبطة بالمنتج بغرض بيعه بسعر أقل من أسعار المنافسين ما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية. والمؤسسة التي لا تضغط تكاليفها سوف تخسر عملائها، لأنهم نادراً ما يكونوا أوفياء، في ظل تماثل منتجات المنافسين، فيتحولون إلى المنتجات الأقل سعراً، خصوصاً في ظل قلة أو انعدام تكلفة التحول من منتج إلى آخر.

ت- الشروط المتعلقة بسوق المنتج: حتى تطبق المؤسسة تخفيض التكلفة فلا بد من أن يكون سوق المنتج المعني واسع، أي يوجد عدد كبير جداً من العملاء المحتملين للمنتج المعني بما يضمن لها الإنتاج بكميات كبيرة تمكنها من الاقتصاد في التكاليف. بمعنى آخر فإن هذه الطريقة تصلح للمنتجات الموجهة لجمهور واسع أو قطاعات سوقية متعددة ولا يمكن تطبيقها مع فئات محددة أو قطاعات سوقية صغيرة.

2-2- إستراتيجية التمييز:

تعتبر إستراتيجية التمييز عن قدرة المؤسسة في توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في المنتج دون جودة عالية أو المواصفات خاصة مميزة أو الخدمات بعد البيع¹، كما أن إستراتيجية التمييز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلاماتها والضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه أسعار المترتبة عنها. فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف وحسب بورتر تختلف المؤسسة عن منافسيها عندما تكتسب ميزة²:

✓ بيع كميات كبير للمنتجات ؛

✓ وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة؛

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 38.

² سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر البازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 28.

- ✓ سعر مرتفع بالنسبة للمنافسين حيث أن الزبون مستعد لدفع أكثر؛
- وبالتالي يعتبر التميز شيء مهم بالنسبة للمؤسسة، لذا يجب إيجاد عدة طرق للتميز نذكر منها:
- ✓ التميز عن طريق الخدمة: سهولة طلب الخدمة، المدة الزمنية القصيرة مقارنة بالمنافسين، التكوين الجيد للعاملين؛
- ✓ التميز عن طريق المنتج: أي بالتغيير في النوع، الشكل، الوظيفة، النجاعة، الديمومة الخ؛
- ✓ تميز عن طريق نقاط البيع: نجاعة البيع؛
- ✓ تميز عن طريق الموظفين: بحيث تركز المؤسسة في اختيار العمال على حسب الكفاءة، الخدماتية، الاتصال... الخ؛
- ✓ تميز عن طريق صورة المؤسسة: رمز المؤسسة... الخ؛

2-3- إستراتيجية التركيز:

آخر إستراتيجية هي إستراتيجية تركز النشاط فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها لأن التنافس هنا يركز على هدف واسع¹، فتتطلب هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أي قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو السوق جغرافي فعلى غرار إستراتيجية التميز يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة باستراتيجيتان السابقتان (إستراتيجية التميز وإستراتيجية تدنية التكاليف) اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على المستوى مجموع القطاع أما إستراتيجية التركيز فهي تصميم حل هدف خاص حيث تسعى فيه المؤسسات جاهدة لتقديم خدمة جديدة و الشكل التالي يبين ذلك:

الجدول 1-1: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

التميز	تكاليف منخفضة
إستراتيجية التميز	إستراتيجية تدنية التكاليف
إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة

Source : Porter.M , L'avantage Concurrentiel ,op-cit,p24.

من هذا الجدول يظهر أن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في تطبيق العملي شكلين هما :

¹ Porter .M L'avantage Concurrentiel.Op-Cit.P27

◀ التركيز مع خفض التكلفة¹: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فان الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

◀ التركيز على التمايز²: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس ككل، أو على مجموعة من المشتركين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

وكخلاصة لما سبق يمكن أن تلخيص الإستراتيجيات الثلاث لبورتر كما يلي:

جول رقم 1-2: إستراتيجيات بورتر Porter الثلاث ومتطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإشراف المكثف للعمل. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمايز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ هندسة المنتجات. ✓ الإتجاه نحو الإبداع والإبتكار. ✓ قدرات تسويقية عالية. ✓ كفاءات عالية في البحوث التسويقية. ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ✓ الريادة في التكنولوجيا. ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوسي بين وظائف البحوث. ✓ تطوير المنتجات. ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.

¹ ثابت عبد الرحمان جمال الدين محمد المرسي، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص 257.
² لعرج مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2011، ص 37.

	المهارات في صناعات أخرى. ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع.	
✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. إستراتيجي معين.	✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	التركيز

المصدر: د. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009، ص 421.

3- استراتيجيات التنافس الجديدة.

إن إستراتيجية التسويق الناجحة هي تلك التي تربط منتجات الشركة بالأسواق المستهدفة أي أنها تربط بين العرض والطلب من أجل تحقيق تميز تنافسي والمحافظة عليه. من هنا جاء الإطار التنافسي الجديد الذي يعطي أربعة أسس للتفوق التنافسي.

الجدول 1-3: الإطار التنافسي الجديد

جانب الطالب (ميزة تنافسية حاصلة)	جانب العرض (ميزة تنافسية متوقعة)	
3- المنافسة السعرية	1- تفوق في التكلفة	قيادة التكلفة
4- التميز التسويقي	2- التميز الإبداعي (الهيكلية)	التميز

المصدر: محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد للمفهوم قديم، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي، (الإمارات العربي المتحدة: الشارقة: أيام 15-16 أكتوبر 2002)، ص 10.

يتضح من خلال هذا الجدول أنه في ظل الإطار التنافسي الجديد يمكن تشكيل أربعة استراتيجيات تسويقية تنافسية كالتالي:

3-1- إستراتيجية الريادة السعرية في خفض التكلفة:

هذه الإستراتيجية تمزج بين الخلية الأولى و الخلية الثانية في المصفوفة السابقة حيث تستخدم في حالة المنتجات ذات الاستخدام المستمر من قبل المستهلك الأمر الذي يجعله قادرا على تقييم المنتج قبل

شراءه مما يعني وجود حساسية للسعر من جانب الطالب، أما من جانب العرض فإن هذه إستراتيجية يتم تطبيقها حال تمايز هياكل التكلفة بين المؤسسات التنافسية لأنه من الصعب تطبيقها في حالة التكلفة المتشابهة بين المؤسسات¹.

3-2- إستراتيجية التميز مع خفض التكلفة:

تقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين الخلية الأولى و الخلية الرابعة في المصفوفة السابقة و تقوم على فكرة أن التفوق في هذه التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص متميزة للمنتج و تتبع هذه الإستراتيجية في المنتجات التي تكون فيها الأنشطة التسويقية ذات قيمة نظرا لكن المستهلك لا يستطيع تقييم خصائصها و مزاياها قبل الشراء².

3-3- إستراتيجية التميز الإبداعي والتسويقي³:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المزج بين الخلية الثالثة و الخلية الرابعة في المصفوفة السابقة تقوم على الاستثمارات في الأساليب و التقنيات المبتكرة سواء من جانب الإنتاج أو التسويق مما يجعل أداء المؤسسة متفوقا على مستوى أداء المنافسين في القطاع و هذا ما يسمح لها باعتماد التسعير المرتفع.

3-4- إستراتيجية التقليد:

هذه الإستراتيجية تمزج بين الخلية الثانية و الخلية الثالثة في المصفوفة السابقة و باعتبار أن التميز هنا يكون من جانب العرض فقط فإن الفارق في التكلفة يسمح للمؤسسة باعتماد على المنافسة السعرية من جانب الطالب، كما أن هذه الفكرة لا تقم على فكرة تقليد البحث و إنما على فكرة التعلم من المؤسسات المتميزة ومن تم محاولة تحسين تلك التقنية المستخدمة في الإنتاج و لقد كانت الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال عن التقليد الذي يقود إلى الإبداع.

¹ محمد بن عبد الله العوض، مرجع سبق ذكره، ص 11-12

² نفس المرجع السابق، ص 13.

³ لعرج مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، مرجع سبق ذكره ص 40.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

إن الكلاسيك وفي مقدمتهم دافيد ريكاردو، افترضوا جمود التخصص وتقسيم العمل الدولي، إلا أن ما تشهده البيئة الدولية من انتشار التكنولوجيات في شتى المجالات، وما تموج به الاقتصاديات العالمية من القدرة على التعامل مع أحدث التقنيات من خلال عمالة فنية مدربة، يجعل المزايا النسبية تخضع لتغيير مستمر عبر الزمن، وأن تنقل من دولة إلى أخرى، خاصة في ظل افتراض إمكانية انتقال عوامل الإنتاج، ومن هنا أصبحت الميزة النسبية عملية ديناميكية، يمكن خلقها واكتسابها، وهذا ما أسماه بورتر بالميزة التنافسية، التي حاول من خلالها معالجة القصور في أوجه نظريات التجارة الدولية، وسنحاول في هذا المبحث التعرض لماهية الميزة التنافسية بتعاريف أبرز الكتاب فيها، مع شرح سلسلة القيمة، وأنواعه الميزة التنافسية، ثم نتعرض إلى مصادر الميزة التنافسية، وكيفية إعطاء فعالية لها، مع شرح أسباب تطورها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

ظهور الميزة التنافسية جاء نتاج تحولات عديدة في مفهوم الميزة النسبية، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات ريكاردو وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

1- تعريف الميزة التنافسية:

يرى "شاندر" و"هوفر" (Schendel & Hofer) "الميزة التنافسية بأنها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن لمؤسسة أن تطوره مقابل المنافسين من خلال تخصيص الموارد"¹، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" (Porter, 1985 & Day, 1984) بأن "الميزة التنافسية هدف إستراتيجي، فالمؤسسة إذا تواجه تحدي المحافظة على استمرارية هذا التميز لتضمن تحقيق العوائد على المدى الطويل"².

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة إقتصادية -، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة

الحاج لخضر، باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، منشورة، ص 4.

² مسعود طحطوح، المرجع السابق، ص 4.

إذ يعتبر امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية. كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹.

ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"²، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

ويرى « Jean Jackes Lambin » الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين³. ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية يعني إيجاد ميزة منفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وتعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن "الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج

الذي سيجلب أكثر من مركز تنافسي متقدم في السوق"¹.

¹ Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P08.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ د. البكري، استراتيجيات التسويق، دار الوليد 2008، ص 194.

ويعرف "خليل" الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"².

بينما يري "Mcfetridge" أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح³.

تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها⁴.

كما تعرف بأنها "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁵.

بعد ما تعرضنا لمجموعة التعاريف يمكننا تصنيف المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية، أن لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية، وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكّنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

¹ د. أكرم أحمد الطويل أستاذ مساعد ، مداخلة بعنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وابعاد الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نوبوي، ص 12. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

² نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

³ أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص 09.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، طبعة الأولى، 1999، ص 27.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، القاهرة، المتحدة للإعلان، ط 09، 1999، ص 190.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها".

2- سلسلة القيمة¹:

يعتمد مدخل حلقة القيمة Value chain approach على إسهامات مايكل بورتر (Porter, 1985) في مجال الإدارة الإستراتيجية. ومن أهمها مفهوم سلسلة أو حلقة القيمة التي يعبر عنها في شكل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمؤداه داخل المنظمة والمحقة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي العميل أو المستخدم النهائي ويطلق عليها أنشطة القيمة، وتقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه مشتري السلعة أو مستخدم الخدمة، وتحقق المنظمة ربحاً إذا كانت القيمة أكبر من تكلفة أداء أنشطة حلقة القيمة، ولكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية عن منافسيها، فإنه من الضروري أداء تلك الأنشطة بتكلفة أقل وتسمى "ميزة التكلفة" أو أداء تلك الأنشطة بطريقة متميزة وتحقيق سعر مرتفع وقيمة أعلى وتسمى "ميزة التميز"، ولكل نشاط داخل حلقة القيمة عدة عوامل محركة أو محددة للتكلفة يطلق عليها Cost drivers وتوضح المصادر المحتملة لتحقيق وفورات في التكلفة. ومن جانب آخر، يفترض تحليل حلقة القيمة وجود مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأساسية Primary activities والأنشطة الداعمة Support activities على النحو التالي:

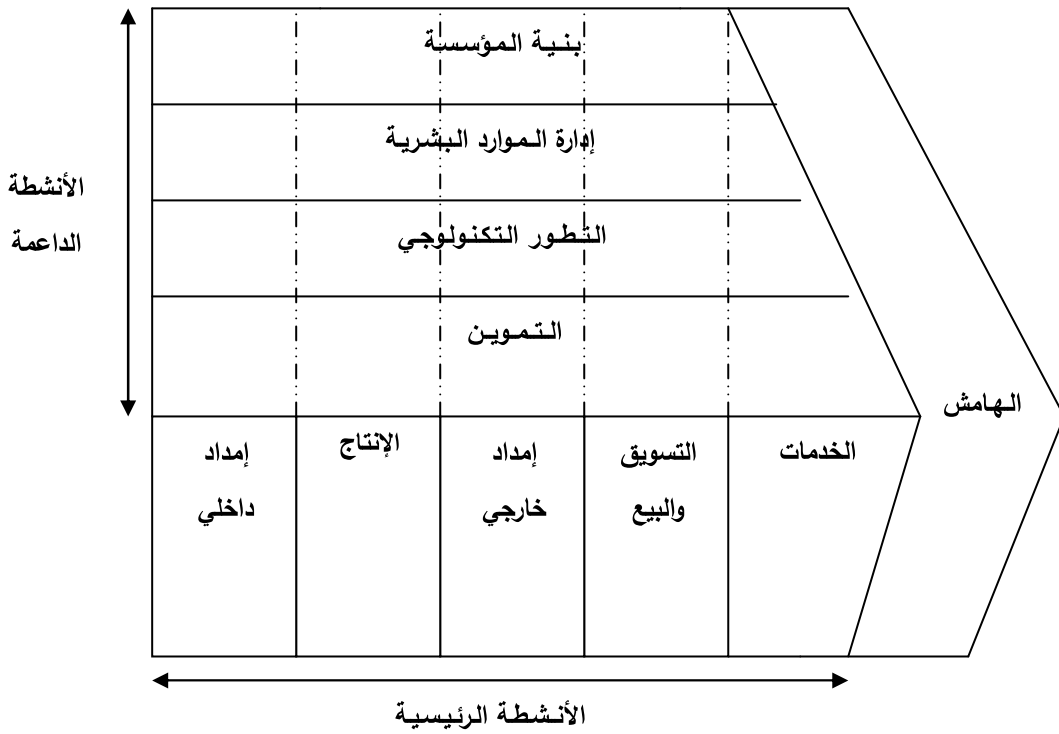
¹ نبيل محمد مرسي، أستاذ مشارك إدارة الأعمال (كلية التجارة - جامعة الإسكندرية)، ورقة بحثية بعنوان "تطبيق نموذج حلقة القيمة في مجال إدارة المعرفة"، ص 3-4. www.abegs.org

2-2- الأنشطة الأولية:

تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وتسليمها وتسويقها للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع. وهي تتكون من خمسة أنشطة وهي الإمدادات الداخلة، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق، وأخيرا خدمات ما بعد البيع. وتشتمل الأنشطة الأولية على الأنشطة التالية (شكل 1-2):

1- الإمدادات الداخلة : أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، توصيل المدخلات اللازمة للمنتج أو الخدمة. وتشتمل على أنشطة مناولة.

الشكل رقم 1-2: سلسلة القيمة



Source: PORTER M, La concurrence selon Porter, op. cit., p.85.

2- العمليات : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلي منتجات نهائية ، وتشتمل أنشطة التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التجميع ، التعبئة ، صيانة الآلات ، الاختبار، التسهيلات.

3- المخرجات من المنتجات أو الخدمات: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلي المشترين، وتشتمل أنشطة تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم،

تنفيذ وجدولة الطلبات.

4- التسويق والمبيعات : أنشطة مرتبطة بتوفير السبل اللازمة بحيث يمكن للمشتري شراء المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منفذ التوزيع، علاقات مع منافذ التوزيع، والتسعير.

5- خدمات ما بعد البيع Services: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة ودعم أو المحافظة على قيمة المنتج أو الخدمة. وتشمل خدمات التركيب والإصلاح والتدريب والمكونات والأجزاء وتعديل المنتج .

2-2- الأنشطة الداعمة:

تتكون من الأنشطة الداعمة المتعلقة بالمدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، وتشتمل هذه الأنشطة علي: البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، تطوير وتنمية التكنولوجيا، وأخير المشتريات. وفيما يلي تفاصيل كل نشاط من هذه الأنشطة :

✓ أنشطة البنية الأساسية للمنظمة : تشمل أنشطة إدارة العموم، المحاسبة ، الجوانب القانونية، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي .

✓ أنشطة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتطوير الأفراد. وتشمل كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل.

✓ أنشطة تطوير وتنمية التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في حلقة القيمة. وتشمل أنشطة متعلقة بالمعرفة الفنية، والإجراءات، و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

✓ أنشطة المشتريات: تشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو الآلات .

3- أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

3-1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن

¹ M. Porter, Op-cit, P 85.

التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3-2- ميزة التميز:

التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع¹، تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها²، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين، أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت التميز في طريقة صنع السلعة.

ولكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

يصعب تحديدها لغياب وجود قاعدة منفق عليها لذلك فقد تم الاعتماد على أهمها باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة لتشمل:

¹ كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000 ص 35.

² Ibid, P 152.

1- الجودة: ¹ على اعتبار أن المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة و الاستحواد على حصص سوقية بالاعتماد على الجودة من خلال مقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات المستهلك كما قد تزيد من توقعاته و تستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحياسة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين.

2- الزمن: ² يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية³ أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و تتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي⁴:

◆ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

◆ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

◆ تخفيض زمن الدورة للزبون؛

◆ الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- معرفة كيفية العمل: و تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان في مختلف الميادين (الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية.....) للحصول على مزايا تنافسية فريدة و تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من الخبرة والتجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة للوظائف الرئيسية للمنظمة، التي تلتزم بالمحافظة على عدم تسرب أو تصريف معلومات عنه للمنافسين.

4- التكنولوجيا: حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على

¹ مونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم"، دار الجامعية -الإسكندرية، 1999، ص110.

² خليل نبيل مرسي، "الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس"، دار المعارف الإسكندرية - مصر -1995، ص18.

³ TEHAMI A., (Mars 1999), La flexibilité des stratégies et l'innovation une nécessité pour la survie de l'entreprise, La lettre d'information de la chambre algérienne de commerce et industrie, Liccal N° 89, p. 9.

⁴ خليل ن.م., الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد أثارها.

أ- المعلومات : تجعل البيئة التنافسية المنظمة في يقظ مستديمة، و في سياق ذلك تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته و تغيرات الأسواق ،كما يمكنها اكتشاف منتج جديد و تطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوبا لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعيتها- الداخلية و الخارجية -لاتخاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب.

ب-الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين².

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

¹ Broustail Jouel , f.Frery , « le management stratégique de l'innovation » , édition Dalloz -paris -1995- pp :78-80.

² أ. بن نافلة قدور، أ. عرابية رابح، مداخلة في ملتقى بعنوان "التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية، واقع وتحويلات"، ص 514.

ت- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد¹، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي²:

◆ مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛

◆ مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛

◆ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك الخطوط الجوية.

المطلب الثالث: فعالية الميزة التنافسية وأسباب تطويرها.

1- عوامل فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون³:

- ◆ حاسمة: أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين
- ◆ ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- ◆ مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن فتوجد هذه العوامل مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

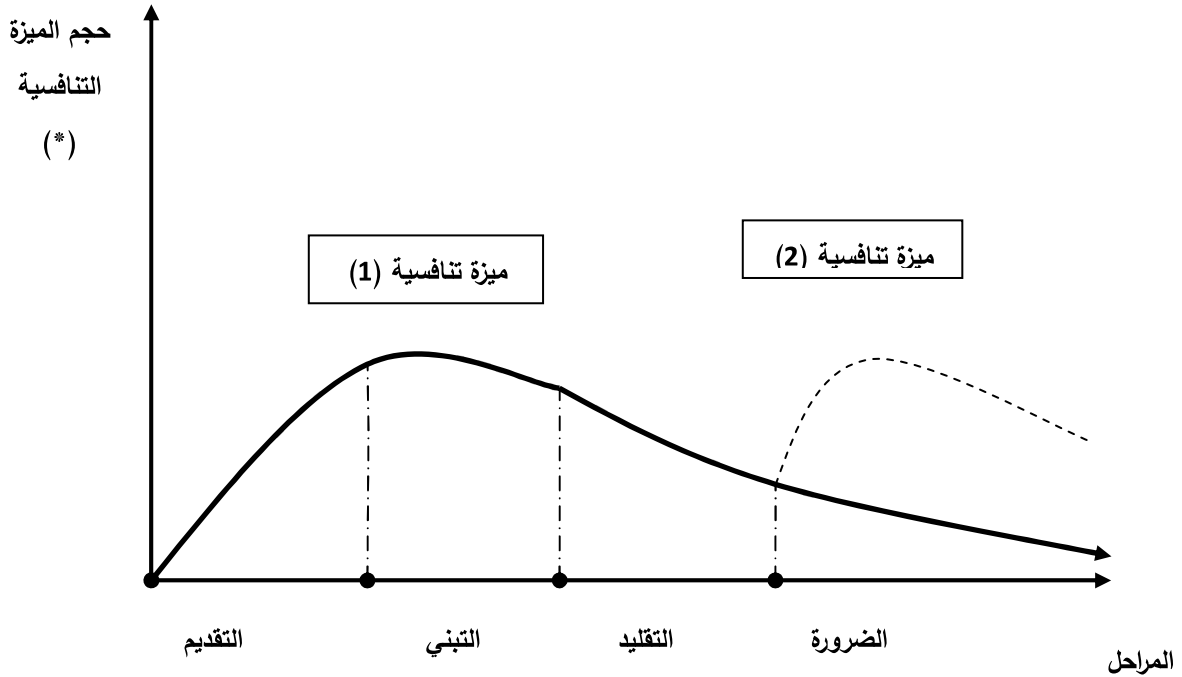
¹ السيد غراب ك، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120، -بتصرف-، ص 29.

² أ. بن نافلة قدور، أ. عرابية رايح، مرجع سبق ذكره، ص 515.

³ -SPITEZKI. H, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, 1995, p. 54.

نقصد بالاستمرار عبر الزمن هو أن الميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل التالي وتمثل هذه المراحل في:

الشكل رقم 1-3: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل، ن م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

أ- **مرحلة التقديم:** تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار واسعاً، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضاه من قبل عدد متزايد من الزبائن، و لتدعيم توضيح المراحل المذكورة نستدل بمثال عن شركة "جازي للهاتف النقال" و فرعها المعتمد في الجزائر، أين قامت في البداية بتركيز اهتمامها على ضرورة استخدام الهاتف النقال تعريفاً منها على أن شركتها تتميز بقدرة المستهلك على الاستفادة من خدمة الاتصال بصورة جيدة أينما تواجد المستهلك للخدمة والمؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمواً معتبراً وسريعاً، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداً خيلاً معتبراً قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- **مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار بداية تركيز المنافسين عليها (البحث عن نقاط تميز المؤسسة لتقليدها). وإذا أسقطنا نفس المثال

على شركة جازي، نجد أنها عرفت استقرار و انتشارا ساحقا أكسبها الاستقرار قبل ظهور منافسيها، كما تمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

ت- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و إذا راجعنا لنفس المثال المذكور فإن هذه المرحلة تمثل بداية ظهور الشركات المنافسة لجازي في الجزائر (" موبيليس" و "نجمة" " الخاصيتين بالهواتف النقالة و خدمة التغطية المكثفة للاتصالات الهاتفية عبر الهواتف النقالة).

كذلك هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم 1-3، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

ث- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج¹، كما تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية الأبد لذلك نشير هنا إلى أن تعزيز أو إنشاء ميزات المؤسسة التنافسية، يتوقف على توافر العوامل التالية.

- ✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
- ✓ تطوير و تفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، و التحسين المستمر في الأداء.

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سبق ذكره، ص

- ✓ اتخاذ الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المنافسين، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الالتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- ✓ خلق و تنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار.
- ✓ عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة و فاعلية للأسواق و إرضاء العملاء.
- ✓ التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقا.
- ✓ ضرورة تطوير و ابتكار ميزات تنافسية جديدة و توظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرات محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.
- ✓ تتطلق جهود بناء و تعزيز الميزات التنافسية من دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لرصد الفرص و التهديدات، و نقاط القوة و الضعف، و التي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة "من الناحية النظرية" أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة لكن هذا صعب تحقيقه "من الناحية العملية" خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

2- نطاق التنافس:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له¹.

¹ عرابية الحاج، مداخلة بعنوان "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات"، الملتقى الدولي " المعرفة في ظل الإقتصاد الرسمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، أيام 27-28 نوفمبر 2007، الشلف الجزائر ص 10.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي : القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم 1-4: نطاق التنافس و الأبعاد المحدد له.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص87.

و يبين الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسات على تحقيق و فرات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، و من جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

3- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟ وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد¹:

3-1- ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها: تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي* C.A.O، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت (التسويق الإلكتروني)، و حتى طرق الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

3-2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك: يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويتها، فان هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزانيتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.²

3-2- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، وعند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا الى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، و من ثم تحقيق التميز.

3-3- التغيير في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في أو تغيير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات

3-4- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى.

¹ خليل، ن م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 98،99.

* C.A.O. conception assistée par ordinateur.

² محمد حسن أحمد الخضيرى "صناعة المزايا التنافسية" مجموعة النيل العربية. طبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص: 53.

خاتمة الفصل الأول:

اختص الفصل الأول بدراسة تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية، وذلك في ثلاث مباحث حيث اهتم الأول منها بموضوع تنافسية المؤسسة كمفهومها والعلاقة بين مختلف مستوياتها ومؤشرات قياسها، في حين تطرق المبحث الثاني إلى البيئة التنافسية وكيفية متابعتها من طرف المؤسسة وتحليل قوى التنافسية، أما المبحث الأخير فعالج الميزة التنافسية مبرزاً مفهومها، ومراحل تطورها.

ومن بين أهم النقاط التي يمكن استخلاصها من هذا الفصل ما يلي:

◆ تُعبر تنافسية المؤسسة على القدرة لإنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب مع الاستخدام الأمثل لإمكانات المؤسسة وذلك للحصول على رضا الزبون.

◆ أهمية البيئة في حياة المؤسسة، فاستخلصنا إلى أن وجود وبقاء أي منهما كطرف هو شرط ضروري لبقاء ووجود الآخر، وبالتالي فإن أي طرف منهما يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وإن كان وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف، هذه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على متغيرات عامة كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية والتي تشترك فيها كل المؤسسات، ومتغيرات تشغيلية (بيئة العمل) خاصة بكل مؤسسة كالمنافسين، الزبائن، الموردين.

◆ وتتطلب متابعة البيئة وخاصة البيئة التنافسية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن والموردين وكذلك جمع بيانات متكاملة عنها وتحديد نوعيتها، وأسلوب جمعها ومصادرها، ثم تحليلها وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

الفصل الثاني: الابداع التكنولوجي

و دوره في تنمية المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الابداع

المبحث الثاني: تنظيم و تسير الابداع التكنولوجي

المبحث الثالث: دور الابداع التكنولوجي في رفع

تنافسية المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني:

إن التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم تطرح العديد من التحديات والفرص، ولعل أهم هذه التحديات يكمن في ازدياد حدة المنافسة بين الشركات والدول حول الأسواق وعلى جميع الأصعدة التجارية، الصناعية، المالية، وبالخصوص المعرفية والتكنولوجية، فخلال القرن الماضي تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير حتى أصبحت الميزة الغالبة للاقتصاديات المعاصرة وأصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير.

ولقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات على أن الإبداع التكنولوجي يلعب دورا هاما ومحوريا في التطور الاقتصادي خاصة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، فجاح المؤسسة في الحفاظ على تنافسياتها وموقعها في السوق يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات المحيطة بها، خصوصا التكنولوجية منها، ويتم ذلك باللجوء إلى إحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يضمن لها ميزة تنافسية دائمة.

إن اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يفرض على الدول والمؤسسات الأخذ بمفهوم الإبداع التكنولوجي واستغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة على الإبداع التكنولوجي مبرزين مفهومه وأبرز نظرياته أما المبحث الثاني فسننتقل من خلاله إلى كيفية تنظيم وتسيير الإبداع التكنولوجي للمؤسسة أما المبحث الثالث والأخير سيتناول دور الإبداع التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع التكنولوجي

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف الإبداع التكنولوجي والفصل بين مترادفاته من ابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ذكر مبادئ الإبداع التكنولوجي و تصنيفاته و هذا بالنسبة إلى المطلب الثاني، كما سنتعرض في المطلب الأخير إلى نظريات و نماذج الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: تعريف لبعض المفاهيم

قبل التعرض لمفهوم الابتكار والإبداع وتطوره لابد من وقف عند بعض المصطلحات ذات العلاقة، فالإبتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي يترجمه البعض بالتجديد كما في كتاب بيتر داركر (Innovation and Entrepreneurship) الذي يترجم (التجديد والمقاولة). مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي في حين أن داركر في كتابه استخدام (Innovation) بمعنى الإبتكار بمعناه الواسع (الجزري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد¹، وعادة ما يختلط مفهوم الإبتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع (invention) والإبداع (Creativity) وأخيرا التحسين (Improvement) ونعرض فيما يأتي لبعض التوضيحات والاستخدامات:

1- تعريف الابتكار:

يعتبر التطور ذو أهمية بالغة في نظر الفرد والمؤسسة، ولقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور الأول بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادر على أن يطور وبيتر الأشياء الجديدة ومتنوعة.

إن هذا التحول نحو الابتكار والمؤسسات القائمة على الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنيات العالية للتعامل مع الابتكار كونه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، والأهم هو امتلاك رؤية إستراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تحقق لها الريادة في السوق، ومما يدل على هذا التحول الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

¹ نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار، وائل للنشر عمان الأردن، 2007 ، ص 17.

والآن سنعرض بعض التعاريف حول الابتكار:

- إن الابتكار يعني وقف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، فالجديد قد يظهر فكرة جديدة أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما يستخدمان لأغراض بيئة الأعمال واستخدامهما لا يكون كاف، إذ لابد من التطبيق في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فالابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة¹.
- الابتكار هو القدرة على خلق الحاجة لتركيبات جديدة من الأفكار والموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من اثنين أو أكثر².
- كما عرف الباحث أكرم رضا، الابتكار كالاتي³:
- **الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة:** يشار إلى الإبتكار هنا على أنه يشمل جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الابتكار دالا على نوع أو أسلوب معين في الحياة، فالابتكار هنا هو القوة التي تدفع إلى الاكتمال.
- ويعرف الدكتور نجم عبود نجم في تعريفه الشامل للابتكار بأنه: " قدرة الشركة على التوصيل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"⁴، وهذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الإبتكارية تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد وكذا في التوصل إلى منتج جديد، أو الأولى في السوق وهو ما يوضحه الشكل التالي:

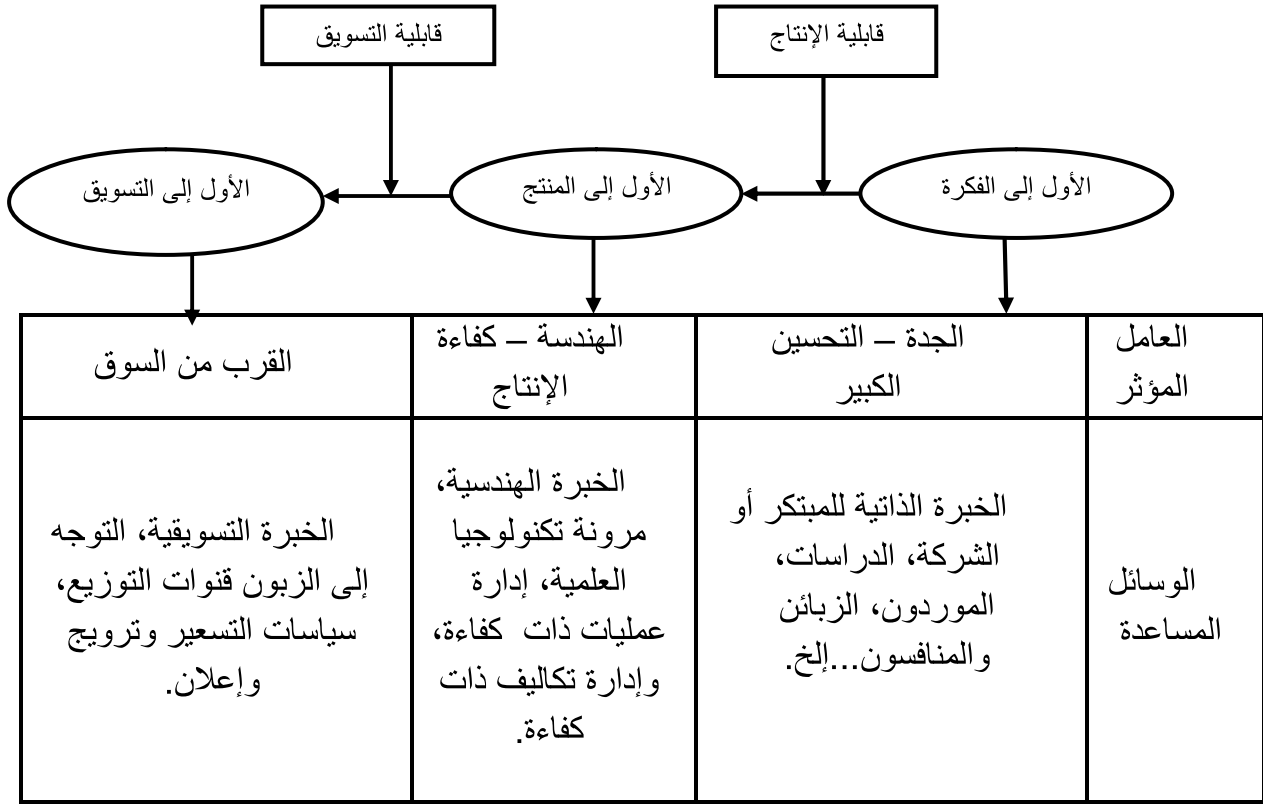
¹ بن مويزة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط: (2005/2004) ص 19.

² عبد الفتاح ذياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر (القاهرة)، الطبعة الأولى، 2003، ص 33-34.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 22.

الشكل رقم 2-1: مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 22.

2- تعريف الإبداع :

إنّ أي جيل جديد يقوم بإدخال تحسينات بالمقارنة مع الأجيال السابقة كآلية للتجديد، وعلى هذا الأساس فإنّ هته الآلية تعتبر مصدر تطور مختلف الأجناس، إنّ هذه الفكرة مأخوذة من ملخص " نظرية نمو الأجناس" وهو بذلك يضع قدرات التأهيل في محيط دائم التحول تحدو فيه المنافسة وهي التي تحدد القدرة " على الحياة لكل الأجناس. وبالمقابل فإنّ هذه الجملة يمكن تطبيقها على المؤسسة، واعتبار عامل التأهيل والمرونة والقدرة على التعلم وتنمية الملكات والقدرات الجديدة من الخصائص الضرورية السامحة بالدوام في السوق، حيث تغيب نهائيا الحدود وأين تفرض بحدة المنافسة العالمية¹.

¹ فوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية-، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، غير منشورة، ص 8.

حسب Peter Drucker أن الإبداع هو عملية بحث متجددة ومنظمة، تعتمد على التحليل المنهجي للمتغيرات في المجال الاقتصادي والاجتماعي¹.

ويعرفه Schumpeter " هو مزيج من المنتجات الجديدة"²

• يمكن تعريف الإبداع أنه ظاهرة سلوكية، ويعرفه "آدم سميث" بأنه: " إيجاد علاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول أن بينها علاقات"³.

• يعرفه "سمسون" على أنه: " المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري".

• الإبداع عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع⁴.

• عرفه "جيلفورد" بأنه قدرة عقلية مركبة من عدد القدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتجديد⁵.

• الإبداع هو الجمع بين شيئين أو أكثر، في علاقة ما، ينتج عنها مكون فريد، أو غير مسبوق ويحقق النفع بصورة ما⁶.

• الإبداع هو مجموعة من النشاطات الخيالية التي تتكامل لتعطي مخرجات أو منتجات أصلية وذات قيمة في المجتمع⁷.

3- تعريف الإبداع التكنولوجي:

• يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها⁸.

¹ Jean-Yves et autres, *objectif : innovation*, dunod, pris, 2005, p 44.

² Idem, 45.

³ إبراهيم الخلوف الملڪاري، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى، ص: 204، 205.

⁴ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، 1996، ص: 167.

⁵ سلطان سعيد مقصود بخاري، سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث -إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1426، ص: 3-4.

⁶ زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي رؤية نفسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثامن من مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية-مصر، من 06 إلى 08 ديسمبر 2006، ص 04.

⁷ سوزان طه بناجة، كيف نكتسب قادة المستقبل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة، 28-26 فبراير 2007، ص. 02.

⁸ محمد سعد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.

- يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية، باعتماد أساليب علمية نظامية لغرض تقديم خدمة أو سلعة جديدة بالنسبة للمنظمة، أو تحسينها لغرض تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
- أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنجليزي لأكسفورد، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن "الإبداع هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".
- كما يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: كل جديد على الإطلاق أو تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية.

وبالنظر إلى هذه التعاريف نميز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لأسلوب الإنتاج فالإبداع في المنتج هو إحداث تغيير في مواصفاته أو خصائصه كي تلبى بعض الرغبات، أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن، بينما الهدف من الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية، مما يترتب عنه نتائج إيجابية أي زيادة الإيرادات أو انخفاض التكلفة.

كما تختلف درجة العلاقة والارتباط بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للأسلوب الفني للإنتاج حسب طبيعة المنتج، حيث تظهر بقوة في المنتجات الصناعية والاستثمارية، كلما جرى تغييرا في الطريقة التي تنتج بها، أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فالعلاقة غير ضرورية ماعدا في حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا، فاستبدال مادة أو عنصر من عناصر المنتج لا يستدعي تغيير التجهيزات أو الأسلوب الفني للإنتاج.

واستناد إلى التعاريف السابقة للإبداع التكنولوجي يمكن تمييز النقاط الأساسية التالية:

1 محمد عجيبة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005. ص 21.

- أ- الإبداع التكنولوجي يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج، ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية؛
- ب- الإبداع التكنولوجي هو تطبيق لمعارف علمية وتكنولوجية ويتطلب التنظيم والتنسيق والقدرة على التسويق والنشر لإنجاح الإبداع؛
- ت- الإبداع التكنولوجي يهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الإنتاجي، مما ينتج عنه زيادة في المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة؛
- ث- نجاح الإبداع التكنولوجي يتوقف على توفر ثلاثة عناصر أساسية هي:
- ✓ قدرات عملية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية)؛
 - ✓ طلب سوقي؛
 - ✓ عون اقتصادي يقوم بتحويل التقنيات والمعارف إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق.

المطلب الثاني : مبادئ الإبداع التكنولوجي و تصنيفاته.

1- مبادئ الإبداع التكنولوجي¹

- لكي تنمو أي منظمة و تبقى في الأسواق لابد أن يكون هناك إبداع تكنولوجي، لذلك يعمل مسيرين هذه المنظمات على إتباع مبادئ الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسات في بعض النقاط و هي كالتالي:
- ✓ عدم اعتبار العمل وظيفه فقط وإنما تحويله إلى شيء ممتع، ويكون بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
 - ✓ إن الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي للأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، و لكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل.
 - ✓ تطوير الطموحات، و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله مما يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله و توظيفها في خدمة الأهداف.
 - ✓ تحفيز الأفراد و تشجيعهم للمشاركة في صياغة القرار، و ذلك كفيلا بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل بدعم المبادرات الابتكارية و عدم إحباط أصحاب الأفكار المبدعة في حالة عدم حصول النتائج المرجوة هو أساس لخلق مناخ إبداعي جيد.

¹Sandrne Fermer- Walcho.Francois Roman".*Management de Linnovation de La Stratigie de Projet*".
Vuibert.2006. P84.

✓ التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، و هي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.

✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، و بين آونة و أخرى نعرضها للمناقشة، فكثيرا من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى¹.

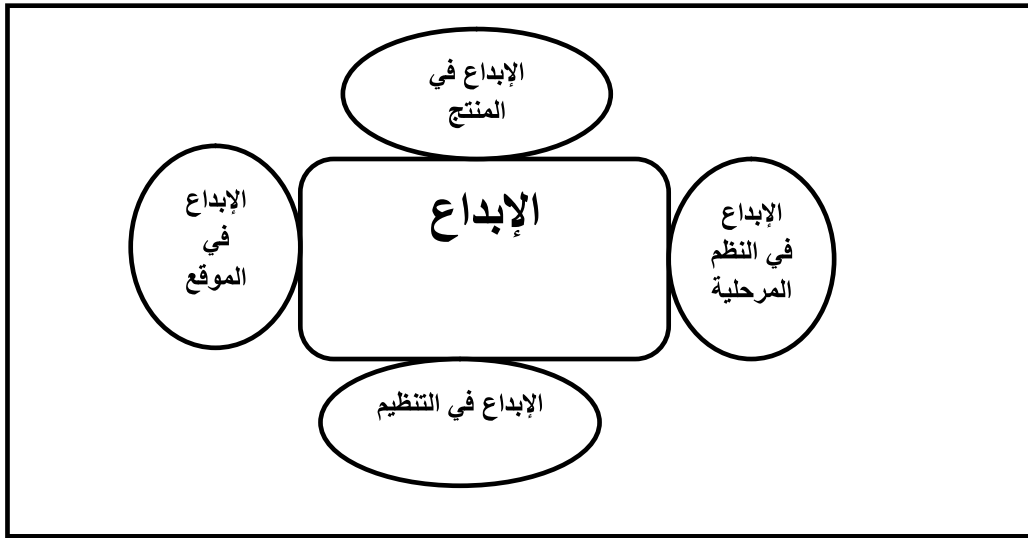
✓ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع و يرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بالتالي تراجع و خسارة للمؤسسة.

2- تصنيفات الإبداع التكنولوجي.

يتطلب تحديد تصنيفات الإبداع التكنولوجي من خلال شرح عناصره و هي بالتفصيل كالتالي:

2-1- طبيعة الإبداع²: يشمل العنصر أربعة مبادئ أساسية و التي تشرح و توضح في الرسم التالي:

الشكل 2-2: عناصر الإبداع.



المصدر: من إعداد الطالب ، مستخلص من فقرات مرجع :

TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, « Management de l'innovation », éditions De Boeck Université, 2009, P.10 .

¹ يرافين جويتا، ترجمة ل: أحمد المغربي، " الإبداع الإداري"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ، ص138 :

² TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, *Management de l'innovation*, éditions De Boeck Université, 2009,. P.10.

2-1-1- إبداع في المنتج: هذا العنصر أساسي في مجال الإبداع لأن له علاقة بالسلع الجديدة والخدمات و الإنتاج، و فيما يتعلق بالمنتجات من المعروف أنه يتم تمييزها بجودتها (كل العالم يفضل شراء المنتجات اليابانية و الأوروبية ولا يشتري المنتجات الصينية) ويتم تمييزها بتنوعها (فالبعض يحبذ الهاتف نقال ذو خليتين والبعض يفضل ذو الخلية الواحدة).

كما تزداد جودة المنتجات من خلال العملية الإبداعية وهذا ما يعتبر خطر على المنتجات الحالية، حيث أن المنتج الجديد سيعوضه في السوق، وفي بعض الحالات يمكن للمؤسسة أن تقضي على منافسيها في السوق بواسطة: * الإبداع الجذري¹

✓ يتأسس الإبداع الجذري على نماذج جديدة أي: على أسس هندسية وعلمية جديدة، لذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة.²

إن الإبداع الذي يعتمد على نماذج جديدة و تقليل التكاليف، يفرض على المؤسسة إتباع إستراتيجية التنوع الأفقي لكي تتحصل على نتائج مرضية نتيجة لقدراتها في توفير سلسلة من المنتجات المعروضة لسد وإشباع حاجات الزبائن، فحسب المستهلك هناك منتجات يتم عرضها ولكن هذه الأخيرة لا تتوافق بدقة مع متطلباته فيتوجه لاقتناء منتجات أخرى متوفرة تضمن له الإشباع حسب حاجته.³

إن إستراتيجية خفض التكاليف و رفع الإنتاج يسمح للمؤسسة برفع حصتها السوقية، فنلاحظ في جلّ القطاعات بوجود متغيرات متعددة لنفس المنتج وهذا ما يدعم إدماج الإبداع في العمليات المؤسساتية من أجل القدرة على الاستمرار ورفع الحواجز على المنافس، ولكن هذا الاختلاف في المنتج يمكن أن يكون السبب في ظهور ما يعرف بالداخلين الجدد كما هو الحال في مجال الصيدلة : كفترة انتهاء صلاحية الطبعة الأولى لبراءات الاختراع للمخابر الصغيرة التي يمكن لها أن تستعمل المعلومات الخاصة والتي تصبح عامة من أجل إنتاج الأدوية.

* الإبداع الجذري: تقوم المؤسسة بخفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج مقارنة مع السعر الاحتكاري والذي يتميز بمنتجات ذات الأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين الحاليين للسوق.

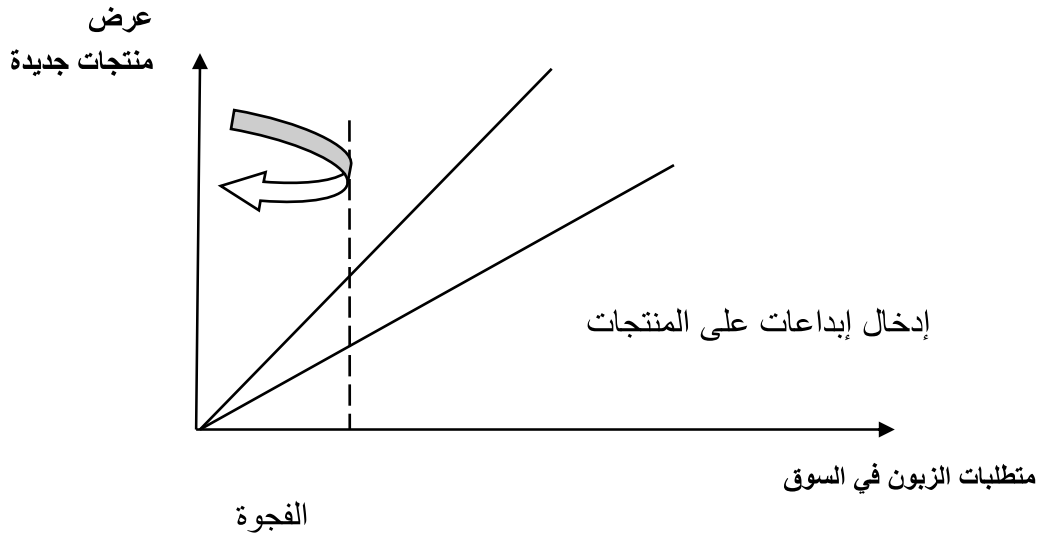
¹ CRAMPES .C ,ENCAOUA .D ,Microéconomie de l'innovation , Aout: 2001 <http://ftp.uni-paris>

² برافين جوبتا ، ترجمة احمد المغربي الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص. 111 .

³ صالح مهدي محسن العامري، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 21 العدد الثاني 2005 -ص 26.

إن عملية طرح منتج جديد في السوق والذي يسمح بدوره بتقليص الفجوة مابين التركيز على متطلبات الزبون وبين التركيز على المنتجات، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2-3: يوضح متطلبات الزبون في السوق و منتجات المؤسسة.



المصدر: فوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية-، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، غير منشورة، ص 34.

2-1-2- الإبداع في النظم المرحلية: يعتمد هذا العنصر على أصل النظام الجديد، إذ أنّ إدخاله في أنشطة المؤسسة يأتي دائما بأشياء جديدة ومغايرة، مما يمنح القدرة على تحقيق القفزة النوعية نحو المستقبل، أي أنّ الإبداع في النظم المرحلية يعتمد على الرجوع إلى القاعدة الأصلية للنظام.

إنّ إبداع المؤسسات يعتمد المجال التكنولوجي وطرق تنظيم الإنتاج من جهة وبين جودة هذه الأنشطة وتنوعها من جهة أخرى، وإنّ نمذجة نشاط البحث تسمح بتخفيض التكاليف لمجموعة من المنتجات والتي تتميز بعدم التغيير، وعليه التركيز على تخفيض تكاليف المنتج أفضل من النظر في تغيير خصائصه، هذا ما يفسر أنّ الاقتصاديين يعملون أولا على الإبداعات المتعلقة بمختلف المراحل والعمليات باستعمال التكنولوجيا واعتبارها أداة مساعدة لتخفيض التكاليف. ولكن كما هو معلوم أنّ عملية خلق منتجات جديدة أو عملية تحسين المنتجات الحالية تعتبر إبداعات تتميز بالصعوبة في دراستها وتحقيقها من طرف المؤسسة ولمواجهة هته الصعوبة على المسير الاستجابة فقط إلى ما يطلبه السوق

وهذا عن طريق فتح المجال أمام الإبداع¹، فيجب على المسيرين إيجاد التوازن ما بين التطور التكنولوجي وتطلعات السوق، كما يجب عليهم تحديد الأثر النسبي للإبداعات في المنتج والإبداعات في النظم المرئية، فالإبداع في المنتج يتعلق بالمنتج أو بالخدمة المسوقة في حين أنّ الإبداع في النظم المرئية يتعلق بخصائص عرض و طرح، وحتى في طريقة توزيع هته المنتجات وخدمات المؤسسة وهذا في إطار "الجودة" و "التكاليف".

ف نجد بعض المؤسسات يركزون على الإبداع في المنتجات ومؤسسات أخرى على الإبداع في النظم المرئية، ففي مجال الإعلام لشركة "أبيل" ارتكزت على مفهوم الإبداع في المنتج وهذا على عكس "دال" والتي ارتكزت على عمليات التحسين في مجال النظم المرئية للإبداع².

2-1-3- الإبداع في التنظيم: يعتبر هذا العنصر أساسي في العملية الإبداعية لأنه يغير من شكل النظام المتبع، حيث كثيرا ما تبحث المؤسسات في الوقت الحالي على سبل لخلق القيم دون إحداث تغييرات جذرية، والتي في غالب الأحيان ما تؤثر سلبا على كيان المؤسسة من جهة وعلى صورة المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

لكي تبذل المؤسسات لابد لها من زيادة مرونة الهيكل التنظيمي، إضافة إلى روح المقابلة التي تسمح للإبداع بمنحه القدرة على التقليل من الأخطاء والفضل، وهذا ما نجده لدي أكبر المجموعات الفرنسية التي تبحث على كيفية إرجاع هياكلها قادرة على تسيير الإبداعات، فعلى سبيل المثال لا الحصر شركة "رونو" للسيارات قد خلقت "وظيفة الإبداع"، إضافة إلى وظيفتها المتعلقة بالبحث والتنمية من أجل التسيير الحسن لإبداعاتها على المستوى المحلي أو العالمي.

في أغلب الأحيان نجد أنّ المؤسسات الصغيرة تتميز بالمرونة أكثر من المؤسسات الكبيرة لسبب واحد وهو قدرة المؤسسات الصغيرة وقابليتها على التأقلم فتسعى جاهدة إلى تكوين مكان الخلق الخاص بها من أجل تطبيق مشروع المقابلة المرتبط بالخطر، وهذا حسب " منتزيرغ" باعتبار أنّ الإبداع مشروع الذي يتطلب اتخاذ القرارات الفورية، فهذا النوع من الإبداع "الإبداع في التنظيم" يلم بمختلف العوامل السامحة

¹ CRAMPES .C ,ENCAOUA .D ,Microéconomie de l'innovation ,op.cit.

² FRERY .F ,GERRY .J ,SCHOLÉS .K ,WHITTINGTON .R ,Stratégique , 8ème édition ,Person Education , ,2008 p396.

بتحقيق فعالية الأنشطة الإنتاجية، مختلف خدمات المؤسسة، تسيير مخزاناتها، واختصارا كل العناصر الداخلة في هيكله الطرق والإجراءات الممزوجة في الإنتاج¹.

2-1-4 - الإبداع في السوق: يقصد بهذا النوع من الإبداع أن تقوم المؤسسة بفتح سوق جديد أو استحوادها على حصة سوقية جديدة وهذا كنتيجة لقدرتها عادة على التوفيق ما بين الأنواع سألقة الذكر والمتمثلة في الإبداع في المنتج، الإبداع في النظم المرحلية، الإبداع في التنظيم.

إنّ الأنواع الأربعة للإبداع تسمح للمؤسسة بالحصول على أحسن الحصص السوقية واحتضان أغلب الزبائن وحرصها على الحفاظ عليهم عن طريق تحقيق التكامل ما بين هته الأنواع الأربعة.

2-2- اثر الإبداع على السوق:

يوجد في الأسواق نوعين من الإبداعات نتيجة لازدياد المنافسة و ظهور منتجات جديدة و هي:

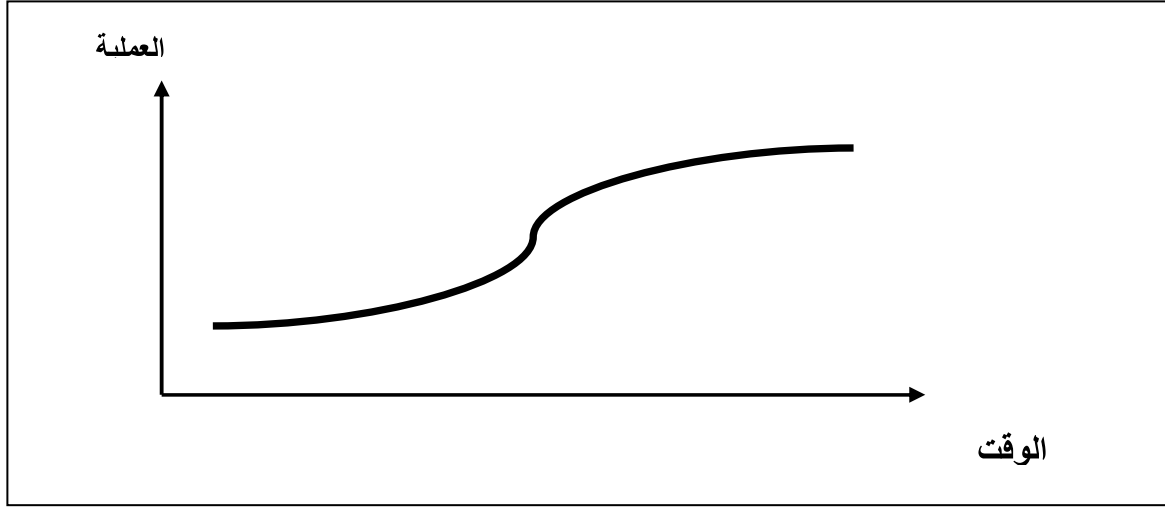
2-2-1- إبداع الجذري: يعتمد هذا النوع على استعمال تكنولوجية جديدة تؤدي إلى توجيه

المؤسسة إلى سوق جديد، كما إنّ الإبداعات الجذرية لا توجه إلى الطلبات المعروفة ولكن تنشئ بدلها طلبات كانت غير معروفة من طرف المستهلك. إنّ الإبداع الجذري يعتبر ظاهرة لا تحدث بشكل مستديم وعليه فإنّ الوسيلة التي تسمح بالتعرف عليه هي المنحى (s) للإبداع والذي يدلّ على أنّ الأداء التكنولوجي لأي منتج يمكن أن ينتقل بحسب منحى (s) للوصول إلى ابعاد حدوده يتكون منحى (s) من أربعة محاور هي:

- مرحلة الانطلاق، النمو، النضج، ومرحلة الزوال، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

¹ LE BAS .C " ,Economie des innovations techniques "" Ed Economica ,1981 ,p.16.

الشكل رقم 2-4 : منحنى الإبداع (s)



المصدر: برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي، لإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008، ص: 132.

من خلال الشكل يتضح أن أسفل المنحنى ثمة عملية بطيئة في بداية أي دورة إبداعية، مثلا في حالة إجراء العصف الذهني* أو أية أنشطة لإنتاج الأفكار، ومع مرور الوقت وبداية الالتقاء بالفكرة الإبداعية تبدأ عملية الإبداع في التواصل السريع بصورة مثيرة مما يسبب انحدارا سريعا وشديدا للمنحنى. وفي أعلى المنحنى تكون عملية ابتكار الفكرة الإبداعية قد وصلت إلى الذروة، وإنّ الاستمرار في نفس عملية الإبداع لن يحقق نفس النسبة من التحسين. هذه الذروة هي مؤشر على وجوب إيقاف عملية الإبداع للفكرة المطروحة لأنّ الاستمرار في العملية يمكن أن يؤدي إما إلى إنهاء الفكرة أو إلى عائدات بطيئة. في تلك اللحظة من الأفضل تطبيق أفكار جديدة لتحديد منتجات أو توجهات جديدة، فاستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للشركة ابتكار أفكار جديدة والانتقال نحو منتجات وحلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على منحنى (s) ذلك الأسلوب يمكن أن يساعد

* واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع من خلال المناقشة الجماعية التي يشجع بمقتضاها افراد مجموعة (5-12 فرد) باشاف رئيس لهم على توليد اكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة المبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من اطلاق هذه الافكار التي تخص حلول لمشكلة معينة مختارة سلفا.

أية مؤسسة على فهم التحولات في السوق واستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها وإنتاج نموذج تنافسي خاص بها¹.

2-2-2- الإبداع الارتقائي: حسب بعض الاقتصاديين لا توجد أي مؤسسة تقوم بإقفال الطريق السامح للتألق والنجاح² فهذا النوع من الإبداع يمكن تعريفه كميزات جديدة تم استخدامها وإضافتها إلى التحسينات المتعلقة بمنتج، كما يمكن اعتبارها كميزات أو تحسينات مدخلة على التقنيات المتواجدة في السوق، ويعتبر هذا القسم الأكثر شيوعاً في ميدان الصناعة، وكلّ هذا يتلخص في: دورة (PDCA) والتي تعتبر قاعدة لجميع المقاربات الموجهة في الأبحاث للحصول على التحسين غير أنّ الفكرة المناقضة لكلّ ما تم ذكره وهي بأنّ التحسين المستمر لا يقود إلى النجاح والتألق فحسبه التحسين المستمر يعتبر العدو الحقيقي للإبداع، وعليه هي عملية تعيقه وتعتبر هته الفكرة فكرة تتميز بالغرابة، وهذا ما ميزاتها عن باقي الأفكار، كما ترتبط هته الأخيرة بمصطلح الجودة ذو الجذور اليابانية .

ومنه فان عملية التحسين المستمر قد صنفه من بين أهم عراقيل الإبداع، فحسبه تقضية المؤسسة جل وقتها في التحسين والتعديل يجعل منها حقيقة مؤسسة يقظة في سبيل تحقيق نجاح عملية التحسين ونجاح اليقظة، متناسية بذلك باقي العناصر والنقاط الواجب دراستها وإدماجها.³

2-3- درجة التجديد: إن انخفاض مبيعات بعض المنتجات قد يفرض على المؤسسة درجة كبيرة من التجديد، ويحتم على المؤسسة قيامها بتغييرات جذرية ودرجة كبيرة من التجديد على مستوى التنظيم والتسيير وطريقة عرضه وتوزيعه، بالمقابل هناك منتجات وخدمات لا تتطلب درجة كبيرة من التجديد وهذا لعدة أسباب: إما للفترة الحالية للمنتج والمحددة مابين مرحلة النمو والنضج، وإما لقبول هذا المنتج في السوق والإقبال عليه من طرف الزبائن وعليه يمكن القول أنّ درجة التجديد في العمليات الإبداعية تختلف باختلاف المنتجات والخدمات ودرجة تعلق الزبائن بها، بالإضافة إلى أنّ الاختلاف يكمن في مرحلة حياة المنتج فالمنتج المتواجد في مرحلة النمو يختلف عن المنتج المتواجد في مرحلة الزوال.

¹ برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين « مصدر سابق ، ص 132 .

² PETERS .T, "L'innovation un cercle vertueux", éditions Village Mondial ,Paris ,1998.p.20

³ PETERS .T "L'innovation un cercle vertueux", op.cit ,p.27-26.

المطلب الثالث: نظريات و نماذج الإبداع التكنولوجي.

1- نظريات الإبداع التكنولوجي:

توجد هناك عدة نظريات الإبداع التكنولوجي نذكر منها:¹

1-1- نظرية التحليل النفسي:

يعتبر "فرويد" الأب الروحي لنظرية التحليل النفسي، فهو لم يقدم نظرية متكاملة في تفسير الظاهرة الإبداعية، ولكنه حاول استخدام المفاهيم العامة لنظريته في تفسير الأعمال الإبداعية، وطبق لهذا الغرض أسلوب دراسة سير حياة عدد من كبار المبدعين من حيث خصائصهم الشخصية واتجاهاتهم. إنَّ المحرك الأساسي للأعمال الإبداعية من وجهة نظر فرويد هو تلك الصراعات الداخلية للفرد التي لم تحل و ظلت مكبوتة في داخل الفرد.

ويُقر بأن التسامي شرط للإبداع لأن الشخص يستطيع أن يعلو فوق رغباته ومكبواته ويتسامى عليها بالإبداع ويؤكد أن اللاشعور هو مبدأ ومنبع الإبداع الفني ومن ثم كانت دعواته ودعوات طلابه للتخلي عن الدوافع الخارجية في تفسير الإبداع والتركيز على الواقع الباطني للفرد والحد من تدخل ورقابة العقل الواعي فالعقل الباطن هو موطن الصدق ومنبع الحقيقة ..

1-2- نظريات حل المشكلة والإبداع:

هو نظام ديناميكي من الخطوات والإجراءات التي توفر طريقة يمكن من خلالها تناول تحد ما، أو فرصة بطريقة جديدة، وذات صلة بما يؤدي إلى فعل ناجح،² كما تعتبر الظاهرة الإبداعية في نظر المفكرين هي حل لمشكلات صعبة، ومن المعروف أنّ الاهتمام بموضوع "حلّ المشكلات" في علم النفس يعود إلى العقد الثاني من القرن العشرين عندما بدأ "ثورن ديك" و "كولر" تجاربهما على القطط والشمبانزي، وكان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى "حل المشكلات" على انه عملية تعلم عن طريق التجربة

¹ فتحي عبد الرحمن جروان " الإبداع " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ، ص 76.

² زين حسن احمد العبادي، "أثر برنامج تعليمي قائم على نموذج حل المشكلات الإبداعي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2008م، ص 27.

والخطأ، أو عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف إليه وذلك بمباشرة عمل يستهدف حلّ التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف.¹

1-3- نظرية زلتمان وآخرون²:

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين وهما:

مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية. كما اعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي:

العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع المصارف.

❖ **مرحلة البدء:** و يمكن أن تشمل:

✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.

✓ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.

✓ مرحلة ثانوية للقرار.

❖ **مرحلة التطبيق.**

✓ تطبيق تجريبي .

✓ تطبيق متواصل.

1-4- نظرية *Altshuller*.

إنها من النظريات التي عالجت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل لمشكلة غير عادية ليس لها حل معروف، فنظرية الحل الابتكاري للمشكلة التي ظهرت وتطورت منذ الاربعينات من القرن العشرين في الاتحاد السوفيتي (سابقاً) على يد العالم المهندس الروسي *altshuller Genrich* وقد انتقلت النظرية إلى الغرب بعد انهيار الاتحاد السوفيتي في مطلع التسعينات وأصبحت تعرف بنظرية **TRIZ** وهي الأحرف الأولى من الاسم الروسي للنظرية وترجمتها "نظرية الحل الإبداعي للمشكلة وقد

¹ فتحي عبد الرحمن جروان الإبداع. مرجع سابق، ص88
² محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 34.

اشتق التشتر مبادئ نظريته بعد مسح مستفيض لأكثر من مائتي ألف براءة اختراع في مجال الصناعة والتكنولوجيا¹

1-5- النظريات المعرفية:²

تفترض أن إدراك الفرد للبيئة و أستجابته لها يتم وفقا لما يجري في ذهنه من عمليات عقلية كالتفكير والوعي والتمثيل والموائمة، فالإبداع من وجهة هذه النظرية إشراق عقلي يأتي بشكل فجائي ومتلاحق للوصول إلى حل للمشكلات يتم عن طريق إعادة دمج أو ترجمة المعارف والأفكار بشكل جديد .

قد شهدت بحوث علم نفس التفكير انطلاقة كبيرة مع الولادة الجديدة لعلم النفس المعرفي في نهاية الخمسينات وخلال الستينات، وقد جاء ذلك بعد انحسار علم نفس في ألمانيا والسلوكية في الولايات المتحدة في أعقاب الحرب العلمية الثانية وحتى أواسط الخمسينات واتسعت مجالات البحوث التجريبية خلال السبعينات والثمانينات من القرن الماضي نتيجة الثورة المعرفية التي ترتبت على تطوير أجهزة الحاسوب والتحول عن التجارب المخبرية على الحيوانات إلى الإنسان، وبرز عدد كبير من علماء النفس الذين تمكنوا من استخدام الأساليب العلمية التجريبية في تطوير العلوم المعرفية ودراستها من منظور تكاملي للمعرفة. بالإضافة إلى نظريات أخرى للإبداع*:

✓ نظرية Gruber للإبداع.

✓ نظرية Sternberg للإبداع.

✓ نظرية Schank للإبداع.

1-6- نظرية هارفي وميل:³

وقد استفادا مما قدمه كلا من هارفي وميل فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما

¹ فتحي عبد الرحمن جروان الإبداع - مرجع سابق، ص 91

² فتحي عبد الرحمن جروان الإبداع - مرجع سابق، ص 95

* للمزيد من الاطلاع (انظر لنفس المرجع د.فتحي عبد الرحمن)

³ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثر على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 33.

تحتاجه من فعل لمجابتهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقاً (أي الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

2- نماذج الإبداع التكنولوجي.

وجد عدة نماذج للإبداع التكنولوجي من شأنها تنشيط الفكر الإبداعي و نذكر منها:

1-2 - نموذج Utterback: حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع التكنولوجي للمنتج و العمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت و أن النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عاليا في السنوات التشغيلية الأولى و التي يسميها هذا النموذج باسم المرحلة الانسيابية و فيها تحدث المزيد من التجارب و تصاميم المنتج و العملية الإنتاجية أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية و التي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج و يتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة يثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، و في بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج و العملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم و السعة و لا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة¹

2-2- نموذج كوتلر في تبني الإبداع التكنولوجي.

تناول الإبداع التكنولوجي في مفهوم تسويقي و ذلك وفق ثلاثة مراحل هي:²

- أ- مرحلة الإدراك: و التي يعبر عنها بالوعي و تشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعيا بالإبداع و لكن لديه نقص في المعلومات حوله.
- ب- مرحلة التأثير: و التي تتضمن خطوتين هما:
- ✓ الاهتمام: باعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع.

¹ د. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في اتخاذ القرارات" درا إثراء للنشر و التوزيع الأردن. طبعة. 2009، ص33.

² مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في اتخاذ القرارات"، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

✓ **التقويم:** فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بعين الاعتبار.

ج- **مرحلة السلوك:** و تشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:

✓ **الحكم:** و هو يعني حكم الزبون على الإبداع.

✓ **التبني:** أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته و التعود على شراء المنتج و استعماله المنظم له.

والجدول التالي يوضح المراحل الثلاثة السالفة الذكر:

الجدول رقم 2-1 : نموذج كوتلر

مرحلة الإدراك	↓ الوعي	awarness
مرحلة التأثير	↓ الاهتمام التقويم	Interest évaluation
مرحلة السلوك	↓ الحكم التبني	Trial adoption

المصدر: د مؤيد عبد الحسين الفضل - الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر والتوزيع

الأردن، ط 2009 ص 37.

2-3- نموذج techno push:

أنّ الإبداع ماهو إلّا نتيجة من نتائج التكنولوجيا وعلى أساس هذا تم تسميته ب **techno push** فنجد مختلف العلماء والمهندسين يصنعون إبداعاتهم في المخابر المتعلقة بالبحث والتطوير ثم يتم تحويل هته الإبداعات إلى منتجات وخدمات جديدة أو إجراءات، وما على المؤسسات إلّا استعمالها في عمليات الإنتاج والبيع : معنى هذا أنّ التقدم التكنولوجي يحدد ما سيتم تسويقه وفي الواقع يجب على المسيرين قبل كل شيء الاستماع إلى العلماء والمهندسين والسماح لهم بإتباع حدسهم وعدم تجاهل خبراتهم

ومؤهلاتهم وهذا ما يتطلب القيام بعملية تمويل أبحاثهم بفتح المجال أمامهم وتدعيمهم بمخابر البحث و التطوير.¹

كما إنّ مجموعة قرانجر قدمت سنة 1995 أداة تسمى بمراحل هيب والذي يبين خمسة فترات :

(أ) مرحلة انطلاق التكنولوجية الجديدة: وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم وإطلاق التكنولوجية في السوق وعموماً فإنّ هته المرحلة تمثل العرض الأولى للتكنولوجية.

(ب) قمة الرغبات المتطلبة: في هذه المرحلة يتم توزيع التكنولوجيا ونشرها استناداً إلى وسيلة الإعلان والصحافة.

(ت) مرحلة الإيضاحات: في هذه المرحلة يتم إيضاح كيفية استعمال التقنيات التكنولوجية وهذا بأخذ بعين الاعتبار التجارب والخبرات العلمية والتقنية السابقة .

(ث) الصعود إلى القمة: إنّ الاستعمالات التجارية الجديدة ساهمت في تطوير هته التكنولوجية بالرغم من كون هته التكنولوجية في غالبية الأحيان غير معروفة إعلامياً.

(ج) سطح الإنتاجية: العوائد التكنولوجية قد يتم تحديدها مسبقاً ومعروفة في السوق.

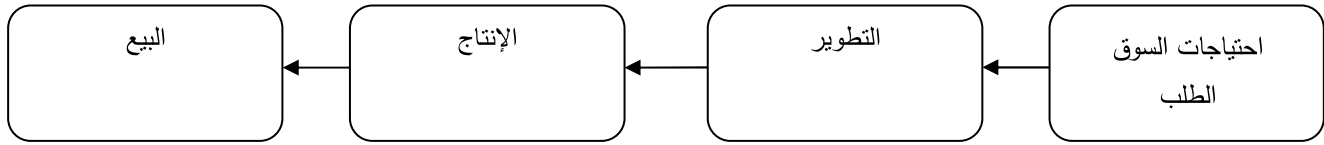
2-4- نموذج Demande Pull:

أدى تنوع الطلب في السوق إلى الزيادة في عملية الإبداع، (عكس النموذج السابق الذي ركز على البحث والتطوير)، لكن هذا لم يكن كافياً لشرح الاختلافات الملحوظة، أدى هذا إلى ظهور نموذج مختلف من الإبداع يقوده الطلب. وقد صمم هذا النموذج في أواخر سنوات 1960 وبداية 1970، حيث يتم التركيز على الفرص المتاحة في السوق واحتياجات العملاء.²

¹ Frery .F ,Gerry .J ,Scholes .K ,Whittington .R " ,*Stratégique* , Person Education, 8 eme Edition , 2008 P.394

² 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, Spécialité : Systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse 2006, p 16.

الشكل رقم 2-5: نموذج المستوى الثالث Demande Pull

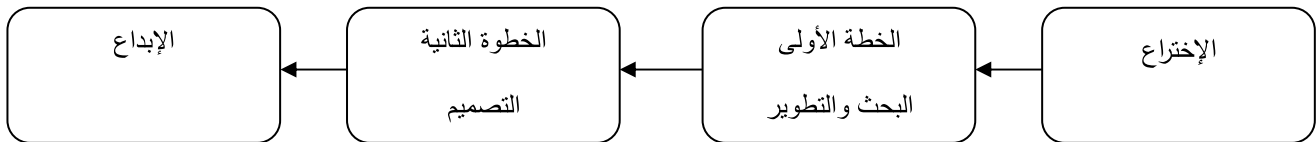


Source : Guillermo CORTES ROBLES, « **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en génie des procédés et systèmes industriels** », Thèse, Spécialité : Systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse 2006, p 16.

2-5- النموذج الخطي الهرمي:

خلال سنوات 1950 إعتد نموذج الخطي الهرمي على سياسة البحث والتطوير، ويرى هذا النموذج الإبداع عملية سلسلة ذات الخطوات الواضحة والمفروض إتباعها، ولهذا سميت خطية هرمية، نقطة الخروج من الخطوة السابقة هي المدخل من وجهة للخطوة المقبلة. وهذا الوضع يتطلب تقسيم منظم، بحيث تخصص للأفراد أنشطة وخدمات كل على حدى. ويمكن أن تختلف الخطوات من حيث العدد والخصائص ولكن العملية دائما تبدأ بالاختراع، ثم يأتي البحث والتطوير وتنتهي بالإبداع، كما يبقى البحث والتطوير دائما قلب العملية¹.

الشكل رقم 2-6: النموذج الخطي الهرمي



Source : Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, **L'innovation, un processus à décrypter**, Millinaire, Le centre ressources du Grand Lyon, Janvier 2007, p 13.

¹ Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, **L'innovation, un processus à décrypter**, Millinaire, Le centre ressources du Grand Lyon, Janvier 2007, p 12.

المبحث الثاني: تبنى منظومة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة

إن القيام بعملية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة يبنى على مخاطر جمة، لذلك يجب على المؤسسة إتباع نظام للإبداع التكنولوجي يكون فعال و هذا ما تطرقنا إليه في المطلب الأول، أما فيما يخص المطلب الثاني يتحدث حول كيفية تنظيم نشاط البحث و التطوير أم المطلب الثالث الأساليب الحمائية للإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة**1- مفهوم نظام الإبداع التكنولوجي في المؤسسة:**

يمكن تمثيل نظام الإبداع التكنولوجي كنظام مفتوح على البيئة التقنية (العلم والتكنولوجيا)، الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، ليتغذى من مواردها المختلفة قصد تحويلها -الموارد والمعلومات- إلى إبداعات في شكل منتجات أو أساليب محسنة أو جديدة¹.

فنقطة البداية لنظام الإبداع التكنولوجي تنطلق من الإمكانيات المتاحة أو المركبة والمتواجدة في بيئة المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة الاستفادة لأقصى حد من الطاقات والإمكانيات الإبداعية المتاحة، من أجل تكوين نظام إبداعي متكامل مفرداته في تشابك إيجابي يسهم في تحقيق وتحسين الإنتاجية.

يمكن تعريفه بأنه مجموعة الأنشطة أو الوظائف المعدة لتحويل فكرة منتج أو أسلوب إنتاج إلى غاية إنجازها وتجسيدها في شكل ملموس، فالتحويل من الفكرة إلى المنتج أو أسلوب إنتاج قابل للتسويق يسمح بالمرور إلى التطبيق الصناعي.

إن نظام الإبداع التكنولوجي يقوم بتحليل ومعالجة المعلومات، ويعمل على التخفيض التدريجي لحالة عدم التأكد (المخاطر) التي يتميز بها هذا النوع من النشاط (الإبداع). كما يمكن اعتبار نظام الإبداع التكنولوجي سلسلة من مراحل تحويلية، تنطلق من فكرة حتى تصل في الأخير إلى شيء ملموس (منتج أو طريقة إنتاج)، وبعدها تعرض للنشر والتسويق.

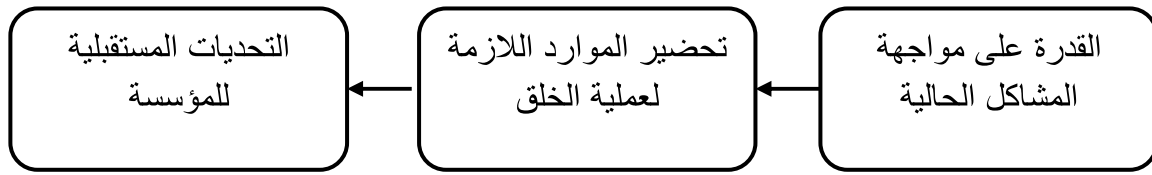
ويمكن تمثيل نظام الإبداع التكنولوجي بنظام مفتوح على البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة التقنية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية) يستمد منها معلوماته ومصادر أفكاره الأولية.

¹ أحمد فايد نوردين، مداخلة بعنوان "، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 5.

2- المسار المنهجي لتحقيق الإبداع التكنولوجي.

تعد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة في ظل تسوده المنافسة و الإختلال السوقي إلى عجز المؤسسات في فهم رغبات الزبون، ما أجبر المؤسسة للبحث عن سبل حديثة كالاهتمام بعملية توليد الأفكار الجديدة، لكن المشكل يتمثل في عدم قدرة المؤسسة أن تضمن نجاح هته الأفكار وتجسيدها في الواقع إلا بالاعتماد على إدارة فعالة مختصة لتسييرها وتوجيهها والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي:

الشكل رقم 2-7: توجه الإبداع التكنولوجي.



المصدر: من إعداد الطالب.

إن اكبر تحدي بالنسبة للإبداع التكنولوجي تحويل الفكرة إلى واقع، وهذا ما يمكن إعتبره عملية تحويل المشاكل إلى الفرص ذهبية، ولكن ليس دائما أكبر المشاكل ينتج عنها أكبر ربح وفرصة.

2-1- الإبداع التكنولوجي كعامل مساعد على كسر الحواجز التي تحول دون تحقيق النجاح:

تحقيق الإبداع التكنولوجي يعتبر القضية الأكبر التي تشغل فكر مسيري المؤسسات، ما يجبرهم على وضع أهداف إستراتيجية إبداعية التي تضمن نجاح المؤسسة في بيئتها، كما أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد على الإبداع التكنولوجي في منظومتها الإنتاجية تتميز بالنمو والتطور السريع على مستوى رقم أعمالها أو حصتها السوقية، كما أن الإبداع التكنولوجي لا يقتصر على البحث والتطوير كفرة، وإنما يجب تجسيده كمنتج أو خدمة، فالإبداع التكنولوجي يهتم بتحويل المعرفة إلى واقع.

2-2- تحسين الإبداع التكنولوجي كأداة لتوليد القيمة:

من أجل تحقيق أفضل الممارسات في جميع المجالات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، يجب على المؤسسة أن تولد قيمة ملموسة، يمكن قياسها وتحديد قيمها من خلال أربع نقاط¹:

- تحسين فعالية الإنفاق في الإبداع التكنولوجي، من خلال وضع إستراتيجية محددة بدقة.

¹ قراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص31.

- الزيادة من كفاءات البحث والتطوير، وذلك من خلال الاستفادة من القدرات المساهمة في التخفيض من تكلفة الوحدة مع ضمان مستويات الجودة.
- زيادة السرعة في الإبداع التكنولوجي من أجل الإنتاج الفوري الملائم للإبداع مع ربح الوقت وهذا من خلال تحسين عمليات شبكة الإبداع.
- التحسين المستمر في المنتجات من أجل الزيادة في عمر المنتج في السوق.

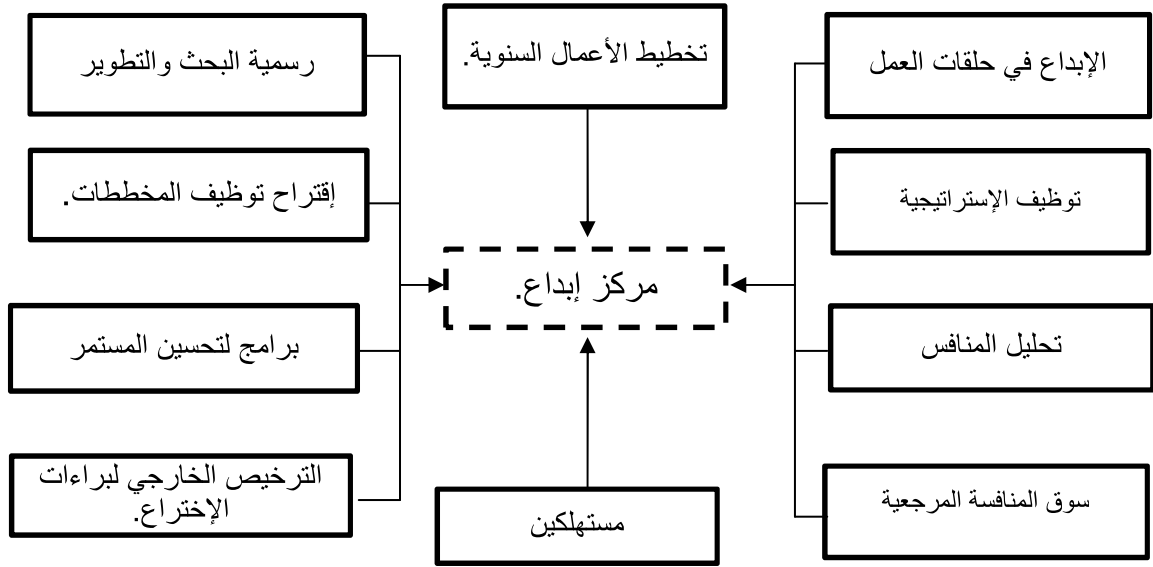
2-3- الإبداع والتخطيط:

يمكن أن نعتبر الإبداع شأنه شأن أي عملية تسييرية تتطلب صفات خاصة، ذات ميزات مستقبلية تحتاج إلى الاقتران بالإستراتيجية، مع وجوب التخطيط له في الأعمال الإدارية والأنشطة التجارية المتعلقة به، وعليه فإن هته الأعمال والأنشطة يجب أن تسير وتوجه بواسطة إستراتيجية إبداعية فعالة والتي يتم التخطيط لها مسبقا.

2-4- قنوات الإبداع:

يقترن دائما مفهوم الإبداع التكنولوجي بالمستوى الإستراتيجي لأي مؤسسة، وهذا يؤكد على ضرورة تحديد الآثار المترتبة على عمل الإبداع مع تحديد نظام إداري متكامل يساعد على توجيهه، ويمكن فهم كيفية تجميع وترتيب وفرز الإبداع التكنولوجي، على النحو التالي:

الشكل رقم 2-8: قنوات الإبداع.



المصدر: قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة ليس شرطاً أن تأتي من وظيفة البحث والتطوير أو وظيفة التسويق، كما أنها لا تقتصر على أي عامل أو أي مخطط تم اقتراحه من طرف العملاء، فهيب كثيرة ومتنوعة ولكنها تحتاج أن تكون متناسقة أو مرتبة، ويجب إدارتها بشكل جيد وفعال لتولد للمؤسسة قيمة في سوق المنافسة حيث تعتبر حلقات (توظيف الإستراتيجية، الإبداع في حلقات العمل، تخطيط الأعمال السنوية، البحوث والتطوير، اقتراح توظيف المخططات، برنامج التحسين المستمر) مصادر داخلية للمؤسسة لتحقيق الإبداع التكنولوجي، أما (المستهلكين، تحليل المنافس، سوق المقارنة المرجعية) هي مصادر خارجية لتحقيق الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن ثقافة الإبداع تعتمد على الاهتمام بجميع جوانب الأنشطة التجارية والأعمال الإدارية للمؤسسة، وينبغي إدارتها كأى عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة، ولهذا فإن المؤسسة المبدعة تقوم بخلق مركز الإبداع.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة.

على إدارة المؤسسة أن تحسن إدارة الإبداع التكنولوجي داخل مؤسستها وترسيخ ثقافة متجددة والتي يتم قياسها ومراقبتها بصفة مستمرة، ويتم ذلك بعقد اجتماعات إدارية بصفة دورية شهرية أو أسبوعية

للتركز على تطوير الأداء ومشاريع الإبداع التكنولوجي، كما يجب على المؤسسة الإدارة الجيدة في وجه المخاطر والمشاكل التي تعترض المؤسسة.

وإن المخاطر التي تواجه المؤسسة تحتم عليها الإدارة الجيدة مع التوجيه الفعال والقيادة الناجعة لعمليات الإبداع التكنولوجي، وضمان الأداء الجيد له مع مراجعة عمليات التخطيط وتعديل في الإستراتيجيات.

4- الإطار المتكامل للإبداع التكنولوجي¹.

يعتبر الإبداع التكنولوجي جوهر الأنشطة كلها بالنسبة للمؤسسة، لذا وجب عليها ضبطه إذ يعتبر أمراً حيويًا لنمو المؤسسة، وعلى هذا الأساس ينبغي على المؤسسات الاعتماد على مبدأ " الإطار المتكامل لإدارة الإبداع" كبديل للإطار التقليدي الذي يولد له فرص وبدائل قليلة من قبل المسيرين. إن الإطار المتكامل للإبداع التكنولوجي يشمل كل النقاط التي تم الإشارة إليها سابقاً: التخطيط، التنظيم، الأداء، قنوات الإبداع، وحتى الأفراد المسؤولة عن تنفيذ الإبداع.

ينبغي على المؤسسات الاعتماد على مبدأ " الإطار المتكامل لإدارة الإبداع " كبديل للإطار التقليدي والذي يولد عنه فرص قليلة مع تحقيق عوائد قليلة من قبل المسيرين. إن الإطار المتكامل للإبداع يشمل كل النقاط التي تم الإشارة إليها سابقاً: التخطيط، التنظيم، الأداء، قنوات الإبداع، حتى الأفراد المسؤولة عن تنفيذ الإبداع في سبيل خلق منتج جديد ومتطور.

المطلب الثاني: تنظيم نشاط البحث والتطوير.

1- مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة. حيث كلما كبر حجم المؤسسة اكبر، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير فيها، مع العلم أن لهذه الوظيفة لها خصوصيات يجب مراعاتها، كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير. ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة على حدى، ثم سنحاول أن نعطي تعريف شامل للبحث و التطوير.

¹ AZNAR .G", *100 Idée techniques de créativité pour produire et les gérer* ,Edition d'organisation ,2005 , p.331.

1-1- وظيفة البحث¹: يمكن تقسيم عملية البحث إلى العناصر التالية:

✓ **البحث الأساسي:** يتمثل في "الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي.

✓ **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لخصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.

1-2- وظيفة التطوير: يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج)، بالاستناد إلى الأعمال التالية:

✓ التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين.

✓ فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

✓ الصيغ الإنتاجية، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأعمال البحث و التطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما كانت أهمية أو استعمال أو شكل هذه الإبداعات. و يمكن قياس أثر البحث و التطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع لمحقة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، و الذي يستمد من التحسينات الطفيفة و المستمرة في المنتجات و طرائق الإنتاج.

أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

1 محمد العربي ساكر، أستاذ التعليم العالي، مداخلة بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، الملتقى الدولي حول "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة سعد دحلب البلدية، ومي 18 و 19 ماي 2011، ص 7.

وعليه يقصد بنشاط أو وظيفة البحث والتطوير بأنها: " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"¹.

2- تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

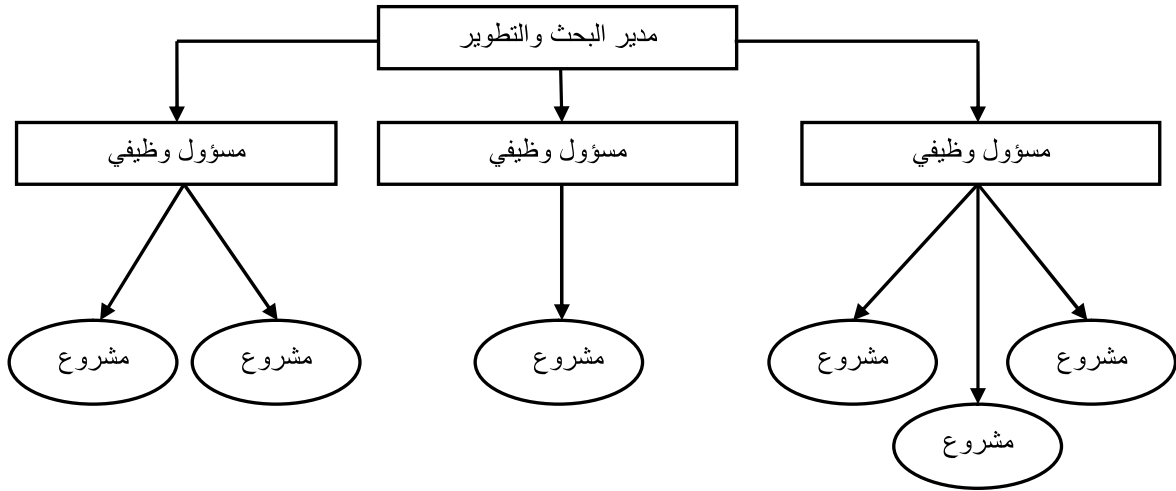
تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو داخلية من خلال المشاكل الفنية التي قد تجابه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة. وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بالإشراف على هته الوظيفة مسئول يسمى مدير البحث والتطوير. والذي يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، و يمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث و التطوير داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي كالتالي:

2-1- التنظيم الوظيفي:

في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، حيث يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، بحيث تتحمل مسؤولية العمليات التي هي من اختصاصها، و يشرف عليها مسئول خاص، ويتم التنسيق بين الأجزاء و العمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤلي الوحدات التنفيذية، و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ عرابية الحاج، مداخلة بعنوان: وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ص 12.

الشكل رقم 2-9: التنظيم الوظيفي.

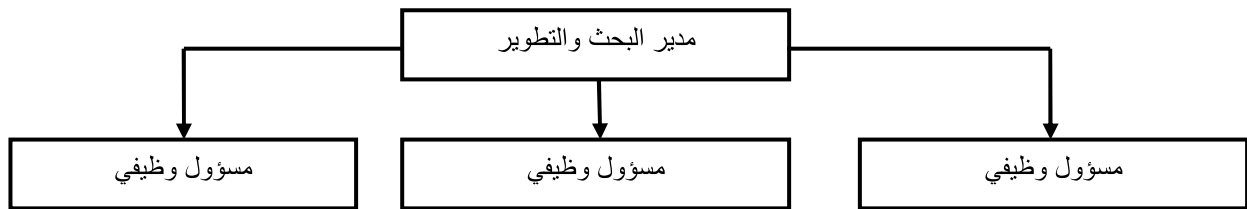


المصدر: نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001، ص 69.

2-2- التنظيم حسب المشاريع¹:

يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد، يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية و المادية المحددة له، ويتم تجزئة عمال البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة، ويكلف رئيس كل مشروع بإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقاً، (التكلفة، الوقت،...إلخ). ويمكن توضيح هذا النوع من التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-10: التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير.



المصدر: نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

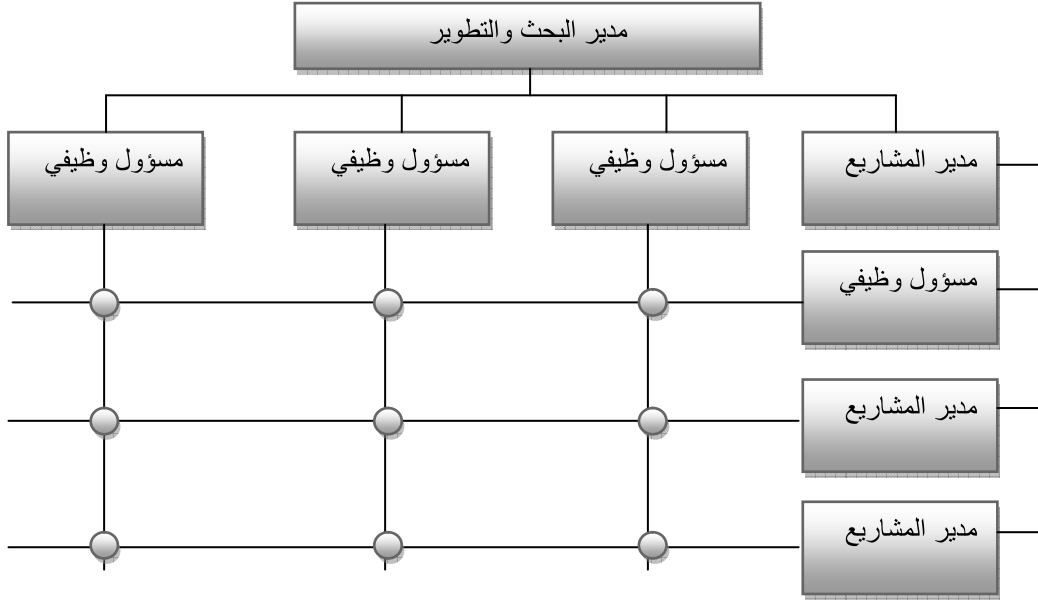
2-3- التنظيم الشبكي أو المصفوفي: وهو عبارة عن مزيج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب

المشاريع ويتم من خلاله جمع المهندسين والفنيين وتقسيمهم حسب المسؤوليات الوظيفية، ويمكن هذا

¹ Nicolas mottis . l'art de l'innovation. Edition l'harmattan. Paris.2000.p.30.

الشكل المؤسسة من استغلال جميع المعارف والقدرات لعمال البحث والتطوير كما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات، ويمكن تصوير هذا التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم 2- 11: التنظيم الشبكي أو المصفوفي لنشاط البحث والتطوير.



. المصدر: نذير نصر الدين، المرجع السابق، ص 71.

تقوم المؤسسة بتصنيف عمال البحث والتطوير و تجزئتهم على أساس تخصصهم (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي يراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق العمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة، وبأوقات جزئية، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها. ومن إيجابيات هذا التنظيم، الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين من حيث تقديم عمل جماعي أفضل، واستغلال المعارف، القدرات المتاحة، وفرصا لتبادل المعلومات التقنية، وتمنح لكل مشروع إمكانية اللجوء إلى جميع القدرات والكفاءات البشرية المتاحة.

3- فعالية نشاط البحث والتطوير

يرتكز تحسين فعالية البحث والتطوير على مجموعة من الإجراءات تتمثل في عدد من مبادئ

التسيير التقليدية أهمها:

¹ محمد سعد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994. ص 81-85

3-1- الإدارة: يخضع نشاط البحث والتطوير إلى متابعة دقيقة وخاصة تتميز بالمرونة والتحسين في العمل نظرا لخصوصية نشاط البحث والتطوير، ويجب على مدير مشروع البحث والتطوير أن يكون متحملا بخصائص هامة تساعد على تأدية مهامه المتمثلة فيما يلي :

❖ الإشراف على المشروع بكيفية تحقق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب المراقبة المستمرة والمتواصلة؛
❖ الإشراف على الباحثين والعاملين بالمشروع بعناية وحزم، كون نشاط البحث والتطوير يركز على المجهود الفكري الأمر الذي يستلزم مرونة أكثر في التعامل.

3-2- الهيكل التنظيمي: الواجب على المؤسسة أن يكون هيكل البحث والتطوير، منسجما مع طبيعة نشاطها وطبيعة الصناعة التي تختص فيها، مع ضرورة الرؤية الواضحة لطريقة تنفيذ المشاريع لجميع العمال.

3-3- التخطيط والبرمجة: على المؤسسة التخطيط بطريقة جيدة ومدروسة، قصد تفاذي الأخطاء والقيام بالتعديلات الضرورية بصفة دورية ودائمة.

3-4- اختيار المشاريع: إن نجاح مشاريع البحث والتطوير يعتمد أساسا على دقة الاختيار وحتى يكون الاختيار جيدا يجب إشراك جميع أقسام المؤسسة (الإنتاج، والتسويق، المالية والمحاسبة) قصد الوقوف على الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، كما يجب التمييز بين المشاريع قصيرة المدى والطويلة المدى، فالأولى تتعلق بالتحسينات الطفيفة والثانية تتعلق بالتعديلات الجذرية، ويستلزم الاختيار بين المشاريع جمع كل المعلومات الممكنة حول المواد الأولية والأسعار وشدة المنافسة والمدة الزمنية والمبالغ اللازمة لتنفيذ المشروع.

3-5- الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير: يتوجب على عمال البحث والتطوير أن يكونوا مؤهلين فنيا لانجاز مشاريع البحث والتطوير.

المطلب الثالث: الأساليب الحمائية للإبداع التكنولوجي

إن استثمار مبالغ كبيرة وإمكانيات بشرية ومالية معتبرة في نشاط البحث والتطوير من أجل الحصول على منتوجات أو أساليب إنتاج جديدة يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قيمة تسمح لها بالاستمرار والبقاء خصوصا في ظل المنافسة الشديدة ولكي تحافظ المؤسسة على مثل هذه المكاسب التي تمنحها

لها الإبداعات التكنولوجية المحققة يتوجب عليها حمايتها من التقليد أو السرقة من طرف المؤسسات المنافسة في السوق، ويمكن أن تتخذ حماية الإبداعات التكنولوجية عدة طرق نذكر منها:

❖ المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

❖ براءات الاختراع.

❖ العلامات.

❖ النماذج.

1- المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

نظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية و ترجع بدايتها إلى 1883 حيث انبثقت إتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية و التي تعتبر أول معاهدة دولية مهمة ترمي إلى منح مواطني بلد معين حق حماية أعماله الفكرية في بلدان أخرى و تشمل الحماية براءات الإختراع و العلامات التجارية والرسوم و النماذج الصناعية.

✚ مجال حماية الملكية الفكرية² :

- ✓ المصنفات الأدبية والفنية والعلمية،
- ✓ الاختراعات في جميع مجالات الاجتهاد الإنساني،
- ✓ الاكتشافات العلمية،
- ✓ الرسوم والنماذج الصناعية،
- ✓ العلامات التجارية وعلامات الخدمة والأسماء والسمات التجارية،
- ✓ الحماية من المنافسة غير المشروعة،

وجميع الحقوق الأخرى الناتجة عن النشاط الفكري في المجالات الصناعية والعلمية والأدبية والفنية.

2- براءات الاختراع: براءة الإختراع عبارة عن شهادة تحتوي على معلومات مفصلة عن الإبداع أو الاختراع، تمنح من طرف مؤسسة رسمية وطنية أو دولية، تتضمن الاعتراف بالاختراع، وتعطي

¹ المرجع نفسه، ص: 164-167.

² الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية، http://www.wipo.int/about-wipo/ar/what_is_wipo تم الإطلاع يوم 2013/06/12.

لصاحبه حق الملكية وحرية الإستعمال، وللحصول على مثل هذه البراءات يجب إتباع إجراءات تتمثل في:

- إيداع طلب لدى المؤسسة المختصة وطنيا أو دوليا، ويشكل تاريخ الإيداع ونطاقه أهمية قصوى للمؤسسة، وهذا يعتمد على إستراتيجية المؤسسة ومجال نشاطها، فكلما كان الإيداع هاما وجبت حمايته على أوسع نطاق ممكن، خصوصا إذا كانت المؤسسة تتوجه نحو الأسواق الخارجية.
- دراسة الطلب من قبل المؤسسة المختصة، وتتاول الدراسة التحقق من أسبقية الإيداع، والشروط الضرورية اللازمة لمنح الحماية القانونية والتي تتمثل في: الأصالة، الحداثة، الجهد الفكري، إمكانية التطبيق الصناعي.

لمالك البراءة الحق في تقرير من الذي يجوز له أو لا يجوز له الإنتفاع بالاختراع المشمول بالبراءة خلال مدة حماية الإختراع و يجوز لمالك البراءة التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالانتفاع بالاختراع وفقا لشروط متفق عليها.

ويجوز لمالك البراءة أيضا بيع حقه في الاختراع لشخص آخر يصبح بذلك مالك البراءة الجديد، وعند انقضاء مدة البراءة، تنتهي الحماية و يؤول الاختراع إلى الملك العام، وهذا يعني أن مالك البراءة لم يعد يتمتع بالحقوق الإستثنائية في الاختراع الذي يصبح في متناول الغير للاستثمار التجاري¹.

تؤدي البراءات إلى تحفيز الأشخاص بالإعتراف بإبداعهم و مكافأتهم ماليا لإختراعاتهم القابلة للتسويق، و تشجع تلك الحوافز على الإبتكار الذي يضمن استمرارية تحسين نوعية الحياة البشرية.

3- العلامات : يمكن المؤسسة حماية إبداعاتها عن طريق علامات (أسماء أو رموز) تميز منتجاتها عن المنتجات الأخرى الموجودة في الأسواق، و يترتب عن هذا النوع من الحماية حماية شهرة المؤسسة والفوائد الناتجة عنها.

4- النماذج : ويرتبط هذا النوع بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، والأهمية لمثل هذه الحماية تتمثل في إبراز اسم المؤسسة أو الشخص المبدع مما يسمح لها أو له بتحقيق غايات معينة ليست مادية شرطا، فقد يحتاج مستعملون مساعدة لتطوير هذه النماذج فينقدمون من صاحب الإبداع الأصلي لإبرام العقود التي قد تتضمن دفعا ماليا أو غير ذلك.

1 خراز الأخضر، رسالة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، تخصص : مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، غير منشورة، ص 86.

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة

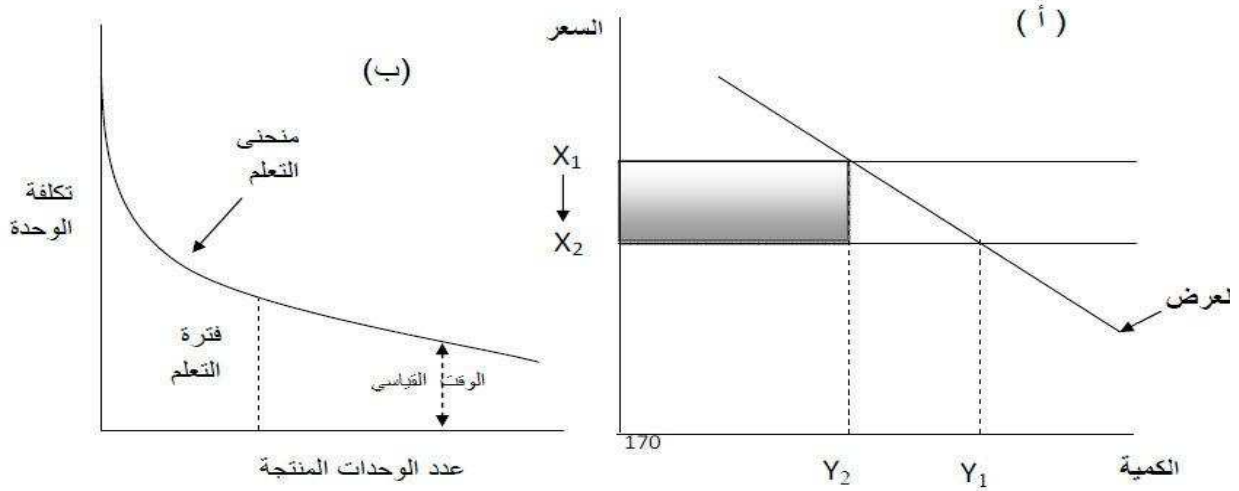
سنوضح في هذا المبحث دور الإبداع التكنولوجي في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية، حيث سنشرح في المطلب الأول كيف يعمل الإبداع التكنولوجي برفع إيرادات المؤسسة والتقليل من التكاليف أما بالنسبة للمطلب الثاني سيتناول تأثير الإبداع التكنولوجي على المنافسة السوقية بالنسبة للمؤسسة، و آخر مطلب سيعالج تأثير الإبداع التكنولوجي على ميكانيزمات السوق وهذا من خلال دراسة قوة المشترين والمنتجين.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي لرفع الإيرادات و تقليل التكاليف.

1- ميزة السعر الأعلى للإبداع:

إن الإبداع يخلق منتجا جديدا كليا (كما في الإبداع الجذري) أو جزئيا (كما في الإبداع - تحسين). وهذه الخاصية تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الاحتكار ولو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو $(X1)$ فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى $(X2)$ ، وعلى افتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات ومبيعات أكبر $(Y1)$ وبسعر أدنى $(X1)$ ، و إن المنتج الجديد يبيع كمية أقل $(Y1)$ ولكن بسعر أعلى $(X2)$ ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج، الجديد وتتمثل المنطقة المضللة في الشكل 2-10 والواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، ولكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل 2-10 وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي $(X1)$ مجددا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

الشكل رقم 2-12: ربح الشركة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم



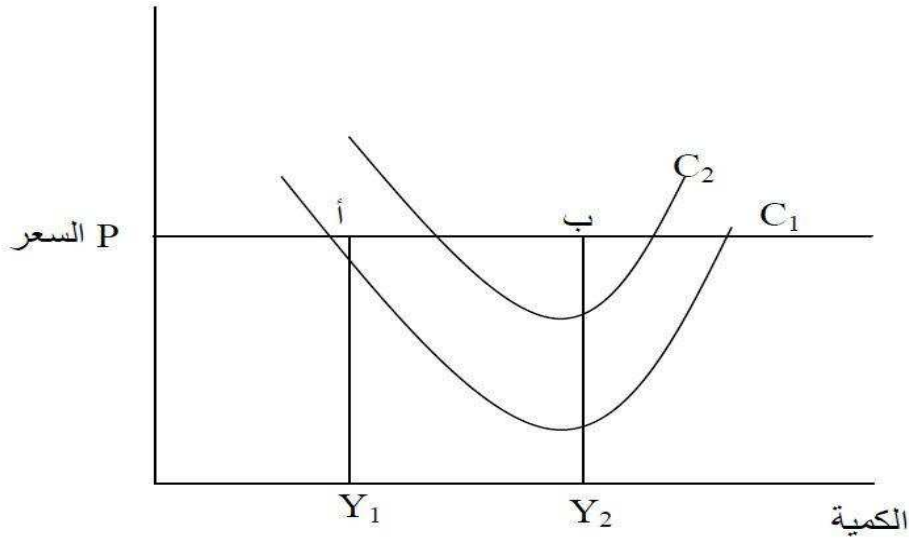
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص226.

2- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات:

إن الإبداع يمكن أن يكون فعالاً في زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (أ) و(ب)، مع تكاليف إنتاج متماثلة (C1) وسعر بيع المنتج متماثل (P)، ولنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص (n) من الدنانير من أجل تطوير منتجها و تباع (y1) من الوحدات منه، وأن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال (n) من الدنانير لتطوير المنتج و لكنها تباع كمية أكبر (y2) منه و تكون تكاليف الإنتاج و الإبداع أعلى عند (C2) كما هو موضح في الشكل 2-11 في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز أفضلية وهذا يعود إلى أنها: تباع حجم أكبر من المنتج، تكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير) تكون أدنى و كل الأشياء الأخرى متساوية و هذه حالة مريحة للإبداع.¹

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص227.

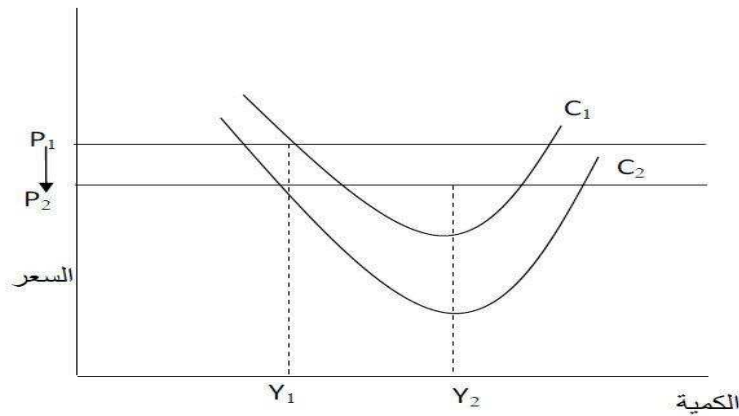
الشكل رقم 2-13: الإبداع و تغيير كمية المبيعات



المصدر: د.نجم عبود نجم " إدارة الابتكار " مرجع سبق ذكره ص 227.

3- ميزة الإبداع في خفض التكلفة: إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من (C1) إلى (C2) وهذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات. والشكل رقم 2-12 يوضح أن السعر قد أنخفض من (P1) إلى (P2) بتأثير انخفاض التكلفة وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من (C1) إلى (C2).

الشكل رقم 2-14: ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 228 .

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على المنافسة السوقية.

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على:¹

1- الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء:

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، حيث تظهر قوة الإبداع التكنولوجي في إثارة المنافسة السوقية من خلال تأثيره على القوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء من جهة وبين قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إمكانية دخول المنتجين الجدد من جهة أخرى، هذا فضلا عن القوة التنافسية بين المشترين والزبائن والمنتجين والعارضين².

تستخدم المؤسسات الإبداعات التكنولوجية من أجل التغيير في أساليب الإنتاج والوصول إلى أقصى حد من تخفيض التكاليف، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) منخفضي التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تستعمل المؤسسات سلاح تخفيض الأسعار من أجل المحافظة على الحصة السوقية، وربما يؤدي بها الأمر إلى تخفيض هامش الربح، أو الدخول في خسارة، كما تسعى المؤسسة إلى المحافظة على إبداعاتها التكنولوجية من المتنافسين عن طريق الحفاظ عليها بسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المتنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها.

ويعتبر الإتيان بشيء جديد مختلف هو الإستراتيجية الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات الكبرى لمواجهة المنافسة الحادة في عالم الأعمال، حيث لا بد من إتباع أساليب غير تقليدية لاختراق أسواق جديدة، بل وحتى للاحتفاظ بالحصة السوقية للمؤسسة. إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين عملية إنتاجية موجودة أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي Technological Innovation، ويعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء مؤسسات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي³.

¹ محمد موسى عثمان، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ص 701.

² د.بن بركة عبد الوهاب - أ.بن التركي زينب، مداخلة بعنوان "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2013/2012، ص 14.

³ د. صالح مهدي العامري، الإبداع التكنولوجي: قاعدة المنافسة الأساسية للشركات الكبرى، الإقتصادية، http://www.aleqt.com/2006/06/16/article_5539.html تاريخ الإطلاع 2013/09/11.

كما تعتبر مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه بتبني هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة.

2- الإبداع التكنولوجي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق :

إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وإن تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلف. ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات أبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول. وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، مما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة في دخول هذه المجالات الصناعية بشكل مؤثر¹.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:

✓ يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الأفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون

¹ بن لحسن الهوري، أستاذ مساعد قسم "أ"، ورقة بحثية بعنوان "الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة"،

المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بوهران الجزائر، ص 14.

من السهل على المؤسسات الجيدة (الجديدة) الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

✓ إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال¹:

• حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تجاري الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

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

✓ يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة للحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة.

في الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجياً من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد والإنفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع، والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.

¹ ابن لحسن الهوارى، نفس المرجع السابق، ص 14.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على ميكانزمات السوق.

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المشتريين (الزبائن):¹

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردین والزبائن، كما في الحالات التالية:

✓ إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى ترميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفويضية للعملاء مع البائعين حيث ينتج الزبائن إلى الموردین الذين يقومون أفضل الشروط.

✓ إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردین (المنتجين) والزبائن².

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المنتجين (الموردين) :

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثيرا أيضا على القوة التفاوضية للمنتجين (الموردين)³، كما في الحالات الآتية :

✓ إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردین فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردین، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

✓ إذا كان يتوفر لدى الموردین تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن تغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردین، فإن ذلك يضعفهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

¹ محمد موسى عثمان، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية. من كتاب الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق. ص 705.

² زبير محمد، أستاذ بجامعة الشلف، مداخلة بعنوان " الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 17.

³ أ. قريشي محمد، مداخلة بعنوان " الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية"،

<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=472994> تاريخ الإطلاع 2013/09/10.

وكمثال على ذلك نجد بأن صانعو الحاسب الشخصي مثالا على الصناعة التي تعتمد على المورد القوي، إذ في هذه الحالة نجد أن المورد هو شركة إنتل، التي تعد أكبر صانع في العالم من معالج الدقيق للحاسبات الشخصية (PC)، مثلما هو الحال مع بانتيوم، وما يجب الإشارة إليه هو أن شركة إنتل هي دائماً القيام بالإبداع التكنولوجي في مجال عملها وتخصص ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير من أجل إنتاج المنتجات ذات الجودة المتميزة والمنفردة¹.

ولذلك فإن صانعي الحاسبات الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات قليلة تتجسد في الاعتماد على معالج إنتل الدقيق ليعمل بمثابة العقل المفكر لماكنتهم. ورغم أن شركات عديدة قد حاولت استنساخ المعالج الدقيق لإنتل، إلا أن نجاحهم كان محدوداً، تاركين بذلك ما يقدر بـ 85% من السوق العالمي لشركة إنتل، ولا شك أن ذلك يضع شركة إنتل في مركز قوة كبير بين منتجي الحاسبات الشخصية، وبسبب أن المنتج التي تقوم الشركة بتوريده ليس له إلا بدائل قليلة، وبسبب التكاليف العالية للتحويل إلى مورد آخر من قبل المشترين لذلك يمكن لإنتل أن ترفع الأسعار على المستوى الذي يمكن أن يسود في سوق عرض تنافسياً.

¹ زبير محمد، أستاذ بجامعة الشلف، مداخلة بعنوان " الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية" مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

خاتمة الفصل الثاني .

كخلاصة لما سبق فإن الإبداع التكنولوجي يعتبر مطلباً هاماً وشرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم فيما يعرف باسم اقتصاد المعرفة لذا فإنه يتوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تأخذ به وتمارسه بشكل علمي ومنظم يتوافق مع أهدافها وإستراتيجيتها، عن طريق تنظيم وتفعيل نشاط البحث والتطوير الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإبداع التكنولوجي والاهتمام به بشكل يتيح تحسين منتوجات المؤسسة أو أساليبها الفنية الإنتاجية، كما أن الاستعمال الأفضل للتقنيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات الاقتصادية، وخصوصاً الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تتوفر على قدرات إبداعية معتبرة بالإضافة إلى تميزها بالبساطة والمرونة على تطوير قدرات إبداعية معتبرة بالإضافة إلى تميزها بالبساطة والمرونة، على تطوير قدراتها الإبداعية بشكل يتيح لها تحقيق ميزات تنافسية تتيح لها البقاء والنمو، واكتساب مواقع قوية في الأسواق. وفي الفصل الموالي سنحاول طرح كجموع ما درسناه في هذا الفصل على مؤسسة تمتع بقدر كبير من الإبداع التكنولوجي مبرزين كيف يمكن أن تقدمه المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: واقع الإبداع التكنولوجي

في المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" Mobilis

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للهاتف

النقال

المبحث الثاني: الإبداع على مستوى مؤسسة موبيليس

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق

ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

مقدمة الفصل الثالث:

بعد عرض الإطار النظري لموضوع الأسس العامة للإبداع التكنولوجي ودورها في خلق ميزة تنافسية وتحديد الأبعاد والمفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه؛ وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي استهدفت مؤسسة الاتصال للهاتف المحمول (موبيليس) فرع بشار.

وفي ظل بيئة تشتت فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تركز على أسس متينة، تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية والبقاء، ونظرا لأن موضوع البحث يتميز بالتعقيد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فسوف نحاول أولا التعريف بالمؤسسة، ومن ثم إبراز علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وتنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال

يتناول هذا المبحث تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر والمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تتشطان في مجال خدمات الاتصال الالكترونية، وذلك في ظل المنافسة الشديدة من طرف شركتي جازي ونجمة وقد تم إضافة التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات و اشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom¹:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة؛ تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT² وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

¹ - موقع اتصالات الجزائر: <http://www.algeriatelecom.dz> تم الإطلاع في تاريخ: 2011/03/12.

² VSAT (Very Small Aperture Terminal) هي محطات أرضية ذات حجم صغير تتصل بالأقمار الصناعية

في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1- قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

توجب على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة، ومثل 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات.

2- فروع مجمع اتصالات الجزائر

1-1 فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2-1 فرع اتصالات الجزائر للإنترنت : يضم فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت " جواب " مختص في تكنولوجية الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة،

و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

3-1 اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الأقمار الصناعية .

3- هياكلها :

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل إرجاء الوطن وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد؛ حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة وتلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أي هي منواجدة في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

4- التدابير المرافقة التوظيف والتدريب:

الشراكة : في إطار الشراكة سيستفيد اتصالات الجزائر كذلك من كل الخبرات، وتنوع الأنشطة وقطاع خدمات الاتصالات الجزائري، على العكس من ذلك إلى حد كبير البنية التحتية؛ ستكون مفتوحة للمنافسة من خلال الشراكات التي يمكن أن تؤدي إلى التنمية والاستثمار لتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار.

5- مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004:

وتبلغ الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل الـ 2.5 مليار دولار أمريكي. هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل وظائف، ونقل خبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية

(الطاقة وإدارة الشبكة)، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد، ونظم المعلومات.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis.

1- التعريف بمؤسسة موبيليس¹:

تعتبر فرع من مجمع إتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، حيث أن موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

كما تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

✓ تقديم أحسن الخدمات؛

✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛

✓ الإبداع؛

✓ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم " كما لها رمز مميز عن بقية المنافسين².

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بعمل دورها الجماعي، ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة:

الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

¹ موقع المؤسسة: <http://www.mobilis.dz/> أطلع في تاريخ 2012/09/26

² أنظر الملحق 1.

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 120 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

2. إلتزامات مؤسسة موبيليس:

تواجه هذه المؤسسة عدة إلتزامات نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين؛
- ✓ ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- ✓ إقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة؛
- ✓ التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- ✓ الإصغاء المستمر للمشتركين والإستجابة السريعة لشكاويهم؛
- ✓ التطوير والتجديد والوفاء بالوعد.

3. أهداف مؤسسة موبيليس:

أهداف المؤسسة كثيرة ومتنوعة نلخص أبرزها فيما يأتي:

- ✓ الزيادة في عدد المشتركين وإسترجاع الحصة من السوق؛
- ✓ تحسين شبكة التغطية للوصول إلى % 95 من التراب الوطني؛
- ✓ إستعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر السوق؛
- ✓ موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وذلك ب:

❖ توسيع نظام *EDGE*.

❖ تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث *UMTS*.

- ✓ موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي *MVPN* و *VPN*.
- ✓ تنمية الشبكة التجارية؛
- ✓ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الإتصال.

وللوفاء بمختلف هذه الإلتزامات والمضي قدما في تحقيق الأهداف، وضعت المؤسسة الهيكل التنظيمي الذي يضمن لها المرونة والسهولة في الوصول إلى ذلك.

4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس فرع بشار:¹

وفيما يلي شرح لأهم مكونات هذا التنظيم الداخلي:

• المديرية الجهوية:

يعتبر هذا الأخير المسئول الأول عن تحقيق أهداف المديرية الجهوية، لذلك فإنه يعمل بالتنسيق مع المديرية العامة بالعاصمة، ويقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا باستشارة مدراء المديريات العامة، وإملاء الأوامر في المواقف التي تستدعي ذلك.

• منسق التسيير:

يتصف دوره أساسا في مساعدة المدير على إنجازهِ لجميع التزاماته، وذلك بتنسيق التسيير مع الوكالات التابعة للمديرية العامة وذلك عن طريق القيام بجزء منها بتوظيف منه، بما يتيح للمدير التفرغ للقضايا التي لا يمكن لغيره القيام بها.

• المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة :

تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية وتتكون من دائرتين هما:

❖ دائرة المالية:

وتقوم بتحديد الموازنات السنوية، وتقييم وتحليل الفروقات المحصل عليها، وإعداد الإجراءات المحاسبية والسهر على تطبيقها.

❖ دائرة المحاسبة:

وتتكفل بإعداد جدول حساب النتائج والميزانيات المحاسبية، والمراقبة والتحقيق في عملية الجرد، وضمان تحليل وشرح أرصدة الحسابات.

¹ أنظر الملحق رقم 4.

• المديرية الفرعية التقنية:

تهتم هذه المديرية بمراقبة مركز التحويل، ومحطة الربط البيني والقيام بصيانتها والتدخل في حالة انقطاع الشبكة وهذا لضمان جودة الشبكة، وإصلاح أسي عطل قد يحدث في الأجهزة وضمان التبريد والتهوية لهذه الأجهزة، كما تقوم هذه المديرية بإجراء الدراسات وإعداد المشاريع التطويرية لتحسين جودة الشبكة.

• المديرية الفرعية التجارية:

تقوم بمجموعة من المهام من خلال دوائرها والوكالات التابعة لها وهي وكالة بشار، وكالة أدرار، وكالة تندوف، وكالة البيض، وكالة النعام، ومن هذه المهام:

- ❖ إعداد التقارير اليومية وتدعيم المبيعات المباشرة وغير المباشرة؛
 - ❖ تلقي ومراقبة الطلبات؛
 - ❖ كتابة وإعداد الفواتير؛
 - ❖ متابعة تغطية الزبائن المعينين بالبيع المباشر والشراء غير المباشر؛
 - ❖ مراقبة الإعلانات على نقاط البيع؛
 - ❖ إجراء عمليات البيع.
- المديرية الفرعية لتوسيع الشبكة:

تؤدي هذه المديرية كل المهام المتعلقة بإنشاء مراكز التحويل، قواعد المراقبة، ومحطات الربط البيني بالإضافة إلى كل المنشآت اللازمة للعمل.

• المديرية الفرعية للشؤون العامة:

تتمثل مهمة المديرية الفرعية للشؤون العامة في التسيير الإداري لعمال المديرية الجهوية إعداد عقود العمل وكل القوانين الخاصة بتسيير الموظفين والتكفل بمنازعات العمل، كما تقوم بمتابعة أنشطة التكوين كل هذه المهام تقوم بها دائرة تسيير الموارد البشرية، وتقوم دائرة التموين بتحليل الحاجات الموضوعة من طرف مختلف مسيري المديرية الفرعية التابعة للمديرية الجهوية، والبحث عن الموردين تتوفر فيهم الشروط والقيام بعملية الشراء، أما دائرة الإمداد تقوم بإمداد المديرية الفرعية بكل احتياجاتهم، ودائرة تسيير الممتلكات التي تهتم بالمحافظة على كل ممتلكات المديرية.

المطلب الثالث: تطور مؤسسة موبيليس مقارنة مع دجيزي ونجمه:

لقد مرت مؤسسة موبيليس منذ نشأتها بعدة مراحل ومحطات تاريخية جعلتها تتطور سنة تلو الأخرى حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم حيث:

❖ في سنة 2003¹:

تم إمضاء عقود مع مؤسسة إركسن عقب طرح مؤسسة موبيليس لمناقصة دولية لإقامة شبكة الهاتف النقال بنظام GSM بطاقة قدرها 500.000 خط هاتفي.

❖ في 31 أوت :

تصل مؤسسة موبيليس إلى 134.000 مشترك كلهم من مشتركي الدفع المؤجل (أما OTA فحققت 1.289.310 مشترك).

❖ في سنة 2004²:

- جانفي 2004، موبيليس ترسي هيكلها ولكن مع وسائل قليلة وفعالية محدودة.
- في 31 ديسمبر 2004، حققت موبيليس حصة سوقية تقدر ب 24% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (أما النسب الباقية فهي مقسمة ب 70% لـ OTA و 6% لـ WAT نجمة).
- أما عدد المشتركين فإن مؤسسة موبيليس حققت نموا في عدد مشتركها الذين وصلوا إلى 1.176.485 مشترك (أما OTA فحققت 3.418.367 مشترك و WTA 287.562).

❖ في سنة 2005:

- حققت مؤسسة موبيليس في جوان 2005 حصة سوقية قدرت ب 26% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (أما OTA حققت 65% و WAT حققت 9% من الحصة السوقية).
- في سبتمبر 2005 الحصة السوقية لموبيليس قدرت ب 33.74% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (أما OTA فحققت 59.69%، و 10.57% لـ WAT).
 - أما في ديسمبر لنفس السنة فإن موبيليس حققت زيادة أكبر لما حقته من قبل حيث قدرت حصتها السوقية ب 35.93% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال (أما OTA فتراجعت بشكل مستمر

¹ صادق زهراء، التسويق بالعلاقات ودور في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة بشار، الجزائر، غير منشورة، 2011-2012، ص 187.

² نفس المرجع، ص 187.

حيث قدرت حصتها 53.27% وهذا على عكس WAT التي حققت نموا بطيئا حيث قدرت حصتها السوقية بـ 10.81%).

- أما عدد المشتركين فإن موبيليس حققت في سبتمبر 2005، 3.733.571 مشترك (أما OTA 6.163.641 مشترك و WAT 1.169.705 مشترك).

- في ديسمبر من نفس السنة حققت موبيليس تزايد في عدد مشتركها الذين قدروا بـ 4.907.960 مشترك (وكذلك حققت الزيادة عند OTA حيث بلغ عدد المشتركين فيها 7.276.834 مشترك و WAT بـ 1.476.561 مشترك).

❖ في سنة 2006¹ :

- حققت موبيليس في جوان 2006 حصة سوقية قدرت بـ 35.88% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (بينما حققت حصة سوقية قدرت بـ 53.83% أما WAT حققت 11.29%).

- وفي سبتمبر لنفس السنة فإن موبيليس حققت حصة سوقية قدرت بـ 35.77% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال (أما OTA فحققت 52.01% و WTA حققت 12.22%).

- أما عدد مشترك موبيليس في جوان 2006 بلغ 6.439.047 مشترك أما OTA 9.479.784 مشترك و WAT 2.025.961 مشترك.

- أما في سبتمبر 2006، فقد بلغ عدد مشترك موبيليس في موبيليس 6.880.171 مشترك (OTA 10.005.200 مشترك و WTA 2.351.336 مشترك).

❖ في سنة 2007² :

➤ حققت موبيليس في ديسمبر 2007 حصة سوقية قدرت بـ 35.2% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (أما OTA فحققت 48.6% و WAT فحققت 16.3%).

➤ أما عدد المشتركين، فقد بلغ عدد مشترك موبيليس لنفس الفترة 9.692.762 مشترك (أما OTA فحققت 13.382.253 و WTA فحققت 4.487.706).

¹ صادق زهراء، مرجع سبق ذكره، ص 188.

² نفس المرجع، ص 188.

❖ في سنة 2008:

- حققت موبيليس في نوفمبر 2008 حصة سوقية قدرت ب 29% من الحصة الإجمالية لسوق (أما OTA فحققت 52% و WAT فحققت 19%).
- أما عدد المشتركين، فقد بلغ عدد مشترك موبيليس في 2008 ب 7.177.602 مشترك ويعود سبب هذا التراجع إلى تطبيق موبيليس والتزامها بقرار سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT و المتعلق بإيقاف جميع الشرائح المجهولة الهوية. أما OTA فبلغت 14.492.091 مشترك أما WAT بلغت 4.998.174 مشترك.

❖ في سنة 2009:

- حققت موبيليس في 2009 حصة سوقية قدرت ب 31% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال بالجزائر (أما OTA فحققت 45% و WAT فحققت 24%).
- أما عدد المشتركين، فقد بلغ عدد مشترك موبيليس في 2009 ب 10.079.500 مشترك. (أما OTA فبلغت 14.617.642 مشترك و WAT بلغت 8.032.682 مشترك).
- كسبت موبيليس زبائن جدد باستغلالها فرصة فقدان مؤسسة جازي لحصتها السوقية إثر الأحداث الرياضية والخلافات التي نشبت بين شعب الجزائر و الشعب المصري، حيث تسبب التنافس للحصول على بطاقة التأهل لمونديال 2010 في توتر العلاقات بين البلدين. الذي جعل العديد من زبائن جازي يستبدلون شرائح جازي ب شرائح موبيليس.

❖ في سنة 2010¹:

- حققت موبيليس في 2010 حصة سوقية قدرت ب 28.8% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال في الجزائر (أما OTA فحققت 46% و WAT فحققت 52.2%).
- أما عدد المشتركين، فقد بلغ عدد مشترك موبيليس في 2010 ب 9.446.774 مشترك أما OTA فبلغت 15.087.393 مشترك و WAT بلغت 8.245.998 مشترك.

- ❖ كما كشف المدير العام لمجمع اتصالات الجزائر الستار عن السبب الحقيقي الكامن وراء تراجع عدد مشترك الهاتف النقال لموبيليس خلال سنة 2010 وتراجع كذلك حصتها في السوق الوطنية للهاتف النقال بالتزام المؤسسة العمومية للهاتف النقال بتعليمات و قوانين سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية

¹ صادق زهران، التسويق بالعلاقات ودور في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مرجع سبق ذكره، ص 189.

واللاسلكية القاضية بتعريف كافة الشرائح مجهولة الهوية وحصر عملية بيعها في الأماكن القانونية على غرار نقاط البيع والوكالات التجارية. ورفض بيع شرائح الهاتف النقال في المناطق غير المرخصة. وفي هذا الإطار، أكد المدير العام لمجمع اتصالات الجزائر في معرض تصريحاته أن "موبيليس" ستعمل خلال المرحلة القادمة على مضاعفة عدد زبائنهم من خلال العروض التي ستطرحها للمشاركين، مذكرا بعرض 'كوروبرايت' الذي قال بشأنه أنه حظي بشعبية كبيرة وإقبال عدد واسع من طرف المهنيين وأصحاب المؤسسات قامت موبيليس في هذه السنة بتخفيض أسعار المكالمات الدولية وسيستفيد زبائن موبيليس من مكالمات هاتفية عبر العالم) أوروبا، أمريكا والبلدان العربية (سواء من هاتفهم النقال أو الثابت بأسعار منخفضة، حيث أوضح بيان موبيليس أن السعر الجديد للمكالمات الهاتفية سواء نقال أو ثابت نحو الصين قد انخفض إلى 14 دج للدقيقة الواحدة، وهو نفس الأمر بالنسبة للمكالمات نحو كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، أما المكالمات نحو أوروبا فقد حددت ب 14 دج بالنسبة للهاتف الثابت و 24 دج للهاتف النقال رغم ما حققته موبيليس من انجازات إلا أنها لازلت تطمح للعديد من الأهداف في سنة 2011 .

❖ في سنة 2011:

بلغ مشتركى الهاتف النقال نسبة 95% من إجمالي سكان الجزائر. أي أكثر من 35 مليون مشترك، حيث نالت موبيليس 29.18% من إجمالي مستعملي الهاتف النقال في الجزائر (أما دجيزي فقد حققت نسبة 46.81%، فيما حققت نجمة 24.01%).

أما بالنسبة لعدد المشتركين فقد حققت موبيليس 10.280.098 من مجموع مشتركى الهاتف النقال. (أما OTA فحققت 16.490.690، أما WAT فحققت 8.458.105).

• تطور مشتركى الهاتف النقال في الجزائر:

إن العروض المميزة من طرف متنافسي الهاتف النقال في الجزائر جعل تطور رقم مشتركى الهاتف النقال في الجزائر يتطور بشكل كبير جدا، فمنذ انطلاق المنافسين الثلاثة كان في سنة 2004 كان عدد المنافسين لا يتجاوز تقريبا الخمس ملايين، إذا تجاوز في السنة التي بعدها 13 مليون مشترك، أي بزيادة 280%.

استمر تزايد مستخدمي الهاتف النقال بنسب مرتفعة إلى غاية سنة 2011 حيث طبقت الدولة على مؤسسات الهاتف النقال تعريف شرائح المتوفرة¹ على مستوى السوق الوطنية، إذ لم يحقق السوق الجزائرية

¹ موقع إلكتروني <http://almanach-dz.com> تاريخ الإطلاع 2012/07/13.

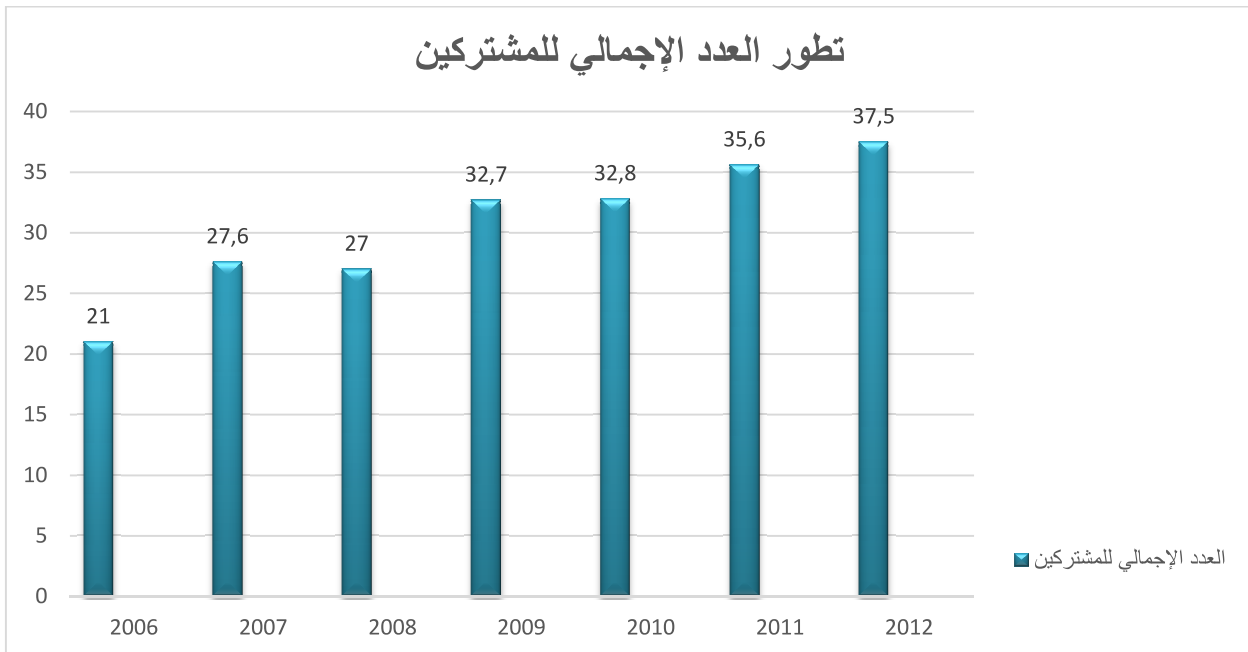
الزيادة المؤلوفة إذا لم تتجاوز 50.000 مشترك، بينما كانت الزيادة كبيرة في أواخر سنة 2011. إذ حققت السوق الجزائرية رقما قياسيا تجاوز في عدد المشتركين 35 مليون مشترك وبنسبة بلغت 92% وذلك في غضون ثمان سنوات من افتتاح السوق نحو الاستثمار الأجنبي والوطني.

الجدول رقم 3-1: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر.

عدد المشتركين	مشتركي الهاتف النقال
4.882.414	2004
13.661.355	2005
19.236.707	2006
27.562.721	2007
26.667.867	2008
32.729.824	2009
32.780.165	2010
35.228.893	2011
37.527.703	2012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المذكورة سابقا.

الشكل رقم 3-1: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المذكورة سابقا.

* وهي القيام بتعريف جميع الشرائح في السوق الجزائرية، بحيث تكون كل الشرائح بإسم شخص معين تحمل جميع بياناته الشخصية من بطاقة التعريف.

• تطور عدد مشتركى الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس (Mobilis):

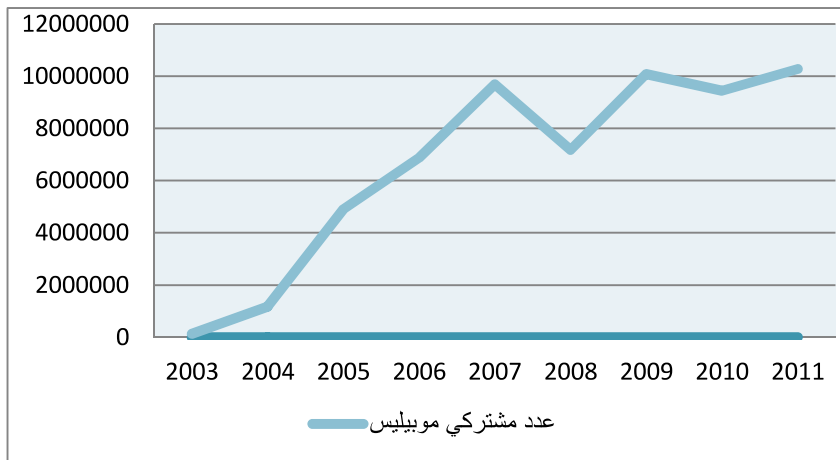
رغم أن مؤسسة موبيليس لم تحقق الريادة على مستوى السوق الجزائرية، إلا أنه تعتبر أبرز المتعاملين من ناحية الحصة السوقية بعد المتعامل دجيزي OTA، فقد تراوحت حصتها السوقية من بين أقل قيمة في سنة سنة 2004 قدرت بنسبة 24%، كما أن أعلى نسبة سجلت سنة 2005 بنسبة بلغت 35.93%، أما في آخر سنة فقد تجاوزت موبيليس حاجز 10 ملايين مشترك وبحصة سوقية قدرها 29.18% من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم 3-2: تطور عدد مشتركى موبيليس.

نسب مؤوية	عدد المشتركين	مؤسسة موبيليس
	134.000	2003
24%	1.176.485	2004
35.93%	4.907.960	2005
35.77%	6.880.171	2006
35.2%	9.692.762	2007
29%	7.177.602	2008
31%	10.079.500	2009
28.8%	9.446.774	2010
29.18%	10.280.098	2011
28.30%	10 622 884	2012

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على البيانات السابقة.

الشكل رقم 3-2: تطور عدد مشتركى موبيليس.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على البيانات السابقة.

• تطور مشتركري الهاتف النقال لمؤسسة دجيزي (DJEZZY):

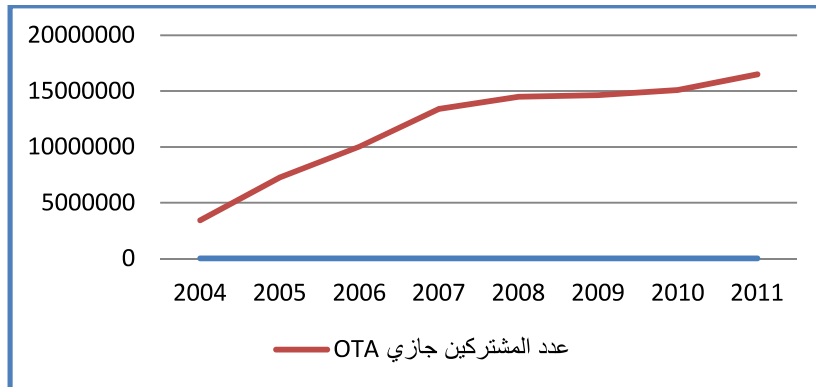
مؤسسة دجيزي التابعة لشركة أوراسكوم المصرية، كانت أول الداخلين للسوق الجزائرية، بعد فتح الأخير للمستثمرين الأجانب، هذا ما أعطها الميزة في حصد أغلب متاعلي الهاتف المحمول حيث بلغت نسبة مشتركها 70% من مشتركري الهاتف النقال سنة 2003، لتأخذ في الانخفاض بسبب دخول المنافسين وخاصة نجمة لتحقق قليل من الانخفاض في حصتها السوقية بنسبة 53.27% وبعدد إجمالي فاق 3 ملايين مشترك، لتستمر على هذه الوتيرة بين الارتفاع والانخفاض في تحقيق نسب سوقية متذبذبة لكنها عالية جدا مقارنة بمنافسيها، ليصل عدد مشتركها في سنة 2011 إلى حوالي 16.5 مليون مشترك، وبالتالي تتصدر السوق الجزائرية من ناحية عدد المشتركين.

الجدول رقم 3-3 : عدد مشتركري الهاتف النقال لمؤسسة جازي للهاتف النقال.

نسب مؤوية	عدد المشتركين	مؤسسة دجيزي (DJEZZY)
53.27%	3.418.367	2004
65%	7.276.834	2005
52.01%	10.005.200	2006
48.6%	13.382.253	2007
52%	14.492.091	2008
45%	14.617.642	2009
46%	15.087.393	2010
46.81%	16.490.690	2011
47.55%	17 845 669	2012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد البيانات السابقة.

الشكل رقم 3-3 : تطور عدد مشتركري الهاتف النقال لمؤسسة جازي للهاتف النقال.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات السابقة.

• تطور مشتركى الهاتف النقال لمؤسسة نجمة WAT:

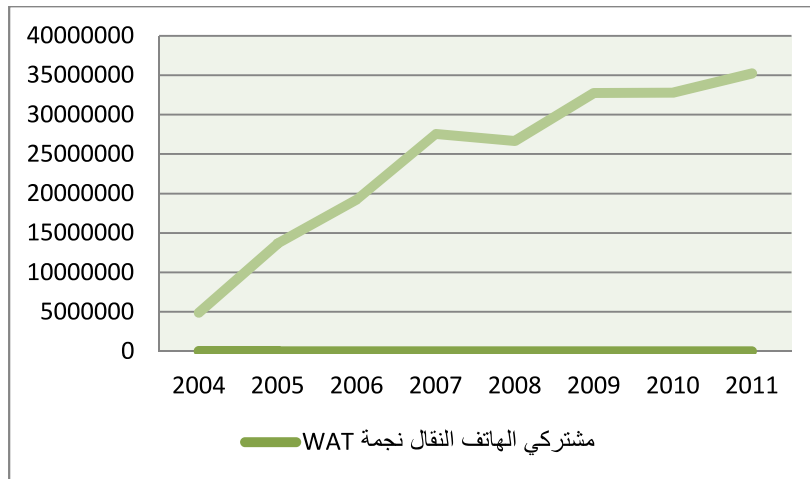
الداخل الجديد والأخير مقارنة مع مؤسسة جازي وموبيليس للسوق الجزائرية، استطاع أن يحقق في أول سنة له في الجزائر حصة سوقية مقدرة 6%، لكن المميز لذا مؤسسة نجمة أن حصصها السوقية أخذت في الارتفاع بصفة ثابتة، وهذا ما يدل على أن للمؤسسة إستراتيجية تنافسية جيدة، مكنتها من التطور بصفة ثابتة وجيدة، لتصل في سنة 2011 إلى 24.01%، وبعدهم مشتركين وصل إلى 8.5 مليون مشترك.

الجدول رقم 3-4 : تطور عدد مشتركى مؤسسة نجمة.

مؤسسة نجمة	عدد المشتركين	نسب مئوية
2004	287.562	6%
2005	1.476.561	10.81%
2006	2.351.336	12.22%
2007	4.487.706	16.3%
2008	4.998.174	19%
2009	8.032.682	24%
2010	8.245.998	25.2%
2011	8.458.105	24.01%
2012	9 059 150	24.13%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات السابقة.

الشكل رقم 3-4: تطور عدد مشتركى مؤسسة نجمة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات السابقة.

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي على مستوى مؤسسة موبيليس

تفرض اليوم موبيليس نفسها كمؤسسة حيوية ، مبدعة، وفية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر. لهذا سنعرض في هذا المبحث كل ما هو جديد على مستوى المؤسسة من إبداع على مستوى المنتجات أو عن مستوى الخدمات.

المطلب الأول: الاستراتيجيات الإبداعية لخلق ميزة تنافسية:

انتهجت مؤسسة موبيليس العديد من الإستراتيجيات الإبداعية لخلق ميزة تنافسية وتقديم أفضل العرض الممكن في سبيل الحصول على حصة سوقية أفضل. فركزت جهودها على تطوير قاعدة بيانات العملاء، والوسائل التقنية، وكذلك دورات تدريبية لجعل قوى البيع أكثر فعالية وقد كرست موارد كبيرة جدا لاكتساب الممارسات الجيدة من خلال عمليات التحليل والدراسات السوقية.

فاتسمت بداية عام 2004 بإنعاش السوق التي تنشط فيه موبيليس من خلال طرح منتجات جديدة بخاصية الدفع المسبق، وهذا تزامنا مع دخول متعامل جديد إلى سوق الهاتف النقال نجمة (وطنية)، وكان أول منتج لها موبيليس كارت. خلال هذه المرحلة، موبيليس كرست اهتمامها حول اكتساب عملاء جدد تبعا لإستراتيجية الاستحواذ¹ **Stratégie d'acquisition** لزيادة حصتها في السوق.

وتنوعت عروض موبيليس لصيغة الدفع المسبق ببطاقات التعبئة 2000 دج، 1000 دج، وحتى 500 دج، وقد كان لمؤسسة موبيليس استعمال خاصية المنتج الواحد ذو التكلفة العالية راجع لإرتفاع تكاليف البنية التحتية، وإدخال تقنيات جديدة وتطويرها مثل خدمت GPRS، كما قامت بعدها بمدة قليل بتوفير عرض خاص بالنسبة للمؤسسات الناشطة على مستوى التراب الوطني، كإستراتيجية توسعية هدفها تحصيل القدر الأكبر من الزبائن.

بعد ذلك لجأت موبيليس إلى إستراتيجية إبداعية أخرى مع نهاية سنة 2005 المتمثلة في تخفيض أسعار بعض المنتجات، وهي في الأصل موجهة لأصحاب الدخل المنخفض مثل شريحة جوسطو، واعتبرتها موبيليس كأكثر المنتجات إبداعية لاستهدافها الطبقة ضعيفة الدخل، إذ أطلقتها بأسعار تنافسية بلغت 250 دج للشريحة، كما طرحت في السوق بطاقات تعبئة بمبلغ بمبلغ 100 دج، ومع مرور الوقت وحتى يومنا هذا

¹ مجلة موبيليس، العدد 3، سنة 2008، ص 26.

أصبح بالإمكان التعبئة ابتداء من 40 دج وكذلك تحويل رصيد وذلك لتسهيل إمكانية الاقتناء والاتصال لجميع أفراد المجتمع.

فهي لم تركز فقط على خاصية الدفع المسبق بل أصدرت شرائح الدفع المؤجل والمتمثل بالرقم 0661 و 0670، الذي حقق لها مكانه سوقية نظرا للامتيازات المعروضة وهو موجه لاستهداف ذوي الدخل المتوسط والمرتفع. فهو يمكن من توفر الرصيد في كل وقت بدون تقيّد بمقدار التعبئة وهذا راجع إلى إبداعها في طريقة الاستحقاق.

وكل مرة ووفق إستراتيجية الإبداع التي تعتبر المحور الأساسي للمؤسسة، قامت مؤسسة موبيليس مؤخرا باستهداف فئات أخرى من المجتمع عن طريق إطلاق مجموعة من المنتجات، مثل شريحة توفيق وهي موجه للطلبة الجامعيين وتتميز بأسعارها التنافسية. وشريحة مهني للتجار... الخ

في بداية نشاطها كانت تقتصر على وكالة واحدة لخدمة المشتركين، بعد ذلك تم الاتفاق مع مؤسسة بريد الجزائر لتوزيع منتجاتها في مكاتب البريدية على مستوى كامل التراب الوطني. وكانت أول إستراتيجية للتوسع في السوق وخلق ميزة تنافسية خلافا عن المؤسسات الأخرى، لكونها مؤسسة وطنية أمكنها ترويج مبيعاتها في مؤسسات بريد الجزائر، إلى أن توصلت في 2012 إلى 125 وكالة تجارية عبر كامل التراب الوطني زيادة على نقاط البيع مرخصة وغير مرخصة.

من أجل تلبية وخدمة الزبائن زادت وضاعفت من عدد موظفيها، ومواكبة للتكنولوجيا مكنت من إرسال السيرة الذاتية عن طريق الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس، وإعلان النتائج عبر الموقع نفسه. متبعة بطريقة إبداعية في استقبال زبائنها فلم تكنفي بالاستقبال عن قرب من طرف مقدمي الخدمة وتكوينهم المستمر بل أسست مراكز اتصال دائمة العمل دون انقطاع عن طريق أرقام موضوعة تحت تصرف الزبائن (مثل 666....) وكذلك إنشاء موقع خاص بها باللغتين العربية والفرنسية كنقطة تواصل بينها وبين العملاء.

لم تقتصر مؤسسة موبيليس على سياسة ترويجية بسيطة عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة (تلفزة، مذيع، جرائد، مجلات... إلخ)، فأبدعت في الترويج عبر الصالونات الوطنية والدولية لإبراز والتعريف بالتقنيات الجديدة التي أدخلتها المؤسسة على مستوى منتجاتها، كما قامت بإبرام عقود رعاية، واستغلال الأحداث الرياضية والاجتماعية والثقافية... إلخ

تتميز مؤسسة موبيليس عن باقي منافسيها في سوق الهاتف النقال كونها المتعامل الوحيد الذي له أكبر مجال تغطية عبر كامل التراب الوطني بنسبة 98%.

وكخطوة مهمة لرفع تنافسيتها، صرح المدير التنفيذي حاليا لمؤسسة موبيليس، ان المؤسسة قد رفعت رقم أعمالها إلى 300 مليون دولار (22 مليار دينار جزائري)، عكس ما كان مستثمرا في سنة 2011 ب 75 مليون دولار. كما وضح المدير التنفيذي ان حجم الاستثمار يهدف إلى ان تكون موبيليس في الفترة القادمة هي المستثمر الأول في سوق الهاتف النقال بنهاية 2012. والهدف حدد من طرف مؤسسة موبيليس للهاتف النقال أن تكون هي القائد في سوق الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال، الذي هو حتى الآن مسيطر من طرف شركة دجيزي. والهدف هو الوصول إلى نسبة 45% من مشتركى الاتصالات.

جعلت موبيليس من البحث عن المعلومات واليقظة الإستراتيجية الطريقة المثلى من اجل الابتكار وخلق خدمات جديدة وتلبية متطلبات عملائها¹، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق جلب عدد اكبر من زبائن والحفظ عليهم ومواجهة منافسة قوية في سوق ديناميكية وسريعة التغير.

المطلب الثاني: الإبداع التكنولوجي لموبيليس على مستوى المنتجات.

تعتمد موبيليس على الإبداع الدائم وتطوير عروضها وخدماتها المختلفة: اشتراكات 0661. موبى كنترول، فوسطو، موبيليس كارت، موبى بلوس، موبىكنكت.

وغيرها من المنتجات المتميزة عن الشركات المنافسة.

حيث لكل خاصية منتج مميزات تبرزه في السوق عن المنتجات المنافسة:

1- اشتراكات 0661²:

❖ **تقديم العرض :** تتميز عروض 0661 أنها عقود مؤجلة الدفع بها ساعات اشتراك مجانية بأسعار

متفاوتة، موجهة لفئة الدخل المرتفع، كل حسب قدرته.

¹ مجلة موبيليس، العدد 9، سنة 2011، ص 49.

² بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18 /09 /2012.

❖ حيث كان أول تعديل إبداعي أدخلته المؤسسة في 11 أكتوبر 2005 عن طريق جعل الفاتورة الشهرية تصدر كل شهرين مع التخفيض في أسعار الرسائل النصية من 6 دج إلى 4 دنانير بين موبيليس و 5 دج بين موبيليس والشرائح الأخرى.

❖ في 19 أوت 2009 وبالتزامن مع شهر رمضان أطلقت مؤسسة موبيليس خصائص جديدة أكثر جذب للزبائن تتمثل في توفير 5 ساعات صالحة نحو كل الشبكات، مع رسائل نصية مجانية وغير محدودة.

❖ وكخطوة إبداعية مهمة في 14 جوان 2011 قامت مؤسسة موبيليس بتقسيم هذا المنتج إلى قسمين كل على حسب خاصيته فالمنتج الأول يحمل 2 ساعة مجانية أما المنتج الثاني فيحمل 9 ساعات مجانية كرصيد صالح نحو كل الشبكات.

❖ أما حاليا فمؤسسة موبيليس قد قسمت منتوجها إلى عدة أقسام كل على حسب خصائصه (إشتراك 1 ساعة، 2 ساعة، 4 ساعة، 8 ساعة، 12 ساعة، 16 ساعة مجانية نحو كل الشبكات. والجدول التالي يبين خصائص كل اشتراك.

الجدول رقم 3-5: عروض اشتراكات 0661.

750 دج شهريا	60 دقيقة نحو كل الشبكات	اشترك 1 ساعة
1000 دج شهريا	120 دقيقة نحو كل الشبكات + رقم غير محدود من 22 سا إلى 12 سا	اشترك 2 ساعة
1650 دج شهريا	240 دقيقة نحو كل الشبكات + رقمين غير محدودين 24 سا/24	اشترك 4 ساعة
2250 دج شهريا	360 دقيقة نحو كل الشبكات + رقمين غير محدودين 24 سا/24	اشترك 6 ساعة
2650 دج شهريا	480 دقيقة نحو كل الشبكات + رقمين غير محدودين 24 سا/24	اشترك 8 ساعة
3850 دج شهريا	720 دقيقة نحو كل الشبكات + رقمين غير محدودين 24 سا/24	اشترك 12 ساعة
5000 دج شهريا	960 دقيقة نحو كل الشبكات + رقمين غير محدودين 24 سا/24	اشترك 16 ساعة

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس www.mobilis.dz ، تم الإطلاع 2012/08/18.

2- موبى كنترول mobiControl¹:

❖ **تقديم العرض:** تستهدف هذه النوعية من الشرائح، الأشخاص الذين يريدون أن يتحكموا في ميزانياتهم دون تحديد المكالمات. ويجمع هذا العرض بين الدفع المؤجل والمسبق، إذ يمكن للزبون من تحديد المبلغ الذي يستهلكه شهريا لكي لا يتعدها. كما يمكن للزبون إعادة الشحن إما عن طريق بطاقات الشحن أو التوجه للوكالات التجارية التابعة للمؤسسة.

وكان أول تعديل حدث في 26 جانفي 2005 حيث قامت المؤسسة بتخفيض سعر الشريحة بـ 50% (من 2800 دج إلى 1400 دج). ثم بعد ذلك عدلت في الامتيازات الممنوحة لكل رصيد (1500 دج، 3000 دج)، وتتمثل الامتيازات في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-6: عروض موبى كنترول.

اشترك 1500 دج / شهر	اشترك 3000 دج / شهر	
1500 دج رصيد شهري + 150 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات	3000 دج رصيد شهري + 300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات	المزايا
0 دج المكالمة نحو موبيليس من 06 سا إلى 17 سا	0 دج المكالمة نحو موبيليس من 00 سا إلى 19 سا	
0,5 دج نحو الرقم المفضل من 17 سا إلى 06 سا	0 دج نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00 سا	سعر المكالمة
1 دج المكالمة نحو موبيليس من 17 سا إلى 06 سا 3 دج المكالمة نحو شبكات الأخرى 4 دج رسائل قصيرة محليا	1 دج المكالمة نحو موبيليس من 19 سا إلى 00 سا 2.5 دج المكالمة نحو شبكات الأخرى 4 دج رسائل قصيرة محليا	

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس www.mobilis.dz ، تم الإطلاع 2012/08/18.

كما تتميز هذه الشريحة بمزايا أخرى تختلف عن بقية الشرائح بما يلي:

- تكاليف التشغيل مجانية و بدون ضمان

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18 /09 /2012.

- رصيد مضاف من شهر إلى آخر
- إمكانية تعبئة الرصيد عن طريق بطاقة التعبئة أو خدمة أرسلني
- إمكانية تجديد الإشتراك الشهري عند نقاط البيع عن طريق خدمة أرسلني

3- قوسطو¹: قوسطو عرض الدفع المسبق، يوفر أفضل تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة ويقترح عرض موبلي بلوس بأقل تكلفة. وتمكن الزبون من إدخال والإتصال بأرقامك المفضلة بسعر 1 دج لكل ثلاثين ثانية.

كان أول انطلاق لهذا المنتج في 20 أبريل 2006، عبر كامل نقاط البيع المتوفرة، بأسعار ثابتة 250 دج وبرصيد أولي 100 دج. وبمزايا خاصة، بعد 30 ثانية تحسب التسعيرة بـ 4 دج.

في 17 جويلية 2006 أطلقت مؤسسة موبيليس للاتصالات ميزة محدودة لمدة 35 يوم، وهي بتخفيض سعر الرسائل النصية القصيرة SMS إلى 2 دج.

في 2008 إطلاق عرض باك "قوسطيا" وهو عبارة عن شريحة مع جوال، والهدف منها الترويج أكثر لشريحة قوسطو وذلك عن طريق هواتف محمولة (نوكيا 1650) بأسعار تنافسية، مع إهداء رصيد إضافي كل أسبوع بقيمة 120 دج، ولمدة محدودة تتراوح في 8 أسابيع.

في 16 جوان 2009 تطلق مؤسسة موبيليس حملة ترويجية جديدة تمكنهم من الإستفادة بعد كل تعبئة تساوي أو تزيد قيمتها عن 200 دج بواسطة بطاقات التعبئة أو التعبئة الإلكترونية "أرسلني" و "راسيمو" يستفيد مشتركو عرض قوسطو من مكالمات ورسائل قصيرة مجانية وغير محدودة داخل شبكة موبيليس طيلة يوم كامل (24 ساعة)، وكان هذا العرض صالح إلى غاية 08 جوان 2009.

❖ كما تتميز بخصائص أخرى دائمة:

- صلاحية غير محدودة.
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات.
- إمكانية تسجيل 3 أرقام مفضلة نحو موبيليس.

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 20 / 09 / 2012.

- رسائل قصيرة sms مجانية نحو كل الشبكات لكل مكاملة.
- المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

4- موبيليس كارت

❖ **تعريف العرض¹:** يسمح عرض "موبيليس كارت" من اختيار السعر الذي يناسبك، مع صلاحية غير محدودة وتسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، بالإضافة إلى المكالمات المجانية وذلك دون أي التزام. وهو أول عرض قدم من طرف مؤسسة موبيليس، بأسعار ثابتة تقدر بـ 2800 دج.

في 23 أكتوبر 2004 قامت مؤسسة موبيليس للاتصالات بتخفيض قيمة الشريحة إلى 1000 دج، كخطوة ترويجية لجذب زبائن أكثر.

في نهاية سنة 2004 تطلق نفس المنتج بقيمة 500 دج، وذلك كإحتفالية من طرف المؤسسة لوصولها لمليون مشترك، لفترة محدودة ورجوعها لسعرها الأصلي 1000 دج.

في 06 ديسمبر 2009، أعلنت موبيليس أن الرصيد الأولي لخط موبيليس كارت يصل إلى 1000 دج (400 رصيد أولي و 600 رصيد مجاني إضافي) ، فيما يبقى سعر شراء الشريحة بـ 500 دج. ويبقى هذا العرض الترويجي صالح إلى غاية 13 جانفي 2010.

مزايا أخرى لهذا المنتج:

- مكالمات هاتفتان مجانيان يوميا.
- صلاحية غير محدودة.
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات بالإضافة إلى امتيازات حسب الرصيد المتوفر.
- إمكانية اختيار التسعيرة (بأقساط 30 ثانية أو بالثانية بعد الدقيقة الأولى).
- عرض GPRS.
- الرسائل المصورة و الصوتية MMS .
- المكالمات الدولية و خدمة التجوال الدولي.

5- اقتناء إشتراك جزافي لشبكة الأنترنت عبر الهاتف:

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18 /09 /2012.

بداية من 27 أكتوبر 2009، أعلنت موبيليس، متعامل الهاتف النقال بالجزائر، عن إطلاق المفتاح الجديد مويكنكت، وهو المفتاح الخاص بالانترنت و الذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية بكل حرية وفي أي مكان.

مفتاح في شكل مفتاح USB وبطاقة تخزين تصل 2 جيكا أوكتي، يتمتع بالخفة وسهولة الاستعمال، لكون التثبيت يتم مباشرة دون استعمال أي كابل للتوصيل على جهاز حاسوب خاص بالمكتب أو محمول. الاشتراكات المقترحة شهرية وغير محدودة، ابتداء من 1800 دج دون احتساب الرسوم، بعقد يتراوح ما بين شهر و سنة قابلة للتجديد.

أما فيما يخص سعر المفتاح فقد حدد انطلاقا من 5500 دج باحتساب كل الرسوم. بالإضافة إلى الربط بشبكة الانترنت، تهدي موبيليس 1000 رسالة قصيرة SMS شهريا، يمكن إرسالها داخل الشبكة.

شريحة سيم الخاصة بالانترنت مهداة مع الإشتراك الجزائري.

أما حاليا فالعروض المتوفرة هي:

الجدول رقم 3-7: عروض الإشتراك بالانترنت.

مدة الإلتزام بالإشتراك				
12 شهر	6 أشهر	3 أشهر	شهر واحد	الأسعار
DA27000	DA13500	DA6750	DA2250	الإشتراكات الجزائرية
إشتراك جزافي للانترنت غير محدود +				مزاي الإشتراكات الجزائرية
1000 رسالة قصيرة مجانية				

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، تم الاطلاع 2012/09/13.

6- مبتسم¹:

❖ **تعريف العرض:** هو عبارة عن شريحة للدفع المسبق، تقدم حرية اختيار ملف التعريف الذي يناسب

الزبائن مع الفوائد.

في 19 مارس 2012 أطلقت موبيليس، صيغتين جديدتين لمشاركي خدمة الدفع المسبق مبتسم.

العرض صالح مدى الحياة، والتسعيرة للإستمتاع بوحدة من الصيغتين تقدر ب 50 دج .

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18 /09 /2012.

العرض الأول: 15 دقيقة مكالمات صالحة نحو كل الشبكات لمدة 24 ساعة.

العرض الثاني: 50 دقيقة من المكالمات صالحة نحو موبيليس لمدة 24 ساعة.

7- توفيق¹:

❖ **تعريف العرض:** هو استهداف جديد من مؤسسة موبيليس للهاتف النقال لفئات معينة من الزبائن، المتمثلة في الطلبة الجامعيين للبقاء في إتصال دائم فيما بينهم.

يتميز هذا العرض بتسعيرة مميزة نحو حاملي شريحة توفيق بـ 1 دج لكل 30 ثانية.

- سعر (mms) الرسائل المصورة و الصوتية 5 دج.
- دقيقة نحو موبيليس أو 5 دقائق نحو كل الشبكات بـ 20 دينار.
- SMS 20 نحو موبيليس أو SMS 10 نحو كل الشبكات بـ 20 دينار.
- 100% رصيد مهدى عند كل تعبئة تتراوح بين 500 دج و 1000 دج صالحة نحو كل الشبكات لمدة 15 يوم.

8- مهني: هو عرض خاص ظهر لاستهداف فئة أخرى من الزبائن وهم أصحاب الحرف والأعمال الخاصة بخصائص مدروسة تتلاءم مع طبيعة عمل هذه الفئة.

اثنين من الحزم المتوفرة: 800 دج و 1200 دج.

- تمكّنك من الإتصال بـ 0 دج إلى أرقام المفضلة من 8 صباحا إلى 6 مساء.

- تسمح لك الخدمة بـ 03 أرقام مفضلة،

- المكافآت تصل إلى 60 دقيقة تقدم بعد كل تعبئة، صالحة لموبيليس.

- المكافآت تصل إلى SMS 250، صالحة لجميع الشبكات.

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18/09/2012.

المطلب الثالث: الإبداع التكنولوجي على مستوى الخدمات¹

1- خدمة رصيدي:

هي خدمة متوفرة فقط على مستوى مؤسسة موبيليس، تمكنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS.

في 12 مارس 2011 قامت موبيليس بالإشتراك مع بريد الجزائر بإطلاق حصريا الخدمة الجديدة رصيدي. وتعتبر فكرة رصيدي فكرة جد مبدعة من طرف مؤسسة موبيليس وقد أعطتها ميزة تنافسية عن بقية المنافسين في سوق الهاتف النقال. إذ لا يوجد عامل جزائري إلا ولديه حسابي بريدي. وبالتالي يتوجب على كل من يريد التمتع بهذه الخاصية أن يحوز على شريحة موبيليس.

2- اتصل بالخارج بأقل تكلفة

هذه خدمة تتميز بها فقط موبيليس.

سيستفيد زبائن عروض الدفع المسبق "موبيليس كارت"، "قوسطو" و "موبي بوست" من بطاقتي التعبئة قيمتهما 1000 دج و 500 دج، خاصة بالمكالمات الدولية. بفضل "البطاقة الدولية" المخصصة للمكالمات الهاتفية نحو الخارج، ستمكن زبائنها من الاتصال عبر العالم (أوريا، أمريكا، و البلدان العربية) على هاتفهم النقال أو الثابت بأسعار جد تنافسية.

❖ خدمات أخرى: هناك العديد من الخدمات الأخرى إبتكرتها المؤسسة لتلبية حاجات الزبائن والتميز عن

باقي المنافسين في المؤسسة

1- إظهار الرّقم: تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم وإسم المراسل على شاشة الهاتف إذا كان موجوداً في قائمة الإتصال.

2- إخفاء الرّقم: تسمح هذه الخدمة بإخفاء الإتصال، يكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم"

3- الرسائل الصوتية: خدمة تقوم على إرسال رسالة صوتية من المتصل في حال كان هاتف الزبون مغلق أو خارج مجال التغطية.

4- المكالمة المزدوجة: تسمح خدمة المكالمة المزدوجة من استقبال مكالمة هاتفية ثانية حتى ولو كانت وسط مكالمة هاتفية سابقة عن طريق رتّة خاصة.

¹ بالاعتماد على ارشيف الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس: www.mobilis.dz، تم الإطلاع يوم 18 /09 /2012.

- 5- تحويل المكالمات: تسمح هذه الخدمة بتحويل جميع المكالمات إلى بريدك الصوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.
- 6- المحاضرات الثلاثية: تسمح هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص وهذا حسب رغبة الزبون. غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص.
- 7- الفاتورة المفصّلة: تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من الحصول على جميع تفاصيل الإتصالات: التاريخ، الزمن، رقم الشخص المتصل به وكذا سعر الإتصال.
- 8- خدمة GPRS: يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. تكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة GSM، الشّيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الأنترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة و الصوتية. نقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ بعين الإعتبار كميّة المعطيات المرسلّة و المستقبلّة، و ليس مدّة الإتصال. إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلّة: فالـ "GPRS" ما هو سوى نسخة متطوّرة لـ GSM المحصلّ عليه بفضل التّحديث.
- 9- الرّسائل المصوّرة والصوتية (MMS (Multimedia): يسمح هذا النّظام بإرسال واستقبال مختلف الرّسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتمّ ذلك انطلاقا من شبكة الواب أو جهاز نقّال خاص إلى جهاز نقّال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الرّسائل المصوّرة الصوتية MMS بتلقي و إرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النّقال (كالأخبار، الأحوال الجويّة، السينما).
- 10- المكالمات الدّولية: تمكن هذه الخدمة، الاتصال بالخارج.
- 11- التّجوال الدّولي: توفّر موبيليس خدمة التّجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل. حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرّقم المستعمل في الجزائر. بفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التّجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر و ذلك عبر شبكة موبيليس. أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتمّ تسيرها انطلاقا من أرضية تسعيرة موبيليس.
- 12- UMTS: إنّّه نظام جديد ومستقل تماما عن نظام GSM، إذ يمثّل شبكة المستقبل. يشغل مثل نظام GPRS، أي بنظام "الباقات". تصل سرعة إرساله إلى 200 مرّة سرعة GSM و 10 مرّات سرعة . GPRS

تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج التلفزيون انطلاقا من هاتفك النقال.

علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

13- **EDGE**: يسمّى أيضا E GPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS . هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM و تعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS .

كما يشتغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشتغل بها الـ GPRS، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 /ثانية.

14- **مكالمات الفيديو (Visiophonie)**: تمكن هذه الخدمة من رؤية المراسل بينما المتصل تتحدث إليه، و ذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث (UMTS).

15- **Streaming**: تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، و ذلك عبر شبكة UMTS.

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال

موبيليس

بالنظر إلى الرواج الكبير الذي يعرفه سوق الهاتف النقال في الجزائر خصوصا وما يشهده من منافسة حادة بين المتعاملين فيه (موبيليس، جازي، نجمة)، وتسابق كل منهم نحو تقديم الأفضل لكسب الحصة الأكبر، وسعيهم لتبني استراتيجيات تحقق لها مزايا تنافسية تبين أن موظفي مؤسسات الهاتف النقال حقل خصب لإجراء البحوث وإسقاط الفرضيات، ثم الحصول على نتائج موضوعية من خلال تحليل آراء وتطلعات الموظفين، ومن أجل هذا قمنا باختيار عمال المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس موجهين إليهم الاستبيان الخاص بالدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

1- أسلوب الدراسة: من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، ومن أجل فهم واضح لدور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الباحثة على الأسلوب الميداني وعلى المجتمع محل الدراسة، والذي يسمح بدراسة الظواهر بشكل تفصيلي وموسع، ومن خلال هذا الأسلوب قام الباحث بتطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

2- مجال الدراسة: تم إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

أولاً: الحدود المكانية للدراسة

لقد تم اختيار مؤسسة موبيليس للهاتف النقال (المديرية الجهوية بشار)، وثمة أسباب دعت الباحثة لاختيار هذه المؤسسة مجالا للدراسة لكونها:

- ✓ تعد من أكثر المؤسسات التي تمتلك قاعدة زبائن قوية في سوق الهاتف النقال، وقد تم التوصل إلى هذه النقطة من خلال المقابلات المستمرة زبائن وعمال موظفي المؤسسة.
- ✓ تمتلك المؤسسة تشكيلة واسعة ومتنوعة من خدمات الهاتف النقال.
- ✓ لم تجر عليها أي دراسات بحثية في هذا المجال.
- ✓ تمتاز إدارة المؤسسة المتمثلة بمدير الشركة والعاملين فيها بروح التعاون والمساعدة، فقد زدوا الباحث بكل ما يحتاجه من بيانات ومعلومات متعلقة بمشكلة الدراسة.

ثانياً: الحدود الزمانية للدراسة

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهرين، تم من خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة موبيليس وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤولي بعض المصالح والأقسام و عمال المؤسسة، ثم توزيع الاستمارة على عينة البحث، ليتم بعد ذلك تحصيلها.

3. طرق جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

أ- **المصادر الأولية:** تتعلق بالجانب الميداني، حيث لجأ الباحث إلى تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وبعدها تم تحليل هذه البيانات المجمعّة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصل إليها الباحث.

ب- **المصادر الثانوية:** بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات و المواقع و المقالات والدراسات السابقة.

4. مجتمع وعينة الدراسة: ارتبط مفهوم الإبداع التكنولوجي في كثير من الأحيان بالمنظمات الصناعية مؤسسات تصنيع الاجهزة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر... إلخ، وقد تم اختيار قطاع الاتصالات لدراسة هذا المفهوم ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، وبشكل خاص مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

تم اختيار مؤسسة موبيليس لإجراء هذه الدراسة لأنها تتميز بوجود إقبال كبير للتعامل معها من قبل مستخدمي الهاتف النقال، ودراسة هذه المؤسسة يحاول الباحث أن يصل إلى دراسة مدى تبني هذه المؤسسة لمفهوم الإبداع التكنولوجي وقياس درجة تأثيره على الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

بما أن حجم مجتمع الدراسة غير معروف لدى الباحث وعدم قدرته الحصول على المعلومات الدقيقة عن طبيعة مجتمع الدراسة نظراً لسرية المعلومات من قبل إدارة مؤسسة موبيليس لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينات.

فبالنسبة لعينة الدراسة قد تم اختيار كل مجتمع البحث والمتمثل في 51 عامل عمداً من كلا الجنسين، باستعمال أسلوب العينة العمدية وذلك بسبب صعوبة بعض المفردات الاقتصادية الواردة بأسئلة الاستبيان نتيجة حداثة الموضوع. حيث تم توزيع 51 استبانة على عينة الدراسة المختارة باستخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر للحصول على البيانات المطلوبة، حيث بلغ معدل الاستجابة % 100 نظراً لطبيعة هذا الأسلوب.

5. متغيرات الدراسة:

- متغير الدراسة المستقل: الإبداع التكنولوجي وهو المنهج الذي يؤكد على استمرارية العلاقات التي يجب أن تتواجد في المنظمة، وهو التطوير المستمر للمنتجات القديمة والجديدة بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ومقارعة التكنولوجيا المنتشرة في السوق المحلية والعالمية.
- متغير الدراسة التابع: قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المنظمة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين، أو أن تكتسب عوائد مالية متميزة في القطاع.

6. فرضيات الدراسة:

من اجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير الفرضية الصفرية الرئيسية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، بما ينسجم ونموذج الدراسة، على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التكنولوجي مُجمعةً وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعةً في المؤسسة قيد البحث وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعةً.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبداع المُنتج وأبعاد الميزة التنافسية مُجمعةً.

7. إعداد الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أغراض الدراسة، حيث تضمنت الاستمارة ثلاث أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالتعرف على الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر

والمستوى التعليمي، ورأيه حول منتجات المؤسسة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من العبارات التي تقيس الإبداع التكنولوجي وأبعاده، وهي الإبداع في

العملية الإنتاجية، والإبداع في المنتج.

الجزء الثالث: يتكون هذا الجزء من العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية ومقسمة إلى أربعة أقسام

(التكلفة، الجودة، التميز، الوقت).

ولمعرفة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية تم الاعتماد على مقياس خمس رتب (موافق تماما، موافق، محايد، وغير موافق، وغير موافقا تماما) هي أداة مناسبة لقياس المتغيرين بعد ما تم طرحها على خبراء في هذا المجال و إجراء التعديلات فيها مما عزز من قوة هذه الأداة

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل

البيانات الأولية التي جمعت، Package for Social Sciences- SPSS Ver.17

ويغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة و للإجابة على أسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

- التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية.
- إختبار One Sample T-test: تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين..
- معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient: تم استخدامه لتحديد العلاقة بين متغيرين، وتحديد الاتصال الداخلي لفقرات الاستبيان الخاص بالإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية.
- معامل التحديد R^2 : يوضح مقدار التغيرات في المتغير التابع، والتي من الممكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.

• Interactive Graph للرسم البياني ببرنامج Microsoft Excel.

المطلب الثاني: تحليل التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية.

❖ الجزء الأول من الإستمارة:

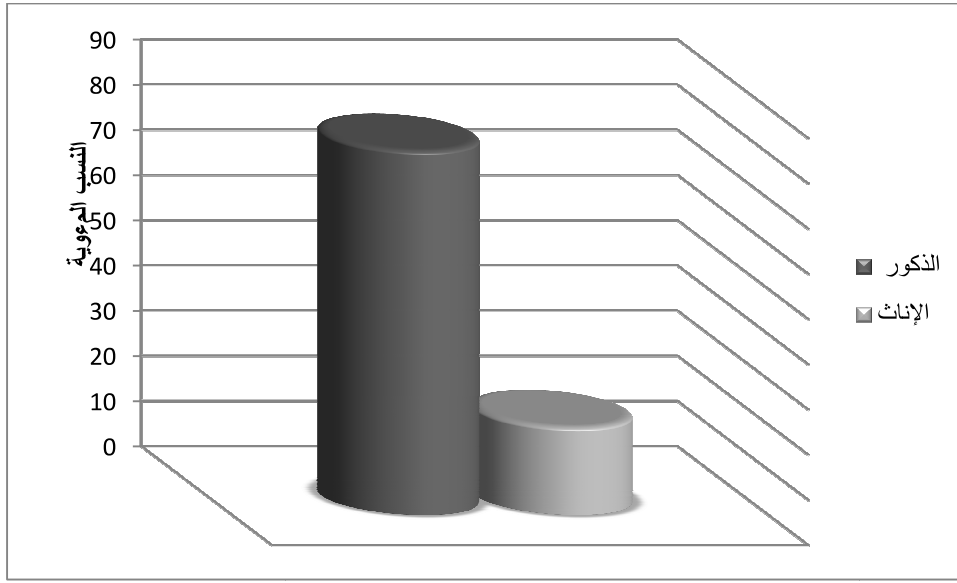
الجنس:

الجدول رقم 3-8: توزيع الجنس حسب العينة

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	34	17	51
النسب المئوية	67	33	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 3-5: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس



المصدر: من إعداد الطالب ببرنامج SPSS

توزيع الأفراد جاء بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد الذكور في المؤسسة 34 شخصا، أي بنسبة 67%، أما عدد الإناث فقد بلغ 17 أشخاص، أي بنسبة 33%، وهي موضحة في الشكل التالي. ويرجع ذلك إلى طبيعة المنطقة الصحراوية كونها منطقة محافظة. ولكثرت تنقل أفراد الشركة وخضوعهم إلى دورات تدريبية داخل وخارج البلاد. ارتأت المؤسسة أن يكون أغلب موظفيها من الرجال. خاصة المناصب الحساسة والمسئولة.

السن:

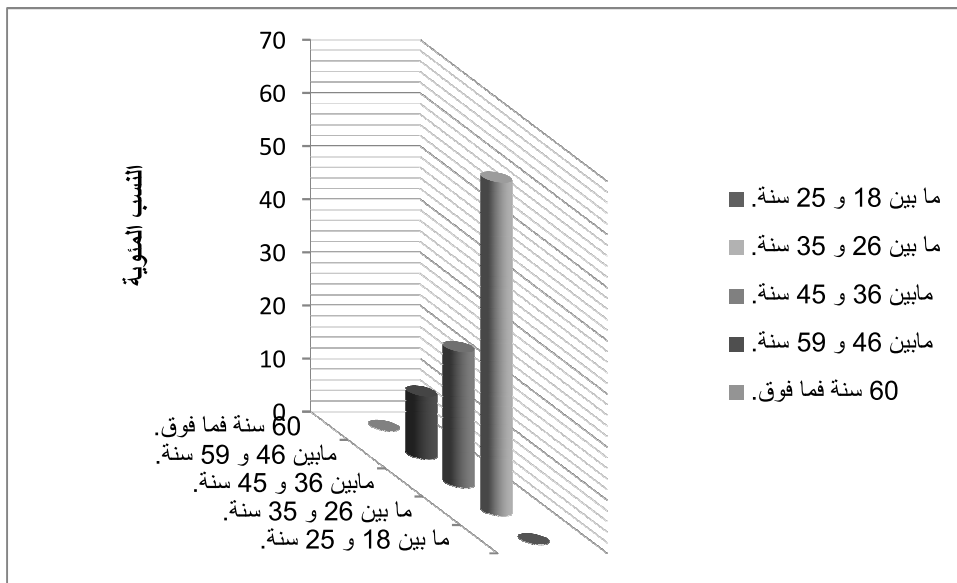
الجدول رقم 3-9: توزيع تكرارات السن في مؤسسة موبيليس فرع -بشار-

النسب المئوية	التكرار	السن
0	0	ما بين 18 و 25 سنة.
62.74	32	ما بين 26 و 35 سنة.
25.49	13	ما بين 36 و 45 سنة.
11.77	6	ما بين 46 و 59 سنة.
0	0	60 سنة فما فوق.
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتراوح أغلب أعمار الموظفين ما بين 26 سنة و 35 سنة بتكرار قدره 32، وبنسبة قد بلغت 62.74% ويرجع ذلك أن نشأت المؤسسة في السوق الجزائرية فتي جدا وأتى بعد سنة 2000، فبطبيعة الحال يكون أغلب موظفيها من فئة الشباب، يأتي بعد ذلك فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بتكرار قدره 13 وبنسبة بلغت 25.49%، أما أقل نسبة فكانت للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين، 46 و 59 سنة بتكرار يقدر بـ 6 وبنسبة مئوية تقدر 11.77%، ويمثلون في الغالب الإطارات السامية في المؤسسة.

الشكل رقم 3- 6: توزيع سن أفراد العينة تبعا للسنة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

المستوى التعليمي:

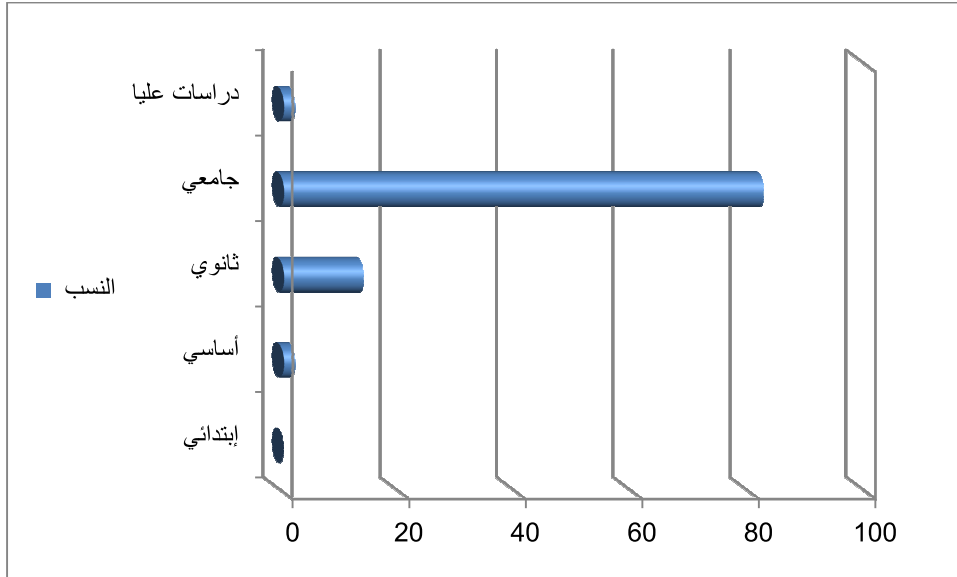
الجدول رقم 3-10: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	أساسي	ابتدائي	المستوى
51	1	42	7	1	0	التكرار
%100	1.96	82.35	13.72	1.96	0	النسب

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS.

تعد الأغلبية من العمال متحصلين على شهادات جامعية بتكرار قدر 42 وبنسبة 82.35%، تأتي بعد ذلك المستوى الثانوي، بتكرار قدر 7 عمال، وبنسبة 13.72% من نسبة إجمالي العمال، كما أن عدد العاملين بمستوى أساسي ودراسات عليا بمنصب واحد لكل مستوى.

الشكل رقم 3-7: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

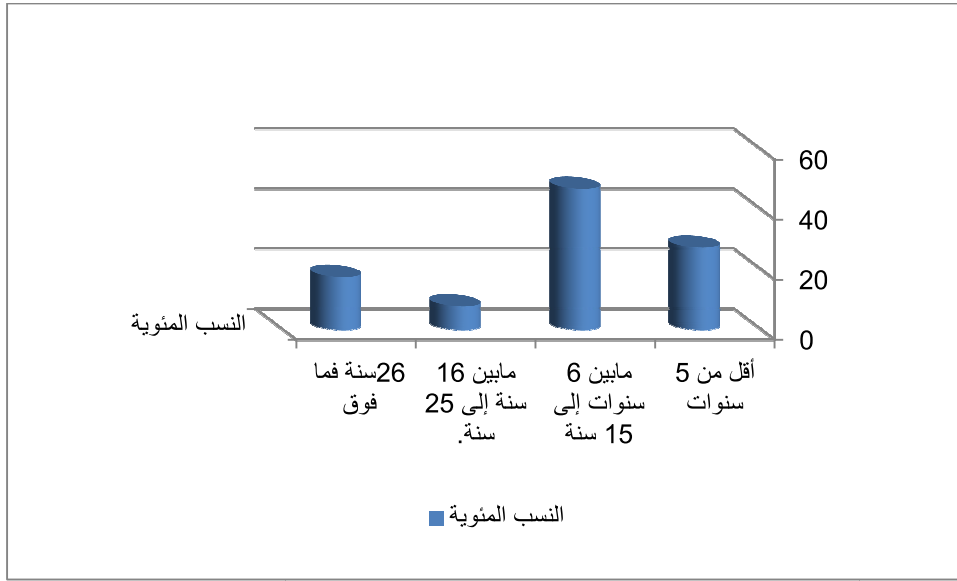
الخبرة:

الجدول رقم 3-11: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة	أقل من 5 سنوات	ما بين 6 إلى 15 سنة	ما بين 16 إلى 25 سنة	26 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	14	24	4	9	51
النسبة %	27.45	47.05	7.84	17.64	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم 3- 8: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS.

❖ الجزء الثاني من الإستمارة:

يشير الجدول (3-12) إلى الوصف العام لآراء أفراد الدراسة من عمال مؤسسة موبيليس وكالة بشار حول الإبداع التكنولوجي واستخدم هذا الجدول في عملية التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية لنسب الاتفاق المتحققة عن جميع الفقرات، كما هو موضح في الجدول (3-13).

من جانب آخر تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ 50 كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، علما بأن متوسط أداة القياس 50 هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس (100) وأدنى درجة فيه (0)، أي $50 = \frac{2}{(0+100)}$.

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
النسبة	100%	75%	50%	25%	0%

فيما يلي شرح مفصل لإجابات عمال مؤسسة موبيليس - فرع بشار - حول متغيرات الدراسة في الإبداع التكنولوجي:

• **الإبداع في العملية الإنتاجية:** يتضح من نتائج الجدول (3-13)، بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 79.5% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن مؤشر الإبداع في العملية الإنتاجية يبدو واضحا لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق 79.5% وفقا لوجهة نظرهم، ويعود ذلك للرؤية والإدراك الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر كونه أحد المؤشرات المهمة للإبداع التكنولوجي.

من ملاحظة نتائج الجدول (3-13) أيضا يتبين أن الفقرات (1،2،3،4،5) في عنصر الإبداع في العملية الإنتاجية قد حققت تقدما واضحا باتجاه انتشار مبدأ الإبداع في العملية الإنتاجية على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

بناء على ما تقدم، اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة منفقين حول حرص الشركة على الإبداع في العملية الإنتاجية، وعلى أنه يعمل على تطوير عمليات الإنتاج وخلق سبل أفضل للعمل المبدع وتطوير المنتجات لتحقيق الجودة في السوق عن باقي المنتجات المعروضة.

• **الإبداع في المنتج:** يتضح من نتائج الجدول (3-13)، بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 77.8% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن مؤشر الإبداع في المنتج يبدو مهما لعينة الدراسة بنسبة اتفاق 77.8% وفقا لوجهة نظرهم.

من ملاحظة نتائج الجدول (3-13) أيضا يتبين أن الفقرات (1،2،3،4،5) قد حققت تقدما واضحا باتجاه انتشار مبدأ الإبداع في المنتج على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

بناء على ما تقدم اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة يدركون أن الإبداع في المنتج يوفر ميزة تنافسية، لأن الإبداع في المنتج يحقق أكثر ربحية من البقاء على المنتجات القديمة، كما يدرك عمال مؤسسة موبيليس أن الإخفاق في فهم أهمية الإبداع في المنتج يقود إلى تراجع عمل المؤسسة وضعفها أمام المؤسسات المنافسة.

التفسير:

رؤية العمال واضحة جدا بأن الإبداع التكنولوجي مهم للمؤسسة، وهذا ما هو مطبق على أرض الواقع وحقيقة، إذ سعى عمال المؤسسة دوماً إلى عرض منتجات جديدة وبطرق إبداعية حيث لكل منتج خصائصه ومميزاته، التي تميزه على المنتجات المنافسة للسوق، ودائماً ما تكون موبيليس مبدعة في طريقة الطرح وطريقة الاستهداف، ففي بادئ الأمر كانت تعتمد على استقطاب الزبائن على حسب الأسعار في منتجاتها وخدمتها وكانت المنتجات تمس جميع فئات المجتمع كل على حسب طاقته، خاصة منتجات مثل شرائح الدفع المسبق مثل قوسطو، وموبي كنترول وموبيليس كارت، أو عن طريق الدفع البعدي عن طريق شرائح 0661. ولم تنتهي المؤسسة هنا في إبداعها، فكانت كل فترة وفترة (عادة سنة) تدخل العديد من التفاصيل الصغيرة على هذه المنتجات لتضفي عليها طابع التجدد وإعطاء إنطلاقة ودورة حياة جديدة لهذه المنتجات.

كما انتهجت مؤسسة موبيليس سياسة إبداعية من نوع آخر في سنة 2012 بإطلاق منتجات مخصصة لفئات معينة من المجتمع، كـ "توفيق" التي تعد وسيلة ربط جيدة بين الطلبة الجزائريين فيما بينهم وبالتالي استهداف شريحة معينة بدل إطلاق منتج لجميع أفراد المجتمع، وخصائص ومميزات توافق هذا المجتمع، كما لا ننسى شريحة مهني التي اصطادت بها مؤسسة موبيليس فئة جد مهمة من مجتمعها وهي فئة التجار والحرفيين وأصحاب المهن الحرة والتي تمثل فئة لا بأس بها من المجتمع، وهي كذلك بصفات ومميزات تخدم هذه الفئة جيداً وتوفر لهم حد مكالمات كافي وبأسعار جيدة.

كما أبدعت موبيليس على مستوى خدمات أخرى، كإطلاقها للخدمة الحصرية "رصيدي" التي تتمتع بها فقط شركة موبيليس، وتفرض على المتعاملين مع بريد الجزائر إقتناء إحدى شرائح موبيليس ليسهل عليهم الإطلاع على حجم حسابهم دون مشقة العناء والذهاب إلى مكاتب بريد الجزائر.

كما لا ننسى دعمها للحجاج بإنشائها عقد شركة الخطوط الجوية الجزائرية وبالتالي حصول المسافرين إلى البقاع المقدسة على شريحة موبيليس، وتفرض عليهم التعامل بمنتجاتها بطريقة غير مباشرة. وبالتالي رؤية العامل واضحة اتجاه الإبداع التكنولوجي في المنتج أو في الطريقة الإنتاجية.

الجدول رقم 3-11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات الإبداع التكنولوجي

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	إبداع العملية الإنتاجية					
1	تسعى مؤسستنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة.	13	27	8	3	0
2	تسعى مؤسستنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.	15	23	10	2	1
3	تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج أو الخدمة الجديدة.	14	26	6	2	3
4	تعمل مؤسستنا للإشهار بطرق مختلفة لعرض منتجاتها الجديدة.	26	17	2	5	1
5	تلجأ مؤسستنا غالباً إلى الإبداع في طرق أخرى لاستقطاب الزبائن.	9	23	9	8	2
	إبداع المنتج					
1	تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها.	12	20	12	6	1
2	تعمل مؤسستنا على تحسين منتجات موجودة.	12	22	13	3	1
3	تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.	9	28	8	4	2
4	تخصص مؤسستنا جزء من ميزانيتها لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	10	23	9	7	2
5	تسعى مؤسستنا جاهدة للتوزيع في تشكيلة منتجاتها.	14	26	8	0	3

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم 3-13: توزيع الأوساط الحسابية للعينة.

الترتيب الكلي	الترتيب الفرعي	الوسط الحسابي	إبداع العملية الإنتاجية
الثاني	الثاني	84.7	1- تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج أو الخدمة الجديدة.
الرابع	الثالث	80.9	2- تسعى مؤسستنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.
	الرابع	77.4	3- تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج أو الخدمة الجديدة.
الأول	الأول	85.8	4- تعمل مؤسستنا للإشهار بطرق مختلفة لعرض منتجاتها الجديدة.
	الخامس	68.6	5- تلجأ مؤسستنا غالبا إلى الإبداع في طرق أخرى لاستقطاب الزبائن.
		79.5	الوسط الحسابي العام
			إبداع المنتج
	الرابع	74.3	1- تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها.
	الثالث	77.45	2- تعمل مؤسستنا على تحسين منتجات موجودة.
الخامس	الثاني	80	3- تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا
	الخامس	73.3	4- تخصص مؤسستنا جزء من ميزانيتها لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.
	الأول	83.9	5- تسعى مؤسستنا جاهدة للتوزيع في تشكيلة منتجاتها.
		77.8	الوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجزء الثالث :

يشير الجدول (3-14) إلى الوصف العام لآراء أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - حول مؤشرات الميزة التنافسية واستخدم هذا الجدول في عملية التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية لنسب الاتفاق المتحققة عن جميع الفقرات كما هو مبين في الجدول (3-15).

من جانب آخر تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ 50 كمتوسط أداة القياس بهدف قياس و تقييم الدرجة المتحصل عليها والمتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة، علما بأن متوسط أداة القياس 50 هو عبارة عن معدل أعلى درجة في القياس (100) و أدنى درجة فيه (0) ، أي $50 = \frac{2}{0+100}$.

وفيما يلي شرح مفصل لإجابات عمال مؤسس موبيليس - فرع بشار - حول متغيرات الدراسة في الميزة التنافسية :

• **التركيز على التكلفة :** يتضح من نتائج الجدول (3-15) بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 75.6% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن التركيز على التكلفة بنسبة اتفاق 75.6% وفقا لوجهة نظرهم، ويعود ذلك للرؤية والإدراك الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر كونه أحد المؤشرات المهمة لتحقيق ميزة تنافسية.

نتائج الجدول (3-15) أيضا، تبين أن الفقرات (1،2،3،4،5) في فئة التكلفة قد حققت تقدما واضحا بانتشار إستراتيجية التركيز على التكلفة على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

بناء على م تقدم اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة متففين حول حرص الشركة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة لمنتجات المؤسسات المشابهة ، وأنه عند تسويق منتجات المؤسسة لابد من مراعاة تكاليف التوزيع ، كما يدرك عمال مؤسسة موبيليس أن تخفيض تكاليف الإنتاج يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق ومما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم.

• **التركيز على الجودة :** يتضح من نتائج الجدول (3-15) بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 74.8% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إستراتيجية التركيز على الجودة بنسبة 74.8% وفقا لوجهة نظرهم و يعود ذلك للرؤية والإدراك الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر كونه أحد المؤشرات المهمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن ملاحظة نتائج الجدول (3-15) أيضا يتبين أن الفقرات (1،2،3،4،5) في إستراتيجية التركيز على الجودة قد حققت تقدما واضحا بانتشار إستراتيجية الجودة على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

وبناء على ما تقدم اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة متفقين حول حرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في السوق، كما تحرص المؤسسة على دعم نشاط البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وتعمل المؤسسة كذلك على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات العلمية والعملية.

الجدول رقم 3-14: التوزيع التكراري لأفراد العينة.

رقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	الكلفة					
1	إن التحكم في التكاليف يؤدي إلى اكتساب حصة سوقية كبيرة .	12	22	9	5	3
2	إن التحكم في التكاليف يمكن أن يساهم في الاستفادة من الموارد وزيادة حجم المبيعات مع إظهار صفات جديدة على المنتج.	11	24	9	4	3
3	يمكن خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لخبرة العاملين.	8	12	24	5	2
4	عند تسويق منتجات الشركة لابد من مراعاة تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للتوزيع.	16	25	4	5	1
5	تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المشابهة.	10	24	9	7	1
	الجودة					
1	لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.	8	31	6	4	2
2	تسعى شركتنا لخفض نسب الأعطاب في منتجاتنا باستمرار .	13	25	6	3	4
3	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي لدى الأفراد العاملين لديها.	9	26	8	5	3
4	تعمل شركتنا لتصميم طرق جديدة لتحقيق أعلى رضا لدى الزبون.	12	28	4	6	1
5	تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة والنوعية العالية.	8	30	11	1	1
4	تتميز مؤسستنا بإستعمال تكنولوجيا عالية.	10	23	11	6	1
5	تتميز مؤسستنا بتغطية كاملة للسوق.	12	25	6	5	3

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج SPSS.

• **التركيز على التميز:** يتضح من نتائج الجدول (3-15) بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 75.6% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إستراتيجية التميز بنسبة انفاق 75.6% وفقا لوجهة نظرهم، ويعود ذلك للرؤية والإدراك الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر كونه أحد المؤشرات المهمة لتحقيق ميزة تنافسية. ومن ملاحظة نتائج الجدول 3-15 أيضا يتبين أن الفقرات (1,2,3,4,5) في إستراتيجية التميز قد حققت تقدما واضحا بانتشار إستراتيجية التميز على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

وبناء على ما تقدم اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة متفقين حول حرص الشركة على اختيارها لقطاع سوقي محدد للتركيز على تلبية جميع احتياجات الزبائن من خلال إجراء تغييرات جوهرية على خصائص المنتج تميزها عن باقي المنتجات في السوق.

• **التركيز على الوقت :** يتضح من نتائج الجدول (3-15) بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر بلغ 77.9% إذ يتبين بأن الوسط الحسابي العام لهذا العنصر أكبر من متوسط أداة القياس البالغ 50 وهذا يعني بأن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إستراتيجية التركيز على الجودة بنسبة 77.9% وفقا لوجهة نظرهم، ويعود ذلك للرؤية والإدراك الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر كونه أحد المؤشرات المهمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن ملاحظة نتائج الجدول (3-15) أيضا يتبين أن الفقرات (1,2,3,4,5) في إستراتيجية التركيز على الوقت قد حققت تقدما واضحا بانتشار إستراتيجية الوقت على مستوى مؤسسة موبيليس - وكالة بشار - نتيجة تجاوز الأوساط الحسابية للفقرات أعلاه لمتوسط أداة القياس 50.

بناء على ما تقدم اتضح بأن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة متفقين حول حرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في السوق، كما تحرص المؤسسة على دعم نشاط البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وتعمل المؤسسة كذلك على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات العلمية والعملية.

الجدول رقم 3-15: الأوساط الحسابية لأفراد العينة.

الترتيب الكلي	الترتيب الفرعي	الوسط الحسابي	التكلفة
	الرابع	71.4	2- إن التحكم في التكاليف يؤدي إلى اكتساب حصة سوقية كبيرة .
	الثالث	76.9	3- إن التحكم في التكاليف يمكن أن يساهم في الاستفادة من الموارد وزيادة حجم المبيعات مع إظهار صفات جديدة على المنتج.
	الخامس	66.9	4- يمكن خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لخبرة العاملين.
	الأول	84.1	5- عند تسويق منتجات الشركة لابد من مراعاة تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للتوزيع.
	الثاني	79	6- تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المشابهة.
		75.6	الوسط الحسابي العام
			الجودة
	الثاني	75.5	1- لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.
	الرابع	74.2	2- تسعى شركتنا لخفض نسب الأعطاب في منتجاتنا باستمرار.
	الخامس	72.3	3- تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي لدى الأفراد العاملين لديها.
	الأول	76.9	4- تعمل شركتنا لتصميم طرق جديدة لتحقيق أعلى رضا لدى الزبون.
	الثالث	75.3	5- تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة والنوعية العالية.
		74.8	الوسط الحسابي العام
			التميز
	الأول	81.4	1- تقدم مؤسستنا منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في الحقل الذي تعمل فيه.
	الرابع	70.6	2- تتميز منتجاتنا بمواصفات مختلفة عن المنتجات المتوفرة في السوق.
	الخامس	67.8	3- تهتم مؤسستنا بإستقطاب الأفراد ذوي الخبرات العلمية والعملية.
	الثاني	80.4	4- تتميز مؤسستنا بإستعمال تكنولوجيا عالية.
	الثالث	78	5- تتميز مؤسستنا بتغطية كاملة للسوق.
		75.6	الوسط الحسابي العام
			الوقت
	الثاني	80.2	1- تتمتع مؤسستنا بالقدرة على تلبية رغبات الزبائن بسرعة كبيرة.
	الخامس	72.6	2- يتمتع إداري المؤسسة بالسرعة في وضع قرارات وتنفيدها لحل المشاكل.
	الثالث	78.8	3- لدى مؤسستنا القدرة على تنفيذ الخطط في أوقاتها المحددة دون أي تأخير.
	الرابع	74.1	4- تتمتع معدات المؤسسة بالقدرة الفائقة على تنفيذ العمليات في أسرع وقت ممكن.
	الأول	84.1	5- تتمتع مؤسستنا بشبكة إتصال واسعة تسهل وصول المعلومة لكافة الموظفين.
		77.9	الوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم 3-16: التوزيعات التكرارية للعينة.

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	التميز					
1	تقدم مؤسستنا منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في الحقل الذي تعمل فيه.	12	28	8	0	3
2	تتميز منتجاتنا بمواصفات مختلفة عن المنتجات المتوفرة في السوق.	8	24	12	3	2
3	تهتم مؤسستنا باستقطاب الأفراد ذوي الخبرات العلمية والعملية.	7	21	11	8	4
4	تتميز مؤسستنا باستعمال تكنولوجيا عالية.	10	23	11	6	1
5	تتميز مؤسستنا بتغطية كاملة للسوق.	12	25	6	5	3
	الوقت					
1	تتمتع مؤسستنا بالقدرة على تلبية رغبات الزبائن بسرعة كبيرة.	9	13	18	7	4
2	يتمتع إداري المؤسسة بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها لحل المشاكل.	5	10	14	16	6
3	لدى مؤسستنا القدرة على تنفيذ الخطط في أوقاتها المحددة دون أي تأخير.	9	14	15	10	3
4	تتمتع معدات المؤسسة بالقدرة الفائقة على تنفيذ العمليات في أسرع وقت ممكن.	6	22	14	5	4
5	تتمتع مؤسستنا بشبكة إتصال واسعة تسهل وصول المعلومة لكافة الموظفين.	16	26	4	5	0

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS.

التفسير:

من جدول الأوساط الحسابية نجد أن الأوساط الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية كلها متقاربة وهذا إنما يدل على أن جميعها من الأهمية بمكان لترفع المؤسسة من تنافسياتها وتخلق لها قيمة تميزها عن بقية المتنافسين في السوق الوطنية للهاتف النقال، وقد جاء حسب نظر العمال الوقت كأعلى قيمة بلغت 77.9%، ويرجع اهتمامهم بهذا إذ أن عامل الوقت أصبح جد مهم خاصة على مستوى وكالات البيع والتعامل مع الزبائن فالزبون بطبيعة لا يحب الانتظار طويلاً للحصول على المنتج أو تحصيل خدمة معينة،

لهذا قامت مؤسسة موبيليس بإنشاء أكثر من 127 وكالة عبر كامل التراب الوطني وبتقسيم إستراتيجي على حسب الكثافة السكانية.

كما توفر لها هذه الخاصية الاقتصاد في التكلفة، إذ أمكنها الوصول إلى أكبر قدر من الأفراد بأقل تكلفة واستعمال أحدث الوسائل في الاتصال والتنقل التي تضمن لها الجودة والفعالية بأقل التكاليف.

كما قامت المؤسسة بعرض منتجات بطرق مميزة عن باقي منافسيها وبخصائص غير متوفرة لدى المنافسين، وهذه الرؤيا واضحة ووافق عليها العمال بنسبة 75.6%. إذ أن التميز تعدى لدى موبيليس التميز في المنتجات والخدمات وإنما هو في طريقة التعامل مع الزبائن والوصول إليهم عن طريق خدمت الرسائل القصيرة، بإطلاعهم عن الجديد على مستوى الخدمات أو تهنئتهم بالمناسبات الدينية أو الوطنية. وغيرها من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن باقي منافسيها والذي تم شرحها مسبقا مثل منتجات وخدمات (توفيق، مهني، رصيدي.... إلخ).

كما يرى عمال مؤسسة موبيليس أن الجودة لها عامل مهم لا يقل عن بقيت الأبعاد الأخرى للميزة التنافسية في خلق مكانه في السوق الجزائرية، وهذا ما كان واضحا مثلا في توفير أقوى شبكة تغطية عبر كامل التراب الوطني إذ تبلغ حوالي 98% من كامل التراب الوطني، إذ لا تجاريها في حجم التغطية أي مؤسسة منافسة، وهذا ما يعطيها جودة في الاتصال.

المطلب الثالث: تحليل و اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الإبداع التكنولوجي أبعاد الميزة التنافسية.

بما أن عمال مؤسسة موبيليس أجابوا بالإيجاب حول الاستمارة وما تحمله من أسئلة، لكن يبقى السؤال المطروح دائما، هل ما قامت به مؤسسة موبيليس من إبداع كاف لخلق ميزة تنافسي؟

وهذا ما سنجيب عليه في هذا المطلب بإيجاد علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية. وينطوي هذا المطلب على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين ومما ينبثق عنها من فرضيات صفرية فرعية، ولهذا الغرض استخدم الباحث معامل الارتباط ل (سبيرمان) ، بعدئذ تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام إحصاء الاختبار (t).

أولاً: تحليل واختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

من أجل إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإبداع التكنولوجي وعناصر الميزة التنافسية، لابد من اختبار الفرضيات الأربعة المنبثقة عنها على النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى التي قام بها الباحث باختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

قام الباحث باختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة بالجدول (3-17)، باستعمال الاختبار (t) بطريقة القيمة الاحتمالية P-value Approach، للوقوف على معنوية العلاقة بين التركيز على الإبداع التكنولوجي وكل إستراتيجية من إستراتيجيات الميزة التنافسية و المتمثلة في (التركيز على التكلفة ، التركيز على الجودة، التركيز على التميز ، التركيز على الوقت) حيث تنص قاعدة القرار على انه يتم قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\alpha \leq P\text{-value}$

الجدول رقم (3-17) : نتائج علاقة الارتباط (سبيرمان) بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-17: نتائج علاقات الارتباط سبيرمان بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

عناصر الميزة التنافسية				أبعاد الميزة التنافسية	المتغيرات التابعة المتغير المستقل.
الوقت	التميز	الجودة	التكلفة		
0.510**	0.568**	0.249	0.668**	0.582**	الإبداع في العملية الإنتاجية.
0.000	0.000	0.078	0.000	0.000	معنوية P-valeu (t)
توجد علاقة إرتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة إرتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة إرتباط غير معنوية	توجد علاقة إرتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة إرتباط موجبة ومعنوية	

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (3-17) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين التركيز على الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.582) وما يدعم ذلك قيمة معنوية (t) التي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يؤدي إلى رفض فرضية العدمية H_0 و قبول فرضية الوجود H_1 وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (1%) أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)، وأن العلاقة بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية طردية أي كلما زاد الإبداع في العملية الإنتاجية زادت الميزة التنافسية للمؤسسة.

بناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التركيز الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية بأن زيادة اهتمام مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بعنصر الإبداع في العملية الإنتاجية من خلال تطوير عمليات الإنتاجية وطرق خدمة الزبائن سيساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة على المستوى المحلي، ومن المعدل يتضح أن الإبداع على مستوى مؤسسة موبيليس ليس بالمتطور وهذا راجع لتكلفة البحث والتطوير العالية، لذي نرى على مستوى الإبداع في المنتجات لا

يحدث دائما وإنما مره في السنة، فطرح المنتج يحتاج إلى عملية دراسة جيدة للبيئة التي سيطرح فيها، ثم سيحتاج إلى عملية ترويجية كبيرة. وخير مثال على هذا منتج توفيق الذي أصدر من طرف المؤسسة، جاء مباشرة بعد رفع المؤسسة من رأس مالها، وتم توزيعه على مستوى الجامعات الجزائرية، وبالتالي يصعب على المؤسسة أن تخصص قيمة كبيرة من ميزانيتها للبحث والتطوير لتتمكن من الإبداع في منتجاتها.

تشير نتائج الجدول أيضا إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين الإبداع في العملية الإنتاجية وعناصر أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، التميز، الوقت) حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم (0.668، 0.249، 0.568، 0.510) على الترتيب، و إن ما يدعم ذلك قيم معنوية (t) إذ أن القيم كلها كانت (0.000) و هي أصغر من ($\alpha=0.01$)، ماعدا قيمة الجودة فقد كانت أكبر من (1%)، مما يدل على وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية الإنتاجية وبين أبعاد الميزة التنافسية، عند مستوى الدلالة (1%) أي النتائج مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

تأسيسا على ما تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية، بأن الاهتمام المتزايد من قبل مؤسسة موبيليس بالإبداع في العمليات، سيساهم بشكل واضح في تحقيق ميزة في التكلفة، والجودة، والوقت، وبدرجة أقل التميز، وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

بناء على النتائج المقدمة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الوجود) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من الفرضية الفرعية الثانية قام الباحث باختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

قام الباحث باختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة بالجدول (3-18) باستعمال الاختبار (t) بطريقة القيمة الاحتمالية P-value Approach للوقوف على معنوية العلاقة بين الإبداع في المنتج وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-18: يوضح نتائج قياس علاقة الارتباط بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية، مع قيم (t) المعنوية لعلاقات الارتباط المذكورة.

عناصر الميزة التنافسية				أبعاد الميزة التنافسية	المتغيرات التابعة
الوقت	التميز	الجودة	التكلفة		المتغير المستقل.
0.573**	0.527**	0.473**	0.463**	0.646**	الإبداع في العملية الإنتاجية.
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معنوية P-valeu (t)
توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	القرار

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (3-18) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.646)، وما يدعم ذلك قيمة معنوية (t) التي تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 مما يؤدي إلى رفض فرضية العدمية H_0 وقبول فرضية الوجود H_1 وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (1%) أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

بناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية، بأن زيادة اهتمام مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بعنصر الإبداع في العملية الإنتاجية سيساهم بشكل كبير في كسب

الزبون وإقامة علاقات طويلة المدى معه وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة على المستوى المحلي.

• تشير نتائج الجدول أيضا إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، التميز، الوقت) حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم (0.463، 0.473، 0.527، 0.573) على الترتيب عند مستوى الدلالة (1%)، وإن ما يدعم ذلك قيم معنوية (t) إذ أن القيمة المعنوية تساوي (0.000، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي وهي أصغر من ($\alpha=0.01$) مما يدل على وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإبداع في العملية الإنتاجية وبين أبعاد التميز عند مستوى الدلالة (1%)، أي النتائج مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وتأسيسا على تقدم يمكن تفسير علاقات الارتباط بين الإبداع في العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية بأن الاهتمام المتزايد من قبل مؤسسة موبيليس بالإبداع في العملية الإنتاجية واضح ويؤثر في ربحية المؤسسة أكثر، وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة في التكلفة، وميزة في الجودة، وميزة في التميز، وميزة في إدارة الوقت واستغلاله و بالتالي تتجح في كسب ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

وكانت أعلى علاقة ارتباط حسب نظر العمال هي في الوقت، إذ أن المؤسسة تهتم في سرعة الاستجابة للزبائن وقد طرحت عدة طرق لذلك مثل بناء عدة وكالات تجارية، وتطوير خدمة الزبائن على خط الاستفسار 666 بالنسبة للدفع المسبق أو 888 بالنسبة للدفع البعدي.

جاء بعدها من حيث قوة الارتباط التميز. إذ يعتبر الإبداع على مستوى العملية الإنتاجية يعطي التميز بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية قوية. كما جاء كل من معامل الارتباط بين الإبداع في العملية الإنتاجية وكل من التكلفة والجودة بقيم متقاربة دلالة على أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للإبداع على مستوى العمليات الإنتاجية للتكلفة والجودة بقدر اهتمامها بالإبداع في العملية الإنتاجية على مستوى الوقت والتميز.

بناء على النتائج المقدمة، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة (فرضية الوجود) التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في المنتج وأبعاد الميزة التنافسية.

للتأكد من معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين الإبداع التكنولوجي كمتغير كلي مستقل وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير كلي تابع، ارتأت الباحثة اختيار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية .

فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-19: يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية.

المتغير التابع	أبعاد الميزة التنافسية	معنوية P-value (t)
المتغير المستقل		
الإبداع التكنولوجي	0.726**	0.000
القرار (النتيجة)	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية	

(***) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لنتائج SPSS.

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (3-19) أن قيمة P-value التي تمثل معنوية (t) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) مما يؤكد على رفض فرضية العدم H_0 وقبول فرضية الوجود H_1 وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (1%) أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

بناء على النتيجة أعلاه، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، بأن اهتمام مجتمع الدراسة بالإبداع التكنولوجي سيساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة المذكورة مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة.

عليه وبعد الانتهاء من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وبعد الوصول إلى وجود علاقة معنوية بين الإبداع التكنولوجي كمتغير مستقل وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير ثابت تأكدت صحة الفرضية البديلة الرئيسية الأولى بنسبة 100% التي مفادها:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية.

ويفسر هذا أن للإبداع التكنولوجي القدرة على رفع أبعاد الميزة التنافسية إذا ما اهتمت مؤسسة موبيليس به. وهذا ما فسر قبلا عن طريق طرح المؤسسة للعديد من المنتجات والخدمات المتميزة عن المنافسين، والتي تلبي رغبات الزبائن كل على حسب خصائص، وما قامت به مؤسسة موبيليس من رفع رأس مالها ما هو إلا توضيح أن المؤسسة ترغب في تطوير منتجاتها والرفع من كفاءتها وهدفها تحصيل المركز الأول على مستوى السوق الجزائرية.

خاتمة الفصل الثالث:

تعتبر مؤسسة موبيليس أحد أهم المتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال بالجزائر، و التي تعرف تطورات هامة و انجازات معتبرة وضعتها في مركز قوي مقارنة بالوضعية التي كانت عليها وقت تأسيسها. فمن بين الانجازات التي حققتها شركة موبيليس، تحسين الصورة التي كان عليها قطاع الاتصالات اللاسلكية من قبل بفضل استراتيجيات الإبداع التكنولوجي من خلال تطوير منتجاتها والاعتماد على البحث والتطوير وكل ما هو جديد من تقنية وأفكار إبداعية ووضعها قيد التنفيذ، كل هذا ساعد مؤسسة موبيليس في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لفترة طويلة وكسب زبائن جدد وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

بعد تقييمنا لهذه الدراسة ومعالجة الإشكالية الرئيسية، اتضح لنا جليا أن نجاح أي مؤسسة واستمرارها يتوقف على مدى تأقلمها مع المتغيرات البيئية الحاصلة باستمرار، حيث نجد معالم البيئة التنافسية تزيد من حدة المنافسة العالمية والتي أدت إلى تغير السلوك التنافسي للمؤسسات وغيرت من نمط وشكل عملها وتصرفها في هذا المحيط، فقد أصبح لعنصر الزمن أهمية بالغة لدى المؤسسة ويظهر ذلك في اجتهادها في تعظيم قدراتها على الاستجابة لتغيرات المحيط ورغبات المستهلك، فقد تطور سلوك المستهلك فأصبح أكثر صرامة وتشدد في أذواقه واحتياجاته مما جعل المؤسسات تقف أمام تحد كبير في سبيل إرضاء المستهلك كي لا يغيرها بالمؤسسات المنافسة في نفس المجال، فجعل منها دأمة المحاولة للتجديد والإبداع بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والزيادة في الإنفاق في مجال البحث والتطوير، وأصبح ضرورة قصوى لأية مؤسسة تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق أو كسب متعاملين جدد.

ولكي تتبنى المؤسسة إستراتيجية إبداعية وجب عليها التركيز الجيد على تظافر كل الجهود وفي جميع أقسامها لتقليص الخطر واحتمالات الفشل.

وقد تعرضنا في موضوعنا هذا إلى شرح مفهوم تنافسية المؤسسة وتوضيح الدور الهام للمؤسسة بان يكون لها إستراتيجية تنافسية في وجه المتعاملين في السوق والداخلين الجدد، وتحديد التهديدات والأخطار التي تتجم عن المنافسة بشكل عام، كما أوضحنا وجوب أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية، ومن بين المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة وتركز عليها، هي الإستراتيجية الإبداعية وخاصة التكنولوجية. فقد وضعنا مفهوم الإبداع التكنولوجي بحيث ينقسم إلى قسمين إبداع على مستوى المنتج وإبداع على مستوى العملية الإنتاجية، ثم تطرقنا إلى نظريات الإبداع بشكل عام ثم نظريات الإبداع التكنولوجي بشكل خاص، ثم انتقلنا لشرح الإبداع التكنولوجي كمنظومة داخل المؤسسة وكيف يمكنه من توفير مزايا للمؤسسة، إذ يجب على المؤسسة تبني كل ما يحمله الإبداع من تغيرات ذهنية وطرق التفكير بل وحتى الثقافة. وان المؤسسة لا يمكن أن تكون ناجحة بمجرد تبني فكر إبداعي وإنما يلزمها الطريقة الصحيحة لكيفية تطبيق الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على أكبر المؤسسات انتشارا على مستوى التراب الوطني والتي تعمل في بيئة جد نشطة وتتمتع بمنافسة قوية وأجنبية، وذلك بعد انتهاج الجزائر سياسة الاقتصاد السوق المفتوح،

الخاتمة العامة

فأوضحنا كيف تتبنى المؤسسة الإبداع التكنولوجي في منتجاتها وخدماتها وبماذا تتميز عن المنافسين الآخرين، موضحين مدى الارتباط القوي بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية. فوجدنا أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى فكر إبداعي بدرجة مقبولة، إذ أصبحت المؤسسة الجزائرية مدركة أن مواجهة المنافسين لم تعد مقتصرة على السعر كعنصر أساسي، بل أصبح الإبداع في مجال التكنولوجيا هو العنصر الفعال في نجاح هذه المؤسسات.

أما عن فرضيات الدراسة فقد كانت النتائج كالتالي:

بالنسبة للفرضية الأولى "إن تغيرات المحيط وظهور المنافسة الشديدة يجبر المؤسسات على وضع استراتيجيات تنافسية تحقق بها مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها. تم إثبات هذه الفرضية أن الإستراتيجيات التنافسية عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة، وإن صياغة هذه الإستراتيجيات يتطلب تحليل متغيرات البيئة التنافسية، حيث تعبر عن الاتجاه الذي يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، ومواجهة التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها مما يمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة القوى الخمس حسب بورتر. أما الإبداع التكنولوجي فهو هو تضافر عدة عوامل في البيئة لتحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة" تم إثبات صحتها، وذلك بأن يكون للمؤسسة منظومة إبداعية متكاملة داخلها، تحقق لها الاستخدام الأمثل للأفكار الجديدة والمقترحات من كافة أقسام المؤسسة ل طرح خدمة او منتج يحقق لها التفوق والريادة في السوق بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، وبالتالي تحقيق حصص سوقية جديدة.

أما الفرضية الأخيرة "هناك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي وابعاد الميزة التنافسية" تم إثبات صحتها وذلك بدراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع بشار وأشارت نتائج الإستمارة الموزعة على الموظفين أن هناك وعي جيد لدى الموظفين في المؤسسة بأهمية الإبداع التكنولوجي وكان هناك إجماع شبه تام بأن الإبداع يحقق ميزة تنافسية لدى المؤسسة، وان على المؤسسة أن تهتم بهذا الجانب.

الاستنتاجات:

من خلال فصول المذكرة تم التوصل إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية أجابت على الإشكالية وأثبت صحة الفرضيات:

الخاتمة العامة

❖ من الصعب صياغة مفهوم موحد لمفهوم الإبداع التكنولوجي، فالمحاولات تعددت في هذا المجال، لكن كل له وجهة نظر في هذا المجال إلا أن الجميع اتفق على أهمية الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة.

❖ إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض. حيث تقدم المؤسسة منتجات متميزة، إما بالجودة أو التحديث، أو بتقديم خدمات للزبائن.

❖ تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء و تعزيز مزايا تنافسية

تتفوق من خلالها على منافسيها.

❖ إن كل من الإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في التقدم على منافسيها.

❖ أكثر الأبعاد التنافسية تركيزا في المؤسسة بعد نتائج الدراسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة، فقد وصلت مؤسسة موبيليس لتقديم أقل الأسعار الممكنة وجودة المنتجات والخدمات، فأصبحت تركز على أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة عن باقي المنافسين.

❖ هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه حصصها السوقية وتميزت بمنتجاتها وخدماتها، لكن يبقى اهتمام المؤسسة بهذا العنصر رغم وعي عمالها بأهميته يعد ضعيفا وذلك راجع، للتكلفة العالية في مجال البحث والتطوير، وعدم وجود تنسيق جيد بين الجامعات ومراكز البحث والتطوير.

وانطلاقا من النتائج السابقة يتم اقتراح التوصيات التالية:

يجب على المؤسسة أن تخلق ثقافة إبداعية خاصة بها وتجعلها جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة

والعمل على نشرها داخل المؤسسة وذلك عن طريق:

❖ توعية العمال بأهمية الخلق والدور الذي يحققه للمؤسسة مقارنة بالمنافس والسماح للعمال بتطبيق

تجاربه الجديدة.

❖ على المؤسسة الجزائرية خلق جو ملائم للإبداع من أجل القدرة على تسييره بطريقة فعالة وهذا عن

طريق إدارة الإبداع، لأنه قد تبين لنا من الدراسة السابقة أنّ للمؤسسات الجزائرية الرغبة في التميز في السوق

الوطني وحتى الأجنبي، غير أنّ البيئة المتواجدة فيها لا تسمح لها أحيانا بتحقيق أهدافها، إضافة إلى غياب

الخاتمة العامة

إدارة لتسير إبداعاتها، وهذا إما لنقص الكفاءات والمهارات في المؤسسات الجزائرية أو جهل هذه الأخيرة بوجود في الأصل إدارة إبداع.

♣ محاولة دراسة المؤسسات الناجحة لتحديد أسباب نجاحها.

♣ محاولة وضع علاقة مع الجامعات و مخابر البحث.

♣ الدراسة المستمرة و الدائمة لتحقيق قدرة تنافسية عالية على المنافسين، و ذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة في السوق.

♣ ترقية العمال المساهمين في تكوين هذه الثقافة والعاملين على تطبيقها لكي يتسنى للمؤسسة بناء إدارة إبداع فعالة.

و في الأخير نشكر الله عز و جل و نحمده على إنجاز هذا العمل راجيا أن تسهم في إثراء مكتبتنا و إرشاد المهتمين بالبحث في هذا المجال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

- 1) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،
- 2) نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة - دار، وائل للنشر عمان الأردن 2007
- 3) بن مويزة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط: (2005/2004).
- 4) عبد الفتاح ذياب حسين، المدير المحترم وحلقات التمييز، سلسلة مطبوعات المجموعة الإستشارية العربية، مطبعة النيل (مصر)، (1996).
- 5) اكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر (القاهرة)، الطبعة الأولى، 2003
- 6) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى
- 7) فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، 1996،
- 8) برفين جوبتا ، ترجمة احمد المغربي الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين ، الفجر للنشر والتوزيع ، 2008 ،
- 9) فتحي عبد الرحمن جروان " الإبداع " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002
- 10) د.مؤيد عبد الحسين الفضل " الإبداع في اتخاذ القرارات " درا إثراء للنشر و التوزيع الأردن. طبعة. 2009.
- 11) محمد سعد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.

الملتقيات :

- 1) سلطان سعيد مقصود بخاري، سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث -إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1426،
- 2) زين العابدين درويش، الإدارة في مناخ إبداعي رؤية نفسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثامن من مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعيلية-مصر، من 06 إلى 08 ديسمبر 2006،
- 3) سوزان طه بناجة، كيف نكتسب قادة المستقبل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الخامس للجمعية السعودية للإدارة، 28-26 فبراير 2007،
- 4) محمد سعد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994،
- 5) أحمد قايد نوردين، مداخلة بعنوان "، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 6) محمد العربي ساكر، أستاذ التعليم العالي، مداخلة بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، الملتقى الدولي حول "حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة سعد دحلب البليدة، ومي 18 و 19 ماي 2011،
- 7) عرابية الحاج، مداخلة بعنوان: وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف

مجلات علمية

- 1) صالح مهدي محسن العامري،"العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية"،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 21 العدد الثاني - 2005.

رسالات الماجستير و مذكرات التخرج:

- 1) فوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنفسية للمؤسسات -دراسة حالة المؤسسة

- الوطنية للأفرشة المغربية-، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، غير منشورة
- (2) محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- (3) برفاين جويتا، ترجمة ل: أحمد المغربي، " الإبداع الإداري"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008،
- (4) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثر على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006
- (5) زين حسن احمد العبادي، "أثر برنامج تعليمي قائم على نموذج حل المشكلات الإبداعي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، 2008م
- (6) خراز الأخضر، رسالة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، تخصص : مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، غير منشورة،
- (7) نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001،

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) Jean-Yves Prax , Bernand, Philippe Silberzahn, Objectif : Innovation, Dunod, Pris, 2005
- 2) Sandrne Fermer- Walcho.Francois Roman".**Management De Linnovation De La Stratigie De Projet**". Vuibert.2006
- 3) TIDD. J, BESSANT. J, PAVITT. K, « **Management De L'innovation** », Editions De Boeck Université, 2009
- 4) **CRAMPES .C ,ENCAOUA .D** ,Microéconomie De L'Innovation ,Aout 2001
- 5) 1 FRERY .F ,GERRY .J ,SCHOLE .K ,WHITTINGTON .R " , **Stratégique**8 " Eme Edition ,Person Education2008 ,
- 6) LE BAS .C " ,**Economie Des Innovations Techniques** "" Ed Economica

- 7) **PETERS .T** "L'Innovation Un Cercle Vertueux " Editions Village Mondial ,Paris1998.
- 8) 1 Frery .F ,Gerry .J ,Scholes .K ,Whittington .R " ,**Stratégique** " Person Education8 ,Eme Edition2008 ,
- 9) AZNAR .G", **100 Idée Techniques De Créativité Pour Produire Et Les Gérer**" ,Edition D'Organisation2005 ,
- 10) 1 Nicolas Mottis . L'art De L'innovation. Edition L'harmattan. Paris.2000

مواقع انترنت

- 1) <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdisert.pdf>

(2) الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية، http://www.wipo.int/about-wipo/ar/what_is_wipo تم الإطلاع يوم 2013/06/12.

الملاحق

الملحق رقم: (1) الإسم التجاري لموبيليس



المصدر : www.mobilis.dz

الملحق رقم: (2) العلامة التجارية لموبيليس



المصدر: www.mobilis.dz



موبيليس « باللون الأخضر »

موبيليس، أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، يكتسي حلة جديدة بهوية بصرية جديدة. تجسد القيم الأربعة للمتعامل: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. موبيليس « باللون الأخضر »، هو تعهد للمتعامل بأن يكون أقرب من المشتركين صاغيا على الدوام، لتقديم خدمة أكثر جودة و ذات نوعية رفيعة. موبيليس « باللون الأخضر »، هو أيضا إلتزام إجتماعي لضمان تنمية مستدامة. موبيليس « باللون الأخضر »، هو عهد جديد.

أيما كنتم

mobilis

الملحق رقم 3: استمارة الدراسة

جامعة وهران

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال حول موضوع الإبداع التكنولوجي
كأداة لرفع تنافسية المؤسسة الجزائرية.

يشرفني أن أدعوا سيادتكم أن تفضلوا علينا بالمساهمة في هذا البحث من خلال
إجابتكم على هذا الاستبيان، الذي سوف لن يأخذ إلا القليل من وقتكم. وشكراً

الأستاذ المشرف: د. كربالي بغداد

الباحث: بن يامين خالد

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

ما بين 36 و 45 سنة

ما بين 18 و 25 سنة

ما بين 26 و 35

ما بين 46 و 59 سنة

60 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي

أساسي

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4. الخبرة:

أقل من 5 سنوات

ما بين 6 سنوات إلى 15

ما بين 16 إلى 25

26 سنة فما فوق

الجزء الثاني: الإبداع التكنولوجي:

يعرف الإبداع التكنولوجي بأنه: كل جديد على الإطلاق أو تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية.

وينقسم إلى قسمين إبداع العملية الإنتاجية وإبداع المنتج.

إبداع العملية الإنتاجية: بينما الهدف من الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات أو انخفاض التكلفة.

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	إبداع العملية الإنتاجية					
1	تسعى مؤسستنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة.					
2	تسعى مؤسستنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.					
3	تعمل مؤسستنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج أو الخدمة الجديدة.					
4	تعمل مؤسستنا للإشهار بطرق مختلفة لعرض منتجاتها الجديدة.					
5	تلجأ مؤسستنا غالباً إلى الإبداع في طرق أخرى لاستقطاب الزبائن.					
	إبداع المنتج					
1	تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات جيدة لم يسبق إنتاجها.					
2	تعمل مؤسستنا على تحسين منتجات موجودة.					
3	تعمل مؤسستنا على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.					
4	تخصص مؤسستنا جزء من ميزانيتها لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.					
5	تسعى مؤسستنا جاهدة للترويج في تشكيلة منتجاتها.					

الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية وزيادتها، وهي وسيلة لقياس تأثير تقنيات الإنتاج على سيرورة المؤسسة.

إليك العبارات التالية، ضع إشارة (X) مقابل كل اختيار يناسبك:

رقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	الكلفة					
1	إن التحكم في التكاليف يؤدي إلى اكتساب حصة سوقية كبيرة .					
2	إن التحكم في التكاليف يمكن أن يساهم في الاستفادة من الموارد وزيادة حجم المبيعات مع إظهار صفات جديدة على المنتج.					
3	يمكن خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لخبرة العاملين.					
4	عند تسويق منتجات الشركة لابد من مراعاة تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للتوزيع.					
5	تهتم المؤسسة بخفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات المشابهة.					
	الجودة					
1	لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
2	تسعى شركتنا لخفض نسب الأعطاب في منتجاتنا باستمرار .					
3	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي لدى الأفراد العاملين لديها.					
4	تعمل شركتنا لتصميم طرق جديدة لتحقيق أعلى رضا لدى الزبون.					
5	تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة والنوعية العالية.					
4	تتميز مؤسستنا بإستعمال تكنولوجيا عالية.					
5	تتميز مؤسستنا بتغطية كاملة للسوق.					

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	التميز					
1	تقدم مؤسستنا منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في الحقل الذي تعمل فيه.					
2	تتميز منتجاتنا بمواصفات مختلفة عن المنتجات المتوفرة في السوق.					
3	تهتم مؤسستنا بإستقطاب الأفراد ذوي الخبرات العلمية والعملية.					
4	تتميز مؤسستنا بإستعمال تكنولوجيا عالية.					
5	تتميز مؤسستنا بتغطية كاملة للسوق.					
	الوقت					
1	تتمتع مؤسستنا بالقدرة على تلبية رغبات الزبائن بسرعة كبيرة.					
2	يتمتع إداري المؤسسة بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها لحل المشاكل.					
3	لدى مؤسستنا القدرة على تنفيذ الخطط في أوقاتها المحددة دون أي تأخير.					
4	تتمتع معدات المؤسسة بالقدرة الفائقة على تنفيذ العمليات في أسرع وقت ممكن.					
5	تتمتع مؤسستنا بشبكة إتصال واسعة تسهل وصول المعلومة لكافة الموظفين.					

الملخص:

تتلخص هذه الدراسة في إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي وإبراز الدور الذي يلعبه في تطوير منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستنساخ أو التقليد من طرف المنافسين. ويتجلى دور وأهمية الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الجزائرية المعاصرة لتعزيز مكانتها السوقية واثراء ثرواتها. باعتباره قوة تأثيرية على جميع مهام المؤسسات للتأقلم مع التغيرات البيئية، تلتزم المؤسسات بحمايته وحسن إدارته و استثماره للاستفادة منه في خلق التميز التنافسي المستديم .

وفي ظل هذه الظروف حاولنا إبراز دور الإبداع التكنولوجي على مستوى مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ومدى فعاليته على رفع تنافسيتها، وهل لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال رؤية واضحة للإبداع وما مدى قدرتها على تطبيقه.

❖ الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي، تنافسية المؤسسة، الميزة التنافسية، الاختراع، الابتكار.

Résumé :

Cette étude souligne l'importance de l'innovation technologique et met en évidence son rôle primordial dans le développement de produits ou services distincts ; qu'elles ne peuvent pas être reproduits ou imités par des concurrents. L'importance et le rôle de l'innovation technologique se reflète dans la création d'un avantage concurrentiel aux entreprises Algériennes modernes afin de renforcer sa position sur le marché et d'enrichir leur profits. En tant que, il est une force influente sur tout les fonctions de l'entreprise pour s'adapter aux changements de l'environnement, les entreprises doivent le protéger et le gérer et l'investir d'une manière optimale pour crée un avantage concurrentiel durable.

A partir d'un marché connaît une forte concurrence, Nous avons essayé de mettre l'accent sur le rôle de l'innovation technologique au niveau de l'entreprise Mobilis de la téléphonie Mobile et son efficacité d'accroître sa compétitivité et de déterminer si l'entreprise Mobilis a une vision claire de l'innovation et est ce qu'elle est capable de l'appliquer ?

Mots clés: innovation technologique, compétitivité, avantage concurrentiel, invention, création, innovation.

الملخص

تتلخص هذه الدراسة في إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي وإبراز الدور الذي يلعبه في تطوير منتجات أو خدمات متميزة لا تقبل الاستنساخ أو التقليد من طرف المنافسين. ويتجلى دور وأهمية الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية في المؤسسات الجزائرية المعاصرة لتعزيز مكانتها السوقية وإثراء ثرواتها. باعتباره قوة تأثيرية على جميع مهام المؤسسات للتأقلم مع التغيرات البيئية، تلتزم المؤسسات بحمايته وحسن إدارته و استثماره للاستفادة منه في خلق التميز التنافسي المستديم.

وفي ظل هذه الظروف حاولنا إبراز دور الإبداع التكنولوجي على مستوى مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ومدى فعاليته على رفع تنافسيته، وهل لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال رؤية واضحة للإبداع وما مدى قدرتها على تطبيقه.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع التكنولوجي؛ تنافسية المؤسسة؛ الميزة التنافسية؛ الاختراع؛ الابتكار؛ التجديد؛ المنافسة؛ البيئة التنافسية؛ القدرة التنافسية؛ المؤسسات الجزائرية؛ سوق الاتصال.

نوقشت يوم 10 ديسمبر 2013