



المركز الجامعي تيسمسيلت



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة حالة مركب TEXALG تيسمسيلت.

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

بن سالم محمد عبد الرؤوف.

من إعداد الطالبتين:

• آيت حمدوش ذهبية.

• عوار مريم.

لجنة المناقشة:

الأستاذ: الدكتور عادل رضوان رئيسا.

الأستاذ: بن سالم محمد عبد الرؤوف مقررا.

الأستاذ: الدكتور عيسى إسماعيل ممتحنا.

السنة الجامعية 2016/2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

اهداء

أقدم عملي هذا إلى من قال
فيهما الله تعالى:
" ... ولا تنهرهما وقل لهما قولا
كريما... "

إلى التي جعل الله الجنة تحت
قدميها إلى معنى الوفاء
والصبر والالتزام إلى التي
تجف الأقلام في مدحها وتعجز
الكلمات عن شكرها إلى امي
الحبيبة.

وإلى الذي رحل دون أن يرى
ثمرة جهده، إلى أبي الغالي
رحمه الله.

وكذا الإخوة الكرام الحاج،
مولاي، خيرة وفاطمة، وكل
العائلة الكريمة وإلى زوجة
أخي هوارية وابنيها سراج
وأمينة.

وإلى كل من ساعدني من قريب
أو بعيد.
وإلى كل من رفعوا شعار
التحدي في سبيل رفع راية
العلم والمعرفة.

عوار مريم

اهداء

الحمد لله الذي تولاني
برحمته وباركني ببركته ،
وأحاطني برعايته .
إلى من قال فيهما الله تعالى :
* وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين
إحساناً *

إلى من بهم أكبر وعليهم
أعتمد " إخوتي اسماعيل ، عبد
الكريم ، نسيمه "
إلى من وقفوا سندا لي في
دراستي يستحقون شكرا
وتقديرًا
إلى الغاليات اللواتي عرفت
الحب بينهن ومعنى الصداقة
"صديقاتي الغاليات"
إلى روح صديقتي الغالية
"سامية" رحمها الله
إلى من حفظهم القلب

إلى كل من غاب عن ذهني...
أيت حمدوش ذهبية

كلمة شكر

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

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ بن سالم محمد عبد الرؤوف لقبوله الإشراف على هذا العمل الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها. كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى كل عمال مركب تكسالج.

وإلى كل من ساعدنا وساندنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

وصلى الله على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم .

آیت حمدوش ذهبية
عوار مریم

المخلص

ملخص

الإبداع التكنولوجي هو العملية التي يمكن للمؤسسة من خلاله أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وجعل المؤسسة الأفضل في السوق، وهذا بالتفكير والعمل بأساليب جديدة، وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز وتحقيق ميزتها التنافسية.

والهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية وحماية المؤسسة من تقليد المنافسين والمحافظة على تميزها وضمان استمراريتها وذلك من خلال التأثير في مصادرها واستراتيجياتها، وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى إظهار دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمركب TEXALG لصناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التكنولوجي، التنافسية، الميزة التنافسية.

Résumé

L'innovation technologique est le processus dans lequel l'institution peut utiliser ses ressources pour fournir des produits ou de nouveaux procédés pour répondre aux besoins et aux désirs des clients et pour être a meilleure institution sur le marché en pensant et en travaillant par de nouvelles façons, en libérant aussi leurs énergies et leurs capacités de créativité afin d'atteindre l'excellence et obtenir un avantage concurrentiel.

Le but de cette étude est de mettre en évidence le rôle de l'innovation technologique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, de protéger l'entreprise de l'imitation des concurrents, de maintenir l'excellence et d'assurer la continuité à travers ses sources d'influence et ses stratégies. Cette étude vise également à montrer le rôle de l'innovation technologique dans la réalisation de l'avantage concurrentiel d'un TEXALG composite pour la fabrication des couvertures textiles de tissemsilt .

Mots-clés: Innovation, Innovation technologique, La Compétitivité, L'avantage concurrentiel.

الفهرس

الفهرس

المحتوى	الصفحة
البسملة:	
الإهداء:	IV
الشكر:	VI
الملخص:	VIII
الفهرس:	X
قائمة الأشكال:	XIV
قائمة الجداول:	XVI
قائمة الملاحق:	XVIII
المقدمة العامة:	أ-و

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والإبداع التكنولوجي.

مقدمة الفصل:	02
المبحث الأول: ماهية الإبداع	03
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه	03
المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومستوياته	08
المطلب الثالث: محفزات الإبداع ومعوقاته	11
المطلب الرابع: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع ومراحله	11
المبحث الثاني: ماهية الإبداع التكنولوجي	15
المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه	15
المطلب الثاني: قياس الإبداع التكنولوجي ومعوقاته	19
المطلب الثالث: أساليب الإبداع التكنولوجي ومتطلباته	21
المبحث الثالث: مصادر الإبداع التكنولوجي	24
المطلب الأول: نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها	24
المطلب الثاني: تطوير المنتج الجديد واستراتيجياته	26

29	المطلب الثالث: مراحل تطوير المنتج الجديد، ودورة حياته.....
34	المطلب الرابع: أسباب فشل المنتج الجديد وعوامل نجاحه.....
36	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

38	مقدمة الفصل:
39	المبحث الأول : ماهية التنافسية
39	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها.....
42	المطلب الثاني: قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، والتكتيكات التنافسية.....
45	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية، أبعادها، والمزايا التكنولوجية التنافسية.....
51	المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر والتحليل التنافسي.....
56	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
56	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، وأشكالها.....
61	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها.....
63	المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية، ومصادرها.....
66	المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية، أبعادها، والعوامل المؤثرة فيها.....
70	المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.....
70	المطلب الأول: الميزة التنافسية وشروط فعاليتها لتطوير الإبداع التكنولوجي.....
71	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.....
73	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات الميزة التنافسية.....
76	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

78	مقدمة الفصل:
79	المبحث الأول: تقديم مركب TEXALG
79	المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي TEXALG
80	المطلب الثاني: نشاط المركب، أهدافه، ودوره في الاقتصاد الوطني.....
83	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام للمركب وتحليله.....

89	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في مركب TEXALG
89	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمركب TEXALG
91	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لمركب TEXALG
98	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية لمركب TEXALG
100	المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في مركب TEXALG
100	المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي في مركب TEXALG
102	المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية في مركب TEXALG
103	المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التميز والطموحات المستقبلية للمركب
105	خلاصة الفصل:
107	خاتمة عامة:
111	قائمة المراجع:
116	الملاحق:

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	ملخص الاستراتيجيات التنافسية.	01
53	المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر.	02
57	تعريف الميزة التنافسية.	03
67	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.	04
81	منتجات المركب.	05
90	الموردون الأجانب.	06
91	المنافسون المحليون والأجانب.	07
92	المنتجات من سنة 2014 إلى 2016.	08
94	المبيعات من سنة 2014 إلى 2016.	09
95	الإحصاءات الأولية للمعرض (سنة 2017).	10
98	الفرق بين القدرة الانتاجية للآلات الجديدة والقديمة.	11

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	مدخلات ومخرجات المنظمة الابداعية(العلاقة بين الابداع والابتكار).	01
07	أنواع الإبداع.	02
27	الخصائص التي يتكون منها المنتج.	03
32	المراحل الرئيسية في عملية تطوير المنتج الجديد.	04
33	نموذج لدورة حياة المنتج موضحا مستويات المبيعات والأرباح.	05
46	العلاقة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات.	06
47	نموذج PORTER للاستراتيجيات التنافسية.	07
51	المزايا التكنولوجية التنافسية.	08
53	نموذج بورتر الخماسي لتحليل قوى التنافس.	09
54	نموذج بورتر بعد إضافة الشركات المكملة والأنظمة الحكومية.	10
63	بناء الميزة التنافسية.	11
64	الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة.	12
69	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.	13
79	تقسيم مؤسسة COUVERTEX.	14
87	المراحل التي يمر بها المنتج.	15
96	التوزيع المباشر.	16
96	التوزيع غير المباشر.	17

مقدمة عامة

في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات، ومنها التسارع في التحديد التكنولوجي، عولمة الأسواق، وازدياد حدة المنافسة لابد على المؤسسات الاقتصادية تنمية القدرة التنافسية والإتيان بكل ما هو جديد، فهي بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وتحديثها وتحديث أساليب عملها لتحسين النتائج وتحقيق التميز وكل هذا يكون عن طريق الابداع والذي هو عملية مستمرة تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطبيق طرق وتقنيات جديدة.

وبالتالي فإن المؤسسات الاقتصادية تجد نفسها مجبرة على البحث عن الآليات التي من خلالها تحافظ على مكانتها وتضمن تواجدها الدائم في الأسواق والتفوق على المنافسين، وامتلاكها لميزة تنافسية تساعدها على ذلك. والأمر لا ينتهي عند الحصول على ميزة تنافسية وإنما يتطلب من المؤسسات الاقتصادية السعي دائما لتنمية ميزتها التنافسية للحفاظ على استمراريتها، من خلال فهم حاجات الزبون المتغيرة والعمل على تلبيتها.

ولهذا نجد المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن التحديد في المنتجات وأساليب الإنتاج، فالبحث عن ضمانات البقاء يتطلب تغييرا جذريا في استراتيجية المؤسسة، أساسه استغلال المعارف العلمية والتكنولوجية وتجسيدها في شكل منتجات وطرق إنتاج عبر ممارسة نشاطات البحث والتطوير. ويعتبر الابداع التكنولوجي أحد أشكال الإبداع في المؤسسة، سواء كانت في إبداع المنتج أو في العملية الإنتاجية. الإشكالية: إن غياب الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية لا يمكّنها من تحقيق النجاح والتفوق للحصول على ميزة تنافسية، بحيث لابد للمؤسسة أن تمتلك ما يميزها عن غيرها، إلا أن عنصر التفوق لا يمكن الاحتفاظ به بصفة دائمة، إذ يجب السعي إلى تطويره وتنميته بصفة دائمة مستمرة.

ومن خلال هذا ومن كل ما سلف ذكره يطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مركب TEXALG؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل عدّة تساؤلات فرعية توصلنا بشكل تدريجي إلى الغرض الرئيسي من الموضوع:

- ما المقصود بالإبداع؟ والإبداع التكنولوجي؟

- ما هي متطلبات الإبداع التكنولوجي وما هو دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟

- كيف يؤثر الابداع التكنولوجي على استراتيجيات الميزة التنافسية؟

- كيف يؤثر الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في مركب TEXALG؟

الفرضيات: وللإجابة على هذه التساؤلات قدّمت الفرضيات التالية:

- الإبداع هو عملية نشاط فكري يثمر ناتج جديد عن طريق الأفكار الجديدة، أما الإبداع التكنولوجي هو نشاط إبداعي يعتمد على المعارف العلمية، والبحث والتطوير وتحسين المنتج.
- ممارسة نشاطات البحث والتطوير أداة حديثة لتنظيم جهودات الإبداع التكنولوجي، والتي أصبحت ضرورة تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة المنافسين بغية خلق ميزة تنافسية.
- يعتمد مركب TEXALG على استراتيجية التمييز والتكلفة في تحقيق ميزته التنافسية.
- يعتمد مركب TEXALG للأغطية النسيجية على الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزته التنافسية وذلك بتمتعه بميزة التميز للمنتج.

أهمية الموضوع: لقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الإبداع التكنولوجي في الوقت الحالي والذي لم يعد عملية اختيارية بل ظاهرة حتمية في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الساحة العالمية من التطورات التكنولوجية التي أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات للاستحواذ على الأسواق والاحتفاظ بالزبائن، فالإبداع يلعب دورا بارزا في مساعدة المؤسسات على التغيير والاستباق نحو كل ما هو جديد يحسن من جودة منتجاتها ويحافظ على عناصر التميز لديها لتنسجم مع المتطلبات المتجددة للزبائن، وجاءت هذه الدراسة بإجراء تربية تطبيقية لمركب TEXALG للأغطية النسيجية بتيسميسيلت.

أهداف الدراسة: تتمثل اهداف الدراسة في مايلي:

- الهدف الرئيسي من اختيار هذا الموضوع هو محاولة الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والإلمام بكيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في مركب TEXALG.
- تسليط الضوء على موضوع الإبداع التكنولوجي المتعلق بأساليب الإنتاج.
- تحديد المصادر التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

- المبرر الرئيسي لاختيار هذا الموضوع نابع من الاختصاص الذي يتمثل في إدارة الأعمال.
- الرغبة في البحث وتنمية المعارف في هذا الموضوع.
- توضيح ضرورة اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي لمسايرة التطورات التكنولوجية.
- ضرورة الاهتمام بالآليات التي تسمح بتطوير الميزة التنافسية.

-الميزة التنافسية تحافظ على بقاء واستمرارية المؤسسات.

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

1-الحدود الموضوعية: نظرا لاتساع موضوع الإبداع تم التركيز على نوع واحد من أنواعه والمتمثل في الإبداع التكنولوجي من خلال إبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2- الحدود المكانية: المجال المختار للقيام بالدراسة الميدانية هو المركب TEXALG للأغطية والأنسجة بتيسمسيلت.

3-الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى استنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات امتدت الدراسة في دراسة الفصلين النظريين مدّة ثلاثة أشهر، ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل 2017 وامتدت الدراسة الميدانية في مركب TEXALG من 2017/03/12 إلى 2017/04/27.

الدراسات السابقة: اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية من بينها:

1-حجاج عيد الرؤوف، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أنّ الإبداع التكنولوجي يعتبر أهم الآليات التي تتمكن من خلالها تنمية الميزة التنافسية وتحقق العوائد الاستراتيجية لأنشطة الإبداع عندما تستطيع المؤسسة تحقيق عوائد أعلى من المعدل الطبيعي، ذلك كون أنّ الإبداع هو الشيء الوحيد الذي يمكن المؤسسة من إعادة تجديد أصولها، ويساعد على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، ما يعاب على هذه الدراسة إهمالها لدراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، لكن من خلال دراستنا سنقوم بدراسة البيئة الداخلية بالاعتماد على نموذج سلسلة القيمة، وكذلك الخارجية باستعمال نموذج القوى الخمس لبورتر من اجل تحديد نوع واستراتيجية الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لمواجهة المنافسين.

2-بن عاتق حنان، حجاجي توفيق، واقع الابداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي

بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 18-19 ماي 2011.

انتهى هذا الملتقى بإبراز أنّ الإبداع التكنولوجي شرطا أساسيا لمواكبة التغيرات العلمية و التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، و عاملا حاسما في قدرة منشآت الأعمال على البقاء إذ أن تحسين المنتجات التي تقدمها للسوق أو إطلاق منتجات جديدة أصبح استراتيجية تتبناها هذه المنشآت وتسعى في استثمارها، وأصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية ممارسة الإبداع التكنولوجي بشكل علمي و منظم يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها عن طريق زيادة الاهتمام بأنشطة البحث و التطوير التي تعتبر المصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي، ما يعاب عليه إهمال مختلف المفاهيم المرتبطة بالإبداع باعتباره موضوع الدراسة، وعليه من خلال دراستنا سنحاول تقديم مختلف المفاهيم المرتبطة بالإبداع.

الكلمات المفتاحية: من أهم الكلمات التي قامت عليها الدراسة ما يلي:

- الإبداع: هو كل عمل خرج بصورة متقنة ومتميزة وغير مألوقة.
- الإبداع التكنولوجي: هو نوع من أنواع الإبداع وهو عملية متعلقة بقدرة الصناعة على توليد منتجات جديدة أو تطوير المنتج أو طرق الانتاج.
- التنافسية: هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد.
- الميزة التنافسية: هي عنصر التميز الذي يميز المؤسسة عن المنافسين وتكون بالإتيان بطرق ومنتجات وخدمات جديدة وتوفير الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية.
- منهج الدراسة: سيعتمد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يصف متغيراته والتي تكمن في دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية والهادفة للوصول إلى نتائج الدراسة وكذا منهج دراسة الحالة من خلال إجراء تريض تطبيقي لمركب TEXALG للأغطية النسيجية بتيسمسيلت.
- صعوبات البحث: من أهم الصعوبات التي صادفت هذا البحث:
 - ضيق الوقت.
 - قلة المراجع فيما يتعلق بالمبحث الذي يخص موضوع البحث ألا وهو الابداع التكنولوجي.

تقسيمات البحث: سيقسّم هذا الموضوع إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني يخص الجانب النظري أما الفصل الثالث فيخص الجانب التطبيقي وهي كالآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع والإبداع التكنولوجي.

سيخصص هذا الفصل في إعطاء نظرة شاملة حول الإبداع والإبداع التكنولوجي بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث بحيث يتمثل المبحث الأول في ماهية الإبداع، والمبحث الثاني ستكون فيه الدراسة عن ماهية الإبداع التكنولوجي، أما المبحث الثالث يشمل مصادر الإبداع التكنولوجي.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

ستعالج الدراسة في هذا الفصل أساسيات الميزة التنافسية وسيقسّم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيكون عن ماهية التنافسية، والثاني عن ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث سيكون عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

من خلال الدراسة النظرية للفصلين السابقين، يأتي الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في مركب TEXALG للأغطية النسيجية بتيسمسيلت، من خلال عرض تقديم عام للمركب في المبحث الأول ثم الانتقال إلى دراسة ميزته التنافسية في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيكون عن تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمركب TEXALG.

الفصل الأول

الاطار النظري للإبداع والابتداع التكنولوجي

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

مقدمة الفصل:

يعد الإبداع التكنولوجي من السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال الحديثة، إذ أن بيئة عمل المنظمات تشهد تغيرات سريعة مما يجعل الإبداع التكنولوجي ضرورة استراتيجية لكل منظمة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق. إن الإبداع التكنولوجي يأتي كنتيجة حتمية لتطبيق قواعد العلم والمعرفة والخبرة المتراكمة في المنظمات عبر السنوات وحصيلة أنشطة إبداعية خلاقية، تعمل على استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تطوير منتجات جديدة (سلع وخدمات) قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من جهة أخرى.

لهذا فالإبداع التكنولوجي يعتبر أساس الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات والدول على حد سواء إلى تكوينها لتواجه القوى التنافسية، العولمة، انفتاح الأسواق، انهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد.

وستكون الدراسة في هذا الفصل حول موضوع الإبداع والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال التطرق إلى

المباحث الآتية:

- المبحث الاول: ماهية الابداع.
- المبحث الثاني: ماهية الابداع التكنولوجي.
- المبحث الثالث: مصادر الابداع التكنولوجي.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

المبحث الأول: ماهية الابداع.

كثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد و فريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارعة و النيرة و الفنون الرائعة. و ما يجب الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد و بداخله طاقة إبداعية هائلة .

وللتعرف أكثر على موضوع الابداع ستقدم الدراسة خلال هذا المبحث مفهوم الابداع وانواعه، دوافع الابداع ومستوياته، معوقات الابداع ومحفزاته، الاستراتيجيات الداعمة للإبداع ومراحل.

المطلب الأول: مفهوم الابداع وأنواعه.

تناولت الدراسة خلال هذا المطلب مفهوم الابداع بداية بالتطرق الى الفرق بين المصطلحات المتعلقة بالإبداع، تعريفه، التطور التاريخي للاهتمام الفكري بالإبداع، المعايير التي يعتمد عليها الابداع، الاساليب التي تؤدي الى الإبداع، خصائصه ثم الانتقال الى تقسيم انواعه.

1- مفهوم الابداع: الابداع هو صفة من الصفات الانسانية التي يؤتها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر¹، تستعمل مفاهيم الابداع والابتكار والخلق ك مترادفات، وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الابداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، اما الابداع ففيه اصالة وإضافة نوعية².

1- الفرق بين المصطلحات المتعلقة بالإبداع: هناك عدة مصطلحات تتعلق بالإبداع يجب التمييز بينها وهي:

- **الإبداع:** يعني قيادة البحث والتطوير، واستخدام طرق إنتاج جديدة، وتغيرات في الانتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة، ويعتبر المحرك الرئيسي للتغير الذي يعتبر نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات³.
- **الابتكار:** هو التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة⁴، وهو العملية التي يحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس⁵، وتطوير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب

¹، مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، اثرأ للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2009، ص13.

²، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اربد، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، المملكة الاردنية الهاشمية، أكتوبر 2011، ص113.

³، عاكف لظفي حضاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص152 - 186.

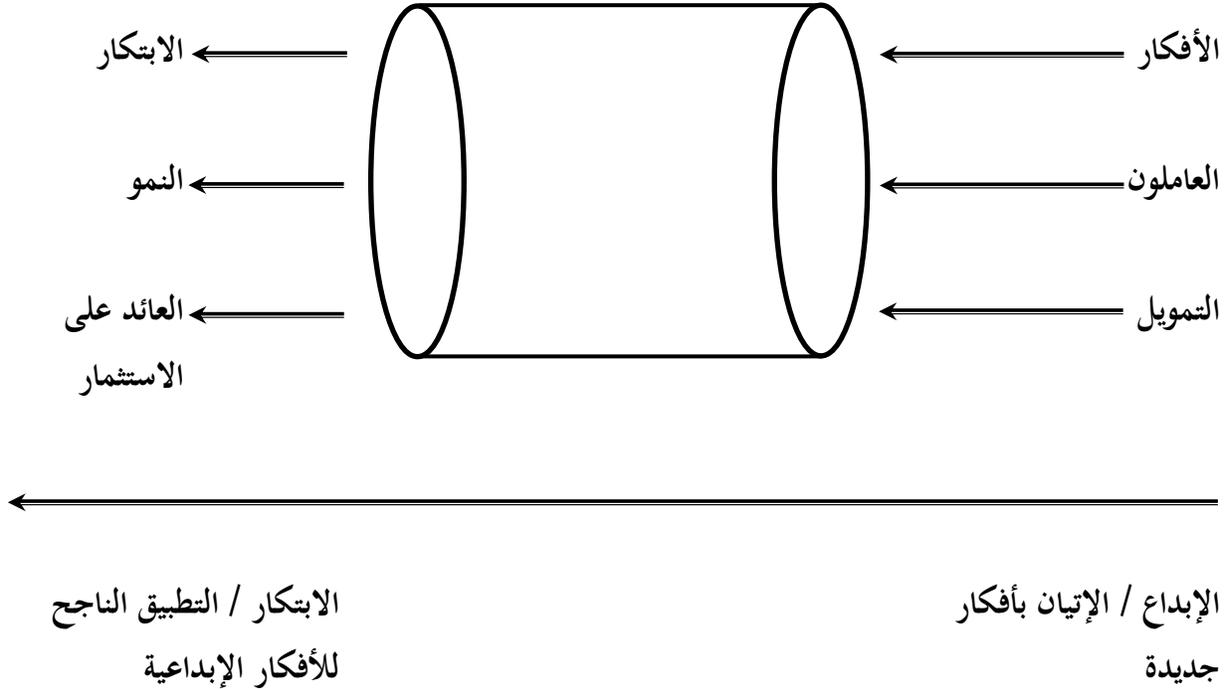
⁴، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اربد، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، مرجع سبق، ص111.

⁵، جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية¹.

الشكل رقم 01: مدخلات ومخرجات المنظمة الابداعية(العلاقة بين الابداع والابتكار).



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص36.

- التغيير: هو إجراء تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحويل من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات والنتائج الإبداعية للوصول إلى هدف معين.²

- التميز: عرّف بأنه فريد في النوع، ورائع، ومبدع، ووحيد في إنتاجه والأول بين المؤسسات³، ويعني الإتيان بطرق ومنتجات جديدة وتوفير الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية واستخدام الوسائل والأساليب الكفؤة لإيصالها للزبائن.⁴

¹، عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص153.

²، نفس المرجع السابق، ص152.

³، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اريد، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

⁴، عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص153.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

- **المبادأة:** تعني اغتنام الفرص في تقديم الطرق الجديدة للإنتاج والخدمات والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة، وكيفية تحصين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة لتغيرات السوق.¹

- **أخذ المخاطرة:** تعني ضرورة توفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة². وهي ايضا ما يمر بالبال من أفكار دون تدقيق.³

- **التكنولوجيا:**⁴ هي تركيبة من التجهيزات و الوسائل و المعارف التطبيقية في الصناعة، و هذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم و تطبيقاته في الصناعة و الاستعمال، و منها ما هو مرتبط برأسمال البشري و هي معارف منظمة و مشكلة لتقنيات مجمعة لدى الأفراد و تسمح لهم بتوجيه الآلة و تنظيم الإنتاج، و هي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع و في إنشاء سلع جديدة.

- **البحث والتطوير:**⁵ يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية، تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

2-تعريف الإبداع: هناك عدّة تعاريف مختلفة للإبداع ستذكر كالاتي:⁶

- **الابداع في اللغة:** هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، أو بصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة.

- يعرف الكسندر روشكا الإبداع على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة.

كما أن هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

- **الإبداع:** هو عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

- **الإبداع:** هو القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة في صورة جديدة.

¹، عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص153.

²، نفس المرجع السابق، ص153.

³، جمال خير الله، الإبداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴، <https://hrdiscussion.com/hr23834.html>

⁵، نفس المرجع السابق.

⁶، جمال خير الله، الإبداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص ص5-6-7.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

أصل كلمة إبداع تعلمنا ثلاثة أشياء:¹

- الإبداع: هو عبارة عن الحركة التي يمكن وصفها على أنها عملية.

- الإبداع :يؤلد تغيرات، يجب أن يوافق عليها من طرف الأفراد المعنيين.

- الإبداع: هو ثمرة المبدع لعدة ثروات جديدة.

3- **الأساليب التي تؤدي إلى الإبداع:** تتمثل فيمايلي:² وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف، وضع استراتيجية تطوير المنظمة، والموارد البشرية لمتابعة كل ما هو جديد، التحليل وتوصيف الأعمال، وكيفية الحصول على المعلومات وتحديد طرق الاتصال، ظهور أفكار جديدة باستمرار، خارجه عن المألوف، الانفراد والتميز بالإنتاج، والظهور على مستوى السوق المحلي والخارجي، وعمل ورش عمل وتدريب وتوفير بيئة محفزة ومستقرة.

4- **خصائص الابداع:** يتصف الابداع بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:³ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة، القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها، الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها، توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة، والإحجام عن الاخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

ومن خصائص الابداع أيضا مايلي:⁴

- **البصيرة الخلاقة:** ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الاسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها.

- **الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة:** فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

- **قدرة التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الابداع.

II- **أنواع الابداع:** يختلف الكتاب واصحاب الفكر في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الابداع، حيث

صنف بعضهم أمثال TAYLOR الابداع الى خمسة أنواع حسب الشكل:⁵

¹ , Arnaud Groff , **Manager l'innovation**, Afonor Edition, France,2009 , P11 .

² ، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اريد، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، مرجع سبق ذكره،ص113.

³ ، جمال خير الله، الإبداع الاداري، مرجع سبق ذكره،ص19.

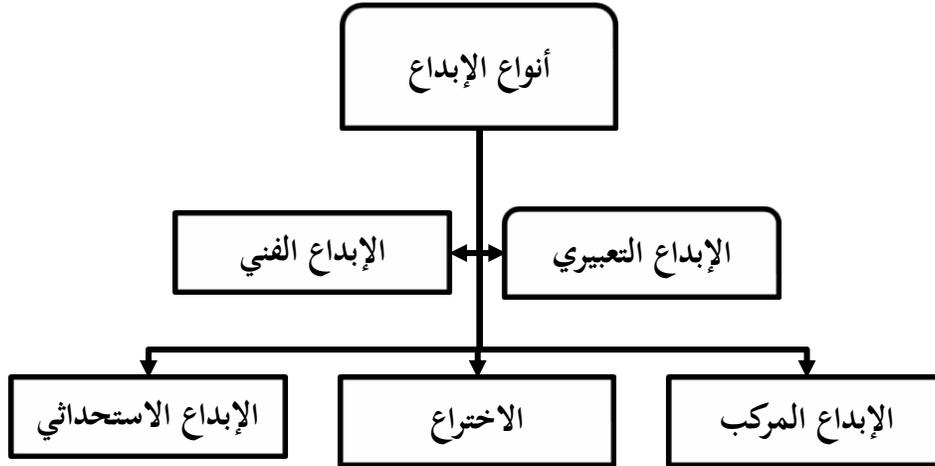
⁴ ، محمد الصريفي، القيادة الإدارية الابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى،2007،ص263.

⁵،عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص55- 54.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

- **الابداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في اتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف الى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل و الاتيان بمعلومة جديدة.
- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وادخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
- **الإبداع الاستحدثي:** ويتمثل هذا النوع من الابداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون، والشكل الموالي يبين أنواع الإبداع:

الشكل رقم 02: أنواع الإبداع.



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص55.

بينما رأى JONES بأن الابداع يصنف إلى نوعين هما:¹

¹، عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص55.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

• **الإبداع الجذري:** والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من ابداعات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة في السوق.

• **الإبداع التدريجي:** وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها عن المنتجات المتداولة والتي بالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

في حين صنف BROCKMAN الإبداع إلى صنفين هما:¹

• **الإبداع التقني:** ويتمثل هذا النوع من الابداع في عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، أو خدمات جديدة، وإدخالها في العمل.

• **الإبداع التنظيمي:** وهو الابداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها، وفيما يلي موجز لبعض المجالات التي يمكن أن يطبق ويستخدم فيها الابداع التنظيمي:

❖ **يستخدم في مجالات المنتجات والخدمات الجديدة:** حيث يكون ناتجا من خلال استغلال تكنولوجيا جديدة، أو أن يكون قد تم تطوير ذلك المنتج أو الخدمة الجديدة عن طريق إدخال إضافات وتحسينات جديدة على منتج أو خدمة موجودة أو متداولة.

❖ **طرق وأساليب إنتاج جديدة:** حيث يكون الهدف منها هو إرضاء الزبائن والعملاء، وقد يظهر ذلك عن طريق التركيز على إدارة الجودة الشاملة.

❖ **تطبيقات عملية جديدة:** والتي يتم من خلالها ضمان أو كسب الوقت والجهد لخدمة الزبائن أو العملاء.

❖ **طرق وأساليب جديدة في إجراءات تسليم وإيصال الخدمات والمنتجات للمستهلكين.**

المطلب الثاني: دوافع الإبداع ومستوياته.

من خلال هذا المطلب ستبين الدراسة الأسباب التي تدفع المؤسسات الى الابداع وإبراز مستوياته.

أ- دوافع الابداع: لقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة

الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية ويكون ذلك عن طريق التعرف على دوافع الإبداع.

إنّ كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف المسار إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل

¹، عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص56.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الإبداعي.

ويمكن تصنيفها الى مايلي: ¹ ذاتية داخلية، بيئية خارجية، مادية ومعنوية، وخاصة بالعمل الإبداعي.

• **الدوافع الذاتية الداخلية:** تتمثل فيما يلي: الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية، الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة، الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل، الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات، والإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعد على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

• **الدوافع البيئية الخارجية:** تتمثل فيمايلي:

❖ **الحاجة اليه في مجالات العمل المختلفة:** الابداع في مجالات العمل لا يزال مهماً الى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز أو مستودعات التفكير وما صاحبها من دعاية.

❖ **الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:** الحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الابداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعملياً فان كل جانب من الادارة ينطوي على تفكير ابداعي.

❖ **التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الابداع:** ان الابداع ضروري لتصدي المشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما انه مهم كذلك في الهندسة والانتاج اذ يكون التأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والتنوعية.

• **الدوافع مادية ومعنوية:** تتمثل فيمايلي: الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى، الحصول على مكافآت مالية، الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة، الحصول على مرتبة علمية مرموقة، الحصول على درجة وظيفية متقدمة، الحصول على قبول الناس ورضاهم، وخدمة الأمة أو الوطن.

• **دوافع خاصة بالعمل الابداعي تتمثل فيمايلي:** ²

❖ **الرغبة الشديدة في ايجاد الفكرة والحصول عليها:** يقول شارلي شابلن: على مدى الاعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في ايجادها، والرغبة المتصلة تحل العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة.

¹، جمال نخير الله، الابداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 15- 16.

²، نفس المرجع السابق، ص ص 16-17- 18.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

❖ عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الاشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الابداع كلما تقدم الفرد في عمله.

II - مستويات الإبداع: يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الابداع وذلك كما يلي:¹

- **الإبداع على مستوى الفرد (الابداع الفردي):** ويقصد به الابداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وحدّد الكاتب ROBY سمات المبدع بما يلي: الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن، والالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقاسم الأفكار، وتشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي، والتحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة، وشفافية التعامل من المشكلات، ووضوح الرؤيا.
- **الابداع على مستوى الجماعة (الابداع الجماعي):** رغم أن البعض من الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن الابداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أنّ الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي لذلك فهو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة لقسم أو دائرة أو لجنة،... الخ اعتمادا على خاصية التداؤب، إنّ ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي: الرؤيا، المشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء، ودعم ومؤازرة الابداعات الذاتية الفردية.
- **الابداع على مستوى المنظمة (المؤسسة) (الابداع التنظيمي):**² يتفق هذا النوع مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المؤسسة باعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف انجاز هدف معين، ويحمل الابداع اسم المؤسسة بشكل عام، أي أن الابداع الذي يصدر عن مؤسسة ما، ينسب الى ذات المؤسسة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، وأصبح الإبداع بالنسبة للمؤسسة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت المؤسسة البقاء والازدهار، ويعتمد الابداع في المؤسسة (وخاصة الانتاجية) على عاملين أساسيين هما: القاعدة المعرفية في المؤسسة، وتراكم المعرفة عبر الوقت.

¹، مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 15- 21.

²، نفس المرجع السابق، ص 21.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

المطلب الثالث: محفزات الإبداع ومعوقاته.

بينت الكثير من الدراسات ان للإبداع محفزات تدعمه كما له معوقات تواجهه تحول دون تحقيقه.

I- محفزات الإبداع: من أجل دعم وتنمية الإبداع يجب مايلي:¹ استناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية، توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية، إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل، تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر، تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، تخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء، الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز، وتأكيد المحاسبة على النتائج.

II- معوقات الإبداع: للإبداع معوقات فردية وتنظيمية تتمثل فيما يلي:²

● **المعوقات الفردية:** تتمثل في: الإحساس بعدم الأمان، عدم القدرة على تحمل المخاطر، الخوف من الوقوع في الخطأ، الرغبة في تجنب الفشل. القلق على السمعة في حالة الفشل، الخوف من الرؤساء، والميل إلى الاعتماد على الآخرين.

● **المعوقات التنظيمية:** تتمثل في:³ المركزية الشديدة، الإجراءات التنفيذية التفصيلية، الإصرار على أساليب عمل موحدة، النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل، التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق، التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد، والانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع ومراحله.

الابداع عملية ضرورية لمواكبة التغيرات البيئية، تختلف طريقة اللجوء اليه من مؤسسة إلى أخرى، له عدّة استراتيجيات داعمة، كما له عدة مراحل يتوجب على المؤسسة القيام بها:

I- الاستراتيجيات الداعمة للإبداع: تتمثل فيما يلي:⁴

● **المشاركة:** تعرف المشاركة بأنها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في التفاوض مع اداراتهم وتوضيح ما يجول لديهم من امور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وواقعهم الوظيفي، وتعرف بأنها عملية اشتمال الأفراد أو انغماسهم ذهنيا

¹، جمال خير الله، الابداع الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 215- 216.

²، نفس المرجع السابق، ص 216.

³، جمال خير الله، نفس المرجع السابق، ص 216- 217.

⁴، عاكف لظفي حصاصنة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص من 83 إلى 91.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

- وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.
- **"التدريب والتنمية:** يعرف التدريب بأنه عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة ويعرف التدريب والتنمية معا على أنّهما مصطلحان مترادفان يكملان بعضهما البعض وأن التدريب هو جزء لا يتجزأ من التنمية وهما عبارة عن جهد منظم يقوم على التخطيط لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.
- **الثقافة التنظيمية:** تعرف بأنها مجموعة من القيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والممارسات التي يشترك بها أفراد المنظمة والتي تم تعليمها للعاملين الجدد وتنتقل من جيل إلى جيل من العاملين في المنظمة.
- **الاتصال التنظيمي:** يعرف بأنه عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والامور والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين، ويعرف أيضا على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات التي يكون لها معنى بين شخصين على الأقل.
- **الحوافز:** تعرف على أنّها عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع، الابتكار، الفوز أو الأداء الأفضل، وتكون تلك المحفزات إما مادية أو معنوية.
- **النمط القيادي:** هو نوع من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا لبعض الأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.
- **التفويض:** يعرف في قاموس المصطلحات والمفاهيم الإدارية بأنه عملية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وما يترتب عليها من منح الرئيس للمرؤوسين في تعليمات وصلاحيات ليتمكن المرؤوس من القيام بإنجاز المهام والأهداف المحددة.
- **فرق العمل:** ويعرف آرثر بل فرق العمل بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم ويتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو ويهدف تكوين فرق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف: الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية، تقوية نظام الاتصالات بين العاملين، تحسين مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم، والتخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها.¹

¹، عاكف لطفى خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص94 إلى 102.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

- "التمكين التنظيمي: يعرف بأنه عملية تحرير الانسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.
 - **التخصص الوظيفي:** يعرف البعض التخصص الوظيفي على أنه عملية انشاء وتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة التي تتمتع بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.
 - **الهيكل التنظيمي:** وهو الخارطة أو الاطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الادارية والفنية(الادارة العليا، الوسطى، الدنيا) في المؤسسة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال، ويساهم في تحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فعال ومؤثر في عملية دعم الابداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعد في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الادارية المختلفة.
 - **تبنى نموذج الادارة بالأهداف:** وهي الادارة التي تقوم بتحديد غاياتها ونتائجها بدقة ووضوح وتعميمها على كافة المستويات الادارية في المنظمة مع ضرورة مراعاة توفر كل الموارد وعناصر الانتاج الكفؤة للتمكن من تحقيق الغاية أو الهدف المطلوب.
 - **العصف الذهني:** يعتبر أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية، وتدفعها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي: أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو حجل، أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع، أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار، والتركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها.¹
- ||-مراحل عملية الابداع: يذهب المتخصصين في العلوم الادارية الى رأي قائم على اساس ان دراسة معالم الابداع

¹، عاكف لظفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص102.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

يتم بموجبه تقسيم مراحل عملية الابداع الى مايلي:¹

- **مرحلة التصوير:** وهي الخطوة الاساسية للإبداع الناتج بفكرة جديدة او تصوير كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** وتعتبر الخطوة الاساسية الثانية في عملية الابداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها وهي تمثل عملية تقييم تصاحب ادارة الابداع في كل مراحلها المطلوبة، حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة ترافق عملية الابداع بشكل مستمر على اعتبار ان هنالك مشكلات او معلومات تظهر في عملية الابداع، يتطلب الامر معالجتها.
- **مرحلة الحل:** بموجب هذه المرحلة يتم التوصل الى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الابداع، فاذا حقق المبدع المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة، يسمى هذا النوع من الابداع بالتبني، أمّا إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك لا يمكن تحقيق الإبداع إلا عند تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق.
- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استخدام ما تمّ تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

¹، مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

المبحث الثاني: ماهية الابداع التكنولوجي.

تناولت الدراسة في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه وما هي الشروط التي أجمع عليها المختصون لاعتبار أي اختراع إبداعا، وما هي مميزات هذا الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى عملية تحديد المعوقات التي تقف حجرة عثرة في وجه عملية تطوير عملية الإبداع التكنولوجي، وكذا طرق قياس الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: مفهوم الابداع التكنولوجي وأنواعه.

تناولت الدراسة خلال هذا المطلب مفهوم الإبداع التكنولوجي، تعريفه، خصائصه، أهميته، وأنواعه.

1- مفهوم الابداع التكنولوجي: يجب التكيف مع التسارع الذي يعرفه الإبداع أكثر من ذي قبل، وذلك باقتراح

حلول دائمة ومستمرة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، لذا يلجأ الإبداع لاستخدام تقنيات حديثة ومكلفة، وعلى المؤسسات تطبيق استراتيجيات تعتمد على الشراكة من أجل تقسيم التكلفة والابداع.

1- تعريف الابداع التكنولوجي: 2 لقد استعمل 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 قاموس الإنجليزي لأكسفورد، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد وغير معروف.

وهناك تعريف آخر يركز على عنصر التكنولوجيا حيث ينص على أن الابداع التكنولوجي هو تطبيق

تبديلات في التكنولوجيا أو التوليفة التكنولوجية التي تؤدي إلى تغييرات في المنتج في أساليب الانتاج.³

ويعرف محمد السعيد أوكيل: 4 الإبداع التكنولوجي بصورة دقيقة، وهو أنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات

الايجابية سواء كانت صغيرة أو كبيرة والتي تخص المنتجات أو عناصر الانتاج وأساليب الصنع. والذي له دور في انجاح القدرات التكنولوجية التي تخدم الناحية الاقتصادية والذي يتضح أكثر فأكثر أنه لا يوجد مجال لتطور الأداء

¹John Bouglet, **Stratégie D'entreprise**, Berti Edition, Alger, 2011,P19 .

²، بن عاتق حنان، حماموي توفيق، واقع الابداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،البليدة،18-19ماي 2011،ص4.

³،محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- رسالة ماجستير، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة،

الجزائر،2005/2004،ص37.

⁴ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1994،ص33.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الاقتصادي والتكنولوجي دون اختراعات وإبداعات مرتبطة بعملية الإنتاج الصناعي.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن:¹

الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية.

ويعرف ثامر البكري الإبداع التكنولوجي:² على أنه تعبير عن العمليات المتعلقة بقدرة الصناعة على توليد منتجات جديدة أو تطوير المنتج أو طرق الانتاج المعتمدة ويتضمن النشاطات المتعلقة بتوليد الأفكار، البحث والتطوير، الأبحاث والانتشار في اقتصاديات جديدة، تطوير وتحسين المنتج.

وهذا الامر يتطلب استخدام تكنولوجيا جديدة لغرض تطوير مستوى الأداء في المنتجات المقدمة، أو في تطوير عملية التصنيع، وقد أثبتت الدراسات والتجارب بان التكنولوجيا لا تلعب دورا في خلق وتقديم منتجات جديدة فحسب، بل أنها بمثابة المفتاح الرئيسي في تغيير هيكل الصناعة وبشكل جذري لتقود إلى تغيير قواعد المنافسة وبتجاه خلق اسواق جديدة أخرى، ومن هنا ارتبطت التكنولوجيا بالإبداع ويظهر ذلك من خلال:

- استثمار التكنولوجيا لتحقيق فرص جديدة بالسوق، وهذا ما يسمى باستراتيجية الدفع التكنولوجي، أي أن التطور الحاصل في التكنولوجيا تكون بسبب تقديم منتجات جديدة إلى السوق ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبون.

- ارتباط التكنولوجيا مع استراتيجية سحب السوق، والتي تتمثل في تعامل المؤسسة مع سوقها الحالي ومعرفة حاجات الزبون لكي يتم استخدام التكنولوجيا في تصنيع المنتج الذي يلبي تلك الحاجات أو الرغبات.

يمكن أن نعرف الإبداع التكنولوجي بصيغة شاملة أنه:³ يشير إلى تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها وكذلك كل دورة حياتها : التصميم، النشر، السوق، التحسين والتدهور، فالإبداع هو تدرج اقتصادي يُدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار،... إلخ، وهو أيضا تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو

¹، محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر - رسالة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 37.

²، ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014م-1435هـ، ص 207- 208.

³، محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

تتقارب، تمثيلات جماعية أو فردية، الإبداع هو كذلك تدرج مؤسسي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة، والتي يكون موضوع مفاوضات وأساليب قرار.

2- خصائص الابداع التكنولوجي: تتمثل خصائص الابداع التكنولوجي فيما يلي: أن يكون مرتبطا بالإنتاج والانتاجية: إذ لم يؤد دوره في تحسين عملية الانتاج والاستخدام الأحسن لعناصر الانتاج فلا يكون إبداعا تكنولوجيا صحيحا، يحصل نتيجة تطبيق معارف فنية وتكنولوجية معترف بها: يجب أن يكون كل شيء جديد أي كل إبداع يحصل بدون معلومات غير دقيقة وغير فعالة فلا يكون إبداعا تكنولوجيا، القدرات الابداعية تهدف إلى التقليل من التكاليف والتي تحمل المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، ويكون الابداع التكنولوجي محدود الفعالية إذا لم ينشر في الأسواق فهو عامل أساسي في المنافسة الحرة.

3- أهمية الإبداع التكنولوجي: يعد الإبداع التكنولوجي من العوامل المهمة والرئيسية لضمان نجاح طويل المدى لجميع الشركات وتتمثل أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسات فيما يلي:² تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، تنمية رأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير، تحسين أداء الشركات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن الإبداع التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن يضع المؤسسة المبدعة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق، وتحسين صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجود منتجاتها، والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

¹، محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص111.

²، بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة دار البيضاء، الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2013، ص7- 8.

II- أنواع الابداع التكنولوجي:

- حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي : نميز نوعين أساسيين:¹
 - ❖ الابداع التكنولوجي للمنتوج: وهو عبارة عن إحداث تغيير في مواصفاته وخصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو تشيع بعض الحاجيات بكيفية أحسن كما يهدف أيضا إلى عرض منتوجات في السوق تتصف بالتجديد مقارنة مع المنتجات الأخرى المتواجدة. ويمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو في شروط استعماله.
 - ❖ الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج: وهو عبارة عن كل تجديد أو تغيير في أساليب الانتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الانتاج كما يهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج الذي يؤدي إلى رفع فعالية الجهاز الانتاجي وتحسين جودة المنتوجات وبالتالي تحقيق الربح وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.
- حسب درجة الإبداع التكنولوجي : بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له، وتتمثل في درجة الإبداع التكنولوجي المختلفة ونستطيع تجزئته إلى فئتين:²
 - ❖ الإبداع التكنولوجي الجذري (النافذ): هذا الإبداع التكنولوجي جديد جذريا يتطلب وسائل دقيقة ومكلفة ويجب أن يكون القائم به باحثا في هذا المجال، فهذا النوع يحدث على فترات متباعدة لأنه يتطلب معلومات جدّ حديثة ومجهودات كبرى وصعبة أثناء قيام الباحثين بأعمالهم.
 - ❖ الإبداع التكنولوجي الجزئي (التدريجي) : يتمثل هذا النوع من الإبداع في الإصلاحات أو التحسينات التي تطرأ على المنتجات أو عناصر الانتاج مهما كان حجمها قصد الحصول على أرباح، والنقطة التي يمكن ايضاحها في هذا النوع، هي أن المؤسسة تواجه صعوبات فنية كل يوم هذا ما يؤثر على انتاجها، فكلما استطاعت حلّها ضمننت نجاحا كبيرا، ومن هنا فتح مجالات لتطور المؤسسات.
 - ومن أهم خصائصه مايلي: يعتمد على وسائل غير مكلفة وبسيطة: فيمكن أن يكون القائم به مهندسا أو عاملا، فهو بذلك مجرد فكرة صغيرة تتحول إلى خبرة عالية وتجربة كبيرة، يحدث على فترات متقاربة ويعني ذلك

¹، بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الابداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ص 5-6.

²، أحمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الدوام والاستمرارية.

المطلب الثاني: قياس الابداع التكنولوجي ومعوقاته .

I- قياس الإبداع التكنولوجي:¹ عادة ما تستعمل ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للإبداع التكنولوجي :

- **نفقات البحث والتطوير:** تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، بحيث تتوفر على فترات طويلة ولآلاف المؤسسات على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الاستراتيجية أم لا؟ وعند إنفاق المؤسسات مبالغ كبيرة في البحث والتطوير بصورة غير منتظرة فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة أسعار أسهمها بالبورصة. إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.
- **عدد براءات الاختراع:** تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير.
- يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع التكنولوجي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.
- **تعداد الإبداعات التكنولوجية:** تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات التي تأتي من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

¹ ,iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/بن-لحسن.doc

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

II - معوقات الابداع التكنولوجي: يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي إلى ثلاث فئات اقتصادية، اجتماعية و تقنية¹:

• **على المستوى الاقتصادي**: يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، ويمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي.

• **على المستوى الاجتماعي**: تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضاً، ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي.

• **على المستوى التقني**: يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح

¹، محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر - رسالة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الإبداع التكنولوجي عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي نظراً لنقص الخبرة.

المطلب الثالث: أساليب الابداع التكنولوجي ومتطلباته.

هناك العديد من الاساليب المعتمدة من قبل المؤسسة لتحقيق الابداع التكنولوجي، ولزيادة فرص النجاح يتطلب الابداع التكنولوجي توفر العديد من المتطلبات، وهذا ما ستتطرق اليه الدراسة خلال هذا المطلب.

1- أساليب الابداع التكنولوجي: تختلف الاساليب المعتمد عليها في الابداع التكنولوجي في المؤسسات على اساس مجموعة من العوامل، منها البشرية، والمالية، والتنظيمية، وغيرها.

هناك خمسة أساليب يعتمد عليها في المؤسسة تتمثل فيما يلي:¹

- **التطوير الداخلي:** يتم التطوير الداخلي من خلال ممارسة نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، بحيث هذا الاسلوب يعطي للمؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة ابداعية تحقق عبرها مكاسب معتبرة في حال نجاحها كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، يقلل كذلك من تطلعات المقلدين في الحصول على الافكار الجيدة والابداعات قيد الانجاز، فحسب ادبيات تسيير البحث والتطوير، تعتبر الممارسات الداخلية لنشاطات البحث والتطوير المسؤولة على الاقل عن نصف الابداعات المستخدمة في المؤسسات وهذا ما يجعل المنافسين يستغرقون فترة تقدر ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الابداع.
- **عقود واتفاقيات التعاون:** تعتبر التحالفات والشراكة من خلال ابرام اتفاقيات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات اخرى او مثيلة لها في نفس القطاع، او في قطاعات اقتصادية اخرى، من اهم اشكال عقود التعاون لتحقيق الابداعات، كما ان استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود الرامية لإحداث الابداعات واختصار في مدة انجاز مشاريع البحث والتطوير والتحمل المشترك للتكاليف والأخطار، خاصة أن الطاقات والامكانيات والمعارف لا تتواجد في الغالب مجتمعة في مجال ومكان معينين.
- **النمو الخارجي:** الاسلوب المعتمد عليه يحدث عند تملك المؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية أو

¹، بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص ص 175 - 176 - 177.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

كلية، بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة من رأس مالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المتحصل عليها
أما بالطريقة الكلية فذلك من خلال شرائها كلية.

● **المقاولة من الباطن:** يعني الحصول على الابداعات التكنولوجية وفق اسلوب المقاولة الباطنية، قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ نشاطات البحث والتطوير بطريقة جزئية أو الكلية، بمعنى ابرام عقود بحثية مع هيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة وغيرها، ويتم الاعتماد على هذا الاسلوب بالنظر إلى النقص في الامكانيات المالية والبشرية المؤهلة لدى المؤسسات المعنية.

● **اقتناء الرخص:** إن أسلوب اقتناء الرخص للحصول على الابداعات التكنولوجية يعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الابداعات من خلال شراء ابداع معين من طرف خارجي (مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع)، فهذا الاسلوب يعتبر الأكثر فعالية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والاسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات، والاقبل تكلفة بالنظر لاحتمال وجود عدد كبير من طالبي الاقتناء والأقل مخاطرة، وبالمقابل فإن استغلال الابداع بهذه الطريقة من قبل المؤسسة محدود بواسطة رخصة الاقتناء.

||- **متطلبات الابداع التكنولوجي:** إن نجاح الابداع التكنولوجي يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات وأهمها مايلي:¹

● **تحديد الفئة المستهدفة:** أي تحديد طبيعة الأفراد المراد تلبية حاجاتهم من خلال الابداعات التكنولوجية المحققة مما يسمح بمعرفة متطلباتهم والخصائص الواجب توفرها في هذه الابداعات.

● **الموارد المالية:** إن الموارد المالية هامة جدًا لتحقيق الأبحاث وخلق المنتجات الجديدة أو تحسينها.

● **العمالة المدربة:** في كثير من الأحيان يتوصل العامل إلى حل مشاكل فنية على مستوى العملية الانتاجية للمؤسسة مما يسمح بخلق أسلوب جديد في الانتاج أو تحسين هذه العملية الانتاجية وبالتالي خلق إبداع تكنولوجي.

● توفر المواد الأولية اللازمة وبالجودة المطلوبة.

¹، خالد رم، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الوحدة الانتاجية بالأخضرية ولاية بويقة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج، البويقة، الجزائر، 2015/2014، ص42.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

- تحديد الوقت المناسب لإدخال الإبداعات التكنولوجية فعند طرح منتج جديد في السوق في زمن متأخر أو غير مناسب فهذا يؤدي إلى فشل هذا المنتج.
- **البحث عن الفرص:** تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى البيئة المحيطة بها للكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها وإيجاد أسواق جديدة بما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة ترصد التغيرات البيئية وتتوقع أثارها المحتملة وتقوم بتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال.
- **رفع فعالية البحث والتطوير:** إن رفع فعالية البحث والتطوير يكون من خلال: تميز مدير البحث والتطوير بالإلمام بشؤون التسيير، حسن الاشراف على المشروع وعلى الباحثين وضمان تحقيق الأهداف وإدراك ضرورة توفير المحيط الملائم للمبدعين، توفر كفاءة فنية جديدة في العمال المكلفين بنشاطات البحث والتطوير وذلك من خلال تمتعهم بمعارف تقنية ومهارات علمية عالية المستوى. والدقة في اختيار مشروع البحث والتطوير بهدف نجاح برامج هذا الاخير ذلك بتنسيق بين جميع وظائف المؤسسة.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

المبحث الثالث: مصادر الابداع التكنولوجي.

يعد نشاط البحث و التطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة، و كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير، تطرق هذا المبحث إلى مفهوم نشاطات البحث و التطوير وطرق تمويلها، تطوير المنتج الجديد واستراتيجياته، مراحل تطوير المنتج الجديد، وعوامل نجاح المنتج الجديد و أسباب فشله.

المطلب الأول: نشاطات البحث والتطوير وطرق تمويلها.

من خلال هذا المطلب سيبرز مفهوم نشاطات البحث والتطوير والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويلها.

1- مفهوم نشاطات البحث والتطوير:¹ تعتبر نشاطات البحث والتطوير أحد الاقسام الرئيسية التي تساهم في كسب الميزة التنافسية للمؤسسات، وهي الجهة التي تقوم بتجميع أفكار التطوير من مصادرها المختلفة وتمحيصها، واختيار الأفضل منها للتطبيق والتجريب، كما أنها تقوم باختيار استراتيجية التطوير أو مزيج الاستراتيجيات التي تتناسب مع منتجاتها وطبيعة المنافسة وظروف السوق، وتقدم الكثير من المؤسسات الرائدة على تطبيق استراتيجيات التطوير بطرق ابتكارية، وتمتلك المؤسسات المتطورة مختبرات كافية لتجريب التصميمات المختلفة وفحصها واختبارها للتحقق من اعتمادية المنتجات ودرجة تحملها، والتحقق من كافة الخصائص الضرورية في المنتج وأما المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه المختبرات فإنها تقوم في العادة باستئجار هذه الخدمة من الجهات التي تمتلكها بغض النظر إذا كانت جهات عامة أو خاصة.

و من المعروف ان تطوير منتجات جديدة يتطلب انتباها واهتماما كبيرين من قبل الادارات المعنية في المؤسسات المعاصرة، ذلك أن أهمية وجود القنوات الكافية بعملية التطوير هو الذي يقود عمليا إلى تبني الاستراتيجية الابداعية للمؤسسة.²

ويشكل عام وظيفة البحث والتطوير لها مجموعة من التحديات الواجب مواجهتها لإطلاق طاقات الابداع

¹، محمود احمد فياض، د/عميسى يوسف قداد، ادارة الانتاج والعمليات،(مدخل نظمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010م-1431هـ، ص 238-239.

²، محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة(مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص49.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

والابتكار وهي كما يلي:¹ ايجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة وفي الأوقات المناسبة، وضع التصورات والبرامج المؤدية لإيجاد حلول ابداعية للمشاكل التي يعاني منها المستهلكون حالياً وطرح التصورات السلعية أو الخدمية لحلها، وضع الآليات المناسبة لمتابعة وملاحقة أية تغييرات تحدث في أذواق وامكانيات الشراء لدى المستهلكين مثل التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الحاصلة على قدراتهم الشرائية، تحديد أوقات التوقف، الانسحاب والدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي، وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على أية مصاعب إدارية أو تنظيمية وبشكل دوري مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والاستعداد لها بما يلزم من سياسات وقرارات، وتحديد المزيج المناسب من الأبحاث الأساسية المرغوبة والمفيدة لتطوير مسار المؤسسات وخاصة المعاصرة منها.

II - طرق تمويل نشاطات البحث والتطوير: بينت بعض الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين حول تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي بأن النفقات على نشاط البحث والتطوير يمثل حوالي نصف التكاليف الإجمالية على مشروع الإبداع التكنولوجي وتمثل هذه النفقات في تكاليف أجور عمال البحث والتطوير، تكاليف مشتريات المواد والمعدات، الكتب والمجلات، ومن أجل تغطية هذه النفقات تلجأ المؤسسة إلى العديد من المصادر لتمويلها وبالتالي تمويل الإبداع التكنولوجي، ومن أهم هذه المصادر:²

- **التمويل الذاتي:** يقتصر على المؤسسات الصناعية الكبرى ذات القدرة المالية الضخمة، والتي تحقق أرباح سنوية هامة، تقوم بتمويل أنشطة البحث والتطوير بتلك التدفقات النقدية الايجابية بتخصيص أغلفة مالية لها.
- **التمويل عن طريق البنوك:** نجد أن مساهمة البنوك في تمويل هذه المشاريع ضئيلة وذلك نظراً للمخاطرة التي تتميز بها هذه المشاريع، والتكاليف المرتفعة للبحث والتطوير كما يمكن أن تلجأ إلى البنوك، المؤسسات المبدعة التي كونت معها علاقات طويلة الأجل وتستطيع الاستفادة من المعلومات التي يوفرها الوسطاء.
- **التمويل عن طريق المستثمرين:** يلجأ إلى هذا النوع من التمويل المؤسسات المبدعة الصغيرة والمتوسطة والتي لا تتطلب أموالاً ضخمة لتمويل نشاط البحث والتطوير؛ المستثمرين عبارة عن أشخاص لديهم فائض في السيولة يسمح لهم باستثمارها في مشاريع الإبداع، ولديهم خبرة كافية في مجال الأعمال وخلق واختيار هذه المشاريع.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 33- 34.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

• التمويل عن طريق مؤسسات رأسمال المخاطرة: تلجا إليها المؤسسات المبدعة التي تتطلب أموال ضخمة

لتمويل نشاط البحث والتطوير؛ فهي مؤسسات تقوم بتدعيم وترقية مشاريع الإبداع بأموالها الخاصة، تكون إما مؤسسات مستقلة ذات رأسمال استثماري مثل المؤسسات المالية للإبداع، أو صناديق استثمار تدير من طرف مجموعة من المؤسسات، كما أن عددا منها يكون متخصص في مجالات محددة؛ هذه المؤسسات تجمع بين المهارات المالية والخبرة التكنولوجية ، لهذا تقوم باختيار صارم للمشاريع حيث تستثمر أموالها في المشاريع التي من المحتمل أن تحقق نموا سريعا وعوائد مرتفعة، كما تقوم بالإشراف عليها ومراقبتها من خلال الاجتماعات الدورية مع المديريين.

المطلب الثاني: تطوير المنتج الجديد واستراتيجياته.

أبرزت الدراسة خلال هذا المطلب كيفية تطوير المنتج الجديد وأهم الاستراتيجيات المعتمدة لتطويره.

1- مفهوم المنتج الجديد: للتعرف على المنتج الجديد تكون الدراسة في هذا العنصر بإبراز تعريف المنتج والمبتدع، أهمية المنتج وتطويره، ومبررات تطويره.

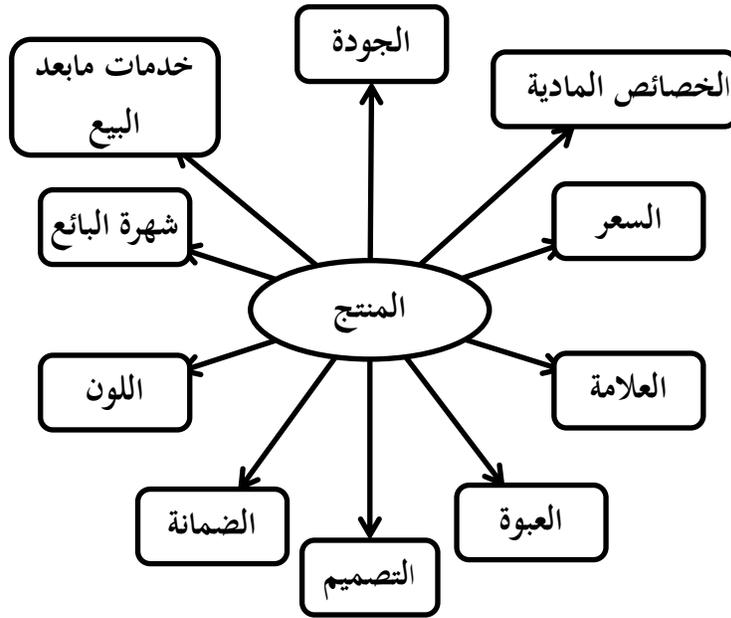
1- المنتج: يحافظ على حيوية وتحرر المؤسسات ويعبر عن قدرتها الانتاجية والتسويقية والابتكارية، المنتج في الشركات الحديثة يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق ليحل محله منتج آخر، ويمكن تعريف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة¹. المنتج هو أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل، ويمكن أن يكون بثلاثة اشكال هي إما أن يكون سلعة أو خدمة أو فكرة، يمكن تعريف المنتج على أنه خليط من الخصائص الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الخصائص التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الاشباع والرضا لدى المشتري.²

والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹، نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص254.

²، ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2006، ص124.

الشكل رقم 03: الخصائص التي يتكون منها المنتج.



المصدر: ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

2- المنتج الجديد: هو المنتج الذي لا يمكن أن يبقى على حاله لمدة طويلة من الزمن ، وخصوصا عندما تكون هناك سلع منافسة، أو بديلة عنه فيجب أن يدخل التطور إلى المنتج ، وسواء كان ذلك من حيث الشكل، اللون ، السعر، العبوة... إلخ¹، ويمثل هدفا أساسيا لعملية التطوير في المؤسسات الحديثة.² ومن أجل تحديد مفهوم المنتج الجديد هناك عدّة فئات تميّزه هي:³

• **المنتج المخترع (المبتكر):** وهو ذلك المنتج الجديد الذي لم يكن موجود في السوق أصلا، أي أنه مخترع أو مكتشف وجوده لأول مرة.

كل على حسب زمن انتاجه. الفيديو، خدمات التلكس، الطائرة، السينما المجسمة، الساتلايت.

• **المنتج المطور (المحسن):** وهي تلك المنتجات القديمة والتي اجريت عليها تعديلات أو تطوير لمواكبة حاجات المشتري، مثلا استخدام السخان الكهربائي كتطوير للسخان الغازي أو النفطي أو التلفزيون الملون بدلا من التلفزيون العادي أسود وأبيض.

¹، ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

²، نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 256.

³، ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 127 - 128.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

● **المنتج المعدل:** وهي تلك المنتجات القديمة التي اجريت عليها تعديلات جذرية تتوافق مع الحالات الجديدة لدى المشتري كتغيير اجزاء من تركيبة السيارة بما يتوافق مع السرعة المطلوبة أو في سعة عدد الركاب أو في التصميم الجديد لها، والمنتج المعدل هنا يختلف عن المنتج المطور من حيث سعة أو حجم التطوير الحاصل في المنتج ودرجة اختلافه عن سابقه.

● **المنتج بعلامة جديدة:** وهو منتج قديم يمكن ادخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة، قد تكون من بينها التخلص من التقاليد أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج والدخول في أسواق جديدة.

3- **أهمية المنتج:**¹ يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع، الاهتمام به من قبل المنتج أو البائع ستساهم بلا شك في زيادة مكانة وموقع المؤسسة في السوق، يساهم المنتج إلى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الأفراد، ويواكب حاجات الإنسان المستجدة ويشبعها وذلك من خلال انتاج تلك الاشياء التي تشبع هذه الحاجات وبذلك تبرز أهمية المنتج من كونه يسد كل الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

أما أهمية تطوير المنتج:² فهو بمثابة إطالة عمر المنتج إذ أنه يمنحه مزيدا من القدرة على البقاء والصمود والمنافسة وتكمن أهمية تطوير المنتج فيما يلي: يعمل على اسعاد العملاء ويلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يحقق رضاهم عن المؤسسة وعن منتجاتها، منح المنتج مزيدا من الصمود والقدرة التنافسية والاستمرارية والبقاء، خفض تكاليف المنتج، مما يؤدي إلى المزيد من القدرة التنافسية، وتحسين جودة المنتج التصميمية أو الوظيفية، مما يؤدي إلى المزيد من رضا العملاء.

4- **مبررات تطوير المنتجات الجديدة:** تتمثل فيمايلي:³ التغييرات السريعة التي يمكن ان تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية، قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الامر الذي يمكن أن يجعل ميزة منتج مبتكر ميزة هامشية أو متعادلة، وهذا يستدعي إلى الابتكار المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من قبل المنافسين، يعد الابتكار والتطوير بديل وحيد للانقراض والفشل في السوق، الاستمرار والتواصل والنمو في عالم الاعمال، حيث يمثل الابتكار والتطوير في مجال المنتجات والخدمات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، بما أن المسوق الجيد هو قنص جيد للفرص المتاحة وتطويرها وتحويلها إلى منافع، فإن المؤسسات التي ليست لها استراتيجيات أو خطط للتطوير تعدّ شركات فاشلة، ويسهم نشاط الابتكار والتطوير

¹، ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، صص 126 - 128.

²، محمود احمد فياض، د/عيسى يوسف قداد، ادارة الانتاج والعمليات، (مدخل نظمي)، مرجع سبق ذكره، صص 218.

³، حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008، صص 59 - 60.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

المواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي؛ وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية بفعالية عالية.

|| - استراتيجيات تقديم المنتج الجديد: هناك ثلاثة استراتيجيات أساسية خاصة بتقديم وتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة وهي:¹

- **استراتيجية قيادة السوق:** ووجهة نظر هذه الاستراتيجية تركز على أن تنتج ما يستطيع بيعه، ويعني هذا أن حاجة المستهلك ورغباته هي نقطة الاساس في تصنيع السلع وتقديم الخدمات.
 - **استراتيجية قيادة التكنولوجيا:** ووجهة نظر هذه الاستراتيجية توضح أنه يجب أن تبيع ما تستطيع إنتاجه، إن هذه الاستراتيجية تتطلب عمل تسويق يقوم بخلق الطلب على المنتج في السوق ومن ثم بيع المنتجات التي يتم تطويرها في الأسواق، لذلك فإن هذه الاستراتيجية تركز على التقدم التكنولوجي بالدرجة الاولى لتطوير المنتجات مع إعطاء جزئية بسيطة وقليلة لحاجات العملاء في الاسواق.
 - **استراتيجية التفاعل المتبادل للوظائف:** وجهة نظر هذه الاستراتيجية تعتمد على الوظائف المتداخلة والمتبادلة بين وظائف المنظمة الاخرى كالتسويق، وهندسة العملية والعمليات.
- هذه الاستراتيجية لا تركز على حاجات العملاء ولا تركز أيضا على التقدم التكنولوجي فقط، وإنما تركز على التنسيق والتعاون بين وظائف المؤسسة جميعا، لذلك فإن المنتج الذي سيتم تطويره في المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية سيقع بين انتج ما يمكن أن تبيع وبين ما يمكن أن تنتج.
- المطلب الثالث: مراحل تطوير المنتج الجديد ودورة حياته .**
- تبين الدراسة خلال هذا المطلب مراحل تطوير المنتج الجديد ودورة حياته.

|- **مراحل تطوير المنتجات الجديدة:** تمر عملية تطوير المنتج الجديد بست مراحل منطقية وهي كالآتي:²

- **توليد الأفكار الجيدة:** المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديدا، ويراه المستهلك جديدا، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق قائمة أو جديدة، وتكون لها جدوى اقتصادية وقبول اجتماعي، وهناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة، أهمها: الاعتماد على أشخاص يعملون

¹، أحمد يوسف دودين، ادارة الانتاج والعمليات، الاكاديميون للنشر، والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 1433هـ-2012م، صص 120- 119.

²، حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها، مرجع سبق ذكره، ص70.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

في الشركة ذاتها، الاعتماد على جهات خارجية ليس لها علاقة وطيدة بالشركة المعنية، والاعتماد على مكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار الخلاقة والمبتكرة.

أما الحصول على الأفكار الجديدة، فهي كالاتي:¹

❖ **مصادر داخلية:** مثل مدراء الوحدات الادارية، الادارة العليا، والعاملون على اختلاف أنواعهم (مثل مندوبي البيع)

ودوائر الإنتاج، والبحث والتطوير، والمالية والتسويق، والموارد البشرية، والسيطرة النوعية.

❖ **مصادر خارجية:** مثل المستهلكين والمستخدمين للمنتجات، والموردين، والمنافسين، ووسائل الإعلام المختلفة،

والمؤسسات المتخصصة في مجال توليد الأفكار، والمؤتمرات والمعارض النوعية، والزيارات الميدانية المخططة لمواقع المستهلكين أو المستخدمين، ومجاميع التركيز والنقاش وغيرها.

كما يلعب الوسطاء دورا حيويا كمصادر خارجية للحصول على أفكار جديدة ذات جدوى اقتصادية اعتبارهم قريبين جدا من نبض السوق.

● **غربة الأفكار الجديدة وتنقيحها:** تحتاج الأفكار الجديدة المتراكمة إلى غربة وتنقيح لاختيار أفضلها من حيث

جدواها الاقتصادية والتسويقية، وتكوينه للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم. وفي عملية الغربة يتم الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي، بدلا من الاعتماد على السوق والبيانات التنافسية لغربة الأفكار الجديدة، ومن أهداف الغربة الآتي:² تحديد الكفاءات والجدارات الادارية والفنية والتسويقية والانتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الافكار الى منتجات جديدة، التعرف على مدى قدرة الشركة المعنية واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد، واستبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية، والفنية والقانونية، والاجتماعية الأخلاقية، والتسويقية.

● **إجراء تحليل الأعمال:** يتم توسيع الفكرة التي تصل إلى هذه المرحلة الى عرض أعمال ملموسة، وأثناء هذه المرحلة تقوم الادارة المعنية بتطوير المنتجات كالاتي: تحديد ميزات المنتج الجديد، تقدير طلب السوق عليه، دراسة أحوال المنافسة وتحليلها بدقة، التعرف على إمكانية تحقيق المنتج للأرباح، ووضع برنامج لتطوير المنتج مع تحديد مسؤولية الأشخاص المطلوب منهم المزيد من الدراسة عن جدوى المنتج.

● **تطوير نموذج أولي للمنتج:** في هذه المرحلة تبادر المؤسسة الى تطوير نموذج أولي (تجريبي) للمنتج، وفي حالة الخدمات يتم تصميم التسهيلات والاجراءات الضرورية واختبارها لإنتاج المنتج الجديد(الخدمة) وتسليمه أو

¹، حميد الطائي، بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيها ، مرجع سبق ذكره، ص70.

²، نفس المرجع السابق، ص71.

إيصاله.

أما في حالة السلع، فعادة ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة ويتم إجراء تقييم في لتحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمرا علميا واقتصاديا ام لا.

● **اختبارات السوق:**¹ في هذه المرحلة تُخدم اختبارات السوق في معرفة وجهة نظر المستخدمين بخصوص المنتج المقدم في السوق، وهل السوق راغب به أم لا؟

إن الاختبارات هنا تتم في الغالب على نطاق جغرافي محدد، وتقوم أيضا على النماذج أو العروض التي تبين مزايا وصفات المنتج.

ومن أبرز الاعتبارات الأساسية لاختبار السوق مايلي: تحديد المناطق التي سيتم فيها اختبار المنتج، بحيث يراعى تمثيلها للسوق الكلية التي سيقدم فيها المنتج، تحديد الفترة التي يتم خلالها اختبار المنتج، بحيث تراعى أمور مثل مدى تكرار طلب المنتج، والتكلفة، وردود أفعال المنافسين، وتحديد البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة اختبار المنتج.

● **إجراء العملية التجارية للمنتج الجديد:**² وتسمى مرحلة الترويج التجاري للمنتج الجديد، أو التقديم النهائي له في السوق، تمثل هذه المرحلة النجاح الأولي لمشروع المنتج الجديد، أو بدء دورة حياته، حيث تكون نسبة النجاح للمنتج معتمدة بشكل كامل على صحة ودقة القرارات التي تم اتخاذها خلال المراحل السابقة.

في هذه المرحلة يتم تخطيط برامج إنتاج وتسويق واسعة النطاق ثم تنفيذها. وهنا تلعب أنشطة البحث والتطوير دورا أساسيا في إخراج مفهوم المنتج إلى صورته كمنتج فعلي.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

¹، حميد الطائي، بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 73 - 74.

²، نفس المرجع السابق، ص 74.

الشكل رقم 04: المراحل الرئيسية في عملية تطوير المنتج الجديد.



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، مرجع سبق ذكره، ص 69.

|| - دورة حياة المنتج: إن المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق زيادة في المبيعات والارباح عليها ان تطو منتجاتها باستمرار واتباع التحسين المستمر لعملياتها من اجل ضمان نجاحها المستمر، وقد تم التوصل الى نتيجة مفادها ان الطلب على المنتجات يعتمد على دورة حياتها ومراحلها المختلفة حيث ان اغلب المنتجات تمر بعدد من المراحل:

- مرحلة تخطيط وتطوير المنتج (السلع والخدمات): حيث يتم في هذه المرحلة توليد الافكار لتطوير منتجات جديدة وتحويلها الى تصاميم نهائية بعد غربلة هذه الافكار، وتتميز هذه المرحلة بالاتي: لا توجد مبيعات لهذا المنتج الجديد، لا توجد أرباح، وتكاليف عالية للبحث والتطوير والتصميم بالإضافة الى تكاليف شراء المعدات فاعلها تكاليف ثابتة ورأسمالية.¹
- مرحلة التقديم:² تبدأ عندما يطرح المنتج في السوق لأول مرة وتمتاز هذه المرحلة ب: قلة المنافسين أو انعدامهم.

¹، أحمد يوسف دودين، ادارة الانتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 120.

²، أحمد محمد فهمي البرزنجي، أنزار عبد المجيد البرواري، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 166.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

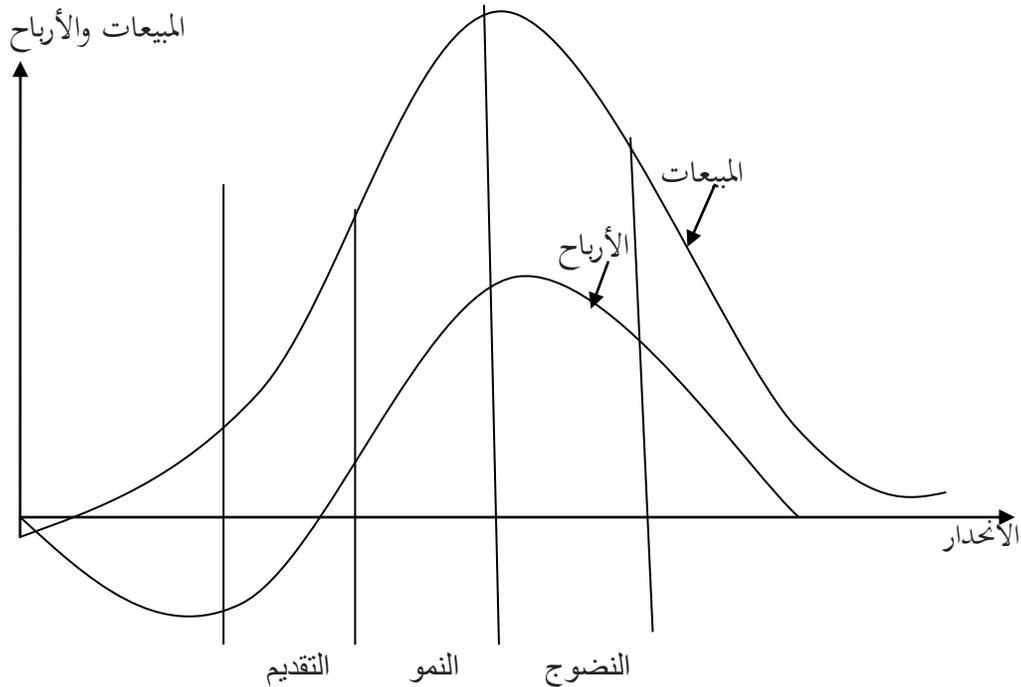
انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سلبي، وانخفاض المبيعات.

- **مرحلة النمو:** تتصف هذه المرحلة بالارتفاع السريع للمبيعات حيث يبدأ المستهلكون بشراء المنتج، فعليه هذه المرحلة تمتاز ب: النمو السريع في الاعمال، تدفقات نقدية ايجابية، أرباح عالية، ازدياد المنافسة، والبحث عن قطاعات سوقية جديدة.
- **مرحلة النضوج:** هي من اطول مراحل دورة حياة المنتج وعادة تحمل في طياتها تحديات كبيرة لإدارة التسويق وتقسّم هذه المرحلة إلى:¹

❖ **النضوج النامي أو الصاعد:** وفيه يبدأ معدل المبيعات بالارتفاع أو النضوج المستقر وفيه يستقر مستوى المبيعات بسبب تشبع السوق.

❖ **النضوج المتضائل:** وفيه ينخفض مستوى المبيعات ويبدأ المستهلكون بالتوجه إلى منتجات أخرى.

- **مرحلة الانحدار:** يكون فيها انخفاض المبيعات حادا وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض مستوى المنتج وانخفاض حدة المنافسة والارباح القليلة وانخفاض راس مال المستثمر في المنتج، والشكل التالي يوضح دورة حياة المنتج:
- الشكل رقم 05: نموذج لدورة حياة المنتج موضحا مستويات المبيعات والأرباح.**



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيها، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹، أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 167 - 166.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

➤ عملية تبني المنتج الجديد: لا تحدث عملية قبول المنتجات الجديدة بين ليلة وضحاها، وفي الحقيقة أنّها تستغرق فترة طويلة، فالأفراد في بعض الاحيان يتشككون أو يحذرون من التعامل مع المنتجات الجديدة وبالتالي فإن الافراد يتقبلون المنتجات الجديدة من خلال ما يعرف بعملية التبني وتمر عملية التبني بالمراحل الآتية:¹

- **الوعي:** وهي وعي المستهلك بوجود المنتج.
- **الاهتمام:** وهي مرحلة بحث المستهلك عن المعلومات الخاصة بذاك المنتج ولديه الاستعداد للتعلم.
- **التقييم:** يقيم المستهلك المعلومات عن المنتج، فوائده، وخصائصه وليقرّر فيما بعد تجربته.
- **"التجربة":** وتأتي هذه المرحلة إذا كانت نتيجة التحليل ايجابية، فإذا كانت التجربة مرضية يقوم الزبائن بشرائها وأما إذا كان العكس فقد يرفضونها تماما.
- **التبني:** يتخذ الزبون قرارا بتبني المنتج الجديد إذا ما كانت نتائج المرحلة الثالثة والرابعة مرضية".²

المطلب الرابع: أسباب فشل المنتج الجديد وعوامل نجاحه.

من خلال هذا المطلب ابرزت الدراسة أسباب فشل المنتج الجديد وعوامل نجاحه.

أ- أسباب فشل المنتج الجديد: أشارت العديد من الدراسات إلى بعض الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل المنتج الجديد منها: ردود الافعال التنافسية، قد تؤدي السرعة من جانب المنافسين في انتاج منتجات منافسة إلى التأثير بشكل ملحوظ على المبيعات المحققة من المنتج الجديد، عدم وجود فوارق أساسية بين المنتج الجديد والمنتجات الأخرى التي ينتجها المنافسون، ارتفاع تكلفة المنتج الجديد عن تكلفة المنتجات الأخرى التي تماثلها، ضعف المتابعة من قبل المؤسسة، أو عدم القيام بالإعلان الجيد، أو وجود دعاية غير ملائمة أو غير جذابة، التغيير السريع والمفاجئ في أذواق المستهلكين، صراعات بين المؤسسات³، ضعف الحملة الترويجية وخصوصا للمنتجات الجديدة، الخطأ في تقدير الطلب المتوقع في السوق على السلعة، ولعل ذلك يعود إلى ضعف أو عدم دقة المعلومات المستخلصة وبالتالي انعكاسها على كفاية التحليل السوقي، التوقيت غير المناسب في إدخال المنتج إلى السوق وخصوصا بالنسبة للسلع الجديدة، المنافسة

¹ رجي مصطفى عليان، اسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009م-1430هـ، صص 132- 131.

² خالد ريم، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الوحدة الانتاجية بالاخصرية ولاية بويرة، مرجع سبق ذكره، صص 54- 55.

³ رجي مصطفى عليان، اسس التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، صص 158 - 159.

الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع والابداع التكنولوجي.

الحادة التي يتعرض لها المنتج من قبل السلع البديلة أو المنافسة، والتي قد تزيحه عن السوق، وعدم قدرة وكفاية المنافذ التوزيعية ورجال البيع في إيصال السلعة بالوقت والشكل المناسب.¹

II-عوامل نجاح المنتج الجديد: تتمثل في مايلي:²مدى نجاح الاستراتيجية الترويجية للمنتج الجديد قبل مرحلة تقديمها للأسواق، من دعاية وإعلان وغيرها، مما يؤثر في عملية جذب المستهلك للإقبال على تبني المنتجات الجديدة، قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم للمنتجات المبتكرة والجديدة وابرار ميزة تنافسية مع ما يطلبونه من اضافات تليق بمستواهم العلمي، والطبقة الاجتماعية التي ينتمون اليها والثقافة وغيرها، مدى سهولة التجريب للمنتج الجديد، كلما كان من السهل تجريب المنتج الجديد كان هناك احتمال أكبر لنجاحها، مدى نجاح التنسيق بين البحوث والتطوير والتسويق، الربط بين أهداف وسياسة المؤسسة، وتنمية المنتج الجديد، التجديد فمن المعروف أن أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الاسواق التجارية، مدى قناعة البيئة التنظيمية التي تشجع مشروعات الاعمال على تبني استراتيجية الابتكار والتجديد، ومدى تحمل المخاطر المترتبة على ذلك التجديد، حسن انتقاء واختبار الأفكار الجديدة قبل الاتفاق على عملية التطوير، حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة للمؤسسة، دراسة الأسواق وتحليلها بشكل جيد، اختيار الوقت المناسب في طرح المنتج الجديد إلى الأسواق، خلو المنتج الجديد من العيوب مثل رداءة النوعية، الأداء غير الجيد أو التعقيد، ومواءمة البيئة للمنتج الجديد.

¹، ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص143.

²، ربحي مصطفى عليان، اسس التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة للفصل الأول يتبين أن مفهوم الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة، وهو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة في صورة جديدة، وهو أيضا التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية، وهو عبارة عن العملية التي من خلالها المؤسسة تثمر ناتجا جديدا وغير عادي يتقبله المجتمع لفائدته، وذلك بتطوير منتج قائم وادخال تعديلات عليه او تطوير عملية انتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن من منتجات وجعل المؤسسة الأفضل في السوق.

ويعتبر البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع التكنولوجي من أجل تقديم منتجات جديدة، فالمنتج الجديد هو أي شيء لم يكن موجود من قبل أو كان موجودا وأدخلت عليه تعديلات موجه لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المتوقعة في السوق، ومن أجل الوصول اليه يعتمد على مراحل انطلاقا من توليد الأفكار وصولا إلى التقديم النهائي للمنتج الجديد وتقديمه للسوق.

وعلى المؤسسة أن تركز منذ البداية على الزبائن ومحاولة إشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمتوقعة ويجب أن يكون التخطيط الجيد في وضع الاستراتيجيات التسويقية من أجل إنجاح المنتج الجديد وقبوله في السوق.

الإبداع التكنولوجي خاصية متلازمة لتطوير المنتجات الجديدة وستبرز الدراسة في الفصل الثاني ما إذا كان

الابداع التكنولوجي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

أساسيات الميزة التنافسية.

مقدمة الفصل :

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمة المعاصرة كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها ولمواجهة هذه التحديات أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في هذا السياق وذلك بانتهاجها سياسة التطوير وتحديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير وتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح وهذا يتحدد في وجود المعرفة السوقية الجيدة التي توجهها الى الفهم الصحيح للسوق، بحيث تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية ومن أجل ملافاة ذلك وأن تتحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات النشاط، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الادوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم فهذا الفصل سيبحث في مفهومها وتأثيرها بعملية الإبداع التكنولوجي.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الميزة التنافسية سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث لأول: ماهية التنافسية.

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، وقد بدأ يظهر جلياً في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة، وعليه ستتطرق الدراسة خلال هذا المبحث إلى أساسيات الميزة التنافسية (مفهومها، أنواعها، استراتيجياتها، بالإضافة إلى أبعاد التنافسية، المزايا التكنولوجية التنافسية، وتحليل قوى التنافس الخمس لبورتر).

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها.

تناولت الدراسة خلال هذا المطلب مفهوم التنافسية بداية بالتطرق لتعريف التنافسية، أهميتها، المركز التنافسي، ثم التطرق إلى أنواعها.

1- مفهوم التنافسية: إن الطابع الذي يميز منظمات الأعمال النجاح والتفوق هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات في ظل الاقتصاد الجديد، الذي يركز على اقتصاديات الوفرة و ليس الندرة، وقد أصبحت التنافسية ذلك المجال الذي يقود إلى تقديم الابداعات من المنتجات والخدمات التي تلي طموحات السوق المتجددة، فضلاً عن إمكانية المنظمات الاستفادة من التراكم المعرفي لخلق أو ابداع تكنولوجيا متقدمة تمكنها من إدامة سبقها التنافسي¹.

1- تعريف التنافسية:² تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تحديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الاسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن كالعلاء الجدد، الاتصالات التسويقية وتعرف التنافسية على أنها إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك.

2- أهمية التنافسية:³ تكمن أهميتها في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من

¹، سعد علي العنتري، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والنفوق التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 259.

²، هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص 135.

³، نفس المرجع السابق، ص 137.

الدول الكبرى حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي. كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تمل على توفير البيئة التنافسية بما يؤدي الى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين، عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

3- المركز التنافسي (الوضع التنافسي):¹ يشير المركز التنافسي الى المكانة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين وان مؤسسات الأعمال تواجه صعوبة بالغة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق بسبب شدة المنافسة ومحاوله كل منافس اتباع أحدث الوسائل والتقنيات والابداع من أجل ذلك. وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تركز عليها المنافسة من أجل تعزيز مركزها التنافسي أو موقعها في السوق وهذه الأمور هي:²

- إدراك المنتجين للمنتجات المقدمة: يجب أن تكون المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق قادرة على جعل المستهلكين يدركون وجود اختلاف ايجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة، إن هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المؤسسة، إن ادراك المستهلكين للاختلاف الايجابي لمنتجات المؤسسة يجب أن يدوم و يستمر كي تتمكن المؤسسة من زيادة الطلب على منتجاتها.
- تمييز المنتجات المقدمة: لكي تتمكن المؤسسة من المحافظة على كمية الطالب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب يجب أن تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة يمكن إيجازها بما يلي: يجرد(1980porter) بأن يكون المنتج أحسن منتج متوفر بالنسبة لسعره، استنادا إلى النظرية التي طورها المتعلقة بالاستراتيجيات التي يجب أن تستخدمها المؤسسة لنا، الميزة والتي تؤكد على استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز واستراتيجية الكلفة الأفضل، يشير (kotler1997) بأن الميزة ت تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المؤسسة المنافسة لها، وسعي المؤسسة وباستمرار إلى تطوير وإدامة ميزتها التنافسية من أجل تقديم قيمة أكبر لربائنها، ويجرد(Doyle,1994) بأن للميزة التنافسية الدور الفعال في جعل المستهلكين يدركون قابلية منتجات المؤسسة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أفضل بكثير من المنافسة في السوق وبأن المؤسسة تقدم لهم قيمة أكبر مما يعزز مركزها التنافسي في السوق.
- قدرة المؤسسة: قدرة المؤسسة ويقصد بها الامكانيات المالية والبشرية وقدرتها الانتاجية وأنشطتها التسويقية وإمكاناتها على تطوير برامجها وأنشطتها، القدرة المالية والبشرية للمؤسسة المنافسة وقدرتها الانتاجية وأنشطتها

¹، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 234.

²، نفس المرجع السابق، ص ص 235 - 236.

السوقية الحالية والمستقبلية، ومدى إمكانية تطوير أنشطتها وبرامجها، قدرة المؤسسة على استغلال الفرصة المتاحة وعدم السماح للمؤسسات المنافسة لها استغلال هذه الفرصة.

إن إيجاد المركز التنافسي للتميز والحيد في داخل السوق أو الاسواق يحتم على المنظمة أن تتنافس فيه وفقا للمجالات التالية:¹ الاسعار المنافسة، نوعية المنتجات المنافسة، كمية المنتجات المعروضة المنافسة، الاوقات المنافسة، طرق البيع والدفع المنافسة، توفر مواقع معلوماتية مناسبة سواء المواقع التقليدية أو على شبكة الانترنت.

II - أنواع التنافسية:²

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** بمعنى أن المؤسسة ذات التكاليف الأرخص تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
 - **التنافسية غير السعرية:** من منطلق أن حدود التنافسية معروفة ومحدودة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية.
 - **التنافسية النوعية:** تشمل عنصر الابتكارية، إذ أن المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة و الأكثر ملاءمة للمستهلك من خلال أن المؤسسات المصدرة ذات السمعة الطيبة في السوق المحلي و السوق الخارجي تتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت ذات سعر أعلى من أسعار سلع منافسيها.
 - **التنافسية التقنية:** والتي تدور حول تنافس المؤسسات ذات الصناعات عالية التقنية (صناعة مركبات الفضاء، صناعة الغواصات الذرية، الطائرات العملاقة، القطارات، الطائرات... إلخ).
- بينما رأى سعد علي العنزي بأن التنافسية تصنف إلى:³
- **منافسو العلامة التجارية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص، و لنفس الزبائن و بنفس الأسعار.
 - **منافسو المنتج:** وهي المؤسسات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف، ولكن بخصائص مختلفة و أسعار مختلفة.
 - **المنافسون العاملين:** وتمثل المؤسسات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة وتلبي نفس الحاجات الأساسية

¹ نفس المرجع السابق، ص 236.

² مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 323

³ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص 265.

للزبون.

- منافسو الموازنة الكلية: وتعني المؤسسات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبائن.
- المطلب الثاني: قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، والتكتيكات التنافسية.

لقياس تنافسية منظمات الأعمال بإتباع عدة مؤشرات يمكن من خلالها قياس تنافسية منظمات الأعمال والحكم على تنافسية هاته المنظمات.

1- قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال: ¹ يمكن أن تقاس التنافسية من خلال عدة مؤشرات يتم في ضوءها الحكم على مدى نزعة المنظمات نحو التنافسية أو عدمها، بحيث نجد أن هناك أربع مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى منظمة الاعمال وهي: ²

- الربحية: وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، فربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن، وإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة ينبغي أن تتعلق بالقيمة السوقية لها.
- كلفة الصنع: تشكل مؤشرا كافيا على التنافسية في نشاط متجانس ما لم تدني الكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

- الانتاجية: وتعتبر عن الفاعلية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات أو خدمات، وهذا يمكنها من مقارنة الانتاجية الكلية أو نموها لعدة منظمات، ويمكن أن يعود نموها إلى التغيرات الثقافية أو اقتصاديات الحجم، إذ تفسر الانتاجية الضعيفة على أنها إدارة أقل فاعلية.

- الحصة السوقية: وتعني الاستحواذ أو الحصول على جزء هام من السوق الداخلية أو الخارجية، فالحصة تترجم المزايا في الانتاجية أو الكلفة، لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية، فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر كانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الاخرى.

ولأجل كسب المعركة التنافسية للحصول على حصة السوق، ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على: ³ تقديم كالتنوع المحسنة والقيمة المتزايدة لأموال المستهلكين، التحرك بسرعة وبنجاح أكبر من المنافسين على الابداع، على سمعة السوق القوي.

¹، سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص 277.

²، نفس المرجع السابق، ص 277 - 278.

³، نفس المرجع السابق، ص 278 - 279.

فالمؤسسة الناجحة عادة يفترض أن تمتلك أحد المتغيرات أو أكثر مما يأتي: القابلية على تحقيق الربحية، الاستقرار في السوق المحلية، المقدرة على القيادة في الابداع والتقنية، المقدرة على إدامة أو زيادة الحصة السوقية، القيام بوضع معايير الصناعة، المقدرة على استعمال التقنية والحصول على حصة سوقية من خلال المنتج أو العملية وأنظمة المعلومات أو ابداع الخدمة، المقدرة على مواءمة قواها مع احتياجات السوق المستهدف بشكل أفضل من المنافسين، المغامرة في رغبتها للوصول إلى الاهداف المخططة، درجة المرونة في مواجهة الظروف التنافسية، درجة التقدم وتفوقها التنافسية، الحرية المتاحة في مواجهة المنافسين، القدرة على استخدام المعرفة بشأن نقاط قوتها وضعفها، تحفيز ومكافأة العاملين.

II - التكتيكات التنافسية:¹ يقصد بالتكتيك الخطة التشغيلية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ استراتيجية معينة، وذلك في شكل "متى" و "أين" يمكن أن تتحول الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلي، ووفقا لطبيعتها فان التكتيكات هي اقل من حيث النطاق، أو أقصر في مداها الزمني بالمقارنة مع الاستراتيجيات، ويمكن تصنيف التكتيكات إلى نوعين هما: التكتيكات الخاصة بالبعد الزمني وتعلق بالسؤال "متى" والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتعلق بالسؤال "أين".

● **تكتيكات البعد الزمني:** متى تتنافس؟ تسمى المؤسسة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتج جديد في صناعة معينة لأول مرة باسم "المبادر أو الرائد"، ومن أهم مميزات القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة: وخفض التكلفة، وتحقيق أرباح عالية نتيجة إقبال المشترين على منتجاتها أو بإمكان المؤسسة الرائدة الناجحة وضع معايير يتم إتباعها من المؤسسات التي تنتج سلعا مماثلة لاحقا في الصناعة نفسها.

لكن المؤسسة المبادرة أو الرائدة قد تعاني من بعض المشكلات أو العيوب التي تعتبر في الوقت نفسه مميزات للمؤسسات صاحبة الحركة المتأخرة، إذ يكونون قادرين على تقليد التكنولوجيا المتقدمة التي استخدمها الآخرون في الصناعة نفسها بتكاليف اقل، كما يصبح بإمكان هذه المؤسسات تقليل المخاطر من خلال الانتظار حتى ينجح المنتج الجديد المقدم من المؤسسة المبادرة.

¹، ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزي والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص

- **تكتيكات موقع السوق:** أين تنافس الشركة؟ يمكن للمؤسسة أو وحدة الأعمال ممارسة استراتيجياتها في السوق بشكل هجومي أو دفاعي من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية، والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما يحدث التكتيك الدفاعي في السوق الحالي للمؤسسة وهي كالاتي:¹
- ❖ **التكتيكات الهجومية:** من بين التكتيكات التي يمكن استخدامها لمهاجمة أوضاع المنافس في السوق مايلي:
 - **الهجوم والمواجهة المباشرة:** يكون الهجوم بشكل مباشر ضد المنافسين وعلى أساس الند للند باستخدام الأساليب المتاحة كافة كالأسعار والترويج، والتوزيع وغيرها.
 - ولكي يتحقق النجاح لهذا التكتيك يجب أن تمتلك المؤسسة المهاجمة موارد كبيرة لمواصلة الهجوم وقهر أية محاولة للتصدي من جانب المنافس، وأن تكون مستعدة لتكون قاسية في هجومها، وهذا التكتيك مكلف جدا، وفيه تضحية عالية.
 - **المناورة الجانبية:** يعد هذا التكتيك بديلا لهجوم المواجهة المباشر ضد المنافس، حيث تقوم الشركة بمهاجمة جزء من السوق يكون فيه المنافس ضعيفا، أو تهاجم سياسة ضعيفة من سياسة مثل سياسة الجودة أو التعبئة أو قنوات التوزيع لمنتجاته، وفي ظل هذا التكتيك يجب أن تتحلى المؤسسة المهاجمة بالصبر ويتناسب هذا النوع من التكتيكات الهجومية مع المؤسسات التي لديها موارد اقل من موارد المنافس.
 - **الهجوم متعدد الجبهات:** هنا ترى المؤسسة ضرورة الهجوم على جبهات متعددة للمنافس في إطار السوق أو الإنتاج أو الاثنين معا، فالمؤسسة التي تستخدم هذا التكتيك ربما تقوم بتقديم كل شيء للمشتريين يمكن أن يحصلوا عليه من المنافس لها، وقد تعطيهم أكثر منه، وعادة يرحب المستهلكون بمثل هذا العرض، ويتطلب هذا التكتيك توافر موارد كبيرة لدى المؤسسة تفوق ما عند الخصم.
 - **هجوم التجنب:** ينطوي هذا التكتيك على تجنب المواجهة المباشرة مع المنافس، حيث تعمل المؤسسة على تجاهل المنافس والبحث عن أسواق أسهل لها لتوسيع قاعدة مواردها، ويوجد ثلاثة مداخل لهذا التكتيك الهجومي: التنوع في منتجات غير مرتبطة بالمنتجات المنافسة، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والقفز نحو تكنولوجيا جديدة وذلك لاستبدال المنتجات الحالية المنافسة بأخرى تحل محلها.
 - **هجوم العصابات:** حيث تقوم المؤسسة الصغيرة بهجمات صغيرة أو محدودة ومتقطعة بهدف إزعاج أو إرباك

¹، نفس المرجع السابق، ص ص 235 - 236.

المنافس تمهيدا لتثبيت أقدامها في السوق، ويمكن للمؤسسة الصغيرة إن تستخدم الطرق التقليدية وغير التقليدية لزراعة مركز المنافس، كتحفيض الأسعار، والقيام بحملات ترويجية، أو أية تصرفات قانونية أخرى، وهذا التكتيك يمكن أن يكون مكلفا، وبالتالي لا بد أن تسعى المؤسسة في النهاية إلى القيام بهجوم قوي خاصة وان كانت تعتم هزيمة المنافس.

● **التكتيكات الدفاعية:**¹ يرى بورتر أن هذه التكتيكات تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم، أو تحويله إلى مجالات اقل تهديدا أو تخفيض كثافته، وبدلا من زيادة الميزة التنافسية فان التكتيكات الدفاعية تجعلها أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، وتؤدي هذه التكتيكات الى تخفيض الربحية في الأجل القصير لتحقيق مزيدا من الربحية على المدى البعيد، ومن بين هذه التكتيكات الدفاعية مايلي:²

❖ **وضع حواجز هيكلية:** من بين الأساليب الهامة في هذا الصدد مايلي: خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، زيادة تكلفة التحول من جانب المشتري (التحول إلى المنتج المنافس)، عرض خطوط منتجات كاملة في كل قطاع مريح من السوق لمنع دخول المنافس، إغلاق الطرق التي من الممكن أن تساعد على الوصول إلى قنوات التوزيع من خلال اتفاقيات مغرية من الموزعين، غلق الباب الخاص باحتمالات تقليد التكنولوجيا المستخدمة من خلال تسجيل براءة الاختراع أو التسجيل أو الترخيص القانوني، تجنب التعامل مع الموردين الذين يتعاملون أيضا مع المنافسين، وتشجيع الحكومة لزيادة الحواجز مثل معايير الأمان وحماية البيئة من التلوث، أو وضع سياسات تجارية في صالح المؤسسة الحالية.

❖ **زيادة الانتقام المتوقع:** يشتمل هذا التكتيك على أي تصرف يمكن أن يؤدي إلى زيادة التهديد المدرك بالانتقام من هجوم معين، فقد تدافع الإدارة بقوة ضدّ تدهور في حصتها السوقية من خلال تخفيض كبير جدا في أسعار منتجاتها، أو تقوم بتنفيذ حملة ترويجية مماثلة أو تفوق لحملة المنافس الترويجية، تبرز أهمية هذا الهجوم المضاد في الأسواق التي تحتل أهمية خاصة عند المؤسسة المدافعة.

❖ **تخفيض الدافع للهجوم:** وفقا لهذا التكتيك تلجأ المؤسسة إلى تقليل توقعات المنافس المتحدّي بخصوص الأرباح المستقبلية في الصناعة نفسها، من اجل إضعاف همته أو دوافعه في الدخول إلى هذه الصناعة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية، أبعادها، والمزايا التكنولوجية التنافسية.

إن الهدف الأولي من الاستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية و إن تحقيق هذا الهدف يتطلب جهدا ذو شقين:

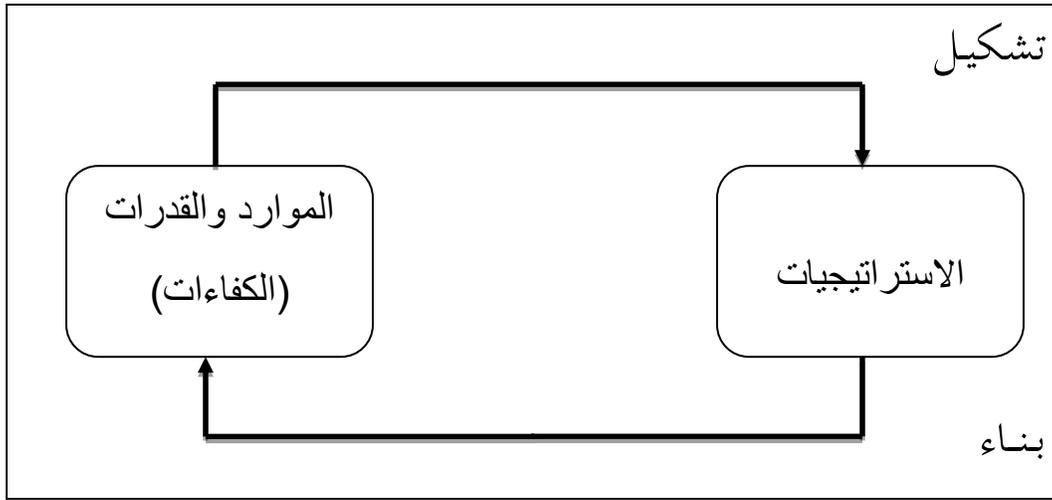
¹، ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.

²، نفس المرجع السابق، ص 237 - 238.

المؤسسة تحتاج إلى أن تتبع استراتيجيات مبنية على مواردها الموجودة فعلا وعلى قدراتها، وكذلك تحتاج إلى استراتيجيات هدفها بناء موارد وقدرات (وهذا يعني تطوير خبرات وكفاءات جديدة) وهذا يقوي الموقف التنافسي للمؤسسة على الأمد الطويل.¹

والشكل التالي يوضح العلاقة بين استراتيجيات المؤسسة و يبين مواردها و قدراتها.

الشكل رقم 06: العلاقة بين الاستراتيجيات والموارد والقدرات.



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا

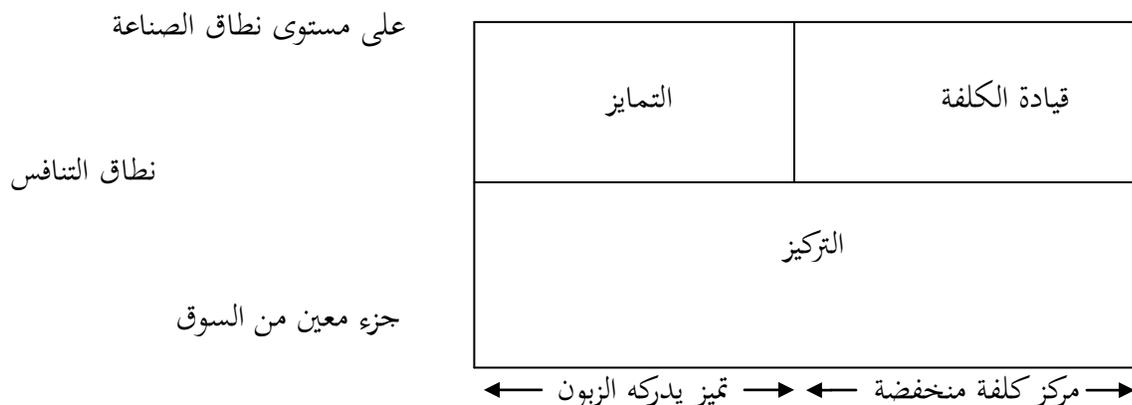
معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 203.

I - الاستراتيجيات التنافسية:² نموذج PORTER : لدى دراسته لواقع العديد من مؤسسات صناعة السيارات ميز الأستاذ PORTER بين عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات الأعمال في سعيها للحصول على الميزة التنافسية، والشكل التالي يوضح نموذج PORTER للاستراتيجيات التنافسية.

¹، فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 202-203.

²، صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 306-307.

الشكل رقم 07: نموذج PORTER للاستراتيجيات التنافسية.



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

يتضح من الشكل وجود ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس هي:

- استراتيجية تكاليف أقل¹: أي التركيز على تصميم و إنتاج و تسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين و بسعر أقل. ولكي تنجح المؤسسة في اعتماد استراتيجية قيادة الكلفة أوضح PORTER منطلقا من واقع حالة شركة TOYOTA اليابانية لصناعة السيارات أهمية أربعة عوامل هي²:

❖ التنبؤ الدقيق للطلب مصحوبا بالانتفاع المرتفع من الطاقة: إذ عندما يكون الطلب مرتفعا ويكون هناك استغلال كفو للطاقة الإنتاجية يمكن أن تتوزع الكلف الثابتة للمؤسسة على عدد أكبر من الوحدات. المر الذي يخفض من نصيب الوحدة من الكلفة و العكس، ويجدر الإشارة إلى أن الاستغلال الكفو للطاقة يمكن أن يتم من خلال ثلاثة طرائق هي: التنبؤ الدقيق للطلب، اعتماد سياسات محافظة للتوسع في الطاقة، المجازفة في تسعير المنتجات.

❖ اقتصاديات الحجم: يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود.

❖ التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): ويقصد بها توضحية المؤسسة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض

¹ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية و التطبيق)، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 216.

² صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 307-308.

الكلف المتغيرة. إذ أن شراء المؤسسة الآلات وامتلاكها النظم و المهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض الكلف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.

❖ **تأثيرات الخبرة(التعليم):** يشير تأثير الخبرة في خفض الكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه. أما تأثير التعلم فإنه يشير إلى أن الوقت المستغرق في انجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات انجاز هذه المهمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة. وترتبط باستراتيجية تكاليف أقل مخاطر عديدة لعل من أبرزها: ¹الكلفة الاستثمارية المرتفعة، قد تدفع المغالاة في خفض الكلفة من جانب المؤسسة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استخدامه أو الأمان، وصعوبة الانتفاع من مزايا اقتصاديات الحجم وتأثير الخبرة.

● **استراتيجيات التمييز:** ²يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

وترتبط باستراتيجية التمييز مخاطر عديدة يأتي في مقدمتها: ³ قد يطغى السعر المرتفع للمنتج على الخصائص أو الخدمات أو المكانة التي يتسبب بها المنتج للزبون الأمر الذي قد يتسبب في عدم حدوث عملية الشراء وبالتالي عدم نجاح الاستراتيجية، صعوبة محافظة المؤسسة على بقاء منتجاتها مميزة من جانب الزبون، إذ أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على الولاء المرتفع للعلامة التجارية للتعويض عن فرق الكلفة بين منتجات المؤسسة التي تنتهج استراتيجية التمايز و منتجات المؤسسة التي تنتهج استراتيجية قيادة الكلفة.

● **استراتيجية التركيز(تجزئة السوق):** ⁴ تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن (تقسيم سوقي معين). وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.

تعاني المؤسسات التي تعتمد استراتيجية التركيز من مخاطر عديدة أبرزها: قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية

¹، صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، نفس المرجع السابق، ص 308.

²، وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 157 - 158.

³، صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁴، نفس المرجع السابق، ص 310.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المؤسسة الأمر الذي يجد من نجاح هذه الاستراتيجية، وانخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق بالكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المؤسسة.

والشكل التالي ملخص للاستراتيجيات التسويقية التنافسية وهو موضح كما يلي:

الجدول رقم 01: ملخص الاستراتيجيات التنافسية.

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية			الاختيارات
استراتيجية التركيز	استراتيجية التمييز	استراتيجية قيادة الكلفة	
منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم منتج متميز	مرتفع الأساس لتقديم خدمات متميزة و فريدة	منخفض الأساس انخفاض الكلفة و المنافسة من خلال الأسعار	تمييز المنتج
منخفضة قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز و التفرد	البحث و التطوير و التسويق	الصناعة و المستلزمات الداعمة	التمييز و التفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

|| - أبعاد التنافسية:¹ تسعى منظمات الاعمال التي تريد أن تبقى في الصدارة والتفوق على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها وذلك من خلال اعتمادها على الابعاد التالية:²

● **الكلفة:** تعد الكلفة البعد التنافسي الاقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات أقل ما يمكن من كالكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه

¹، ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2012، ص 204.

²، نفس المرجع السابق، ص ص 204 - 205 - 206.

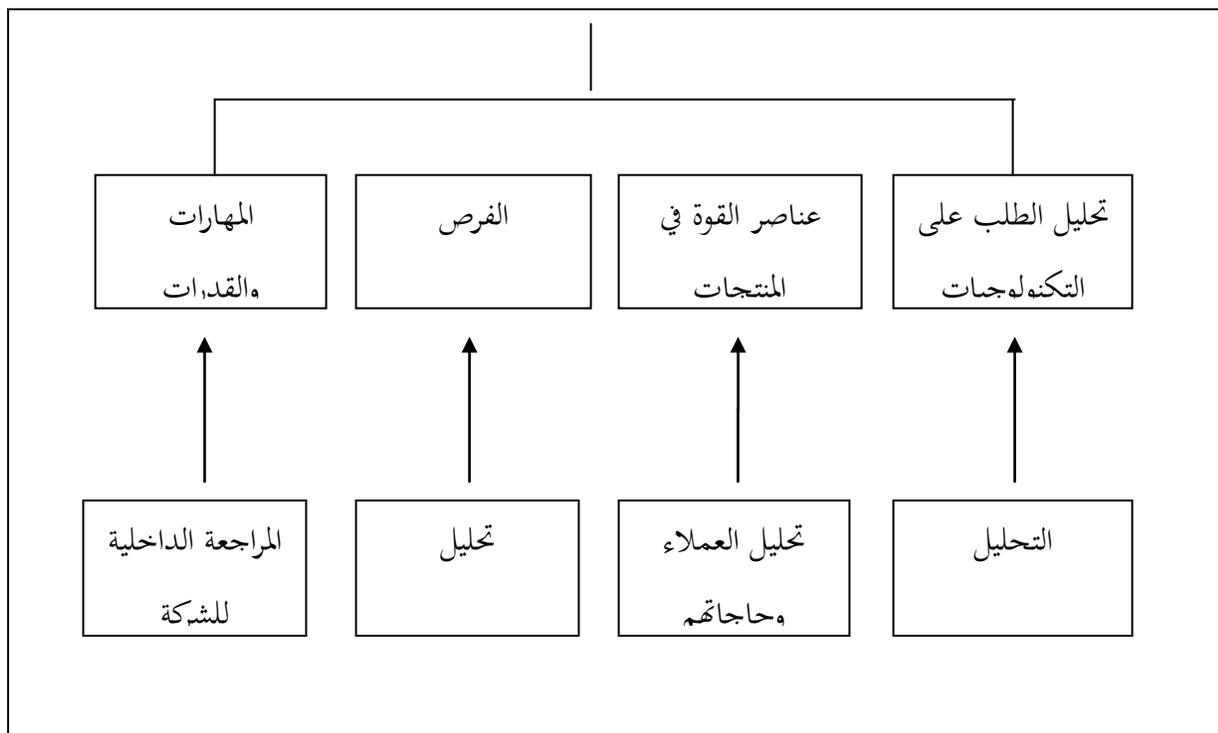
- **الجودة:** يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها كمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:
 - ❖ **جودة التصميم:** وهو درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون.
 - ❖ **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق مع حاجات ورغبات الزبائن.
 - ❖ **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات وقد تكون مجتمعة أو منفردة.
 - ❖ **المرونة:**¹ جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والابداع التكنولوجي وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة ويقصد بالمرونة أنها قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما: قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، قدرة المؤسسة الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطالب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.
 - ❖ **التسليم:**² هي قدرة المؤسسة على توفير الإنتاج في المكان و الزمان المناسبين من خلال وقت التسليم بانتظام لذا تتزايد أهمية التسليم لكل من المؤسسات و الزبائن، فأصبح بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المؤسسات.
 - ||| - **المزايا التكنولوجية التنافسية:**³ وهي عبارة عن تحليل والذي يحتاج إلى تحسين الفعاليات التكنولوجية من المصادر المختلفة: التكنولوجيات المحلية والاقليمية، التكنولوجيات العلمية من خلال المؤسسات عابرة القارات، والجامعات ومراكز الأبحاث المحلية والدولية بالخارج.
- والشكل التالي يوضح لنا المزايا التكنولوجية التنافسية:

¹، ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 207.

²، علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 118.

³، فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الثانية، 2009، ص 369.

الشكل رقم 08: المزايا التكنولوجية التنافسية.



المصدر: فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، مرجع سبق ذكره، ص 368.

المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر والتحليل التنافسي.

إن تحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة وتحليل القوى التنافسية في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل PORTER الذي يشير إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرتها، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المؤسسة.

1 - تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر: ¹ ينبغي أن تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة وهي كالاتي: ²

• **القوة التفاوضية للموردين:** يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلا ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار

¹، بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 161.

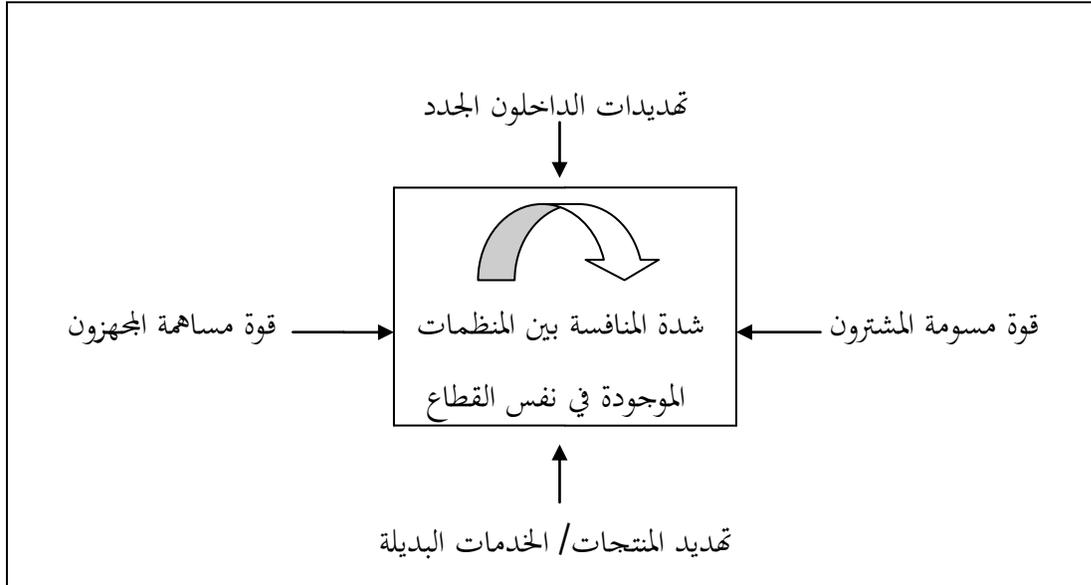
²، نفس المرجع السابق، ص 262.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

- على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض.
- **تهديد السلع البديلة:** تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية مالتى تطرحها المؤسسة، حيث فى حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصا إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يستطيع المشترين التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الاسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر.
- **شدة المنافسة بين المؤسسات:** تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسا فى نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة، كما أن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل وبالتالي تحقيق أرباح عالية جدا، والشكل التالي يوضح لنا نموذج بورتر الخماسي لتحليل قوى التنافس.
- **التهديد لدخول منافسين جدد:**¹ يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم الصناعة زيادة فى الطاقة والرغبة للحصول على حصة جيدة فى السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة. فالمنافسون الجدد يمثلون تهديدا بارزا للمؤسسات القائمة حاليا.

¹، زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص 105.

الشكل رقم 09: نموذج بورتر الخماسي لتحليل قوى التنافس.



المصدر: بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 263.

وباستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه مايكل بورتر فإنه يركز على:

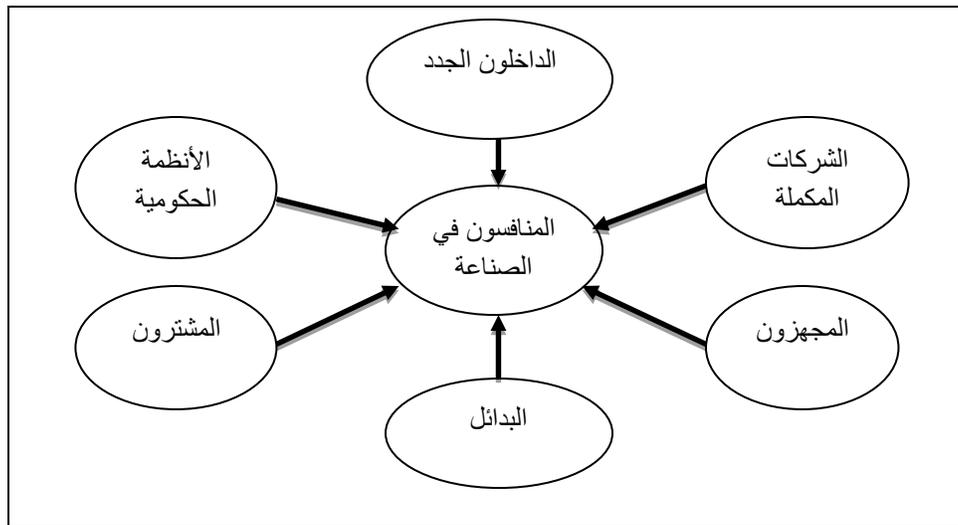
الجدول رقم 02: المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر.

قوى التنافس	أطراف التنافس
شدة المنافسة أو المزاومة	المنافسون الفعليون
حواجز الدخول	المنافسون المحتملون
ضغوط الإحلال أو الاستبدال	السلع البديلة المحتملة
قوة المورد على التفاوض	الموردون
قوة المشتري على التفاوض	المشترون

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 263.

- القوى التنافسية المضافة إلى نموذج PORTER:¹ رأينا مما تقدم بأنه أضيف نوعين من القوى التنافسية للقوى الخمسة التي جاء بها PORTER فقد أضاف العالم AUSTIN قوة الأنظمة الحكومية ليجعل النموذج أكثر انطباقاً على واقع الصناعة و الأسواق في الدول النامية، كما أضاف العالم ANDREW قوة المؤسسات المكملة. واستناداً إلى ما ورد أعلاه بين الشكل الموالي نموذج PORTER بعد إضافة القوتين المذكورتين.

الشكل رقم 10: نموذج بورتر بعد إضافة الشركات المكملة والأنظمة الحكومية.



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا

معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

II - التحليل التنافسي و دوره:

1- التحليل التنافسي:² التحليل التنافسي هو عملية استكشاف المؤسسات داخل القطاع الصناعي الواحد أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا التحليل يمثل استكشافاً عميقاً للمنافسين.

قبل اجراء التحليل التنافسي يجب الاجابة على ثلاثة أسئلة:³

✓ ما الذي يجعل المؤسسة تتنافس؟ يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات

الصناعة التي تزاولها المؤسسة.

¹، فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 152 - 153.

²، نفس المرجع السابق، ص 237.

³، نفس المرجع السابق، ص 237.

✓ من هم المنافسون؟ من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلا بد أن المنافسة الفعلية، وليس فقط المنافسة المحسومة. وهنا تجري المؤسسات البحث عن المنافسة وفقا للمعايير التنافسية المحددة.

✓ من هم الزبائن؟ تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمؤسسة، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وصحيح، وهو أمر لا بد منه لبناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي

2- دور ومنافع التحليل التنافسي:

- دور التحليل التنافسي: ¹ مساعدة الادارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها، توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية، توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل، لمساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر مجددا للاستثمار المستقبلي، وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد استراتيجية تسعيرية تقنية جديدة.
- منافع التحليل التنافسي: ² فهم أفضل لمنافسي المؤسسة (ماذا يعملون، من هم، وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن)، يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية، يساعد على التخطيط لوضع استراتيجية للمؤسسة، يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج يراد تنفيذها، يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

¹، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

²، نفس المرجع السابق، ص 238.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

تنصب جهود المديرين والعاملين في المؤسسة من خلال ابتكاراتهم وإبداعاتهم وممارساتهم المؤسسية المختلفة في تعزيز الأداء المؤسسي، وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة مما يتيح لها التقدم على المنافسين الآخرين في السعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف، وتقديم وتطوير خدمات ومنتجات جديدة تفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون، وعدم القدرة على تقليدها بسهولة مما يمكنها من السيطرة والاستمرارية بنفس موقع الريادة في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، وأشكالها.

1- مفهوم الميزة التنافسية¹: تعد الميزة التنافسية أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي العقد المنصرم أصبحت كلمة رئيسية تستعمل لوصق القوة الاقتصادية للأقطار، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق، كما أصبحت ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم.

1- تعريف الميزة التنافسية²: الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي على زيادة قيمتها في الأسواق التجارية وزيادة أرباحها ونفوذها ومثال على ذلك أن هناك مصنع يستطيع صناعة منتجات بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي بنفس الجودة.

وما يلاحظ هو أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عديدة، لذا فإن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية³:

- **العوامل الخارجية تشمل على:** تغيرات احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية.
 - **العوامل الداخلية:** فهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وأيضا عملية الابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية كبيرة.
- كما أنها تعني قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، مثل (السعر، جودة المنتج، الامان المتحقق منه، المنافع لمختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، التلف والأضرار الناجمة عن الاستخدام).⁴

¹، سعد علي العنتري، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي)، مرجع سبق ذكره، ص 260.

²، خضر مصباح الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 192.

³، نفس المرجع السابق، ص ص 192 - 193.

⁴، ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 192.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في مايلي:¹ قدرتها على اقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا من منافسيها بالتالي تحقيق رضاهم، إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر، قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين بحيث ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة الفوائد المالية المحققة والأرباح الصافية.

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف من خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 03: تعريف الميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hodfer 1980	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1989	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland & Tampo 2000	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194.

¹، نفس المرجع السابق، ص 193.

- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق التفوق السوقي على المنافسين لمدة من الزمن، وتكون قابلة للمحاكاة من قبل المنافسين لاحقاً.¹
- والميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.²
- بحيث أن الميزة التنافسية ترمز إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها في المدى الطويل.³
- 2- خصائص الميزة التنافسية:**⁴ تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: تبنى على اختلاف وليس على تشابه، يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:⁵
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: بمعنى أن تستمر عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها.
- بحيث أن كل شرط مرهون بالآخر أي الحسم مقرون بالاستمرار وهي مقرونة بالدفاع.
- 3- أهمية الميزة التنافسية:**⁶ أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيراً، إذ يقضي المديرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دوراً كبيراً في تحديد مصير مستقبل مؤسساتهم ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يلي: تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة، كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وتزداد أهمية الميزة التنافسية في العالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات مما يجتهد عليها تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري.

¹ سعد علي العنتري، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 261.

² هشام حرز، بوشمال عبد الحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

³ جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الإنجليزية، 2009، ص 487.

⁴ هشام حرز، بوشمال عبد الحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 113.

⁶ يوسف حجاج سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 348.

ومن أجل تحديد الميزة التنافسية فإنه يتطلب من مؤسسات الأعمال الاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل بـ: طبيعة المنفعة المدركة من قبل الزبائن لما تتمتع بها المنظمة من ميزة تنافسية، وهذه قد تكون سعر أو غير سعرية، مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، والذي يكون على مستويين هما:¹

- جزئي: يتمثل في أحد مكونات النظام للمؤسسة، أي قد يكون من المدخلات، الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة، أو من بيئتها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات.
- كلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين.

وبعد أن تكون المؤسسة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلاً يمكن أن تدها بالتفوق على المنافسين. ومن أجل ذلك تستطيع مؤسسات الأعمال إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:

- **تقييم مبني على السوق:** وتتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد وذلك من خلال الحصة السوقية، حصة التذكير، الحصة من الإعلانات، والحصة من البحث والتطوير.
- **تقييم مبني على العملية:** وتتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم، وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية مقارنة بالتكاليف النسبية، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

II - أنواع الميزة التنافسية: تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع التنافسية أهمها:²

- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة أفضل.
- **التنافسية غير السعرية:** فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والاكثر ملاءمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعر من سلع المنافسة.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.³

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، نفس المرجع السابق، ص 348-349.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

³ نفس المرجع السابق، ص 138.

- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:¹ حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية هي ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.
- **ميزة التكلفة الأقل:**² يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف. حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن هذه العوامل (مراقبة التحكم من قبل الاطارات والمستخدمين، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد عاملة فقط، بل يتعداه كذلك إلى تكاليف النقابات والأنشطة المنتجة للقيمة).
- **ميزة التميز:**³ تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة عليها يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثاره، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم امتلاكه كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- **III- أشكال الميزة التنافسية:**⁴ عندما تقوم المؤسسة بخفض التكلفة وفي نفس الوقت بالإبداع بمنتجاتها ومنحنى كالتجربة فإنها تخلق الميزة التنافسية والتي تتفوق بها على المنافسين في النجاح وجذب الزبائن والدفاع ضد الفجوة التنافسية وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس عليها وهي:⁵
- **الميزة بالتكلفة بالسعر:** إن هذا النوع من التنافس أسهل الانواع والذي يمكن للمنافس اتباعه بسرعة وإن المؤسسة التي تسعى الى اتباع هذا الاسلوب من التنافس(المنافسة السعرية) تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الانتاجية ثم مكننة الايدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الانتاجية وتقليل التلف والهدر في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل.
- **الخبرة بالجودة:** إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وان هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجا استراتيجيا لابد من اتباعه بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.

¹ نفس المرجع السابق، هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، ص 127.

² نفس المرجع السابق، ص 127.

³ نفس المرجع السابق، ص 128.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 247.

- "الميزة بتشكيلة المنتجات: التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل كالتكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المؤسسة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المؤسسة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المؤسسة.
- **ميزة سرعة الأداء:** يقاس أداء المؤسسات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المؤسسات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الاداء أصبحت إحدى الميزات التنافسية.¹
- المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها.
- |- **محددات الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين وهما:²
- **حجم الميزة التنافسية:**³ تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة، فهي تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج.
- بحيث تمثل دورة الميزة التنافسية في المراحل التالية:⁴
- ❖ **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.
- ❖ **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.
- ❖ **مرحلة التقليد:** تراجع الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.
- ❖ **مرحلة الضرورة:** تأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذ لم تتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما، ويكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

¹، نفس المرجع السابق، محمود جاسم الصميدعي، ص 247.

²، هشام حرزي، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³، نفس المرجع السابق، صص 118-119.

⁴، نفس المرجع السابق، صص 118-119.

- نطاق التنافس: هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹
 - ❖ نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أو كل السوق.
 - ❖ النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.
 - ❖ النطاق الجغرافي: يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
 - ❖ نطاق الصناعة: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- ||-أسباب تطوير الميزة التنافسية:²

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتطور التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات (تصميم المنتج، طرق التسويق، الانتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للزبون).
- وجود الحاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتغيير أولويات حاجاتهم يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغير تكاليف المدخلات: (اليد العاملة، المواد الاولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات)، مما يؤثر سلبا أو ايجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول الى السوق.

¹، هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، صص 119 - 120.

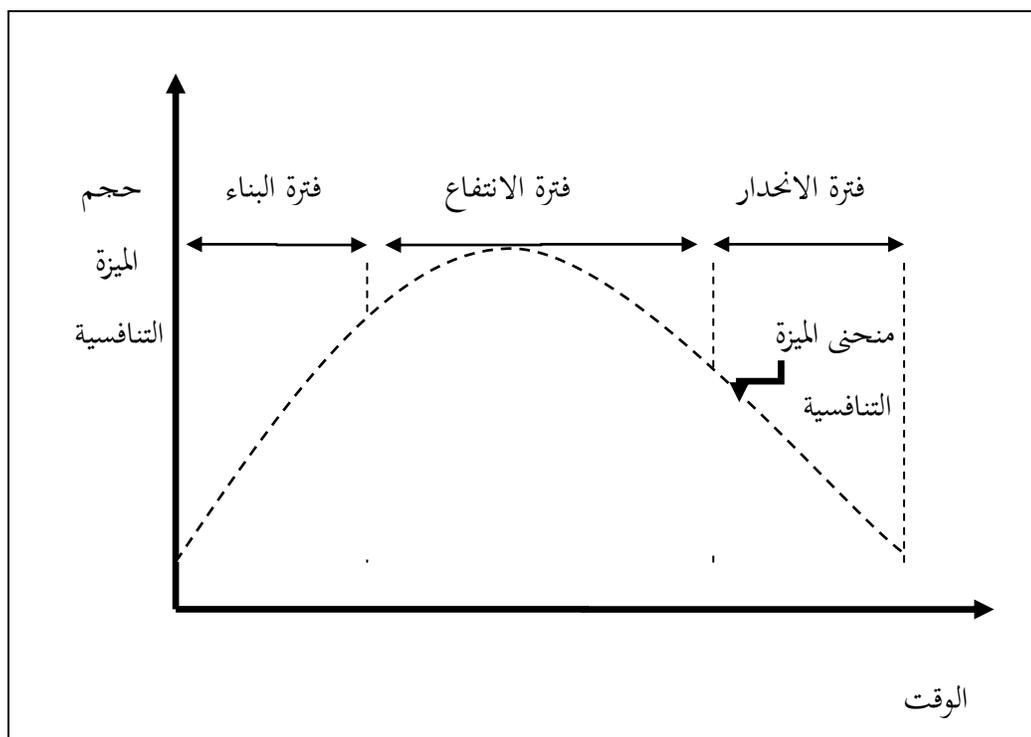
²، نفس المرجع السابق، صص 128 - 129.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية، مصادرها.

أ- بناء الميزة التنافسية:¹ إن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج الى فحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة الشركات الصناعية ذات الانتاج الواسع والمتعدد الأسواق، ويمكن أن يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن، والشكل التالي يوضح بناء الميزة التنافسية:

الشكل رقم 11: بناء الميزة التنافسية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 195.

فالمؤسسة يمكن ان تبني ميزتها التنافسية وفقا لمدخلين أساسيين وهما:²

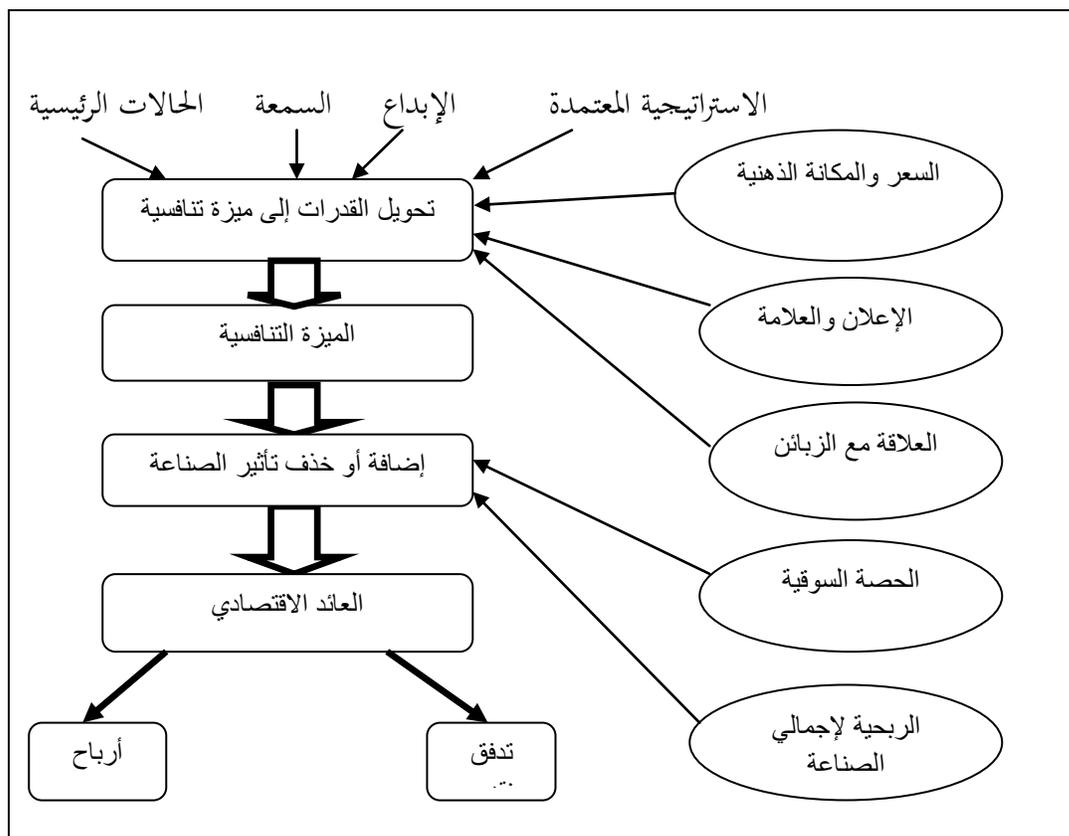
- **مدخل البناء الداخلي:** تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تملكه المؤسسة من موجودات (أبنية، معدات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية) وموارد مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال ... إلخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق و بناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- **مدخل البناء الخارجي:** إدارة المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترة بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد

¹، ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 195.

²، نفس المرجع السابق، ص ص 197 - 198.

توجهها لبناء الميزة التنافسية، ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها تركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية. والشكل التالي يوضح الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية:

الشكل رقم 12: الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة.



المصدر: ثامر ياسر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 171.

|| - مصادر الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية عن عدة مصادر تتمثل فيما يلي:

● **معدات الإنتاج:** هي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الانتاجية كافة، ويمكن تقسيمها إلى:¹

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

❖ **الآلات غير المتخصصة:** ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة

¹، خالد ريم، دور الابتاع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - الوحدة الانتاجية بالأخضرية ولاية بويرة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

● **الموارد المالية:**¹ تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.

● **المعرفة:**² إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات ، مفاهيم و غيرها من الأشكل.

● **الجودة:**³ و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

بينما رأى عزالدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي بأن الميزة التنافسية تنشأ من خلال المصادر التالية:⁴

● **التكنولوجيا و الابتكار:** إن التكنولوجيا والابتكار لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، و هذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

● **الموارد البشرية:** مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية، ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل: الموارد المالية و الطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة.

¹ , https://docs.google.com/document/.../10n1m0Uz3NOuytssuijqEXUhQ9_m4tpVh188A2...

² ، نفس المرجع السابق.

³ ، نفس المرجع السابق.

⁴ ، عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2015، ص ص 73- 74 - 75.

● **الهيكل التنظيمي:** يرى (Petison , Johri) أن هيكل المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث أن الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية و يعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية و نتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية، أبعادها، والعوامل المؤثرة فيها.

1- **استراتيجيات الميزة التنافسية:** هناك ثلاث استراتيجيات تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أداء أفضل حتى تعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:¹

● **استراتيجية قيادة الكلفة:** تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى الجودة وتسعى الى خفض التكاليف وان تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تباع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية.

● **استراتيجية التمايز:** أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين وبسعر أقل.²

● **استراتيجية التركيز:** تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء و العمل على استبعاد الآخرين و منعهم من التأثير في حصة المنظمة.³

ومن خلال هذه الاستراتيجيات هناك بعض المؤشرات تظهر من خلالها و التي يمكن إظهارها في الجدول

كمايلي:

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، نفس المرجع السابق، ص 75.

² عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين(النظرية والتطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص 216.

³ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الجدول رقم 04: المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

استراتيجية التركيز مع التمايز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة الكلفة
-تقديم المنتجات الخاصة. -إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.	-تقديم خدمة مميزة للزبون. -تحسين الكفاءة. -الرقابة على الجودة. -تدريب العاملين في الصف الأمامي.	-تقليل تكاليف التوزيع.	-الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. -تعزيز الإبداع. -حصة سوقية كبيرة.

المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص78.

- ||-أبعاد الميزة التنافسية: تعتبر المنظمات الحديثة من اهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات الى الأسواق المستهدفة او ما يسمى بأبعاد التنافسية وهي:¹
- **التكلفة:** يجب على المنظمات ان تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاعلم المؤسسات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات اعلى من الإنتاجية.
 - **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النواتج.
 - **وقت الدخول للسوق:** يمكن للمنظمات ان تنظر الى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة الى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها الى العملاء.
 - **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات الى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج او الخدمة الى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من اشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات

¹، عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، نفس المرجع السابق، ص ص 71- 72- 73.

تسعى الى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشا عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات الى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

- **إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة أحيانا، وعليه فان المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، او تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.

ويرى مجدي عوض مبارك إنّ عناصر الميزة التنافسية وأبعادها والتي تعزز الكفاءات المحورية للمؤسسة هي:¹

- **التكلفة:** وذلك بتقديم منتجات وخدمات بتكلفة منخفضة عن المنافسين الآخرين، والسعي المستمر لتخفيض التكلفة المتغيرة والتسويقية والتشغيلية، ودعم أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة.
- **التمايز أو التفرد:** وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات متميزة عن المنافسين الآخرين، بفضل وجود خبرات ومهارات متميزة لدى العاملين في المؤسسة، من خلال تقنيات متقدمة لا يملكها المنافسون الآخرون في السوق.
- **الإبداع:** وذلك من خلال توسيع وتحديد السلع المقدمة، والبحث عن أساليب جديدة غير معروفة للآخرين، واستثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.
- **إقامة التحالفات:** وذلك من خلال عقد تحالفات مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف محددة خاصة بتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة وتنفيذ مشاريع خارج الحدود الجغرافية للمؤسسة، واقتسام السلطة والمعرفة مع المؤسسات الأخرى لتعزيز المركز التنافسي لها.

III- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية: تعمل المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من

- منتجات و خدمات إلا أن تحقيقها ليس بالعمل اليسير دائما فهي تخضع إلى عاملين أساسيين هما:²
- **الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها إمكانية إنتاج المؤسسة للمنتجات أو تقديم الخدمات بكلفة أدنى من كلف المنافسين و هذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:³
 - ❖ **الكفاءة الداخلية:** و تشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة.
 - ❖ **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** و هي تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تعاملها مع المؤسسات الأخرى.
 - **قوة المساومة:** تتيح للمؤسسة حالات المساومة مع زبائنها و تجهيزها لصالحها الخاص و يتأثر هذا العامل بعدة

¹، مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص250.

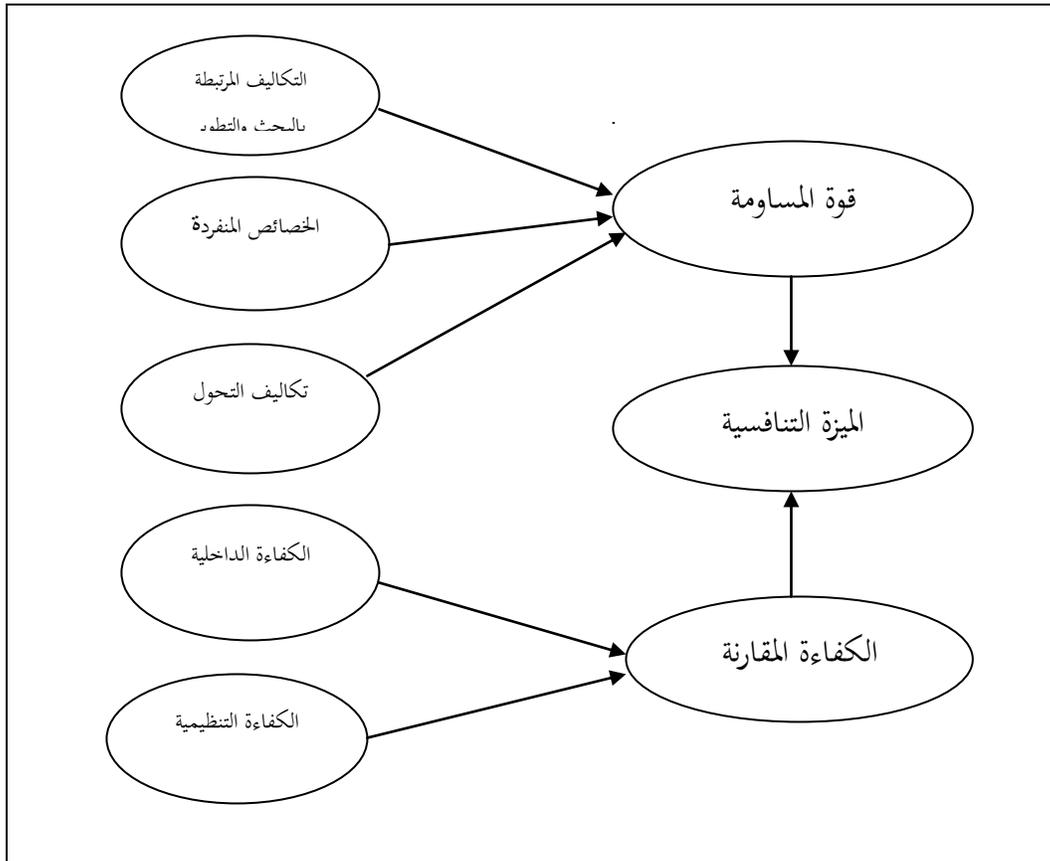
²، علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، المقارنة المرجعية، مرجع سبق ذكره، ص 112،

³، نفس المرجع السابق، ص 112.

عوامل أساسية أهمها:¹

- ❖ التكاليف المرتبطة بالبحث و التطوير: و تمثل كلف التسويق في المؤسسة و المجهزين و الزبائن.
 - ❖ الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج و هي خصائص المنتجات و الخدمات للمؤسسات المنافسة.
 - ❖ تكاليف التحول: و هي التكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المؤسسات المنافسة.
- الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

الشكل رقم 13: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، نفس المرجع السابق، ص 113.

¹، علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، نفس المرجع السابق، ص 112.

المبحث الثالث: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية.

تبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبعد وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشترين، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، الانتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة. تطرقت الدراسة في هذا المبحث إلى مايلي: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية، تأثير الابداع التكنولوجي على استراتيجيات الميزة التنافسية، وتأثير الابداع التكنولوجي.

المطلب الأول: الميزة التنافسية وشروط فعاليتها لتطوير الإبداع التكنولوجي.

الميزة التنافسية وشروط فعاليتها لتطوير الإبداع التكنولوجي:¹ يرى بورتير Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن: "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"، ويذهب البعض لتعريفها على أنها تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها، نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا، مع الإشارة أن التفرد (التميز في السوق) لوحده غير كاف ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنًا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات.

ولكي تصبح الميزة التنافسية ذات فعالية يجب أن تتوفر فيها جملة الشروط التالية:²

- أن تكون حاسمة: وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمنظمة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم.
- صعوبة تقليدها: على المنظمة تحصين كفاءاتها الميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين.
- الاستمرارية: وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المنظمة على الاستمرار في التميز. وتضمن هذه الشروط الثلاثة بدورها صلابة الميزة التنافسية لأي منظمة لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث يرتبط شرط الحسم بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط صعوبة التقليد، مما يزيد من فعالية هذه الميزة

¹، بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، ملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في

المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة، 13/12 ماي 2010، ص8.

²، نفس المرجع السابق، ص 8-9.

وبالتالي زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.¹

إنه من الصعب على الباحثين اكتشاف كافة تطبيقات الإبداع التكنولوجي، خاصة إذا تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي والاجتماعي الحالي لكثرة تغيراته وسرعة حركيتها، في حين يمكن للمنظمة من خلال قدراتها المتاحة حل المشاكل الفنية التي تواجهها، وكذا من خلال معرفتها لاحتياجات الزبون ومتطلباته، وبفضل استغلالها للخبرة التكنولوجية المتراكمة لديها في رأس المال واليد العاملة المؤهلة، فإنها أكثر قدرة على إحداث الإبداعات التكنولوجية، ولذلك فإن تطوير نظام الإبداع التكنولوجي بشكل إيجابي داخل المنظمة يستدعي توفر عدة عوامل أهمها: طاقات وإمكانيات مالية وتسييرية مؤهلة وكفاءة على جميع المستويات، فضلا عن التجارية والتي نعني بها قنوات وشبكات توزيع جيدة، امتلاك تجارب ومعلومات كافية عن السوق لدراسته وتحليله، توفر معارف وخبرات تكنولوجية قادرة على إحداث بحث تطبيقي.²

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية.

يؤثر الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية المتمثلة في: معدات الانتاج، الموارد المالية، المعرفة، الجودة، والتكنولوجيا.

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الانتاج:³ إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر على معدات الانتاج التي تمتلكها المؤسسة وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع.

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

أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج فإن ذلك يؤثر بشكل كبير على معدات الانتاج مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة عن طريق الكراء أو الشراء وهذا حسب إمكانية المؤسسة

¹، بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، نفس المرجع السابق، ص 8-9.

²، نفس المرجع السابق، ص 8-9.

³، خالد ريم، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الوحدة الانتاجية بالأخضرية ولاية بويرة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

المالية فالإبداع التكنولوجي في طريقة الانتاج يتعلق اساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الانتاجية، من أجل تبسيط الانتاج وتخفيض التكاليف.¹

2- **تأثير الابداع التكنولوجي على الموارد المالية:**² تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع بأنها كبيرة وذات أمر طويل خاصة إذا كان الإبداع في المنتج مقارنة بالإبداع في طرق الانتاج، ولذلك تجد المؤسسات صعوبات في الحصول عليها بالقدر المطلوب فضلا عما يترتب هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد، فالإبداع التكنولوجي يتطلب الاتيان بالجديد سواء بشكل جذري أو جزئي بإدخال تحسينات على ما هو موجود لكن في كلتا الحالتين يجب توفر الموارد المالية لاقتناء المواد الأولية المطلوبة والمعدات الانتاجية اللازمة لتجسيد هذا الابداع على أرض الواقع.

3- **تأثير الابداع التكنولوجي على المعرفة:** إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الموارد المعرفية النادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير حيث أنّ الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يسهم في تطوير عمليات الابداع التكنولوجي باستمرار وذلك من خلال توليد الأفكار وتجسيدها في شكل منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة، تهدف من خلال إلى زيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي مستندة على المعرفة وقادرة على تقديم دعم وابداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن تطويرها.³

4- **تأثير الابداع التكنولوجي على الجودة:**⁴ إن الهدف من إبداع المنتج هو تحسين الجودة، أي تحقيق جودة أعلى جودة المنتج مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وهو ما يفرض على المؤسسة جودة المنتج وتحسين الصورة المدركة في أذهان المستهلكين وذلك كون أن الإفراط في الإبداع دون دراسة رغبات المستهلكين، من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

¹، خالد رم، نفس المرجع السابق، ص 84.

²، نفس المرجع السابق، ص 84.

³، نفس المرجع السابق، ص 84-86.

⁴، حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريغ باستخدام تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص 37.

5-التأثير على التكنولوجيا: إن قيام المؤسسة بإبداع في المنتج يفرض عليها توفير كل المعلومات الخاصة بمجال التكنولوجيا سواء الحالية أو المستقبلية مما يساعد على إنجاز إبداعات في المنتجات سواء كانت جذرية أو جزئية.¹

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات الميزة التنافسية.

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقدم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة. وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط .

وفيما يلي تبرز الدراسة بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على :التكاليف، التمييز ، التركيز .

1-تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة:² إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة . في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح . إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحرة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة. فعلى سبيل المثال فإن " شركة تكساس انستر ومنت " أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض

¹، حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص37.

²، iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/بن-الحسن.doc

التكاليف¹.

2- "تأثير الإبداع التكنولوجي على التمييز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء (الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة. .

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على التركيز : إن الإبداع التكنولوجي يمكّن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

فبعدها تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.²

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجد أنها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات.³

وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك

¹ .doc-بن-الحسن/2011/06/uploads/wp-content/arab/iefpedia.com

²، نفس المرجع السابق.

³، نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.

راجع معرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.¹

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز)، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.²

¹, doc-بن-الحسن/2011/06/uploads/wp-content/arab/iefpedia.com

²، نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تميز المؤسسة عن منافسيها بشكل يلاحظه الزبون، كذلك أن الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يكون ذلك بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرز التميز ولها نوعين حسب بورتر ميزة التمييز وميزة التكلفة الأقل. فامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية أمر حتمي لتعزيز مكانتها في الأسواق بين المؤسسات الأخرى وضمان بقائها واستمرارها. وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات للجوء إلى استراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز).

كما يجدر القول بأن الإبداع التكنولوجي يعتبر أحد أهم الآليات التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع التكنولوجي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وصعبة التقليد. ولتجسيد المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين ننتقل إلى الفصل الثالث لدراسة واقع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية في مركب TEXALG للأنسجة والأغطية.

الفصل الثالث

دراسة حالة محرك TEXALG

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

مقدمة الفصل:

بعد إنهاء الدراسة النظرية التي تمحورت حول الابداع التكنولوجي والميزة التنافسية ستكون الدراسة في هذا الفصل لتدعيمها وذلك بإسقاط هذا المحتوي في الميدان من خلال القيام بتربص في مركب TEXALG الجزائرية للأنسجة التي تقوم بصناعة الأغطية النسيجية وهي من بين المؤسسات التي بقيت رائدة في السوق، حيث أثبتت صمودها أمام الأزمات الاقتصادية الحادة وأصبحت تلعب دورا فعالا في الاقتصاد وتساهم بطريقتها في إنعاشه وتسعى إلى تسويق منتجاتها والتخطيط لمستقبل أفضل.

ولكي تتمكن من الاستمرار والبقاء في السوق وجب عليها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية في مجال نشاطها، والعمل على تنميتها من خلال الابداع التكنولوجي.

ومن أجل التعرف على دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية للأغطية قسم هذا

الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم مركب TEXALG.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في مركب TEXALG.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في مركب TEXALG.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

المبحث الأول: تقديم مركب TEXALG.

ستكون الدراسة خلال هذا المبحث حول تقديم نظرة شاملة حول المركب الصناعي بتيسمسيلت TEXALG .

المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي TEXALG.

1- نشأة المؤسسة الأم:¹ لقد تقرر إنشاء مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت بموجب القرار رقم 02

لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية، المنعقد بتاريخ 1997/11/09 وذلك على إثر المؤسسة الأم

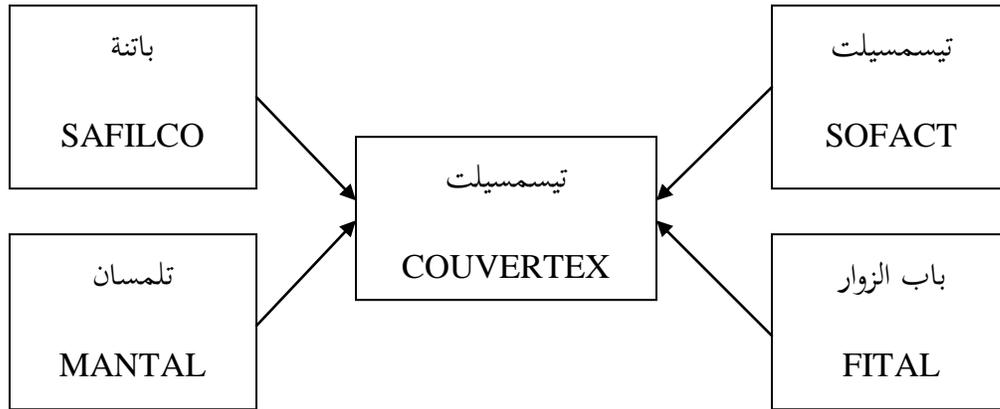
COUVERTEX-SPA وهي مؤسسة ذات أسهم، والتي أنشئت بتاريخ : 1987/01/20.

وقد تقرر بموجب القرار المذكور أعلاه إنشاء أربع مؤسسات والتي كانت عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم

نذكرها كما يلي: مؤسسة SOFACT بولاية تيسمسيلت، مؤسسة FITAL بباب الزوار بولاية الجزائر، مؤسسة

SAFILCO بعين جاسر، ولاية باتنة، مؤسسة MANTAL بولاية تلمسان.

الشكل رقم 14: تقسيم مؤسسة COUVERTEX



المصدر: وثائق داخلية لمركب TEXALG .

كل هذه المؤسسات مختصة في صناعة الأغذية النسيجية والخيطة الخشن.

تم الإنشاء الرسمي لمؤسسة SOFACT، وهي شركة ذات أسهم، بتاريخ 1998/03/15 برأس مال اجتماعي يقدر

بمليون دينار جزائري، بموجب عقد توثيقي وقد تم رفعه إلى سبعمائة مليون دينار جزائري بموجب قرار الجمعية العامة

غير العادية، المنعقدة بتاريخ: 2000/06/24 ، وذلك مراعاة للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، منذ انعقاد أول

اجتماع لمجلس إدارة المؤسسة بحضور الموثق، وبموجب العقد التوثيقي ، تم تعيين المدير العام للمؤسسة، وقد قامت

¹، وثائق داخلية للمركب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الشركة بفتح سجل تجاري بتاريخ: 1998/05/10 يحمل رقم: B0700202198، وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري، وكالة تيسمسيلت.

وفي بداية سنة 2012 تمّ إعادة الإدماج وأصبحت المؤسسة الأم تضم 17 وحدة بدلا من المؤسسات الأربعة المذكورة ومن بين هذه الوحدات مؤسسة SOFACT الذي يسمى حاليا مركب TEXALG.

II - "نشأة المركب TEXALG": أنشأ المركب الصناعي تكسالج بتيسمسيلت بناء على العقد رقم 636 من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المحرر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 2011/10/12 تأسس المركب ذات الأسهم مؤسسة عمومية اقتصادية المسماة "الجزائرية للمنتجات تكسالج EPA/TEXALG-SAP الكائن مقرها الاجتماعي -ص ب- رقم 05 طريق العالية باب الزوار، ولاية الجزائر مدّتها 99 سنة من تاريخ قيدها في السجل التجاري برأسمال قدره خمسة ملايين دينار جزائري قسم إلى خمسون ألف سهم بقيمة من 01 إلى خمسون ألف مملوكة من طرف شركة تسيير المساهمات - الصناعية التحويلية.

III - الموقع الجغرافي للمؤسسة: يقع المركب TEXALG لصناعة الأغذية النسيجية في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم، وهذا ما جعل موقعها استراتيجيا وحيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14، الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

يتربع المركب على مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و 3آرات ، وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار، أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة¹.

المطلب الثاني: نشاط المركب، أهدافه، ودوره في الاقتصاد الوطني.

I - نشاط المركب:² يختص مركب TEXALG في إنتاج وتسويق الأغذية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الأكرليك ACRYLIQUE المستوردة من عدة دول منها: اسبانيا، اندونيسيا، تركيا، وتستورد أيضا الألوان من اسبانيا، كما ينتج المركب الخيوط الغليظة ، التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، وللإشارة فإن مادة الأكرليك مشتقة من البترول، وهي سريعة الاشتعال ، كما أن سعرها يتغير بتغير سعر النفط، وتقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء، و ألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا، والجدول التالي يوضح منتجات المركب.

¹، وثائق داخلية للمركب.

²، نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الجدول رقم 05: يوضح منتجات المركب.

سلع أخرى	الأغطية
OREILLER60 x60	AHLEM
OREILLER PELUCHE	SOFABELLA
OREILLER A BASE DE DECHETS	CHARIS
PARURE TEINT 5 PIECES	OUARSENIS
TRAVERSINS 02 PL	SAFARI N
PARURE IMP 05 PIECES	SAFARI GL
PARURE BLANC05 PIECES	ZAOURA
DRAPS IMP 02 PLACES	RANIA
DRAPS TEINT 02 PLACES	BEBE MAROUA
DRAPS 02 PLACES	NID D'ANGE HANA
LHAF BLADI	SOUAD
MATLAS 01 PLACE	NEMRA
MATLAS 01 PLACE	

المصدر: مصلحة التسويق والتجارة. (أنظر الملحق رقم 11، 12)

وفيما يلي نظرة شاملة عن المؤسسة :

التسمية: المركب الصناعي TEXALG بتيسمسيلت.

رأسمال اجتماعي: عند الانشاء كان خمسة ملايين دينار جزائري قسم إلى خمسون ألف سهم بقيمة مائة ألف دينار

جزائري للسهم الواحد مملوكة من طرف شركة تسيير المساهمات - الصناعات التحويلية.

المؤسسة الأم: الجزائرية للمنتجات.

تاريخ الانتاج: 2012/01/01.

رقم السجل التجاري: 98B07002021.

رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

المساحة الكلية: 10 هكتار و03 آر.

الطاقة الإنتاجية السنوية: 10.000.00 غطاء و2000 طن من الخيط الخشن.

وهذه المعلومات يوضحها الملحق رقم 03 باختصار.

عدد العمال الكلي:¹ حسب احصائيات فيفري 2017 هو 248 عامل وعاملة. مقسمين حسب الفئات التالية:

الإطارات: 15.

أعوان المراقبة: 35.

أعوان التنفيذ: 198.

||- أهداف المركب:² لقد عرف المركب TEXALG تطورا ملحوظا، واستقرارا كبيرا، منذ تأسيسه مقارنة بالمؤسسات الوطنية التي لديها نفس نشاطه، لذا فهو يسعى إلى تحقيق أهدافه باستمرار من أجل تطوير نفسه من جهة وبغرض المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

● **الأهداف الرئيسية لإنشاء مركب TEXALG:** هو توفير متطلبات السوق الداخلية من الأغذية النسيجية والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبح المركب يمون بنسبة كبيرة السوق المحلية بالأغذية النسيجية، نظرا لجودة منتجاته وقدرته الكبيرة على المنافسة ومن أجل تحقيق أهدافه يقوم المركب بتسطير برنامج سنوي، يسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرات الموجودة على مستوى المؤسسة.

● **ومن بين أهداف المركب:** المحافظة على هذا المكسب العظيم، وهو مركب الأغذية والذي يعد من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية بالجزائر، استعمال أحدث الوسائل والتقنيات في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كميته لإعطائه قدرة تنافسية، التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، بغرض تطوير المؤسسة، وتطوير الاقتصاد الوطني.

¹، مقابلة شخصية مع السيد سيد بوح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/03/13 على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 01).

²، وثائق داخلية للمركب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

III- دور المركب في الاقتصاد الوطني: لقد ورث المركب TEXALG مديونية كبيرة عن المؤسسة الأم، بالرغم من هذا المشكل، تبقى ظروفه الإنتاجية والتجارية و التسويقية في تحسن مستمر ، فقد أصبح يساهم بشكل كبير في تدعيم خزينة الدولة عن طريق الضرائب التي يدفعها بانتظام لمصلحة الضرائب.

إن المركب لا يلجأ إلى الدولة في تمويله بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من الخارج، بل يعتمد على أمواله الخاصة، لكون ميزانيته إيجابية منذ سنة 1998، يشغل المركب عددا لا بأس به من العمال، إذ يساهم في امتصاص البطالة، وتعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات النائية التي تفتقر إلى المؤسسات الصناعية، لذا فمركب TEXALG يساهم بشكل كبير، في فك العزلة عن الولاية ويحاول أن يعطي لها طابعا صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي المميز لها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام للمركب وتحليله.

خلال هذا المطلب سنتطرق الدراسة إلى الهيكل التنظيمي للمركب وتحليله كما يلي:¹

I- الهيكل التنظيمي العام للمركب: اعتمد مركب TEXALG هيكلا تنظيميا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطته ويتأسس هيكله التنظيمي الرئيس المدير العام، الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية، وأمانة مجلس إدارة المؤسسة، ومصالحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة للمركب والمتمثلة في المديرية التقنية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التجارة والتسويق، ومديرية المالية والمحاسبة.

II- تحليل الهيكل التنظيمي للمركب: (أنظر الملحق رقم 04).

دراسة القسم الإداري والمالي للمركب: يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه.

- المديرية العامة ومجلس الإدارة: يوجد على رأس المركب الرئيس المدير العام، ويقوم بوظيفتين معا، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة بإشرافه على المديرية العامة، ويتأسس مجلس الإدارة.
- ❖ المديرية العامة: يتأسسها المدير العام، وهو المسير الأول للمركب توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

¹، وثائق داخلية للمركب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- **قسم المنازعات القضائية:** يدخل في هذا الإطار كل ما يتعلق بالجانب القضائي، حيث يتخذ المدير العام كل الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة وتمثل فيما يلي: إجراءات تخص القسم الاجتماعي، إجراءات تخص القسم الاستعجالي والمدني، وإجراءات تخص الجانب الجزائي.
- **مصلحة الأمن الوقائي:** ينشط بهذه المصلحة 29 عون امن، تعمل هذه المصلحة بأربعة أفواج واحد منهم احتياطي، وهو ما يعكس أن المركب يحتاج إلى أمن متواصل، وتشير إلى الوضعية المتواجده به المركب من حيث المقر الاجتماعي وبعده عن المدينة وأهمية الموارد المادية المتواجدة به.
- **أمانة مجلس الإدارة:** تقوم بالانتقال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية، وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها.
- ❖ **مجلس الإدارة :** يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استماريين يلجأ إليهم مسير المركب، كلما دعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقا في جلسة تعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمركب، من بين الأعضاء الاستماريين نجد قانونيين والذين يتم اختيارهم من طرف المساهم الوحيد للمركب (الدولة)، وممثلين للعمال، ويتخذ القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية وبعد انتهاء الجلسة يتم تحرير المحضر وتوكل مهمة تنفيذ القرارات للمدير العام.
- **مديرية المالية والمحاسبة :** تعتبر أحد أهم الركائز التي يقوم عليها المركب فهي المسؤولة عن تقييم نشاطه وتسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات المحاسبية والمالية التي يقوم بها المركب، بالنسبة لهذه المديرية، فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة، أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط.
- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بعدة أدوار أساسية ، مثل: تسجيل كل المعلومات المتعلقة بنشاط مختلف الأقسام والمصالح كما تهدف إلى استخراج النتائج العامة الإجمالية للسنة وتحديد الميزانية الختامية، كما تؤسس هذه المصلحة عدة علاقات مع المتعاملين معها، وتمدهم بمختلف المعلومات مثل البنوك، الموردين والزبائن ، تحتوي هذه المصلحة على عدة أقسام نذكر منها ما يلي:
- **قسم الزبائن :** بعد استلام الفواتير من مصلحة التجارة، يقوم مسؤول هذا القسم بترتيبها وتصنيفها ويراقب مدى مطابقتها لما هو مسجل في الدفاتر المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- **قسم المبيعات الآجلة والفورية:** يقوم بتسجيل عمليات التسديد التي تتم في البنك BNA واستلام الفواتير ووصلات التسليم من دائرة التسويق، إضافة إلى مراقبة الفواتير، وتسجيل عمليات البيع.
- **قسم الموردين:** يقوم بعدة مهام أهمها ما يلي: تسجيل كل التعاملات مع البنك، ومراجعة حسابات المركب والديون المترتبة عليه، مراقبة وتسجيل العمليات التي تدخل في إطار علاقة المركب مع مورديه الأجانب أو المحليين ويفتح حسابات خاصة بالموردين الجدد على مستوى هذا القسم، ويعتبر هذا القسم المسؤول عن دفتر المشتريات، إذ يسجل العمليات التي تقوم بها مصلحة التمويل.
- **دراسة القسم الإنتاجي والتجاري:** يضم هذا القسم مديرتين، نشاطهما متكامل، وهما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.
- ❖ **المديرية التقنية:** تشمل هذه المديرية، المصالح والمديريات التي تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وكذلك مجموع الورشات التي تقوم بعملية الإنتاج.
- **المديرية الفرعية للتمويل:** تشغل 14 عاملا وتتفرع إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.
- **مصلحة الشراء:** مسؤولة عن عملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للعملية الإنتاجية بما يتوافق و البرنامج الإنتاجي السنوي، وتمثل مهامها فيما يلي: استلام تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة من مواد أولية وقطع غيار، الإعلان عن مناقصات وطنية، ودولية للتمويل، تسوية عملية الشراء مع الموردين، عن طريق البنك، والقيام بإجراءات الشحن والنقل والجمارك والتأمين على البضاعة.
- هناك نوعان من الشراء على مستوى هذه المصلحة وهما:
- **الشراء المحلي:** يتم الشراء من السوق المحلية، ويتم الاتفاق مع الموردين على سعر الجودة وطريقة ووقت التسليم.
- **الشراء الخارجي:** تستورد المؤسسة مادة الأكريليك من الخارج إضافة إلى قطع الغيار ومواد التلوين عن طريق مناقصات دولية، وتسدد عن طريق البنك الوطني الجزائري.
- **مصلحة تسيير المخزون:** يكمن دورها فيما يلي: حساب كميات المواد الداخلة في المخازن، مراقبة نوعية المواد المكتناة، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتحرير وصل الاستلام ومراقبة الفواتير وكذلك تحرير سند إخراج السلع من المخازن.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- **المديرية الفرعية للصيانة:** يعمل بها 58 عاملا، وهو ما يفسر أن آلات المؤسسة تحتاج إلى صيانة متواصلة، وتشمل على عدة مصالح منها:
 - **مكتب الدراسات:** يختص بدراسة كل ما يتعلق بتصليح الآلات وتحديد أسباب العطل، وطرق استعمال التجهيزات الجديدة.
 - **مصلحة الصيانة:** تشرف على مراقبة عمال الصيانة بما فيهم المختصون بالميكانيك والتشحيم والتنظيف.
 - **مصلحة الكهرباء:** تتدخل حين يتعلق الأمر بعطب كهربائي.
 - **مصلحة التصنيع:** تقوم بصنع بعض قطع الغيار بطلب من مصلحة الصيانة.
 - **مصلحة معالجة المياه:** تربطها علاقة مباشرة بورشة الصباغة وتختص بتسخين المياه وإضافة مواد كيميائية ومعالجة المياه القذرة وتصريفها.
- **مصلحة البرمجة:** يكمن دور هذه المصلحة في تقدير كمية المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج، المحدد وفق البرنامج السنوي، وتقوم بتطبيقه بالاتفاق مع مديرية التجارة والتسويق ومصلحة مراقبة الجودة والنوعية.
- **مصلحة مراقبة الجودة والنوعية:** وتشمل ما يلي:¹
 - **المخبر الكيميائي:** يوجد على مستوى ورشة الصباغة، حيث يتوفر على عدة أجهزة تستخدم في مزج واستخراج الألوان المطلوبة.
 - **المخبر الفيزيائي:** يختص بمراقبة مقياس الخيط وكثافته وكذلك الأخطاء المرتكبة في الرسومات، ومقاييس الغطاء الجاهز ووزنه.
- **الورشات:** تعمل تحت الرقابة المباشرة للمديرية التقنية، يعمل بها 143 عاملا، ويمكن ترتيبها حسب مراحل الإنتاج بما يلي
 - **ورشة الصباغة:** يعمل بها 12 عاملا تتم على مستواها عملية صباغة المواد الأولية.
 - **ورشة الغزل:** يعمل بها 53 عاملا تتم على مستواها عملية غزل المواد الأولية.
 - **ورشة النسيج:** يعمل بها 42 عاملا تختص في نسج الغطاء حسب المقاييس والمواصفات المطلوبة.

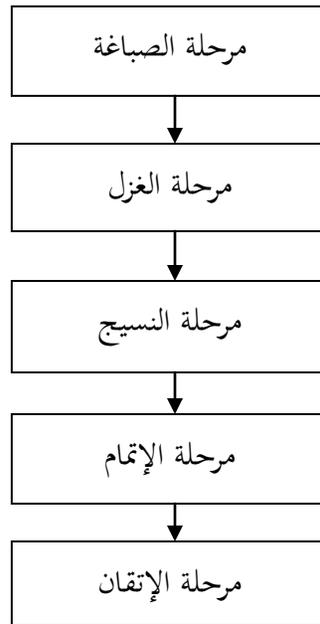
¹، مقابلة شخصية مع السيد، محمد عياد، رئيس فرع الصباغة، يوم 2017/03/13، على الساعة 10:30. (أنظر الملحق رقم 01).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- ورشة الإتمام: يعمل بها 21 عاملا بتزغيب الأغذية وتسوية الزغبات.
- ورشة الإتيقان: يعمل بها 15 عاملا يتم فيها تقطيع الغطاء حسب المقاييس المطلوبة ووضع اللمسات الأخيرة على المنتج ليصبح جاهزا للتسويق.

والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها المنتج:

الشكل رقم 15: المراحل التي يمر بها المنتج.



المصدر: مصلحة التسويق والتجارة.

- مصلحة التسويق والتجارة: ¹ينشط بها 08 عمّال، وتنقسم إلى مديريتين فرعيتين هما: المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

❖ **المصلحة الفرعية للتسويق:** إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهج المركب سياسة اقتصادية تسمح له بإيجاد منافذ لمنتجاته تمثل هذه السياسة في المشاركة في المعارض المختلفة، والبيع بالتقسيط للجماعات المحلية، والإدارات التابعة للدولة، والبيع بالجملة للخواص والمؤسسات العمومية، إضافة إلى التعريف أكثر بالمنتج عن طريق الدعاية والترويج، كما تقوم بدراسة السوق وعروض المؤسسات المنافسة.

¹، مقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/03/12 على الساعة 14:00. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

❖ **المصلحة الفرعية للتجارة:** هي المسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع، وتتعامل مع عدة فئات من العملاء كسلك الأمن والجامعات والثانويات ومختلف القطاعات العمومية إضافة إلى الخواص المتعاقدين أو الجدد، وتمارس نشاطها بالتنسيق مع مديرتي الإنتاج والمحاسبة.

● **مديرية الموارد البشرية:**¹ إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم لذا نجد مركب TEXALG يحرص على تكوين العمال باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية، تقوم هذه المديرية بمهام كثيرة نظرا لعدد العمال الكبير الذي تتعامل معه والذي قدر في سنة 2017 بـ 248 عامل، وللتحكم أكثر في تسيير الموارد البشرية، فإن هذه المديرية تتفرع إلى عدة مصالح، نذكرها فيما يلي بإيجاز:

❖ **مصلحة المستخدمين:** تعد أهم مصلحة على مستوى مديرية الموارد البشرية وهي المسؤولة عن متابعة الحياة المهنية للعمال وتسيير الأجور تحتوي على فرعين هما:

➤ **فرع الموارد البشرية:** يختص هذا الفرع بإتباع مسار الحياة المهنية للعمال بداية بالتوظيف ويقوم بمهام عديدة وكثيرة، منها ما يتعلق بالموظفين الجدد كاختيار العمال وإمضاء عقود التشغيل وتكوينهم وتقييمهم بالإضافة إلى متابعة انضباط العمال وتسجيل غياباتهم، وتسجيل الحالات المرضية والعطل السنوية للعمال وتحرير وثائق تؤكد الساعات الإضافية التي يقوم بها العمال، وكذلك تقديم الوثائق التي يحتاج إليها العمال.

➤ **فرع الأجور:** تتمثل مهامه في تحضير أجرة العمال مهما كانت درجة مسؤوليتهم وذلك تبعا للأجر القاعدي المحدد في الاتفاقية الجماعية على أساس المساواة بين العمال، وحسب التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.

❖ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف أساسية في سبيل التكفل بمسئوليات العمال والحفاظة على صحتهم وذلك من خلال المركز الطبي المتواجد في المركب، كما تقوم بتوفير تعويضات العلاج والأدوية التي صرفها العمال من قبل صندوق الضمان الاجتماعي وتخصيص المنحة العائلية.

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** تختص هذه المصلحة فيما يلي، الحفاظة على نظافة المحيط والمؤسسة، وتسيير وسائل النقل والاختصاص في صيانة أملاك المركب المبنية.

¹، مقابلة شخصية مع السيد سيد بوح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/03/13 على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 01).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في مركب TEXALG.

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

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية لمركب TEXALG.

تحليل البيئة الخارجية لمركب TEXALG يمكن من تحديد الاستراتيجية التنافسية التي يعتمد عليها المركب لمواجهة المنافسين من خلال نموذج بورتر ويمكن تحليل قوى المنافسة للمركب حسب نموذج بورتر كما يلي:¹

- **الداخلون الجدد:** محليا لا يمثلون تهديدا بالنسبة للمركب TEXALG. وذلك لتوفر مجموعة من العوائق كتميز المنتج، وخبرة المركب في مجال الأغذية النسيجية.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** لا تمثل تهديدا للمركب TEXALG وهذا لتوفر عدد كبير من الزبائن، إضافة إلى أنه يقوم بإنتاج منتجات حسب رغبتهم بسبب قلة المنافسة ومن زبائن المركب نجد: الحماية المدنية، الدرك الوطني، الشرطة.
- **القوة التفاوضية للموردين:** الموردون المحليون لا يمتلكون قوة تساومية على المركب لامتلاكه القدرة على التفاوض والمقارنة بينهم وفق ما يخدمه من حيث الجودة وسعر المواد الأولية وأجل التمويل.
- ❖ **الموردون المحليون:** مؤسسة COTEST بقسنطينة (file de chaine).
- ❖ **أما الموردون الأجانب:** يمتلكون قوة تساومية على المركب فمعظم المواد الأولية المستعملة في نشاطه ذات مصدر أجنبي، والجدول التالي يوضح بعض الموردين الأجانب الذين يتم التعامل معهم.

¹، مقابلة شخصية مع السيد، خالد كلام، نائب مدير التمويل والتسويق، يوم 2017/04/27، على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الجدول رقم 06: الموردون الأجانب.

الدولة	الموردون الأجانب
سويسرا	BEZEMA
فرنسا	CHT
إسبانيا	EXPOSETEXTILE
ألمانيا	THIES
تركيا	CUKUROSA
إيطاليا	GIORGIO

المصدر: وثيقة متحصل عليها من القسم التجاري.

- **تهديدات المنتجات البديلة:**¹ ظهرت في الأسواق منتجات بديلة تهدد منتج المركب، نتج هذا التهديد من احتكاك الزبائن بثقافات الغير من دول العالم وتأثرهم بها، فاتجهت أذواقهم ورغباتهم إلى استعمال هذه المنتجات البديلة التي من بين مميزاتهما أنّها تشبع نفس الحاجة، وسهلة الاستعمال، مثل: غطاء سريري (COUETTE).
- **شدة المنافسة بين المؤسسات:**² هناك منافسة قوية بين المركب والمؤسسات المحلية المختصة في صناعة الأغطية النسيجية، بحيث يواجه المركب تنافسية في النوعية مثل مؤسسة: FITAL، SAFILCO، MANTAL وهناك تنافسية في السعر مثل: المؤسسة الخاصة MTA، ومؤسسة FABRICATION COUVERTURE بـ برج بوعريبيج، ونظرا لتأثر الزبائن بالثقافات الغربية تكون زيادة الطلب على المنتج الأجنبي والذي له دور في ظهور منافسين أجانب، فإذن في قطاع النسيج شدة المنافسة قوية بين المركب والمؤسسات المحلية والأجنبية. والجدول التالي يوضح أهم المنافسين المحليين والأجانب لمركب TEXALG.

¹، مقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/03/12 على الساعة 14:00. (أنظر الملحق رقم 02).

²، مقابلة شخصية مع السيد، خالد كلام، نائب مدير التموين والتسويق، يوم 2017/04/27، على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الجدول رقم 07: المنافسون المحليون والأجانب.

المنافسون	الولاية /الدولة
MANTAL	تلمسان
SAFILCO	عين جاسر باتنة
FITAL	باب الزوار الجزائر
FABRICATION COUVERTURE	برج بوعريبيج
MTA	تلمسان(مؤسسة خاصة)
HIVESA TEXTIL	الصين
FIMKA TEKSTIL	تركيا

المصدر: وثيقة متحصل عليها من القسم التجاري.

من خلال الدراسة للبيئة الخارجية التنافسية للمركب TEXALG تبين أنّ المصدر الخارجي للميزة التنافسية لهذا المركب يتمثل أساسا في اختيار استراتيجية التمييز كاستراتيجية للتنافس. كما أنّه يتمتع بقدرات فنية وإدارية لمتابعة احتياجات الزبون ورغباته إضافة إلى اهتمامها بشراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي وتكثيف نشاطات البحث والتطوير والابداع التكنولوجي من أجل تقديم نماذج جديدة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لمركب TEXALG.

إنّ تحليل البيئة الداخلية اعتمادا على نموذج سلسلة القيمة لبورتر يمكن من تحديد نوع الميزة التنافسية للمركب، ومن خلال هذا المطلب تقوم الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للمركب TEXALG، قبل هذا تقوم الدراسة بشرح نموذج سلسلة القيمة باختصار:

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

¹، ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- **الأنشطة الرئيسية:** تعبر عن مختلف الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد بغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمات المدعمة لمحمل تلك العمليات، وتمثل هذه الأنشطة في مايلي: الإمداد الداخلي، العمليات (الإنتاج)، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمات.
- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وتضم مايلي: التدبير، التطور التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنى التحتية للمؤسسة.

وفيما يلي مطابقة نموذج سلسلة القيمة على مركب TEXALG:

● الأنشطة الرئيسية:¹

❖ **الإمداد الداخلي:** يتمثل في إمداد المركب TEXALG بمختلف المواد الأولية المستوردة من الخارج أو المتوفرة في السوق المحلي مثل: FILLE DE CHAINE والتي تدخل في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن، حيث تخزن كل هذه المواد في مخازن خاصة وملائمة لها ويتم مراقبتها من طرف خبراء مراقبة الجودة.

❖ **الإنتاج:** إن عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية تختلف باختلاف نوع المنتج. مثال: SOFABELA AHLEM الشكل يرسم في مؤسسة HIVER TEXTILE بتغنيف ولاية معسكر ويطلع في مؤسسة خاصة LACHATEX بتلمسان.

والجدول التالي يوضح لنا المنتجات من سنة 2014 إلى 2016.

الجدول رقم 08: المنتجات من سنة 2014 إلى 2016.

الكميات	السنوات	2014	2015	2016
أغطية لشخصين		29394	15575	31438
أغطية لشخص واحد		73290	119226	53024
أغطية أطفال		2305	1441	2926

الكمية المنتجة: وحدة إنتاجية.

المصدر: مصلحة التجارة والتسويق.

¹، مقابلة شخصية مع السيد: خالد كالم، نائب مدير التموين والتسويق، يوم 2017/04/27 على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

من خلال الجدول الذي يوضح تطور كمية الإنتاج، نلاحظ أن الكمية المنتجة من الأغذية لشخصين كانت في حالة تذبذب حيث قدرت كمية الإنتاج بـ 29394 وحدة سنة 2014 وانخفضت سنة 2015 وكانت الكمية المنتجة 15575 وحدة ثم عادت للارتفاع سنة 2016 وكانت الكمية المنتجة 31438 وحدة. أما فيما يخص الأغذية لشخص واحد فقد قدرت كمية الإنتاج بـ 73290 وحدة سنة 2014، وارتفعت سنة 2015 وكانت الكمية المنتجة 119226 وحدة، ثم عادت مرة أخرى للانخفاض سنة 2016 وكانت الكمية المنتجة 2926.

أما بالنسبة لأغذية الأطفال فقدرت كمية الإنتاج 2305 وحدة سنة 2014، ثم انخفضت الكمية المنتجة وكانت 1441 وحدة سنة 2015، ثم عادت للارتفاع مرة أخرى سنة 2016 وكانت الكمية المنتجة 2926 وحدة.

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

❖ **التسويق والمبيعات:**¹ تسهر إدارة التسويق على إنجاح عملية البيع بها وذلك بالإهتمام بكل وسائله، حيث يولي المركب أهمية كبيرة لعملية الترويج الذي يعتبر الوسيلة الأساسية لضمان استمرار العلاقة بين الزبون والمركب وعلى هذا الأساس تهتم المديرية بكل عناصره وتبرز كمايلي:
والجدول التالي يوضح لنا المبيعات من سنة 2014 إلى 2016.

¹، مقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/03/12 على الساعة 14:00. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الجدول رقم 09: المبيعات من سنة 2014 إلى 2016.

السنوات	2014	2015	2016
الكميات			
أغطية لشخصين	36142	37254	26867
أغطية لشخص واحد	44891	148686	56777
أغطية أطفال	2305	1420	2829

الكمية المباعة: وحدة إنتاجية.

المصدر: مصلحة التجارة والتسويق.

من خلال الجدول الذي يمثل تطور كمية المبيعات نلاحظ أن الكميات المباعة بالنسبة للأغطية لشخصين سنة 2014 قدرت بـ 36142 وحدة، وفي سنة 2015 عرفت ارتفاع بحيث قدرت الكمية المباعة بـ 37254 وحدة، ثم انخفضت سنة 2016 وكانت الكمية المباعة تقدر بـ 26867.

وبالنسبة لأغطية لشخص واحد فنلاحظ أن الكميات المباعة سنة 2014 كانت تقدر بـ 44891 وحدة، ثم ارتفعت وكانت الكمية المباعة 148686 وحدة سنة 2015، وانخفضت سنة 2016 بحيث كانت الكمية المباعة 56777 وحدة.

أما أغطية الأطفال فقد عرفت تذبذب فكانت الكمية المباعة سنة 2014 تقدر بـ 2305 وحدة، ثم انخفضت سنة 2015 وكانت الكمية المباعة 1420 وحدة. وعادت للارتفاع سنة 2016 وكانت الكمية المباعة 2829 وحدة.

- **الإعلان:** يعتمد المركب في الإعلان على الملصقات الشهرية وعلى الاعلان في الإذاعة المحلية.
- **البيع الشخصي:** يعتبر في المقام الأول حيث يعتبر أداة أساسية في هذا المركب وتعتمد في هذا على رجال البيع وذلك من أجل دخول في علاقة دائمة مع الزبون والتركيز على نوعية الزبائن التي يتعامل معهم المركب.
- **تنشيط المبيعات:** يعتمد المركب على تقديم تخفيضات على المشتريات بموجب شروط معينة ويتم البيع بمنح تخفيضات والبيع بالتقسيط مع تقديم ضمانات والتكفل بالنقل على حساب المركب في أماكن محدّدة، ويقوم أيضا بمنح المطبوعات والكتالوجات والمفكرات والرزنامات إلى الزبائن والمتعاملين معه مجانا كهدية تضمن التواصل وترك انطبعا جيدا عالية وترسيخ العلامة التجارية في أذهانهم وفي إطار البيع بالصفقات يقوم المركب بإعطاء عينات إلى

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الزبائن لمعاينتها في مخبر النسيج CNTC بيومرداس وبعد التأكد في المخبر من متانة الغطاء وعدم تغير اللون وتحديد الوزن 600 غ في المتر الواحد وعند مطابقتها بالمزايا المذكورة تتم عملية إمضاء الصفقة.

■ **العلاقات العامة:** إنّ المديرية تهتم ببناء علاقات خارجية مع الزبائن والمتعاملين بالمؤسسات الأخرى وأيضا العلاقة الداخلية وذلك بحرصهم على عقد اجتماعات داخل المركب.

■ **الترويج عبر الأنترنت:** بخصوص هذا الجانب فإنّ مركب TEXALG أدرك أهمية هذا المجال واعتبره أداة جديدة للمعرفة والاتصال حيث قامت بإنشاء موقع للفرع www.texalgspa.dz.com.

كما وضعت بريد إلكتروني لتسهيل العلاقات مع الزبائن فالموقع يقدم للزوار إمكانية إرسال آرائهم وهو texalgtiss38@yahoo.fr.

■ **نقاط القوة لسياسة الاتصال في المركب:** وجود موقع في الأنترنت خاص بالمركب، المشاركة في المعارض والملتقيات، ونشر التقارير الدورية والسنوية عن المركب.

وفيما يلي: ¹ التعرف على المعرض الذي قام به المركب TEXALG من أجل التعريف بمنتجاته والاتصال بالزبائن، وكان في 03/19 إلى 2017/04/03. (أنظر الملحق رقم 08)، فهذه الفترة كانت لها أثر جد إيجابي على المركب والذي كان فيه تجاوب كبير من طرف الزبائن من جميع أنحاء الوطن كالجزائر، شلف، تيارت، واد سوف... إلخ. والذي أدى إلى استمرار المعرض مباشرة في اليوم الموالي للتاريخ المتوقع لنهاية المعرض ولزال لحد اليوم (24/04/2017)، وهذا راجع للنجاح غير المتوقع من حيث الترويج والمبيعات. حيث كانت الإحصاءات الأولية للمعرض موضحة في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم 10: الإحصاءات الأولية للمعرض (سنة 2017).

سلع أخرى		الأغطية	
1339	الكمية المعروضة	1428	الكمية المعروضة
1216	الكمية المباعة	1355	الكمية المباعة
123	الكمية المتبقية	73	الكمية المتبقية

الكمية المعروضة: وحدة. الكمية المباعة: وحدة.

المصدر: مصلحة التسويق والتجارة.

¹، مقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/04/24 على الساعة 09:00. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

حساب النسبة المئوية للكميات المباعة:

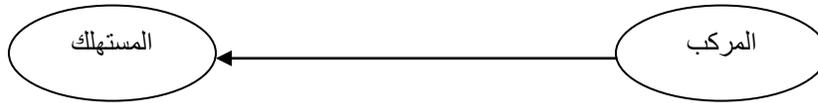
$$100 \times (1216 + 1355) \div (1339 + 1428) = 92,91\%$$

وكانت هذه النتيجة غير متوقعة وجدّ مرضية وفتحت آفاقاً جديدة للمركب TEXALG وأصبح له مكانة وطنية في وقت قصير وسيكون له عدّة مشاريع نتيجة هذا المعرض.

(أنظر الملحق رقم 09). النتائج الأولية للمعرض.

أما بالنسبة للتوزيع فيعتمد المركب على نوعين من الأنظمة (توزيع مباشر، توزيع غير مباشر).

الشكل رقم 16: التوزيع المباشر.



المصدر: وثائق داخلية للمركب

وتعد من أحسن الطرق في توزيع منتجاتها والطريقة المناسبة التي يعتمدها المركب في ظل المنافسة الحالية .

الشكل رقم 17: التوزيع غير المباشر.



المصدر: وثائق داخلية للمركب.

يلجأ المركب إلى استعمال هذا النوع من التوزيع نظراً لمجاله الواسع، إذ يتعامل المركب مع عدد من الخواص يتوزعون على مناطق مختلفة منها: تلمسان، تيارت، عين الدفلى، معسكر، سيدي بلعباس.

كما يتم التعامل مع الموزعين على أساس عدة شروط هي:

- أن يكون للموزع سجل تجاري.
- أن يكون للموزع ورقة الجباية.
- أن يكون للموزع حساب بنكي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

❖ **الخدمات:** من أجل المحافظة على قيمة المنتج لدى الزبائن الحاليين أو المرتقبين فإن المركب يقدم بعض الخدمات مثل خدمات ما بعد البيع، إمكانية إرجاع السلعة والاحتجاج في حالة وجود عيب فيها مع إعطاء السبب المقنع لذلك.

● **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساند الأنشطة الرئيسية في المركب تتمثل في ما يلي:

❖ **التدبير:**¹ ويخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة والمستعملة في سلسلة القيمة، فيما يخص شراء المواد الأولية يعتمد المركب TEXALG على الشراء المحلي بنسبة 10% والشراء الأجنبي بنسبة 90%، ومعظم آلات المركب من صنع ألماني والألتين الرقميتين من صنع فرنسي. (أنظر الملحق رقم 13).

❖ **التطور التكنولوجي:**² يعتمد المركب TEXALG على استعمال آلتين حديثتين رقميتين بخلاف الآلات الموجودة من قبل، ويظهر اهتمامه بالتطوير التكنولوجي من خلال تطويره لمنتجاته، واللجوء إلى البحث عن منتجات وطرق إنتاج جديدة والسرعة في الانتاج، والعمل على التحسين المستمر لها.

❖ **إدارة الموارد البشرية:**³ يولي المركب TEXALG أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال اهتمامه باستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وضع برامج تحفيز للعمال، الاهتمام باقتراحاتهم ومشاكلهم، والقيام بدورات تكوينية داخل وخارج المركب وحتى خارج الوطن حسب الضرورة.

❖ **البنى التحتية للمؤسسة:** يقوم المركب بتحديد تكاليف جميع الأنشطة التي يقوم بها ومقارنتها مع الأداء المحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة لتدنيه التكاليف وزيادة الأرباح وتطوير المنتجات نحو الأفضل.

من خلال تحليل البيئة الداخلية للمركب TEXALG توصلت الدراسة إلى أن المركب يهتم بالجودة العالية، التطوير والبحث عن منتجات جديدة، خلق القيمة المرتفعة لدى الزبون وكل هذا يساعده في تحقيق ميزة تنافسية من نوع ميزة تميز المنتج وبهذا تكون الدراسة قد أثبتت الشطر الأول من الفرضية الرابعة.

¹ مقابلة شخصية مع السيد، محمد عياد، رئيس فرع الصباغة، يوم 2017/03/13، على الساعة 10:30. (أنظر الملحق رقم 01).

² مقابلة شخصية مع السيدة حورية بلحمري، نائب مدير ورشة النسيج، يوم 2017/04/27، على الساعة 08:45. (أنظر الملحق رقم 01).

³ مقابلة شخصية مع السيد سيد بوح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/03/13 على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 01).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية لمركب TEXALG.

من خلال التحليلين السابقين تبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على استراتيجية التمييز لمواجهة المنافسين وتتمتع بميزة تميز، ومن خلال هذا المطلب ستبرز الدراسة أهم مصادر الميزة التنافسية للمركب TEXALG، والمتمثلة في مايلي :

● **معدّات الإنتاج:**¹ وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات مواد أولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الانتاجية وأغلب هذه المعدات من صنع ألماني وفرنسي، يهتم المركب بصيانتها باستمرار وهي نوعين:

آلات متخصصة كتلك المختصة في نسيج الأغذية فقط، وأخرى غير متخصصة مثل آلات الخياطة تستخدم في خياطة جميع الأنسجة، كما اهتم بشراء 10 آلات جديدة رقمية من صنع فرنسي لم تتجاوز مدّتها سنة كان لها تأثير على قدرته الانتاجية سيوضح في الجدول الآتي الفرق بين القدرة الانتاجية لـ 10 آلات قديمة و 10 آلات جديدة خلال ثلاثة أشهر: جانفي، فيفري، مارس:

جدول رقم 11: الفرق بين القدرة الانتاجية للآلات الجديدة والقديمة.

الأشهر	جانفي 21 يوم	فيفري 20 يوم	مارس 22 يوم
الآلات القديمة	8127	7732	8514
الآلات الجديدة	20622	19640	21604

القدرة الانتاجية: متر طولي.

المصدر: وثيقة من ورشة النسيج.

شهر جانفي: $20622/8127=2.5374$.

شهر فيفري: $19640 / 7732=2.5400$.

شهر مارس: $21604 / 8514=2.5374$.

عند تحليل الجدول نجد أنّ القدرة الانتاجية للآلات الجديدة تفوق القدرة الإنتاجية للآلات القديمة بما يقارب ثلاثة أضعاف، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في إنتاج المركب في وقت قصير. (أنظر الملحق رقم 10).

¹، مقابلة شخصية مع السيدة حورية بلحمري، نائب مدير ورشة النسيج، يوم 2017/04/27، على الساعة 08:45. (أنظر الملحق رقم 01).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

- "الموارد المالية: يتمتع المركب TEXALG باستقلالية فهو يعتمد في تلبية احتياجاته على التمويل الذاتي ونادراً ما يلجأ إلى الاستدانة من البنوك.
- **المعرفة:** إنّ المعارف التي يتمتع بها مركب TEXALG راجع إلى خبرته الطويلة في مجال صناعة الأغذية النسيجية والخيوط الخشن ومن جهة أخرى برمجة الدورات التكوينية اللازمة لمواكبة العاملين التكنولوجية الراهنة وتطوير معارفهم ومهاراتهم فحصلوه على هذه المعارف وتوظيفها في نشاطه أهله للحصول على ميزة تنافسية من نوع ميزة التميز.
- **التكنولوجيا:** يهتم المركب TEXALG بالتكنولوجيا من خلال مواكبته للمستجدات في البيئة التكنولوجية ويبرز ذلك من خلال استخدامه للحواسيب وشبكة الأنترنت داخل المركب كما أنه يستخدم تكنولوجيات حديثة في إنتاج ومراقبة جودة منتجاته".¹
- **الجودة:**² تعتبر الجودة مصدراً من مصادر ميزة التميز للمركب TEXALG فهو يهتم بمراقبة جودة المنتج من بداية شراء المواد الأولية وتخزينها إلى غاية تقديمه بالشكل النهائي كما أنّ منتجاته تطابق مواصفات الجودة العالمية.

¹، مقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/04/24 على الساعة 09:00. (أنظر الملحق رقم 02).

²، مقابلة شخصية مع السيد: خالد كلام، نائب مدير التموين والتسويق، يوم 2017/04/27 على الساعة 10:15. (أنظر الملحق رقم 02).

المبحث الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في مركب TEXALG.

من الأساليب المستعملة لتحقيق الميزة التنافسية الإبداع التكنولوجي من خلال تأثيره في المصادر المكونة لها سواء كان الإبداع التكنولوجي في المنتج أو في أساليب الإنتاج، ومن خلال هذا المبحث ستركز الدراسة واقعه في المركب TEXALG وكيفية تأثيره على مصادر ميزته التنافسية.

المطلب الأول: الإبداع التكنولوجي في مركب TEXALG.

من خلال هذا المطلب تبين الدراسة مصادر الأفكار الإبداعية وطرق اعتمادها في المركب TEXALG وكذلك نماذج عن الإبداعات التكنولوجية ومراحلها كما يلي :

• مصادر الأفكار الإبداعية في مركب TEXALG.¹

الإبداع هو عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة ويعتمد المركب TEXALG على المصادر التالية للحصول على أفكار إبداعية :

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

❖ **قنوات التوزيع:** حيث تقوم قنوات التوزيع بنقل شكاوى ومقترحات الزبائن إلى الوحدة لمعالجتها والتي قد تكون أفكارا جديدة تجسد إبداعا تكنولوجيا و خاصة إبداع المنتج سواء كان جذري أو بإدخال تعديلات باعتبار أنّ المركب ينتج حسب رغبات الزبائن.

❖ **زبائن القطاع العام والخاص:** وهم أهم مصدر للأفكار الجديدة لأنّ المركب ينتج حسب رغباتهم واحتياجاتهم، وهناك فكرة لإنتاج منتج جديد، غطاء سريري COUETTE وهو في طريق الدراسة والبحث من أجل انتاجه في المركب TEXALG.

• **طرق اعتماد الإبداع في مركب TEXALG :** يعتمد المركب TEXALG على التطوير من الداخل كطريقة أساسية لاعتماد الإبداع التكنولوجي وخلق تعاون جيد بين جميع الأقسام والمصالح.

¹، ربيعة عرجان، نفس المرجع السابق.(أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

● نماذج عن الابداع التكنولوجي بمركب TEXALG : يهتم المركب TEXALG بالإبداع و يظهر ذلك جليا من خلال سلسلة الابداعات التي قامت بها خلال السنوات السابقة وهذه السنة حيث قامت بإنتاج منتجات جديدة مثل: بطانية SOFABELL التي كان لها نجاح كبير من خلال المعرض الذي أقيم في مارس من هاته السنة وكانت الكمية المعروضة 176 و الكمية المباعة 173، مثلها مثل المنتجات الأخرى AHLEM,CHARIS وأما LHAF BLADI فهو منتج جديد لهذه السنة كانت الكمية المعروضة والمنتجة 32 بيعت كلها في المعرض وكان عليه الطلب كثير وهذا ما أدى في استمرار انتاجه.

منتجات الإبداع الجذري: مثل منتج LHAF BLADI المقدم حديثا من طرف المركب وهو منتج تقليدي ذو جودة عالية يراعي متطلبات الزبائن. (أنظر الملحق رقم 12).

منتجات الابداع التدريجي: أما المنتجات الجديدة التي أدخلت عليها تعديلات نجد مثلا تحسين منتج NID D'ANGE HANA للأطفال حيث تم فيه زيادة القبعة، والقفاز، والجوارب. (أنظر الملحق رقم 12).

● مراحل الابداع التكنولوجي بمركب TEXALG .

يمر الابداع التكنولوجي بمركب TEXALG بالمراحل الآتية¹:

- ❖ مرحلة تكوين الفكرة: مرحلة توليد الافكار غالبا تكون من عند الزبائن أو من عمّال المركب.
- ❖ التطوير: في هذه المرحلة يتم دراسة الأفكار المقدمة وغربلتها واختيار الأنسب من خلال البحوث الأساسية والتطبيقية التي يقوم بها قسم الانتاج والتأكد من توفر التمويل اللازم والتقنية المطلوبة.
- ❖ التجسيد: يبدأ الإبداع يتجسد من خلال وضع نموذج أولي ومعاينته في المخبر وهذا بعد توفير المواد اللازمة والتأكد من مطابقته للشروط المطلوبة.
- ❖ مرحلة الاستعمال والانتشار: في هذه المرحلة يقوم مركب TEXALG بإجراء العملية التجارية للمنتج الجديد فإن نال رضا الزبون تنتقل إلى المعاينة التجارية وهي إخراج كمية أكبر للزبون من المنتج، وإن كان العكس لم ينل رضا الزبون تراجع النموذج الاولي وتعديل فيه.

¹، ربيعة عرجان، نفس المرجع السابق. (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

ويعتمد مركب TEXALG في حماية منتجاته على الأسرار التجارية المنصوص عليها في عقد العمل وكذا العلامة التجارية .

ومن خلال ما سبق ذكره تكون الدراسة قد أثبتت الشرط الأول من الفرضية الرابعة التي تعتبر أن المركب TEXALG يتمتع بميزة تنافسية من نوع ميزة التميز ويعتمد على الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزته التنافسية وهذا يظهر جليا من خلال سلسلة الإبداعات التي يقوم بها.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية في مركب TEXALG .

بعد التعرف على الإبداع التكنولوجي في مركب TEXALG ستكون الدراسة في هذا المطلب حول مدى تأثيره على مصادر ميزتها التنافسية، ويكون هذا التأثير كما يلي:

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج:¹

تتباين درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي كما يلي:

- الإبداع التكنولوجي في المنتج: طرح المركب TEXALG لمنتجات جديدة جذريا أو محسنة لا يؤثر بدرجة كبيرة على معدات الإنتاج المستخدمة فهو لا يتطلب في العادة معدات جديدة.
- الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج: يظهر ذلك من خلال التأثير الكبير على معدات الإنتاج لان هذا النوع يحتم على المركب البحث عن معدات إنتاج جديدة فهو يتعلق أساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الانتاجية من أجل تبسيط وتخفيض تكاليف الإنتاج، والجهد.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد المالية: الإبداع التكنولوجي يحتاج إلى موارد مالية ضخمة من أجل

اقتناء مواد أولية أو معدات إنتاج جديدة والمركب يعتمد على موارده الخاصة في تمويل احتياجاته.

3 - تأثير الإبداع التكنولوجي على المعرفة: بتقدم منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة يفرض على المركب

تطوير وزيادة رصيده المعرفي، لذلك يقوم باستقطاب المهارات والخبرات اللازمة.

¹، ربيعة عرجان، نفس المرجع السابق.(أنظر الملحق رقم 02).

4- تأثير الابداع التكنولوجي على التكنولوجيا: يظهر تأثير الابداع التكنولوجي على التكنولوجيا المستخدمة في مركب TEXALG ، من خلال قيامه بشراء أحدث الآلات والمعدات كمنحبر مراقبة الجودة يتوفر على أحدث التقنيات والوسائل والآلات المخبرية الخاصة بكل أشكال المراقبة.

5- تأثير الابداع التكنولوجي على الجودة: إنّ تأثير الابداع التكنولوجي على الجودة قوي فإقبال الزبائن على المنتج الجديد يرتبط بجودته، كما أنّ مركب TEXALG يسهر على مراقبة الجودة من المواد الأولية إلى غاية تقديم المنتج النهائي من خلال منحبر مراقبة الجودة.

المطلب الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التميز والطموحات المستقبلية للمركب.

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات الميزة التنافسية لهذا المركب والمتمثلة في استراتيجية التمييز التي اختارها كاستراتيجية للتنافس وطموحاته المستقبلية.

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التمييز في مركب TEXALG.¹

يعتمد المركب على استراتيجية التمييز لمواجهة المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بسعر مرتفع قليلا يبرز القيمة التي يقدمه لزيائنه والتي تفوق ما يقدمه المنافسون ويظهر ذلك من خلال تشكيلة واسعة من المنتجات التي يقدمها والعمل على التجديد فيها باستمرار وفق متطلبات السوق ومتطلبات الزبائن، كما أنّه يعطي أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى الناشطة في مجال الأغذية النسيجية ، وقيامه بمراقبة المنتج من بداية الحصول على المواد اللازمة لإنتاجه إلى غاية تقديمه في شكله النهائي لتفادي أي عيب في المنتجات التي يقدمها

II-الطموحات المستقبلية للمركب: كل المؤسسات تسعى إلى تحقيق طموحات مستقبلية ومن بينها مركب TEXALG وهذا ب: التوسع في مجال الإنتاج لتسديد ديون المركب، تخصيص وضبط ميزانية خاصة بالترويج والتنوع في البرامج التوزيعية بين الإعلان في منشورات دورية توزع على الزبائن والإعلان في الجرائد وحتى الإشهار في وسائل الإعلام السمعية والبصرية، التوسع في الأسواق الوطنية لاكتساب حصة سوقية، زيادة الآلات المتطورة للزيادة في وتيرة الإنتاج وتطوير المنتج، تزويد رجال البيع والتسويق بجميع الوسائل والمعلومات التي قد يطلبها الزبون علي المنتج ،المركب يعتمد على استراتيجية تمييز المنتج ولتدعيم هذه الاستراتيجية على المركب أن يهتم أكثر بعناصر المزيج التسويقي

¹، ربيعة عرجان، نفس المرجع السابق.(أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

الأخرى، واختيار رجال البيع مؤهلين وذوي خبرة، القدرة على الاتصال واستخدام اللغة وتنظيمهم وإعداد برامج تدريبية خاصة لرجال البيع وبما أنّ المركب يعتمد في أسلوب توزيعه المباشر، فرجال البيع للمركب في هذه الحالة الوسيط والممثل الرسمي لها في السوق الذي يمكن أن يقدم الصورة الجيدة للمركب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مركب TEXALG.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية في مركب TEXALG اتضح أنّ هذا الأخير من أهم المؤسسات في السوق الوطني لتغطية احتياجاته من الأغذية والخيط الخشن.

يعتمد مركب TEXALG على استراتيجية التمييز كاستراتيجية تنافسية ويتمتع بميزة التميز نتيجة لخبرته الطويلة في مجال الأغذية النسيجية واهتمامه بجودة وتطوير منتجاته.

كما يعتمد مركب TEXALG الجانب الكلاسيكي ويعود سبب استخدام المركب لهذا النظام راجع الى التطابق مع نشاطه المكثف والمتفرع والنشاطات والعمليات، فبالرغم من التزايد المستمر في وتيرة الانتاج والطلب المتناهي على منتجات المركب بحكم جودته وأسعاره المرتفعة نوعا ما إلا أن العمليات التجارية للمؤسسة لا تخلو من النقائص والتي نميزها في النقاط التالية: نقص الاتصال الخارجي، استخدام تقليدي لتقنيات تسويقية، نقص نقاط البيع على المستوى الوطني مما يضعف شبكات التوزيع، وقلة الاطارات المتخصصة في ميدان التسويق.

على الرغم من كل هذه النقائص إلا أن مركب TEXALG يتميز بعدة إيجابيات يمكن حصرها فيما يلي: التنظيم المحكم لمختلف المصالح وهذا راجع لتوفير الكفاءات في الوحدة، الاستقبال الجيد للزبائن الذي يضمن طلبيات جديدة، توفير الخدمات المطلوبة للزبائن حيث يوجد تسهيلات وتخفيضات للدفع، المحافظة على جودة المنتج وذلك للمحافظة على جاذبية الاتصال الداخلي والجيد، والحرص على التجديد باعتماده على التكنولوجيا الحديثة.

ومن أجل مواجهة المنافسين، وتحقيق ميزته التنافسية والحفاظ على حصته السوقية يقوم بالإبداع التكنولوجي ويستمد أفكاره الإبداعية من آراء الزبائن، العمّال، والبحوث التي يقوم بها.

خاتمة عامة

الإبداع هو التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة، وهو عمليةثمر ناجحا جديدا وغير عادي يتقبله المجتمع لفائدته والهدف منه هو إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية، وبما أن المؤسسات تعيش اليوم في بيئة متغيرة شديدة المنافسة أصبح الإبداع ضروري من أجل مواكبة التطورات الراهنة من أجل تلبية متطلبات الزبائن ومواجهة المنافسين.

الإبداع التكنولوجي هو نوع من أنواع الإبداع يرتبط بتقديم منتج جديد أو تحسين قائم بإدخال تعديلات عليه، بحيث تلجأ إليه المؤسسات للتكيف والاستمرار في الظروف البيئية المتغيرة التي تتميز بالمنافسة الشديدة وتغير ظروف السوق، وحاجات ورغبات الزبائن. كما أن الإبداع التكنولوجي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية والعمل على تحقيقها باستمرار لضمان تفوقها.

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسات يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. يكون بتقديم منتج جديد بأسعار منخفضة (ميزة التكلفة) أو مرتفعة تبرز التميز (ميزة التمييز)، إلا أنها في هذه الحالة ليست دائمة لأنه يمكن تقليدها من طرف المنافسين، وللمحافظة على التفوق يجب التحديد في المنتج وفي طرق الإنتاج باستمرار وذلك عن طريق الإبداع التكنولوجي.

وعليه من خلال دراسة هذا الموضوع من الجانب النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- 1- من الأساليب التي تؤدي إلى الإبداع ظهور أفكار جديدة باستمرار. (ومنه تم إثبات الشرط الأول من الفرضية الأولى)
- 2- الإبداع يعني قيادة البحث والتطوير باستخدام طرق إنتاج جديدة.
- 3- البحث والتطوير هو المصدر الرئيسي للإبداع التكنولوجي ويتطلب موارد ضخمة توفرها المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي، الاعتماد على البنوك، المستثمرين، ورأس المال المخاطرة.
- 4- الإبداع التكنولوجي هو كل تغيير يستحدث المنتجات وأساليب الإنتاج، ويستند إلى معارف علمية وتكنولوجية، وتحقيقه يتطلب ممارسة نشاطات البحث والتطوير، وتجنيدا لموارد مالية وطاقات بشرية مؤهلة ومعارف علمية، بالإضافة إلى وجود طلب في السوق، وله تأثير مباشر على القدرات التنافسية للمؤسسات. (ومنه تم إثبات الشرط الثاني من الفرضية الأولى وإثبات الفرضية الثانية).
- 5- يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدفعها.

- 6- إنّ التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها.
- 7- الإبداع التكنولوجي يؤثر على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز) حسب نوع الميزة التنافسية في السوق المستهدف.

نتائج الجانب التطبيقي:

- 1- تحليل البيئة الخارجية لمركب TEXALG من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر أظهر أنه يعتمد على استراتيجية التمييز كاستراتيجية تنافسية (ومنه نفي الفرضية الثالثة).
- 2- تحليل البيئة الداخلية للمركب TEXALG من خلال نموذج سلسلة القيمة لبورتر أظهر أنها تتمتع بميزة تنافسية من نوع ميزة التمييز (ومنه إثبات الشرط الثاني من الفرضية الرابعة).
- 3- يعتمد المركب TEXALG في منتجاته على الاهتمام بمراقبة مقاييس الجودة، أملا بالحصول على ISO شهادة مقاييس الجودة العالمية.
- 4- يعتمد المركب TEXALG في الحصول على الأفكار الإبداعية من الزبائن بالدرجة الأولى لأنه ينتج حسب رغبتهم إضافة إلى آراء العمّال والبحوث التي يقوم بها.
- 5- يهتم مركب TEXALG بتقديم منتجات جديدة للحفاظ على حصته السوقية وزيادة أرباحه.
- 6- يقدّم مركب TEXALG منتجات جديدة دلالة على اهتمامه بالإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزته التنافسية (ومنه تمّ إثبات الشرط الأول من الفرضية الرابعة).
- 7- يهتم مركب TEXALG بالإبداع التكنولوجي ويركز على الإبداع في المنتج لتعزيز الاستراتيجية التنافسية التي ينتهجها وتطوير الميزة التنافسية التي يتمتع بها.

الاقتراحات: على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة نقترح على المركب مايلي:

- 1- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، تنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية.
- 2- زيادة عدد الإبداعات التكنولوجية في صناعة الأغطية النسيجية لمواجهة المنافسين والحفاظ على الحصة السوقية.
- 3- تحسين الوظيفة التسويقية بإنشاء نقاط بيع تابعة للمركب، من أجل دراسة السوق ومتابعة اقتراحات وشكاوى الزبائن.

4- الاعتماد على وسائل الإعلام من أجل تعريف الزبائن بإبداعاته التكنولوجية لضمان الاستجابة السريعة ومواجهة المنتجات البديلة.

5- ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المركب باعتبارها مصدر للإبداع التكنولوجي.

6- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال، وتعزيز روح الإبداع، الجديد والتغيير.

آفاق الدراسة: من أجل فتح آفاق أوسع لموضوع الدراسة في هذا المجال نقترح مواصلة البحث في المواضيع التالية:

1- دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

2- أثر إبداع المنتج في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

3- تأثير اليقظة التكنولوجية في تحسين إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 - باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 2- أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الاكاديميون للنشر، والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 1433هـ- 2012م.
- 3- بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2015.
- 4- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2006
- 5- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الاولى، 2014م- 1435هـ.
- 6- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 8- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- جيمس إيفان، جيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الانجليزية، 2009.
- 10- حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 11- خضر مصباح الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2013.
- 12- ربحي مصطفى عليان، اسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الاولى، 2009م- 1430هـ.
- 13- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013.
- 14- سعد علي العنتزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

- 15- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1428هـ-2008م.
- 16- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17- عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق)، دار وائل للنشر، عمّان، الطبعة الأولى، 2014.
- 18- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة العربية، 2015.
- 20- علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2013.
- 22- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2009.
- 23- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزي والطباعة، عمّان، الطبعة الأولى، 2013.
- 24- مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة بالتعاون مع جامعة جدارا اربد، استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، المملكة الاردنية الهاشمية، اكتوبر 2011.
- 25- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 26- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2010 .
- 27- محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة(مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 28- محمد الصريفي، القيادة الإدارية الابداعية، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 29- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 30- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

- 31- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، إدارة الانتاج والعمليات،(مدخل نظمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الاولى، 2010م-1431هـ.
- 32- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان ، الطبعة الأولى، 2011.
- 33- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان ، الطبعة الأولى، 2013.
- 34- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2003.
- 35- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- 36- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمّان، الطبعة الأولى، 2009.
- 37- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2009.

• الأطروحات والرسائل:

❖ الأطروحات:

- 38- بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
- 39- حجاج عيد الرؤوف، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعرريج باستخدام اسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014/2015.

❖ الرسائل:

- 40- بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة دار البيضاء، الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2013.

41-خالدي ريم، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-الوحدة الانتاجية بالأخضرية ولاية بويرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014.

42-محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر- رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005/2004.

• الملتقيات:

43-بن عاتق حنان، ح جماوي توفيق، واقع الابداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي بعنوان: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، 18-19 ماي 2011.

44-بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البلدية، 12/13 ماي 2010.

||-باللغة الاجنبية:

• الكتب:

45-Arnaud Groff , **Manager l'innovation**, Afonor Edition, France, 2009.

46-John Bouglet, **Stratégie D'entreprise**, Berti Edition, Alger, 2011.

• مواقع الانترنت:

47-iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/بن-لحسن.doc

48-<https://hrdiscussion.com/hr23834.html>

49_ https://docs.google.com/document/.../10n1m0Uz3NOuytssuijqEXUhQ9_m4tpVh188A 2...

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
116	مقابلة شخصية مع السيد سيد بوح، محمد عياد، والسيدة حورية بلحمري.	01
117	مقابلة شخصية مع السيد خالد كالام، والسيدة ربيعة عرجان.	02
118	تقديم المركب TEXALG.	03
120	الهيكل التنظيمي لمركب TEXALG.	04
121	بطاقة الطلب.	05
122	جدول أسعار المنتجات.	06
123	بطاقة تقنية لبطانية SOUAD.	07
125	دعوة لحضور معرض بيع منتجات مركب TEXALG .	08
126	نتائج معرض مركب TEXALG .	09
127	القدرة الانتاجية للآلات الجديدة.	10
130	بعض منتجات مركب TEXALG.	11
131	المنتجات الجديدة لمركب TEXALG.	12
132	صورتان (آلة قديمة وجديدة لمركب TEXALG).	13

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: مقابلة شخصية مع السيد سيد بوح، رئيس مصلحة الموارد البشرية، يوم 2017/03/13 على الساعة 10:15، ومقابلة شخصية مع السيد محمد عياد، رئيس فرع الصباغة، يوم 2017/03/15 على الساعة 10:30، والسيدة حورية بلحمري، نائب مدير ورشة النسيج، يوم 2017/04/27 على الساعة 08:45.

إن اعتماد المركب TEXALG على الإبداع التكنولوجي أمر ضروري لمواكبة التطورات الراهنة والاستجابة لمتطلبات السوق، من أجل تنمية ميزته التنافسية والحفاظ عليه من خلال تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة، وهذا ما ستحاول الدراسة التعرف عليه من خلال التفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية حول واقع الإبداع التكنولوجي في مركب TEXALG.

1- السيد سيد بوح:

س01: هل يولي مركبكم أهمية لإدارة الموارد البشرية؟

س02: ما هو عدد عمّال مركبكم سنة 2017؟

س03: كيف يتم اختياركم للعمّال؟ وكيف يتم إتباع مسار حياتهم المهنية؟

س04: هل يقوم مركبكم ببرمجة دورات تكوينية لعمّاله؟

س05: ماهي الإجراءات التي تقومون بها لحماية عمّالكم؟

2- السيد محمد عياد:

س1: ماهي مراحل الإنتاج في مركبكم؟

س2: هل يعتمد المركب في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن على مواد أولية أو مستوردة؟

س03: هل يوجد في مركبكم مخبر لمراقبة الجودة؟

3- السيدة حورية بلحمري:

س01: هل يحتاج الإبداع التكنولوجي في المنتج وطريقة الإنتاج لمعدات إنتاج جديدة؟

س02: ماهي أنواع الآلات الإنتاجية الموجودة في المركب؟

س03: هل يعتمد المركب على التكنولوجيات الحديثة في ممارسة نشاطه؟

س04: هل وجدتم فرق في القدرة الانتاجية للآلات الجديدة القديمة؟

الملحق رقم 02: مقابلة شخصية مع السيد: خالد كالام، نائب مدير التموين والتسويق، يوم 2017/04/27

على الساعة 10:15، ومقابلة شخصية مع السيدة: ربيعة عرجان، رئيسة فرع التسويق، يوم 2017/03/12

على الساعة 14:00، ويوم 2017/04/24 على الساعة 09:00.

حتى يحافظ المركب TEXALG على مكانته ومركزه التنافسي وجب عليه أن يكون دائم الاطلاع

على التغيرات التي تشهدها البيئة التي تحيط به سواء كانت داخلية أو خارجية وهذا ما ستحاول الدراسة التعرف عليه من خلال التفضل على سيادتكم بطرح الأسئلة التالية:

1- السيد خالد كالام:

س01: كيف يقوم مركبكم بالإمدادات الداخلية؟

س02: كيف يقوم مركبكم بالإمداد الخارجي؟

س03: هل يعتمد مركبكم على شراء المواد الأولية من داخل الوطن أو من خارجه؟

س04: من هم المنافسون المحليون والأجانب الذين ينافسون مركبكم؟

س05: كيف كانت المنتجات والمبيعات خلال السنوات الماضية 2014، 2015، 2016؟

س06: هل تعتبر الجودة من أولويات مركبكم؟

2- السيدة ربيعة عرجان:

س01: هل يهتم مركبكم بالتطور التكنولوجي؟

س02: هل يهتم مركبكم بعملية التسويق؟

س03: ما هي مراحل الابداع التكنولوجي بالمركب TEXALG؟

س04: ما نوع الاستراتيجية التنافسية المتبعة من طرف مركبكم؟

س05: ما نوع الميزة التنافسية المتبعة من طرف مركبكم؟

س06: بما أنّ مركبكم يتمتع بميزة تميز ويعتمد على استراتيجية التمييز، فما هي مصادر ميزته التنافسية؟

س07: هل تعتمدون في تمويل احتياجاتكم على التمويل الداخلي أم الخارجي أم هما معا؟

س08: ماهي المصادر التي تعتمدونها للحصول على الأفكار الإبداعية؟

س09: ما هي المنتجات البديلة التي تهدد منتجاتكم في السوق؟

س10: كيف كان المعرض الذي أقيم في مارس 2017؟ وماهي النتائج التي توصلتم إليها من خلاله؟

س11: إدخال تكنولوجيات حديثة او الحصول على معلومات مفيدة يتطلب الاستعمال الجيد والاستغلال الذكي

لها بدرجة عالية من الإتقان، فإلى ماذا ترجع المعرفة الجيدة بطريقة العمل في مركبكم؟

الملحق رقم 03 : تقديم المركب TEXALG

Mise en exploitation de l'usine: 1984	Put in exploitation: 1984	البدء في الاستغلال: 1984
Chiffre d'affaires : 206 559 KDA 2 840 600 USD	Turnover: 206 559 KDA 2 840 600 USD	رقم الأعمال : 206 759 000 ج USD 2 840 600
Effectif : 301 Agents	Manpower: 301 Agents	الدوارة البشرية : 301 عامل
Superficie 10 ha dont 3 ha couverts, composée de quatre (04) ateliers de Teinture, Filature, Tissage et Finissage / Confection.	Surface 10 ha of wich 3 ha are covered, consisted of four (04) workshops for Dyeing, Spinning, weaving and jinning/ ready made.	المساحة : 10 هكتار، 3 هكتار منها مغطاة مكونة من (4) ورشات للصباغة، الغزل، النسيج و التجهيز / الخياطة ميدان العمل : البطانيات
Domaine d'activite : Couvertures	Domain of activity : Blanket	القدرة الانتاجية : • الغزل : 3 748 طن • النسيج : 2 000 000 م ط • الإتمام : 1 000 000 قطع
Capacités installées	Installed capacity	المنتجات :
• Filature : 3 748 Tonnes • Tissage : 2 000 000ML • Finition : 1 000 000 pièces	• Spinning : 3 748 Ton • Weaving : 2 000 000 LM • Finishing : 1 000 000 pieces	• بطانيات جاكور • بطانيات راتيار • بطانيات للصفار • خيوط مغزولة حرفية للنسيج
Produits	Products	
• Couverture jacquard • Couverture ratière • Couverture pour Bébé • Filé Artisanal pour tapies	• Jacquard blanket • Dobby blanket • Baby blanket • Craft spun for tapestry	

تابع الملحق رقم 03.

TEXALG
L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للأنسجة

OPTONS TOUTS POUR LE
100 % MADE IN ALGERIA

L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للأنسجة

TISSEMSILT

Le plaisir de satisfaire par
la Différence, la Qualité et le Prix

TISSEMSILT

SOCIETE DE FABRICATION DE COUVERTURES
SOFACT

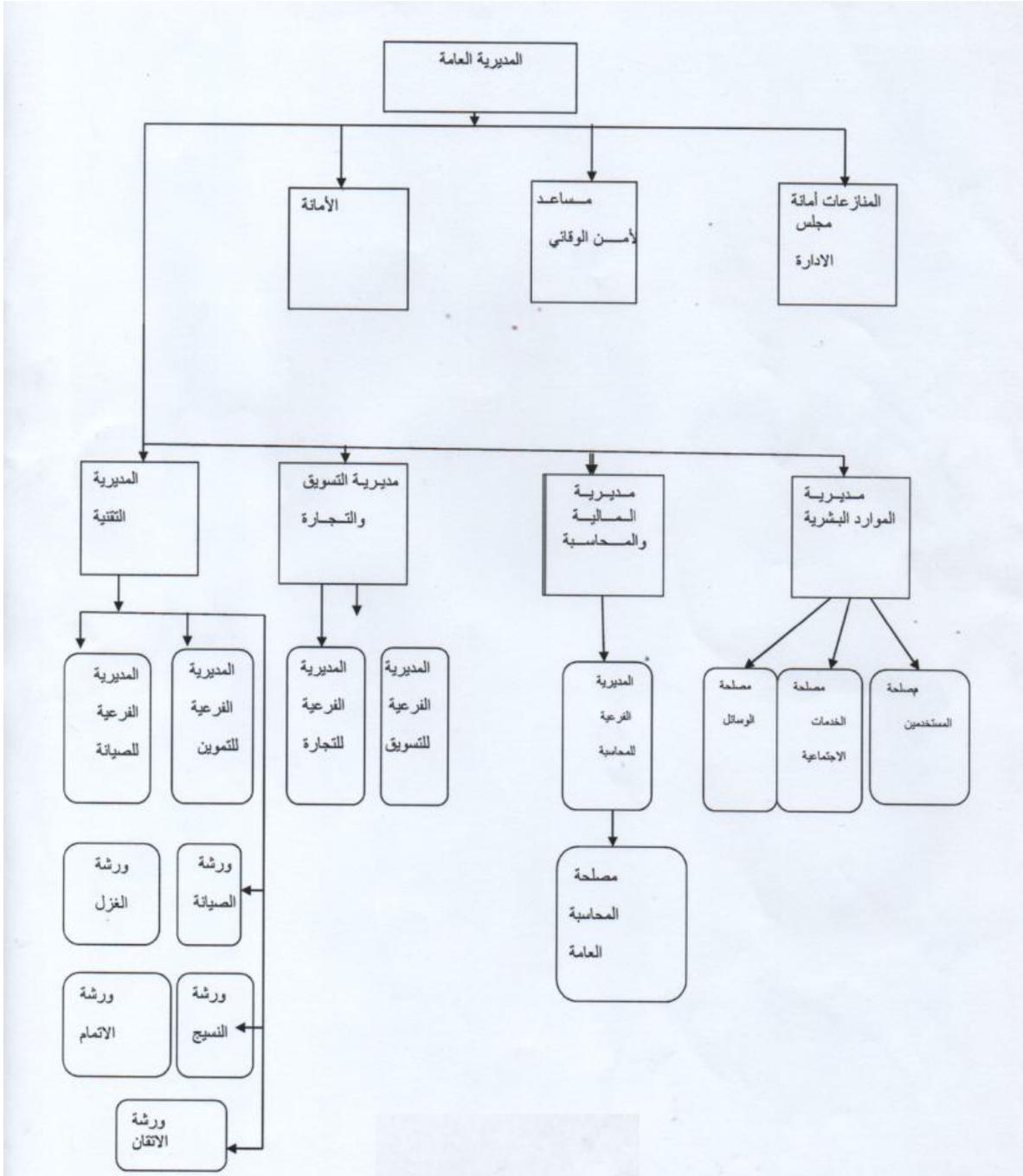
Zone Industrielle, BP n° 172, Route d'Alger - TISSEMSILT
Tél: +213 46 47 91 42 / +213 46 47 91 44 / Fax: +213 46 47 86 25
Email: info@texalg-dz.com
www.texalg-dz.com

COUVERTURES

TEXALG
L'ALGERIENNE DES TEXTILES
الجزائرية للأنسجة

SOFACT

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمركب TEXALG.



الملحق رقم 05 : بطاقة الطلب.

بطاقة الطلب : 2017/01

شاذوية الإحوة معقبة
عماري - تيسمسيلت
رقم الهاتف: 046 55 08 76
-1-

الرقم	ثمن الوحدة	التعيين	الكمية
1		couv.AHLEM	35
2		couv.SOFABELLA	6
3		couv.CHARISS	24
4		couv.OUARSENIS	52
5		couv.SAFARI	25
6		OREILLER	85

المدير
مسلم
شاذوية الإحوة معقبة
عماري - تيسمسيلت
رقم الهاتف: 046 55 08 76
-1-

بطاقة الطلب : 2017/01

شاذوية الإحوة معقبة
عماري - تيسمسيلت
رقم الهاتف: 046 55 08 76
-1-

الرقم	ثمن الوحدة	التعيين	الكمية
1		couv.AHLEM	35
2		couv.SOFABELLA	6
3		couv.CHARISS	24
4		couv.OUARSENIS	52
5		couv.SAFARI	25
6		OREILLER	85

المدير
مسلم
شاذوية الإحوة معقبة
عماري - تيسمسيلت
رقم الهاتف: 046 55 08 76
-1-

ملحق رقم 06: جدول أسعار المنتجات.



Société par actions au Capital Social de 5 000 000 000 DA

Complexe Industriel TEXALG / SOFACT Tissemsilt

BORDEREAU DES PRIX

APPLICABLE A COMPTER DU 01 FEVRIER 2015

ARTICLES	DIMENS.	PV HT SORTIE USINE	V.A.T HT	VENTE DETAIL HT
SERIE JACQUARD				
COUV. AHLEM	2,20X2,40M	2 156,84	2 199,98	2 264,68
COUV.SOFABELLA	2,20X2,40M	1 900,00	1 938,00	1 995,00
COUV.CHARISS	2,20X2,40M	1 635,00	1 668,00	1 717,00
COUV.OUARSENIS	2,00X2,40M	1 401,70	1 430,00	1 472,00
COUV. NEMRA	1,80X2,20M	1 266,00	1 292,00	1 330,00
COUV.BEBE JACQ	0,90X1,10M	222,20	222,20	222,20
COUV.BEBE AH	0,90X1,10M	295,00	295,00	295,00
SERIE RATIERE				
COUV.RANIA	2,00X2,40M	1 551,00	1 582,02	1 625,55
COUV.SOUAD	1,80X2,20M	1 157,00	1 181,00	1 215,00
COUV.NEMRA	1,80X2,20M	1 266,00	1 292,00	1 330,00
COUV. ZAOURA	2,00X2,40M	854,70	854,70	854,70
COUV.SAFARI	1,40X2,20M	658,35	671,52	691,27
SAFARI G.L	3,00X3,00M	1 950,00	1 950,00	1 950,00

T.V.A 19 %

Adresse: BP N°172 route d'Alger -Tissemsilt

Tél: +213 46 55 12 25 LD

Fax : +213 55 12 18/12-25

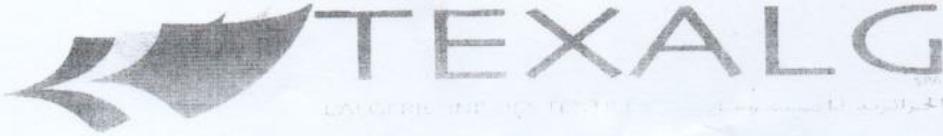
RC: 38/010988970B11

NIF: 00111609889704238001

NIS: 09873 801 000 27 44

Email : texalg_tiss38@yahoo.fr

الملحق رقم 07: بطاقة تقنية لبطانية SOUAD.



Société par actions au Capital Social de 5 000 000 000 DA

Complexe Industriel TEXALG / SOFACT Tissemsilt

FICHE TECHNIQUE

DESIGNATION ARTICLE	UNITE DE MESURE	ARTICLE P 400
Dénomination Article		SOUAD IGNIFUGE
Composition		
- Chaîne	%	Acrylique 100 % Ignifuge
- Trame	%	Acrylique 100 % Ignifuge
Dimensions	CM	180 X 220 Cm
Poids	Grs/M ²	574 Grs/M ² : 2,274 Kg
Traitement		Tondu / Lustre
Cuture		Surjet
Conditionnement		Sachet Simple

Adresse: BP N°172 route d'Alger -Tissemsilt

Tél: +213 46 55 12 25 LD

Fax : +213 55 12 13

RC: 38/010988970B11

NIF: 00111609889704238001

NIS: 09873 801 000 27 44

Email : texalg_tiss38@yahoo.fr

تابع الملحق رقم 07.

TEXALG SOFACT TISSEMILIT
Coût de production de la couverture SOUAD type RATTIERE (2,20 x 1,80) à partir du 01 Février 2015

DESIGNATIONS	QUANTITE	COÛT	DIMENSIONS CM	OBS
MATIERES ECRUE (kg)	1,693	402,46	220 x 180	Laize : Densité en : Chaîne : 10 Trame : 11
FIL DE CHAINE (kg)	0,2475	96,53		
COLORANT		24,53		
PRODUIT CHIMIQUE	8,50	3,42		
BORDURE (ml)	1	29,75		
ETIQUETTE (p)	1	2,38		
SACHET (p)	1	13,00		
FIL A COUDRE (ml)	136	2,49		
PRESTATION DE GAUFRAGE (DA/P)		0,00		
ELECTRICITE ET EAU		41,14		
S/TOTAL 1		615,69		
SERVICES		37,12		
FRAIS DE PERSONNEL		264,15		
IMPOTS ET TAXES		14,00		
FRAIS FINANCIERS		0,85		
FRAIS DIVERS		0,98		
AMORTISSEMENT		73,00		
S/TOTAL 2		390,10		
COÛT DE REVIENT INDUSTRIEL (s1+s2)		1 005,79		
MARGE 15 %		150,87		
PRIX DE VENTE (P.V.HT)		1 156,66		
PRIX DE VENTE (P.V.HT)		1 157,00		
LE S/D/FC				
LE S/DIRECTEUR APPROV				
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE				
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE				

نسخة مبرورة لإثباتية
والحاسبة فقط
مديرية الإنتاج

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE
مديرية الإنتاج
مديرية الإنتاج
مديرية الإنتاج

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

LE S/DIRECTEUR APPROV
LE S/DIRECTEUR TECHNIQUE
LE DIRECTEUR DU COMPLEXE

الملحق رقم 08: دعوة لحضور معرض بيع منتجات مركب TEXALG.

خيمة لعرض وبيع منتجات المركب TEXALG بمحاذاة المركب طريق الجزائر العاصمة سونيتاكس ابتداء من

2017/03/19 إلى غاية 2017/04/03. كونوا في الموعد.

TEXALG SOFACT
CALCULÉRIE DES TEXTILES الجزائرية للتصنيع
COMPLEXE INDUSTRIEL TEXALG/SOFACT TISSEMSILT
الجزائرية للتصنيع بتيسمسيلت
المركب يرحب بضيوفه الكرام
سعر جودة
ولو جودة
رقية

016 551 234
016 551 225
016 551 218

texalg_tiss38@yahoo.fr
Bp n° 172 route d alger- Tissemsilt

الملحق رقم 09: نتائج معرض مركب TEXALG

TEXALG SPA - Complexe SOFACT de Tissemsilt
S/Direction Commerciale

MOUVEMENTS DES VENTES FOIRE

I) Couvertures

N°	PRODUITS	DECHARGES	FACTURES	RESTE (1)	INVENTAIRE (2)	ECART = 1-2
		Qtes	Qtes			Qtes
TOTAL COUVERTURES		1428	1355	73	85	-12
1	AHLEM	144	123	21	21	0
2	SOFABELLA	176	173	3	8	-5
3	CHARIS	241	234	7	6	1
4	OUARSENIS N	357	347	10	14	-4
5	SAFARI N	27	25	2	0	2
6	SAFARI GL	231	226	5	8	-3
7	ZAOURA	2	0	2	2	0
8	RANIA	16	10	6	6	0
9	BEBE MAROUA	125	124	1	3	-2
10	NID D'ANGE HANA	71	65	6	7	-1
11	SOUAD N	22	16	6	6	0
12	NEMRA N	16	12	4	4	0

II) Marchandises et Autres

N°	PRODUITS	DECHARGES	FACTURES	RESTE (1)	INVENTAIRE (2)	ECART
		Qtes	Qtes			Qtes
TOTAL MARCHANDISES						7
1	OREILLER 60X60	87	80	7	0	47
2	OREILLER PELUCHE	47	0	47	0	1
3	TRAVERSINS 02 PL	20	8	12	11	8
4	PARRURE TEINT 5 PIECES	16	8	8	0	6
5	OREILLER A BASE DE DECHETS	1076	1070	6	0	0
6	PARURES IMP 05 PIECES	17	17	0	0	0
7	PARURES BLANC 05 PIECES	5	5	0	0	0
8	DRAPS IMP 02 PLACES	8	8	0	0	0
9	DRAPS TEINT 02 PLACES	23	14	9	9	0
10	DRAPS BLANC 02 PLACES	6	6	0	0	32
11	LHAF BLADI	32	0	32	0	0
12	MATELAS 01 PLACE	1	0	1	1	0
13	MATLAT 02 PLACES	1	0	1	1	0

Etat de la Production Journalière
25/04/2017

N° Batterie	Equipe A			Equipe B			Equipe C					
	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux
Batterie 1		0.00	250.14	0.00%		0.00	250.14	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 2		0.00	265.53	0.00%		0.00	265.53	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 3		0.00	193.29	0.00%		111.54	193.29	57.71%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 4		0.00	193.29	0.00%		108.73	193.29	56.25%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 5		94.09	193.29	48.68%		99.54	193.29	51.50%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 6		94.73	193.29	49.01%		116.55	193.29	60.30%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 7		0.00	193.29	0.00%		0.00	193.29	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 8		60.37	193.29	31.23%		77.09	193.29	39.88%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 9		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 10		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 11		0.00	193.29	0.00%		64.73	193.29	33.49%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 12		99.73	193.29	51.60%		138.92	193.29	71.87%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 13		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 14		0.00	327.27	0.00%		176.91	327.27	54.06%		#N/A	#N/A	#N/A
Batterie 15		152.81	327.27	46.69%		170.10	327.27	51.97%		#N/A	#N/A	#N/A
TOTAL		501.73	1,870.50	26.82%		1,064.11	1,870.50	56.89%		#N/A	#N/A	#N/A
					Equipe (B)					Equipe (C)		
Tissu CHARIS	0				0.00					0.00		
Tissu OURSSEMS	0				0.00					0.00		
Tissu Vert Gendarme	0				0.00					0.00		
Tissu Vert Militaire	0				0.00					0.00		
Tissu SAFARI GL	3.91				14.91					0.00		
Peluche	0				0.00					0.00		
Tissu MDN	497.82				1,049.20					0.00		
Tissu sofabilla	0				0.00					0.00		
peluche couleur	0				0.00					0.00		
0	0				0.00					0.00		
0	0				0.00					0.00		
Total	501.73				1,064.11					0.00		

تابع الملحق رقم 10 .

Etat de la Production Journalière
26/04/2017

N° Batterie	Equipe A				Equipe B				Equipe C				
	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux	Nom & Prénom	Réalisé	objectif	Taux	
Batterie 1		0.00	250.14	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 2		0.00	265.53	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 3		89.65	193.29	46.38%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 4		0.00	193.29	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 5		129.00	193.29	66.74%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 6		81.18	193.29	42.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 7		0.00	193.29	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 8		59.18	193.29	30.62%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 9		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 10		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 11		119.09	193.29	61.61%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 12		126.18	193.29	65.28%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 13		0.00	0.00	0.00%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 14		33.63	327.27	10.28%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
Batterie 15		158.19	327.27	48.34%		0.00	0.00	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
TOTAL		796.10	1,870.50	42.56%		0.00	1,870.50	0.00%		#N/A	#N/A	#N/A	
		Equipe (A)				Equipe (B)				Equipe (C)			
Tissu CHARIS	0					0.00				0.00			
Tissu OURSSEMS	0					0.00				0.00			
Tissu Vert Gendarme	0					0.00				0.00			
Tissu Vert Militaire	0					0.00				0.00			
Tissu SAFARI GL	10.36					0.00				0.00			
Peluche	0					0.00				0.00			
Tissu MDN	786.74					0.00				0.00			
Tissu sofabilla	0					0.00				0.00			
peluche couleur	0					0.00				0.00			
0	0					0.00				0.00			
0	0					0.00				0.00			
0	0					0.00				0.00			
Total	796.10					0.00				0.00			

الملحق رقم 11: بعض منتجات مركب TEXALG.



بطانية SAFARI NORMALE



بطانية SAFARI GL



بطانية CHARISSE



بطانية NEMRA



بطانية SOUAD



بطانية OUARRSENIS

الملحق رقم 12: المنتجات الجديدة لمركب TEXALG.



بطانية AHLEM



NID D'ANGE HANA



NID D'ANGE HANA



بطانية SOFABELLA



LHAF BLADI ET OREILLER

الملحق رقم 13: صورتان (آلة قديمة وجديدة لمركب TEXALG).



آلة قديمة من صنع ألماني



آلة جديدة من صنع فرنسي