



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الميدان: العلوم التسيير
الميدان: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة IRIS ولاية - سطيف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

لمنصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:
الدكتور قرين ربيع

إعداد الطالب:
لورزارزي رضوان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محبوب فاطمة
مشرقا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	قرين ربيع
مناقشيا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر



الْقُرْآن

آية من **الكريم**

بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ
كُنْ فَيَكُونُ

سورة البقرة: 117



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكرييم أطال الله في

عمره

وإلي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في

عمرها

وإلي كل أفراد العائلة والزملاء كل باسمه

دضوان

تشكرات

بداية أشكر المولى عز وجل على عطائه الواسع، وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ قرین ربيع على إشرافه على هذه المذكرة وتقديمه

لبي توجيهاته ونائمه أفادتني لإتمام هذا العمل.

أشكر كذلك كل الأساتذة الكرام على توجيهاتهم ونائمه.

أشكر كذلك الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمال مؤسسة (IRIS) على إعانتهم لبي على إتمام هذا العمل وقبولهم

أن أجرب هذه الدراسة بمؤسسة (IRIS).

أشكر كذلك كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الملخص

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة IRIS، من خلال دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج، وإبداع العملية الإنتاجية) وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، والمتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم).

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عددها 61 إطاراً، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على معامل الارتباط ونموذج الانحدار البسيط لإبراز العلاقة بين الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) والميزة التنافسية.

وقد خلصنا في دراستنا هذه إلى أن المؤسسة تعمل على تطبيق الإبداع في منتجاتها وعملياتها لينعكس إيجاباً على التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التكنولوجي، إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed at identifying the role of technological innovation in achieving the competitive advantage for IRIS, through studying the relationship between technological innovation and its dimensions (product innovation, production process innovation) and the dimensions of competitive advantage combined (cost, quality, flexibility, and delivery).

To achieve the aim of the study, we relied on the questionnaire to collect the different Data and information. The questionnaire was distributed to a sample of 61 frames, and data were analyzed based on the correlation coefficient and the simple regression model to highlight the relationship between technological innovation and its dimensions (product innovation, production process innovation) and competitive advantage.

The study concluded that the IRIS is working to apply innovation in its products and processes to positively reflect the cost, quality, flexibility and delivery. In addition, this study showed a statistically significant relationship between technological innovation and competitive advantage.

Key Words technological innovation, product innovation, production process innovation, competitive advantage

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة.....
II	آية قرآنية.....
III	الإهداء.....
IV	تشكرات.....
V	الملخص.....
(XI-VIII)	فهرس المحتويات.....
XII	قائمة الجداول.....
XIII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الملحق.....
(أ - ط)	مقدمة.....
(24 - 1)	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي
02	تمهيد.....
(11-03)	المبحث الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي.....
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه.....
03	أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي.....
06	ثانياً: أنواع الإبداع التكنولوجي.....
08	المطلب الثاني: دوافع الإبداع التكنولوجي ومعوقاته.....
08	أولاً: دوافع الإبداع التكنولوجي.....
09	ثانياً: معوقات الإبداع التكنولوجي.....
10	المطلب الثالث: متطلبات الإبداع التكنولوجي.....
(19-12)	المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورته.....
12	المطلب الأول: مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي.....
14	المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي.....
14	أولاً: النماذج الخطية.....
15	ثانياً: النموذج التفاعلي.....
16	ثالثاً: النموذج الشبكي.....
17	المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي.....
17	أولاً: إستراتيجيات اعتماد الإبداع التكنولوجي.....

18 ثانياً: الإستراتيجيات العامة للإبداع التكنولوجي.....
(23-20)	المبحث الثالث: تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع التكنولوجي.....
20 المطلب الأول: تجربة مؤسسة "ثري أم" 3M.....
21 المطلب الثاني: تجربة تويوتا (TOYOTA).....
23 المطلب الثالث: تجربة مؤسسة ستيل كيس.....
24 خلاصة الفصل.....
(45-25)	الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي.....
26 تمهيد.....
(32-27)	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
27 المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
27 أولاً: تعريف الميزة التنافسية.....
28 ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.....
28 ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية.....
28 المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.....
29 أولاً: الكلفة.....
29 ثانياً: الجودة.....
30 ثالثاً: المرونة.....
30 رابعاً: التسليم.....
30 المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....
30 أولاً: حجم الميزة التنافسية.....
31 ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.....
(40-32)	المبحث الثاني: مدخل تحقيق الميزة التنافسية.....
32 المطلب الأول: نموذج القوى الخمس لبورتر.....
36 المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة لبورتر.....
39 المطلب الثالث: مدخل الموارد والإمكانات.....
(45-41)	المبحث الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية.....
41 المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على موارد المؤسسة.....
41 أولاً: أثر الإبداع التكنولوجي على الموارد الملموسة.....
41 ثانياً: أثر الإبداع التكنولوجي على الموارد غير الملموسة.....
42 المطلب الثاني: علاقة إبداع المنتج بأبعاد الميزة التنافسية.....
42 أولاً: علاقة إبداع المنتج بالتكلفة.....

42 ثانياً: علاقة إبداع المنتج بالجودة.....
42 ثالثاً: علاقة إبداع المنتج بالتسليم.....
43 رابعاً: علاقة إبداع المنتج بالمرونة.....
43	المطلب الثاني: علاقة إبداع العملية بأبعاد الميزة التنافسية.....
43 أولاً: علاقة إبداع العملية بالتكلفة.....
43 ثانياً: علاقة إبداع العملية بالجودة.....
43 ثالثاً: علاقه إبداع بالتسليم
44 رابعاً: علاقه إبداع العملية بالمرونة.....
45	خلاصة الفصل.....
(67-46)	الفصل الثالث: دراسة علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية بمؤسسة (IRIS)
47 تمهيد.....
(52-48)	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
48	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
48 أولاً: تاريخ المؤسسة.....
48 ثانياً: وصف عمل المؤسسة.....
48 ثالثاً: وحدات إنتاج مؤسسة (IRIS).....
49 رابعاً: الهيكل التنظيمي.....
49	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
51	المطلب الثالث: عينة وأداة الدراسة.....
(62-53)	المبحث الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبانة.....
53	المطلب الأول: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية.....
55	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الإبداع التكنولوجي.....
55 أولاً: تحليل نتائج بعد إبداع المنتج.....
56 ثانياً: تحليل نتائج بعد إبداع العملية الإنتاجية.....
58	المطلب الثالث: تحليل نتائج محور الميزة التنافسية.....
58 أولاً: تحليل نتائج بعد التكلفة.....
59 ثانياً: تحليل نتائج بعد الجودة.....
60 ثالثاً: تحليل نتائج بعد المرونة.....
61 رابعاً: تحليل نتائج بعد التسليم.....
(66-62)	المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات.....
63	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....

63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
65	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
66	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية
67	خلاصة الفصل
(70-68)	الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الفرق بين الإبداع والابتكار.	01
08	مقارنة بين الإبداع التكنولوجي الجذري والجزئي.	02
28	أبعاد الميزة التفاضلية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.	03
32	الأبعاد المحددة لنطاق التفاضل.	04
51	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.	06
52	مستوى الأهمية حسب مقياس ليكرت الخماسي.	07
52	معامل الثبات ألفاكرتونباخ.	08
53	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	09
53	توزيع مفردات العينة حسب العمر.	10
54	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	11
54	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	12
55	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع المنتج.	13
56	نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع العملية الإنتاجية.	14
57	المقياس الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التكنولوجي.	15
58	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التكلفة.	16
59	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة.	17
60	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد المرونة.	18
61	نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التسلیم.	19
61	تحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور الميزة التفاضلية.	20
62	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	21
63	نتائج اختبار الفرضية الأولى.	22
63	نتائج اختبار الفرضية الثانية.	23
64	تحليل العلاقة بين إبداع المنتج والميزة التفاضلية.	24
65	تحليل العلاقة بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التفاضلية.	25
66	تحليل العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التفاضلية.	26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	هيكلة سيرورة الإبداع التكنولوجي.	01
14	النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا.	02
15	النموذج الموجه من خلال السوق.	03
16	النموذج التفاعلي.	04
17	النموذج الشبكي.	05
31	دورة حياة الميزة التنافسية.	06
33	نموذج القوى الخمس لبورتر.	07
37	نموذج سلسلة القيمة.	08
39	نظام القيمة.	09
40	العلاقة بين الموارد والميزة لتنافسية.	10
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إريس (IRIS).	11
50	نموذج الدراسة.	12
62	التوزيع الطبيعي للبيانات.	13

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
(81-77)	استبيان الدراسة.	01
82	قائمة الأساتذة المحكمين.	02
83	صورة لمؤسسة إريس (IRIS).	03

مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي جعل البيئة الخارجية في غاية التعقيد، فالتطور التكنولوجي الرهيب في وسائل الإنتاج وكذلك المنتجات التي تطرح في الأسواق جعل المؤسسات تواجه العديد من التغيرات والتحديات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها، ومن هنا يتحول الإبداع الذي هو مفاتح أي ميزة تنافسية إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فاعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يعتبر من سمات التقدم والمواكبة والمسايرة، لما ينبع عنه من تغيرات جذرية وجزئية في المنتجات وأساليب الإنتاج. الأمر الذي يؤدي إلى الإنتاج بأسعار تنافسية وبجودة عالية، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين.

أولاً: إشكاليات الدراسة

1- الإشكالية الرئيسية

اتسعت المنافسة في القرن الحالي، إذ تعتبر الموجه الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات التي أصبحت في تسلق لاقتراض الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، وذلك بالاعتماد على ميزات تنافسية جديدة تمتاز بها عن غيرها متمثلة بالجودة وقلة التكلفة والوقت وسرعة التسليم، ولكن كل تلك الميزات لم تعد كافية في القرن الحالي بسبب التطور التكنولوجي الكبير والثورة المعلوماتية.

لذلك كانت هناك الحاجة إلى الإبداع في المنتجات والإبداع في العملية الإنتاجية، من أجل تحقيق مزايا عدة كالحصول على هامش ربح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة أو بتصنيع أو تسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، أو بتقديم منتج متميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 بمؤسسة (IRIS)؟

2- الإشكاليات الفرعية

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محوري الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 بمؤسسة (IRIS).

2- الفرضيات الفرعية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يعد الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- معرفة العلاقة بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة؛

2- معرفة العلاقة بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة؛

رابعاً: المنهج المتبوع والأدوات المستخدمة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفي الذي استعمل في الجزء النظري، والمنهج التحليلي الذي استعمل في الجانب التطبيقي من البحث من خلال معرفة العلاقة التي تربط بين الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وأبعاد الميزة التنافسية، معتمد في ذلك على الدراسة الميدانية، أما الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فتتمثل في:

1- المسح المكتبي: يتمثل في الإطلاع على الكتب، المقالات، المذكرات، وكل ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع؛

2- الاستبيان: حيث تم الاعتماد عليه بصفة مطلقة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة الميدانية؛

خامساً: مجال الدراسة: تمثل مجال الدراسة في:

1- المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة IRIS لانتاج الأجهزة الإلكترونية بولاية سطيف؛

2- المجال الزمني: وهي المدة التي تم إجراء فيها الدراسة الميدانية والمتمثلة في توزيع الاستبيان واسترجاعه وذلك خلال الفترة الممتدة من 15 ماي 2019 إلى 10 جوان 2019؛

سادسا: الدراسات السابقة

1- زواوي حميدة "الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية" (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المتتمثلة في الجودة، التسلیم، التکلفة والمرونة.

تم استهداف في هذه الدراسة عينة قدرها 363 مفردة من بين الإدارة العليا والوسطى من إجمالي 833 مفردة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة، والمقابلة والملاحظة أداتان فرعیتان لتشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.

أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنتها من المحافظة على حصتها السوقية، كما مكنتها من احتلال الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسلیم، التکلفة والمرونة).

2- عمیر فضیلہ "أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجیات التنافسیة للمؤسسات" (دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعیة)، رسالة دكتوراه جامعة أبي بکر بلقايد تلمسان، سنة 2018.

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها البيئة الخارجية، من خلال إبراز دور البحث والتطوير في تدعیم إستراتيجیة الإبداع التكنولوجي، وتحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجیات التنافسیة، وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على الاستبيان الموزعة على مجموع 40 إطار على مستوى 14 مؤسسة صناعية، باستعمال نموذج الانحدار المتعدد لإبراز اثر كل من الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات على إستراتيجیة تدنیة التکالیف، وإستراتيجیة التمیز وإستراتيجیة التركیز.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر على الإستراتيجیات التنافسیة لعينة المؤسسات الصناعیة، أما الإبداع التكنولوجي في العمليات كذلك يؤثر على كل من إستراتيجیة التمیز وإستراتيجیة التركیز باستثناء إستراتيجیة تدنیة التکالیف.

3- ناصر طهار، محمد فلاق "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال" (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIE)، مقال مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 3، جامعة الشلف، سنة 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال. وذلك بالتطبيق على مؤسسة ENIE كوحدة للمعاينة، ولقد تم اختيار عينة ميسرة مكونة من 35 مفردة، بعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن وجود أثر للإبداع التكنولوجي (المنتجوالعمليات) على الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، السمعة) المستدامة لمنظمات الأعمال.

4- دحماني مصطفى، بوسه민ن أحمد "تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" (دراسة حالة فرع مؤسسة موبيليس ولاية بشار)، مقال مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 1، جامعة طاهري محمد بشار ، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإبداع التكنولوجي أي (الإبداع في المنتج والإبداع في العملية الإنتاجية) في تحقيق ميزة تنافسية متمثلة في الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، التميز، الوقت) في المؤسسات الجزائرية لتعزيز مكانتها السوقية وإثراء ثروتها. ألقى الباحثان الدراسة على 53 عامل من أصل 59 عامل.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الميزة التنافسية تتراوح بين المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وهذا بتقديم منتجات بسعر منخفض وبجودة عالية، أو بتقديم خدمات للزبائن.

- أكثر الأبعاد التنافسية تركيزا في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة.

- هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه حصصها السوقية وتتميزت بمنتجاتها وخدماتها، لكن يبقى اهتمام المؤسسة بها العنصر رغم وعي عمالها بأهميته يعد ضعيفا وذلك راجع للتكلفة العالية في مجال البحث والتطوير

5- مركان محمد الشير، بركان ماما، ماجن محمد محفوظ "دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية" (دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج)، مقال مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 2، المركز الجامعي تيسمسيليت، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي والتنافسية بمؤسسة كوندور، وإلى قياس أثر الإبداع التكنولوجي ((إبداع المنتج وإبداع العملية) على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة،

المرونة، التسليم)، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرة بـ 117 إطار مكونة من المجموع الكلي 261 إطار في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي لدى إطارات شركة كوندور ؟
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد الإبداع التكنولوجي مجتمعة وأبعاد التنافسية مجتمعة في المؤسسة قيد الدراسة ؟
- تتميز المؤسسة بالمرنة الكافية التي تمكّنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق وتلبية حاجات زبائنها حتى خلق حاجات لزبائن آخرين، ولضمان تحكمها في التكلفة والجودة تقوم باستيراد أحدث التقنيات والوسائل من أجل ضمان ربح أكبر ومواكبة الاحتياجات اللامتناهية لزبائنها.
- عبد الرؤوف حاج "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"(دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج خلال الفترة 2013-2014) رسالـة دكتـوراه جـامـعـة قاصـدي مـريـاح وـرقـلة، سـنة 2015.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وذلك بالاعتماد على المدخلات التي تعبـر عن الإبداعـات التـكنـولوجـية (الإنـفاقـ علىـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ، إـبدـاعـ الـمـنـتـجـ، إـبدـاعـ الـعـمـلـيـةـ)، وـمـخـرـجـاتـ تـعـكـسـ بـعـضـمـؤـشـراتـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ (الـحـصـةـ السـوقـيـةـ، رـقـمـ الـأـعـمـالـ، حـجمـ الـإـنـتـاجـ)، يـتـمـثـلـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ فـيـ أـرـبـعـ وـحدـاتـ إـنـتـاجـيـةـ تـابـعـةـ لـمـؤـسـسـةـ كـونـدـورـ لـلـصـنـاعـاتـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـالـكـهـرـوـمـنـزـلـيـةـ وـهـذـهـ الـوـحدـاتـ هـيـ: وـحدـةـ إـنـتـاجـ الـتـلـفـزـيـونـ، وـحدـةـ إـنـتـاجـ الـمـكـيـفـاتـ الـهـوـائـيـةـ، وـحدـةـ إـنـتـاجـ الـثـلاـجـاتـ، وـحدـةـ إـنـتـاجـ أـجـهـزةـ اـسـتـقبـالـ الـأـقـمـارـ الصـنـاعـيـةـ اـعـتـمـدـ فـيـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ أـسـلـوبـ مـغـلـفـ الـبـيـانـاتـ (DEA).

توصلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ وـجـودـ وـحدـتـيـنـ مـنـ ذـوـ كـفـاءـةـ عـالـيـةـ، وـوـحدـتـيـنـ ذـوـ كـفـاءـةـ مـتـوـسـطـةـ نـسـبـيـاـ، كـمـ أـنـ هـنـاكـ إـمـكـانـيـةـ كـبـيرـةـ لـتـخـفـيـضـ بـعـضـ الـمـدـخـلـاتـ، وـزـيـادـةـ بـعـضـ الـمـخـرـجـاتـ.

7- فـرسـانـ فـرـحانـ جـديـ "إـسـهـامـاتـ إـلـيـدـاعـ الـتـقـنـيـ فـيـ تـعـزيـزـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ لـلـشـرـكـةـ" (دـرـاسـةـ تـحلـيلـيـةـ فـيـ الشـرـكـةـ الـعـرـبـيـةـ لـكـيـمـيـاوـيـاتـ الـمـنـظـفـاتـ فـيـ مـحـافـظـةـ صـلـاحـ الدـينـ)، مـقـالـةـ مـجـلـةـ تـكـرـيـتـ الـعـلـومـ الـإـلـادـارـيـةـ وـالـإـقـصـادـيـةـ، العـدـدـ 31ـ، جـامـعـةـ تـكـرـيـتـ، سـنةـ 2014ـ.

هدفت الدراسة إلى اختبار اثر أنواع الإبداع التقني (تقديم منتج جديد، تحسين منتج جديد، تصميم عملية جديدة، تحسين عملية موجودة) في تعزيز الميزة التنافسية (الكلفة الأدنى والتميز) في المنظمة المبحوثة كما هدفت إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما درسها وناقشتها الكتاب.

- تحليل معطيات العلاقة والأثر ومعنياتها بين المتغيرات المبحوثة في المنظمة المبحوثة.

ولإثبات فرضيات الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 40 عامل في الشركة العربية لكميويات المنظمات صلاح الدين، وجرى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والتأثير لتشخيص علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعة والميزة التنافسية، أما بخصوص علاقة الارتباط بين أنواع الإبداع التقني منفردة والميزة التنافسية فإن التكلفة حلت أعلى علاقة ارتباط بين أنواع الإبداع التقني مع الميزة التنافسية، ويعود ذلك إلى دعم إدارة الشركة المبحوثة لأنواع الإبداع التقني.

- هناك تباين في تأثير أنواع الإبداع التقني من حيث الأهمية في الميزة التنافسية والذي يمثله الأثر المعنوي في تحليل الانحدار، ويعود ذلك إلى اهتمام إدارة الشركة بتوعية العاملين على ضرورة إنتاج وتصميم منتجات جديدة وانعكاسات ذلك على التمييز في المنتجات وتخفيض كلف الإنتاج.

8- بن يامين خالد "الإبداع التكنولوجي كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية"(دراسة حالة موبيليس)، رسالة ماجистير جامعة وهران، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لتحقيق الازدهار والتقدم في منتجاتها وأساليب الإنتاج مما يميزها عن باقي المنظمات، وكذلك إبراز قوة الارتباط بين أبعاد الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج وإبداع العملية) وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة، التميز، الوقت) استهدفت عينة قدرها 51 عامل.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكثر الأبعاد التنافسية في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة، فقد وصلت مؤسسة موبيليس لتقديم أقل الأسعار الممكنة وجودة المنتجات والخدمات، فأصبحت تركز على أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة عن باقي المنافسين.

- هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه حصتها السوقية وتتميز بمنتجاتها وخدماتها.

9- اسماعيل سعود "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"(دراسة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة)، رسالة ماستر جامعقةاصادي مرياح ورقلة، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي(إبداع المنتج إبداع العملية) وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المؤسسات قيد الدراسة، والتعرف على حقيقة الإبداع

التكنولوجي في بيئة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استهدفت الدراسة عينة قدرها 15 مؤسسة من مجتمع كلي يقدر بـ 20 مؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

عدم إيجاد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي وبين المحافظة على الميزة التنافسية، كما أظهر من نتائج الدراسة عدم اهتمام مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإبداع التكنولوجي.

10- مرواني أسماء "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية" (دراسة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر)، مقال مجلة الإبداع، العدد 1، جامعة قاصدي مرداح ورقلة، سنة 2011.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التكنولوجي (إبداع العملية وإبداع المنتج) في تقييم التنافسية (التميز، التكلفة الأقل، المحافظة على المزايا التنافسية) بالتطبيق على متعاملين اتصالات الهاتف النقال بالجزائر، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 100 استبيان على عينة حصصية، وتم استرجاع نسبة 90% من الاستبيان حيث قدرت نسبة كل متعامل 30%.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يسمح الإبداع التكنولوجي بإنتاج خدمات ذات جودة عالية ومتعددة وسريعة مما يقدمه المنافسون، الأمر الذي يساهم في خلق الولاء من قبل الزبائن اتجاه الخدمات؛
- يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق فرص تسويقية جديدة، ولا يتم تحقيق الإبداع التكنولوجي إلا بتوفير العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحث والتطوير؛

سابعاً: صعوبات الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات ذكر منها:

- 1- صعوبة الحصول على المراجع (الكتب) التي تتناول الإبداع التكنولوجي؛
- 2- ندرة المراجع (الكتب) التي تربط بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، فجل المراجع تتحدث بشكل منفصل عن الإبداع والميزة التنافسية؛
- 3- صعوبة إيجاد المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- 5- صعوبة توزيع الاستبيانات وإعادة استرجاعها؛

ثامناً: هيكل الدراسة

من أجل معالجتنا لهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي، وللإحاطة به أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الإبداع التكنولوجي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه نماذج واستراتيجيات الإبداع التكنولوجي

ومراحل سيرورته، كما تم التطرق في المبحث الثالث إلى تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع التكنولوجي.

في حين تناولنا في الفصل الثاني أساسيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التكنولوجي تدرج تحته ثلاث مباحث أولها بعنوان ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مداخل تحقيق الميزة التنافسية، وأخيراً تم التطرق إلى علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فتم دراسة علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية بمؤسسة (IRIS)، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتم فيه تحليل نتائج محاور الاستبانة، وأخيراً تم مناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول الإطار

المفاهيمي للابداع

الטכנولوجي

تمهيد

يعتبر الإبداع التكنولوجي سمة المؤسسات المتقوقة حاليا، فاعتتماد الإبداع التكنولوجي أصبح أمرا حتميا على المؤسسات، لأن التسارع والتغيرات الرهيبة التي تحدث في البيئة نتاجها الإبداع، ولا يكون مواجهة ومواكبة هذه التغيرات إلا بتطبيق مبادئ الإبداع داخل المؤسسة. لأنه يعتبر أمرا حاسما في بقاء المؤسسات ونموها واستمرارها، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة، واستخدام أساليب عمل جديدة أو تطوير الموجودة منها، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وضمان مركز تنافسي قوي في السوق.

لذلك سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي؛

المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورته؛

المبحث الثالث: تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع التكنولوجي؛

المبحث الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي محل اهتمام المؤسسات، إذ أرتبط مفهومه بإبداع المنتجات وأساليب العمل، ونظراً للتغيرات المتسارعة أصبح أمراً ضرورياً في تبني هذه الإستراتيجية لمواجهة مختلف التحديات، كذلك أصبح لزاماً على المؤسسات في تهيئة الأرضية المناسبة لنجاح عملية الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه

يعتبر مفهوم الإبداع التكنولوجي من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي وأنواعه.

أولاً: مفهوم الإبداع التكنولوجي

قبل الخوض في تعريف الإبداع التكنولوجي نتعرف أولاً على مصطلح الإبداع. ثم نوضح الفرق بينه وبين الابتكار والاختراع.

1- تعريف الإبداع: لا يوجد هناك تعريف واحد أو محدد لمفهوم الإبداع، وذلك بسب اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين الذين تطروا لموضوع الإبداع نظراً لاختلاف مدارسهم الفكرية وحقول المعرفة التي جاؤوا منها من جهة، ونظراً لوجود نوع من التداخل بين الإبداع ومصطلحات أخرى في حقل الإدارة مثل الابتكار والاختراع من جهة أخرى.¹ لذلك سنتطرق إلى تعريفه من الناحية اللغوية والاصطلاحية.

أ- لغة: الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبدع بمعنى أخترع أو ابتكر على غير مثال سابق.² قوله تعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ سورة البقرة، الآية (117) ومعنى تفسيرها أن الله تعالى مبدعهما وصانعهما على غير مثال سبق.³

بـ-اصطلاحاً: يعود الفضل إلى أول من استخدم الإبداع إلى الاقتصادي النمساوي جوزاف شومبيتر (Joseph chumpeter) الذي عرفه على أنه: "استخدام الموارد بطريقة جيدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة".⁴

-تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker) فيعرف الإبداع على أنه: "تغير في ناتج الموارد وبتعبير آخر هو

¹ مأمون نديم عکروش وسهیر نديم عکروش: *تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.8.

² فتحي عبد الرحمن جروان: *الإبداع: مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع*، عمان، الأردن، 2002، ص.22.

³ عاكف لطفي خصاونة: *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.38.

⁴ عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليماني: *الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة (دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس)*، مجلة علمية دولية محكمة، جامعة الأغوات، الجزائر، العدد 30، 2017، ص.59.

تغير في القيمة والرضا الناتجتين من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".¹

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD) حيث عرفته بأنه:² "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات".

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للإبداع بأنه: عملية خلق كل ما هو جديد وغير مألف، مغيرة للفرد والمجتمع والمؤسسة.

2- الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع

إن الإبداع والابتكار من المفاهيم المتداخلة فيما بينهم. وسنعمل على توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع كالتالي:

أ- الفرق بين الإبداع والابتكار: قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنها أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة.³ ونوضح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	المحاولة
جماعية	فردية	
مستمرة وطويلة	لحظية متقطعة	العملية
قابل لقياس مؤكّد	غير قابل لقياس، محتمل	الأثر
استعمال الأدوات الإستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسخير المشاريع	عصف الأفكار	نوع المجتمعات
تقارب الأفكار والإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشعبها	نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	دور المشرف

المصدر: محمد عجيبة: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأتأيبي الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجister، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص.29.

¹قادي محمد وطيب سعيد: الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد زيانة غليزان، الجزائر، العدد 04، 2018، ص.233.

²علي فلاح الزعبي: العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الأردن، العدد 10، 2011، ص.165.

³عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق ذكره، ص.35.

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

ب- الفرق بين الإبداع والاختراع: يعرف رينس (Robbins) الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية". وعليه فالفرق بين الإبداع والاختراع أن الإبداع يفرز عدداً من الأفكار الجديدة بغض النظر عن طبيعتها، أما الاختراع فهو اختيار الفكرة المرتبطة بالتكنولوجيا من أجل تطويرها.²

3- تعريف الإبداع التكنولوجي: أعطيت عدة تعريفات لـ الإبداع التكنولوجي نوضح أهمها فيما يلي:

أ- تعريف منظمة التعاون الدولي (OCDE): حيث عرفته بأنه: "تفعيل المنتجات الجديدة وأساليب الفنية الجديدة، بالإضافة إلى التغييرات (التحسينات) التكنولوجية المهمة للمنتجات ولأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذا فلابد من التكنولوجية تؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية والمالية".

ب- تعريف عاكف لطفي خصاونة: عرفه بأنه: "عملية إحداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وإجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في أساليب الإنتاج وإدخال تكنولوجيا حاسوبية في العمل".⁴

ج- تعريف محمد سعيد أوكيل: عرفه بأنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج".

من خلال ما سبق تقديم من تعريف يمكن اقتراح التعريف الآتي للإبداع التكنولوجي على أنه: "تلك العملية التي تؤدي إلى خلق منتجات وأساليب عمل جديدة، أو تطوير منتجات وأساليب عمل موجودة. شرط أن يؤدي إلى تحقيق المنفعة الذي أنتج من أجلها".

3- خصائص الإبداع التكنولوجي: يمكن إبراز مجموعة من الخصائص للإبداع التكنولوجي كالتالي:⁶

- أن يكون مرتبط بالإنتاج والإنتاجية، بحيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين في عملية الصناع أو استخدام عناصر الإنتاج ولا في توفير منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة منها لا يعتبر إبداعاً تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛

¹ نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص.143.

² زواوي حميدة: الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص.88.

³ رابح بوقدة وزواوي حميدة: واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة Condor بولاية بورج بوعريريج)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة حمزة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 7، 2016، ص.31.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص.56.

⁵ محمد سعيد أوكيل: اقتصاد وتسخير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، الجزائر، 1994، ص.33.

⁶ محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، الجزائر، 1992، ص ص-111-112.

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

- أنه نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها ومعنى هذا أن كل جديد يستند إلى معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج غير فعالة رغم جاذبيتها من حيث الجمال وغير ذلك لا يمكن اعتباره إبداعاً تكنولوجيا؛
- أن المجهودات الإبداعية المبذولة دون الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخوض من تكلفة الإنتاج الوحدوية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة؛
- أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشار في السوق يكون محدود الفاعلية والفعالية؛

ثانياً: **أنواع الإبداع التكنولوجي:** سنعتمد على تحديد أنواع الإبداع التكنولوجي على محددتين أساسين هما:

- 1- **طبيعة الإبداع التكنولوجي:** يمكن التمييز من طبيعة الإبداع التكنولوجي بين نوعين أساسين هما: الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية.

أ- **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** ويقصد به إحداث منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين المنتجات الحالية.¹ وينطوي هذا النوع من الإبداعات على تكنولوجيات جديدة بشكل جدري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيات الموجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة، كما يمكن تقديم منتجات محسنة من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود وذلك من خلال استعمال مكونات ومواد أفضل.²

ويتعلق الإبداع التكنولوجي بثلاث جوانب هي:³

- إبداع التركيبة الوظيفية للمنتج كاختراع تركيبة جديدة للمنتج أو تغيير جدري فيها؛
- إبداع التركيبة التكنولوجية للمنتج ويخص الخصائص التقنية للمنتج؛
- إبداع العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج وتحصّن الشكل المقدم فيه المنتج؛

انطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي للمنتج هو كل التغييرات (جزئية أو جزئية) التي تمس الخصائص الوظيفية والتكنولوجية والشكلية للمنتج.

ب- **الإبداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية:** ومعناه إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.⁴

¹ الجوزي حمilla: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2011، ص. 277.

² خالد ريم، شرفاوي عائشة: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2017، ص. 56.

³ قادي محمد، طيب سعيد، مرجع سبق ذكره، ص. 236.

⁴ حسن عجلان حسين: إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 47.

يعد إبداع العملية الإنتاجية من الطرق التي تضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها، وذلك لما تدخل من تغييرات جذرية أو جزئية في عملية الإنتاج لزيادة كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية لتعكس إيجاباً على حجم الإنتاج وسرعة معالجة المدخلات وتقليل تكلفة الوحدة الواحدة، لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الذي يعد الهدف الأساسي لكل عمل مؤسسي.

ج- العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية:¹ تختلف العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في الطريقة الإنتاجية حسب طبيعة المنتج.

عندما تكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية، فإن الأستاذ روزنبروج يؤكد بكل قوة على أنه كلما جرى تغيير في تلك المنتجات، كلما استلزم ذلك تغييراً في الطريقة التي تنتجهما.

أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهرياً. إن استبدال مادة أو عنصر من عناصر المنتج مثلاً، لا يستدعي حتماً تغيير المنتجات والأسلوب الفني.

2- درجة الإبداع التكنولوجي: ويمكن التمييز بين الإبداع التكنولوجي الجزئي والإبداع التكنولوجي الجذري:

أ- الإبداع التكنولوجي الجزئي: يؤدي الإبداع الجزئي إلى تغييرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الأسلوب الموجود بالفعل، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية.² بالإضافة إلى ذلك أنه يعتمد على مجهودات ومتطلبات بسيطة غير مكلفة كثيراً، يمكن للقائم به مثلاً أن يكون عاملًا أو مهندساً أو مجموعة، ويمكن أن تكون الوسائل متوفرة أو يمكن الحصول عليها دون عناء كبير بالإضافة إلى ذلك يمكن يبدأ الإبداع التكنولوجي الجزئي من فكرة صغيرة لتحول بعد الدراسة أو التجربة إلى منبع للربحية والأرباح.³

ب- الإبداع التكنولوجي الجذري: يتأسس هذا النوع من الإبداع على نماذج جديدة (أي على أسس علمية جديدة) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، ومثل هذا الإبداع يمثل مشكلة للمؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضى على قدرتها المتاحة.⁴ ويمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية (التكنولوجيا) أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة كما في التلكس(Telex) لتتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماماً، كما في الفاكس(fax) لتتحل محله تكنولوجيا ثالثة جديدة هي البريد الإلكتروني(E-Mail) وخلق عناصر أخرى جديدة،⁵ ويمكن إجراء مقارنة بين الإبداع التكنولوجي الجذري والإبداع التكنولوجي الجزئي من خلال الجدول التالي:

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

² برافين جوبتا: الإبداع الإداري، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 111.

³ محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسويير الإبداع التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

⁴ برافين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص 111.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الجدول رقم (02): مقارنة بين الإبداع التكنولوجي الجري والجزئي

الإبداع التكنولوجي الجري	الإبداع التكنولوجي الجزئي	
قصير الأمد ولكن جري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جري	التأثير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدريجي	الإطار الزمني
مفاجئ وتطيرى	تدريجي وثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المشاركة
تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للحفاظ عليه	تتطلب استثمارات قليلة ولكن درجة عظمية من الجهد لحفظه عليه	المتطلبات العلمية
خردة وإعادة بناء	الصيانة والتحسين	الطريقة
نتائج من أجل الأرباح	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص. 283.

المطلب الثاني: دوافع الإبداع التكنولوجي ومعوقاته

تمتاز مؤسسات هذه الأيام بحاجتها الماسة إلى الإبداع كونه يمثل المحرك الرئيسي للنمو، ويمكنها من التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة المتتسارعة، ولكن هناك معوقات وصعوبات تحول بين الإبداع التكنولوجي وتطبيقه. لذلك سننطرق في هذا المطلب إلى أهم دوافع ومعوقات الإبداع التكنولوجي.

أولاً: دوافع الإبداع التكنولوجي: من الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى الإبداع هو تعظيم ربحية المؤسسة وتدعم الفرص من أجل زيادة حصتها وتحمل المخاطر المرافقة لذلك كما أن هناك مجموعة من الدوافع تدفع

المؤسسة إلى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي كالتالي:¹

1- المنافسة الحادة في السوق: حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقى الحالى وتحاول تحسينه، يجب عليها أن تلبى حاجات ورغبات الزبائن بأحسن طريقة ممكنة، لهذا تجد المؤسسات تقوم بالاستثمار في الإبداعات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج حتى تستطيع إدخال منتجات جديدة تشبع حاجات الزبائن وتعزز من قدرة المؤسسة التنافسية؛

¹ بوسلامي عمر: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدا-وحدة الدار البيضاء)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص. 6.

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

2- **الثورة العلمية والتكنولوجية:** بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريباً لنتائج الأبحاث والاكتشافات المتعلقة بالإنتاج، التصميم وتحسين الجودة، حيث أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج وتجسيدها في شكل منتجات قصيرة جداً، كذلك الإكثار من الشراكات مع مراكز البحث والجامعات وإقامة المراكز الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛

3- **إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة:** هذا ما يعني مبالغ كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر للتکاليف نتيجة تقسيم التکاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية؛

4- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية أو خاصة للمؤسسات المبدعة؛

ثانياً: معوقات الإبداع التكنولوجي

رغم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لتنمية الإبداع التكنولوجي فيها، فإنها تواجه عقبات ومصاعب تحد من إبداعها التكنولوجي، ويمكن تقسيم هذه العوائق ضمن ثلاث فئات رئيسية:¹

1- **عوائق على المستوى الاقتصادي:** يمثل عائق الموارد المالية من أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي، سواء على مستوى المؤسسات، أو الهيئات العامة، 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 يجسدتها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال 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 تحد من الإبداع التكنولوجي.

2- **عوائق على المستوى الاجتماعي:** تتمثل أهم العوائق التي تحد أو توقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال، النقابة) بحيث لا تتضامن 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 مستقبلهم ومستقبل المؤسسة.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي

¹ عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2015، ص ص-71-72.

تطبقها المؤسسات الاقتصادية، والتي تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات المؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة في القيام بالابتكارات والإبداع التكنولوجي.

3- عائق على المستوى التقني: يمثل القيام بعملية الإبداع التكنولوجي مجازفة كبيرة تتطوّي 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 عليها نجاح الإبداع التكنولوجي إضافة لتوفر توفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي نظراً لنقص الخبرة.¹

المطلب الثالث: متطلبات الإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي عملية بحاجة إلى أرضية خصبة من أجل تطبيق مبادئه، ومن العوامل التي تساهم في تهيئة الوسط الإبداعي ذكر منها:

أولاً: الأفراد المبدعين: يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي على مدى فعالية وكفاءة الفرد العامل، إذ يعد محور العملية الإبداعية، بحيث يكون قادر على طرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد، من أجل حل مشكلات المؤسسة الداخلية وعلاقتها بالبيئة التي تعمل بها،² وخير مثال يضرب على أن العنصر البشري مورد مهم بالنسبة لعملية الإبداع ما توصلت إليه دول شرق وجنوب آسيا رغم افتقارها للموارد الطبيعية، لكن لم يكن هذا عائقاً أمامها من أجل تطبيق مبادئ الإبداع. وهذا راجع إلى الفرد العامل وما يحمل من قيم.

ثانياً: ثقافة المؤسسة: لقد أشارت العديد من الدراسات على الأهمية التي حازتها الثقافة التنظيمية على الإبداع داخل المؤسسة، حيث تمثل ثقافة المؤسسة الإطار العام لتصورات وسلوكيات أعضاء المؤسسة بما يؤثر على أدائها وخلق الإبداع فيها وتركز الثقافة الإبداعية على احتياجات العاملين وعلى العلاقات الإنسانية في المؤسسة والنظر إليهم كأسرة واحدة، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه،³ وفي دراسة مسحية قامت بها مؤسسة (Bain & company) حول أدوات واتجاهات الإدارة لعام 2009 والتي شارك فيها 9933 من المديرين التنفيذيين لكبرى وأهم المؤسسات عبر العالم، كشفت أن الثقافة التي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وأكد عليها 80 بالمائة من المشاركين في الدراسة المسحية كانت هي الأداة الأكثر أهمية في نجاح استراتيجيات الأعمال.⁴

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق ذكره، ص.72.

² طارق عبد الفتاح العجيري: دور الإدارات العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص.35.

¹⁴³ المديرين، رسالة ماجيستر، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص.35.

المراجع، ص. 35³

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.201.

ثالثاً: **إستراتيجية المؤسسة**: تعتبر إستراتيجية المؤسسة من المتطلبات الأساسية للإبداع التكنولوجي، وذلك بجعل الإبداع المرتكز الأساسي في بناء الإستراتيجية، وبالتالي يصبح الإبداع بعداً إستراتيجياً هاماً.¹

رابعاً: **القيادة**: يعتمد نجاح تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة على دور القيادة في تهيئة المناخ الذي يسمح ببروز الأفكار الجديدة. ومن السمات التي تساهم في ذلك ما يلي:²

1- القدرة على تحديد اتجاه عمل يجذب الآخرين بدلاً من الاكتفاء بوضع خطة عامة للمؤسسة، وبشكل عملي، يتطلب ذلك غالباً أن تكون غالباً بعض الشيء؛

2- تأييد الأفكار من خلال استخلاصها والعمل على ترويجها في كل أرجاء المؤسسة حتى يتسعى جمع الموارد وتحضى بالقبول؛

3- ضرب مثال حي على المبدأ الذي ينص على أن الفشل يعد فرصة للتعلم ويشجع على قبول المجازفة؛

4- تكوين فرق عمل تتمنى عال من الثقة، ويشمل ذلك القدرة على تقبل الاختلافات في الرأي والاستقادة منها؛

5- توفير مساحة من الحرية للإنتاج من خلال توفير التشجيع والموارد الفكرية والمادية لأجل الاستعانة بها في المشروعات التجارية؛

6- إتاحة الفرصة لآخرين حتى يستشفوا المعاني المغمورة في بيئاتهم؛

7- أساليب القيادة المتعددة التي تعتمد على التنوع في الأدوار والانتقال ما بين لعب دور المدرب أو المستشار أو صاحب الفكرة المختلفة، مع القدرة على الانتقال بسرعة من دور آخر؛

خامساً: **إدارة المعرفة**: إن الحصول على المعلومات من مختلف مصادرها وتنظيمها وتحليلها حتى تصبح معرفة قابلة للتطبيق لمطلبأساسي لعملية الإبداع، لأن جوهر الإبداع يأتي على شكل تطبيق المعرفة داخل المؤسسة من أجل تطوير سلع وخدمات وطرحها في السوق بشكل ناجح، إن تطبيق المعرفة داخل المؤسسة هو الأساس الذي ترتكز عليه كافة أنواع الإبداع دون استثناء، لأنه بدون وجود معرفة وتطبيقاتها وتوظيفها بشكل يخدم أهداف وغايات المؤسسة لا يحدث إبداعاً، وبالتالي لا يتم تطوير منتجات جديدة أو أي شيء آخر تسعى المؤسسة لتطويره بغض النظر عن طبيعته، ومهما سعت المؤسسة إلى القيام بعملية الإبداع وفي أي مجال من مجالات عملها فإن الأساس لعملية الإبداع وتطوير منتجات جديدة هو تطبيق المعرفة الموجودة والمترادفة داخل المؤسسة من مختلف وظائفها وأفرادها وأقسامها وتوظيفها بذلك الشكل الذي يسمح بحدوث الإبداع، وبالتالي تطوير منتجات جديدة بما يحقق أهداف المؤسسة.³

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص.260.

² بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص-195-196.

³ مأمون نديم عكروش وسهيير نديم عكروش، مرجع سابق، ص.16.

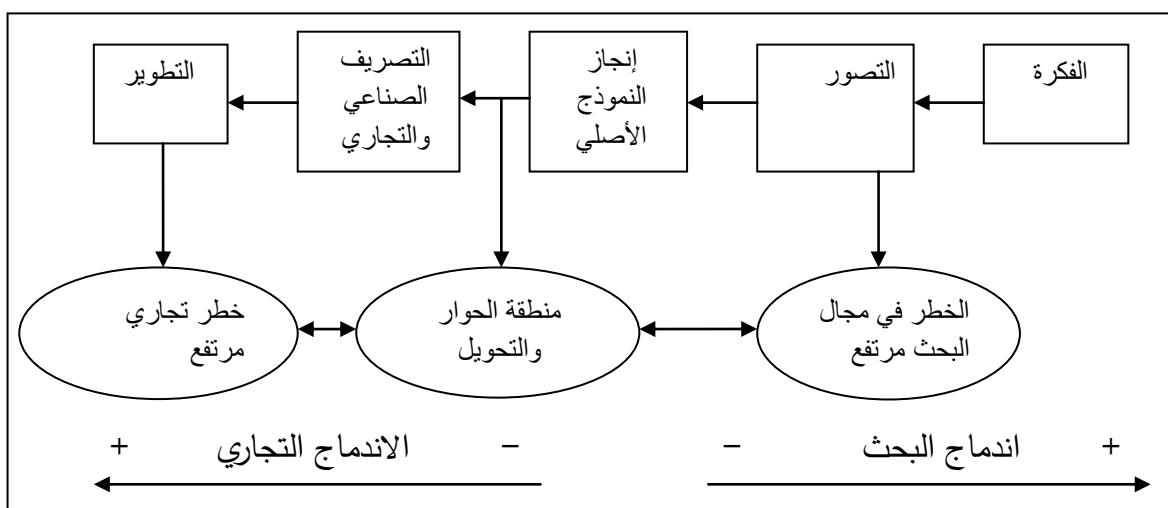
المبحث الثاني: نماذج وإستراتيجيات الإبداع التكنولوجي ومراحل سيرورته

يعد الإبداع التكنولوجي ذا مكانة كبيرة في المؤسسة لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي ونماذج تنظيمه.

المطلب الأول: مراحل سيرورة الإبداع التكنولوجي

تمر عملية الإبداع التكنولوجي على مجموعة من المراحل والعمليات والنشاطات والخطوات المتسلسلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الإبداعات، على هذا الأساس يمكن تقديم الشكل الآتي الذي يبرز أهم المراحل الأساسية لسيرورة الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسة.¹

الشكل رقم(01): هيكلة سيرورة الإبداع التكنولوجي



Source: Jean Lachmann : Le Financement des stratégies de l'innovation Edition Economica paris

نقل عن نديم بن نصار الدين: مرجع سابق، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية الصغيرة والمتوسطة . 1993، P461
حالة الجزائر - رسالة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2018، 3، ص.171.

يتضح من الشكل أعلاه أن سيرورة الإبداع التكنولوجي تمر بالمراحل الآتية:²

أولاً: الفكرة: تعتبر الفكرة بداية سيرورة الإبداع التكنولوجي التي تتبلور في بدايتها نتيجة عوامل داخلية متمثلة في زيادة تكاليف الإنتاج، أو انخفاض في رقم الأعمال، أو تحسين جودة المنتجات...إلخ، أو نتيجة عوامل خارجية مواكبة للتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، ويجب أن تكون الفكرة ذات طابع موضوعي قابل للتطبيق، وإلا فإن الاستثمار فيها هdra للموارد.

¹ بن نديم بن نصار الدين: دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - رسالة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص.167.

² المرجع نفسه، ص.171

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

ثانياً: التصور: بعد مراعاة إمكانيات وأهداف المؤسسة ومدى قابلية هذه الفكرة للتطبيق، تتحول هذه الفكرة إلى شيء ممكن إنجازه، بمعنى تصور لمنتج جديد أو تحسين لمنتج قائم أو طريقة إنتاج جديدة أو محسنة.

ثالثاً: إنجاز النموذج الأصلي: بالاستناد إلى التصور المستهدف، يتم في هذه المرحلة إعداد ووضع النموذج الأصلي، كما تم تصوّره من قبل القائمين على نشاطات البحث والتطوير، وقبل الإثبات الفعلي للنموذج الأصلي يتم إحداث تحسينات طفيفة بواسطة إجراء جميع التجارب الازمة للوصول إلى النموذج الفعلي والقابل للتسويق. كما تجدر الإشارة إلى ضرورة إشراك وظيفي الإنتاج والتسويق في التعديلات والتحسينات الأخيرة، فالوظيفة الأولى تهتم بمراقبة الجوانب الفنية، بينما تهتم الثانية بانطباعات وأراء عينة من المستهلكين، وعلى أساس ردود أفعالهم واقتراحاتهم يتم إحداث التعديلات الممكنة، ومنه الوصول إلى النموذج النهائي القابل للتسويق.

رابعاً: التصريف الصناعي والتجاري: وهي المرحلة الرابعة من عملية الإبداع التكنولوجي، إذ تصل الفكرة إلى النموذج الأصلي والنهائي، تأتي عملية الإنتاج إذا تعلق الأمر بالمنتج أو استغلاله على مستوى العملية الإنتاجية في حالة الطريقة إنتاجية، ومن تم تصريفه الصناعي في حالة العملية الإنتاجية أو تصريفه التجاري في حالة المنتج.

خامساً: التطوير: نظراً لاختلاف أذواق ورغبات المستهلكين واختلاف وجهات نظرهم لا تستطيع المؤسسة أن تقدم منتجات تكون مقبولة عند كل الزبائن مهما بلغت من الدراسات السوقية، حيث تقوم بوضع منتج ذو نمط معين لطرحه في السوق وتراقب مدى تقبّله من طرف الزبائن والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم حول المنتج، لتقديم عملية التغذية العكسية وإجراء كل التغييرات أو التحسينات على المنتج حتى تتمكن تلك المنتجات من اقتناص حصة أكبر من السوق، وبالتالي تمارس المؤسسة نوعاً من الإبداع الجزئي والاستمرار في تطوير المنتج واستغلال جميع المعارف والأفكار من خلال التحسينات المستمرة والمتوصلة للمحافظة على تنافسيتها، ونفس الشيء في حالة العملية الإنتاجية، فهي تخضع لتحسينات وتعديلات مع مرور الوقت وهذا ما يعرف بالتطوير.

إن عملية الإبداع التكنولوجي¹ تبدأ بفكرة خلاقة لتنتهي بمنتج أو طريقة إنتاجية تحقق الهدف الذي أنتجت من أجله، وأن في حالة تصور الفكرة والقيام بنشاطات البحث والتطوير تكون هناك درجة مخاطرة كبيرة لأن الفكرة بين أمرين أثنتين نجاح أو عدم نجاح وتحكم فيها عوامل أخرى يصعب السيطرة عليها وكلما كان اندماج قوي بين وظائف المؤسسة وعملها ككتلة واحدة قلل ذلك من حدة المخاطرة كذلك بالنسبة للاندماج التجاري كلما اندمجت وظيفة التسويق مع وظيفة البحث والتطوير وبقي الوظائف قلة درجة المخاطرة، كما أن نقطة التحول المشار إليها في الشكل تحدث في حالة الضرورة فقط حيث تلجم المؤسسة

¹ بن نمير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص.172.

إلى إحداث اتفاقيات تعاون وشراكة لتنفيذ المشروع من حيث التمويل أو التعاون التكنولوجي. خاصة عند محدودية إمكانيات وقدرات المؤسسة

المطلب الثاني: نماذج الإبداع التكنولوجي

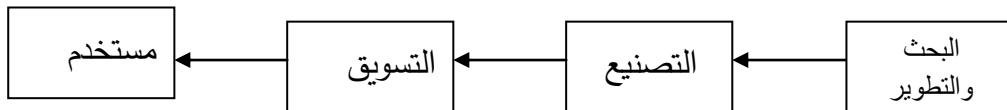
إن الإبداع التكنولوجي عبارة عن عملية تحديث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، بناءً على متغيرات مختلفة تعتبر مصادر للعملية الإبداعية، وستنطرق إلى مجموعة من النماذج التي تسرر كيفية حدوث عملية الإبداع ومن أين تبدأ.

أولاً: النماذج الخطية: تطورت النماذج الخطية في الإبداع بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة من خلال المزج بين المعرفة والإبداع. وهناك نموذجان من النماذج الخطية لغايات إبداع المنتج وهذه النماذج هي:¹

1- النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا (الدفع التكنولوجي): تقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن العلماء يحصلون على اكتشافات غير متوقعة، ثم يقوم علماء التكنولوجيا بتطبيق هذه المعرفة من أجل تطوير أفكار منتجات جديدة، وبعد ذلك يأتي مهندسو الإنتاج والمصممون بوضع التصورات الأولية والتصاميم المبدئية لغايات اختبار المنتج الجديد. في النهاية يقوم أفراد التسويق والمبيعات بتسويق وبيع المنتج الجديد إلى العملاء المحتملين في السوق. ونلاحظ من هذا النموذج أنه ليس هناك أثر للسوق أو العملاء في تطوير منتجات جديدة، بل يعتبر السوق متلقٍ فقط للمنتجات الجديدة والمطورة.

يمكن تطبيق هذا النموذج في بعض الصناعات مثل الصناعات الدوائية إلا أنه لا يمكن أن يطبق في صناعات عديدة خاصة إذا ما علمنا أن عملية الإبداع تأخذ شكلاً آخر غير شكل الدفع التكنولوجي والشكل (02) يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا



المصدر: مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: *تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري*, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2004, ص.21.

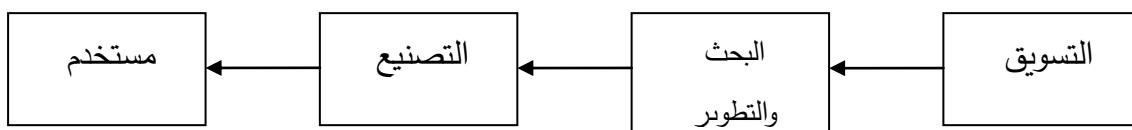
2- النموذج الموجه من خلال السوق: إن جوهر هذا النموذج يقوم على أساس أن السوق له الدور المؤثر والهام في عملية الإبداع، وهذا هو السبب الرئيسي في تطوير النموذج الموجه من خلال السوق. ويستند هذا النموذج أساساً على أن حاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور تركيز عمل التسويق وأن تكون هذه الحاجات والرغبات هي مصدر الأفكار الجديدة لتطوير منتجات جديدة عن طريق التفاعل

¹ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق ذكره، ص ص-20-21.

المباشر مع العملاء، وبعد ذلك يتم تحويل هذه الأفكار إلى البحث والتطوير والتصميم والتصنيع والهندسة من أجل تصنيع وإنتاج المنتج الجديد.

والملاحظ أن هذا النموذج هو عكس النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، فأساس النموذج الموجه من خلال السوق هو أنه ينطلق من السوق وحاجات ورغبات العملاء في الإبداع وحتى عمليات تطوير منتجات جديدة.¹ والشكل رقم (04) يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): النموذج الموجه من خلال السوق

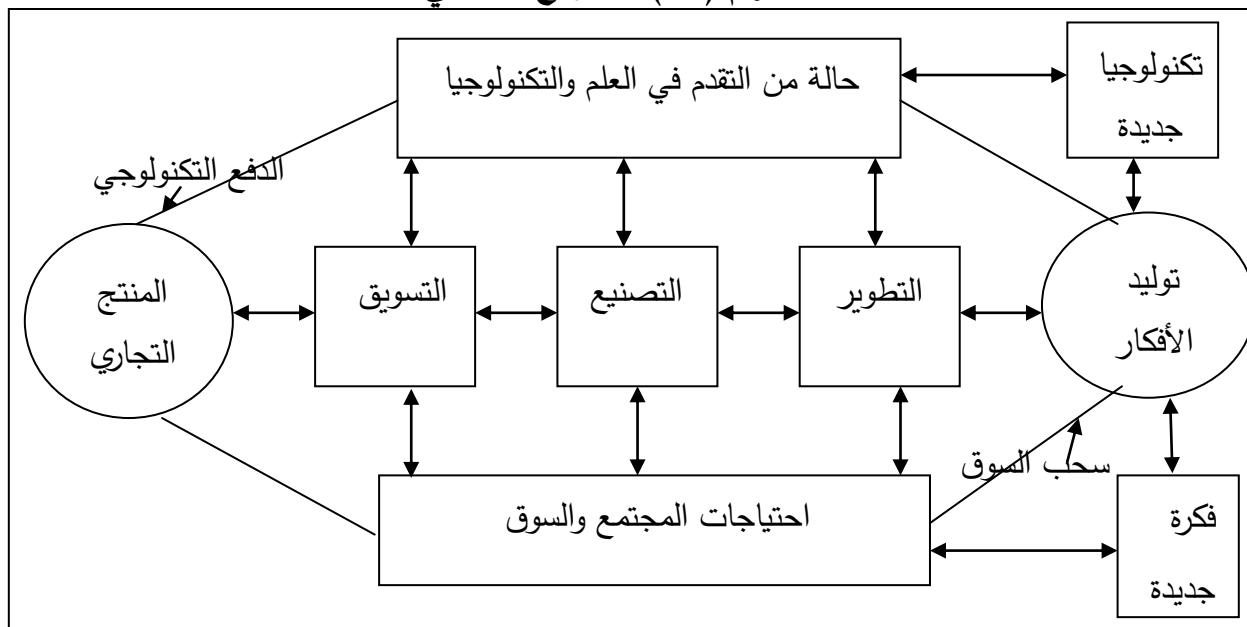


المصدر: : مأمون نديم عكروش وسهيير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2004، ص.21.

ثانياً: النموذج التفاعلي: يقوم هذا النموذج² على أساس ربط أو إيجاد حلقة وصل بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا مع النموذج الموجه من خلال السوق في نموذج واحد من أجل حدوث عملية التفاعل في الإبداع داخل المؤسسة. وهنا يتم التركيز على أن الإبداعات تحدث كنتيجة لتفاعل السوق بكافة عوامله مع قاعدة العلم والمعرفة ومع القدرات والإمكانات الموجودة في المؤسسة من أجل الإبداع، ولكن النماذج السابقة لا توجد نقطة بداية واضحة المعالم من حيث أين تبدأ عملية الإبداع وكيف تتم، وهنا تحدث عملية الإبداع عن طريق انسياب المعلومات من عدة أنشطة ووظائف ومصادر لتحدث عملية الإبداع في المؤسسة. والشكل التالي يوضح النموذج التفاعلي في الإبداع.

¹ مأمون نديم عكروش وسهيير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص.21.
² المرجع نفسه، ص ص-24-25.

الشكل رقم (04): النموذج التفاعلي



Source : Niek D du Preez, Louis Louw, Heinz Essmann : **An Innovation Process Model For Improving capability**, article, Journal of High Technology Management Research p4.

وعلى الرغم من أن النموذج التفاعلي هو نموذج مبسط إلا أنه يوجد به نوع من الشمولية لعملية الإبداع في المؤسسات، ووفقاً للنموذج التفاعلي فإن الإبداع عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات المنطقية والمتسلسلة التي يتم بموجبها تقسيم العملية إلى سلسلة من الوظائف المميزة والفردية ولكنها بنفس الوقت تكون على شكل خطوات مقاولة ومتداخلة مع بعضها البعض. وأيضاً معتمدة على بعضها البعض في معظم مراحلها، وعليه فإن عملية الإبداع الشاملة يمكن النظر إليها على أساس أنه مجموعة معددة ومتربطة من المسارات المتصلة مع بعضها البعض التي يتم من خلالها تحويل المعرفة في المؤسسة ومن مختلف وظائفها وأفرادها إلى إبداع وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة.¹

ثالثاً: **النموذج الشبكي**: أنشئ هذا النموذج في التسعينيات محاولاً تفسير تعقيد عملية الإبداع، وتظهر الخصائص الرئيسية للنموذج الشبكي في تأثير البيئة الخارجية والتواصل الفعال مع الخارج.²

يركز هذا النموذج³ وبشكل جوهري على أن المؤسسة هي كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والعوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن الربط أو الاتصال بين بيئه المؤسسة الداخلية والخارجية يكون على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بذلك الشكل الذي يساعد على حدوث الإبداع في المؤسسة، ويظهر من خلال الشكل (05) أهمية العوامل والمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية

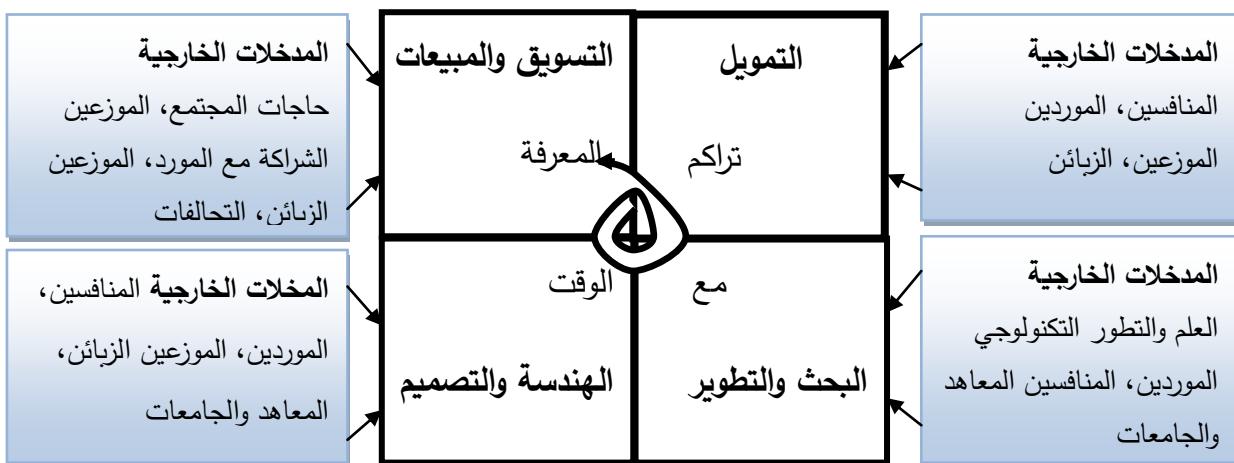
¹ مأمون نديم عкроش وسهيير نديم عкроش، مرجع سابق ذكره، ص.25.

² Niek D du Preez, Louis Louw, Heinz Essmann : **An Innovation Process Model For Improving capability**, article, Journal of High Technology Management Research p.7.

³ مأمون نديم عкроش وسهيير نديم عкроش، مرجع سابق ذكره، ص.26.

على حدوث عملية الإبداع.

الشكل رقم (05): النموذج الشبكي



Source : Niek D du Preez, Louis Louw, Heinz Essmann : **An Innovation Process Model For Improving capability**, article, Journal of High Technology Management Research p.7.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي

تعمل المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات الخارجية لتحقيق الريادة، وذلك بإنتاج منتجات جديدة أو تطوير الموجودة منها، لذلك سنطرق في هذا المطلب إلى إستراتيجيات اعتماد الإبداع التكنولوجي.

أولاً: إستراتيجيات اعتماد الإبداع التكنولوجي: تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساساً مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية و...) إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تترجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع. وتمثل في أربع طرق وهي:¹

1- التطوير من الداخل: تطوير الإبداع من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير، في الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع التكنولوجي، الطريقة التي توفر وتمد المؤسسة بالاستقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة نظراً لأنها طويلة المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد الذي تتعرض له الفكرة الإبداعية من طرف المؤسسات المنافسة، ويطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر بعض الشروط الأساسية منها:

- أ- اقتراحات وابتكارات صادرة من مدير مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعرفة العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
- ب- تعاون وتنسيق داخلي. بالإضافة إلى توفر أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد؛

¹ عبد الفتاح محمود أحمد: **تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء**، المجموعة العربية للتربية والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص.44.

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

2- عقود التعاون: تعتبر تحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها (الإعلام الآلي، صناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق. وتتلخص الإيجابيات الناجمة من اتفاقيات التعاون في:

أ- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛

ب- تخفيض مدة دوران الإبداعات؛

ج- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛

د- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها؛

3- النمو الخارجي: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لأخرى بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأس مالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة. النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأس المال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير.¹

4- اقتناص الرخص: يتمثل هذا النوع من إستراتيجيات اعتماد الإبداع في اقتناص رخصة من مؤسسة مبدعة أو فرد مبدع، وبذلك فهي طريقة سريعة وأقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا المقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.²

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للإبداع التكنولوجي: تعتبر الإستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات والتغيرات البيئية، وكذا الموارد المتاحة، وبذلك فإن الإستراتيجية تعتبر الموجه العام لأنشطة ومهام المؤسسة.³

1- مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

تعرف إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على أنها: "الاتجاه العام المستقبلي لأي إبداع المنتوج أو إبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديد بما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو".⁴

¹ عبد الفتاح محمود أحمد، مرجع سابق ذكره، ص.45.

² المرجع نفسه، ص.46.

³ مصطفى يوسف كافي: اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق التناصصية للبنوك، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص.140.

⁴ المرجع نفسه، ص.141.

2- أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: هناك عدة إستراتيجيات للإبداع التكنولوجي ولكن حسب باسكار كوريل (Pascal corbel)¹ فإن كل الإستراتيجيات تكون ضمن نوعين أساسيين هما:

أ- إستراتيجية قائد السوق: وتدعى أيضاً الإستراتيجية الهجومية، أو الإستراتيجية الإستباقية. وهذه الإستراتيجية تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، وفيما بعد الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً، الواقع أن هذه الإستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للمؤسسة، أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن للمؤسسة القيادة في السوق، كما أن التحالفات لا تضمن ذلك، فكما يقول بورتر "أن التحالفات تضمن التوسط وليس القيادة في السوق"، وأن الإبداع هو الأفضل للتغلب على عدم المزايا المحلية في أي بلد وأفضل من التوريد من مصدر خارجي.

ب- إستراتيجية إتباع القائد: وتدعى أيضاً بالإستراتيجية الدفاعية، لأن الإستراتيجية الأولى خطرة ومكلفة، فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكناً من تجنب المخاطر الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الإبداع يحمل عدم التأكيد فنياً واقتصادياً. لهذا فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائدة الأولى في السوق. وبهذه الطريقة فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الإبداع خاسراً، لن تخسر شيئاً، وإذا كان رابحاً لدى المؤسسة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بالأولى حيث تظل دائماً هناك غنائم.

أن هذه الإستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكناً من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق.

¹ نجم عبد نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص- 151-152.

المبحث الثالث: تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع التكنولوجي

إن الإبداع هو مقياس لحيوية المجتمعات كما أنه مصدر لتجددها الذي لا يتوقف، وأن بقاء المؤسسات وتطورها ناتج عن انتهاج هذه الإستراتيجية التي تمثل جوهر وبقاء ونمو المؤسسات وهو كلمة السر القوية التي تميز المؤسسات وتقوّقها في السوق التنافسية. وسنطرق في هذا البحث إلى تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول: تجربة مؤسسة "ثري أم" 3M

ثري أم 3M¹ مؤسسة أمريكية علامة، تم تأسيس هذه المؤسسة تحت اسم مؤسسة مينيسوتا للتعدين والتصنيع(Minnesota Mining And Manufacturing company) والتي أطلق عليها اختصار MMM أو 3M ومرت المؤسسة بمرحلة عصيبة حتى قدم أحد مستثمريها فكرة تغيير نشاط "ثري أم" التي تأسست من أجل التعدين إلى صناعة مختلفة تماماً وهي تصنيع الصنفرة وعجلات الطحن.

تحقق مبيعات توازي 30 مليار دولار سنوياً ويعمل لديها أكثر من 90 ألف موظف حول العالم وتقوم بإنتاج أكثر من 55 ألف منتج في مجالات صناعية متعددة تتراوح ما بين ملصقات وطلاءات ومنتجات عناية بالسيارات ومنتجات جلدية وطبية وكهربائية... إلخ.

كانت إستراتيجية ثري أم هي التركيز على التنوع الداخلي والتوسيع في توسيع المنتجات بدون التركيز على منتج واحد فقط. ولكن كيف يمكن أن يتم إطلاق حملة ضخمة لإثراء التنوع الداخلي لمنتجات المؤسسة بشكل يحميها تماماً من الانهيار؟ كان الحل الوحيد بالنسبة لماك نايت هو أن يدفع بشكل كامل في اتجاه خلق مؤسسة تتطور ذاتياً من خلال الموظفين أو العاملين عبر المبادرات الفردية، ما أعتبر صياغة لواحدة من أكثر سياسات الإبداع في المؤسسات خلال القرن العشرين على الإطلاق:

- استمع إلى كل شخص لديه فكرة جديدة بغض النظر إن كانت هذه الفكرة تبدو سخيفة في البداية؛
- حمس الناس ولا تثبطهم، أسمح أن يخرجوا بأفكار طوال الوقت؛
- استخدم الأشخاص المتقوّلين ليعملوا معك ثم دعهم وشأنهم سيدعون بمفردتهم بعد أن يتلقّلوا مع المكان؛
- إذا وضعتم أسوار حول الموظفين فلن يكونوا إلا كالخراف، أعط كل موظف الفراغ الذي يحتاجه؛
- شجع المحاولة التجريبية؛
- حاول وجرب بسرعة؛

كانت هذه عبارات صاغها ماك نايت ما زال الكثيرون يعتبرونها الملامح العامة لسياسة عمل المؤسسة

¹ خراز الأخضر: ثري أم..كيف يمكن تحويل شركة متعرّفة إلى إمبراطورية؟، ص.5-1. https://midan.aljazeera.net، التاريخ 02-03-2018، الساعة 17:45

على مدار عمرها الذي تجاوز القرن، تشجيع المبادرات الفردية بشكل مطلق هو المادة الخام الذي سيبرز من خلاله التقدم التطوري للمؤسسة.

يمكن القول أن لكل مؤسسة مفتاحها الخاص للنجاح يقودها إلى الصعود من القاع إلى القمة، ويحولها من مؤسسة متغيرة إلى مؤسسة رائدة بلا شك. مفتاح ثري أم هو التركيز الكاسح على الإبداع والتطوير الفردي لكل موظف من موظفيها بتوفير الآليات المناسبة التي تطلق الإبداعات وتحفز على الابتكار.¹

المطلب الثاني: تجربة تويوتا (TOYOTA)

لقد أصبحت تويوتا² في صناعة السيارات على مستوى العالم بمثابة معيارا دوليا سواء في مجال الإبداع أو القدرة على استدامة مواصلة هذا الإبداع لفترة طويلة. ولكي نفهم هذه القدرة الإبداعية والتميز في تويوتا لا بد تقديم تويوتا في سياق التطور. فهذه المؤسسة التي تأسست في اليابان عام 1933 كوحدة تويودا (Toyoda) لأعمال النول الآلي لتحول بعد ذلك إلى صناعة السيارات ولتصبح من المؤسسات القائدة في صناعة السيارات خلال السبعينيات والثمانينيات وأكبر منتج للسيارات في العالم.

كيف استطاعت تويوتا أن تحقق ذلك؟ ما هي العوامل المتميزة التي أدت بمؤسسة تويوتا لتصبح القائدة في صناعات السيارات والتي جعلتها تفتح مركز عالميا للتدريب على نظام تويوتا. وللإجابة لا بد أن نشير إلى مجموعة من العوامل أخذت تشكل ما يدعى اليوم التويوتية أو المذهب التويوتى بنفس الشاكلة التي كان يشار إليها في بداية القرن العشرين إلى الفوردية والتايلورية. والتويوتية يمكن توصيفها من خلال مجموعة عوامل نشير إليها كالتالي:³

أولاً: نظام تويوتا

وهذا النظام يمثل جذور التميز في تويوتا، ففي عام 1952 كانت تويوتا على حافة الإفلاس، ولكن تاييجي أوهنو هو أحد مهندسيها البارزين أستطيع في ذلك الوقت أن ينتشل تويوتا من محنتها بابتكار نظام الوقت المحدد (JIT) وليؤلف في عام 1978 كتابه الشهير (نظام إنتاج تويوتا) الواقع أن هذا النظام يعمل بدون مخزون، التبسيط مع أقصى مرونة، وقياسية مع تنوع بما يشبه جمع الأضداد في بديهيات التصنيع، وهو الذي جعل خط الإنتاج في تويوتا ينتج 12 نموذج من السيارات.

ثانياً: طريقة تويوتا

تعبر طريقة تويوتا عن الشخصية الفريدة للمؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى في الأداء وفي النتائج، ويستند هذا إلى مجموعة من الخصائص ولقد عبر ما�يو ماي (M.May) عن هذه الطريقة بثلاث

¹ خراز الأخضر، مرجع سبق ذكره. ص ص.6-7.

² نجم عبد نجم، مرجع سبق ذكره، ص.410.

³ المرجع نفسه، ص ص.411-412.

مبادئ تمثل جوهر الحل الأنثيق وهو عنوان كتابه، وهذه المبادئ هي:

1- البراعة الابتكارية في الحرفة؛

2- متابعة الكمال؛

3- إيقاع الملاءمة والتلاقي مع المجتمع؛

كما أن لايكر جيفري أشار إلى طريقة تويوتا محدداً إليها بأربع عشرة نقطة أو خاصية هي:

1- الفلسفة طويلة الأمد؛

2- الطريقة الصحيحة سوف تتحقق نتائج صحيحة؛

3- استخدام أنظمة السحب لتجنب الإنتاج الزائد (غير الضروري)..

4- تجنب عبء العمل الزائد (العمل كالسلحفاة وليس كالأرنب)؛

5- بناء ثقافة إيقاف المشكلة، وتحديها، والحصول على الجودة من أول مرة؛

6- المهام والعمليات القياسية أساس التحسين المستمر وتمكين العاملين؛

7- استخدام الرقابة المنظورة وهكذا لن تكون المشكلات خفية؛

8- استخدام التكنولوجيا المعمول عليها والمختبرة التي تخدم العاملين والعمليات؛

9- تربية القادة الذين يفهمون العمل، الحياة، الفلسفة ويعلمونها للآخرين؛

10- تطوير الأفراد والفرق الاستثنائيين الذين يتبعون فلسفة المؤسسة؛

11-�احترام الشبكة الواسعة من الشركاء وال媧وردين من خلال مساعدتهم وتحديهم من أجل تحسينهم؛

12- الحضور والنظر بشكل شخصي تماماً من أجل فهم الموقف؛

13- اتخاذ القرارات ببطء من خلال الإجماع والاهتمام بكل الخيارات مع تنفيذ القرارات بسرعة؛

14- تحول إلى مؤسسة متعلمة من خلال الالتزام الصارم والتحسين المستمر؛

إن جذور مؤسسة تويوتا حسب كاتسواني وأتانيبي رئيس مؤسسة تويوتا الحالي يمكن في التحسين

المستمر وعدم الرضا عن الحالة القائمة، حيث أن العاملين في المؤسسة يسألون باستمرار: لماذا نقوم بهذا

العمل؟ وهذا ما يجعل مؤسسة تويوتا من المؤسسات الإبداعية حقا.¹

¹نجم عود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.413.

المطلب الثالث: تجربة مؤسسة ستيل كيس

في ولاية ميشجان¹ الأمريكية بناء ضخم يمثل رمزاً للإبداع والتغيير قامت ببنائه مؤسسة ستيل كيس إحدى المؤسسات الأمريكية العاملة في مجال تصنيع أثاث المكاتب والتي تبلغ مبيعاتها السنوية 1.6 مليون دولار.

في هذا الوقت كانت مؤسسة هيرمان ميلر هي أقوى المؤسسات المنافسة لمؤسسة ستيل كيس، حيث كانت تمثل مصدر تهديد تنافسي دائم، فقد حققت نجاحاً باهراً في مجال صناعة أثاث المكاتب اعتماداً على الألواح المتحركة والنماذج الابتكارية الحديثة التي تلبى احتياجات العملاء، لذلك كانت مؤسسة هيرمان ميلر هي المؤسسة الرائدة، ومؤسسة ستيل كيس هي المؤسسة التابعة.

بدأت مؤسسة ستيل كيس في التفكير في كيفية التميز والتفوق، فقامت بالاستعانة بعدد من المؤسسات الصغيرة المتخصصة في ابتكار التصميمات الجديدة، فاستطاعت بذلك إنشاء خط متكملاً لإنتاج المكاتب الخشبية، وأصبح لها حق إنتاج الأثاث الذي يصممه كبار المصممين، كما قامت أيضاً بإعادة بناء مقرها الرئيسي وأعادت تنظيم عملياتها.

لقد صممت المؤسسة مقرها في شكل هرمي يبلغ ارتفاعه 126 قدماً، وكلفة ما يقارب من 111 مليون دولار أمريكي بما يعكس الرؤية الجديدة للمؤسسة وحرصها على الإبداع والمظهر العام وأيضاً الجودة.

في الماضي كان المصممون والمهندسوں وفريق التسويق يعملون في مقر منفصل، والآن تم تجميعهم في مكان واحد لتيسير التفاعل بينهم والمساعدة على تبادل الأفكار وابتكار منتجات جديدة.

وعومما فإن التقارب المادي بمفرده لن يؤدي إلى التعاون والإبداع، لذلك كانت الفكرة الأساسية التي ركزت الإدارة على تحقيقها هي الاهتمام بالعمل بدأية من أقل مستوى إلى أعلى المستويات الإدارية، والتركيز أيضاً على استغلال كل جزء من المبني الاستخدام الأمثل حيث غمرت الإضاءة كل مكان فيه، وتم بناء أماكن يمكن فيها العمل وتناول الطعام، وأماكن لتناول الشاي والقهوة مزودة بلوحات وأقلام لتسجيل الأفكار، وأماكن يستطيع فيها العاملون الانفراد بأنفسهم والتفكير بعيداً عن الضوضاء. لقد كان المبني الجديد مصدر إلهام للعاملين، فقد قدمت المؤسسة العديد من خطوط الإنتاج الجديدة (الإبداع في المنتج).

لقد ركزت المؤسسة على تطوير مستوى الجودة، وتمكنـت من تخفيض التكلفة بتكوين فرق العمل الموجهة ذاتياً، والاستثمار في مصانعها ومعداتها، وإعادة بناء عملياتها (الإبداع في العمليات). كما قامت أيضاً ببناء بندول بارتفاع 71 قدماً، يتبع في حركته حركة الشمس كرمز للالتزام بالتغيير المستمر.²

¹ عبد الفتاح محمود أحمد، مرجع سابق ذكره، ص.84.
² المرجع نفسه، ص.84-85.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف جوانب الإبداع التكنولوجي، والذي تطرقنا من خلاله إلى:

التعريف بالإبداع وعلاقته ببعض المصطلحات المرتبطة به، كما تطرقنا إلى مفهوم الإبداع التكنولوجي باعتباره كل التغييرات التي تدخل على المنتجات وأساليب الإنتاج، وتعرفنا على مختلف الدوافع التي جعلت المؤسسات تهتم به، إضافة إلى المعوقات التي تحد من عملية الإبداع التكنولوجي ومعرفة أهم متطلباته، إذ يعد المتطلب الرئيسي لعملية الإبداع هو المورد البشري.

ثم تطرقنا إلى معرفة عملية الإبداع داخل المؤسسة بدءاً بمعرفة مراحلها إلى النماذج التي توضح لنا كيفية حدوث عملية الإبداع ومتختلف العوامل المتفاولة مع بعضها البعض، وباعتبار كل وظيفة من وظائف المؤسسة لها إستراتيجياتها الخاصة بها فكذلك للإبداع التكنولوجي إستراتيجيات داخلية وخارجية تتبعها المؤسسة في عملية إنتاجه، وهناك إستراتيجيات عامة تعتبر الموجه العام لنشاط المؤسسة في مجال الإبداع التكنولوجي التي تعتمد其ها المؤسسة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى تجارب بعض المؤسسات في مجال الإبداع بدءاً بتجربة مؤسسة "ثري أم" 3M التي تتلخص تجربتها في عبارات صاغها ماك نايت وتطبيقها من أجل تحفيز المبادرات الفردية وتقدير الطاقات البشرية. أما تجربة تويوتا الذي يعتبر سر نجاحها في نظام إنتاجها وطريقة عملها. وتعتبر تجربة مؤسسة ستيل كيس من التجارب التي حققت نجاحات كبيرة من خلال توفير الجو المادي والمعنوي للمؤسسة وتغيير أساليب العمل وتطوير منتجاتها واتخاذ التغيير شعار المؤسسة.

الفصل الثاني أساسيات

الميزة التنافسية

وعلاقتها بالإبداع

التكنولوجي

تمهيد

تعتبر مفرزات البيئة الخارجية تحدياً كبيراً أمام المؤسسات في الوقت الحالي، إذ يتوجب على المؤسسة متابعة التغيرات ومواكبتها لتكون معايرة ومتيقظة لما يحدث حولها والتفاعل معها في نفس الوقت، من خلال تقديم ما يضمن وينبئ بوجود المؤسسة ويساهم في بقائها واستمرارها للوصول في النهاية إلى التميز والتقوّق الذي يحقق مركز تنافسي قوي. ولا يكون هذا إلا من خلال امتلاكها لموارد متميزة ومنقرضة عن منافسيها، وتحديد الفرص البيئية المتوفرة وإتباع إستراتيجيات بما يتواافق مع مواردها وإمكانياتها ومتطلبات السوق من أجل خلق ميزة تنافسية، وبعد الإبداع التكنولوجي من الأساليب التي تضمن خلق ميزة تنافسية بالإضافة إلى المحافظة عليها وتطويرها. لدى سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: مداخل تحقيق الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية؛

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين وذلك لأهميتها البالغة على المؤسسة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الميزة التنافسية وذكر أهم خصائصها وأبعادها ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقة في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي.¹ وسنتناول في هذا المطلب: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية: للميزة التنافسية تعارف عدة تصب مجملها في مصب واحد وهو ما الذي يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المتواجدة في السوق.² وهذه جملة من المفاهيم:

1- تعريف كوتلر (cotler): عرف كوتلر الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تعود إلى التميز".³

2- تعريف كزبيل (Czepiel): ويركز (Czepiel) على عنصري القيمة والזמן في إبراده لمفهوم الميزة التنافسية، حيث عرفها على أنها: "عبارة عن القدرة على تقديم قيمة متوقعة للسوق لفترة طويلة من الزمن".⁴

3- تعريف بورتر (porter): يعرفها بأنها:⁵ "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها" وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج، أو إنفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعرض الفرق في الأسعار.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم ما هو مختلف عن المنافسين، ويؤدي إلى خلق قيمة للزبون، خلال فترة من الزمن.

¹ بوران سميه عامر: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،الأردن، 2016، ص.98.

² محسن عبد الله الراجحي وصفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.21.

³ بوران سميه عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص.98.

⁴ محى الدين يحيى القطب: الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2012، ص.80.

⁵ محسن عبد الله الراجحي وصفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني،مرجع سبق ذكره، ص.22.

ثانياً: **خصائص الميزة التنافسية:** تلخص خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي:¹

- 1- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- 2- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- 3- إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- 4- إنها تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما؛
- 5- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين وإدراكيهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- 6- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتتجديدها؛

ثالثاً: **أهمية الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف

نذكر من أهمها:²

- 1- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- 2- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- 3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتاصها؛

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

أشار الكتاب والباحثين إلى أبعاد الميزة التنافسية كلا من زاويته، ويتم عرض وجهات بعض الكتاب والباحثين كالتالي:

الجدول رقم (03): أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

أبعاد الميزة التنافسية	أسماء الكتاب والباحثين
الكلفة - الجودة - المرونة - الاعتمادية.	Ruffa & Sarin 1987.
الكلفة - الجودة - المرونة - السرعة - الاعتمادية.	Vondermbse et white 1991.
الكلفة - الجودة - المرونة - التسليم.	Brown 1996.
الكلفة - الوقت - المرونة - التمييز - التكنولوجيا.	Macimillan & tampoe 2000.
الكلفة - الجودة - الإبداع - رضا الزبائن.	Hill & Jonce 2001.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالى: إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2011، ص ص 129-130.

¹ محى الدين يحيى القطب، مرجع سابق ذكره، ص.82.

² بشني يوسف وغلاي نسيمة: الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، مجلة دفاتر بوادركس، جامعة مستغانم، العدد 02، 2014، ص.71.

انطلاقاً من الجدول السابق الذي يوضح مختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين لأبعاد الميزة التنافسية، سنعتمد على الأبعاد التي حددها براون (Brown) وتمثل في: الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.

أولاً: الكلفة: تعد الكلفة الأدنى بعد التناصفي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات¹، لتحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن، ولن يتمنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزيون، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب من المؤسسة التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وببيع المنتج بسعر تنافسي.² ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة هي:³

- الوفرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة؛

ثانياً: الجودة: تمثل الجودة معياراً لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازه طبقاً لمتطلبات احتياجات الزيون، فهي بذلك تثير إغراءات الزيون واهتمامه بالمنتج ومن تم شراؤه، وعلى الرغم من ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزيون إلا بإشباعه لرغباته عند المستوى اللائق.⁴ ويمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، ويؤكد دافيس (Davis) على أن أسبقية الجودة تصنف إلى نوعين هما:⁵

- 1- جودة المنتج: التي تركز على تصنيع منتجات ذات جودة عالية لتلبية رغبات الزبائن؛
- 2- جودة العملية: التي تركز على تحسين العمليات الإنتاجية بهدف إنتاج منتجات خالية من العيوب؛

¹ علاء فرحان طالب وزيتب مكي محمود البناء: *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص.265.

² زغدار أحمد : *المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية*، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص-33-34.

³ علاء فرحان طالب وزيتب مكي محمود البناء، مرجع سابق ذكره، ص.265.

⁴ الياس عقال ويوسف مدوكي وعادل زقرير: *أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية*، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمزة لحضرموت الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص.317.

⁵ علاء فرحان طالب وحسين حريرة غالى، مرجع سابق ذكره، ص.138.

ثالثاً: المرونة: تعد المرونة بعد أساسى للتميز من خلال تكيف الطلب والقدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبائن.¹ وتحقيق ذلك من خلال:²

1- الإيكائية: وتعنى قدرة المؤسسة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتوج الدائمة للتغير؛

2- مرونة الحجم: تعنى القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخييفه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب؛

قدم سلاك (Slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن:³

أ- مرونة (المنتج، الخدمة): القابلية على إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية؛

ب- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية؛

ج- مرونة الحجم: القدرة على تغير كمية المخرجات؛

د- مرونة التسليم: القدرة على تغير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة؛

رابعاً: التسليم: ويقصد به توفير المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والإعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع. وذلك من خلال بعدين أساسين هما:⁴

1- سرعة التسليم: إذ يقصد بسرعة التسليم على أنها إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبائن؛

2- اعتمادية التسليم: يقصد بها الثقة عند تسليم المنتجات في مواعدها المقررة؛

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة من خلال بعدين رئيسيين هما: بعد حجم الميزة التنافسية وبعد نطاق التناقض. ويتم استعراض كلاً البعدين كالتالي:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما طلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلاً هو الحال بالنسبة لدورة

¹ محمد حفيان عبد الوهاب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.50.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص.264.

³ المرجع نفسه، ص ص-264-265.

⁴ علاء فرحان طالب وحسين حربيحة غالى، مرجع سبق ذكره، ص.142.

حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك.¹ وتمر الميزة التنافسية بالمراحل التالية:²

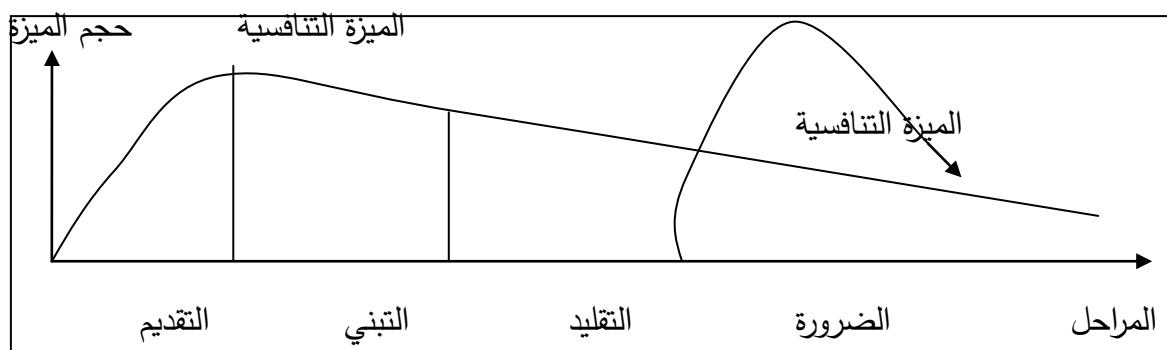
1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها؛

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتنتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي يتراجع أسبقيتها عليها؛

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماماً عن أساس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد. والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية؛

الشكل رقم(06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بوران سمية عامر، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص.108.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق³ عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، في حين النطاق الضيق يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، القطاع الرئيسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة. وسيتم توضيح هذه

¹نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص.85.

²بوران سمية عامر، مرجع سابق ذكره، ص.108.

³نبيل مرسى خليل، مرجع سابق ذكره، ص.87.

الأبعاد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرئسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرارا التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء). فالتكامل الرئيسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تتبع إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 87-88.

المبحث الثاني: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

تعددت المداخل التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، وذلك حسبما تقتضيه التغيرات البيئية بالإضافة إلى التطور الفكري. ويعتبر بورتر (Porter) من أشهر الكتاب الذين ساهموا بشكل كبير في إعطاء نماذج تساعد في تحقيق الميزة التنافسية (نموذج القوى الخمس ونموذج سلسلة القيمة)، كذلك تعتبر الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة مصدرا لتحقيق التميز.

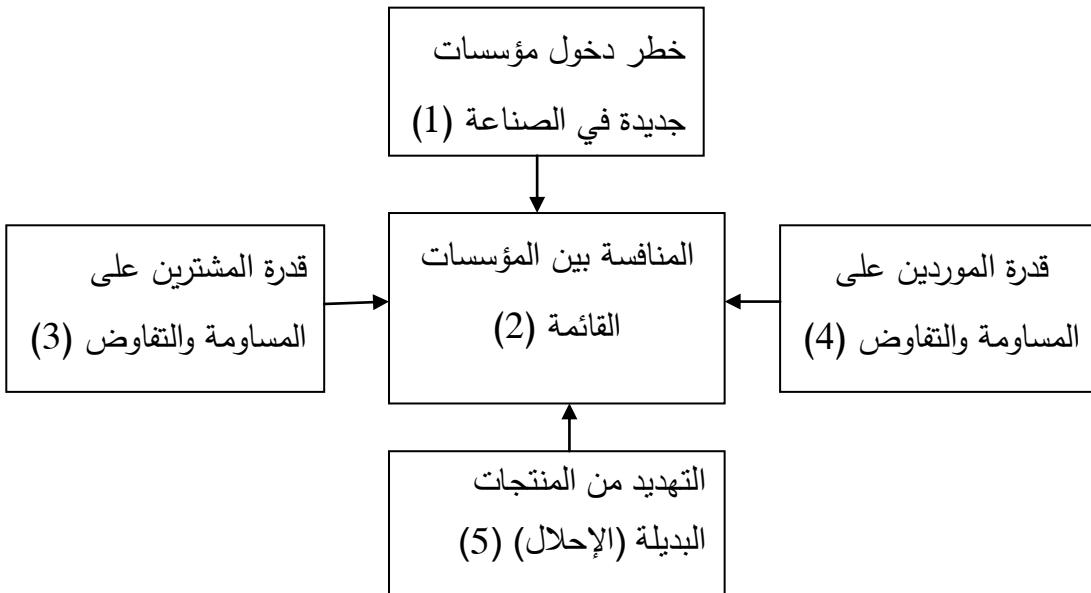
المطلب الأول: مدخل نموذج القوى الخمس لبورتر

قدم مايكل بورتر¹ (Micheal Porter) نموذجا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات إذ يخلص بورتر من هذا النموذج إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة

¹ عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص. 212.

المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمؤسسة لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمؤسسة. والشكل التالي يبين نموذج القوى الخمسة:

الشكل رقم (07): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص.213.

يتبيّن من خلال الشكل رقم (07) أن عوامل المنافسة الخمسة لبورتر تشمل ما يلي:

أولاً: المنافسون المحتملون: هم المؤسسات التي لم تدخل حلبة التناقص في هذا الوقت إذ يتعدى نموذج بورتر في تحليله تأثير المنافسين الحالين إلى دراسة تأثير الوافدين الجدد الذين يحملون قدرات جديدة تهدّد استقراراً السوق، بانخفاض هامش الربح، ما يشجع على حرب الأسعار فالمؤسسة المنتجة بكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً جيداً يمكنها تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد، إن تقدير درجة تهديد هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.¹ وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين

الجدد في الدخول إلى السوق وهي:²

- 1- اقتصاديات الإنتاج الكبير؛
- 2- تميز المنتجات؛
- 3- متطلبات رأس المال؛
- 4- تكاليف التحويل؛

¹ محسن عبد الله الراجي، مرجع سبق ذكره، ص.32.

² حفيان عبد الوهاب محمد: دور إدارة الوارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.55.

5- اختراق قنوات التوزيع؛

6- مزايا لمؤسسات قائمة مسبقاً؛

7- سياسة الحكومة؛

ثانياً: المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المؤسسات التي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاه لتلك المؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل حجم الأرباح.¹ وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:²

1- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة أو أن المؤسسات تتساوى نسبياً في الحجم أو الموارد؛

2- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور؛

3- وجود مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية؛

4- اختلاف إستراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم؛

5- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كبيرة؛

ثالثاً: قدرة المشترين على المساومة والتفاوض: يجتهد المشترين³ لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة المشترين في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. ويشكل الزيون تهديداً حقيقياً إذا توفرت العناصر التالية:

1- إمكانية الشراء بأحجام كبيرة؛

2- نمطية المنتجات تساعد العلماء على التنقل بين الباعة دون صعوبة؛

3- قلة أرباح المشترين؛

4- إمكانية تحقيق التكامل الخلفي؛

5- في حالة عدم تأثر منتجات وخدمات المشترين بمنتجات القطاع؛

6- امتلاك المشترين المعلومات الكاملة عن السوق؛

رابعاً: قدرة الموردين على المساومة والتفاوض:⁴ إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديداً حقيقياً للمؤسسة فتلخص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص.213.

² حفيان عبد الوهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص.56.

³ عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تتميّتها وتطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص-6-7.

⁴ حفيان عبد الوهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص.56.

مستويات الجودة للمواد التي يوردونها. ويشكل الموردون تهديداً حقيقياً عند توفر الآتي:¹

- 1- عدم وجود منتجات بديلة تنافس منتجات الموردين؛
- 2- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيراً إذا ما تحولت إلى مورد آخر؛
- 3- إمكانية لجوء الموردين إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع المؤسسة؛
- 4- عندما تعجز المؤسسة عن تحقيق التكامل الرأسي الخلفي وتوفير حاجياتها بنفسها؛

خامساً: تهديد المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج نفس منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسه. والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتوجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة-سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.²

و ضمن تحليل هيكل الصناعة، فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاثة مراحل اقترحها بورتر وهي:³

1- تحديد بنية القطاع الذي تتبعه المؤسسة: وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، ومن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعب بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

2- إقرار الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء أكان من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة التي تكسب من خلالها الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أم من خلال إستراتيجية التمييز إذ يتم إبراز صفة في الخدمة أو المنتج ذات قيمة في نظر الزبون.

3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تتبعه إلى وضعها التنافسي فيه.

إن الحديث عن تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتوراً إذ

¹ محسن عبد الله الراجي، مرجع سبق ذكره، ص.34.

² عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص.05.

³ محى الدين يحيى القطب، مرجع سبق ذكره، ص.100.

لم يتم ربطه بالإستراتيجيات التنافسية التي ترسم وتصاغ على أساس ذلك التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية، ويرى بورتر أن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة التمييز، والتركيز المستند إما على التكلفة أو التميز، يمكن أن تتحقق لها ميزة تنافسية، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات كالتالي:

1- إستراتيجية التركيز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكوين أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق.¹

2- إستراتيجية التمايز: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك العملاء وكذلك المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متقدراً يصعب تقليده أو محاكاته، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من اسم تجاري أو علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك سلوك العميل.²

3- إستراتيجية قيادة الكلفة: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن تم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها.³

المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة لبورتر

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة لأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع لتضييف قيمة لمنتجاتها.⁴

يمكن تعريفها على أنها:⁵ مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزيون". وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. وفق الشكل التالي:

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد الله النعيم: *الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة*، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.685.

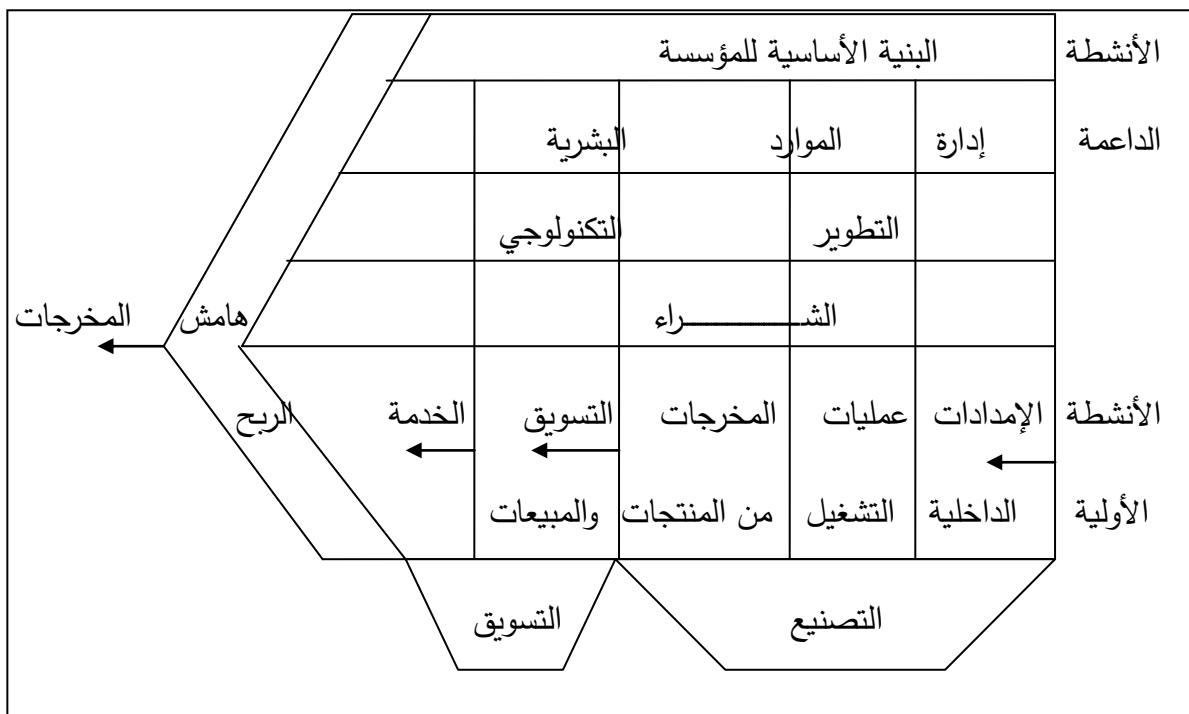
² المرجع نفسه، ص.688.

³ المرجع نفسه، ص.691.

⁴ بوران سميرة عامر، مرجع سبق ذكره، ص.128.

⁵ حسين وليد عباس: *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2015، ص.149.

الشكل رقم (08): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسى خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص.91.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي:¹

- 1- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها/خدماتها؛
- 2- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- 3- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- 4- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- 5- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة؛

وفقاً للشكل رقم (08) فإن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة

وتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان، هما:²

أولاً: الأنشطة الأولية (الأساسية): وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة

¹ بوزايد وسيلة: مقاربة الموارد الداخلية والكافاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص.30.

² محى الدين يحيى القطب، مرجع سابق ذكره، ص.90.

وتتضمن:

- 1- **الإمدادات الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي؛
- 2- **عمليات التشغيل:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)؛
- 3- **المخرجات من المنتجات:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسلیم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبيات وبالوقت المحدد؛
- 4- **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسويير وترويج وبيع وغير ذلك؛
- 5- **الخدمة:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها؛

ثانياً: **الأنشطة الداعمة (المجاءدة):** وهي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الأولية لتأدية أدوارها. وتكون من أربعة أنشطة هي¹:

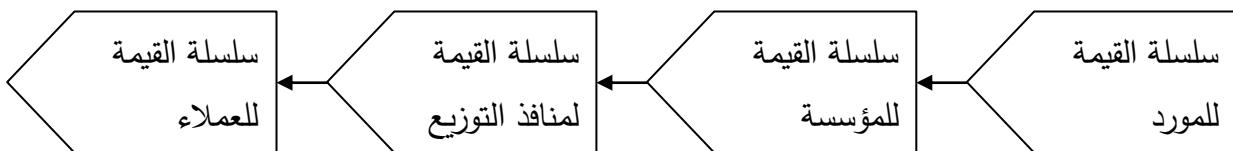
- 1- **البنية الأساسية للمؤسسة:** تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل؛
- 2- **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تغلل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر الحلقة ككل؛
- 3- **التطور التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛
- 4- **الشراء:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، وسواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وهكذا، وتتغلل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء؛

كما يجب الإشارة أيضاً إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمؤسسة فقط بل بالإمدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المؤسسة بعناصر

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص.93.

المدخلات وسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة.¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): نظام القيمة



المصدر: بوران سمية عامر: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص.132.

المطلب الثالث: مدخل الموارد والإمكانيات

إن معالجة هذه النظرية لمصادر الميزة التنافسية يرتكز على تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة والتي تمثل بداية القطيعة مع التحليل البورتي المبني على أساس أحسن تموقع من حيث المنتج/السوق، وتعود جذور هذه النظرية إلى بداية الثمانينيات مع أعمال ورنى فولت (Werner felt) الذي يعد من أوائل الذين طرحا رؤية جديدة مختلفة تماماً من نموذج بورتر إذ مهد للتصور القائم على بناء الأفضليات التنافسية بالاعتماد على الموارد.²

أولاً- فرضيات نظرية الموارد والإمكانيات: عكس التحليل الكلاسيكي والذي يفترض أن المؤسسات في صناعة ما تعتبر متماثلة الموارد وأنها متاحة وغير ثابتة فإن نظرية الموارد تقوم على فرضيتين بديلتين:³

1- الفرضية الأولى: اختلاف (عدم تجانس) المؤسسات

تعتبر نظرية الموارد أن المؤسسة حافظة من الموارد المتميزة، وأن الاختلاف بين المؤسسات ضمن نفس الصناعة مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة ومتميزة بمعنى أنها خصوصية لكل مؤسسة، عكس التحليل الكلاسيكي والذي يفترض عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المؤسسات.

2-الفرضية الثانية: نسبية حرکية الموارد

تفترض هذه النظرية أن حرکية الموارد نسبية (غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع كمورد للمؤسسة سوف تصعب من حصول هذا الأمر.

ثانياً- تعريف الموارد: يعرف بارني (Barney) موارد المؤسسة بأنها: "مجموع الأصول والقدرات، والطاقات

¹ بوران سمية عامر، مرجع سبق ذكره، ص.132.

² محسن عبد الله الراجحي وصفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني: مرجع سبق ذكره، ص.36.

³ بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.56.

والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنا من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فاعليتها ونجاحها".¹

ثالثاً - أنواع الموارد: تتلخص موارد المؤسسة كالتالي:²

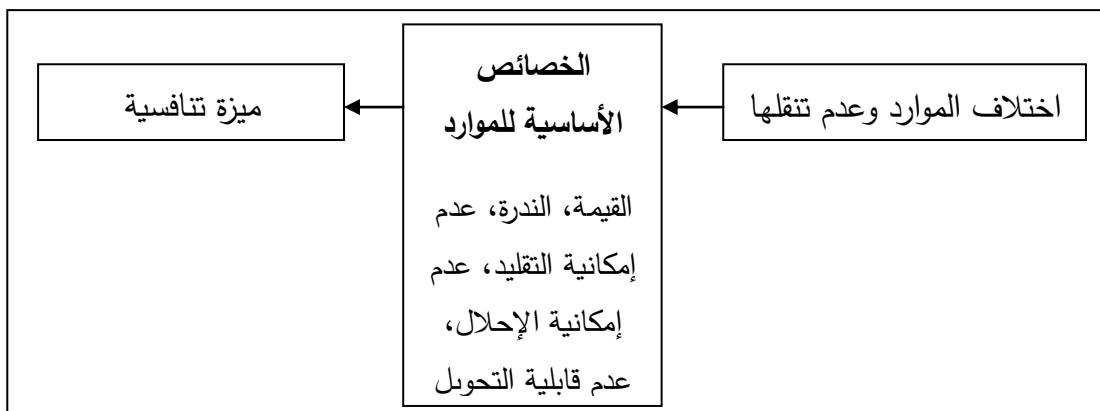
- 1- الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية (البنيات، الأراضي، المعدات)؛
- 2- الموارد البشرية: وتتضمن المهارات والمعرفة، والتفاعل والاتصال، الدافعية، الفرق القوية، الأداة الجيدة؛
- 3- الموارد غير الملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة؛
- 4- الموارد التنظيمية: وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات؛

رابعاً - خصائص الموارد

يتقد ديفيد(David)، وسميث وبلونجر(Bollinger & Smith) على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في موارد المؤسسة لتكون قادرة على توليد وتحقيق الميزة التنافسية. وهذه الخصائص هي:³

- 1- أن تكون ذات قيمة للمؤسسة؛
 - 2- أن تتصف بالندرة بحيث لا يمكن المنافسين الآخرين الحصول على المورد نفسه؛
 - 3- لا يمكن تقليلها من قبل المنافسين الآخرين أو أن تكاليف تقليله عالية جداً؛
 - 4- أن تكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للمورد؛
- ويمكن إيضاح العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية



المصدر: محسن عبد الله الراجحي وصفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني: **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.38.

¹ سهلاوي يحيى: أثر التسخير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص.49.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص.188.

³ المرجع نفسه، ص.189.

المبحث الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية لبناء المزايا التنافسية، إذ أنه يساهم في تعزيز وتنمية مكانة المؤسسة السوقية من خلال تقديم ما هو متميز عن المنافسين لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في الآجال المحددة وبالمواصفات المطلوبة.

المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على موارد المؤسسة

يعتبر الإبداع التكنولوجي إحدى الإستراتيجيات المحورية التي يعول عليها لضمان البقاء والاستمرار وبالتالي فإن له تأثير كبير على موارد المؤسسة سواء المادية أو المعنوية، ويمكن توضيح أثر الإبداع التكنولوجي على موارد المؤسسة كالتالي:¹

أولاً: أثر الإبداع التكنولوجي على الموارد الملموسة: يتم توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- 1- إذا كان إبداعاً جزرياً فإن ذلك يتطلب معدات إنتاج قد تكون جديدة تماماً خاصة إذا كانت معدات الإنتاج الحالية محدودة الاستخدام وهو ما يعني البحث عن موارد مالية كبيرة؛
- 2- إذا كان إيداع المنتج جزئياً: فإن ذلك لا يتطلب معدات إنتاج جديدة تماماً خاصة إذا كانت معدات الإنتاج الحالية المتعددة الاستخدامات وهو ما يعني البحث عن موارد مالية أقل من التي يحتاجها الإبداع الجذري؛

ثانياً: أثر الإبداع التكنولوجي على الموارد غير الملموسة: يمكن توضيح أثر الإبداع التكنولوجي في الموارد غير الملموسة من خلال النقاط التالية:

1- التأثير على الجودة: بما أن الهدف من إبداع المنتج هو تحسين الجودة، أي تحقيق أعلى جودة للمنتج 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؛

2- التأثير على المعلومات: في إطار البحث عن المعرفة الجديدة لمتطلبات السوق. فإن المؤسسة ملزمة بزيادة رصيدها من المعلومات والاستغلال الأمثل والذكي لها، أو ما يعرف بالذكاء؛

3- التأثير على التكنولوجيا: إن قيام المؤسسة بإبداع في المنتج يفرض عليها توفير كل المعلومات الخاصة ب مجال التكنولوجيا سواء الحالية أو المستقبلية مما يساعد على إنجاز إبداعات في المنتجات سواء كانت جذرية أو جزئية؛

¹ حجاج عبد الرؤوف: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين وحدات كوندور ببرج بوعريريج)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فاسدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص.38.

4- التأثير في المعرفة: إن قيام المؤسسة بإبداعات تكنولوجية لا يتطلب توفر معرفة إنما يحتاج إلى تلك المعرفة القابلة للابتكار والتجديد والتحليل ونقل المعرفة والمعلومات. إضافة إلى التفاعل مع فرق العمل وتوجيه المعارف التي تمتلكها المؤسسة نحو الأنشطة التي بها ضعف. ويتم ذلك من خلال تعظيم الاستثمار في الموارد الفكرية وتحويلها إلى ممارسات، وبالتالي تنمية ميزة التنافسية، كذلك يعتبر الإبداع التكنولوجي مصدرًا للمعرفة من خلال الإبداعات الجديدة المتوصّل إليها فهذا من شأنه أن يحدث طفرة في المجال المعرفي¹؛

المطلب الثاني: علاقة إبداع المنتج بأبعاد الميزة التنافسية

يلعب الإبداع التكنولوجي الناجح دوراً هاماً في تخفيض التكلفة وتميز المنتجات من خلال زيادة جودتها، كما يساهم كذلك في سرعة تسليم المنتجات، وسرعة إجراء التغييرات والتحسينات الضرورية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

أولاً: علاقة إبداع المنتج بالتكلفة: تقوم المؤسسات بإبداع وتصميم منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات موجودة من قبل بحيث يسهل عملية تصنيعها، وذلك مثلاً بتقليل عدد القطع والأجزاء المكونة للمنتج أو تغيير شكله بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لتجمّيع الأجزاء، وبالتالي رفع مستوى إنتاجية العامل وكذلك تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة. شرط أن يؤدي المنتج الوظيفة التي أُنجز من أجلها على أكمل وجه.²

ثانياً: علاقة إبداع المنتج بالجودة: تعمل المؤسسة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرًا لتميز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء لدفع أسعار عالية لهذه السلع، الأمر الذي يزيد من ربحية المؤسسة.³

ثالثاً: علاقة إبداع المنتج بالتسليم: أكد كل من كرجوسكي وريت مان (Krajewsky and Rit Man)⁴ بأن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، وهو ما أوضحه نور ورادفورد (Noor and Radford) من قبل حيث أوضح بأن المؤسسات التي تتمكن من إنتاج منتجات جديدة وتسلّيمها إلى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستتحصل على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية

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

² الياس غقال ويوسف مدوكي وعادل زقير: أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حماة لحضر الولادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص.317.

³ اسماعيل سعود: دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرابحة ورقلة، الجزائر، 2013، ص.14.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص.38.

رابعاً: علاقة إبداع المنتج بالمرونة: تعمل المؤسسات على جعل منتجاتها تستجيب لاحتياجات ورغبات الزبائن من خلال التحسينات الدائمة والمستمرة، وجعلها مواكبة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرار ، ويكون ذلك من خلال الإبداع في المنتج بإضافة خصائص متميزة ومتقدمة تؤدي إلى إشباع احتياجات ورغبات الزبائن.¹

المطلب الثاني: علاقة إبداع العملية بأبعاد الميزة التنافسية

تساهم إبداع العملية الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية لما لها من أثر على أبعادها، ويمكن توضيح أثر إبداع العملية على أبعاد الميزة التنافسية من خلال ما يلي :

أولاً: علاقة إبداع العملية بالتكلفة: عندما يتم إدخال² طرق وتقنيات جديدة في عملية الإنتاج، فيكون تأثيرها الأساسي على كمية و زمن الإنتاج، حيث تزيد هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من اختصار الوقت والإسراع في عملية الإنتاج وكذلك معالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من التكاليف الثابتة للإنتاج (اقتصاديات الحجم) وبالتالي التخفيض من تكلفة الوحدة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة، إذا فالهدف الفعلي والأساسي لعملية الإبداع هو التقليل من التكاليف عن طريق التوجيه الأفضل للعملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

ثانياً: علاقة إبداع العملية بالجودة: أوضح كلمن (Vondermse & whitee)³ بأن إبداع العملية وقرارات تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصديمها تتم في حالات معينة، ومنها حالة تحسين مستوى الجودة للمنتج مما يجعله متميزاً على منتجات منافسين في السوق.

ثالثاً: علاقة إبداع العملية بالتسليم:⁴ يعتبر الوقت أو التسليم من العوامل الأساسية التي أصبح العملاء يهتمون بها في عصر السرعة والتغيرات المتسرعة، ويعتبر إبداع العملية إحدى الطرق التي تقلص من الوقت، وذلك من خلال سرعة معالجة المدخلات وتقليل الوقت بين توليد الفكرة والتصميم النهائي للمنتج، وبالتالي تقليل زمان التسليم، ومدة الإنجاز، وسرعة التطوير المرتبطة أساساً بالإبداعات الجديدة في المنتجات.

¹ بوقابة وردية: الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2015، ص.66.

² الياس غقال ويوسف مدوكى وعادل زقير، مرجع سبق ذكره، ص.316.

³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص.42.

⁴ بوقابة وردية، مرجع سبق ذكره، ص.67.

رابعاً: علاقة إبداع العملية بالمرنة: أوضحت الدراسات بأن إبداع العملية يسمح للمسؤولين عن العمليات في المؤسسة أن يخصصوا أو يعيدوا تخصيص الموارد استجابة للتغيرات في المنتج أو مدى توفر الموارد أو تقنية العملية.¹

¹حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق ذكره، ص.43.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية التي أصبحت محل اهتمام المؤسسات، لما لها من عائد على المؤسسة حيث تمكنتها من اكتساب مكانة سوقية قوية، اقتصرنا في دراستنا هذه على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، التي يمكن للمؤسسة أن تتحقق من خلالها التميز.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المداخل التي تساهم في بناء الميزة التنافسية بداية بنموذج القوى الخمس إذ يعتبر نموذج أساسى في تحقيق الميزة التنافسية، فينبغي للمؤسسة أن تكون متقدمة متربقة لما يحدث في بيئتها الخارجية (خطر المنافسين، تهديد المنتجات البديلة... إلخ)، وتناولنا كذلك نموذج سلسلة القيمة الذي يعد وسلاً جد مهمة في تحليل أنشطة المؤسسة، وتعتبر موارد المؤسسة من المداخل التي ركز عليها الكتاب والباحثين، إذ أنها تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية قوية لا يمكن تقليدها.

فتحقيق التميز اعتماداً على أبعاد الميزة التنافسية السابقة الذكر لا يكفي ما لم تربط بالإبداع التكنولوجي الذي يساهم وبدرجة كبيرة في تحقيق التميز، وذلك من خلال التغيير الدائم والمستمر سواء لمنتجات وعمليات جديدة تماماً أو تحسين الموجود منها، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى التأثير على التكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

الفصل الثالث

دراسة علاقة الإبداع

التكنولوجي بالميزة

التنافسية بمؤسسة

(IRIS)

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الإبداع والميزة التنافسية في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتحليل أسئلة الاستبانة واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة بناءً على معطياتها. وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبانة؛

المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات؛

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ستتناول في هذا المبحث مختلف العناصر الأساسية التي على أساسها تم بناء الدراسة، والمتمثلة في مجتمع الدراسة، نموذج الدراسة، عينة وأداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

أولاً: تاريخ مؤسسة إريس (IRIS)

تم إنشاء مؤسسة EURL SATEREX(IRIS) في 2004، والتي كان في الأصل مخصصاً لتصنيع وتسويق المنتجات الإلكترونية والأجهزة المنزلية، يقع مكتبيها المسجل في منطقة الأعمال الرابعة الشطر رقم (09)، أصبحت مؤسسة (IRIS) رائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والأجهزة المنزلية، وذلك بفضل التمكن من التكنولوجيا الرائدة التي تم الحصول عليها من خلال تصنيع منتجات مثل أجهزة التلفزيون وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية والثلاجات والغسالات ومكيفات الهواء. قامت مؤسسة (IRIS) باختيار الاستثمار فيأحدث المنشآت الموجودة على الأراضي الجزائرية، بناءً على القدرات والخبرة المكتسبة من الموارد البشرية المحلية في هذا المجال من التقنيات المتقدمة.¹

ثانياً: وصف عمل المؤسسة

تقوم مؤسسة (IRIS) بتصنيع المنتجات المنزلية والإلكترونية، والثلاجات، والمجمدات، والأفران المدمجة، وأجهزة الطهي، وأفران الميكروويف، والغسالات، ومكيفات الهواء، وأجهزة التلفزيون عالية الدقة، والهواتف المحمولة، والوسائل المتعددة.²

ثالثاً: وحدات إنتاج مؤسسة إريس (IRIS): لدى المؤسسة ست وحدات إنتاج هي:³

- 1- وحدة إنتاج التلفزيون؛
- 2- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- 3- وحدة إنتاج المبردات؛
- 4- مجمع الأجهزة الكهربائية؛
- 5- وحدة إنتاج الغسالات؛
- 6- وحدة حقن البلاستيك؛

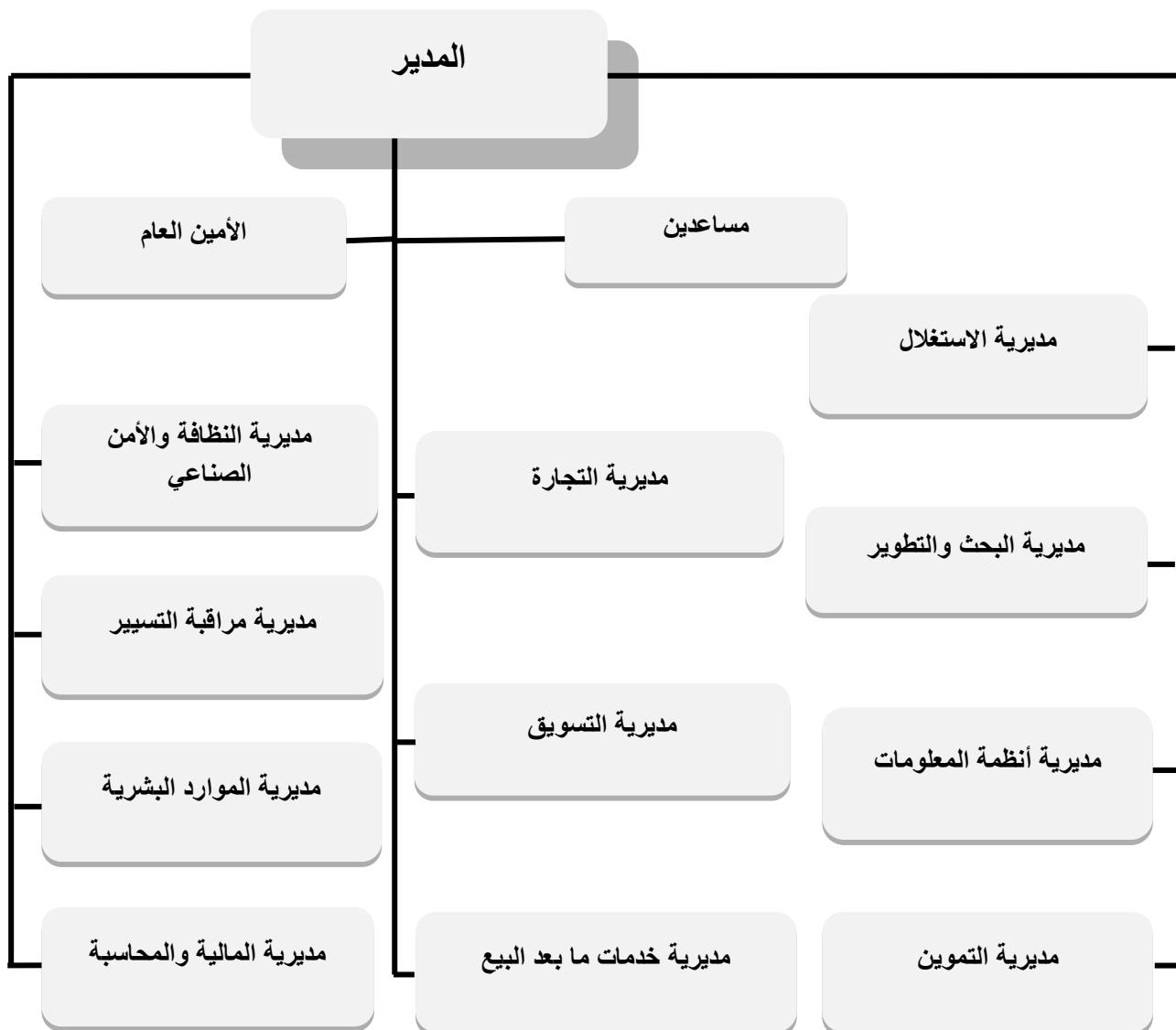
¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إريس (IRIS)

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إريس (IRIS)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

من خلال دراسة الموضوع ووضع مشكلة الدراسة وفرضياتها، والإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، تم صياغة نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (12) بمتغيراته التي تتمثل في:

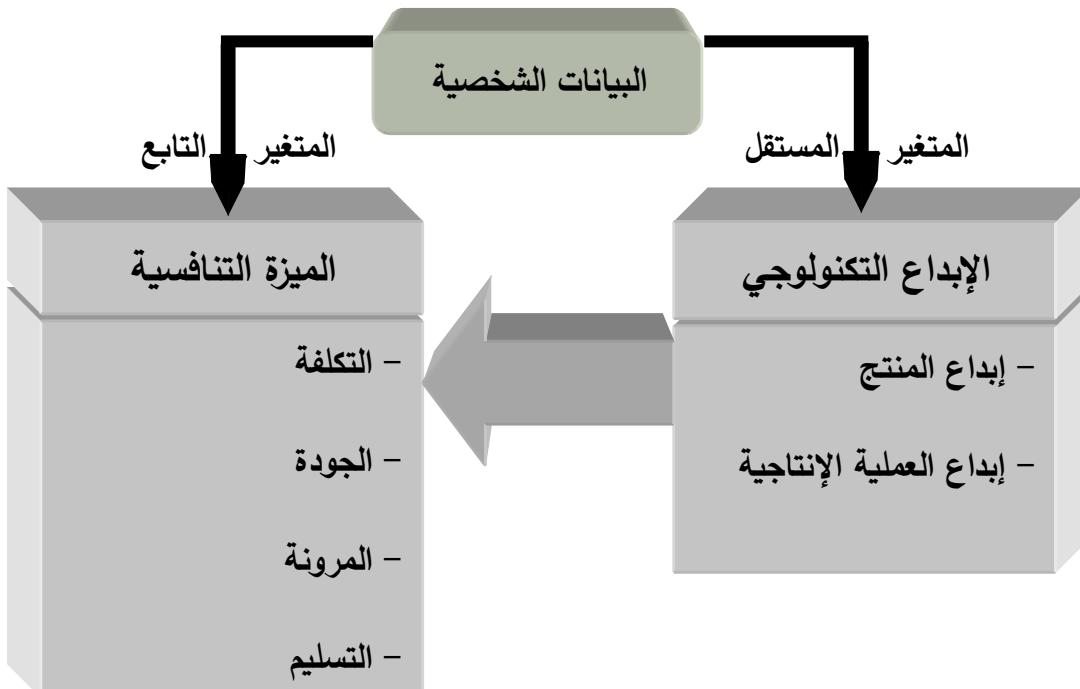
أولاً: **المتغير المستقل**: وهو الإبداع التكنولوجي ببعديه إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

ثانياً: **المتغير التابع**: ويتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها الأربع المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.

ثالثاً: **المتغيرات الوسيطة**: تتمثل في البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة.

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: عينة وأداة الدراسة

أولاً: عينة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية، حيث تم استهداف 61 إطاراً، وتم استهداف هذه العينة لأنهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى هذا من جهة، وتجدهم كذلك على دراية أفضل بنشاط الإبداع التكنولوجي من جهة أخرى. فتم توزيع في بداية الأمر 61 استبيان حيث تم استرجاع 58 استبيان وإلغاء اثنان منها، فتم إعادة توزيع الأسباب الناقصة والملغاة لتصل إلى 61 استبيان قابل للدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة: لقد مر بناء الاستبيان بالخطوات التالية:

1- مرحلة الإعداد: من أجل إعداد الاستبانة تم الاستعانة بالدراسات السابقة، إضافة إلى الجانب النظري الذي تم التطرق فيه إلى متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور هي :

أ- المحور الأول (البيانات الشخصية): يتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمعلومات التعريفية العامة للأفراد المبحوثين والمتعلقة بـ (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ب- المحور الثاني (محور الإبداع التكنولوجي): حيث أشتمل على (15) عبارة وزعت على الأبعاد المعتمدة، حيث أشتمل بعد إبداع المنتج على (8) عبارات، في حين أشتمل بعد إبداع العملية الإنتاجية على (7) عبارات.

ج- المحور الثالث (محور الميزة التنافسية): حيث أشتمل على (19) عبارة وزعت على الأبعاد المعتمدة، حيث أشتمل بعد التكلفة والجودة والمرونة على (15) عبارة وزعت بينهم بالتساوي، في حين بعد التسليم أشتمل على (4) عبارات.

2- اختيار مقياس الاستبانة: لقد تم اختيار مقياس Likert (ليكرت) الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته وسهولة تحليل عباراته. وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المقياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتكون درجة الأهمية حسب نموذج ليكرت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (07): مستوى الأهمية حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الأهمية	مقياس ليكرت الخماسي	قيم الوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق اطلاقاً	[1.79 – 1]
منخفضة	غير موافق	[2.59 – 1.80]
متوسطة	محايد	[3.39 – 2.60]
مرتفعة	موافق	[4.19 – 3.40]
مرتفعة جداً	موافق تماماً	[5 – 4.20]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

3- الاختبارات الخاصة بالاستبانة

- أ- اختبار الصدق الظاهري: من أجل اختبار الصدق تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين أنظر الملحق رقم (02) لمعرفة أرائهم عن مدى وضوح وترتبط فقرات الاستبيان، وقد تم الأخذ بحل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت عبارات جديدة وحذفت عبارات أخرى وإعادة صياغة بعض العبارات.
- ب- اختبار الثبات: وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان.

الجدول رقم (08): معامل الثبات ألفا كرونباخ

0.869	ألفا كرونباخ
34	عدد المفردات

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS 22

معامل الثبات هو 0.869 أي 86.9% وهي نسبة جيدة تعبّر عن قوة وترتبط وتماسك فقرات الاستبيان.

- 4- تحليل الاستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- أ- الاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية لتحليل محور البيانات الشخصية؛
- ب- حساب النسب المئوية، المتosteatas الحسابية، والانحراف المعياري لتحليل أبعاد متغيرات الدراسة؛
- ج - حساب معامل الارتباط، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج محاور الاستبانة

ستتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لمحور البيانات الشخصية، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، أما المحورين الآخرين سنعتمد في تحليل النتائج على النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

ستتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لعينة الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، حيث سنعتمد على التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	النسبة (%)	النكر
ذكر	78.7	48
أنثى	21.3	13
المجموع	100	61

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب الجنس، حيث أن عدد الذكور 48 فرداً بما نسبته 78.7% في حين عدد الإناث 13 أي بنسبة 21.3% من إجمالي العينة. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في توظيفها على الرجال بدل العنصر النسوي.

ثانياً: متغير العمر

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب العمر

الفئة العمرية	النكر	النسبة (%)
27 - 18 سنة	22	36.1
37 - 28 سنة	33	54.1
47 - 38 سنة	6	9.8
59 - 48 سنة	00	00
60 سنة فما فوق	00	00
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتبيّن من الجدول أن 22 شخص أي ما نسبته 36.1% تتراوح أعمارهم بين 18 و 27 سنة، وأن 33 شخص أي ما نسبته 54.1% تتراوح أعمارهم بين 28 و 37 سنة وهي أكبر نسبة، في حين الذين تتراوح أعمارهم بين 38 و 47 سنة فهم 6 أشخاص بنسبة 9.8%，حسب عينة الدراسة تتراوح أعمار عمال مؤسسة IRIS بين 18 و 47 سنة وهي مؤسسة فتية حيث توظف القدرات والطاقات البشرية التي لا تزال في قوة العطاء والعمل.

رابعاً: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	النسبة (%)	التكرار
بكالوريا	6.6	4
ليسانس	49.2	30
دراسات عليا	44.3	27
المجموع	100	61

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V.22 SPSS

من خلال المعطيات التي جاء ذكرها في الجدول نجد أن 6.6% من المبحوثين حاملين لشهادة البكالوريا، في حين ما نسبته 49.2% حاملين لشهادة الليسانس، و 44.3% متخصصون على شهادات جامعية عليا. وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري والشهادة الالزمة لذلك.

خامساً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	النسبة (%)	التكرار
أقل من سنة	19.7	12
2 - 4 سنوات	41	25
أكثر من 5 سنوات	39.3	24
المجموع	100	61

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات V.22 SPSS

بناءً على معطيات الجدول أن أصغر نسبة هي 19.7% من مفردات العينة لديهم خبرة أقل من سنة، ثم تليها نسبة 39.3% لديهم خبرة تفوق 5 سنوات، لتأتي في الأخير نسبة 41% وهي تمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم ما بين 2 و 4 سنوات. وهذا يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور الإبداع التكنولوجي

سنتناول في هذا المطلب تحليل نتائج الإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي لبعدي إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

أولاً: تحليل نتائج بعد إبداع المنتج

الجدول رقم (13): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع المنتج

درجة الأهمية	انحراف معياري	المتوسط العام	درجة الموافقة						النكر والنسبة المئوية	العبارات	الرقم
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
مرتفعة	0.79	4.11	1	2	4	36	18	ت	تقدم المؤسسة منتجات إلى السوق لم يسبق تسويقها.	01	
			1.6	3.3	6.6	59	29.5	%			
مرتفعة جداً	0.61	4.37	00	00	4	30	27	ت	تطور المؤسسة منتجاتها بشكل مستمر	02	
			00	00	6.6	49.2	44.3	%			
مرتفعة جداً	0.72	4.34	00	2	3	28	28	ت	تمتلك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها	03	
			00	3.3	4.9	45.9	45.9	%			
مرتفعة جداً	0.68	4.34	00	1	4	29	27	ت	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تتميز بخصائص وظيفية متميزة عن المنافسين.	04	
			00	1.6	6.6	47.5	44.3	%			
مرتفعة جداً	0.85	4.26	00	3	7	22	29	ت	تعمل المؤسسة على جعل منتجاتها أكثر جاذبية من خلال الشكل.	05	
			00	4.9	11.5	36.1	47.5	%			
مرتفعة	0.89	4.06	00	5	7	28	21	ت	تعمل المؤسسة على جعل منتجاتها أكثر جاذبية من خلال اللون.	06	
			00	8.2	1.5	45.9	34.4	%			
مرتفعة	0.76	4.09	00	1	12	28	20	ت	المؤسسة دائمة البحث عن مواد أولية جديدة.	07	
			00	1.6	19.7	45.9	32.8	%			
مرتفعة	1.03	3.59	3	5	17	25	11	ت	تعمل المؤسسة على تقليل المواد الأولية والأجزاء المستخدمة في عملية صنع المنتجات.	08	
			4.9	8.2	27.9	41	18	%			
مرتفعة	0.47	4.14	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعد إبداع المنتج قد بلغ 4.14 بانحراف معياري قدر 0.47، ويعبر على مدى توافق إجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط ينتمي إلى المجال الرابع [3.41-4.20] وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق الإبداع في منتجاتها.

أما المتوسطات الحسابية للعبارات (2) و(3) و(4) و(5) فتنتمي إلى المجال الخامس [4.20-5] وهي تعبر على درجة موافقة مرتفعة جداً، في حين العبارات (1) و(6) و(7) و(8) تنتمي إلى المجال الرابع [3.41-4.20] وهي تعبر على درجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: تحليل نتائج بعد العملية الإنتاجية

الجدول رقم(14): نتائج تحليل العبارات المتعلقة بإبداع العملية الإنتاجية

رقم العينة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	درجة الموافقة						التكرار والنسبة المئوية	الرقم
				غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
مرتفعة	0.78	4.13	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب عمل جديدة.	1	1	6	34	19	ت	9	
				1.6	1.6	9.8	55.7	31.1	%		
مرتفعة جداً	0.52	4.29	تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية باستمرار.	00	00	2	39	20	ت	10	
				00	00	3.3	63.9	32.8	%		
مرتفعة	0.76	4.09	تعمل المؤسسة على استخدام وسائل تكنولوجية جديدة لتطوير منتجاتها.	00	3	6	34	18	ت	11	
				00	4.9	9.8	55.7	29.5	%		
مرتفعة	0.88	4.01	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لرفع من إنتاجيتها مقارنة بالمنافسين.	00	5	8	29	19	ت	12	
				00	8.2	13.1	47.5	31.1	%		
مرتفعة	1.09	3.62	تخصص المؤسسة موارد مالية لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية.	5	3	13	29	11	ت	13	
				8.2	4.9	21.3	47.5	18	%		
مرتفعة	0.71	3.91	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد.	00	1	12	38	10	ت	14	
				00	1.6	19.7	62.3	16.4	%		

مرتفعة	0.78	3.7	1	2	18	33	7	ت	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتسريع عملية معالجة المدخلات.	15	
			1.6	3.3	29.5	54.1	11.5	%			
مرتفعة	0.53	3.96	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر لنا من معطيات الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد إبداع العملية قد بلغ 3.96 بانحراف معياري قدر 0.53، وهذا يدل على التوافق في إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد، بما أن المتوسط يقع في المجال الرابع [3.41-4.20] وهو يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، ويدل هذا على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق الإبداع في عملياتها، أما عبارات البعد فهي كالتالي:

تقع العبارة (10) في المجال الخامس والذي يعبر على درجة موافقة مرتفعة جداً، أما باقي العبارات فتنتمي إلى المجال الرابع والذي يعبر على درجة موافقة مرتفعة.

الجدول رقم (15): القياس الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التكنولوجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	0.47	4.14	إبداع المنتج
2	0.53	3.96	إبداع العملية الإنتاجية
	0.39	4.05	محور الإبداع التكنولوجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

من خلال الجدول الذي يمثل القياس الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور الإبداع التكنولوجي يتبيّن أن المؤسسة تعمل جاهدة على تطبيق الإبداع في عملياتها ومنتجاتها ولكن بدرجة متقاوتة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لإبداع المنتج بلغ 4.14، 3.96 على التوالي، وبانحراف معياري قدر 0.47، 0.53، وهذا يعبر عن تجانس اجابات أفراد العينة، أما المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 4.05 وهو يعبر على درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تطبق الإبداع التكنولوجي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب تحليل نتائج محور الميزة التنافسية، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

أولاً: تحليل نتائج بعد التكلفة

الجدول رقم(16): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التكلفة

درجة الأهمية	جزء معنوي	متعدد في		درجة الموافقة					العمر	الرقم	
				غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافق محايد	موافق تماما	موافق تاما			
مرتفعة جدا	0.53	4.32	00	00	2	37	22	ت	تميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين	16	
			00	00	3.3	60.7	36.1	%			
مرتفعة	0.79	3.58	00	2	18	28	13	ت	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة المنتجات باستمرار.	17	
			00	3.3	29.5	45.9	21.3	%			
مرتفعة	0.74	3.81	00	2	17	32	10	ت	تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف	18	
			00	3.3	27.9	52.5	16.4	%			
مرتفعة	0.79	3.83	00	3	16	30	12	ت	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتخفيض عدد المخرجات المعيبة	19	
			00	4.9	26.2	49.2	19.7	%			
مرتفعة	0.96	3.8	00	8	11	27	15	ت	تمارس المؤسسة عملية الإبداع لتخفيف تكلفة المنتجات بالدرجة الأولى	20	
			00	13.1	18	44.3	24.6	%			
مرتفعة	0.56	3.92	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 22 V.

من معطيات الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التكلفة بلغ 3.92 بانحراف معياري قدر 0.56، وهو يعبر على مدى التجانس بين إجابات أفراد العينة على مضمون هذا البعد، أما المتوسط الحسابي فيقع في المجال الرابع [3.41-4.20] الذي يعبر على درجة موافقة مرتفعة على تطبيق الإبداع التكنولوجي لتخفيض تكلفة المنتجات لتحقيق التميز على أساس التكلفة.

أما عبارات هذا البعد فكلها تنتمي إلى الفئة الرابعة من مقاييس ليكرت [4.20-3.41] والذي يعبر على درجة موافقة مرتفعة، ماعدا العبارة (16) التي تنتمي إلى الفئة الخامسة والتي تدل على درجة موافقة مرتفعة جدا.

ثانياً: تحليل نتائج بعد الجودة

الجدول رقم(17): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة

نوع الأهمية	آزر المعياري	المتوسط العام	نسبة اتساع	درجة الموافقة						العمر	العبارات	الرقم
				غير موافق اطلاقاً	غير موافق	غير موافق محايد	موافق تماماً	موافق تاماً	والنسبة المئوية			
مرتفعة	0.92	3.68		2	3	17	29	10	ت	تميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين.	21	
				3.3	3.3	27.9	49.2	16.4	%			
مرتفعة	0.78	4.08		00	1	10	32	18	ت	تقدم المؤسسة منتجات بالمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن.	22	
				00	1.6	16.4	52.5	29.5	%			
مرتفعة	0.67	4.16		00	1	3	39	18	ت	تعمل المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي على أساس الجودة.	23	
				00	1.6	4.9	63.9	29.5	%			
مرتفعة جداً	0.61	4.39		00	00	4	29	28	ت	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.	24	
				00	00	6.6	47.5	45.9	%			
مرتفعة جداً	0.69	4.24		00	1	6	31	23	ت	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتحسين جودة منتجاتها.	25	
				00	1.6	9.8	50.8	37.7	%			
م جداً	0.51	4.21		المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يظهر لنا من الجدول الذي يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة، أن المتوسط الحسابي بلغ 4.21 بانحراف معياري قدر بـ 0.51، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتبع على مضمون هذا البعض، بما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال الخامس من مقاييس ليكرت [4.21-5] الذي يعبر على درجة موافقة مرتفعة، فإن هذا يدل على أن المؤسسة تبدع في عملياتها ومنتجاتها من أجل تحقيق بعد الجودة. أما عبارات هذا البعض فهي كالتالي:

تنتمي العبارات (24) و(25) إلى المجال الخامس [4.21-5] وهي تعبر على درجة موافقة مرتفعة جداً، أما العبارات (21) و(22) و(23) تنتمي إلى المجال الرابع [3.41-4.20] وهي تعبر على درجة موافقة مرتفعة.

ثالثاً: تحليل نتائج بعد المرونة

الجدول رقم(18): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد المرونة

درجة الأهمية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						التكرار والنسبة المئوية	العبارات	الرقم
			غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق تماماً	موافق	%			
مرتفعة	0.66	4.08	00	1	8	37	15	ت	تميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات المطلوبة في تصاميم المنتجات	26	
			00	1.6	13.1	60.7	24.6	%			
مرتفعة	0.58	3.95	00	1	9	43	8	ت	تعمل المؤسسة على جعل عملياتها الإنتاجية ذات مرونة عالية.	27	
			00	1.6	14.8	70.5	13.1	%			
مرتفعة	0.75	3.88	00	2	15	32	12	ت	تميز المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق.	28	
			00	3.3	24.6	52.5	19.7	%			
مرتفعة	0.76	4.13	00	2	8	31	20	ت	تغير المؤسسة في منتجاتها باستمرار لتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن	29	
			00	3.3	13.1	50.8	32.8	%			
مرتفعة	0.74	3.68	00	3	8	37	13	ت	تغير المؤسسة في خصائص منتجاتها باستمرار	30	
			00	4.9	13.1	60.7	21.3	%			
مرتفعة	0.49	4	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

بناءً على معطيات الجدول الذي يوضح نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد المرونة، فإن المتوسط الحسابي لبعد المرونة بلغ 4، بانحراف معياري قدر بـ 0.49 درجة، وهو يعبر على تجانس إجابات أفراد العينة، بما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال الرابع [3.41-4.20] فهو يعبر على درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق الإبداع من أجل جعل منتجاتها وعملياتها مرنّة تستجيب بسرعة لتغيرات السوق.

رابعاً: تحليل نتائج بعد التسليم

الجدول رقم (19): نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد التسليم

مستوى الأهمية	آنماز المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						التكرار والنسب المئوية تماماً	العبارات	الرقم
			غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محابي موافق	موافق	موافق تماماً				
مرتفعة	0.74	4.06	00	2	9	33	17	ت	تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن في الآجال المحددة.	31	
			00	3.3	14.8	54.1	27.9	%			
مرتفعة	0.83	4.14	1	1	8	29	22	ت	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت بين استلام الطلب وتلبية الطلب	32	
			1.6	1.6	13.1	47.5	36.1	%			
مرتفعة	0.71	3.77	00	1	21	30	9	ت	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت بين توليد الفكرة والتصميم النهائي للمنتج.	33	
			00	1.6	34.4	49.2	14.8	%			
مرتفعة	0.77	4.14	00	2	8	30	21	ت	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة تساهم بشكل كبير في سرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن.	34	
			00	3.3	13.1	49.2	34.4	%			
مرتفعة	0.49	4.03	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

انطلاقاً من معطيات الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لبعد التسليم بلغ 4.03 بانحراف معياري قدر بـ 0.49، وهذا يدل على مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، أما المتوسط الحسابي العام فيشير إلى الموافقة بدرجة مرتفعة على تطبيق الإبداع التكنولوجي لتحقيق التميز من خلال هذا البعد.

الجدول رقم (20): التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	0.56	3.92	التكلفة
1	0.51	4.21	الجودة
3	0.49	4	المرونة
2	0.49	4.03	التسليم
	0.36	4.02	محور الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتبيّن من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم كانت 4.21، 3.92، 4، 4 على التوالي، بانحراف معياري قدر بـ 0.56، 0.49، 0.49، 0.51، بالنسبة للمتوسطات الحسابية هي متosteatas متقاربة من بعضها ولكن يحتل بعد الجودة المرتبة الأولى في الترتيب، ثم يليه بعد التسليم، ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد المرونة، ليحتل بعد التكلفة المرتبة الأخيرة.

أما المتوسط الحسابي العام لأبعاد الميزة التنافسية بلغ 4.02، وهو يعبر على درجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق الإبداع التكنولوجي من أجل تحقيق أبعاد هذا المحور.

المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

من أجل استخدام اختبار الانحدار البسيط، يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت أقل من 0.05 فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

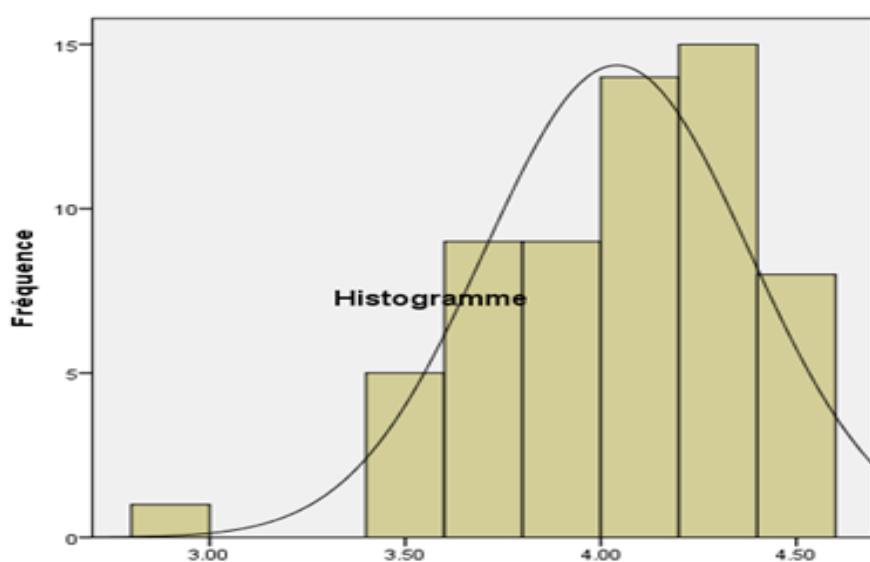
جدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

كولموغوروف سميرنوف			الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية
Sig	ddl	Statistiques	
0.179	61	0.102	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

بما أن مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يؤكده الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يوضح التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفرق
الإبداع التكنولوجي	بين المجموعات	0.798	2	0.399	2.629	0.081	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8.799	58	0.152			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.412	2	0.206	1.613	0.208	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7.415	58	0.128			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة (Sig) لكلا المحوريين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. ادن نرفض الفرضية البديلة التي تتضمن على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ونقبل الفرضية العدمية التي تتضمن على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفروقات
الإبداع التكنولوجي	بين المجموعات	0.423	2	0.211	1.336	0.271	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	9.174	58	0.158	1.336	0.271	لا توجد فروق
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.331	2	0.165	1.280	0.286	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	7.497	58	0.129	1.280	0.286	لا توجد فروق

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة (Sig) لكلا المحوريين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05. ادن نرفض الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (24): تحليل العلاقة بين إبداع المنتج والميزة التنافسية

الفرضية	المعاملات	R	R ²	F المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى المعنوية
ابداع المنتج والميزة التنافسية	0.469	0.22	16.65	0.358	0.000	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يشير الجدول إلى علاقة إبداع المنتج بالميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية. إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.469 عند مستوى

دالة أقل من 0.05، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.22 أي أن ما نسبة 22% من تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في إبداع المنتج.

كما بلغت درجة التأثير (B) 0.358، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إبداع المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بنسبة 35.8% في تحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت 16.65.

ونلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لإبداع المنتج قدر بـ 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0.05، إذا من خلال هذا نرفض الفرضية العدمية التي تتصل على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. ونقل الفرضية البديلة التي تتصل على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (25): تحليل العلاقة بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية

Sig*	B معامل الانحدار	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المعاملات الفرضية
0.000	0.305	15.45	0.208	0.456	إبداع العملية والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

يشير الجدول إلى علاقة إبداع العملية بالميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية والميزة التنافسية. إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.456 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.208 أي أن ما نسبة 20.8% من تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في إبداع المنتج.

كما بلغت درجة التأثير (B) 0.305، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إبداع المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بنسبة 30.5% في تحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت 15.45.

ونلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لإبداع المنتج قدر بـ 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0.05، إذا من خلال هذا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (26): تحليل العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

Sig*	B معامل الانحدار	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المعاملات الفرضية
0.000	0.52	30.62	0.342	0.585	الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى علاقة إبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية. إذ بلغ معامل الارتباط (R) 0.585 عند مستوى دلالة أقل من 0.05، أما معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.342 أي أن ما نسبة 34.2% من تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن التغير في إبداع المنتج.

كما بلغت درجة التأثير (B) 0.52، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إبداع المنتج يؤدي إلى زيادة تقدر بنسبة 52% في تحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت 30.74.

ونلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة للإبداع التكنولوجي تقدر بـ 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغة 0.05، إذا من خلال هذا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة الجانب المنهجي للدراسة، كما تم تحليل أبعاد متغيرات الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، حيث بلغ متوسط إبداع المنتج 4.14 ومتوسط إبداع العملية الإنتاجية 3.96 وهو متوسط ينتمي إلى المجال الرابع ويعبر على درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على تطبيق الإبداع في المنتجات والعمليات، أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية فظهر من خلال تحليل أبعادها(التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) التي قدرت بمتوسطات حسابية على التوالي 3.92، 4.21، 4، 4.03، وهي تعبر على درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس عملية الإبداع لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، كما تم دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية، ومدى الترابط بين متغيرات الدراسة وتم ذلك بالاعتماد على معادلات إحصائية متمثلة في معادلة الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية.

الخاتمة

من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة يتضح جلياً أن اهتمام المؤسسات بالإبداع التكنولوجي أمراً ضرورياً حتمياً، وهذا ما تؤكده التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية نتيجة ثورة المعلومات، زيادةوعي الزبائن، التوجهات الإستراتيجية ... إلخ، إذا فعمل المؤسسة ضمن بيئه يسودها اللاإلتراك يضعها أمام تحديات وصعوبات تحول بينها وبين تحقيق أهدافها، ومن هنا يتجلى دور الإبداع التكنولوجي الذي يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما تم العمل عليه لإبراز العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ذكرها كالتالي:

أولاً: نتائج الدراسة

1- نتائج الجانب النظري

- أ- الإبداع التكنولوجي يحدث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل وهذا ما يؤكده النموذج التفاعلي؛
- ب- تعتمد المؤسسات استراتيجيات وطرق تتماشى مع إمكانياتها وقدراتها لإنجاح الإبداع التكنولوجي؛
- ج- إنتاج الإبداع التكنولوجي يتوقف على كفاءة المورد البشري؛
- د- لإنجاح عملية الإبداع التكنولوجي يجب أن تعمل المؤسسة ككتلة واحدة، أي أن الإبداع التكنولوجي لا ينحصر في إدارة معينة أو يقع على أشخاص معينين؛
- هـ- يتحقق معظم الكتاب والباحثين على أن الأبعاد الأكثر تحقيقاً للتميز هي التكلفة، الجودة، المرونة، التسلیم وذلك نتيجة لفضيل الزبائن لهذه العوامل؛
- وـ- يساعد تحليل القوى الخمس وسلسلة القيمة على تحقيق التميز؛
- زـ- تتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على مواردها وإمكاناتها؛

2- نتائج الجانب التطبيقي

- 1- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي ومحوري الميزة التنافسية بالنسبة للمستوي التعليمي؛
- 2- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محور الإبداع التكنولوجي ومحور الميزة التنافسية بالنسبة لمتغير الخبرة؛
- 3- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مؤسسة (IRIS) تبدع في منتجاتها وعملياتها، حيث أن متوسط بعد إبداع المنتج بلغ 4.14 أما إبداع العملية قدر بـ 3.96، أما متوسط الحسابي لمحور الإبداع التكنولوجي قدر بـ 4.05، وهو يعبر على درجة أهمية مرتفعة؛
- 4- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مؤسسة (IRIS) تعمل على تطبيق الإبداع من أجل تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، حيث أحتل بعد الجودة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.21، ثم تلته الأبعاد الأخرى (التسليم، المرونة، التكلفة)، بمتوسطات حسابية 4.03، 4، 3.92 على التوالي؛
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05؛

- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع العملية الإنتاجية والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05؛
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05؛

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

- تكثيف جهود البحث والتطوير؛
- وضع نظام معلومات فعال لاكتشاف وتوسيع المعلومات في أوانها؛
- تثمين الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية؛
- الاعتماد على مواردها الداخلية للقيام بالأبحاث والإبداعات الازمة؛

رابعاً: آفاق الدراسة

- 1- ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الإبداع التكنولوجي؛
- 2- دراسة تحليلية لمعوقات الإبداع التكنولوجي؛
- 3- علاقة الإبداع التكنولوجي ببيئة عمل المؤسسة؛
- 4- دور الحوافز والكافئات في تشجيع الأفراد على الإبداع؛
- 5- أثر الإبداع التكنولوجي على موارد المؤسسة؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية

أولاً: المصادر

القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.

ثانياً: الكتب

- 1- برفين جوبتا: الإبداع الإداري، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 2- بورانسنية عامر: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
- 3- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 4- حسن عجلان حسين: إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- حسين وليد عباس: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 6- حفيان عبد الوهاب محمد: دور إدارة الوارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 7- زغدار أحمد : المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 9- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- 10- عبد الفتاح محمود أحمد: تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر ، 2013.
- 11- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق ، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 12- علاء فرحان طالب وحسين حرجة غالى: إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 13- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 14- فتحي عبد الرحمن جروان: **الإبداع: مفهومه، تدريبه**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 15- مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: **تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكملاً وعصري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16- محسن عبد الله الراجي وصفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني: **الميزة التنافسية للنشاط السياحي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 17- محمد حفيان عبد الوهاب: **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 18- محمد سعيد أوكيل: **اقتصاد وتسخير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، الجزائر، 1994.
- 19- محمد سعيد أوكيل: **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، الجزائر، 1992.
- 20- محى الدين يحيى القطب: **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد الله النعيم: **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 22- مصطفى يوسف كافي: **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق التنافسية للبنوك**، ألفا للواثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 23- نبيل مرسي خليل: **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 24- نجم عبد نجم: **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.

ثالثاً: المقالات

- 25- اسماعيل سعود: **دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 26- بشني يوسف وغلاي نسيمة: **الإدّاع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية**، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم، الجزائر، العدد 02، 2014.

- 27- بوقاية وردية: **الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2015.
- 28- الجوزي جميلة: دور **الإبداع التكنولوجي في تعزيز القراءة التنافسية للدول العربية**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2011.
- 29- خالدي ريم، شرفاوي عائشة: دور **الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2017.
- 30- رابح بوقرة، زواوي حميدة : **واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** (دراسة حالة مؤسسة Condor بولاية بورج بوعريريج)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 7، 2016.
- 31- عبد الحكيم بن سالم وإلياس سليماني: **الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة** (دراسة حالة قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس)، مجلة علمية دولية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 30، 2017.
- 32- علي فلاح الزعبي: **العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة** (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية، جامعة الزرقاء الأردن، العدد 10، 2011.
- 33- قادي محمد وطيب سعيد: **الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد زيانة غليزان، الجزائر، العدد 04، 2018.
- 34- الياس غقال ويونس مدوكي وعادل زقير: **أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.

رابعاً: الرسائل الجامعية

- 35- بوزايد وسيلة: **مقارنة الموارد الداخلية والكافاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية** (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، رسالة ماجистير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
- 36- بوسلامي عمر: دور **الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية** (دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء-)، رسالة ماجистير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
- 37- حاج عبد الرؤوف: دور **الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية** (دراسة مقارنة بين وحدات كوندور ببرج بوعريريج)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

- 38- زواوي حميدة: الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- 39- سلالي يحيبيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 40- طارق عبد الفتاح الجعبري: دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجистر، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2008.
- 41- عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمتها وتطورها، رسالة ماجистر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 42- محمد عجيلة: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنباب الناقلة للغاز بولاية غرداية)، رسالة ماجистر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2005.
- 43- ندير بن نصرالدين: دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر- رسالة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

خامساً: الواقع الإلكتروني

- 44) خراز الأخضر: ثري أم...كيف يمكن تحويل شركة متعدة إلى إمبراطورية؟، 2018-03-02, <https://midan.aljazeera.net>

- المراجع باللغة الأجنبية

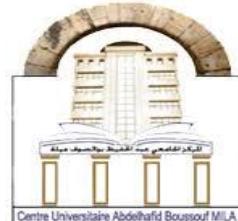
Niek D du Preez, Louis Louw, Heinz Essmann :**An Innovation Process Model For Improving capability**, article, Journal of High Technology Management Research ,

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

إدارة الأعمال سنة ثانية ماستر

استبيان حول:

دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة IRIS ولاية - سطيف -

إشراف الدكتور:

قرین ربیع

إعداد الطالب:

لورزاني رضوان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تمحور أسئلتها حول الإبداع التكنولوجي ببعديه(إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم)، ونظرا لأهمية رأيكم، نرجو من سعادتكم التكرم علينا بتعبئة فقرات الاستبانة بما ترون مناسبا، علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدمن إلا لخدمة البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2019/2018

الملاحق

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات العامة

أنثى 1- الجنس: ذكر

2- الفئة العمرية:

سنة 37-38 سنة 28-27 18 سنة

60 سنة فما فوق 48 سنة

3- المستوى التعليمي:

دراسات عليا ليسانس بكالوريا

4- عدد سنوات الخبرة:

أكثر من 5 سنوات 2 - 4 سنوات أقل من سنة

المحور الثاني: الإبداع التكنولوجي

يعرف الإبداع التكنولوجي على أنه: كل جديد على الإطلاق أو تحسين صغير أو كبير في المنتوجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي.

وينقسم إلى قسمين إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

الهدف من هذا المحور هو: معرفة مدى تطبيق المؤسسة للإبداع التكنولوجي في منتجاتها وعملياتها الإنتاجية.

الرقم	العبارة	موافقة تماما	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	البعد الأول: إبداع المنتج					
	تقدم المؤسسة منتجات جديدة إلى السوق لم يسبق					

الملاحق

					تسويقها.	05
					تطور المؤسسة منتجاتها بشكل مستمر.	06
					تمتلك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها.	07
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تتميز بخصائص وظيفية متميزة عن المنافسين.	08
					تعمل المؤسسة على جعل منتجاتها أكثر جاذبية من خلال الشكل.	09
					تعمل المؤسسة على جعل منتجاتها أكثر جاذبية من خلال اللون.	10
					المؤسسة دائمة البحث عن مواد أولية جديدة.	11
					تعمل المؤسسة على تقليل المواد الأولية والأجزاء المستخدمة في عملية صنع المنتجات.	12

البعد الثاني: إبداع العملية الإنتاجية

					تقوم المؤسسة بإدخال أساليب عمل جديدة.	13
					تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية باستمرار.	14
					تعمل المؤسسة على استخدام وسائل تكنولوجية جديدة لتطوير منتجاتها.	15
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة للرفع من إنتاجيتها مقارنة بالمنافسين.	16
					تخصص المؤسسة موارد مالية لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير عملياتها الإنتاجية.	17
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتتوافق مع متطلبات تصميم المنتج الجديد.	18
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتسريع عملية معالجة المدخلات.	19

المحور الثالث: الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على التفوق والتميز عن المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن".

الهدف من هذا المحور هو: التعرف على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق التميز من خلال الإبداع في عملياتها ومنتجاتها.

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	إطلاقاً
البعد الأول: تكلفة المنتج							
20	تميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.						
21	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة المنتجات باستمرار.						
22	تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف.						
23	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتخفيض عدد المخرجات المعيبة.						
24	تمارس المؤسسة عملية الإبداع لتخفيض تكلفة المنتجات بالدرجة الأولى.						
البعد الثاني: جودة المنتج							
25	تميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتتوفر في منتجات المنافسين.						
26	تقدم المؤسسة منتجات بالمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن.						
27	تعمل المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي على أساس الجودة.						
28	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة						

الملاحم

						منتجاتها.	
						تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إنتاج جديدة لتحسين جودة منتجاتها.	29
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		العبارة	الرقم

البعد الثالث: المرونة

					تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.	30
					تعمل المؤسسة على جعل عملياتها الإنتاجية ذات مرونة عالية.	31
					تتميز المؤسسة بالقدرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق.	32
					تغير المؤسسة في منتجاتها باستمرار لتنويعها مع حاجات ورغبات الزبائن.	33
					تغير المؤسسة في خصائص منتجاتها باستمرار.	34

البعد الرابع: التسليم

					تعمل المؤسسة على تلبية طلبات الزبائن في الآجال المحددة.	35
					تعمل المؤسسة على تقليص الوقت بين استلام الطلب وتلبية الطلب.	36
					تعمل المؤسسة على تقليص الوقت بين توليد الفكرة والتصميم النهائي للمنتج.	37
					تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة تساعده بشكل كبير في سرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن.	38

وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم

معنا

والثقة التي منحتمونا إياها.

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظات	جامعة الانتماء	التخصص العلمي	الاسم واللقب	رقم
<ul style="list-style-type: none"> - لا يجب أن يكون هناك ربط بين الإبداع ومؤشرات الميزة في المحور الأول. - تمت الإشارة إلى مصطلحي (جزئية وجزئية) في المفهوم، إما تغيير المصطلحين أو تقسيم الأبعاد إلى متغيرات جزئية وجزئية. - تجنب الأسئلة التي تحمل الإجابة بنعم/لا - تغيير العبارة (تعمل المؤسسة على التقليل في مكونات المنتجات إلى أقصى حد ممكن) تم تغييرها بالعبارة رقم (13). - العبارة الأخيرة مكررة. 	المركز الجامعي ميلة	علوم التسيير	محبوب فاطمة	01
<ul style="list-style-type: none"> - إعطاء ملاحظة على كلمة (تنخفض) من العبارة رقم 18 - تحديد أي عمليات في العبارة رقم 31 وتم إضافة العمليات الإنتاجية. - إلغاء العبارة تعامل المؤسسة على تقديم منتجات للزيائن في أقصر وقت ممكن لأنها مكررة. 	المركز الجامعي ميلة	علوم اقتصادية	كنيدة زليخة	02
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل فئات سنوات الخبرة من 5 فئات إلى ثلاثة - تنظيم محور البيانات الشخصية - تعديل العبارة 23 تخفض تكلفة المنتجات بإدخال أساليب عمل جديدة لتحول إلى العبارة رقم (22) 	المركز الجامعي ميلة	علوم تجارية	عبد العالى	03
<ul style="list-style-type: none"> - إضافة كلمة منتجات جديدة إلى العبارة رقم (05) - على العموم مقبول. 	المركز الجامعي ميلة	علوم اقتصادية	عقون شراف	04

الملاحق

<p>- تغيير كلمة إنتاجها في العبارة (05) بكلمة تسويقها.</p> <p>- تغيير كلمة باستمرار في العبارة رقم (06) بكلمة بشكل مستمر.</p> <p>- حذف كلمة التعلق في العبارة رقم (08).</p> <p>- حذف جملة (لتسريع عملية تسليم المنتجات) في العبارتين (36) و (37).</p>	المركز الجامعي ميلة	علوم التسيير	عاشوري ابراهيم	05
استبيان جيد	المركز الجامعي ميلة	علوم التسيير	أبو بكر بوسالم	06

الملحق رقم (03): صورة لمؤسسة إريس (IRIS)

