

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير الرقم التسلسلي: ...../ 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2019

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

مساهمة التجديد التكنولوجي في دعم القدرة  
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة ( شركة إسمنت - تبسة - )

إشراف الدكتورة:

- بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- ناصري سامية

- توابتي نرجس

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوحنيك هدى	أستاذة محاضر - أ -	رئيسا
بوطورة فضيلة	أستاذة محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
حليمي سارة	أستاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطايانا، بأن منى علينا بإتمام هذا العمل .

نتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " الدكتورة فضيلة بوطورة " التي تفضلت بإشرافها على إنجاز هذا العمل، إضافة إلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة، جزاها الله خير جزاء .

و نتقدم بالشكر والاحترام للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتكرمهم على مناقشة مذكرتنا .

ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لنا المساعدة وأخص بالذكر :

- الأستاذة " سارة حلومي "

وإلى كل من أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية . فجزاهم الله عني خيرا.

# إهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته، وأحاطني برعايته، إلى من قال فيهما الحق تبارك وتعالى :  
"وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من سكن حبها في فؤادي ... إلى ملاكي في الحياة ... إلى مورد الحب الصادق ومنبع الحنان الدافق .  
إلى بسمه الحياة وسر الوجود ... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
" أمي العزيزة "

إلى من كَلَّه الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل إسمه بكل  
افتخار " أبي الحبيب . " إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد ... إلى من أرى التفاؤل بعيونهم ... والسعادة في  
ضحكاتهم " أخي العزيز بوبكر وأسماء وجيهان "

إلى جدي حفظه الله وجدتي أطال الله في عمرهما ورعاهما.

إلى من وقفوا سندا لي في دراستي يستحقون شكرا وتقديرا خاصة عمي العزيز.

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

وأختص بالذكر "أحلام".

إلى زميلاتي وزملائي طالبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2018-2019، إلى كل من لقنوني أبجديات وأحرف

العلم، الذين أكن لهم خالص التقدير والاحترام " أساتذتي الأعزاء . "

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم اللسان

سامية

ربي لك الحمد حتى ترضى كما ينبغي لجلالك، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير الأنام

إلى الذي أشعل شمعة دربي وأثارها بنصائحه وسهر على تعليمي ﴿أبي الغالي﴾.

إلى من أوصانا بها الرسول ثلاثاً... وحملتني في بطنها تسعاً... وغمرتني بحبها ودعواتها دائماً... إلى من الجنة

تحت أقدامها، حفظها الله ورعاها وأطال الله عمرها... ﴿أمي الغالية﴾.

إلى من كانوا سندي في هذه الحياة... إلى من ترعرعت بينهم، إخواني الأعمام هشام، رفيق، رياض

الأخوات نعمة لا يعرف عظمها إلا من تمتع بها، فيا رب أسعد أخواتي ولا تحرمني وجودهم (نسيمة، نادية، شهرة، سميرة،

ليلية و زوجة أخي آسيا )

إلى الشموع الدافئة التي أنارة الأسرة ( حفصي، سليم، رجاء، ألاء الرحمان، مرام، إياد، إسحاق، ماري، عبير، وجدان،

ريتا، معتز، لوي، إسلام)

إلى رفاق الدرب في الدراسة (سامية، أحلام، بثينة، جهان، مروة، سماح ) وزميلات العمل (كميليا، روضة، حفيزة،

بثينة، كريمة، أمال، ربيعة، تهاني، ليلي، مريم، جمعة، سمرة) الذين كانوا خير مثال في الدعم والتشجيع لإتمام هذه

الدراسة وأختص بالذكر من كان لي قدوة حسنة أرجو من الله أن يعطيك الصحة والعافية لأنك شخص تستحق كل

خير السيد المدير الولائي لأملاك الدولة تبسة - نور الدين مرداسي - وكذا لا أنسى فضل السيد "رئيس مكتب

مديرية أملاك الدولة محمد عزيزي بشير "

أحببت تلك الصديقة الغالية التي علمتني المعنى الحقيقي للصدقة، وغرست في قلبي معنى الوفاء،

وكيف أقدم عطائي بدون حدود ومن دون انتظار مقابل، أحببتها كصديقة وكأخت، (قدوش نورة)

إلى الغائبة عن عيني و الحاضرة دائماً في قلبي صديقتي الغالية ﴿إبتسام﴾

إلى كل طالب علم، إلى كل من يؤمن أن الإنسان هو جوهر التنمية وهدفها، وأن بذور نجاح التغيير تكمن داخل

نواتها

إلى كل غيور على دينه الإسلام، إلى شهداء وطننا الغالي

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه السطور لذكرهم.

إليكم أهدي ثمرة جهدي

يا ربي إذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي وكرامتي.

يا ربي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت.

نرجس



## قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الاختصارات والرموز
VI	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتنافسية والقدرة التنافسية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية
03	المطلب الأول: ماهية التنافسية
06	المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات قياس التنافسية
10	المطلب الثالث: محددات وأسباب التنافسية
14	المبحث الثاني: مدخل عام حول القدرة التنافسية
14	المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية
17	المطلب الثاني: خصائص وأهمية القدرة التنافسية
19	المطلب الثالث: أهداف وأنواع القدرة التنافسية
23	المبحث الثالث: أساسيات القدرة التنافسية
23	المطلب الأول: محددات ومصادر القدرة التنافسية
29	المطلب الثاني: إستراتيجيات القدرة التنافسية
32	المطلب الثالث: مداخل تحقيق لقدرة التنافسية
36	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التكنولوجيا، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار
39	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
45	المطلب الثاني: البحث والتطوير
52	المطلب الثالث: الإبداع والابتكار
59	المبحث الثاني: التجديد التكنولوجي

60	المطلب الأول: ماهية التجديد التكنولوجي
64	المطلب الثاني: إستراتيجيات ومراحل التجديد التكنولوجي
67	المطلب الثالث: مؤشرات التجديد التكنولوجي وعوائقه
70	<b>المبحث الثالث: التجديد التكنولوجي وعلاقته بالقدرة التنافسية</b>
70	المطلب الأول: تأثير البحث والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية
75	المطلب الثاني: الإبداع والابتكار كأداة لتحسين القدرة التنافسية
80	المطلب الثالث: دور التجديد التكنولوجي في تطوير القدرة التنافسية
87	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: واقع لتجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة - ودره في دعم قدرتها التنافسية</b>	
89	تمهيد
90	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إسمنت - تبسة -
90	المطلب الأول: تقديم مؤسسة إسمنت - تبسة -
92	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة إسمنت - تبسة - وإمكانياتها
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة -
97	<b>المبحث الثاني: دراسة المنافسة في مؤسسة إسمنت - تبسة - وواقع التجديد التكنولوجي</b>
97	المطلب الأول: تحليل الوضع التنافسي في مؤسسة إسمنت - تبسة -
102	المطلب الثاني: نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة -
105	المطلب الثالث: سيرورة التجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة -
110	<b>المبحث الثالث: تأثير التجديد التكنولوجي على تنافسية مؤسسة إسمنت - تبسة -</b>
110	المطلب الأول: أثر التجديد التكنولوجي على القوى التنافسية لمؤسسة الإسمنت ومصادرها
113	المطلب الثاني: أثر التجديد التكنولوجي على أداء مؤسسة إسمنت - تبسة -
116	المطلب الثالث: أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجيات التنافس في مؤسسة الإسمنت
119	خلاصة الفصل الثالث
121	الخاتمة العامة
126	ثبت المراجع
135	الملاحق
/	الملخص



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	متطلبات تحقيق استراتيجيات القدرة التنافسية لporter	01
49	العلاقة بين عدم التأكد و نوع البحث و التطوير	02
90	نسبة مساهمات مؤسسة إسمنت -تبسة-	03
93	الإمكانيات البشرية للمؤسسة إسمنت -تبسة-	04
99	أهم الموردين لمؤسسة إسمنت -تبسة-	05
100	رقم الأعمال لمؤسسة إسمنت -تبسة- خلال الفترة (2014 - 2018)	06
101	الكفاءات البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة-	07
106	تطبيقات مؤسسة إسمنت - تبسة-	08
111	أهم منافسي القطاع العام والخاص الذين يشكلون خطر على مؤسسة الإسمنت	09
113	تطور إنتاجية العامل لمؤسسة إسمنت - تبسة- خلال الفترة (2010 - 2015)	10
114	تطور الإنتاج والمبيعات لمؤسسة إسمنت - تبسة- خلال الفترة (2010 - 2015)	11
114	الاستهلاك الوسطي للكهرباء	12
115	رقم الأعمال لمؤسسة إسمنت -تبسة- خلال الفترة (2010 - 2015)	13
117	خطة التأهيل المطبقة من طرف مؤسسة إسمنت -تبسة- للحصول على شهادة المواصفات القياسية	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	محددات القدرة التنافسية	01
28	المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية	02
30	نموذج بورتر لقوى التنافسية الخمسة	03
41	مكونات التكنولوجيا	04
51	مراحل عملية البحث والتطوير	05
56	مستويات الإبداع	06
67	مراحل التجديد التكنولوجي	07
78	أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة	08
95	الهيكل التنظيمي المؤسسة إسمنت -تيسة-	09
115	الاقتصاد في كمية المساه المستهلكة	10

## قائمة الاختصارات و الرموز

المدلول	Significatif	الاختصار
مؤسسة إسمنت - تبسة-	Société cimentré tebessa	SCT
شركة إسمنت الجزائر	Sarl cimentré tebessa	ACC
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق	Société cimentré Dérivés Est	ERCE
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الغرب	Société cimentré Dérivés Ouest	ERCO
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الوسط	Société cimentré Dérivés Milieu	ERCG

## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت - تبسة -
2	شهادة الإيزو (ISO 9001:2000)
3	رقم الأعمال مؤسسة إسمنت تبسة خلال الفترة (2018/2014)
4	اتفاقية التريص



## المقدمة العامة



### تمهيد

اليوم أكثر من ذي قبل، ونتيجة لما تفرضه العولمة من انتفاخ الأسواق وتزايد المنافسة، على المؤسسة الاقتصادية إذا أرادت الاستمرار أن تعمل على خلق وتنمية قدراتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء والنمو من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية تسمح لها بإنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف، واستخدام الطرق الحديثة وعالية الكفاءة لتحسين الأداء وتطوير قدراتها قصد الوصول إلى صفة التجديد، واعتمادها كضرورة وكنظام عمل يفرض نفسه كحل لتطوير المؤسسة ومواجهة منافسيها.

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر، أصبح من الصعب على المؤسسات التنافسية المواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير قدراتها التنافسية تضمن إستمراريتها وتفوقها على منافسيها مما أوجب الاهتمام بعامل التجديد، حيث يعتبر التجديد التكنولوجي من المواضيع المهمة والحديثة، وقد غدا من أهم مقومات التنمية والتطوير للمؤسسات والدول على السواء، ولدوره الهام في بقاء المؤسسة وتطويرها، حيث أن المؤسسة التي لا تجدد ولا تطور مصيرها التراجع وقد يكون الزوال.

فالتجديد التكنولوجي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقائها ونموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة ( المنافسة بالإبداع )، واستحواذ أنشطة البحث والتطوير على مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحديثة، والكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق، وتقلص دورة حياة المنتج خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية، وقد شهدت مؤسسة إسمنت - تبسة ( SCT ) تطبيق العديد من البرامج والسياسات الهادفة لتطوير وسائل إنتاجها بغرض التجديد التكنولوجي وسيكون التحدي الأول لكسب الرهان التنافسي الحالي والمستقبلي وقرار إستراتيجي لها آثار وتبعات على القدرة التنافسية للمؤسسة.

**1- إشكالية الدراسة:** من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالتالي: **كيف يمكن للتجديد التكنولوجي أن يساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وهل استخدمت مؤسسة إسمنت-تبسة - (SCT) التجديد التكنولوجي لدعم قدرتها التنافسية ؟**

**2- التساؤلات الفرعية:** من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ما المقصود بالقدرة التنافسية ؟ وما هي مصادرها ؟
- فيما يتمثل التجديد التكنولوجي ؟ وما هي مختلف إستراتيجياته ؟
- ما أثر التجديد التكنولوجي على القدرة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل مؤسسة إسمنت - تبسة - تعمل في سوق فيها المنافسة ؟
- هل تستخدم مؤسسة إسمنت - تبسة - التجديد التكنولوجي في إستراتيجياتها التنافسية ؟

3- الفرضيات: من خلال إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

" يساهم التجديد التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة - (SCT) "

4- دوافع اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب ومبررات دفعتنا إلى اختيار الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- يدخل الموضوع ضمن إطار تخصص إدارة أعمال.

- حداثة الموضوع والسعي لفتح المجال أمام المهتمين به مستقبلا .

- أهمية موضوع التجديد التكنولوجي وتأثيراته الإيجابية على كل المؤسسات الاقتصادية.

- الرغبة في الإطلاع والبحث وتنمية المعارف في هذا الموضوع.

5- أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على إحدى الممارسات الإستراتيجية الهادفة

إلى تفعيل ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والتي اعتبرها الكثير من الباحثين أحد محاور التنمية

الاقتصادية بشكل عام وآلية فعالة للنمو والتوسع والمحافظة على المكانة التنافسية بشكل خاص، حيث يمكن

اعتبار هذه الدراسة محاولة متواضعة لإثراء هذا الموضوع في مجال التجديد التكنولوجي لكونه سبيل لرفع

إشكالية تنافسية ومواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي، وفتح مجال البحث للمهتمين بمثل هذه المواضيع لمناقشة

جوانبه المتعددة والمتداخلة، وجاء هذا البحث أيضا لتلبية مسيري المؤسسات الاقتصادية إلى أهمية تبني

المؤسسات للتجديد التكنولوجي لمواكبة التطورات والارتقاء بمستوى أدائها، ومواجهة تحديات السوق والمنافسة

6- أهداف الدراسة: هناك العديد من الأهداف يمكن إيجاز بعضها فيما يلي بعضها فيما يلي:

- تسليط الضوء على القدرة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد.

- إبراز أهمية التجديد التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

- محاولة التعرف على أثر التجديد التكنولوجي على القدرة التنافسية عن طريق استعمال المؤشرات التنافسية

المتاحة.

- التعرف على مدى استخدام مؤسسة إسمنت - تبسة - (SCT) للتجديد التكنولوجي.

- التعرف على إمكانيات مؤسسة إسمنت - تبسة - وطاقتها الإنتاجية.

- محاولة الوصول إلى معرفة دور التجديد التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -

(SCT).

7- منهج الدراسة: من أجل معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، تمت الدراسة

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالتنافسية والقدرة التنافسية، والتكنولوجيا

والإبداع والابتكار وتحليل الإستراتيجيات التنافسية اللازمة للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى منهج دراسة

الحالة حيث تم إسقاء الجانب النظري تطبيقيا في مؤسسة الإسمنت - تبسة - (SCT) وقد تم استخدام

المقابلة الشخصية في هذا الإطار بالإضافة للموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.

**8-الدراسات السابقة:** رغم قلة الدراسات السابقة التي تعرضت لدراسة مساهمة التجديد التكنولوجي في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وحسب ما تمكن لنا من الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، سيتم إيجازها فيما يلي:

**8-1- الدراسات السابقة باللغة العربية:** هناك بعض الدراسات العربية التي تناولت كل من التجديد التكنولوجي والقدرة التنافسية، حيث تم اختيار منها ما يتماشى مع موضوع الدراسة نوجزها فيما يلي:

**8-1-1- دراسة) بوزناق عبد الغني، 2013، بعنوان: مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور - )<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يقوم بدعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، والحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات لخاصة بقوى التنافسية، حيث تمكنت مؤسسة كوندور من الحفاظ على تطورها التكنولوجي في مجال الإبداع التكنولوجي لتحقيق السبق في السوق واستدامة مزاياها التنافسية.

**8-1-2- دراسة) سارة حلبي، 2011، بعنوان: التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - )<sup>2</sup>.**

هدفت الدراسة إلى أن نشاط التجديد التكنولوجي أحد الأنشطة التي تساهم في دعم قدرة المؤسسة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، حيث يعتبر نشاط التجديد التكنولوجي التنافس على امتلاك تكنولوجيا أكثر تطورا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية في إطار انفتاح الأسواق وتساعد وتيرة المنافسة، بحيث تمكن المجمع صيدال باستثماره في مجال التجديد التكنولوجي في توسيع خطوطه الإنتاجية، وغزو منتجاته للعديد من الأسواق الدولية، وساهمت فعالية التجديد التكنولوجي في مجمع صيدال بصورة كبيرة في تأهيله ودعم قدرته التنافسية.

**8-1-3- دراسة) الجيلاني بلواضح، 2008، بعنوان: التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة التواب بدائرة بوسعادة ولاية المسيلة - )<sup>3</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير المؤشرات الجبائية على تنافسية المؤسسة يعتبر عاملا مساعدا على تحليل الوضعية التنافسية لها، وتحسين أدائها من خلال ضبط هذا العامل والتحكم فيه، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية المؤسسة إلا من خلال تحليل جميع الفرص المتاحة واستغلالها لها، ومواجهتها

1. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور -، شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

2. سارة حلبي، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال -، شهادة الماجستير، تخصص تحليل قطاعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، 2011.

3. الجيلاني بلواضح، التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة التواب بدائرة بوسعادة ولاية المسيلة -، شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبيسي - تبسة -، 2008.



لكل التهديدات، حيث قامت مؤسسة التواب بزيادة حجم استثماراتها وأرقام أعمالها وأرباحها، وليس لها ديون جبائية، وهذا كله يدعم قدرتها التنافسية.

**8-1-4- دراسة ( منال كباب، 2007، بعنوان: دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-)<sup>1</sup>.**

هدفت الدراسة إلى أن المؤسسة التي تعتمد على مزيج ترويجي فعال يساعدها على تحسين مركزها التنافسية وكذا قيامها بابتكار أفكار ترويجية جديدة، يكسبها قدرة تنافسية حيث أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يؤهلها لمواجهة المنافسة، وتمكنها من وضع إستراتيجية ترويجية تتلاءم مع التغيرات بطريقة أكثر فعالية ويكسبها ميزة تنافسية وتمتلك المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة إدارة الجودة مما جعل منتجاتها تتميز بالجودة العالية، وكذا الحرص الدائم على تطوير وتحديث أساليبها الترويجية مما حسن من قدرتها التنافسية والحصول على حصص كبيرة في الأسواق.

**8-2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: يمكن إيجازها فيما يلي:**

**8-2-1- دراسة (Ziane Lakhder، 2015، بعنوان: Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes**

**عوامل التنافسية للشركات الجزائرية المصدرة)<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن القدرة التنافسية العالمية هي الهدف الرئيسي، لكنها ليست بناء فردي إنما هي عملية ترتبط بعوامل رئيسية من الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن الاقتصاد الجزائري يعتمد اعتمادا كبيرا على الصادرات، تسعى الجزائر إلى تحسين القدرة التنافسية من خلال اعتمادها إستراتيجية وطنية لتعزيز الصادرات من خلال تحديد عوامل القدرة التنافسية لنمو أنشطتها وإرضاء السوق المحلية والسوق الدولية.

**8-2-2- دراسة (Guillermo Cortes Robles، 2006، بعنوان: Management de**

**l'innovation technologique et des connaissances - Application en génie des**

**procédés et systèmes industriels - إدارة الابتكار التكنولوجي والمعرفة - تطبيق الأنظمة**

**الصناعية في هندسة العمليات -)<sup>3</sup>.**

1. منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMG) سطيف- ، شهادة الماجستير

في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

2. لخضر زيان، عوامل التنافسية للشركات الجزائرية المصدرة، رسالة دكتوراه، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2015.

3. غولامو كورست روبلس، إدارة الابتكار التكنولوجي والمعرفة - تطبيق الأنظمة الصناعية في هندسة العمليات - ، أطروحة مقدمة للحصول على لقب طبيب، تخصص النظام الصناعي، المعهد الوطني للفنون التطبيقية، تولوز، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى أنها توجد منهجيات حل المشكلات التقليدية كالعصف الذهني وطريقة التجربة والخطأ لمواجهة مشكلة مبتكرة تحتوي على تناقض، حيث يعتبر الابتكار مورداً يمكن التحكم فيه استناداً إلى التطور التاريخي للأنظمة التقنية واستخدامها بكل منتظم لذا تعتمد على المعرفة في حل التناقض والقدرة على تحديدها وتخزينها وإعادة استخدامها لحل المشاكل الجديدة.

**8-2-3- دراسة (Mario Gomez et José Carlos Rodriguez، 2004، بعنوان: The advantage of competition for mexcan companies للشركات المكسيكية)<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة فائدة التنافس في الاقتصاديات الناشئة، العالم الجديد الذي تتميز فيه الأسواق على إفساح المجال لإيجاد الفائدة المرجوة من تنافس الشركات بشكل دائم أو مؤقت الذي يؤثر على تلك الشركات وقدراتهم على الأداء المبدع، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تطوير كبير القدرات الديناميكية في القطاعات الصناعية التي يكثر فيها وجود الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة ينصب عملهم حول مجرد نقل قدراتهم الخاصة لفروعهم المحلية للتنافس في هذه الأسواق.

**8-2-4- دراسة (Todtling et Kaufman، 2002، بعنوان: The effectiveness of support to SMEs in the field of technological innovation الصغيرة والمتوسطة في مجال تحقيق إبداع تكنولوجي)<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تشكل قيوداً على الإبداع التكنولوجي هي المخاطرة العالية، ونقص المخصصات المالية، وكذلك ارتفاع أسعار التكنولوجيا وعدم توافرها في بعض المجالات، وقد بلغ عدد المؤسسات الباحثة 140 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالإقليم الشمالي من النمسا، وتتميز بأن عدد العاملين في مجال البحث والتطوير فيها يصل إلى 15.6% من إجمالي عدد العاملين.

**8-3- التعقيب على الدراسات السابقة:** هناك أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم التطرق إليها و يمكن إيجازها فيما يلي:

**8-3-1- أوجه الشبه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ركزت كل من الدراسة السابقة والدراسة الحالية على موضوعي التجديد التكنولوجي أو الإبداع التكنولوجي والتنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- تطرقت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية أن نشاط التجديد التكنولوجي أحد الأنشطة الداعمة لقدرة المؤسسة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

1.Mario Gomez et José Carlos Rodriguez, *The advantage of competition for mexcan companies*, Emergung economie the case of mexico, Agurre international journal of biotechnology, Mexico, 2004.

2.Todtling et Kaufman, *The effectiveness of support to SMEs in the field of technological innovation*, Study of some companies and factories for the province of austria, An article on the emerging national economy, Austria, 2002.

- ركزت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أن المؤسسات التي تريد البقاء في الأسواق وتحسين مركزها التنافسي تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يؤهلها لمواجهة المنافسة.

- تم تسليط الضوء من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية على إبراز أثر التجديد التكنولوجي على دعم تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة، كونه آلية مناسبة للتفوق التنافسية في عصر يتميز بالتغيير السريع.

### 8-2-2- أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في النقاط التالية:

- ركزت الدراسات السابقة إلى واقع التجديد التكنولوجي في مؤسسات محلية وأجنبية في عدة قطاعات، بينما ركزت الدراسة الحالية على واقع التجديد التكنولوجي ومدى مساهمته في دعم القدرة التنافسية في مؤسسة إسمنت - تبسة - .

- تطرقت كل من الدراسات السابقة إلى عوامل مساعدة في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة كتأثير المؤشرات الجبائية لزيادة حجم استثماراتها وأرقام أعمالها، بينما تطرقت الدراسة الحالية إلى أن نشاط التجديد التكنولوجي أحد العوامل المهمة والمساعدة في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة.

- تعرضت الدراسات السابقة إلى تطبيق الأنظمة الصناعية لحل المشاكل الجديدة واستخدامها بشكل منتظم بالاعتماد على المعرفة، بينما تعرضت الدراسة الحالية إلى تطبيق التجديد التكنولوجي لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة.

- ركزت الدراسات السابقة على مدى فعالية الدعم المقدم إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق إبداع تكنولوجي، بينما ركزت الدراسة الحالية على الإمكانيات المادية والبشرية في مؤسسة إسمنت - تبسة - ومساهمته في تبني نشاط التجديد التكنولوجي الذي بدوره يساهم في الرفع من قدرتها التنافسية.

**9- هيكل الدراسة:** من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالإطار النظري للتنافسية والقدرة التنافسية، متضمن ثلاث مباحث وهي مفاهيم عامة حول التنافسية، مدخل عام للقدرة التنافسية، أساسيات القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفصل الثاني فيتعلق بالتجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، وتضمن ثلاث مباحث وهي التكنولوجيا - البحث والتطوير - الإبداع والابتكار، التجديد التكنولوجي، التجديد التكنولوجي وعلاقته بالقدرة التنافسية، أما الفصل الثالث والأخير فيتمحور حول واقع التجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة - ودوره في دعم قدرتها التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي نظرة عامة حول مؤسسة إسمنت - تبسة -، دراسة المنافسة في مؤسسة إسمنت - تبسة - وواقع التجديد التكنولوجي فيها، تأثير التجديد التكنولوجي على تنافسية مؤسسة إسمنت - تبسة - .

---

# الفصل الأول:



الإطار النظري للتنافسية والقدرة التنافسية



## تمهيد

يحظى موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم المتمثلة في الاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، حيث أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

وفي ظل هذه التنافسات أصبحت المؤسسات أمام حتمية كبيرة ألا وهي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البنية التنافسية حيث أن اكتساب المزايا التنافسية والسيطرة عليها يؤهلها لاكتساب القدرة التنافسية كي تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه من أجل الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

- ✓ مفاهيم عامة حول التنافسية؛
- ✓ مدخل عام حول القدرة التنافسية؛
- ✓ أساسيات حول القدرة التنافسية.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

إن بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لتعزيز القدرات التنافسية، ولتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا يؤدي بالمؤسسات إلى السعي لتحقيق التفوق التنافسي على المسويين المحلي والعالمي. وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- ماهية التنافسية؛
- أنواع ومؤشرات قياس التنافسية؛
- محددات وأسباب التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين والاقتصاديين في إدارة الأعمال والمؤسسات، حيث أصبحت الأخيرة حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامتها والمشاركة في التقدم العالمي، يتحتم على المؤسسات أن تحافظ على تنافسياتها وتحاول تطويرها للتطلع للريادة في الأسواق.

### أولاً- مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً<sup>1</sup>. كما تعرف التنافسية أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على الحصول على نصيب في السوق، أي القدرة على الفوز برضا المستهلك، وهذا لن يتحقق إلا على توفير منتجات وإيصالها للمستهلك بكفاءة وفعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق الدولية<sup>2</sup>. وأيضاً هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه

<sup>1</sup> مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص:21.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية-، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 28.

المنافسون<sup>1</sup>. وهي أيضا القدرة على إنتاج منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات متميزة وذات جودة، لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتمكنها من البقاء والاستمرار ومواجهة المنافسة وبالتالي احتلال موقع تنافسي مهم في الأسواق المحلية والدولية.

### ثانيا - أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي.

- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

- تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

- وسيلة رئيسية لتطوير القدرات الاقتصادية للدول المتقدمة والنامية وزيادة فرص التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعولمة والانفتاح الاقتصادي، وتحرير الأسواق.

وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد، ولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية، وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

1. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 318.

2. كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر 2007، ص: 105.

3. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 71.

### ثالثا- أهداف التنافسية

تهدف التنافسية وسياستها إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للمنافسة في الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها، إضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار.

ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر يتلخص أهمها<sup>1</sup>:

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر مع النفقة الحدية للإنتاج.

- تحقيق الشركات لمستوى إنتاج بأقل التكاليف الممكنة.

- منع التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.

- حماية المستهلك من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض.

وترتبط هذه الأهداف ارتباطا وثيقا مع التنظيم الاقتصادي، والذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عمل آلية السوق، لكن تلك الآليات لوحدها غير كافية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة خاصة في الدول النامية، الأمر الذي يتطلب دخول الحكومات بوضع قيود تنظيمية لعمل السوق، سواء إن كان ذلك متعلق بالمستهلك أو المؤسسة أو بآليات توزيع الموارد

ويقصد بالتنظيم الاقتصادي القوانين والنظم والأنشطة التدخلية للهيئات الحكومية المختصة في آلية السوق بشكل مباشر عبر التأثير على العرض، الطلب، المنافسة والتوزيع، ومما يدفع الحكومة إلى التدخل بحماية المنافسة سببين هما :

- التركيز الطبيعي للأسواق ويدخل ضمن هذا السبب المنتجات التي تتميز بالتكاليف العالية في الدعاية والترويج والمنتجات ذات المخاطر العالية والوفورات في الحجم، بحيث يتطلب نوع من التركيز حتى تصبح النشاطات ذات جدوى اقتصادية كما هو الحال في قطاع الكهرباء، المياه... إلخ، والتي يصبح معها التدخل الحكومي ضروري وإلا سيتم عرض سلع بأسعار تفوق التكلفة الحدية أو التقليل من عرض السلع لتحقيق أكبر قدر من الأرباح.

- التضارب بين نتائج عمل الأسواق وأهداف السياسة العامة: ومن الأسباب الداعية إليه نحو سوء توزيع الثروة، تدني مستوى الدخل والبنى التحتية مما يدفع إلى تدخل الدولة لوضع القيود والحوافز مثل: القيود على الواردات لتوفير المواد اللازمة لاستيراد أدوات الإنتاج بدلا من إغراق السوق بالسلع الكمالية رغم تعارض ذلك مع سياسة دعم المنافسة والتحرر الاقتصادي.

<sup>1</sup>. حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على الاستثمار في السودان، على الموقع الإلكتروني:

[www.Mascenter.com](http://www.Mascenter.com) بتاريخ 2019/03/06 على الساعة: 20:34، ص ص: 04 03 .



ويتطلب تحقيق تلك الأهداف سن التشريعات اللازمة الخاصة بقانون المنافسة مثل دعم المنافسة في أسواق السلع والخدمات وأسواق عناصر الإنتاج إضافة لسن قوانين محاربة الاحتكار وحماية المستهلك ووضع معايير وآليات التنظيم الخاصة بالتدخل الحكومي لضبط آليات السوق وتوجيهها بما يخدم المصالح الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم للاستثمار.

### المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات قياس التنافسية

إن التنافسية التي تشهدها المؤسسات تعرف أنواعا وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير وتعتمد في تحليل وتقييم الوضع التنافسي على عدد من المؤشرات لتكون النتائج كمية وأكثر دقة لكي يتسنى لها تميزها وتطويرها، وهذا لتحقيق مركزا رياديا، وجذب أكبر عدد من المستهلكين والفوز بأكبر حصة في السوق، واستغلال قدراتها وإمكاناتها ومزاياها التنافسية في مجالات مناسبة للتنافس.

### أولاً- أنواع التنافسية

توجد أنواع عديدة من التنافسية يمكن توضيحها حسب المعيار المعتمد في التصنيف فيما يلي:

#### 1- وفقا لمعيار الزمن: يمكن تقسيمها إلى<sup>1</sup>:

1-1- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، والتي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية وهي تكون في المدى القصير.

1-2- القدرة التنافسية: وهي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

#### 2- وفقا لمعيار مصدر التنافسية: وتبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم التنافسية إلى<sup>2</sup>:

1-2- التنافسية السعرية: تعني أنه يمن للبلد ذي التكاليف الأقل من التصدير واختراق السوق والسيطرة عليها، علما أن سعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على تنافسها.

2-2- التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني الملائمة وتسهيلات التقديم، وعنصر الإبداع، فالمؤسسة ذات المنتجات الإبداعية وذات النوعية والأكثر ملائمة للزبائن تحوز على سمعة حسنة في السوق تمكنها من تصدير منتجاتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من منتجات المنافسين، إلى جانب التنافسية النوعية هناك التنافسية التقنية حيث تتنافس المؤسسات من خلالها باستخدام النوعية في الصناعات عالية التكنولوجيا.

<sup>1</sup>. مصطفى احمد رضوان، مرجع سابق، 2011، ص: 34.

<sup>2</sup>. عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 138.

3- وفقا لمعيار درجة الكمون: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيمها إلى<sup>1</sup>:

3-1- التنافسية الظرفية (أو الجارية): تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها سميت بالظرفية نظرا لسهولة تغييرها وتقليدها.

3-2- التنافسية المستدامة (أو الكامنة): وترتكز هذه الأخيرة على الإبداع ورأس المال البشري والفكري وسميت بالكامنة نظرا لصعوبة تقليدها من المنافسين.

ثانيا - مؤشرات قياس التنافسية

تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة مايلي:

1- الربحية: تعبر الربحية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ويعتبر الربح مؤشرا هاما يدل على نجاعة نشاط المؤسسة، ويعمل مؤشر الربحية على قياس الفعالية الكلية للإدارة، إذ تشكل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية في هذه الحالة لت تكون ضامنة لربحيته المستقبلية<sup>2</sup>.

إذ كانت المؤسسة تريد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد ربحيتها إلى فترة من الزمن، لذا فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على، إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها<sup>3</sup>. ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية } \Pi = \text{الإيراد الكلي (RT) - التكاليف الإجمالية (CT)}$$

2- تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك لسببين<sup>4</sup>:

الأول: انخفاض إنتاجيتها ولذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة، وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup>. خديجة خنيط، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص: 139.

<sup>2</sup>. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص: 220.

<sup>3</sup>. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 277.

<sup>4</sup>. مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، 2011، ص ص: 46-47.

**الثاني:** أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جداً، نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج ... الخ .

أو من الممكن أن تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق للسببين السابقين معاً، ترتيباً على ما سبق يتضح لنا أن تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشراً رئيسياً وكافياً بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكثر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها . وتحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{تكلفة الصنع المتوسطة (CM) = التكاليف الإجمالية (CT) / الكمية المنتجة (Q)}$$

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، كما أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لذا فمن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نموها بالفروقات في الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية.

ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية الكلية للعوامل يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية، لمعرفة اتجاه تطوّر إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معيّنة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المتشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية، أو بدرجة استثمار غير فعالة أو بكليهما معاً<sup>1</sup>. وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية :

$$PTF = Y / K^\alpha . L^\beta$$

حيث :

PTF : تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

y: يمثل الإنتاج.

<sup>1</sup> الجبلاني بلواضح، التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التواب بدائرة بوسعادة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2008، ص ص: 53-54.

L: يمثل العمل.

K: يمثل رأس المال.

$\alpha$  ,  $\beta$ : يمثل المرونات الإنتاجية.

**4- الحصة من السوق:** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الخارجية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط إنتاج مادي متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس مع تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر<sup>1</sup>.

ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$PM_e = CA_e / CA_i$$

حيث:

$PM_e$ : تمثل الحصة السوقية للمؤسسة.

$CA_e$ : يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية.

$CA_i$ : يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

وهذا ولقد خلصت دراسة لعدة مؤسسات عن وجود مجموعة من النتائج دالة على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج<sup>2</sup>:

- بداية لا تتمركز التنافسية في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط الاقتصادي على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

- هناك العديد من العوامل ليست مرتبطة بالأسعار تؤثر على مستوى إنتاجية اليد العاملة، ورأس المال منها ( وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل ).

- لعل أحد العوامل المهمة لتحقيق التنافسية على مستوى المشروع الحد من تدخل الدولة، واستعمال تكنولوجيا إنتاج تتسم بالمرونة، ووجود رقابة مستمرة على النوعية والتكاليف ووضع الأهداف الإستراتيجية للمشروع في الأمد الطويل أكثر من المدى القصير.

<sup>1</sup>. رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر. 2009، ص: 18 .

<sup>2</sup>. مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، 2011، ص: 48- 49.

- الاهتمام باليد العاملة في المشروع من خلال تكوينها وإعادة تأهيلها، والنظر إلى العامل كشريك وليس عنصر من عناصر الإنتاج.
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته، فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص.
- على الرغم من ذلك يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة للمشروع .

### المطلب الثالث: محددات وأسباب التنافسية

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد من الأمور المعقدة ذات الأبعاد المتعددة، حيث أنها محددات متكاملة ومتراصة تعتمد على بعضها البعض، ساهمت في تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات.

### أولاً - محددات التنافسية

فيما يلي بيان لمحددات التنافسية في تقرير التنافسية العالمي:

- 1- المؤسسات:** إن الهيكل الأساسي له صلة قوية بالتنافسية والنمو الاقتصادي لأنه يشكل الحافز في أي اقتصاد، ويؤثر في كيفية تداخل المشاريع والتركيبية السياسية وباقي المجتمع مع بعضها البعض، ومن ثم تحدد البنية المؤسسية بالإطار القانوني والإداري الذي من خلاله يمارس الأفراد والمؤسسات والحكومة نشاطاتها لتوليد الدخل والثروة، وقد زادت أهمية دور هذه المؤسسات خلال الآونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية، وما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة والتنظيم الاقتصادي<sup>1</sup>.
- 2- البنية التحتية:** إن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض تكلفة الاتصالات والنقل والطاقة، وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها، ومن ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محددًا رئيسيًا للتنافسية، لما لها من أهمية في ضمان قيام نشاطات اقتصادية فعالة في الأماكن والقطاعات الاقتصادية المختلفة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي<sup>2</sup>.
- 3- الاستقرار الاقتصادي:** يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل، ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة أو المديونية الخارجية العالية، فإن ذلك يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي نظرا لعدم قدرة الحكومة على توفير الخدمات العامة بشكل فعال أو حتى استخدام سياساتها الاقتصادية لمواجهة التقلبات الدورية في مستوى النشاط الاقتصادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 37.

<sup>2</sup>. عبد الكريم صالح حمران، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، على الموقع الإلكتروني: [www.Grance.com](http://www.Grance.com) بتاريخ

2019/04/23 على الساعة: 15:18، ص: 01.

<sup>3</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 01 .

**4- التعليم العالي والتدريب:** إن الارتفاع بمستويات التعليم وكذلك الارتقاء بنوعية التدريب، يعتبر مطلباً رئيسياً للوفاء بمتطلبات العمليات الإنتاجية الحديثة، ذلك أن التعليم العالي والتدريب للتقدم على وسائل الإنتاج الحديثة يعتبر مطلباً رئيسياً للتحويل للاقتصاديات الحديثة القادرة على استخدام أحدث الطرق الإنتاجية الفنية التكنولوجية.

كما أن ظروف العولمة والمنافسة تستدعي توفر المهارات العالية والمتنوعة القادرة على التكيف السريع لتغيرات الأسواق وديناميكيته، كما أن التدريب والتأهيل العلمي للقوى العاملة يعتبر ضرورياً لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المستمرة<sup>1</sup>.

**5- كفاءة سوق السلع:** يعتبر وجود ظروف تنافسية ملائمة ومناسبة في السوق المحلية عاملاً مهماً ومساعداً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم إنتاجية منشآت الأعمال.

ومن ثم فإن الدول التي تتمتع بأسواق سلعية تتمتع بالكفاءة الاقتصادية تكون مؤهلة لإنتاج الميزج الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف الطلب والعرض، هذا وتتطلب بيئة الأعمال الفعالة والتي تتمتع بالكفاءة أقل معوقات حكومة تكون مؤثرة في نشاط منشآت الأعمال، كوجود الأعباء الضريبية المرتفعة أو السياسات الحكومية التمييزية ضد الاستثمار الأجنبي أو التجارة الخارجية بشكل عام<sup>2</sup>.

**6- كفاءة سوق العمل:** تعتبر كفاءة سوق العمل خيراً دليلاً على تخصيص العمال إلى الوظائف والاستخدامات المثلى، هذا وتعتبر مرونة الأجور عامل ضروري لتمكين العمال من الانتقال بسهولة من قطاع أو نشاط إلى آخر، كما أن سوق العمل الذي يتمتع بالكفاءة يجب أن يكفل وجود حوافز تشجيعية وتقديرية للقوى العاملة على ما يبذلوه من جهد لزيادة معدلات الإنتاجية<sup>3</sup>.

**7- تطور السوق المالي:** إن وجود قطاع مالي متطور قادر على تجميع المدخرات القومية وتوجيهها نحو النشاطات الاقتصادية والمشاريع الأكثر ربحية يمثل أحد العناصر المدعمة للتنافسية الدولية على الصعيد العالمي.

هذا وقد أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة جدوى وجود قطاع مالي قوي ومحسن ويعمل بكفاءة، يعمل على دعم الاقتصاد الوطني والاستخدام الكفء لمدخراته، دون الاستناد لمعايير المحسوبة والواسطة والنفوذ السياسي<sup>4</sup>.

**8- الاستعداد التقني:** نتيجة لما تقدمه التكنولوجيا من وفورات إيجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية، أي مقدرتها على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة

<sup>1</sup>. مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سابق، 2011، ص: 38.

<sup>2</sup>. نايف بن عبد الله السعدون، محددات التنافسية، على الموقع الإلكتروني: [www.Alriyadh.com](http://www.Alriyadh.com) تاريخ

2019 /04/02 على الساعة: 18:15، ص: 01.

<sup>3</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 01.

<sup>4</sup>. عبد الكريم صالح حمران، مرجع سابق، ص: 01.

تطوير وتحسين مستوى الإنتاجية لصناعاتها المختلفة أحد محددات تنافسية الدولة عالمياً، ذلك أنه أصبح للتكنولوجيا دور هام في تحديد مقدرة المنشآت على المنافسة والتطور، وبشكل خاص تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً حيوياً في جميع النشاطات الاقتصادية وتحقق وفورات اقتصادية إيجابية تعود بالنفع على مختلف النشاطات الاقتصادية والتجارية<sup>1</sup>.

**9- حجم السوق:** يعتبر حجم السوق أحد المحددات الرئيسية للتنافسية، حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية، وذلك لأن الأسواق كبيرة الحجم تمكن المؤسسات من الاستفادة من ظاهرة وفورات الحجم الكبير، هذا ولقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة الحجم وذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية، حيث هناك كثير من الدلائل التي تربط بين درجة الانفتاح التجاري ومعدلات النمو الاقتصادي بالنسبة للاقتصاديات صغيرة الحجم<sup>2</sup>.

**10- درجة تطور شبكات الأعمال وتعقيدها:** هناك علاقة طردية بين درجة تطور نشاطات الأعمال وتشابكاتها المعقدة وبين الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل، فكلما كانت نوعية شبكات الأعمال وكذلك نوعية مؤسسات الأعمال وانتشارها الجغرافي أكثر تعقيداً وتطوراً كلما وفر ذلك ميزة تنافسية وخاصة في مراحل التنمية المتقدمة، حيث يتم استنفاد عناصر المزايا التقليدية القائمة على التخصص والإنتاجية الفردية، فعندما تتواصل المؤسسات في تجميع صناعي من خلال شبكات اتصال ذات كفاءة عالية، فإن ذلك يوفر بيئة أعمال أكثر سلاسة وأقل كلفة وداعمة للتطوير والابتكار<sup>3</sup>.

**- الابتكار والتطوير:** بالرغم من أن الكثير من التطوير والمكاسب يمكن تحقيقها من خلال تحسين نوعية المؤسسات والبنية التحتية والاستقرار الاقتصادي الكلي ورفع الإنتاجية من خلال التعليم والتدريب، إلا أن جميع هذه المزايا قابلة للنفاد والاستنزاف مع مرور الزمن وتقدم مراحل التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو والارتقاء بمستويات المعيشة والرفاهية في الأجل الطويل، ينحصر في الاعتماد على الابتكار والتطوير والتجديد، فالمؤسسة الاقتصادية حيث تصل إلى مرحلة النضوج والتشبع الاقتصادي تصبح غير قادرة على تطوير منتجاتها وقدرتها التنافسية إلا إذا استطاعت أن تنتج منتجات جديدة توفر لها ميزة تنافسية جديدة، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة مساندة وصديقة للابتكار والتطوير والابداع ومدعومة من القطاع العام والخاص على حد سواء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. مصطفى احمد حامد رضوان ، مرجع سابق ، 2011، ص:39.

<sup>2</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 40.

<sup>3</sup>. نايف عبد الله السعدون، مرجع سابق، ص:01.

<sup>4</sup>. نفس المرجع السابق، ص:01.

## ثانيا - أسباب التنافسية

تتعدّد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيّرات هي من أهم تلك الأسباب<sup>1</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أما حركة التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيّرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوّر أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوّة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعدّدة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- ونتيجة لأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموما سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أما المفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المتنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز وعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانية للبحث والتطوير خاصة بها، ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلا عن اختصار الوقت والجهد، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب التي تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين يكون القرار فيه نظريا للمشتريين أذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضائه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

<sup>1</sup>. محمد سمير احمد، مرجع سابق، 2009، ص: 319.



### المبحث الثاني: مدخل عام حول القدرة التنافسية

يشهد المحيط الذي تنشط به معظم المؤسسات تغيرات جوهرية، تدفعها لرفع وتعزيز قدرتها التنافسية وتوئها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين البيئة والقدرة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى اكتساب القدرة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفعه من شدة قواها التنافسية. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- ماهية القدرة التنافسية؛
- خصائص وأهمية القدرة التنافسية؛
- أهداف وأنواع القدرة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية أحد الاهتمامات في مجال اقتصاديات الأعمال، ويمثل امتلاكها هدف تسعى كل مؤسسة اقتصادية إليه، لمقاومة منافسيها وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة التحديات في السوق، واقتناص الفرص في غزو الأسواق، لضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر لتحقيق التفوق التنافسي .

### أولاً - مفهوم القدرة التنافسية

تعتبر القدرة التنافسية عملية ديناميكية باستمرار تغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، وتعتبر المنظمة قادرة على المنافسة إذا استطاعت المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها عبر الزمن<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، إنها تعني القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>. وأيضاً هي قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى، المنافسة في نفس السوق وبالنسبة لنفس أنواع السلع والخدمات وقدرتها على تحقيق كفاءات المنافسين، ومصادرهما الأساسية، التكاليف والإنتاجية وسرعة التفاعل ورد الفعل والجودة<sup>3</sup>. وكذلك تعرف القدرة التنافسية على أنها هي التي تسمح للشركة بأن تكون أفضل من خصومها، كما أنها تسمح للمؤسسة أن ترتفع بمستوى أدائها على مدى زمني ممتد

<sup>1</sup>. روبرت دفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص:24.

<sup>2</sup>. مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، 2011، ص: 21.

<sup>3</sup>. فاضل يمينة، أثر نظام المعلومات على القابلية على التنافسية للمؤسسة الحالية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص:107.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن القدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل، وبهذا المعنى تعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف الأنظمة والاستراتيجيات، والأنشطة والعمليات بالمؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة في حصة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل .

### ثانيا - العلاقة بين القدرة التنافسية والمصطلحات المتشابهة

أدى تزايد شدة المنافسة ظهور مصطلحات تتعلق بالقدرة التنافسية، حيث يوجد هناك ارتباطا وثيقا بين هذه المصطلحات كالميزة التنافسية، التنافسية، التفوق التنافسي، ويتمثل هذا الارتباط فيما يلي:

**1- العلاقة بين القدرة التنافسية والتنافسية:** تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعبها (التنمية المستدامة) و ذلك بإتباع أفضل الأساليب و الممارسات. أيضا هو مصطلح حديث في علم الإدارة و الاقتصاد يهدف إلى تحديد أسس ومبادئ ومعايير تقيس مدى تنافسية الدول و مستوى الكفاءة و التميز و التطور الذي وصلت إليه شعوبها في مختلف المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية. وتتنوع معايير التنافسية حسب المؤسسات التي تقوم بقياسها و هي أيضا قدرة المؤسسة في حصولها على نصيب في السوق، أي القدرة على الفوز برضا المستهلك بتوفير منتجات ذات كفاءة وفعالية وإيصالها للمستهلك وتسمح بالتغلب على المنافسين، كما تعرف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى، والنافسة في نفس السوق، والسماح لها بأن تكون أفضل من خصومها، ورفع مستوى أدائها.

ويشير هذين التعريفين إلى مدى ارتباط التنافسية بالتكلفة المنخفضة وتميز المنتجات، حيث تسمح القدرة التنافسية للمؤسسة التحكم في أسعار البيع في السوق، وبمواجهة أية حرب سعرية تطلقها المؤسسات التنافسية، كما يمكنها الاعتماد على إستراتيجية اختراق السوق بحيث تبيع المؤسسة بأقل سعر وبأكبر كمية ممكنة وتوسع بذلك حصتها السوقية بالكميات على حساب المنافسين، وهو ما يعني تحسين تنافسية المؤسسة.

أما القدرة التنافسية المرتكزة على تمييز المنتجات من خلال إضافة المؤسسة لخصائص على منتجاتها لا تتوفر في منتجات المؤسسة المنافسة، بحيث توجه المنتجات نحو قطاع سوقي محدد، بما يتيح للمؤسسة إتباع إستراتيجية كشرط السوق، حيث تبيع منتجاتها بأسعار مرتفعة ترفع من رقم أعمالها أو

مبيعاتها مما يعني زيادة حصتها السوقية بالقيمة، أي تحسين التنافسية، وهو ما يعني أن القدرة التنافسية وفي حال اكتساب المؤسسة لها فهذا يعني أنها ستحسن تنافسياتها<sup>1</sup>.

**2- العلاقة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية:** تعرف الميزة التنافسية على أنها التفرد بمزايا تجعل المؤسسة أكثر فعالية على خلاف منافسيها، وبالتالي نجد أن الميزة التنافسية يمكن اكتسابها وهي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها، وتؤدي إلى زيادة الربحية خلال مدة معينة، حيث يكون بمقدورها المنافسة بأكثر فعالية وهي أيضا قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار ووضع الاستراتيجيات المولودة التي يمكن أن تكسبها في التطبيق العملي دوام التفوق والتميز على أقرانها في تخفيض تكلفتها وتحسين مستوى وجودة منتجاتها.

من خلال هذا التعريف يتضح أنه بمجرد اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين يكون بمقدورها المؤسسة المنافسة من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر للمؤسسة الاقتصادية، وإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها، أي أن خلق مزايا تنافسية مستدامة يؤدي إلى تحسين وتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية<sup>2</sup>.

**3-العلاقة بين القدرة التنافسية والتفوق التنافسي:** نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة الثورة التكنولوجية، وأشار بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال القدرات التنافسية التي تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل القدرة التنافسية الى ميزة تفوق، حيث أشير الى أن التفوق التنافسي يعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

وبين أيضا بعض الباحثين على أن التفوق التنافسي يشير إلى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد، حيث أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني التفرد في الأداء و رأو أن التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط

<sup>1</sup>. زهد العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، ص:42.

<sup>2</sup>. أحمد بوربال، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 37.

قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها وأن التفوق التنافسي له القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين ونلاحظ أنه نفس المسعى الذي تسعى إليه القدرة التنافسية وهو تحقيق قيم للعملاء مقارنة بالمنافسين، وبالتالي نقول على أن التفوق التنافسي هو قدرة المؤسسة على تحويل قدراتها التنافسية التي تكتسبها إلى ميزة تفوق بجدارة متميزة من خلال تفردا التنافسي وذلك بتمتعها بخصائص تفوق إمكانات المنافسين، عن طريق إيجاد نماذج جديدة للقدرة التنافسية باعتبار النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع، وبالتالي يعد التفوق التنافسي بأنه مجموعة مزايا تنافسية تتفرد بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها وتكون قادرة على منافستهم بتفوق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية القدرة التنافسية

حظيت القدرة التنافسية بالاهتمام البالغ، نظرا للأهمية الكبيرة التي تقدمها للمؤسسة الاقتصادية، والتي تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، وتميزها بمجموعة من الخصائص التي تتفرد بها عن غيرها والتي تساعدها في القضاء على العقبات التي تواجهها من ضيق السوق المحلي وعدم الاستفادة من وفورات الحجم.

### أولاً - خصائص القدرة التنافسية

تتميز القدرة التنافسية بعدة خصائص نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس على كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة متقدمه للمشتريين.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- القدرة تتبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر القدرة التنافسية.
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.

<sup>1</sup>. بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد11، العراق، 2014، ص: 263.

<sup>2</sup>. بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد11، العراق، 2014، ص: 263.

- أنها تشتق من حاجات ورغبات الزبائن .
- تقدم دعم هام يسهم في نجاح الأعمال .
- توفر الانسجام الفريد من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

#### ثانياً- أهمية القدرة التنافسية

نال مفهوم القدرة التنافسية أهمية كبيرة يمكن اختصارها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- القدرة التنافسية تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها .
- تشجيع التجديد التكنولوجي الذي يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المستهلكين بتخفيض الأسعار .
- احتلال المؤسسة لموقع ملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن .
- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنافسين والمؤسسة .
- تقدم المؤسسة للزبون قيمة كبيرة والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء ومن ثم تزداد حصتها السوقية.
- السماح للمؤسسة بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع.
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- تعد القدرة التنافسية أداة مهمة لمواجهة تحديات السوق، حيث تصبح المؤسسة قادرة على تلبية الحاجات المستقبلية لزيائنها والتكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تمثل معياراً مهماً للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز المؤسسات الناجحة بقدرتها على إيجاد نماذج عمل جديدة ومتفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
- وإن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية ستكون ذات أهمية كبيرة لأنها<sup>2</sup> :
- تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية والاستفادة من مختلف المنافع، وتجدر الإشارة إلى أن ضيق السوق المحلية يكون عاملاً من العوامل التي تدفع للبحث عن أسواق خارجية وتحسين القدرة التنافسية، ويجب القول أن سعة السوق تتحدد بمساحة البلد وبعدهم وقدراتهم الشرائية، لكنها تتحدد من ناحية أخرى بعدد المنافسين داخل هذه السوق ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي " أن شركات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية "

<sup>1</sup>. طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، الطبعة الأولى، ص: 309.

<sup>2</sup>. زغدار أحمد، مرجع سابق، 2011، ص: 31-32.

- إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها، سواء محليا أو في الأسواق الدولية، ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة تبني تسييرا استراتيجيا لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية، هذا في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية .

### المطلب الثالث: أهداف وأنواع القدرة التنافسية

تمثل القدرة التنافسية عنصرا جوهريا بالنسبة للمؤسسة وفرصة لتحقيق الأرباح والنمو وكسب ولاء المستهلكين، واحتلال موقع جيد في مجال صناعتها، وكل هذه مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما تختلف هذه الأخيرة من نوع إلى آخر إما بتخفيض التكلفة أو بالتميز في المنتجات للتغيير نحو الأفضل والتفوق على المنافسين.

#### أولا - أهداف القدرة التنافسية

تسمح القدرات التنافسية بتحقيق أهداف مهمة منها<sup>1</sup>:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة.
- اختراق مجال تنافسي جديد ( الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملات أو المنتجات، أو الخدمات ).
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة .
- يمكن اعتبار الهدف الأساسي هو التغلب على المنافسين وذلك من خلال تحديد سبب نجاح المنافسين وتهيئة الوسائل لتمييز جهود المؤسسة الخاصة.
- وتتضمن عوامل النجاح الأساسية لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>:
- التفوق التقني للمنتجات والخدمات.
- الأسعار المنخفضة والتي تعطي المنتج إقبالا واسعا من قبل الزبائن وميزة تنافسية.
- التوزيع وتوافر الخدمة لبعض المنتجات، وهذا من خلال ما يسمى بالتقرب من أسواق الشراء، ومع هذا الأمر يتطلب رأس إضافي إلا أنه يعتبر من الاستثمارات المجدية.
- المزيج السلعي الواسع حيث يتم توفير أحجام وألوان ومواصفات مختلفة حسب الشرائح السوقية المستهدفة.
- السمعة الحسنة والتي تم بناءها مع مرور الزمن، ويتم الحفاظ عليها عن طريق جودة المنتجات، الترويج، الإستراتيجيات المتفوقة دائما، وإرضاء الزبائن .

<sup>1</sup>. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 53.

<sup>2</sup>. غياث الترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص: 172.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق .

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أ مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة - ميزة ، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية<sup>1</sup>.

### ثانيا - أنواع القدرة التنافسية

يمكن تقسيم القدرة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما:

**1- القدرة التنافسية من خلال التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق قدرة تنافسية بتكلفة أقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، وتوجد مجموعة من العناصر إذا ما استطاعت المؤسسة مراقبة التكاليف المتعلقة بها إضافة إلى تحكمها الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين فإنها عندئذ تحقق قدرة تنافسية بتكلفة أدنى، وهذه العناصر هي<sup>2</sup>:

**1-1- مراقبة الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

**1-2- مراقبة التعلم:** التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء معرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات، ومهارات مسيرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن .

**1-3- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:** بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

**1-4- مراقبة العلاقات:** يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

<sup>1</sup>. بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، 2012، ص: 53.

<sup>2</sup>. أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف -1، 2012، ص: 55.

**1-5- مراقبة الارتباطات الداخلية:** من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها ونقل وتحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

**1-6- مراقبة التكامل:** بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبارها تستخفف من مستوى التكاليف بشكل كبير.

**1-7- مراقبة الرزنامة:** في بعض القطاعات قد يكون الترتيب والانتظار أفضل إما تكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال فمثلا شراء المؤسسات لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

**1-9- مراقبة الإجراءات التقديرية:** قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفات طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات بفهمها وم تخفيض التكاليف.

**1-10- مراقبة التمويع:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التمويع الجيد لأنشطتها، حيث أن التمويع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة فيما بينها. مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>:

لتطبيق ميزة التكلفة الأقل يوجد مجموعة من الشروط التي يجب على المؤسسة إتباعها ليكون تطبيقها فعالا، وهذه الشروط نوجزها فيما يلي:

- وجود طلب مرن على المنتج، حيث يؤدي خفض السعر إلى زيادة الطلب على المنتج.
- نمطية المنتجات المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- محدودية وجود منتجات بديلة بنفس التكلفة الأقل، وبالتالي سعر منخفض.

**2- القدرة التنافسية من خلال التميز ( الاختلاف ):** يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتمييز يتم عندما

<sup>1</sup>. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص: 15.



تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أو المؤسسة تقدّم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني، أو الاسم التجاري، أو العلامة التجارية، وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصوّر وإدراك العميل<sup>1</sup>.

وحتى تتم الحيازة على هذه القدرة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة القدرة على التميّز وهذه العوامل تتمثل في<sup>2</sup> :

## 2-1- الإجراءات التقديرية : من بين الإجراءات الأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.

- الخدمات المقدمة.

- كثافة نشاط ما ( كمستوى نفقات الإعلان ).

- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط .

- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.

يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد .

2-2 الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع قنوات التوزيع .

2-3 الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .

2-4 التموقع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التمايز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها .

2-5 الإلحاق: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة .

2-6 التعلم وآثاره: قد تنجم خاصية التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص: 25.

<sup>2</sup>. Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, ed dunad, 2<sup>em</sup> edition, 2002, P : 152.

**7-2- التكامل:** بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصحيح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى جعلها غير قابلة للتقليد .

**8-2- الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز، الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز<sup>1</sup> :

لتطبيق ميزة التمييز يوجد مجموعة من الشروط التي يجب على المؤسسة إتباعها ليكون تطبيقها فعالاً، نوجزها فيما يلي :

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.

#### المبحث الثالث: أساسيات القدرة التنافسية

تتعرض المؤسسة إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية، فتدفعها لتعزيز قدرتها التنافسية، ويرتبط هذا النجاح بعوامل ومحددات تكون محفزة في المنافسة، وبالخيارات الإستراتيجية التنافسية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى التحسين المستمر بهدف زيادة رضا العملاء، وتحقيق الأفضلية والتفوق . وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- محددات ومصادر القدرة التنافسية؛
- استراتيجيات القدرة التنافسية؛
- مداخل تحقيق القدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: محددات ومصادر القدرة التنافسية

وضع الاقتصادي Porter\* عدّة محددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل، من خلاله تتفاعل كل هذه المحددات مع بعضها، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وأن تتوفر لديها مجموعة مصادر تنشأ من خلالها القدرة، تختلف لاختلاف مجال نشاط المؤسسة وإمكانياتها.

#### أولاً - محددات القدرة التنافسية

تتمثل هذه المحددات فيما يلي:

<sup>1</sup>. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 13.

porter\*: بروفييسور جامعة بيشوب ويليام، في مدرسة هارفرد للأعمال، أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجيات الشركات وتنافسية الدول والمناطق، من أعماله البارزة القوى التنافسية الخمسة.

**1- عوامل الإنتاج:** إن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها، ويعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث<sup>1</sup>.

أما المقصود بعوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محفزة للقدرة التنافسية للمؤسسات، غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح التجديد والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يعزز القدرة التنافسية، لذا يرى Porter أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق القدرة التنافسية<sup>2</sup>.

**2- الطلب المحلي:** إن أهمية الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية في منهج بورتر، لم تأتي مقتصرة على وفوران الحجم، وإنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية، التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشعبه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فالطلب الأكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشعب ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع إلى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية، حيث تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق القدرة التنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب، وتأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، التجديد، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية القدرة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>3</sup>.

**3- الصناعات المكملّة:** لا ترجع أهمية الصناعات المكملّة والمغذية وتكوين العناقيد الصناعية، إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي وتقدمه، من خلال ما تنتجه من علاقات أمامية وخلفية كما جاء في الفكر

<sup>1</sup>. بن مويّزة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل اتفاق الشركة الأوروبية-الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 14 نوفمبر 2007، ص: 05.

<sup>2</sup>. عبد الحفيظ بوقرانة، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013، ص: 43-42.

<sup>3</sup>. بن مويّزة مسعود، مرجع سابق، 2007، ص: 07.

التقليدي للتنمية الصناعية وإنما لما يترتب على وجود التجمّعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسيا وأفقيا من سهولة انتقال المعلومات والأفكار الجديدة، فوجود مشروع داخل التجمّع يجعله يتمتع بوفرات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة، وبذلك يمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمّعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا في تحقيق القدرة التنافسية، ويرى Porter أن القدرة التنافسية تتأثر بوجود هذه التجمّعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، مما ينجم عنها من وفرات في التكلفة، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيّد سواء من مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**4- إستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة المحلية:** يتسع هذا المحدد ليشمل كل من أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة، بما فيها العلاقة بين مالكي الأسهم والإدارة وهذا ما يعكس وجهة نظر مدرسة الأعمال، ويقدر ما يكون الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميّزها وقدرتها على المنافسة وإخلال المجال السوقي للمنافسين، هذا الوضع الإستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، ويرى Porter أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

**5- دور الحكومة:** على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في تحقيق القدرة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى، ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط والإنتاج مثلا من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعة المكتملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرص معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة<sup>3</sup>.

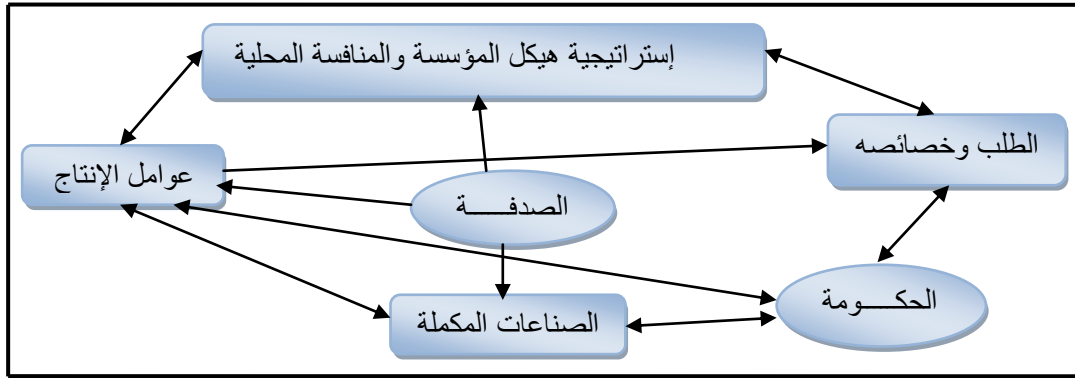
<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة، مرجع سابق، 2013، ص: 44.

<sup>2</sup> سملاي يحيوية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 37.

<sup>3</sup> نوير طارق، دور الحكومة الداعمة لتنافسية حالة مصر، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار، القاهرة، 2002، ص: 09.

6- دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في التنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيير في الوضع التنافسي.<sup>1</sup> ويمكن توضيح محددات القدرة التنافسية من خلال الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم (01): محددات القدرة التنافسية .



Source : Porter .M, the Microeconomics of development, harvard school, Andean competitiveness projet, caracas, venezuela, june 2001, p :67

يبين الشكل السابق محددات التنافسية الأربعة الرئيسية التي تشكل قطعة الماس كما أطلق عليها بورتر حيث أنها تعمل بشكل ديناميكي عندما تتفاعل مع بعضها البعض، بمعنى أن تحقيق القدرة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدين .

#### ثانيا: مصادر القدرة التنافسية

تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

1- **الكفاءة:** المقصود بالكفاءة في المؤسسة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها، وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة قدرة تنافسية بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى<sup>2</sup> .

2- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 10.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف - 1، 2012، ص: 17.

الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء<sup>1</sup>.

**3- الاستجابة لحاجات العميل:** لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا يخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعاً للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات العملاء، وترتبط هذه الاستجابة بـ :

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن.
- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون.
- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، وتمنح للمؤسسة القدرة لتمييز نفسها عن منافسيها<sup>2</sup>.

**4- المعرفة:** شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم رأس المال البشري، فإذ كانت القدرة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق السبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة<sup>3</sup>.

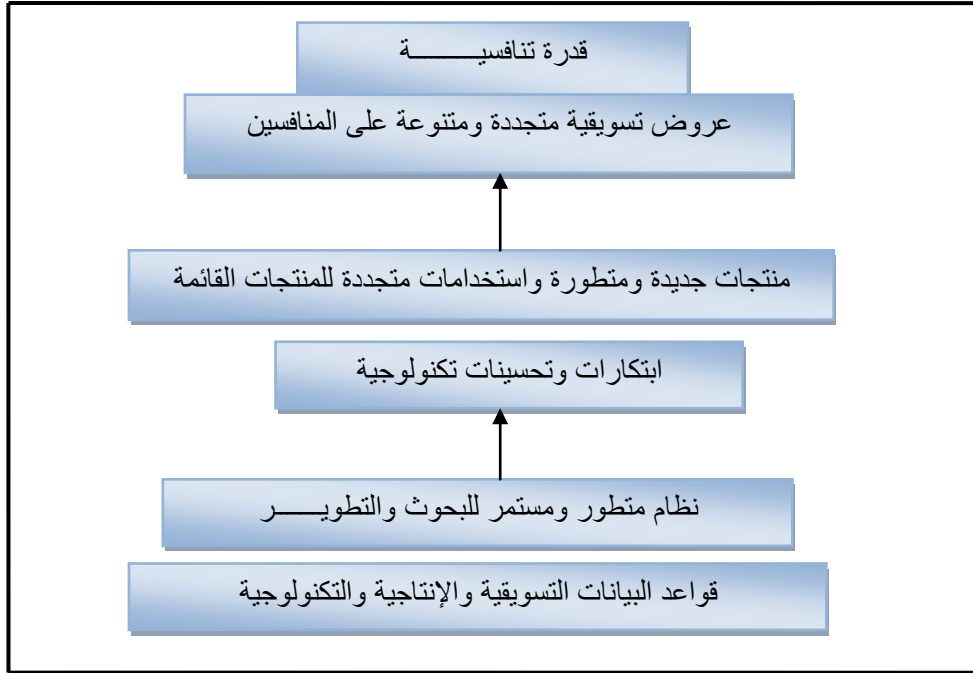
<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص: 09.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سابق، 2012، ص: 19.

<sup>3</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، ص: 209.

5- الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقية التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر القدرة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها قدرة تنافسية<sup>1</sup>. يمكن توضيح المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية من خلال الشكل رقم (03) كمايلي:

الشكل رقم(02): المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية



المصدر: بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس - ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 55.

يبين الشكل السابق المنطق الأساسي في تكوين القدرة التنافسية إذ يمكن القول أن المحرك الأساسي للإستراتيجية هو تحقيق قدرة تنافسية متواصلة على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك عليها التعديل والتطوير باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة،

<sup>1</sup>. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص: 68.

واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز قدرة تنافسية.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات القدرة التنافسية

بهدف تحقيق القدرة التنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسة على تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الإستراتيجيات التي تضعها على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها مما يحقق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.

#### أولاً - القوى التنافسية لـ Porter

قام مايكل بورتير بإعداد نموذج يعتمد على 5 قوى تنافسية والتي تتمثل فيما يلي:

**1- تهديد الداخلين الجدد ( تهديد دخول منافسون جدد ):** يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما تهديداً على المؤسسات الحالية وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة سيقال ذلك من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذه فلا بد على المنافسين الجدد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، ومن بين حواجز الدخول إلى السوق : تمييز المنتج، اقتصاديات الحجم، حاجات رؤوس الأموال، التحكم في قنوات التوزيع، صور العلامة التجارية<sup>1</sup>.

**2- شدة المنافسة:** تعد الكيفية التي تتنافس فيها المنظمة في الصناعة محددًا أساسيًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة، فكثافة المنافسين يمكن أن تؤثر على كلفة التجهيز، والتوزيع وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، كلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية، والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية<sup>2</sup>.

**3- مخاطر المنتجات البديلة:** المنتج البديل هو المنتج الذي يبدو مختلفًا ولكنه تشعب نفس الحاجات، فإن وجود بدائل قوية تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأثر ربحيتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبادة، تطوير صور العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ضمن منتجات التلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص: 10.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص: 131.

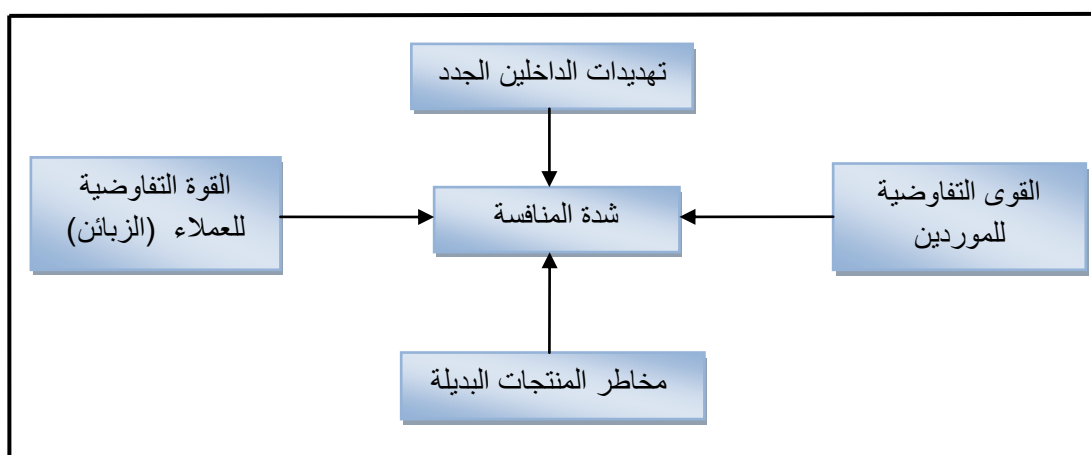
<sup>3</sup> منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضيان، المسيلة، 2007، ص: 150.



4- **القوة التفاوضية للموردين:** إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للموردين تجاه المنظمة يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المنظمة والموردين، لذلك يهتم واضعي الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث الكلفة والنوعية، طبيعة الموارد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات وأثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب والبعيد<sup>1</sup>.

5- **القوة التفاوضية للعملاء ( الزبائن ):** تتمثل قوة الزبائن في شدة تطلبهم فيما يخص: السعر، الجودة، آجال التسليم والخدمة التي تؤثر على مردودية ونمو المؤسسة، بشكل عام لما يكون هناك فائض في العرض تكون الوضعية في صالح الزبائن الذين يمتلكون قدرة كبيرة على التفاوض مع مورديهم<sup>2</sup>. والشكل رقم(03) يوضح نموذج بورتر لقوى التنافسية الخمسة:

الشكل رقم (03): نموذج بورتر لقوى التنافسية الخمسة



Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris,2003, p : 15.

يبين الشكل السابق نموذج Porter الذي يستمد مبادئه من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، حيث يرى بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل تتعداه إلى عناصر أخرى كتهديدات المنافسين، القوة التفاوضية للموردين والزبائن، مخاطر المنتجات البديلة، شدة المنافسة، والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا، وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس.

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية -المفاهيم العملية- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص:101.

<sup>2</sup>. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير-، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص:178.

## ثانيا - إستراتيجية القدرة التنافسية لـ Porter

تتمثل إستراتيجيات القدرة التنافسية في ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع القوى التنافسية وهاته الإستراتيجيات تتمثل فيما يلي :

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس المجال الصناعي<sup>1</sup>. ولتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب ذلك<sup>2</sup> :

- تحقيق اقتصاديات الحجم، أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
  - الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
  - استغلال الطاقة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها.
  - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف.
  - إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل.
  - أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.
- 2- إستراتيجية التميز:** تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم ... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر، ويحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من التفوق الفني من خلال امتلاك التكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج، إنتاج منتج ذو جودة عالية، والعمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك، وان يضمن المنتج للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المتشابهة له<sup>3</sup>، وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية نذكر منها:

- تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.
  - تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسي.
  - جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا.
  - مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.
- 3- إستراتيجية التركيز:** هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى الشركة التي تتبع

<sup>1</sup>. Philip Kotler et autres, **Marketing Mangement**, Pearson, france, education 2006, p:65.

<sup>2</sup>. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 224.

<sup>3</sup>. زغدار أحمد، مرجع سابق، 2011، ص: 51- 52.

- هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ... الخ، ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال :
- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
  - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي<sup>1</sup> .

### الجدول رقم (01) : يوضح متطلبات تحقيق استراتيجيات القدرة التنافسية لـ Porter

الإستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك رأس المال ووجود استثمار رأسمالي وإمكانية الوصول إليه .</li> <li>- مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل</li> <li>- منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف .</li> <li>- تقارير رقابية مفصلة ومستمرة (دائمة)</li> <li>- تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات</li> <li>- قابلية الأهداف للقياس الكمي .</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية متميزة .</li> <li>- مهندسي إنتاج (أفراد مبدعين) .</li> <li>- قدرات جيدة في مجال البحوث .</li> <li>- سمعة جيدة للشركة في مجال النوعية .</li> <li>- امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة</li> <li>- تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير .</li> <li>- تطوير المنتج والتسويق .</li> <li>- القدرة على جذب القوى العاملة التي تملك 0المهارات العالية .</li> <li>- استقطاب الباحثين المبدعين والتميزين .</li> </ul>
التركيز	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي .	مزيج من السياسات السابقة الموجهة نحو هدف إستراتيجي محدد .

المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ص: 196.

يبين الجدول السابق متطلبات تحقيق الإستراتيجيات الثلاث حيث يوصي مايكل بورتر بأن أي شركة تعمل بصناعة معينة تستطيع تحقيق قدرة تنافسية على المنافسين في نفس الصناعة من خلال إتباع إحدى الإستراتيجيات قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

### المطلب الثالث: مداخل تحقيق القدرة التنافسية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق القدرة التنافسية، وذلك عبر مداخل معينة، لأنها تمثل الوسيلة الأساسية التي تضمن للمؤسسات المحافظة على نصيبها وحصتها في السوق، وتمكنها من زيادة ربحيتها،

<sup>1</sup>. محمد السيد، مرجع سابق، 2008، ص: 227.

وبؤها لضمان استمرارية نشاطها في بيئة الأعمال، والتفوق في تنفيذ إستراتيجية ناجحة، التميز عن المنافسين.

### أولاً - أسس تنمية القدرة التنافسية

يمكن تنمية القدرة التنافسية من خلال عدة مستويات كمايلي:

#### 1- تنمية القدرة التنافسية على المستوى القاعدي: يتضمن المستوى القاعدي مايلي:

1-1- **التكوين والتدريب:** أصبح على إدارة المؤسسة تجديد معارفها في مجال التسيير، ومعارف عمالها وكفاءاتها البشرية من حيث التكوين، وبطبيعة الحال يجب أن تكون أهداف هذا الأخير مندرجة ضمن أهداف المؤسسة ككفاءة الأداء على الأقل إن لم يكن الهدف هو تنمية قدرة تنافسية، كذلك يجب أن تكون أهداف العملية التكوينية واضحة لتتوج هذه الأخيرة في نهاية كل فترة بتقسيم موضعي تلتزمه المؤسسة من خلال قياس الأداء الجديد ومقارنته بالسابق، كذلك التدريب يلعب دورا هاما وأساسيا في تدعيم الأداء المتميز للمؤسسة مما يساعدها على النمو والاستقرار، هذا العنصر يسمح للمؤسسة اليوم أن ترتقي للمستوى التنافسي وذلك من خلال إدماجه ضمن إستراتيجياتها باعتبارها المورد البشري، وقوة العمل الذكية التي يجب العمل على استثمارها بدرجة عالية، حيث يرى بورتر أن المورد البشري هو المسؤول عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على القدرة التنافسية<sup>1</sup>.

1-2- **التنظيم الجديد:** التنظيم هو الوظيفة التقليدية للإدارة ولا يمكن توقع أي عمل جيد في غياب تنظيم محكم، فرسم الأهداف بصورة سليمة وتخصيص الموارد بعقلانية وتوجيه الجهود بكفاءة هي سيمة التنظيم الجيد الهادف إلى تحقيق قدرة تنافسية من خلال إستراتيجية الإدارة، في وقت انطلقت فيه وظيفة الإدارة إلى مرحلة جديدة ألا وهي الإدارة بالمعارف، ذلك ان المعرفة أضحت تمثل رأس مال المؤسسة الناجحة، وهو ما أعطى مفهوم التنظيم مدلولاً جيداً، حيث أن دور المعرفة في الحقيقة لا يتوقف عند التجديد التكنولوجي أو عند تسيير المؤسسة بل يتعداه إلى مفهوم أوسع وهو تنمية قدرة تنافسية تؤدي إلى اكتساب تميز للمؤسسة<sup>2</sup>.

1-3- **اليقظة المستمرة:** القدرة التنافسية تترجم بإرضاء مختلف الأطراف، إذ لا بد من رصد مستمر لاحتياجات ومتطلبات تلك الأفراد التي تتميز بالتغير والتجدد، هذا الرصد هو الذي يعبر عنه باليقظة، التي تعني أيضا متابعة التغيرات الخاصة بالمحيط ومختلف أبعاده، لاسيما منه ما يتعلق بالتكنولوجيا والمنتجات

<sup>1</sup>. رحيم حسين، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص: 255.

<sup>2</sup>. كمال رزيق، فارس مسدور، إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004، ص: 222.

المنافسة مما يمنح المؤسسة قدرة على اقتناص الفرص، وبالتالي اليقظة المستمرة تعد بمثابة الركيزة الأساسية لتنمية القدرة التنافسية في بيئة أكثر وأسرع تغيير من ذي قبل<sup>1</sup>.

## 2- تنمية القدرة التنافسية على المستوى التسييري : يتضمن المستوى التسييري كل من:

2-1- التغيير للتحسين: التغيير نشاط مستمر وهو قرار تفرضه ديناميكية المؤسسة باعتبارها تتأثر بتغيرات المحيط، واختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فعالية لإجراء التغيير وتوجيهه مهمة إدارة المؤسسة باعتبارها مركز القرار، فالتغيير في المؤسسة تؤثر فيه قوى داخلية وأخرى خارجية، لكن تبقى الأكثر تأثير هي القوى الخارجية بداية من العولمة وما ينتج عنها من تسارع في التغيرات الزمنية والمكانية، والتطور التكنولوجي، والكفاءات والمعارف الجديدة التي يكتسبها المسير، كل هذا يستوجب على إدارة المؤسسة التكيف مع هذه المؤثرات وانتهاج المرونة في التخطيط، بحيث تجعل من التغيير نحو الأحسن أسلوب يواجه سلوكها لتنمية قدرة تنافسية<sup>2</sup>.

2-2- التجديد: التجديد هو نظام التحسين الذي يتحقق من خلاله القدرة التنافسية، لأنه يهدف إلى التحول من وضع ما إلى وضع أحسن، ولا يكفي ملاحظة تغيرات المحيط حتى نقوم بالتجديد بل ينبغي استباقها من خلال التنبؤ عن طريق فرض قبول التجديد على المحيط، وهي سمات المؤسسة المتميزة، فتطوير روح التجديد في المؤسسة مرهون بمجموعة عوامل أهمها المناخ الملائم ومدى التحفيزات التي تقدمها لمسيريها، من هنا تظهر أهمية التجديد في كونه يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية على مواجهة منافسيها<sup>3</sup>.

## ثانيا- أسس تطوير القدرة التنافسية

تدرج أسس تطوير القدرة التنافسية فيما يلي:

1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين وزيادة ثقتهم بمنتجات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباحها، كما أن الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يسمح بالحصول على مستوى ثابت من الجودة وعدم حدوث تقلبات في نوعية المنتج .

2- التطوير التكنولوجي: إذا أرادت المؤسسات عدم التخلف عن السباق التنافسي فعليها إنتاج منتجات جديدة، واتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو تطوير تقنيات جديدة للإنتاج، فالتطوير التكنولوجي هو ضمان للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط .

<sup>1</sup>. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص: 189.

<sup>2</sup>. رحيم حسين، مرجع سابق، 2005، ص ص : 252- 253.

<sup>3</sup>. عمر عزوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز من منظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص: 478.

- 3- تطوير الموارد البشرية وتكوينها: تعتبر الموارد البشرية الركيزة والداعمة الأساسية والمحورية لدعم القدرة التنافسية لجميع المؤسسات في جميع القطاعات، ذلك لأن الفرد هو الأداة الأساسية للتغيير والتطوير.
- 4- دراسة الأسواق الخارجية : في ظل انفتاح الأسواق العالمية من الواجب على المؤسسات دراسة الأسواق الخارجية.
- 5- تطوير نظام المعلومات(تقنية المعلومات): إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية.
- 6- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هذه واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها ، وذلك بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. كمال رزيق عمار بوزعرور ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة سعد حلب البليدة، 21\22 ماي 2002، ص: 4.

### خلاصة الفصل الأول

لم يعد هناك أدنى شك من أن القدرة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها، وإن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق أصبح مرهون ببناء قدرة تنافسية تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة خاصة في ظل انفتاح الأسواق بعضها على بعض، وتسارع وتيرة تطور التكنولوجيا، والعديد من التغيرات التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها، أصبحت هذه المؤسسات تعمل على البحث عن الأنشطة والأساليب التي تنمي وتطور قدرتها التنافسية من أجل التميز عن باقي المنافسين وكسب حصة سوقية جديدة والتطلع للريادة.

ولكي تتمكن المؤسسة من اكتساب قدرة تنافسية، يتطلب عليها إتباع إستراتيجية تنافسية محكمة ليس فقط من أجل اكتساب القدرة التنافسية، وإنما للحفاظ عليها لإيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، التي تتطلب متابعتها والأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، والقطاعات السوقية المختلفة.

حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق القدرة التنافسية، التي تمثل المدخل الأساسي الذي يضمن لها نصيب في السوق، والارتقاء للمستوى التنافسي، حيث توجد عدة مداخل في تنمية وتطوير القدرة التنافسية من بينها التكوين والتدريب لتدعيم الأداء المتميز، والتغيير للتحسين المستمر، وكذا اليقظة المستمرة لتتبع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والوصول إلى تحقيقها.

---

# الفصل الثاني:



التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم  
القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية





## تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات مستمرة أدت إلى تغيير في بيئة عمل المنظمات، حيث تتمثل أهم هذه العوامل في تزايد وتيرة العولمة والمنافسة بين المؤسسات العملاقة في الأسواق المحلية والعالمية والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات كل هذه العوامل تشكل الدافع الرئيسي لنشوء اقتصاد جديد قائم على البحث والتطوير، وظهور الإبداع والابتكار كضرورة للتنافس والبقاء.

ففي خضم هذه الظروف ركزت المؤسسات الاقتصادية جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف خلق أو عرض منتجات جديدة ذات جودة عالية كما أن اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يغرّض على هذه الأخيرة الأخذ بمفهوم التجديد التكنولوجي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى لتحقيقها واستغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية.

في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم الاقتصادي وتداويات اقتصاد المعرفة، أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم للقدرة التنافسية مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل التجديد التكنولوجي، وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير، ومسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتأقلم مع تغيرات المحيط .

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث الآتية:

✓ التكنولوجيا، البحث، التطوير، الإبداع، الابتكار؛

✓ التجديد التكنولوجي؛

✓ التجديد التكنولوجي وعلاقته بالقدرة التنافسية.

### المبحث الأول: التكنولوجيا، البحث، التطوير، الإبداع، الابتكار

مع تطوّر التكنولوجيا وتفجر ثورة المعلومات، جعلت الشركات غالباً ما تتفوّق على المنافسين وتستمد نجاحها من الإبداع والابتكار، وهذه الابتكارات والإبداعات تأتي نتيجة أنشطة البحث والتطوير، حيث يعتبر خلق منتجات جديدة وعمليات وخدمات جديدة مصدراً أساسياً للميزة التنافسية وتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال هذه الأنشطة وتبني أنماط تسيير حديثة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- ماهية التكنولوجيا؛
- البحث والتطوير؛
- الإبداع والابتكار.

### المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

تشهد بيئة الأعمال اليوم ثورة متزايدة نحو تدفقات المنتجات والخدمات الجديدة في السوق وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية، فبعد أن كانت القوة للأقوى أصبحت للأسرع والأدق بفضل التكنولوجيا الهائلة والمتجدّدة، حيث أصبحت بالفعل المحرك الأهم لأي تطور اقتصادي في المؤسسة، وتوفر لها فرص مناسبة في الحياة العلمية.

### أولاً - مفهوم التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا اللّغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. أمّا التقنية هي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية، أو طريقة لانجاز غرض منشود<sup>1</sup>. كما تعرف على أنّها الأفكار والأدوات والأجهزة والطرق والآلات التي يبتكرها لتحسين من مستوى حياته، ومن محيطه وبيئته، فثورة الاتصالات التي نتحدّث عنها جميعاً، والتي غيّرت وجه العالم وطريقة تفكيره وحركته، ما قامت إلا بالتكنولوجيا<sup>2</sup>. وأيضاً هي العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات)<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن التكنولوجيا هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنّها أجدى للمجتمع. وتتميّز التكنولوجيا بعدة خصائص نوجزها فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 13.

<sup>2</sup>. أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراجية، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 204.

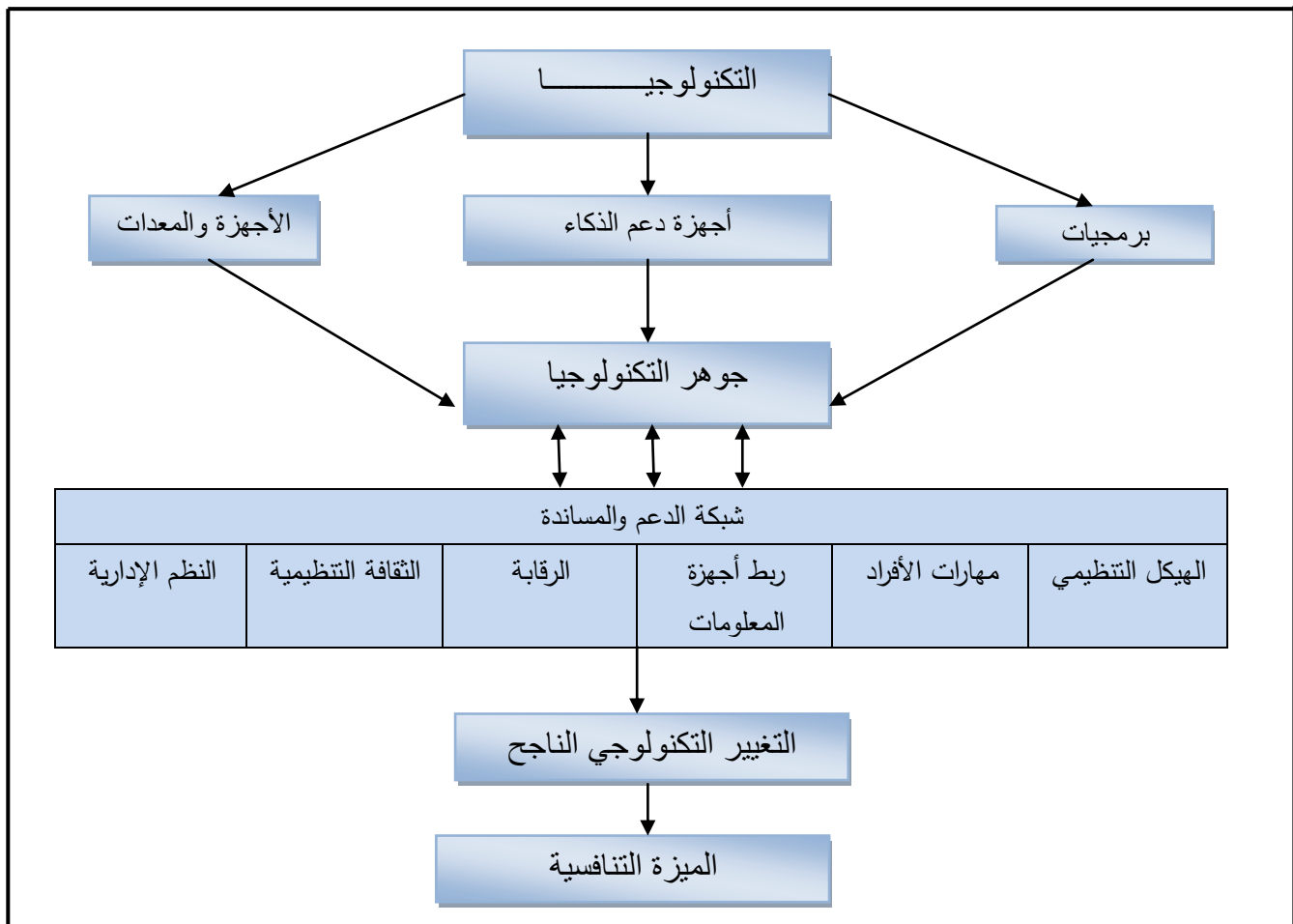
<sup>3</sup>. Daft, Richard, L'organization the org and design, 8<sup>th</sup> ed (USA : THOM), 2004, P: 244.

<sup>4</sup>. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخل تقنيات تطبيقات علمية)، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 32.

- التكنولوجيا علم مستقلا له أصوله وأهدافه ونظرياته.
  - التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
  - التكنولوجيا عملية تمس حياة الناس.
  - التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
  - التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
  - التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
  - التكنولوجيا عملية نظامية تعني بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام من نظام.
  - التكنولوجيا هادفة للوصول إلى حل المشكلات.
  - تنمية التفكير الإبداعي في دراسة وتحليل المشكلات.
  - زيادة الثقة بالنفس والقدرة على المشاركة في الإنتاج.
  - ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية.
  - تطبيق حل المشكلات للوقاية من الأخطار الطارئة، وتجنب آثارها السلبية.
  - تنمية الوعي باستشعار المشكلات قبل ظهورها، واتخاذ الاحتياطات الوقائية لتجنب آثارها.
- وتتمثل أهميتها في جملة من النقاط نذكر منها<sup>1</sup>:
- زيادة الإنتاجية.
  - تحسين الخدمات.
  - تساعد على زيادة قنوات الاتصال.
  - تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
  - تساعد على توفير الوقت.
  - تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام.
  - توسيع وتنشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها.
  - التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها.
  - خلق سلع جديدة وتطوير طرائق وأساليب التسويق.
  - خفة الحركة والمرونة والسرعة في التطوير والأداء وبالتالي رضا الزبون والمواطن الأمر الذي ينعكس على النسيج الوطني والاجتماعي.
  - تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات.
- ويمكن توضيح مكونات التكنولوجيا في الشكل رقم (04) التالي:

<sup>1</sup>. أسامة خيرى، مرجع سابق، 2012، ص: 204.

الشكل رقم (04): مكونات التكنولوجيا



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص:17.

يبين الشكل السابق أن التكنولوجيا تتمثل في مجموعة البرمجيات، الأجهزة والمعدات، أجهزة دعم الذكاء، التي تعد جوهر التكنولوجيا حيث توجد شبكة من النشاطات الداعمة لها والمكونة من الهيكل التنظيمي، وطبيعة مهارات الأفراد، والربط بين المكونات المادية وانسيابية المعلومات، والرقابة، والثقافة التنظيمية، والنظم الإدارية والتي تؤدي إلى إحداث تغييرا تكنولوجيا ناجحا معززا لميزة التنافسية.

## ثانيا - أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على أساس عدة معايير نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- أنواع التكنولوجيا على أساس درجة التحكم: يمكن توضيحها فيما يلي:

1-1- التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تمتلكها أغلب المؤسسات الصناعية والمسلم به وتتميز بدرجة التحكم كبير جدا.

<sup>1</sup>. لمين عطولي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 09-10.

1-2- **تكنولوجيا التمايز:** وهي التي تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها.

2- **أنواع التكنولوجيا على أساس موضوعها:** يمكن توضيحها فيما يلي:

2-1- **تكنولوجيا التسيير:** وهي التي تستخدم في تسيير تدفقات موارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية.

2-2- **تكنولوجيا التصميم:** وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

2-3- **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

2-4- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقله.

3- **أنواع التكنولوجيا على أساس أطوار حياتها:** حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

- تكنولوجيا وليدة .

- تكنولوجيا في مرحلة النمو.

- تكنولوجيا في مرحلة النضج.

4- **أنواع التكنولوجيا على أساس محل استخدامها:** يمكن توضيحها فيما يلي:

4-1- **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة:** وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة ويفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.

4-2- **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة:** وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى يجعلها ترتبط بتبعية المحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

5- **أنواع التكنولوجيا على أساس كثافة رأس المال:** يمكن توضيحها فيما يلي:

5-1- **تكنولوجيا مكثفة بالعمل:** وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس المال اللازمة لوحدة من الإنتاج مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

5-2- **تكنولوجيا مكثفة لرأس المال:** وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في غالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

5-3- **التكنولوجيا المحايدة:** وهي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في اغلب الأحيان بنسبة واحدة.

6- **أنواع التكنولوجيا على أساس درجة التعقيد:** يمكن توضيحها فيما يلي:

**6-1- تكنولوجيا ذات درجة عالية:** وهي تكنولوجيا شديدة التعقيد حيث يرى الباحثين انه من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المؤونة من صاحب البراءة.

**6-2- التكنولوجيا العادية:** وهي اقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول عليها باستغلال براءتها مع المعرفة الفنية.

### ثالثا - مجالات استخدام التكنولوجيا

تساهم التكنولوجيا في تطوّر العديد من القطاعات وأثرت على مجالات عدّة، وسبب ذلك إحداث تطور هائل في هذه القطاعات وانعكاس أثرها على رفاهية الشعوب والمجتمعات وفيما يلي عرض لأهم المجالات التي أثرت فيها التكنولوجيا وبعض جوانب هذا التطوّر<sup>1</sup>:

**1- القطاع الصناعي:** تعد الصناعة هي أساس خصب للتقنية والتكنولوجيا، بل إن الصناعة لم تقم إلا على الجهد والتفكير التقني وتنفيذه بصورة آلية، يمكننا القول إذا أن الثورة الصناعية مع التقنية التكنولوجية هما وجهان عملة واحدة بتكامل وارتباط وثيق.

كتب عالم الاجتماع ريد بين أن "التكنولوجيا تتضمن جميع الأدوات، الآلات، الآنية، الأسلحة، الأجهزة، الكسوة، سبل تدخل عناصر التكنولوجيا الصناعية في البناء الاقتصادي للدول، إذ تعتمد عليها القطاعات المصنعية للمنتجات ومعالجة الخامات والموارد الطبيعية وتجهيتها كمنتج للمستهلكين، كذلك تدخل في تطوير صناعة السيارات ووسائل النقل و الاستثمار وصناعة الملابس ومنتجات الاتصال التكنولوجي كالهواتف الذكية والحاسب اللوحية والمحمولة والعادية وغيرها، وهي أيضا وسيلة في فحص الآلات ومعالجتها وكذلك النماذج البدائية قبل التصميمات للطائرات والمباني وغيرها، كذلك الاختراعات المبنية على أساس تكنولوجيا صناعي كالساعة أو وسائل تحديد الاتجاه سواء البوصلة الالكترونية أو العادية أو حتى الجي بي آر نظام تحديد المواقع الحديث في السيارات، والأقمار الصناعية الناقلة للأحداث في كافة مناطق العالم وموصلة الرفاهية والتواصل بين البشر كلها من نتائج التكنولوجيات الصناعية، وصناعة الروبوتات وأجهزة العالم الافتراضي من أهم المخترعات التقنية الجاري تطويرها وتسييرها للاستخدام العالمي، وأنظمة المعدات الآلية والمنزلية كذلك، إن عالم الصناعة لا ينتهي وكلما استخدم أسلوبا تقنيا أحدث كلما شهد الواقع التكنولوجي الكثير من الإقبال والتغير نحو الأفضل وفق ضوابط.

**2- القطاع الصحي:** لا غنى للقطاع الطبي الآن عن استخدام التقنية، فهي وسيلة مساعدة بل قد أضحت أساسا في تسريع عمليات الاستشفاء وانقاذ الجرحى والمرضى، و سببا في القضاء على الأوبئة، من خلالها بدأ تصنيع الأدوية لمعظم الأمراض التي استصعب علاجها بالماضي، بل امتد إلى التبادلات المعرفية الطبية التي انتقلت عبر وسائل تقنية في مؤتمرات أو ندوات مباشرة أو خلال الحواسيب والاجتماعات الأون لاين.

<sup>1</sup>. غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، 2006، ص: 36.

كذلك صارت مراحل الحمل أكثر ومع التطور الصناعي في الآلات والتكنولوجيا الصناعية بدأ استخدامها في تجهيز معامل التجارب للأدوية وإجراء البحوث والدراسات، واكتشاف عناصر الجسم الإنساني والنظرة الفاحصة للمكونات وأهم الأضرار وكيفية تلافيتها أو معالجتها على أسس صحيحة.

وقد دخلت هذه التقنية في الطب في النواحي التجميلية أيضا، فأصبحت أساس في عمليات زراعة الشعر ولعل أهم تقنية ظهرت الروبوت أرتاس، و تقنيات تحديد أماكن البوصيلات وتكوين صورة عامة قبل وبعد الجراحات الخاصة بالشعر قبل حتى إجراءها، كذلك عمليات إنقاص الوزن، والمعدة وعمليات المناظير والكشف بالأشعة المختلفة كل هذا هو أساس صناعة تكنولوجية، لا يقتصر الأمر على هذا فقط من خلال المتابعات الخاصة عبر السونار أو المنظار الطبي وفحص التشوهات إن وجدت وإجراء العمليات الجراحية الداخلية بالليزر بدون شق جراحي وكذلك الاطلاع على نوع الجنين، ومعالجة مشكلات الولادة والأمراض الخاصة بالطفولة والكبار، وفرت التكنولوجيا الحوسبية انتشار المعلومة الطبية والوقائية إلى كل الأسر بسهولة وبذلك وفرت عليهم تكلفات تشخيصات للأعراض البسيطة والقابلة للعلاج، كما سهلت التواصل والمتابعات بين المرضى والأطباء والمستشفيات أو المراكز الطبية، وساهمت في الحفظ للسجلات الطبية والتاريخ المرضي ما يساعد في صحة التشخيصات المستقبلية والوعي بما يجب تجنبه وما يجب مراعاته لأفضل حالات الرعاية الصحية ساهمت في رفع معدل رعاية كبار السن.

**3- القطاع التعليمي:** التعليم القديم كان يعتمد على الإرادة الحرة للمتعلم للنجاح والتشجيع والاهتمام البشري معلمين وأولياء أمور، لكنه كان محدود الموارد وقدرات الخريجين قليلة وكذلك قلة في التعلم العالي، مع دخول التكنولوجيا التعليمية في العمليات التدريسية والتعليمية بشكل كبير بدأ التغيير يظهر في تحسين مواد التعليم وأماكنه، وتوفير استراتيجيات ووسائل من شأنها جذب الطلاب وحبهم للمدرسة والتعلم والبحث عن المعرفة ذاتيا أيضا، وقد دخلت إلى التعليم بنمط تدريجي حيث خصصت للتكنولوجيا حصص مخصصة تمثلت في حصص الحاسب، ثم بدأت تتطور إلى العروض التقديمية معرض الشرائح بجهاز العرض، وبعدها تحولت بيئة التعلم تلك إلى الدمج التقني للتعليم، فخصصت أساليب ونظم أساسية في العملية التعليمية داخل الفصل وأثناء الشرح.

كذلك ظهرت أنواع من التعلم المعتمد على التقنية منها: التعليم الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التعليم المدمج، وغيرها.

**4- القطاع التجاري والاقتصادي:** التكنولوجيا هي أفضل استثمار وأكثر إنتاجية، إذ يدخل فيها الآلات المصنعة والتعبئة والتغليف والدعاية والترويج وغيرها من متطلبات التجارة الحديثة، بل وصلت إلى البيع والتسوق عن بعد من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أو السوشيال ميديا، وبذلك تتحقق فوائد للمستثمرين من خلال تقليل عدد الإداريين ونشر سريع وفاعلية أكثر وتجدد عن الروتين ومواكبة العصر، حيث أصبحت التجارة تتغير في كل يوم منها الإلكترونية التي أثبتت تفوقا ملحوظا زاد من عدد المستثمرين، وعدد المعلنين وعدد المستهلكين كذلك، أصبحت هذه التكنولوجيا عسبا أساسيا في كل شيء وما من منتج ورقي أو عيني

أو حتى مادي إلا ودخلت فيه، حتى صناعة المال والعملات وتداولها أصبحت تتم بالحواسيب الشبكية بنظام معين كما في البورصات المختلفة، كذلك تنوع المشروعات العمرانية والسياحية والصناعية بالتقنيات اللازمة والمناسبة تحقق للدولة دخل اقتصادي أكبر من التعامل بدونها كما ترفع الدولة للتصنيف المتقدم، كذلك صناعة التقنية مثل أجهزة الكترونية ومعدات مطبخية ومستلزمات الأسر المنزلية من أروج الاستثمارات التكنولوجية التجارية، وأكثرها تحقيقا للثروات، أيضا الهواتف الذكية والحواسيب والانترنت تجارات رابحة ومستمرة في تزايد بل تتطور أيضا في كل يوم لتجدد من التكنولوجيات الحديثة، السفن والتنقلات من خلال صناعات السيارات واليخوت والقوارب المخصصة للصيد وأدوات الصيد نفسها كلها وسائل تقنية تكنولوجية شهدت رواجاً وأرباحاً من وراء استعمالها بشكل كبير.

**5- القطاع الإداري:** لا تكاد تتوقف مؤسسة ما أيا كانت حكومية أو خاصة أو عامة عن استخدام شبكة عمل داخلية ترتبط بوثائق تخص مختلف العملاء من الوثائق الترخيضية أو القانونية أو غيرها، وقد أدى هذا قديما إلى التكدس الورقي وضيق المساحات التخزينية وتخصيص غرف وأدوار طبقية كاملة للتخزين الملفات والمستندات، ومع ذلك تبقى خطورة فقد المعلومات موجودة بالحرق أو التلف للورق مع التعاقب الزمني المستمر، مع استعمال التكنولوجيا بدأت الحواسيب تدخل إلى العمل الإداري فأدى هذا لاختلافات جذرية تامة، فخفت المساحات لأغراض أخرى، وحفظت المعلومات لأطول المدد، مع سهولة التنقل والتواصل المباشر بدون حاجة للتنقل الجغرافي لأبعد المناطق، كذلك الاجتماعات المباشرة صوتا وصورة، ومباشرة الموظفين وتقييم أدائهم أصبح أيسر وأسهل وأكثر توفيراً للأوقات، ونظرا لتلك السهولة بدأت الحكومات تستخدمه كأنظمة إدارية تفاعلية مع الإعلام والمواطنين، وبينها وبين غيرها من المؤسسات مع أنظمة حماية خاصة.

**6- قطاع الاتصالات والإعلام:** تغيرت أنظمة التواصل من مجرد الكتابة الورقية عبر البريد أو بالسفر عبر الجمال أو النوق لمناطق بعيدة إلى التواصل السريع عبر الهاتف ومواقع التواصل، وأنظمة البريد الإلكتروني، والدرشات المباشرة التي قلصت التباعد، من البرتوكول VOIP، وبالنسبة للإعلام لقد غيرت التقنية من الوعي البشري كثيرا حيث التلفزة والإذاعة التي كانتا تكنولوجيات قديمة تطورت إلى الوسائل الحوسبية والبرمجة التطبيقية وغيرها، فأصبحت المعلومات تصل للجماهير مسموعة ومرئية متحركة وثابتة وبشكل برامج أو أغاني أو إنشاد أو غير ذلك، وتحولت القراءة من ورقية إلى رقمية إلكترونية متوفرة بدون تلف ومحفوظة تستعمل من أي جهاز قارئ كتب أو حتى لوحي متصل بالانترنت. كذلك تعد أنظمة التسجيل للمحاضرات أو البرامج وسيلة حفظ ونشر معلومات إعلامية أو دعائية بحسب نوع المعلومات الموجودة.

### المطلب الثاني: البحث والتطوير

يعتبر البحث والتطوير من السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية المعاصرة لتحقيق أهدافها، فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة للمؤسسة في مجالات اختصاصها، واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة، وذلك بتحويل نتائج هذه البحوث إلى سلع وخدمات وتطويرها بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.



## أولاً - مفهوم البحث والتطوير

مصطلح البحث والتطوير يشتمل على ثلاث أنشطة هي:

**1- البحث الأساسي:** يهتم هذا البحث باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، فهي عملية بحث في الظواهر للوصول إلى إضافة لمخزون المعرفة بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج، أو توظيفها لأهداف اقتصادية أو تجارية محددة، تقترن هذه البحوث بعنصر اللاتأكد في تحديد النتائج، كما يصعب تحديد المدة اللازمة لإنجاز هذه البحوث<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه خلق الأفكار دون السعي لتطبيق هذه الأفكار، وهذا النوع من البحوث غير جذاب للشركات الصناعية بسبب عدم التأكد من نتائجه، لذلك تقوم به الوكالات الحكومية والجامعات<sup>2</sup>. وأيضاً هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة، تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة بأن البحث الأساسي هو دراسة ممنهجة موجهة لفهم الظواهر والحقائق لاكتساب المعرفة العلمية الجديدة دون اعتبار لتطبيق هذه المعرفة، ومن مميزاته أنه عالي المخاطر والتكلفة، وترتبط بعنصر اللاتأكد في تحقيق نتائجها ويصعب تحديد المدة اللازمة لإنجازها، وتقام هذه البحوث في الجامعات والمنظمات الحكومية والمنظمات غير ربحية.

**2- البحث التطبيقي:** تسعى البحوث التطبيقية إلى الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الاختيار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد، وتحسين المنتج، وتطوير الأساليب الجديدة للإنتاج، وتطوير مواد جديدة لاستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية، مع التركيز على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص<sup>4</sup>. كما تعرف على أنها كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية<sup>5</sup>. وأيضاً هي الربط بين العلوم والأعمال، وهي بحوث موجهة لحل بعض المشاكل المحددة، قد تنتج عنها عدة خيارات قابلة للتطبيق، أو تحقيق بعض جوانب هذا الهدف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الخامسة، 2007، ص: 416.

<sup>2</sup>. Jhon Lipczynski . Jhon Wilson , **The economics of business strategy**, Pearson education limited, England, 2004 , p:209.

<sup>3</sup>. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 03.

<sup>4</sup>. خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، 2007، ص: 416.

<sup>5</sup>. حورية شعيب، مرجع سابق، 2013، ص: 04.

<sup>6</sup>. Jhon wetter ,**The impacts of research and developent expenditures** , Springer, New York, 2001,p:47.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن البحث التطبيقي هو كل مجهود يسعى إلى إيجاد حلول لمشكلات محدّدة من خلال الاستفادة من نتائج البحوث الأساسية، وهذا بإجراء اختبارات لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استغلالها في تطوير منتج أو تحسين أساليب الإنتاج، تقام هذه البحوث لتحقيق هدف محدد، وإمكانية تطبيق هذه النتائج في الواقع.

**3- التطوير:** يعتبر التطوير عملية استعمال منظم للمعرفة العلمية، موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي<sup>1</sup>. ويعرف أيضا بأنه تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان بغرض البيع أو الاستخدام<sup>2</sup>. وأيضا هو التطبيق المنهجي للمعرفة، موجه نحو إنتاج مواد مفيدة وأجهزة وأساليب، بما في ذلك تصميم وتطوير وتحسين النماذج وعمليات جديدة لتلبية احتياجات محددة، فالتطوير هو جزء من لغز الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لتسويق هذا الإبداع التكنولوجي، ويتم معظم التطوير في المؤسسات الخاصة<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن التطوير هو جزء من خطة الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة أو تحسينها، فهو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى منتجات بشكل تجاري، ولقد اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة، نذكرها في النقاط ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى منتجات بشكل تجاري، ولقد اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة، نذكرها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- بناء مزايا تنافسية للمؤسسة، واستغلال الفرص التي يطرحها المحيط.
- الاستجابة لحاجات العميل التي تتميز بالتغيّر والتحدّد.
- تحسين نوعية المنتجات، لتصبح أكثر قدرة على التنافس.
- متابعة التطوّرات التكنولوجية والفنية في المنتجات وحتى في آلات الإنتاج، وهذا كله من أجل مسايرة المؤسسة للتطورات التي تحدث في جودة المنتجات.
- يؤدي التصميم الجيد خاصة في العمليات إلى تحقيق وفورات الحجم في تكاليف الإنتاج وإلى تحسين جودة المنتجات، ومن ثم زيادة عائد المبيعات.
- تكتسب الوظيفة أهميتها من كونها محدّدا أساسيا لمدى سلامة استعمال بعض المنتجات (كالطائرات، الأدوية ... الخ) مما يرفع من قيمة المنتج لدى المستهلك.

<sup>1</sup>. خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، 2007، ص: 416 .

<sup>2</sup>. حورية شعيب، مرجع سابق، 2013، ص: 05.

<sup>3</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 06.

<sup>4</sup>. عبد الطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد04، 2013، ص: 28.

ونتيجة للدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية، وزيادة قدرتها التنافسية أقدمت الدول المتقدمة على تخصيص مواد متعاضمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات، إذ تقدر تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5% إلى 5% من إجمالي الدخل الوطني فيها وهناك بعض المؤسسات الصناعية التي تصل مصروفاتها على الابتكار التكنولوجي إلى أكثر من 15% من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها.

إن قيام المؤسسات بنشاط البحث والتطوير إلا لتسعى من وراءه إلى تحقيق جملة من الأهداف المختلفة نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية التي تساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة.
- إبداع منتجات جديدة تلبية لرغبات المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية.
- تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف.
- كسب رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في ذهن العميل.
- تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ما شأنه المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تحسين وتطوير عملية الإنتاج.
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- التقليل من تكاليف التصنيع.
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.
- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، وتغيير العمليات الإنتاجية.
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة والدخول في أسواق جديدة.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد المنافسين المعنيين.
- تحسين المركز التنافسي للمشروع.
- تحسين جودة المنتجات الحالية.

#### ثانياً - مميّزات ومراحل عملية البحث والتطوير

يقوم نشاط البحث والتطوير على مجموعة من المميّزات التي من شأنها زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، كما يمر هذا النشاط بمجموعة من المراحل للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

#### 1- مميّزات عملية البحث والتطوير: تتميز عملية البحث والتطوير بجملة من المميّزات نذكر من أهمّها مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. محمد حسام بزماوي، تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث و التطوير، دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سوريا، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص: 57.

<sup>2</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 65.

**1-1- الحداثة:** ينتج عن عمليات البحث والتطوير وتطبيقاتها منتجات معينة جديدة في المؤسسة لأنه يرى العديد من الباحثين بأنها تتكوّن من مجموعة من الأنشطة التقنية لعمل على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) جديدة.

**1-2- عدم التأكد:** تميّز عمليات البحث والتطوير شبه عالية من عدم التأكد، حيث أن تعقد البيئة وضعف إمكانية التكرار لنفس الأعمال سبب في ضعف تخطيط عمليات البحث والتطوير، ويرجع ذلك إلى أن أغلب عمليات البحث لا يمكن التنبؤ بها، أمّا بالنسبة لعمليات التطور، فإنّه يمكن وضع معايير لتنفيذها ورقابتها بالرغم من صعوبة برمجتها بدقة. ويمكن توضيح العلاقة بين عدم التأكد ونوع البحث والتطوير بالجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين عدم التأكد ونوع البحث والتطوير

عدم التأكد	نوع البحث والتطوير	السبب
عدم التأكد عال	استحداث جديد لمنتج أو عملية خارج إطار نشاط المشروع	لها اتصال مباشر بالبيئة الخارجية المخرجات طويلة الأجل
عدم تأكد عادي	إنتاج جديد لمنتجات معرفية	لها اتصال مباشر بالبيئة الداخلية
عدم تأكد منخفض	تعديل أو تحسين محدود للمنتجات أو طرق الإنتاج	عملية روتينية المخرجات قصيرة الأجل

المصدر: علي عبد الغني اللاديد، إلهام الشاوي، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير - دراسة مقارنة - ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 01، 2010، ص: 45 .

من خلال الجدول يبيّن لنا تفاوت مستويات التأكد بالنسبة لأنواع المختلفة من البحث والتطوير وكما هو واضح فإن ذلك مرتبط بالعلاقة مع البيئة الخارجية، حيث أنه كلما كان نشاط البحث والتطوير يعتمد بدرجة كبيرة على الاتصال بالبيئة الخارجية ويمتد لفترات طويلة الأجل كانت درجة عدم التأكد عالية والعكس صحيح.

**1-3- الشمولية:** يتم الحكم على مدى نجاعة عملية البحث والتطوير بناء على النتائج المحققة، وهو ما يتطلب النظرة الشاملة إلى عمليات البحث والتطوير ونتائجها، أي ضرورة عرضها في مختلف مراحلها وخطواتها.

**1-4- الارتباط مع مجالات أخرى:** تتجسد عمليات البحث والتطوير في المؤسسات إلى عمليات تجديد والتي تشمل مختلف مراحل وعناصر العملية الإنتاجية وبالتالي فإن تأثيرها يتعدى إلى مبادئ المؤسسة، حيث تطلب هذه العمليات توفير الحرية في العمل وهو ما يتطلب حل مشاكل السلطات والمسؤوليات لإتاحة الفرصة أمام التطوير وتجنب البيروقراطية.

**1-5- المجال الزمني:** بما أن عمليات البحث والتطوير تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يتم تحديد أهداف عمليات البحث والتطوير حسب تلك الإستراتيجية، وبالتالي يتم اتخاذ الأهداف وتطبيق نتائج وقرارات التسويق لإنجازات عمليات البحث والتطوير.

**2- مراحل عملية البحث والتطوير :** تمر عملية البحث والتطوير بعدة مراحل نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1-2- مرحلة التفكير والتبرير:** تتمثل في تحديد الشروط أو الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بمشروع البحث والتطوير، كأن يكون ارتفاع في تكاليف الإنتاج، انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة منتجات المؤسسة، والفكرة الأساسية هي أن كل نشاطات البحث والتطوير التي تزاول بمبررات اقتصادية موضوعية تعتبر هدرا للموارد.

**2-2- مرحلة تحديد مشروع البحث والتطوير:** هي المرحلة التي يتم فيها تحديد الهدف أو المطلوب بشكل نهائي وواضح ودقيق، ويجب أن يكون متلائماً مع طبيعة نشاط المؤسسة، وفي حدود إمكانياتها ومواردها، فنجاح عملية البحث والتطوير مرتبطة مباشرة بصحة ودقة وانتقاء المشاريع، وحتى يكون الاختيار جيداً أن يتم من طرف ممثلي كل أقسام المؤسسة، خاصة منها قسم البحث والتطوير، قسم الإنتاج، قسم التسويق أو المبيعات، المحاسبة والمالية، كما يجب التمييز بين المشاريع قصيرة المدى وذات المدى الطويل، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى، والاثنتان يختلفان من حيث الوقت والتمويل ومستوى الأخطار، ومن الأحسن أن يكون الاختيار استراتيجياً لبعض المشاريع التي تتجزأ خلال عملية البحث والتطوير.

**2-3- مرحلة التحليل:** في المرحلة التي تنطوي على تجزئة مشروع البحث والتطوير أو مضمون المرحلة الثانية في مخطط تفصيلي، بهدف تحليل ودراسة المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشروع دون استثناء الأمر الذي من شأنه التأثير على تحقيق الأهداف، وذلك لأن عدم الإلمام بالتفاصيل يؤدي إلى حدوث أخطاء في تقدير الاحتياجات وكذا التدفقات أي التكاليف والإيرادات، لذلك يستلزم لأمر القيام بجمع كل المعلومات الممكنة والمرتبطة بالمواد الأولية واتجاه الأسعار، حجم السوق المتوقعة، شدة أو درجة المنافسة، المدة الزمنية والمبالغ اللازمة لتنفيذ المشروع ذاته .

**2-4- مرحلة البحث، أعمال التطوير والتصور:** يتم فيها القيام بالأعمال الفعلية للبحث والتطوير ثم التصور، ومثل هذه العمليات يمكن اللجوء إليها كلها أو إلى بعضها فقط، وذلك كلما كان المشروع بسيطاً كلما خفت أعمال التطوير والتطبيق والتصور .

**2-5- مرحلة إعداد النموذج:** في هذه المرحلة تصل أعمال وجهود فريق البحث والتطوير إلى وضع أو إعداد النموذج كما تم تصوره، حيث يمكن أن ينطوي المشروع على إنتاج منتج جديد، أو تعديل وتحسين منتج

<sup>1</sup>. علي عبد الغني اللايد، إلهام الشاوي، مرجع سابق، ص: 48 .

موجود، ففي هذه المرحلة يتم صناعته وتركيبه ليأخذ شكله المادي لأول مرة، أما إذا كان موضوع المشروع يتعلّق بطريقة تقنية، فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبية النظرية المحددة لها .

**2-6- مرحلة التجارب والتعديلات:** يتم القيام هنا بكل التجارب اللازمة لتأكد من صحة المنتج أو العملية الإنتاجية الجديدة، ومطابقة مواصفاتها لما تم تصميمه وتخطيطه من قبل، وما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة الإشراف الفعلي لطرفين هامين هما قسم الإنتاج وعيّنة من المستهلكين، ويتمثل دور قسم الإنتاج هنا في الإطلاع والإلمام الكلي والشامل بالجوانب التقنية المتعلقة بالمنتج أو العملية التي يتضمنها مشروع البحث والتطوير، أمّا دور المستهلكين فهو تجريب المنتج الجديد وإبداع آرائهم وانطباعاتهم حوله، وتتم التعديلات الممكنة على أساس ردود أفعالهم واقتراحاتهم.

**2-8- مرحلة الإنتاج الصناعي:** بعد إنجاز مختلف المراحل السابقة نصل إلى المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ عمليات الإنتاج المضبوطة، ويخرج المنتج في صورته الجاهزة، ثم بعد ذلك يتم تسويقه وتوزيعه إلى الأسواق وإيصاله إلى المستهلكين النهائيين. والشكل رقم (05) التالي يبيّن مختلف هذه المراحل :

الشكل رقم (05): مراحل عملية البحث والتطوير



المصدر: علي عبد الغني اللاليد، مرجع سابق، ص : 50.

يبين الشكل السابق مراحل عملية البحث والتطوير التي تتم من خلال جمع آراء الموردين والزبائن، وإختيار أفكار جيدة تحدد من خلالها مشروع البحث، ثم تقوم بتحليله ودراسته وإعداد نموذج من خلال التجارب و التعديلات للوصول للمنتج النهائي و تقديمه في السوق.

### ثالثاً - العوامل المؤثرة في البحث والتطوير ومخاطره

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات التي من شأنها ان تؤثر في توجه المؤسسة نحو نشاط البحث والتطوير، كما ينجر عنه عدة مخاطر.

### 1- العوامل المؤثرة في البحث والتطوير: نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1-1- طبيعة الإدارة: وذلك يرجع بالأساس إلى خصائص متخذي القرارات، وقدرتهم على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها.

1-2- إمكانية المؤسسة: حيث تؤثر قدرات ومختلف موارد المؤسسة على القرارات المتعلقة بالبرامج البحثية وأهدافها.

1-3- طبيعة نشاط المؤسسة: أي درجة نمو الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

1-4- علاقة المؤسسة بالمنافسة والموزعين والعملاء: وكذلك سوق المنتج ودرجة المنافسة إضافة إلى الحصة السوقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

### 2- مخاطر البحث والتطوير: ينجز عن عملية البحث والتطوير عدّة مخاطر نوجز منها ما يلي<sup>2</sup>:

- ارتفاع معدل فشل تطوير المنتجات.

- ارتفاع تكاليف البحث والتطوير.

- قصر دورة حياة المنتج.

- ازدياد حدّة المنافسة في حالة النجاح.

- طول عملية البحث والتطوير.

- مقاومة المستهلك.

- القيود والتشريعات الحكومية.

### المطلب الثالث: الإبداع والابتكار

مع تزايد وتيرة التقدم التقني والتكنولوجي وازدياد حدّة المنافسة، يتطلب هذا على المؤسسات الحفاظ على استمراريتها وديمومتها، وجب عليها التحلي بالإبداع والابتكار وعملها على تشجيع الأفكار المستحدثة والجديدة وتحويلها إلى منتجات مبتكرة وجديدة قادرة على المنافسة في ظل إفرازات الوقت الراهن المعتمد على التكنولوجيات الحديثة.

### أولاً - مفهوم الإبداع والابتكار

يستخدم بعض الكتاب لفظي الإبداع والابتكار كمترادفين على معنى واحد، لكن هناك اختلاف بين المفهومين.

1- مفهوم الإبداع: يعتبر الإبداع بأنه القدرة على خلق شئ جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما هناك من يعرف على أنه العمليات والتي يتم بها ابتكار شئ جديد ذو قيمة مرتفعة، في حين هناك من ينظر إلى

<sup>1</sup>. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص: 39.

<sup>2</sup>. أحمد شاکر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص: 42.

الإبداع على أنه العملية التي تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة<sup>2</sup>. وهو أيضا إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار الحديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه<sup>3</sup>.

ويتضح من التعاريف السابقة بأن الإبداع هو توليد أفكار جديدة واستغلال المعارف والتجارب على إيجاد فرص وحلول جديدة محسنة على شكل منتجات (سلع وخدمات) أو تكنولوجيا.

**2- خصائص وأهمية الإبداع:** نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تعزيز القدرة التنافسية، نجد أنه يتمتع بمجموعة من الخصائص.

**2-1- خصائص الإبداع:** يمكن إبراز مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإبداع فيما يلي<sup>4</sup>:

- هوعبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار والسلوكيات أو الأشياء المادية.
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بمراحل.
- إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع.
- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على العلماء والخبراء، والإحصائيين، بل لكل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا.
- الإبداع قابل للتطبيق.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر حاليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال منظور جديد.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير والتبديل باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو الصواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح .

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص:17.

<sup>2</sup>. محمد الحراشة، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، 2006، ص:249.

<sup>3</sup>. Habib Shanaf, **Dictionary of humain resources management**, library du Liban publisheres, Beirut,2003 ,p:76.

<sup>4</sup>. خديجة خنطيط، مرجع سابق، 2017، ص: 93 .



2-2- أهمية الإبداع: يمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- تحسين الأداء العام للمؤسسة حيث يعمل الإبداع على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير.
- الكشف عن طرق جديدة تساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية.
- تلبية حاجات الزبائن عن طريق تطوير وإنتاج سلع وخدمات جديدة.
- التفاعل مع التغيرات والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات.
- الاستغلال الأمثل للموارد سواء مالية أو بشرية، فالإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات كما له تأثير على المدخلات.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فهو يساعد على إيجاد أسواق جديدة.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين، كما يساهم في تحفيز المؤسسات لتكوين بيئة ملائمة لاكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين والعمل على تنميتها.

**3- مفهوم الابتكار:** يعد الابتكار بأنه فرصة جديدة (قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة) وهذه الفرصة قد تكون ابتكارا جذريا كبيرا (يأخذ شكل الاختراق) أو تدريجيا صغيرا (يأخذ شكل التحسين) ولكنها تحقق ميزة للشركة على منافسيها<sup>2</sup>. كما يعرف بأنه تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شئ من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها<sup>3</sup>. وأيضا هو تطبيق فكرة طوّرت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها<sup>4</sup>.

ومن ثم يتضح من التعاريف السابقة بأن الابتكار هو تطبيق الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع عملي ملموس يعطي للمؤسسة الأفضلية عن المنافسين .

**4- خصائص وأهمية الابتكار:** إن الابتكار كغيره من الأنشطة البشرية له أهمية كبيرة في تحسين القدرة التنافسية ، كما له عدة خصائص ومميزات لكونه نشاطا تطبيقيا.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق، 2012، ص:74.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص: 142.

<sup>3</sup> رابوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 393 .

<sup>4</sup> حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010، ص:47.

4-1- خصائص الابتكار: فيما يلي أهم هذه الخصائص<sup>1</sup> :

4-1-1- الجدية والحدثة: وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة وحديثة لم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة.

4-1-2- المنفعة: أي عمل جديد ومبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة وقيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.

4-1-3- الجاذبية والقبول: الابتكار يجب أن يكون مقبولا من الفرد والمجتمع وأن لا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.

4-1-4- المرجعية والتراكمية : وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار.

4-1-5- الوقت: اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري .

4-2- أهمية الابتكار: يمكن أن نلخص أهمية الابتكار فيما يلي<sup>2</sup>:

- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة بيئة العمل الاجتماعية.

- يحسن من جودة المنتجات .

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميّز المؤسسة من حيث التنافس والوقت.

- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

- يساعد على خلق وتعزيز صورة مشرفة عن المؤسسة لدى عملائها.

ثانيا - مستويات وأنواع الإبداع والابتكار

تختلف مستويات الإبداع حسب القدرات الفردية أو الجماعية أو قدرات المؤسسة ككل، كما يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار سواء كان هذا ابتكارا جذريا أو جزئيا.

1- مستويات الإبداع: تتمثل مستويات الإبداع فيما يلي:

1-1- على مستوى الفرد: يقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، تتمثل في:

- الالتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار.

<sup>1</sup>. برك نعيمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009، ص : 04.

<sup>2</sup>. بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق، 2012، ص ص: 37-38 .

- تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي.

- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.

- شفافية التعامل مع المشكلات.

**1-2- على مستوى الجماعة:** هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث أنّ الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم ومساعدة بعضهم، ويتأثر إبداع الجماعة بما يلي:

- الرؤيا والمشاركة الآمنة.

- الالتزام بالتميز في الأداء.

- تشجيع وتحفيز الإبداعات الفردية.

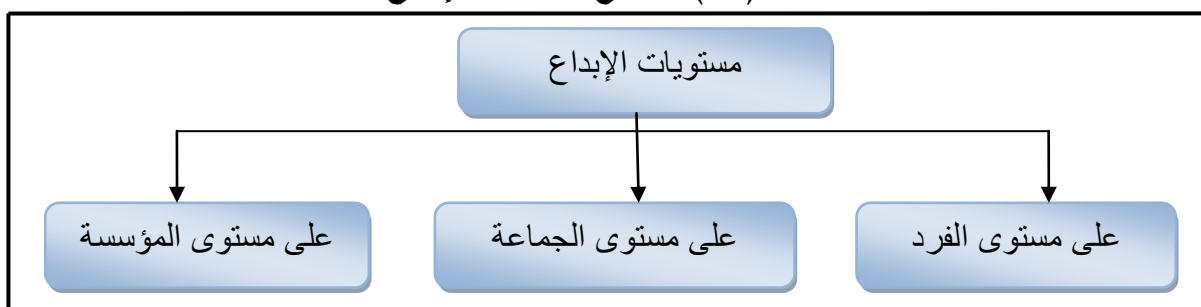
**1-3- على مستوى المؤسسة:** باعتبار المؤسسة تتكوّن من جماعات وأفراد عاملين فإن هذا الإبداع على هذا المستوى يشابه بشكل كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة، ويعتبر بالنسبة للمؤسسة أساس لنموّها وهناك من يرى بأن الإبداع على مستوى المؤسسة الإنتاجية يتوقف على عاملين أساسيين هما:

- القاعدة المعرفية في المؤسسة.

- تراكم المعرفة عبر الوقت.

والشكل رقم (06) يبين مستويات الإبداع:

الشكل (06): يوضح مستويات الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتان، بناء على معلومات الجانب النظري.

يبين الشكل السابق مستويات الإبداع والتي تكون على مستوى الفرد وذلك لما يمتلكه من قدرات وسمات إبداعية، وعلى مستوى الجماعة يكون نتيجة التعاون والتفاعل بين الأفراد لتوصل للإبداع، أما المستوى الثالث فهو المؤسسة باعتبارها تتكون من أفراد وجماعات يمتلكون أفكار إبداعية وهذا المستوى يكون أكثر فعالية نتيجة لتراكم المعرفة عبر الوقت.

**2- أنواع الابتكار:** تتمثل أنواع الابتكار فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 170.

**2-1- الابتكار الجذري:** هذا النوع يمس جوهر المنتجات والتجهيزات وصميم الأساليب الصناعية، فهو تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة حاليا، يتميز هذا النوع بحدوثه على فترات متباعدة نسبيا ويؤثر بشكل كبير على المحيط الداخلي للمنظمة، لذا يمثل في حالة نجاحه وإستراتيجية تتطلب استثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية.

**2-2- الابتكار التدريجي:** يتمثل هذا النوع في التحسينات التي تدخلها المنظمة على منتجاتها أو أساليبها الإنتاجية القائمة، مهما كان حجم هذه التحسينات أو درجة تعقيدها، والاعتبار هنا قائم على الفائدة أو الآثار التي يتركها الجهد المبذول في تحسين المنتجات وطرق الإنتاج فالمنظمة تواجه كل يوم صعوبات فنية كلما استطاعت حلها كلما ضمنت نسبة نجاح أكبر، ويعتبر أثر الابتكارات التدريجية مهما لزيادة إنتاجية المنظمات، فحل المشاكل الصغيرة هو بداية لحل المشاكل الكبيرة، ومنه فتح مجالات لنجاح المنظمة.

### ثالثا - مؤشرات قياس الإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى في الوصول إلى السوق، ومن هذا المنطلق يمكن أن تعرض المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

#### 1- مؤشرات الأولى إلى الفكرة : تتمثل في:

**1-1- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار:** حيث أنه كلما كان العدد كبير كلما كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغرلة.

**1-2- فترة التوصل إلى الفكرة:** كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا، والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.

**1-3- عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق:** وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجاريا إلى السوق.

**1-4- الفترة إلى المنتج:** وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال.

**1-5- عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة:** كلما كانت عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا ليس فقط على تطوير الأفكار الأولية وإنما أيضا تقليل أسباب الفشل الناتجة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة .

<sup>1</sup>. خديجة خنيط ، مرجع سابق، 2017، ص: 95-99.

1-6- عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول: إن بعض الأفكار يتم اختيارها بهدف تطبيقها وتحويلها إلى منتجات إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا)، أو لأسباب خارجية (الخوف من ردة فعل المنافس) .

1-7- دورة الفكرة: هي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم الفكرة من طرف صاحبها وتحديد موقف المؤسسة منها بالقبول أو الرفض، حيث أن الفكرة الجديدة قد يتم إحباطها بكثرة الإجراءات المطولة مما يزيد من دورة الفكرة بشكل تصبح الفكرة غير مجدية مما يؤدي إلى إحباط أصحاب الأفكار الجديدة .

1-8- عدد الأفكار التي يمكن تبنيتها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد : إن الأفكار الجديدة تواجه الغربة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق .

1-9- تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء.

2- مؤشرات الأولى إلى المنتج: وتتمثل فيما يلي:

2-1- الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى منتج، حيث أنه كلما كانت هذه الفترة قصيرة كان ذلك يمثل استباقا لصالح المؤسسة .

2-2- الفكرة إلى المنتج : وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة وحتى تحويلها إلى النموذج الأول وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

2-3- نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناءها من الأفكار الجديدة المقدمة: كلما كانت النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا جيدا على أن الأفكار المرشحة وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية والإنتاجية في المؤسسة أعلى .

2-4- عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكبر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد .

2-5- عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى: حيث يمكن من خلالها معرفة موقع المؤسسة الإبداعي بالمقارنة مع أفضل المنافسين .

2-6- عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق : حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة .

2-7- عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة .

2-8- عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جيدة: مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين للمؤسسة .

2-9- تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لا زال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، ويعتبر هذا المؤشر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة وبشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية ومع المنافسين أو مقارنة بما هو مخطط .

3- مؤشرات الأولى إلى السوق: وتتمثل فيما يلي :

3-1- الفترة من الفكرة إلى السوق: والفترة الممتدة من تقديم الفكرة الجديدة حتى وصول المنتج إلى السوق، ويجب على المؤسسة أن تقلص هذه الفترة .من أجل الدخول إلى السوق.

3-2- الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول إلى السوق.

3-3- عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: وذلك مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق.

3-4- عدد المنتجات التي حققت دويا قويا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تجعل المؤسسة في قلب الاهتمامات في السوق، كما تكشف عن قدرتها الإبداعية بشكل واضح.

3-5- مدى الأسواق: حيث أن تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع لهذا فإن المؤسسة التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق.

3-6- نسبة المنتجات الناجحة في السوق من مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق: إن هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الإبداع في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الإبداع في تحديد المشكلة وحلها أو في البحث عن ما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة، التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها.

3-7- فترة استرداد تكلفة الإبداع: حيث أن الإبداع يمثل تكلفة كبيرة في حالة كثير من المنتجات لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الإبداع الناجح في السوق.

3-8- عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: وهذا خلال السنوات الماضية مقارنة بأفضل المنافسين.

3-9- تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلان وبحوث السوق ودراسات التسعير، واختيار قنوات التوزيع والأسواق.

### المبحث الثاني: التجديد التكنولوجي

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات مستمرة على كافة الأصعدة لا سيما الاقتصادية منها، وما صاحبها من تزايد لوتيرة العولمة، الانفتاح على الأسواق، وتزايد استخدام التكنولوجيا، اتجهت المؤسسات إلى انتهاز التطبيقات الحديثة، وفي مقدمتها نشاط التجديد التكنولوجي، في ظل ظهور نوع جديد من المنافسة يقوم على المنافسة بالإبداع، وتقديم كل ما هو جديد من شأنه دعم، تفوق وتمييز هذه المؤسسات.

وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب ثلاث الآتية:

- ماهية التجديد التكنولوجي؛
- إستراتيجيات ومراحل التجديد التكنولوجي؛
- مؤشرات التجديد التكنولوجي وعوائقه.

### المطلب الأول: ماهية التجديد التكنولوجي

إن التقدم التكنولوجي وواقعه المتسارع والمستمر، وازدياد حدة المنافسة دفع المؤسسات إلى الاهتمام بالتجديد التكنولوجي، وهذا للاستمرار في نشاطاتها والاستجابة لرغبات زبائنها، وبالتالي أصبح أحد أهم المصادر التي تؤثر في تحديد بقاء المؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة، يفرض على المؤسسات الأخذ بمفهومه والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى على تحقيقها.

#### أولاً- مفهوم التجديد التكنولوجي

يعتبر التجديد التكنولوجي بأنه تطبيق تبادلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغييرات في المنتج، في أساليب الإنتاج، وفي التنظيم<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، والحصول على مورد جديد<sup>2</sup>. وأيضاً هو نشاط تقوم به المؤسسة لغرض التحسين والتطوير على مختلف المستويات<sup>3</sup>. ويعني أيضاً العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن<sup>4</sup>.

يتضح من التعاريف السابقة أن التجديد التكنولوجي هو نظام تحسين أو خلق شئ جديد وحديث، يهدف التحول من وضع ما إلى وضع أحسن، إما في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم والخدمات المقدمة للزبون، يسمح بالتفرد في تمييز نفسها مقارنة بمنافسيها باستخدام أساليب وتقنيات تكنولوجية مطورة .

يتصف التجديد التكنولوجي بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:44.

<sup>2</sup>. Luis Suarez- villa , **technocapitalism - acritical perspective on technological innovation and carporatism**, temple university press philadelphia , USA, 2009,p:35 .

<sup>3</sup>. معروف هوشيار، تحليلي الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 66.

<sup>4</sup>. أكرم أحمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و إبعاد الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 29/27 أبريل 2009، ص: 07.

<sup>5</sup>. نور خليل محمود أسعد، إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدران التكنولوجية، رسالة ماجستير في الاعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2011، ص : 56.

- أنه نتيجة تطبيق معارف تكنولوجية متفوق عليها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره تكنولوجيا.
- أن يكون مرتبط بالإننتاج والإنتاجية، أي أن كل تجديد الذي لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لا يعد تحديدا تقنيا بالمعنى الصحيح.
- لا ينبغي أن يكون له انتشار في الأسواق، أي غير محدود الفعالية والكفاءة لأنه يعتبر عامل أساسي في المنافسة.
- يجب أن يؤدي إلى التحكم في التكاليف.
- التجديد التكنولوجي هو عملية مركبة في المستوى الأول هي داخلية حيث تتداول المعلومات بين مختلف أقسام البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق، أما في المستوى الثاني هي عملية تربط المؤسسة بالمحيط الخارجي مع المنافسين الموجودين والمحتملين، مع الزبائن والموردين وكذلك مع مراكز إنتاج العلم والتكنولوجيا.

#### ثانيا - أهمية التجديد التكنولوجي

يمكن إبراز أهمية التجديد التكنولوجي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العملية الإنتاجية.
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف من خلال الاقتصاد في الموارد والطاقة، مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح.
- تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير.
- يسمح التجديد التكنولوجي للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هنا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في هذه الأسواق.
- تحسين صورة المؤسسة سواء من الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتوجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد (تبقى رائدة في السوق).

<sup>1</sup>. فردوس محمد عباس، أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كلية التربية، الجامعة -المسنصرية- العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010، ص: 255.



- تحسين أداء المؤسسات إما بزيادة الطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، حيث أن التجديد التكنولوجي للمنتج أو عملية الإنتاج يمكن أن تضع المؤسسة في موقع متميز في السوق التي تتميز بميزة التكلفة على منافسيها، حيث تكون قادرة على الحصول على هامش ربح أفضل عن السعر الموجود في السوق.

وهناك من يضيف عناصر أخرى نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق.

- تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة في التميز والبقاء والنمو.

- تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام.

### ثالثاً - أهداف التجديد التكنولوجي

يفرض دائماً إن كل تجديد تكنولوجي لا بد أن يفسر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه

(عائد اقتصادي) سواء من وجهة نظر من تبنى التجديد أو المجتمع ككل، يقوم على الروابط التالية:<sup>2</sup>

- فسر التأثيرات المادية لجميع التجديدات التكنولوجية أما عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني مزيداً من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج )، أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية).

- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

- إن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من التجديدات التكنولوجية.

- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

- أن المزيد من التجديدات التكنولوجية والانتشار السريع لها تعتبر أهدافاً اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني إن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وبين أهداف المجتمع ككل.

- بما أن نتائج التجديدات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء

الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup>. صفوان ياسين الراوي، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية نينوي، مجلة جامعة للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة تكريت - العراق، 2007، ص: 07.

<sup>2</sup>. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 07.

#### رابعاً- دوافع تبني التجديد التكنولوجي

هناك مجموعة من الدوافع لتبني التجديد التكنولوجي نوجز منها<sup>1</sup>:

1- **المنافسة الحادة في السوق:** حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على مركزها السوقي الحالي وتحاول تحسينه، يجب عليها أن تلبى حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن طريقة ممكنة، لهذا تجدها تقوم بالتجديدات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج حتى تستطيع إدخال منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين وتعزز من قدرة المؤسسة الاقتصادية.

2- **الثورة العلمية التكنولوجية:** بشكل عام والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث، الاكتشافات المتعلقة بالإنتاج، التصميم وتحسين الجودة، والتوصل لنتائج وتجسيدها في شكل منتجات، كذلك الإكثار من الشراكات مع مراكز البحث والجامعات وإقامة المراكز الخاصة بالشركات نفسها وتطويرها.

3- **إمكانية الإنتاجية بأحجام كبيرة:** هذا ما يعني مبالغ كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر التكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية.

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

5- **أزمة الطاقة وضرورة إيجاد بدائل طاقوية:** إن أزمة الطاقة كان لها فضل كبير على تطوير الكثير من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث إن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عددا هائلا من الاختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة وهي في عقد السبعينات حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة عام 1973، وقد اثبت الحال أن الأزمات في كثير من الدول كانت سببا في التجديد التكنولوجي حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة على تلك الأزمات.

6- **تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات و تخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط، إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات، منها ما هو بشكل سلع وخدمات كالتي تقدمها الانترنت أو في شكل تصميم سهل للكثير من المنتجات، هذه التكنولوجيا تحسن الاتصال وتعزز تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup>. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 2، دمشق-سوريا-، 2005، ص:149.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات ومراحل التجديد التكنولوجي

لقد أصبح وضع الإستراتيجيات وتطويرها من المسائل الهامة للمؤسسة، فالاهتمام يمتد من إستراتيجية النشاط بصفة عامة إلى إستراتيجية الوظائف، لذلك فإنه يفترض أن تكون للمؤسسة إستراتيجية للتجديد التكنولوجي، تتمكن من خلالها من توجيه نشاطها من تحقيق أهدافها وحماية مصالحها ، كما تمر عملية التجديد التكنولوجي بمراحل عدة، كونه أصبح ضرورة حتمية تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تبنيه.

#### أولاً - تعريف إستراتيجية التجديد التكنولوجي

يمكن تعريف إستراتيجية التجديد التكنولوجي للمؤسسة أنها الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة في تجديد المنتج وتجديد العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد (نقاط القوة) بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية، يمكن للمؤسسة الحصول على العديد من المزايا التي تتولد عن وجود إستراتيجية للتجديد التكنولوجي تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

- مواجهة المنافسة المحلية والعالمية.
- تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية.
- تخصيص جهود البحث والتطوير.
- تحديد بدائل التعبير التكنولوجي.
- تسريع التقدم التكنولوجي من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة.
- ضمان كون التجديدات التكنولوجية استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية

#### ثانياً - إستراتيجيات التجديد التكنولوجي

قد تم التمييز بين الأنواع التالية من إستراتيجيات التجديد التكنولوجي:

- 1- **إستراتيجية التجديد التكنولوجي الهجومية:** تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهنا بالاعتماد على التجديدات الجذرية خصوصاً، وهذه الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجيا حديثة<sup>2</sup>.
- 2- **إستراتيجية التجديد التكنولوجي الدفاعية:** لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية التجديد، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال

<sup>1</sup>. بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، 2013، ص: 30.

<sup>2</sup>. الحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة، الملثقي الدولي حول المقالة و الإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، 14/13 نوفمبر 2007، ص: 350.

البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصعود أمام المنافسة القوية<sup>1</sup>.

**3- إستراتيجية التجديد التكنولوجي التقليدية:** تستهدف المؤسسة من استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق وتطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على هذا الأخير، هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتطوير إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالي من هندسة الإنتاج<sup>2</sup>.

**4- إستراتيجية التجديد التكنولوجي الفرصية (الموجهة للتطبيقات):** هذه الإستراتيجية تعكس البحث عن فئة معينة في السوق، وتتطلب تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات زبائنها في ذلك السوق الذي تستهدفه. والمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات الصغيرة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج وتقوم بإدخال تعديلات عليه وتكيفه على وفق حاجات زبائنها في ذلك السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهداً كبيراً في هندسة الإنتاج.

**5- إستراتيجية التجديد التكنولوجي التابعة:** تقع ضمن هذه الإستراتيجية التعاقدات الفرعية، حيث لا توجد زيادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، حيث لا تمتلك هذه المؤسسات الموارد، أو نشاط البحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية للمنتجات أو إجراء معينة، ومن الأمثلة على ذلك التعاقدات الفرعية لبعض المؤسسات اليابانية مثل تويوتا<sup>3</sup>.

**6- المزيج الإستراتيجي:** إن الإستراتيجية المثلى للتجديد التكنولوجي لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية وإمكاناتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والنمو.

ومن خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وبهذا يعد التجديد التكنولوجي كبعد إستراتيجي مهم بالمستقبل.

### ثالثاً- مراحل التجديد التكنولوجي

تمر عملية التجديد بالمراحل التالية:

<sup>1</sup>. طرطار أحمد، حلومي سارة، الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي للإبداع، والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلية، 18/19 ماي، 2011، ص: 10.

<sup>2</sup>. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف-1، 2013، ص: 27.

<sup>3</sup>. بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، 2013، ص ص، 32-33.

**1- توليد الأفكار:** في هذه المرحلة يتم توليد أفكار التجديد التكنولوجي، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد والمعدات والمؤسسة المالية<sup>1</sup>.

بعد توليد الأفكار مباشرة تتم تصفيتهَا وغربلتها، والمشكلة التي تواجه المؤسسة هي كيفية فرز الأفكار المطروحة، فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب رفضها أو على العكس، من ذلك رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة<sup>2</sup>.

**2- التبنى وتهيئة البيئة للتنفيذ:** يتم تحويل الأفكار الجديدة للتنفيذ وذلك من خلال تشكيل فريق عمل ووضع مخطط تطبيق يتضمن نوع وسائل العمل أي نوع الآلات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع التجديد التكنولوجي من تكاليف البحث والتطوير وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والأرباح التي يمكن أن تحققها المؤسسة والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع التجديد التكنولوجي، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أي لحظة<sup>3</sup>.

**3- تنفيذ المشروع:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تقوم بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، حيث أن هذا المنتج سيسمح للمؤسسة بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموزعين، بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية الإنتاج بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج، بعد اكتمال عملية الإنتاج يصبح المنتج جاهزا لدخول السوق<sup>4</sup>.

**4- تقييم النتائج والتغذية العكسية:** إن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق معلومات للتأكد من إن العملية تسير بالشكل المخطط لها، للتأكد من عدم وجود الصعوبات والمشاكل التي تعترض سير الأنشطة بالشكل المطلوب، وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب وتجاوز العقبات

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 268.

<sup>2</sup>. بلبولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص: 53.

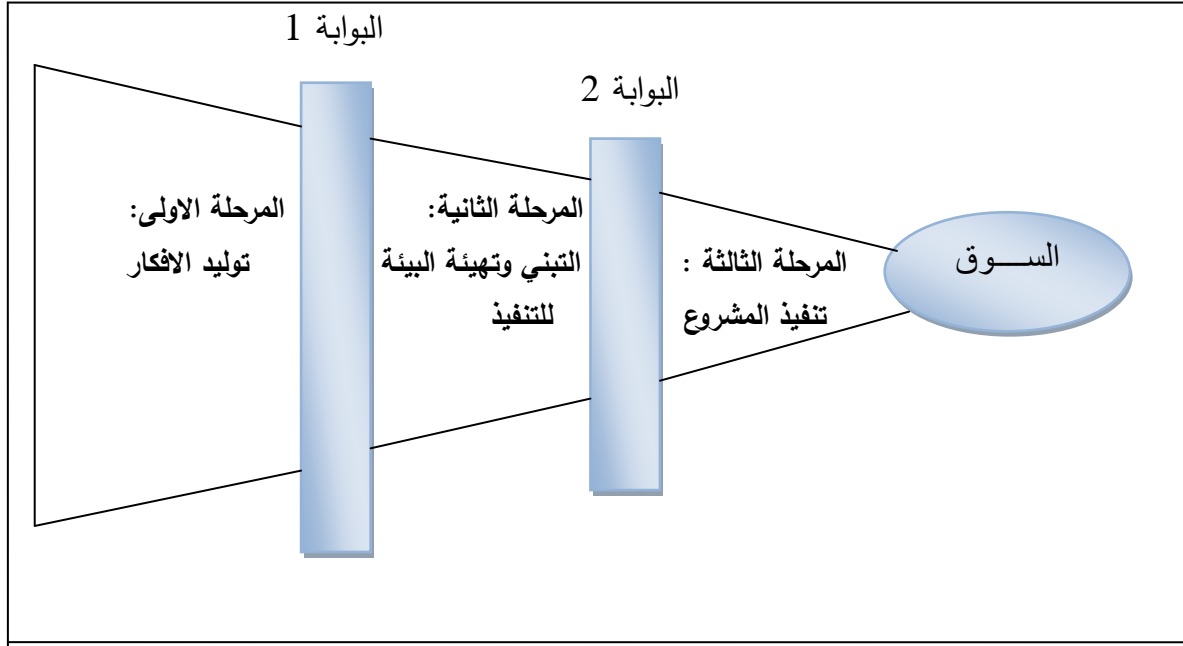
<sup>3</sup>. طرطار أحمد، حلبي سارة، مرجع سابق، 2011، ص: 13.

<sup>4</sup>. نفس المرجع السابق، ص : 14.

و حل المشاكل، ولذلك لابد إن يكون هناك تقييم مستمر للتجديد التكنولوجي للتأكد من مقابله للحاجات المحددة (حاجات الزبائن ) ، وتحقيقه لأهداف المؤسسة.

وتكتسب عملية تحديد مراحل التجديد التكنولوجي أهمية خاصة لكونها تعطي الإطار العام لكيفية إدارة كل مرحلة من هذه المراحل ،وكيفية تجاوز الفشل وتعزيز النجاح ،إن مشاركة الإدارة في كل مرحلة من هذه المراحل يساهم في نجاح التجديد التكنولوجي وبشكل كبير<sup>1</sup>. والشكل رقم (07) يبين مراحل التجديد التكنولوجي:

الشكل رقم (07): مراحل التجديد التكنولوجي



المصدر: خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي - سعيدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2001، ص : 103

يبين الشكل السابق مراحل التجديد التكنولوجي التي تعطي صورة واضحة عن سيرورته وتتمحور في توليد الأفكار من خلال آراء الزبائن أو الموردين ثم الانتقاء منها ما هو جيد لتمكنه من تطوير منتجاتها بحيث يتم تحويل هذه الأفكار للتنفيذ ليصبح المنتج جاهزا لدخول السوق .

#### المطلب الثالث: مؤشرات التجديد التكنولوجي وعوائقه

تتطلب عملية التجديد التكنولوجي مجموعة من المؤشرات من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة والقيام بالتقييم، هذه المؤشرات بإمكانها أن تخصص للمدخلات كالأستثمار في البحث والتطوير أو للمخرجات كبراءات الاختراع .

<sup>1</sup>.بلبولة ايمان، مرجع سابق،2006، ص :59.

## أولاً- مؤشرات قياس التجديد التكنولوجي

تتمثل مؤشرات قياس التجديد التكنولوجي فيما يلي :

**1- نفقات البحث والتطوير:** تستعمل بشكل واسع نفقات البحث والتطوير كمؤشر لقياس النشاط التجديدي، وتبرز أهمية ذلك من خلال تخصيص الدول المتقدمة صناعاتها لمبالغ من موازنتها السنوية للاتفاق على نشاط البحث والتطوير معدله 2.3% من مجمل دخلها القومي، فالهدف من هذا النشاط هو زيادة فرص التجديد نتيجة لتقدم الاكتشافات والمعرفة العلمية، وكذلك الحصول على نتائج اقتصادية ضخمة عن طريق تطبيق المعارف والتكنولوجيات الجديدة المتوصل إليها على مختلف نشاطات المؤسسة وذلك لرفع الإنتاجية وتحسين الجودة وزيادة الإمكانيات التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**2- عدد براءات الاختراع:** تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن نشاط التجديد التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير، ولكن ليس كل براءات الاختراعات التي تمنح لأصحابها تنفذ وتحول إلى تجديديات تكنولوجية، فقد يبقى الاختراع دون تنفيذ لسنوات طويلة، ومن ثم فإن عدد براءات الاختراع لا يوضح فاعلية الاستفادة منها في مجال الإنتاج، حيث يؤكد جوزيف شومبيتر أنه طالما لم توضع الاختراعات موضع التطبيق فلا معنى لها اقتصاديا، وقد يكون من المضلل تماما التركيز على جانب الاختراع، ولذا يتعين مقارنة النسبة المنفذة من الاختراعات خلال فترة زمنية معينة لقياس التجديد التكنولوجي واستعمال براءات الاختراع لها عدة إيجابيات حيث تقوم بتوفير المعطيات في معظم البلدان الصناعية عن طريق المكاتب الوطنية للملكية الفكرية التي تتوفر على بيانات إلكترونية لبراءات الاختراع من جهة، ومن جهة أخرى يطلب من المؤسسات المبدعة إيداع جميع براءات الاختراع السابقة المتعلقة بتجديدياتهم التكنولوجية لذا يصبح من الممكن الحصول على مقياس لنوعية التجديد التكنولوجي<sup>2</sup>.

**3- تعداد الإبداعات التكنولوجية:** تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتمية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة في تحقيق شامل، ويجب ان تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج المحقق، ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات والدول حيث أن عملية التعداد خصت الحصول على البيانات التالية :

- عملية القيام بالتعداد هي مباشرة من الشركات في أكثر من بلد حيث تغطي أكثر من 3 سنوات.

<sup>1</sup>. محمد سعيد ياقوت، الدعم الحكومي واستثمار القطاع في البحث العلمي والتطوير، على الرابط الإلكتروني: [www.yakut.blogspot.com](http://www.yakut.blogspot.com) بتاريخ 2019/01/28 على الساعة 10:00، ص: 01.

<sup>2</sup>. فريدريك م. شرر، ترجمة علي أبو عمشة، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 46.

- خست استحداث منتجات أو عمليات جديدة، النسبة المئوية من المبيعات من المنتجات الجديدة في السوق.

- الإنفاق على شراء براءات الاختراع أو تراخيص الاستغلال أو تصميم المنتجات.

- مصادر المعارف، دوافع التجديد التكنولوجي، العوائق والشراكة في البحث .

وعلى الرغم من أن هذه التعدادات لديها مجموعة واسعة من المعلومات، إلا أن لديها بعض السلبيات أهمها هو أن البيانات والمعلومات التي تم جمعها لديها مشكلة الإيحاء في الواقع، حيث يتم تحديد ماذا يمثل إيداع تكنولوجي وما لا يمثل، كما أن مفهوم التجديد أو التحسين الكبير قد يكون مختلف من مؤسسة لأخرى<sup>1</sup>.

### ثانياً-عوائق التجديد التكنولوجي

يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية التجديد التكنولوجي إلى ثلاث فئات: اقتصادية، إدارية، تقنية:<sup>2</sup>

**1-على المستوى الاقتصادي:** يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية التجديد التكنولوجي سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق تجديرات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك ما تكون هذه التجديرات ذات مردودية غير كافية، بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي يمثلها إدخال تجديد تكنولوجي جديد إلى السوق، إضافة إلى التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو التطوير التي تحد من عملية التجديد التكنولوجي.

**2-على المستوى الإداري:** تتمثل أهم العوائق التي تحد من التجديد التكنولوجي على المستوى الإداري، الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على التجديد التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة التجديد التكنولوجي لضمان مستقبلهم ومستقبل المؤسسة.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عاملاً حاسماً لنجاح التجديد التكنولوجي للمؤسسة وتترجم مخاوف المستخدمين لصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلها في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها لأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود احد أهم أي حوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والتجديد التكنولوجي.

<sup>1</sup>. بسلامي عمر، مرجع سابق، 2013، ص:09.

<sup>2</sup>. بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، 2013، ص:14-15.



3- على مستوى التقني: إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية و التكنولوجيا، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبة التجهيزات الجديدة، تعتبر عوائقا تقنية تحد من عملية التجديد التكنولوجي.

#### المبحث الثالث: التجديد التكنولوجي وعلاقته بالقدرة التنافسية

تماشيا مع إدراك المؤسسات لأهمية البقاء والاستمرار في ظل محيط كثير التعقد والتغيير، كان لزاما عليها السعي نحو رفع قدراتها التنافسية وتقديم مستويات عالية في أداء الأعمال والأنشطة الخاصة بها، وهذا من خلال تبني توجه إدارة معارفها، ومهاراتها بشكل يساهم في تفعيل قدراتها الابتكارية والإبداعية ضمن نشاط التجديد التكنولوجي، هذا الأخير الذي يعتبر أن التنافس على امتلاك تكنولوجيا أكثر تطورا أسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، إذ أنه يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجيا متقدمة. وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- تأثير البحث والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية؛
- الإبداع والابتكار كأداة لتحسين القدرة التنافسية ؛
- دور التجديد التكنولوجي في تطوير القدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: تأثير البحث والتطوير على تعزيز القدرة التنافسية

أصبح التشجيع على البحث والتطوير والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها، وعموما تهدف المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف من وراء هذه الإستراتيجية، منها تجنب تحديات المنافسة، التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق، ضمان البقاء في السوق وتعزيز القدرة التنافسية للوصول للنتائج المرغوبة.

#### أولاً- تأثير البحث والتطوير على قوى التنافسية

يؤثر البحث والتطوير المتبنى من قبل المؤسسة في تكثيف القوى التنافسية للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال:

1- تأثير البحث والتطوير على شدة المنافسة: يمكن للبحث والتطوير أن يغير من شدة المنافسة، وذلك عن طريق الإقلال أو الزيادة من قدرة المؤسسة على النشاط في هذا القطاع، فكلما كان النشاط مربحا نتيجة لعمليات البحث والتطوير كلما ازداد عدد المؤسسات التي تريد الاستثمار في هذا القطاع، وعلى العكس فإذا كان النشاط غير مربح يقل عدد المتدخلين في القطاع، وبالتالي يمكن للبحث والتطوير أن يؤثر على شدة المنافسة وذلك بتغيير حواجز الدخول أو الخروج، وهذا يؤدي إلى تغيير المؤسسات المتواجدة في السوق، ويتجلى أثر البحث والتطوير في التأثير على المنافسين من خلال<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد يسر يفس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص:

- تخفيض التكاليف، بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيها، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية بتخفيض أسعارها، وبالتالي انخفاض أرباحها، ويمكن أن يؤدي هذا إلى تحقيق خسائر، مما يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات من الصناعة، وهذا سوف يؤثر على شدة المنافسة في القطاع.

- يساهم البحث والتطوير في تدعيم جودة منتجات المؤسسة وبالتالي كسب العملاء من المنافسين، بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات مبكرا كلما مكّنها من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع لهذه الإبداعات المماثلة.

**2- تأثير البحث والتطوير على الداخليين المحتملين:** تساهم البحوث والإبداعات في بناء حواجز للدخول، تحمي المؤسسات القائمة من الداخليين الجدد، عن طريق حصولها على التكنولوجيا، المعارف وبراءات الاختراع، وتكون محمية من المنافسين المحتملين، لأنها الوحيدة التي تتحكم في أسلوب إنتاج أو قدرة على تصميم منتج ما، وفي العادة لا يتم بناء حواجز الدخول على إبداع معين يطول في الزمن فقط، ولكن الحاجز الحقيقي يتمثل في قدرة تلك المؤسسات على البحث والتطوير باستمرار، وهذا يضمن التواجد المستمر للمؤسسة في السوق كما يحصل في الصناعات الصيدلانية والصناعات الإلكترونية .

**3- تأثير البحث والتطوير على المنتجات البديلة:** إن تهديد المنتجات البديلة يعتبر نتيجة لطبيعة البحوث والإبداعات الجذرية التي تم التوصل إليها، مثل أشكال التغيير في تكنولوجيا المواد المنافسة المتزايدة بين الصلب والألمنيوم والبلاستيك التي تعوض الحديد في بعض الصناعات خاصة منها الصناعات الفضائية والطيران، صناعة السيارات، نظرا لما تتميز به هذه المنتجات من خفة الوزن وتحمل درجات الحرارة العالية، إضافة إلى إدخال الألياف الصناعية كبديل للقطن والصوف في صناعة المنسوجات وغيرها من الأمثلة . وبالتالي يمكن القول أن البحث والتطوير في المنتجات يسمح بخلق بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا للمؤسسات<sup>1</sup>.

**4- تأثير البحث والتطوير على القوة التفاوضية للزبائن:** يعتبر البحث والتطوير فرصة بالنسبة للمؤسسة للتأثير على قوة الزبائن وذلك عن طريق :

- يساهم البحث والتطوير في تقديم منتجات جديدة أو محسنة بتكلفة أقل ومنه بسعر منخفض وجودة أعلى، وهذا يضعف من القدرة التفاوضية للزبائن.

- يمكن للمؤسسة تنويع منتجاتها عن طريق البحث والتطوير وتمييزها، وغالبا ما يكون المحدد الأهم لجاذبية المنتج هو الميزة التي ينتظرها المستهلك منها، أي الميزة الخدماتية الجديدة التي قد يعرضها، ولا يمكن تحقيقها أو الحصول عليها بطرق أخرى، ومنه كسب ولاء الزبائن الحاليين وحتى كسب ثقة زبائن جدد .

<sup>1</sup>. سعيد يس عامر، مرجع سابق، 2011، ص ص: 703-704.

5- تأثير البحث والتطوير على القوة التفاوضية للموردين : ويمكن للبحث والتطوير أن يغيّر هذه القوة بعدة طرق تتمثل في :

- قد يغيّر البحث والتطوير في أسلوب وطريقة الإنتاج، أو في المنتج النهائي بصفة كبيرة، إلى حد أن جزء التموين العادي الذي كانت تقوم به المؤسسة لا يدخل في تصميم أو تشكيل المنتج، وهذا ما يؤدي إلى تقليص منافذ البيع بالنسبة للموردين، وبالتالي التقليل من قوتهم وقدرتهم التفاوضية .

- يمكن للبحث والتطوير أن يغيّر من تكاليف التحوّل، حيث يمكن أن يجعل المنتجات المتواجدة في السوق والمعروضة من قبل الموردين تتميز بالمنطقية، وبالتالي تماثل المنتجات، وبهذا يفقد الموردين أثرهم على المؤسسات.

- كما يمكن للبحث والتطوير أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد أو على الأقل تطور قوة الموردين الحاليين، ومثال ذلك يتجسد في موردي المكونات الإلكترونية حيث أصبحت هذه المكونات تستعمل في مختلف النشاطات والصناعات كالطيران، الفضاء، صناعة السيارات وغيرها، فأدى هذا إلى ظهور موردين جدد وتطور ونمو بعضهم الآخر<sup>1</sup>.

#### ثانيا - تأثير البحث والتطوير على إستراتيجيات التنافس

يمكن للمؤسسة اعتماد استراتيجيات تنافسية مدروسة تسمح لها بامتلاك قدرات تنافسية، وبعد البحث والتطوير أهم الركائز لبنائها.

1- تأثير البحث والتطوير على إستراتيجية قيادة التكلفة: يظهر اثر البحث والتطوير على إستراتيجية قيادة التكلفة، عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة على منتجات موجودة من قبل، بحيث لا تحدث تغيّرات كبيرة لكنّها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين، التسويق ... الخ، مما يقلل من التكاليف، وبالتالي الحصول على أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، مما يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها، وحسب المنافسة لصالحها، والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار، وبالتالي يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة في مجال التكاليف من جراء القيام بالبحث والتطوير قد تساهم في إرساء عوائد الدخول<sup>2</sup> .

2- تأثير البحث والتطوير على إستراتيجية التمييز: يتعيّن على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميّزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدّمها بميزات تجعلها تختلف عن تلك التي يقدمها منافسوها، بحيث إدراكها داخل القطاع ومن قبل الزبائن أنّها فريدة من نوعها ومتميّزة وأنّها تلبّي حاجات ورغبات المستهلكين بدرجة أعلى من باقي المنتجات المنافسة، وبشكل عام يمثل البحث والتطوير مصدرا أساسيا لإستراتيجية التمييز، ويساهم في تنميتها من خلال :

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 705-706.

<sup>2</sup>. بن مويّزة مسعود، مرجع سابق، 2007، ص: 15 .

- تكثيف مجهودات البحث والتطوير واتجاه المنتجات يؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل، وإنتاج منتجات متميزة وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين.

- زيادة استخدامات المنتجات وتنوع تشكيلتها وطرح منتجات جديدة في زمن أقل، هذه العوامل تعطي مبررا يدفع المستهلكين لدفع أسعار عالية للحصول على هذه المنتجات تعطي تكاليف البحث والتطوير التي تكبدتها المؤسسة.

- يعمل البحث والتطوير على تحسين جودة المنتجات، عن طريق تحسين عملية التصنيع التي تؤدي إلى تقليل العيوب والأخطاء التي قد تصيب المنتجات من خلال عملية تصنيعها، وإلى استخدامات مرنة للمنتجات، مما يعطي للمستهلك دافعا لشرائها ولو كانت بأسعار مرتفعة<sup>1</sup>.

**3- تأثير البحث والتطوير على إستراتيجية التركيز:** تعتمد إستراتيجية التركيز على المزج ما بين الإستراتيجيتين السابقتين فمن خلالها تعتمد على عمليات البحث والتطوير على تغييرات متضاعفة، يمكن أن تشمل التكنولوجيا المستخدمة وإجراءات العمل في نفس الوقت، تركز من خلالها المؤسسة على البحث والتطوير بضمان حد أدنى للتكاليف تحققه التكنولوجيا الحديثة، كما تتوجه المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على شريحة معينة من الزبائن من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، ومواجهة المنافسين، وبذلك تصبح إستراتيجية البحث والتطوير مدعومة لإستراتيجية التركيز ودافعا قويا لنجاحها، من خلال تقديم منتجات جديدة، التي تساهم في تنمية وتطوير القدرة التنافسية على جزء من السوق، على اعتبار أنها هددت بدخول أحد منافسيها لذلك الجزء<sup>2</sup>.

### ثالثا - تأثير البحث والتطوير على أداء المؤسسة

يتجلى اثر البحث والتطوير على أداء المؤسسة في:

**1- تأثير البحث والتطوير في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح:** يهدف البحث والتطوير لاكتساب معارف جديدة، التي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة أو التوصل إلى طرق وعمليات إنتاج جديدة، كما يعمل البحث والتطوير على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وزيادة إنتاجية المؤسسة ومن ثم تحقيق أرباح أعلى، وذلك من خلال :

- التخفيض من تكلفة الوحدة، حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربحية أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس هو رفع عدد الوحدات المنتجة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة،

<sup>1</sup> روبرت دفيدلي، مرجع سابق، 2008، ص: 334 .

<sup>2</sup> بن مويزة مسعود، مرجع سابق، 2007، ص: 19.

فترتفع بذلك الوحدات المنتجة ويدعى هذا الجانب بالمردودية، وهذا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي التخفيض في تكاليفها.

- قد ينتج عن ذلك المنتج الجديد أن تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد وهذا يعني حصولها على قوة أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعمل أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة<sup>1</sup>.

**2- تأثير البحث والتطوير على رفع كفاءة المورد البشري:** إن صعوبة إيجاد أفكار إبداعية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لأن اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات البحث والتطوير، كما يساعد الإبداع في تحقيق كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع الزبائن، وكسب تجربة من كل عملية إبداعية بحيث تكون لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشري اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

**3- تأثير البحث والتطوير على تحسين الجودة والخدمة المقدمة للزبون:** يؤدي البحث والتطوير خاصة في العملية الإنتاجية دورا هاما في التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات وبالتالي الرفع من جودتها، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة ومواصفات المنتج، خاصة إذا كانت هذه المنتجات يصعب تصنيعها أو تقليدها من طرف منافسي المؤسسة، مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل، أما فيما يخص أثره على الخدمة المقدمة للزبون فيتجلى ذلك انطلاقا من نظرة الزبون نفسه وتوقعاته، من هذا الإبداع في المنتج أو في العملية الإنتاجية، ويوازن الزبون عادة بين القيمة الاستعمالية للمنتج الجديد أو المحسن على اعتبار ما سوف يضيفه له من خلال استعماله، وبين القيمة المتوقعة منه أي ما يأمل أن يحصل عليه من خلال هذا الإبداع، خاصة من ناحية الجودة والتكلفة<sup>3</sup>.

**4- تأثير البحث والتطوير على زيادة الحصة السوقية:** يمكن أن يؤثر البحث والتطوير على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، حتى استقطاب مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالبحث والتطوير يمكنه من تحسين مكانة المؤسسة في السوق، أو الدخول إلى أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها،

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص:226.

<sup>2</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 124.

<sup>3</sup>. بن مويزة مسعود، مرجع سابق، 2007، ص:127.

وبالتالي تهدف المؤسسة المبدعة في إستراتيجيتها الإبداعية إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها السوقية الحالية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الإبداع والابتكار كأداة لتحسين القدرة التنافسية

يمكن للمؤسسات من تدعيم مركزها التنافسي من خلال اعتمادها لإستراتيجيات تنافسية مدروسة تسمح لها بامتلاك مزايا تنافسية، ويعد الإبداع والابتكار أهم الركائز الأساسية لبنائها، وهو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمان لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، فالمؤسسات التي يكون مستقبلها أفضل من منافسيها هي التي تبذل وتبتكر باستمرار دون توقف .

#### أولاً - أثر الإبداع والابتكار على القوى التنافسية

تنبثق قوة الإبداع والابتكار على إثارة المنافسة السوقية من قدرتهما على :

**1- الإبداع والابتكار والقوة التنافسية بين المتنافسين:** يتجلى أثر الإبداع والابتكار على المنافسين من خلال مايلي<sup>2</sup>:

- عندما يؤدي الإبداع والابتكار إلى تخفيض التكلفة، فإن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكاليف استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيهم، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فروقات السعر .

- تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها لأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة، لكن إذا كان الابتكار تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة .

- إذا كان كله من الإبداع والابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الإبداع والابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، في حين إذا كان كل من الإبداع والابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكّنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها.

**2- الإبداع والابتكار وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:** إن المؤسسة الاقتصادية التي تعتمد على الإبداع والابتكار بشكل مستمر تستطيع بناء الولاء لعلامة منتجاتها، هذا ما يؤدي إلى تقليص المخاطر

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 128 .

<sup>2</sup>. زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010، ص: 16.

المرتبطة بدخول منافسين جدد إلى السوق كما يمكن لهذه المؤسسات أن تفرض أسعارا مرتفعة وأن تحقق أرباحا كبيرة، ويتمثل أثر الإبداع والابتكار على الداخلين الجدد أساس في التأثير على حواجز الدخول إلى السوق والتي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين الجدد وذلك من خلال زيادة العوائق في وجه المؤسسات وهناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع والابتكار التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق منها :

- إن الإبداع والابتكار يمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا تمكنت من الأفراد بأساليب إنتاج جديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات والابتكارات (براءة الاختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق.

- يمكن الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة، وذلك من خلال:

- حاجة المؤسسة إلى الاستثمار وبكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تتساير الإبداعات والابتكارات الجديدة المتدفقة.

- التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث أنه كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات والابتكارات في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

**3- الإبداع والابتكار والمنتجات البديلة:** تعد المنتجات البديلة دافعا رئيسيا للإبداع والابتكار، فهو يساهم في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر، كما أنه يساهم في تقديم منتجات تفي باحتياجات الزبائن بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به المنتجات الموجودة سابقا، فالإبداع والابتكار يسمحان بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا أو يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم على ربحيتها.

ويؤثر الإبداع والابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية :

- التشابه الكبير بين المنتجات .
- الفروقات المعنوية في الأسعار .
- عند انخفاض تكلفة الإحلال في حال الشراء العقلاني.
- حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء.
- توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها .

<sup>1</sup> فهيمة بديسي و آخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي 2011 ص:14.

- في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء. في كل هذه الحالات فإن هذه المنتجات البديلة يمكنها ان تحل محل المنتجات المعنية بسهولة<sup>1</sup>.

**4- الإبداع والابتكار والقوة التفاوضية للزبائن :** يظهر أثر الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للزبائن في حالتين وهما<sup>2</sup> :

- إذا أدى الإبداع والابتكار إلى تمييط المنتجات الموجودة في السوق فهذا يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين نظرا لسهولة تحويل طلباتهم نحو منتجين آخرين وبتكلفة أقل، حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط .

- إذا ساهم الإبداع والابتكار في تقديم خصائص جديدة إلى المنتجات خاصة إذا كانت هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي إلى خلق تفصيل قوي من جانب الزبائن هذا ما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بينهم وبين الموردين .

**5- الإبداع والابتكار والقوة التفاوضية للموردين:** كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع والابتكار على القوة التفاوضية للزبائن فإن هذا الأخير له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين أو المنتجين وذلك من خلال<sup>3</sup>:

- إذا كان الإبداع والابتكار في مجال المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح لدى عدد كبير من الموردين سوف تضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن نظرا لسهولة تنقل الزبائن من مورد لآخر.

- يسمح الإبداع والابتكار للموردين بتقديم منتجات تتمتع بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغب الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين مما يمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع الزبائن.

#### ثانيا - أثر الإبداع والابتكار على مؤشرات التنافسية

هناك أثر للإبداع والابتكار على كل مؤشر على حدى يبرز فيما يلي<sup>4</sup>:

**1- مساهمة الإبداع والابتكار في زيادة أرباح المؤسسة:** إن زيادة الأرباح في المؤسسة يكون نتيجة لارتفاع مبيعاتها مقارنة بالتكاليف الكلية غير أن المؤسسة يمكن أن تحقق أرباحا مرتفعة رغم ارتفاع تكاليف إنتاجها لكونها في وضعية احتكارية في السوق، ولكن على المؤسسات التي تنشط في سوق شديدة المنافسة أن تعظم

<sup>1</sup>. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 34/35، مارس 2014، ص: 286.

<sup>2</sup>. زبير محمد، مرجع سابق، 2010، ص: 17.

<sup>3</sup>. فهيمة بديسي و آخرون، مرجع سابق، 2011، ص: 16 .

<sup>4</sup>. نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08/09 نوفمبر 2010، ص: 12-13.



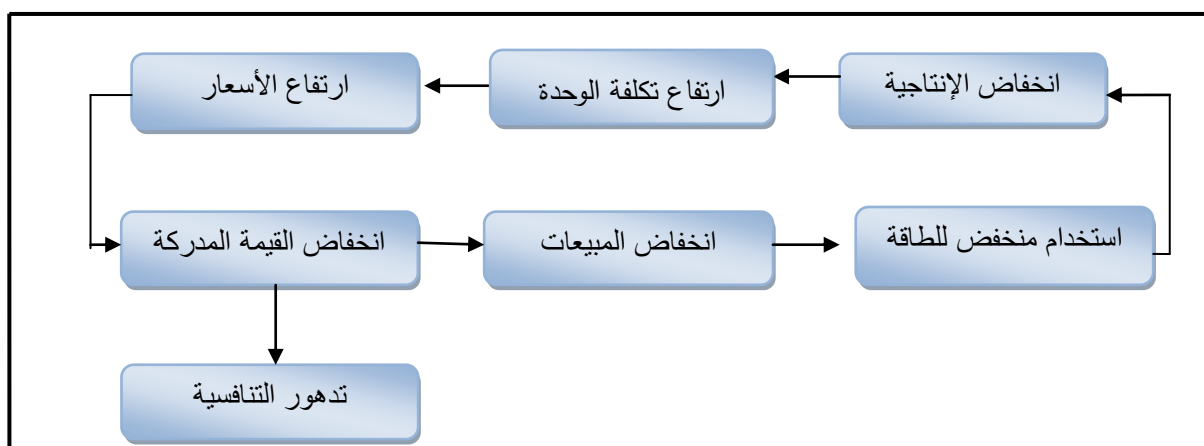
أرباحها من خلال الإبداع والابتكار الذي يسمح باكتساب معارف جديدة تؤدي إلى التوصل إلى طرق ووسائل إنتاج جديدة.

**2- مساهمة الإبداع والابتكار في تخفيض التكاليف:** يسمح كل من الإبداع والابتكار للمؤسسة بتخفيض تكاليفها، لامتلاك تكنولوجيا أفضل ومواد أولية أرخص وفعالية نظم الإنتاج والتسويق، مما يجعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى من خلال إحداث تحسينات أو تغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة أو إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج تسمح بمعالجة المدخلات وبسرعة وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحودية والنهائية.

**3- مساهمة الإبداع و الابتكار في الحصول على حصة سوقية أكبر:** تتمثل الحصة السوقية في حصة المؤسسة من الزبائن مقارنة بالمؤسسات في القطاع، ولمعرفة أثر الإبداع والابتكار على الحصة السوقية، يتم عن طريق مقارنة الحصة التي كانت تمتلكها المؤسسة قبل وبعد الإبداع والابتكار، وحتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات وأذواق الزبائن ولا يمنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع والابتكار بكل صورهم ومستوياتهم، فالمنتجات الجديدة والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمكيّفة مع أذواق الزبائن تسمح للمؤسسة بجذب زبائن جدد وبالتالي الحصول على حصص سوقية أكبر.

**4- مساهمة الإبداع والابتكار في تحسين الإنتاجية:** الإنتاجية هي عبارة عن النسبة بين المخرجات من السلع والخدمات والمدخلات من عوامل الإنتاج، وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات بأقل التكاليف إلى مخرجات ذات جودة، فالعلاقة بين الإنتاجية والتنافسية علاقة ارتباط قوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (08) التالي:

الشكل رقم (08): أثر انخفاض الإنتاجية على تنافسية المؤسسة



المصدر: عبد الله قلس، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص: 11.

يبين الشكل السابق أن كل من الإبداع والابتكار من المحددات الأساسية لنمو الإنتاجية، فالإبداع والابتكار هو الإتيان بأفكار جديدة وتطبيقها سواء كان منتج أو عملية إنتاج أو طريقة تسويق جديدة أو مصدر تمويل جديد تساهم في تطوير أداء المؤسسة، فالهدف الأساسي للإبداع والابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد استخداما أمثلا وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين فإن هدفه الأخير ونتائجه والأكثر أهمية تتمثل في تحسين الإنتاجية وتحسين التنافسية<sup>1</sup>.

### ثالثا - أثر الإبداع والابتكار على إستراتيجيات التنافس

تستطيع المؤسسة من خلال إستراتيجياتي الإبداع والابتكار التأثير على إستراتيجيات التنافس من خلال مايلي:

**1- دور الإبداع والابتكار في تدعيم إستراتيجية التكلفة الأقل:** تعد إستراتيجية التكلفة الأقل مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي تميز زبائنها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف مصنعة، كفاءة العمليات التسويقية وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها، ويمتلك كل من الإبداع والابتكار قدرة متميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة من خلال تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسة للدخول في مجال المنافسة مع لمؤسسات الكبيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وعليه يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعالية للإبداع والابتكار هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، ويمكن أن نوضح دور الإبداع والابتكار في تدعيم إستراتيجية التكلفة الأقل من خلال مايلي:

- إمّا عن طريق التحسينات المستمرة مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

- أو إدخال طرق وتقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج ويؤدي إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف وبالتالي تحكّم أكبر في الأسعار<sup>2</sup>.

**2- دور الإبداع والابتكار في تدعيم إستراتيجية التميز:** يعتبر كل من الإبداع والابتكار أنجح وسيلة لتميز المؤسسة منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث يدرك الزبائن أنها فريدة من نوعها أو متميزة تمكنهم من تلبية حاجاتهم ورغباتهم بدرجة أعلى وأفضل عن باقي المنتجات المنافسة، ويقوم الإبداع والابتكار بتميز المنتجات في حالتين :

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2015، ص: 350.

<sup>2</sup>. الهواري بن لحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة التحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18/19 ماي 2011، ص11.

- إبداع وابتكار منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق: يسمح الإبداع والابتكار بتقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والسوق على حد سواء، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تميزها بالأسبقية في السوق بدل منافسيها في هذا المجال.

- تطوير منتجات حالية موجودة: وذلك عن طريق تطوير منتجات متواجدة بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى الجودة والسهولة والسلامة عند الاستهلاك والاستعمال، التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع وذلك إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تمييز منتج المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

على المؤسسة أن تركز جهودها على تمييز المنتج من خلال قيامها بالإبداع والابتكار الذي يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء للعلامة من قبل الزبائن الدائمين والمحتملين مما قد يساهم في التقليل من عوائق الدخول إلى السوق عند تمييزها وكذا تدعيم مركزها التنافسي<sup>1</sup>.

**3- دور الإبداع والابتكار في تدعيم إستراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي، وليس كل السوق بالاعتماد على المزوجة بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما، وبفقد كل من الإبداع والابتكار في إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

- صورة أحسن سمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.

- تقليص التكلفة.

- زيادة الخدمة المقدمة للشريحة السوقية المعنية (الزبائن المستهدفين).

- استخدام الوسائل والأدوات التي يتيحها السوق (موارد تكنولوجية، كفاءات ... الخ).

ويمكن القول أن المؤسسة تستطيع من خلال إستراتيجيتي الإبداع والابتكار تحقيق أو خلق منتجات جديدة، ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

### المطلب الثالث: دور التجديد التكنولوجي في تطوير القدرة التنافسية

نظرا للتحديات والتهديدات التي أصبحت تواجه المؤسسة خاصة مع سياسات الانفتاح الاقتصادي، التي أدت إلى زيادة المنافسة، مما دفع بالمؤسسة إلى إدخال عملية التجديد التكنولوجي كآلية لتأهيل المؤسسة ودعم مكانتها التنافسية، وتؤثر عملية التجديد التكنولوجي بدورها على التوجه العام للمؤسسة وعلى إستراتيجياتها الحالية .

<sup>1</sup>. بارك نعيمة، مرجع سابق، 2009، ص: 10.

### أولاً - أثر التجديد التكنولوجي على القوى التنافسية

تساهم عملية التجديد التكنولوجي في دعم المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات لإثارة المنافسة السوقية حيث يتجلى هذا التأثير فيما يلي:

#### 1- أثر التجديد التكنولوجي على حدة المنافسة : يمكن التمييز بين أثرين<sup>1</sup>:

- أثر التجديد التكنولوجي على تخفيض التكلفة: عندما تؤدي عمليات التجديد التكنولوجي إلى تخفيض التكلفة، فإن الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تستطيع المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم وقد تحاول المؤسسات ذات التكاليف المرتفعة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها قد تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح وقد تحقق خسائر وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى مجال النشاط بأسره .

- أثر التجديد التكنولوجي على جودة المنتجات: يساهم نشاط التجديد التكنولوجي في دعم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه الأخيرة، فبتطبيق مخرجات عملية التجديد التكنولوجي تستطيع المؤسسة كسب وجذب زبائن المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية المنتجات المطورة، وكلما تبنت المؤسسة هذه المخرجات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من قدرات وميزات وذلك خصوصا إذا لم يستطع المنافس القيام بالتقليد السريع.

2- أثر التجديد التكنولوجي على الداخلين المحتملين: إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالتجديد التكنولوجي المستمر فإن هذا يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلف، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء إستراتيجيات تجديدية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية بمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول<sup>2</sup>.

3- أثر التجديد التكنولوجي على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة عموما هي نتيجة لتغيرات جذرية أو جزئية في المنتج القديم، ونادرا ما يحدث ألا يؤدي التجديد التكنولوجي إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة

<sup>1</sup>. حلومي سارة، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية و تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل قطاعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2011، ص:24.

<sup>2</sup>. سعيد يس عامر، مرجع سابق، 2006، ص: 72

الأخرى. وأيضا يساهم التجديد التكنولوجي في تقديم منتجات بديلة تلبي احتياجات الزبائن بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبي به المنتجات الموجودة مسبقا<sup>1</sup>.

**4- أثر التجديد التكنولوجي على قوة الموردين:** يؤدي نشاط التجديد التكنولوجي في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في الإنتاجية أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التمويل التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج، مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية، وبالمقابل فإن التجديد التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين، فإذا كانت إمكانيات تجديد المنتجات أو أساليب الإنتاج متاحة أمام عدد كبير من الموردين، فإن انتقال الزبائن بين الموردين يكون منخفض ما يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية لديهم أمام الزبائن<sup>2</sup>.

**5- أثر التجديد التكنولوجي على قوة التفاوضية للزبائن :** قد يؤثر التجديد التكنولوجي المتبني من طرف المؤسسات في نطاق القوة التفاوضية للزبائن تبعا للحالات التالية:

- إذا أدى التجديد التكنولوجي إلى الإنتاج وفقا لمعايير محددة وفقا لمتطلبات الزبائن، فإنهم سوف يتجهون بطبيعة الحال نحو المؤسسات التي تقدم أفضل خدمة أي تلك التي تستجيب لمتطلباتهم.

- أما إذا استطاع التجديد التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، والتي تعتبر الأساس في اختيار المنتج، فسوف يؤدي إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المساومة بين المنتجين والزبائن<sup>3</sup>.

### ثانيا - أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجية المؤسسة

تؤثر عملية التجديد التكنولوجي على إستراتيجية المؤسسة من خلال:

**1- أثر التجديد التكنولوجي على التجزئة الإستراتيجية:** تؤثر عملية التجديد التكنولوجي على الأجزاء الإستراتيجية للمؤسسة من خلال عدة أشكال أهمها<sup>4</sup>:

**1-2- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية:** عند قيام المؤسسة بعملية التجديد التكنولوجي وإنتاج منتج مستقل أو جديد هذا يؤدي غالبا إلى اختفاء النشاط بكامله من المؤسسة، وبالتالي كل الأجزاء المشكّلة له.

**1-2- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة:** عند إنتاج المؤسسة منتج جديد هذا يخلق نشاط جديد تماما والمتضمن بدوره عدة أجزاء جديدة، أما إذا أدخلت المؤسسة عملية التجديد التكنولوجي على منتجاتها الحالية هذا يساعد على ظهور أجزاء جديدة.

<sup>1</sup>. حلومي سارة، مرجع سابق، 2011، ص: 94.

<sup>2</sup>. سعيد يس عامر، مرجع سابق، 2006، ص: 74.

<sup>3</sup>. حلومي سارة، مرجع سابق، 2011، ص: 94.

<sup>4</sup>. نفس المرجع السابق، ص: 95.

**1-3- تقسيم جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة:** تكون عملية التجديد التكنولوجي في المؤسسة على شكل تعدد طرائق في الإنتاج، حيث تقوم المؤسسة بالتنوع في المنتج الواحد إلى عدة منتجات، حيث يتميز كل منتج جزئي بجملة من الخصائص ويختلف حسب أذواق المستهلكين وتعدد الاستعمالات.

**1-4- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد:** عند إدخال عملية التجديد التكنولوجي في المؤسسة على مستوى تقنيات العمل فهذا يساعد المؤسسة على تطوير الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية، فبدل من تقسيم نشاط المؤسسة إلى عدة أجزاء كل جزء يقوم بنشاط معين تستطيع الآلة الجديدة القيام بجميع الأعمال، وبذلك إدماج عدة أجزاء في جزء واحد.

**2- أثر التجديد التكنولوجي على القيمة المحتملة للنشاط:** تؤثر عملية التجديد التكنولوجي على القيمة المحتملة لنشاط المؤسسة وذلك حسب درجة التغييرات، حيث تكون تغييرات طفيفة تمس بعض أجزاء النشاط وتغييرات جذرية تغير جميع أجزاء النشاط<sup>1</sup>:

**2-1- تغييرات طفيفة:** تسمح التغييرات الطفيفة التي تحدثها عمليات التجديد التكنولوجي بالحفاظ على مردودية النشاط، وذلك من خلال التحسينات والتعديلات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بتطوير تقنيات الإنتاج، مما يسمح بتخفيض التكاليف، وبالتالي مضاعفة الربح، فتكسب المؤسسة بذلك قدرة تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق، وبالتالي المساهمة في تأهيلها واندماجها في الأسواق العالمية .

**2-2- تغييرات جذرية:** يمكن أن تؤدي التغييرات الجذرية إلى اختفاء بعض نشاطات المؤسسة من خلال نشاط التجديد التكنولوجي، وتغييرها بنشاطات جديدة بتقديم منتج بديل أو تقنيات إنتاج بديلة، حيث يؤدي إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهميته، وبعث نشاط جديد يؤدي إلى الزيادة من مردودية المؤسسة والتقليل من التكاليف وذلك بفتح أسواق جديدة للمؤسسة، وهذا زبائن جدد ويعزز قدرتها التنافسية اتجاه منافسيها .

### ثالثا: أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجيات التنافس

تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية تمكنها من تحقيق القدرة التنافسية، حيث تعتبر عملية التجديد التكنولوجي من أهم المرتكزات لتحقيقها.

**1- أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف:** تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بطبيعة الحال، بحيث تقوم بعملية التجديد التكنولوجي حتى تتمكن من الإنتاج الوفير ما يمكنها من تقليص تكاليفها وخصوصا التكاليف الثابتة، أو أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في العمل دون أخطاء وبالتالي تجنب المؤسسة هدر المواد الأولية وتكاليف إعادة العمليات، أو أن التجديد يشمل طرق وأساليب وإجراءات العمل حتى تصبح أكبر وأكثر ملائمة لخصوصيات المنتجات وفقا للمتطلبات الحديثة للزبائن بأكثر وبدقة، وبالتالي يمكن القول أن التجديد التكنولوجي يساهم في تخفيض التكاليف، لأنه وفي ظل المنافسة الشرسة والحررة يحث وأن تتسابق

<sup>1</sup>. حلومي سارة، مرجع سابق، 2011، ص: 96.

المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض التكلفة<sup>1</sup>.

2- أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجية التمييز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في عمليات التجديد التكنولوجي وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم التجديدية والأساليب الفنية الجديدة مصدر التمييز المنتجات وإنتاج سلع متميزة بجودة عالية وتقديم خدمات متميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع، أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة، وما يجعل الجديد التكنولوجي مناسب بشكل كبير لهذه الإستراتيجية لما يحدثه من تغيرات طفيفة أو جذرية التي يمكن أن تطرأ على تصميم المنتج سواء تعديله أو إلغائه ودخول السوق بمنتج جديد أو طريقة طرحه وبالتالي التجديد في إستراتيجيتها يجعلها متميزة ومختلفة عن المنافسين<sup>2</sup>.

3- أثر التجديد التكنولوجي على إستراتيجية التركيز: يمكن التجديد التكنولوجي المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على التجديد في خطوط الإنتاج، أو التجديد في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز خلال أسلوب التكلفة المنخفضة، أو أسلوب التمييز، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز، وكافة الخصائص والتصاميم التجديدية وطرق وأساليب العمل المختلفة.

من خلال ما سبق يتضح الدور الفعال وأهمية التجديد التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالميا، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على التجديد التكنولوجي بشكل مستمر مثل : مؤسسات صناعة الأدوية، السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيمها حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرف مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

<sup>1</sup>. بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 12/13 ماي 2010، ص: 10.

<sup>2</sup>. بوزناق عبد الغني، مرجع سابق، 2013، ص: 77 .

#### رابعا - أثر التجديد التكنولوجي على مؤشرات تنافسية

تؤثر عملية التجديد التكنولوجي على مؤشرات تنافسية المؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

**1- زيادة الأرباح:** يهدف التجديد التكنولوجي إلى اكتساب معارف جديدة والتي عند تطبيقها على الإنتاج سوف تؤدي إلى منتجات جديدة أو التواصل إلى طرق وعمليات جديدة.

قد تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها ينتج عن ذلك المنتج الجديد، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة (تجديد تكنولوجي جذري) أو على الأقل متفوقة كثيرا على منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد، وهذا يعني حصولها على قوة سوقية أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة ، بما انه قد يعتمد احد المنافسين إلى تقليد تجديد المؤسسة.

**2- تحسين الإنتاجية:** إن صعوبة إيجاد أفكار تجديدية جديدة والرغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة، قد تكون أهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة، نظرا لان اليد العاملة خاصة المتخصصة والمؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم واستغلال التكنولوجيا وفي نجاح عمليات التجديد التكنولوجي، الذي ينظر إليه كنتاج لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري متخصص، كما يساعد التجديد التكنولوجي في تحسين كفاءات الأفراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون والتعامل مع بعضهم ومع العملاء، وكسب التجارب عن كل عملية تجديدية بحيث تكون لهم المهارات و الخبرات اللازمة لاستعمال التكنولوجيا الجديدة في المنتجات، وذلك يشكل ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها من ناحية الكفاءات البشرية اللازمة لاستغلال تكنولوجيا معينة، أو حتى تعديل العملية الإنتاجية وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة.

**3- تخفيض التكاليف:** يعمل التجديد التكنولوجي على جعل التكلفة النهائية في حدها الأدنى وذلك

من خلال :

- التخفيض من تكلفة الوحدة ،حيث تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة في ظل المنافسة ،وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر لعملية الإنتاج وتحقيق هوامش ربح اكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

- إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس رفع عدد الوحدات المنتجة ،أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة اكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فترتفع بذلك عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليفها.

**4-زيادة الحصة السوقية:** يمكن أن يؤثر التجديد التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة ،من خلال تطوير

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2003، ص:124.



منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع و التأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للتجديد التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها ، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية. ولذا تستعمل العديد من المؤسسات التجديد التكنولوجي في منتجاتها حتى تكون قريبة من تحقيق رغبات العملاء المتغيرة باستمرار، حتى يبقى ولائهم لها، لان منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب عملائها بمختلف الطرق والاستراتيجيات، لذلك يعتبر التجديد التكنولوجي احد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريتها والعمل في سوق شديد المنافسة ،فالتجديد التكنولوجي يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها وبالتالي نمو القطاع بأكمله.

## خلاصة الفصل الثاني

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة للتحويلات التي يشهدها العالم، خاصة التكنولوجية منها، لذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستقرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، لبناء قدرة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وإتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه، وكل هذا أدى بالمؤسسات إلى التطلع إلى النمو والتميز لمواجهة المحيط التنافسي، وإدراك أن التجديد التكنولوجي يعد ضرورة حتمية لتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

إن هذه التحويلات تدفع المؤسسات إلى وضع إستراتيجيات وتطويرها بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق، حيث تنطوي إستراتيجيات التجديد التكنولوجي على توجيه نشاطات المؤسسات على مسار يمكنها من تحقيق أهدافها من خلال تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية، بتبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلاءم وظروفها وكذا طبيعة منتجاتها لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية.

حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، ويعتبر الإبداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، فالتجديد التكنولوجي هو بالضرورة نتيجة الإبداع والابتكار، فالمؤسسة مضطرة إلى القيام بتنظيمات جديدة وإدخال هياكل مرنة وكفاءات تمكنها من التلاءم بسرعة وبسهولة مع ديناميكية المحيط التقني المحلي والدولي وتحقيق القدرة التنافسية.

---

# الفصل الثالث:



واقع التجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة -  
ودره في دعم قدرتها التنافسية



## تمهيد

يعد القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية في التطور والنمو لأي اقتصاد، استنادا إلى حقيقة أن صناعة الإسمنت تمثل العصب الرئيسي لهذا القطاع، أولت الجزائر اهتماما خاصا لصناعة الإسمنت لدورها الإستراتيجي في التنمية الاقتصادية باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى، حيث تمّ إنشاء العديد من المؤسسات الوطنية لدعم هذا القطاع من بينها مؤسسة إسمنت - تيسة - (SCT).

حيث تعتبر مؤسسة إسمنت - تيسة - واحدة من المؤسسات المشكلة للنسيج الصناعي في هذا القطاع، والتي تسعى دوما لتحقيق مستوى عالي من الجودة يدعمها في الارتقاء بقدرتها التنافسية، من خلال تبنيتها للنشاط التجديد التكنولوجي الذي يسمح لها بمواكبة التغيرات البيئية الخارجية، وبالبقاء والنمو وكذا المنافسة في السوق الوطنية.

ومع دخول الجزائر في اقتصاد السوق ظهرت عقبات جديدة في طريق المؤسسات الاقتصادية، أهمها المنافسة المحلية والأجنبية، هذا ما جعل مؤسسة إسمنت - تيسة - تواجه صعوبات وتحديات كثيرة، أوجب عليها تحسين قدراتها التنافسية في مجال نشاطها، والعمل على تتميتها من خلال الاستثمار في التجديد التكنولوجي للتمكن من مواجهتها والاستمرار في السوق.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ تقديم مؤسسة إسمنت - تيسة -؛
- ✓ دراسة المنافسة في مؤسسة إسمنت - تيسة - وواقع التجديد التكنولوجي فيها؛
- ✓ تأثير التجديد التكنولوجي على تنافسية مؤسسة إسمنت - تيسة -

### المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة إسمنت - تيسة -

شهد الاقتصاد الوطني تحولات وتغيرات مست العديد من الشركات العمومية فمنها من تجاوزت واستمرت لتحقيق أهدافها وفرضت وجودها على المستوى الوطني ومن بينها شركة إسمنت - تيسة - باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتجها المتميز على مستوى السوق المحلي.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- التعريف بمؤسسة إسمنت - تيسة -؛
  - أهداف المؤسسة وإمكانياتها؛
  - الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تيسة -.
- المطلب الأول: التعريف بشركة إسمنت - تيسة -**

إن مشروع إنجاز هذه الشركة الذي يعد ضمن المخطط الرباعي الرابع (1976-1980) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف الشركة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO) لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف هذا المشروع إلى شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة، بسبب قربها جغرافيا من ولاية تيسة، وتعتبر شركة إسمنت تيسة من أهم الشركات العمومية، وهي شركة اقتصادية مساهمة متفرعة عن شركة الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والوسط، وتمثل شركة الإسمنت الشرق (ERCE) الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 برأس مال قدره 800.000.000 دج تقسم إلى 8000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج<sup>1</sup>. والجدول رقم (03) يبين نسبة مساهمات مؤسسة إسمنت - تيسة -:

#### الجدول رقم : (03) يوضح نسبة مساهمات شركة إسمنت - تيسة -

الشركة المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق ERCE	4800	60 %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الغرب ERCO	1600	20 %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الوسط ERCM	1600	20 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من مؤسسة إسمنت - تيسة -.

<sup>1</sup>. بناء على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تيسة -.

وابتداء من سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت للشرق ERCE المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من المؤسسات الأخرى، وفي سنة 1998 أصبح رأس المال الشركة يقدر ب 1200.000.000 دج وارتفع رأس مالها في سنة 2003 على 2700.000.000 دج. وقد ساهم في إنجاز هذه الشركة شركات محلية وأجنبية موضحة كما يلي<sup>1</sup>:

- مؤسسة (FREDARIC LOURSOM SMIDTH) تخصصت في إنجاز المصنع واهتمت بإنجاز المخطط الكهربائي وكذا قامت بتعيين هندسة متابعة الإنجاز وتوريد الآليات.
  - مؤسسة (BATIMETL) تخصصت في إرسال الهياكل المعدنية.
  - مؤسسة (COSIDER) تخصصت في تجهيزات الأرضية والبناء.
  - مؤسسة (E.T.U.A.R.T) الجزائرية تخصصت في التمويل بالماء بقوة ضغط 16 ل / الثانية.
  - مؤسسة (SONELGAZ) الجزائرية تكفلت بالغاز الطبيعي عن طريق الخط الإيطالي.
  - مؤسسة (GAZODUC) الكهرباء بقوة 90 كيلو فولط عن طريق خط تبسة جبل العنق.
- وقد تم إنشاء المصنع بالمراحل الآتية<sup>2</sup>:

- إمضاء العقد 25 فيفري 1990.
  - وضع التنفيذ 31 أوت 1990.
  - تاريخ الاستلام المؤقت للمصنع والتوقيع في 15 فيفري 1993 وتحقق في ديسمبر 1994.
  - التسليم النهائي للمصنع 15 فيفري 1996 وقد كانت مدة إنجاز هذا المشروع 40 شهرا.
- وفيما يخص المصنع فهو يقع في الماء الأبيض جنوب ولاية تبسة، ويبعد عنها حوالي 26 كلم بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 على ساحة 32 هكتار التي تعود ملكيتها على الدولة والخواص بالإضافة على تجهيز المصنع بتنظيم تشغيل آلي ونظام آلي للصيانة، أما المواد التي تدخل في صناعة الإسمنت (المواد الأولية) فهي مواد لا تزيد المسافة الفاصلة بين استخراجها والمصنع عن 10 كلم وتضمن هذه المواد تشغيل المصنع لمدة 100 سنة، وبالنسبة للإضافات الأخرى فهي خامات الحديد التي يتم جلبه من منجم الونزة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. بناء على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة - .

<sup>2</sup>. بناء على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تبسة - .

<sup>3</sup>. بناء على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة - .

## المطلب الثاني: أهداف مؤسسة إسمنت - تبسة - وإمكاناتها

لكل شركة أهداف تصبو إليها من خلال ما تملكه إمكانات بشرية ومادية، كما هو الحال في شركة

إسمنت - تبسة -.

### أولا \_ أهداف مؤسسة إسمنت - تبسة -

أنشئت هذه الشركة أساسا لتمويل الاقتصاد الوطني بمادة الإسمنت ومن ثم يكون الهدف الأكبر

هو تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال، وتتمثل أهدافها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الأهداف المالية والاقتصادية: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل.
- إنتاج منتج يتصف المواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة.
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها من الخارج.
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة كإنشاء خط إنتاج بتكنولوجيا جديدة.

#### 2- الأهداف الاجتماعية والبيئية: تتمثل فيما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ومن ثمة تخفيض البطالة.
  - توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة ومقبولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة ومن ثم المساهمة في خفض أسعار السكن إلى حد ما.
  - تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.
  - إضافة إلى ذلك تسعى الشركة إلى المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى البيئة.
- أما الهدف الرئيسي الذي تركز عليه الشركة فيمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار هذا من الناحية الاقتصادية، أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل الشركات وهو توفير مناصب عمل، وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

<sup>1</sup>. بناء على وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تبسة - الملحق رقم (01).

**ثانياً \_ إمكانيات مؤسسة إسمنت - تبسة -**

تمتلك مؤسسة إسمنت - تبسة - إمكانيات بشرية ومادية معتبرة لا تتوفر لدى العديد من المصانع الجزائرية وهي تعمل على استغلالها بفعالية من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المسطرة وتتمثل الإمكانيات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الإمكانيات البشرية:** وتتضح الإمكانيات البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة - في الجدول رقم (04) الموالي :

**الجدول رقم (04): الإمكانيات البشرية للمؤسسة**

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
إطارات مسيرة	5	5	5	6	6
إطارات سامية	32	32	32	32	32
إطارات	38	34	43	43	43
أعوان ماهرة	160	174	178	178	178
أعوان تنفيذيون	69	52	74	76	76
مجموع الأعوان الدائمون	304	297	313	333	333
المؤقتون	56	56	69	69	69
المجموع الكلي	360	353	382	402	402

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة - .

يبين الجدول التالي الإمكانيات البشرية لمؤسسة الإسمنت\_ تبسة \_ حيث تم الإهتمام بالموارد البشرية سواء أن كانت

إطارات مسيرة أو إطارات سامية أو إطارات أو أعوان تنفيذيون أو مجموعة الأعوان الدائمون أو المؤقتون بوتيرة مستمرة ومتزايدة ودائمة لأنهم العنصر المهم في المؤسسة،

**2- الإمكانيات المادية:** تتمثل في مصادر المواد الأساسية لصناعة الإسمنت وتتمثل في ثلاث مقالع كما يلي<sup>2</sup>:

**1-2- مقلع الحجر الكلسي:** مساحته 230 هكتار يحتوي على ما يقدر بـ 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

<sup>1</sup>. بناء على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة - .

<sup>2</sup>. بناء على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تبسة - .



2-2- مقلع الرمل الكوارتزي: مساحته 21 هكتار يحتوي على 9 مليون كن من مادة الرمل.

2-3- المقلع الطيني: مساحته 79 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 32 ألف طن من الطين.

بالإضافة إلى التجهيزات الآتية:

- الكسارات: عددها ثلاثة الأولى خاصة بمادة الكلس والثانية خاصة بمادة الطين، والثالثة خاصة بمادتي الحديد والجبس.

- مساحات مهياة للتخزين: عددها اثنان يخزن فيها كل من: الكلس، الحديد، الرمل، الطين والجبس كل على حدا.

- الفرن: بطاقة متاحة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية.

- خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد.

- خلاط الكنكر: بطاقة متاحة تقدر بـ 160 طن في الساعة.

- مركز للتوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الإسمنت.

بالإضافة إلى مجموعة من وسائل الاستغلال المتمثلة في: جرّافات ورافعات وحفارات ووسائل النقل والشحن الثقيلة.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تيسة -**

إن الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت - تيسة - تبرز فيه جميع الدوائر والمصالح تربها علاقات وأنشطة متعددة، كل هذا من أجل تحقيق الفعالية في الإنتاج، وتحقيق الأهداف الموضوعية، مما يؤدي إلى استمرارية النشاط وكذا سرعة دوران المعلومات، فالهيكل التنظيمي للشركة يعب، عن تقسيم الأنشطة والمهام داخله على أساس وحدات تنظيمية بحيث أعطت كل وظيفة من الوظائف دائرة.

لضمان سير الأشغال بشركة إسمنت- تيسة - تم الاعتماد على الهيكل التنظيمي الآتي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>. بناء على وثيقة مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تيسة - الملحق رقم (01).



تم تصنيف الوظائف في شركة إسمنت - تبسة - كما يلي:

- 1- مدير الاستغلال: مراقبة سير الأعمال في الدوائر الآتية: دائرة المواد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة.
- 2- المستشار القانوني: الإشراف على القضايا القانونية والمنازعات الخاصة بالشركة.
- 3- المصلحة التجارية: الإشراف على عمليات بيع الإسمنت.
- 4- مصلحة مراقبة الجودة: يمكن معرفة مهام هذه المصلحة من خلال اسمها فهي المرشح الوحيد الذي يعطي النوعية الخاصة، وذلك بتحليلها في المختبر المجهز بآلات حديثة.
- 5- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم هذه الدائرة بمسايرة النشاط المالي للشركة، وكذا المحاسبي، وكذلك بالتدرج تحت المصالح المعهودة وهي مصلحة تسيير الميزانية ومصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.
- 6- دائرة الإدارة والمستخدمين: يسير هذه الدائرة عدة مستخدمين موزعين على ثلاثة مصالح هي:
  - مصلحة المستخدمين.
  - مصلحة الوسائل العامة.
  - مراسل اجتماعي.
- 7- دائرة التموين: دورها تسيير عملية صناعة الإسمنت وذلك بتوفير كل المواد التي تدخل في عملية الإنتاج، كما تحتوي على مخزن خاص، وهذه الدائرة تحتوي على مصلحتين هما:
  - مصلحة المشتريات: تقوم بجلب متطلبات المصنع.
  - مصلحة تسيير المخزون: من خلالها يتم توزيع المخزون وتقسيمه على شكل حصص الدوائر المعنية.
- 8- دائرة الإنتاج: وهي الدائرة المسؤولة عن العتاد وتوفير كل الآلات التي تسهل عملية الإنتاج والتي تنقسم حسب مهامها إلى عدة مصالح:
  - مصلحة مكتب الدراسات.
  - مصلحة الورشات العامة.
  - مصلحة الكهرباء.
  - مصلحة الضبط والقياس.
  - مصلحة الميكانيك.
- 9- دائرة المواد الأولية: وهي الأساس الذي يركز عليه المصنع، حيث توفر المواد الخام التي تدخل في صناعة الإسمنت وتنقسم بدورها إلى ثلاثة كسارات: كسارة الطين وكسارة الجبس وكسارة الكلس، كما أنها تنقسم إلى مصلحتين مصلحة الصيانة والعتاد، مصلحة الاستغلال وآلة التكسير.

### المبحث الثاني: دراسة المنافسة في مؤسسة الإسمنت وواقع التجديد التكنولوجي فيها

تسعى مؤسسة إسمنت - تيسة - كغيرها من المؤسسات إلى تحسين أدائها وزيادة مبيعاتها وتحقيق أقصى ربح ممكن، وذلك لضمان البقاء والاستمرارية في السوق حيث تقوم المؤسسة بقياس أدائها الداخلي، ومركزها التنافسي وتقييم أسباب الانحراف والاختلافات بينها وبين المؤسسات الأخرى، وحتى تتمكن من مواجهتها والاستمرار في السوق وجب عليها تحسين قدراتها التنافسية في مجال نشاطها والعمل على تمهيتها من خلال الاستثمار في التجديد التكنولوجي.

#### المطلب الأول: تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة إسمنت - تيسة -

تنشط مؤسسة إسمنت - تيسة - في بيئة تتسم بالتغير المستمر، نتيجة لسياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر، الأمر الذي يفرض عليها تحليل وضعها التنافسي، وذلك بتحليل مختلف القوى التنافسية المكونة للبيئة، وتحليل مؤشراتنا بهدف إبراز نقاط قوتها وكذا مواطن ضعفها التي يمكن أن تكون مداخل أو مصادر لتعزيز أو ضعف قدراتها التنافسية.

#### أولا - تحليل القوى التنافسية لمؤسسة إسمنت - تيسة -

لوقوف على حالة نشاط مؤسسة إسمنت - تيسة - تم الاعتماد على تحليل القوى التنافسية لها التي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- تهديد الداخلين الجدد ( المنافسون ) :** وتشمل الشركات المصنعة للإسمنت في القطاع والشركات الجديدة الداخلة إلى سوق الإسمنت الوطني وتتمثل هذه الشركات فيما يلي:

#### 1-1- شركات القطاع العام: وتضم ما يلي:

**1-1-1- الشركات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) :** وتضم بالإضافة إلى شركة إسمنت - تيسة - الشركات الآتية:

- شركة إسمنت عين توتة (SCIMAT).

- شركة إسمنت حجر السود (SCHS).

- شركة إسمنت حامة بوزيان (SCHB).

- شركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK).

**1-1-2- الشركات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للوسط ( ERCG ) :** تضم ثلاث شركات هي:

- شركة إسمنت متيجة (SCMI)

- شركة إسمنت رايس حميدو (SCRH)

- شركة إسمنت صور الغزلان (SCSEG)

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على الموقع الإلكتروني لمؤسسة إسمنت - تيسة - [www.SCT.com](http://www.SCT.com) بتاريخ

**1-1-3- الشركات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO):** وتضم ثلاث شركات هي:

- شركة إسمنت سعيدة (SCIS).
- شركة إسمنت زهانة (SCIZ).
- شركة إسمنت بني صاف (SCBS).

**1-2- شركات القطاع الخاص:** وتضم شركة إسمنت الجزائر ALGERIAN CIMENT COMPANY

التابعة لمجمع وارس كوم لصناعات البناء يقع مقر الشركة في منطقة حمام الضلعة بولاية المسيلة وتعد شركة إسمنت الجزائر الشركة الوحيدة في شركات القطاع الخاص المصنعة للإسمنت في الجزائر بحجم استثمارات يتجاوز 450 مليون دولار وتحل الصدارة من حيث الطاقة الإنتاجية، ويعد أكبر منافس لشركة إسمنت - تيسة - هي شركة إسمنت الجزائر ACC حيث لم تقتصر على الحصة السوقية فقط بل تعدتها إلى الموارد البشرية للشركة من كفاءات وإطارات ومهارات نتيجة للامتيازات المادية والحوافز التي توفرها شركة إسمنت الجزائر ACC، بهدف استقطاب العمالة الماهرة، حيث عملت هذه الأخيرة منذ انطلاقتها في سبتمبر 2003 على توسيع دائرة التوظيف وإعطاء الأسبقية للإطارات والكفاءات القادمة من شركات الإسمنت الوطنية.

**2- الزبائن:** تتعامل شركة إسمنت - تيسة - مع العديد من الزبائن المحليين مصنفين كآلاتي:

**2-1- مستهلكين نهائين أو صناعيين:** وتضم ما يلي:

- مؤسسة الأشغال العمومية (ETP).
- المقاولون.

**2-2- وسطاء:** وتضم ما يلي:

- مؤسسات إعادة توزيع وتسويق مواد البناء (EDIMCO) وعددهم 11 مؤسسة -.

- شركة تسويق مواد البناء SCMCE تابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE).

**2-3- باعة:** وتتمثل في تجار الجملة لمواد البناء.

وتجدر الإشارة إلى أن قوة تفاوض الزبائن حول الأسعار غير واردة في حالة شركة إسمنت - تيسة - وباقي شركات الإسمنت العمومية نظرا للقيود المفروضة على هذه الشركات من ناحية تسعير منتج الإسمنت.

**3- الموردون:** تتجلى تهديدات الموردون بالنسبة لشركة إسمنت - تيسة - في قدرتهم على التفاوض

بخصوص الأسعار، الجودة، إجراءات التسليم والتسديد ... الخ. ويمكن حصر أهم موردي المؤسسة في الجدول رقم (05) كآلاتي:

**الجدول رقم (05): يوضح أهم الموردين لمؤسسة إسمنت - تبسة -**

المورد الأجنبي	المورد المحلي	المواد الخام
FLS – France FLS – Espagne FLS – DANMARK شركة ATLAS COPCO	-	قطع الغيار والأجر الخاص بالفرن
-	الشركة الوطنية للحديد FERPHOS والفوسفات	خامات الحديد
شركة MAOTTEAUX	-	الكسارات الفحمية
-	شركة نفتال NAFTAL	زيوت ومحروقات
شركة OSI	-	المواد الكيميائية
شركة FICHER LABO	-	تجهيزات المخبر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من دائرة التمويل لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

تعتمد شركة إسمنت - تبسة - في توريدها على المصادر المحلية والأجنبية ولا بد للشركة أن تبحث عن بدائل لتفادي أي تهديدات قد يشكلها المورد خاصة الأجنبي لكونها تتحمل تكاليف باهظة للحصول عليها.

**4- المنتجات البديلة:** تعد مادة الإسمنت إحدى المواد الأولية لقطاع البناء، فهي كغيرها من المواد التي لها منتجات بديلة وتتجسد بدائلها في كل من الزجاج والحديد والألمنيوم التي عادة ما تستخدم في البناءات الحديثة، لكن هذه المواد لا تشكل تهديدات كبيرة عليها، باعتبار أنها تقلل من استخدامها ولا تلغيها.

**5- المزاحمة في قطاع الإسمنت:** رغم أن المزاحمة في قطاع الإسمنت ليست حادة حالياً ما دام أن الإنتاج المحلي لم يصل بعد إلى الاستجابة إلى الطلب المتزايد حيث تضاعف من سنة 2015 من 614 طن إلى 884 طن سنة 2018، إلا أن هناك جهود كبيرة من قبل الدولة من أجل رفع الطاقة الإنتاجية المحلية من مادة الإسمنت وتوسيع شركة إسمنت - تبسة - إلى رفع الطاقة الإنتاجية التي تمكنها من إكتساب حصة سوقية كبيرة مقارنة بالشركات الوطنية الأخرى .

**ثانيا - تحليل مؤشرات القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -**

يتمثل تحليل مؤشرات القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الربحية:** تعتبر الربحية من المؤشرات الأساسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -، حيث كان هدفها الرئيسي هو استخدام الموارد المتاحة لها بحيث تحقق الكفاية الإنتاجية والمحافظة على جودة المنتج وخفض التكاليف

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتماداً على معلومات مقدمة من مصلحة مراقبة التسيير وقسم المحاسبة والمالية لمؤسسة إسمنت

إلى أدنى حد ممكن بالموازرة مع هذا تتطلع أيضا لتحقيق أعلى وأكبر الأرباح، لتطوير أداؤها، ومعرفة الموقف التنافسي لها. والجدول رقم (06) يبين رقم الأعمال لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

**الجدول رقم (06): يوضح رقم الأعمال لمؤسسة إسمنت - تبسة - من 2014-2018.**

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	1360088	3084120	2359741	2418052	2323853

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من الإدارة التجارية لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

**2- تكلفة الصنع:** تعتبر ميزة التكلفة الأقل بمثابة الرهان والتحدي الذي تسعى مؤسسة الإسمنت - تبسة - تحقيقه باعتبار أن المنتج نمطي يغيب فيه التميز، حيث عادة ما يتم انجاز المصنع على مقربة من المادة الأولية الأساسية وهي الكلنكير والذي يشكل نسبة 80% باعتبار وزنها الثقيل والتي تزيد تكلفة نقله كلما بعد عن المصنع، حيث تمتلك الشركة محاجر على مقربة من المصنع تسمح لها من تحقيق هذه الميزة، كما يتم تحقيق وفورات في التكلفة من خلال اقتصاديات الحجم والتي تعتبر الميزة التي تنتم بها هذه الصناعة، وتتبع مصلحة المحاسبة التحليلية لحساب سعر تكلفة منتجاتها طريقة التكاليف الكلية، فهي بذلك تقوم بتحميل كافة الأعباء المباشرة وغير المباشرة، سواء الثابتة أو المتغيرة على المنتجات، وتعتمد طريقة الأقسام المتجانسة والتي تعد إحدى الطرق الجيدة والملائمة لخصر كافة التكاليف وتتكون أساسا من تكاليف المواد المستعملة، تكلفة اليد العاملة، تكاليف الاهتلاك.

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** تبرز مكانة مؤسسة إسمنت - تبسة - من خلال كمية الإنتاج التي توفرها لتغطية جزء معين من الطلب على مادة الإسمنت والذي يمثل الحصة السوقية للشركة، من أجل تتبع وتحليل التغيرات الحاصلة على إنتاج الشركة والإنتاج الوطني.

**4- الحصة من السوق:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة مؤسسة إسمنت - تبسة - في الأسواق المحلية، إذ حققت المؤسسة أرباحا أدى إلى أن تكون حصتها السوقية أكبر وهذا ما يساعدها على تنمية قدراتها التنافسية.

**ثالثا - مصادر القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -**

تتمثل مصادر القدرة التنافسية في الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة، الإبداع في مؤسسة إسمنت - تبسة - كما يلي:

**1- الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في كمية المدخلات نسبة إلى المخرجات ولعل أبرز مدخلات العملية الإنتاجية تتمثل في المواد الأولية واليد العاملة المباشرة، حيث تتمتع مؤسسة إسمنت - تبسة - على طاقة مباشرة مقسمة إلى إطارات وأعاون مهرة وأعاون تنفيذ وهذا ما يبينه الجدول رقم (07) الموالي:

الجدول رقم (07): الكفاءات البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة -

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
إطارات	38	36	40	43	49
أعوان مهرة	178	163	170	178	160
أعوان تنفيذ	76	91	105	144	156
العمال المؤقتين	69	58	65	68	73
العدد الإجمالي	361	348	380	433	438

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة -

**2- الجودة:** إن ارتفاع كفاءة استغلال المواد واليد العاملة يرجع بالأساس إلى جودة العمليات مقارنة بالسنوات الماضية، حيث أن الجودة تؤدي إلى تقليل المعيب من الإنتاج، وكذا المعيب في المواد، حيث أن مؤسسة إسمنت - تبسة - تهتم بمراقبة جودة المنتج منذ شراء المواد الأولية وتخزينها إلى غاية تقديمها بالشكل النهائي كما أن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية إذ أنها حاصلة على شهادة (ISO) 9001-2000 سنة 2004، وسنة 2007<sup>1</sup>.

**3- الاستجابة لحاجات العميل:** إن الإنتاج بالجودة المرضية والموافقة لحاجات الزبائن وفي الوقت المحدد تجسيد حقيقي للاستجابة لحاجات العميل، حيث أن الشركة تنتج الإسمنت بالجودة اللازمة، كما تسعى الشركة لإرضاء زبائنها من خلال تخفيض زمن الانتظار والإصغاء لانشغالاتهم ومشاكلهم<sup>2</sup>.

**4- المعرفة:** إن المعارف التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة راجعة إلى خبرتها الطويلة في مجال الإسمنت ومشتقاته من جهة إضافة إلى برمجة الدورات التكوينية اللازمة لمواكبة العاملين للتطورات التكنولوجية الراهنة وتطوير معارفهم ومهاراتهم، فحصلوا على هذه المعارف وتوظيفها في نشاطها أهلها للحصول على ميزة تنافسية من نوع التميز.

**5- الإبداع:** لتحقيق عنصر الجودة يتوجب على الشركة تجديد أصولها، وأنظمتها التسييرية، حيث قامت من خلال السنوات الأخيرة باقتناء معدات إنتاج، وتجهيزات مكتبية، كما تهتم المؤسسة بالتكنولوجيا من خلال مواكبتها لأحدث المستجدات في البيئة التكنولوجية ويبرز ذلك من خلال استخدامها للحواسيب وشبكة الإنترنت داخل المؤسسة كما أنها تستخدم تكنولوجيات حديثة في إنتاج ومراقبة جودة منتجاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. الملحق رقم (02).

<sup>2</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلة الشخصية مع المكلف بالجودة ومراقبة النوعية.

<sup>3</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من إدارة التطوير لمؤسسة إسمنت - تبسة -



### المطلب الثاني: نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة -

نظرا للتطورات الراهنة والمستمرة في الأسواق، ومن أجل التكيف مع المحيط التنافسي، تقوم مؤسسة إسمنت - تبسة - بتدعيم وظيفة البحث والتطوير باعتبارها المحرك الأساسي لعملية التجديد التكنولوجي، والتي من شأنها تأهيلها وتحسين تنافسيتها على الأقل في السوق المحلية.

#### أولاً: العوامل المساعدة على رفع فعالية نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة -

إن إمكانية رفع فعالية نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة - مرهون باستعمال مجموعة من الإجراءات والتقنيات، ويتضح ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**1- الموارد المالية والمادية:** يتطلب البحث والتطوير لإنجاز ابتكارات وتجديدات موارد مالية ومادية كافية، حيث تعد من العوامل الأساسية لقيام نشاطات البحث والتطوير، وتتكون هذه الموارد من التخصيصات التي ترصد في الخطط الإستراتيجية، والتشغيلية والتي تتوافق وحاجة نشاط البحث والتطوير، ومرحلة تقدم العمل في مشروعاته، وكذا المكائن والمعدات التي تستخدمها مؤسسة إسمنت - تبسة -، إذ لا يمكن تحقيق نتائج بدون توفرها، حيث أن أهمية الموارد المادية والمالية يتم بواسطتها تحقيق هذه النشاطات.

**2- الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري في مؤسسة إسمنت - تبسة - من أهم الموارد، الذي يضم المتخصصين ومساعدتهم والأطر الخدمية المساعدة في عملية البحث والتطوير، وذلك لأن عملية البحث والتطوير تتطلب أفرادا ذوي قدرة على التفكير والإبداع، ويمكن تقسيم عمال البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة - إلى:

**1-2 الباحثين:** هم الركيزة الأساسية لنشاط البحث والتطوير، فهم فئة متميزة قادرة على الملاحظة، التحليل، الإبداع والابتكار، فهم الذين يساهمون في إنتاج المعارف وتطوير الأعمال الأصلية.

**2-2 الأطر المساندة للباحثين:** وتضم خدمات التوثيق، الصيانة، محلل مالي والإعلام العلمي.

- تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة - على توفير كفاءات فنية جيدة في العمال المعنيين بمشاريع البحث والتطوير، إذ يجب أن يتميزوا بالصفات التالية:

- أن يكتسبوا معارف تقنية عالية.

- أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة.

- أن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية.

- أن يتمكنوا من الاستغلال الأمثل للمعلومات.

**3- العوامل التنظيمية:** يمكن أن نحدد فيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تبسة -:

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على مقابلة مع السيد رضا، المكلف بمديرية التطوير لمؤسسة إسمنت - تبسة -، تاريخ المقابلة 2019/04/28.

**3-1- إستراتيجية المؤسسة:** إن إستراتيجية مؤسسة إسمنت - تيسة - قائمة على الجودة، أي أن تجعلها مصدرا لميزتها التنافسية في السوق، وتستقطب الباحثين من أجل أن يساهموا في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من نشاط البحث والتطوير.

**3-2- القيادة:** تلعب القيادة دورا فعلا في تحفيز نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تيسة -، حيث أن نمط القيادة الذي يعتمد على المشاركة يشجع العناصر الفرعية على الانخراط في القرارات الخاصة بالبحث والتطوير، وذلك باقتراح أفكار مستحدثة، ومن ثم قدرة القائد على تقديم رؤية تتعلق بمسار المؤسسة وأبي العناصر القادرة على تحقيق هذه الرؤية.

**3-3- ثقافة المؤسسة:** هي القيم والمفاهيم التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي لمؤسسة إسمنت - تيسة - تميزا معينا في عمل الأشياء، وحيث أن الأشياء والظروف تتغير، فلا بد لثقافة مؤسسة إسمنت - تيسة - أن تكون كذلك .

**3-4- اليقظة:** يعتبر نظام اليقظة (التنافسية، التكنولوجية) من العوامل المساعدة على رفع كفاءة وفاعلية نشاط البحث والتطوير، وذلك لما تقوم به مؤسسة إسمنت - تيسة - من خلال خلايا اليقظة على رصد ومتابعة التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للمؤسسة، والنقاطها للمعلومات المفيدة ومعالجتها وتحليلها وإرسالها إلى مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسة.

**3-5- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا محوريا هاما في مساعدة مؤسسة إسمنت - تيسة - على تجميع وتخزين وتنظيم وتحليل ومعالجة المعلومات الإدارية والفنية، كما تساعد على اختصار الوقت والجهد الذين تتطلبهما عملية التحليل والمعالجة والتوزيع، بالإضافة إلى إيجاد حلول عملية للمشاكل التقنية التي تواجهها، من خلالها يكون هناك تدفق هائل للمعلومات التي تعد عاملا مهما وأساسيا ومن العوامل التي تساعد على البحث والتطوير.

#### ثانيا - تنظيم نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تيسة -

يحتل نشاط البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم مؤسسة إسمنت - تيسة - بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عن وظيفة التسويق، أو داخلية من خلال المشاكل الفنية التي تجابه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك يتكون نشاط البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات، المعلومات الناتجة عن التكنولوجيا المتاحة، كلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، يقوم بالإشراف على هذا النشاط مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، الذي يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالنشاط حسب المشاريع المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة وتوجد مجموعة من القواعد الأساسية التي يتركز عليها نشاط البحث والتطوير في مؤسسة إسمنت - تيسة - نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من مديرية التطوير بمؤسسة إسمنت - تيسة -.

- 1- **المرونة:** إن عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها سريعة التغير، يؤدي إلى ضياع فرص للحاق بالمؤسسات على التكيف وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف، وتتحقق تضيق الفجوة، أخذت مؤسسة إسمنت - تيسة - بعين الاعتبار الأمور التالية:
    - وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
    - الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.
    - وجود قوى عاملة كفئة ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية الأكيدة في التعليم والتدريب.
  - 2- **التنقل بين الوظائف:** من النافع لعملية تنقل الوظائف وخاصة المديرين بين وظائف مؤسسة إسمنت - تيسة - الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
  - 3- **اكتساب مهارات جديدة:** إن أي تعديل أو تغيير في أهداف مؤسسة إسمنت - تيسة -، ينظر على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.
  - 4- **الالتزام بالتكنولوجيا:** إن هدف مؤسسة إسمنت - تيسة - طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره، لذلك تخطط للأمر التالية:
    - الاهتمام بوضع الأهداف طوية المدى.
    - الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية.
    - الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.
    - الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.
- ثالثا - علاقة نشاط البحث والتطوير بوظيفتي الإنتاج والتسويق في مؤسسة إسمنت - تيسة -**
- إن نجاح نشاط البحث والتطوير يتوقف على درجة ونوع علاقته بنشاطي الإنتاج والتسويق، فالجانب التقني يتطلب تعاونا وثيا وتنسيقا مع وظيفة الإنتاج، والنجاح التجاري للإبداع في السوق يتطلب تعاونا مع وظيفة التسويق، ويمكن التكامل بين وظائف مؤسسة إسمنت - تيسة - من تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:
- 1- **وظيفة الإنتاج ونشاط البحث والتطوير:** يقدم نشاط البحث والتطوير الدعم الفني لفروع الإنتاج، خصوصا في تركيب وتصميم المنتج أو الأسلوب الإنتاجي، كما تقوم وظيفة الإنتاج بتزويد نشاط البحث والتطوير بالمعلومات التقنية اللازمة، وعلى أساسها يتم إنجاز مشروع البحث والتطوير، وهذا لتفادي تصميم مفتوح (الإسمنت) غير قابل للتجسيد أو خارج طاقة وإمكانية مؤسسة إسمنت - تيسة -
  - 2- **وظيفة التسويق ونشاط البحث والتطوير:** يقدم نشاط البحث والتطوير كافة المعلومات عن تكلفة المنتج الجديد أو جودة المنتج الجديد، لمصلحة التسويق من أجل تسعير المنتج (الإسمنت)، وكذا الترويج لها كما تقوم وظيفة التسويق بتوفير كافة احتياجات السوق (المستهلك)، واقتراح منتجات للتطوير.
- رابعا - سياسات مؤسسة إسمنت - تيسة - في مجال البحث والتطوير**

تنتهج مؤسسة إسمنت - تيسة - سياسات للاهتمام بمجال البحث والتطوير تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من قسمي الإنتاج والمبيعات لمؤسسة إسمنت - تيسة -.

**1- الحوافز:** عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والتجديد التكنولوجي، تقوم مؤسسة إسمنت - تبسة - بتقديم علاوات مختلفة للأفراد العاملين الذين يعملون على تطوير أفكارهم وإبداعاتهم، وإثبات فعالية أعمالهم، ويمكن حصر هذه الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز، وذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية والعائلية (مثل: السكن، التجهيزات، الترقية في الوظيفة) من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، ومدى انتفاع المؤسسة من هذه الإبداعات المحققة.

**2- الارتباطات:** هي جملة العلاقات التي تنشأها مؤسسة إسمنت - تبسة - مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا مراكز البحث العلمي، ومن الأسباب التي تجعل مؤسسة إسمنت - تبسة - تلجأ للقيام بمثل هذه الارتباطات لسد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص قدراتها وإمكانياتها، وجعلها أكثر فعالية.

**المطلب الثالث: سيرورة التجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة -**

إن التفكير التجديدي من الأمور الواجب مراعاتها، وتنميتها لدى الأفراد العاملين بمؤسسة إسمنت - تبسة -، وهذا حتى تتمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة داخل القطاع، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءاتها بأسلوب علمي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير في التجديد المستمر.

**أولاً- تصنيف التكنولوجيا الموجودة بمؤسسة إسمنت - تبسة -**

يمكن تقسيم التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة إلى ما يلي<sup>2</sup>:

**1- تكنولوجيا المنتج:** تتميز التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة بالتجديد والتطوير، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتوجها، حيث قام قسم التطوير والنوعية باقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتوج ذو خصائص عالية ووظائف جديدة للعملاء.

**2- تكنولوجيا أساليب الإنتاج:** تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة - إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، وفي هذا الإطار قامت مؤسسة إسمنت - تبسة - بتركيب المصفاة ذات الأذرع بدل المصفاة الكهربائية سنة 2011، انجر عنها العديد من الفوائد، كتحسين إنتاجيتها وزيادة مبيعاتها وتحسين سمعتها وتحقيق القدرة التنافسية لها. وسمحت اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات ومخابر البحث والتطوير من اكتساب خبرات ومعارف علمية تؤهل مؤسسة إسمنت - تبسة - لتعزيز موقعها في السوق المحلية، وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، كما أن المؤسسة محل الدراسة تتحكم بصفة جيدة في أساليب الإنتاج، وهذا نظراً للتدريبات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إتقان استعمال الوسائل الحالية، وكذا التكنولوجيات الجديدة التي تسعى لإقتناءها،

<sup>1</sup>. بناء على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

<sup>2</sup>. من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلات الشخصية مع مسؤولي الوحدات (الإنتاج، مراقبة النوعية، الإعلام الآلي) لمؤسسة إسمنت - تبسة -، تاريخ المقابلة 2019/05/02.

**3- تكنولوجيا الإعلام الآلي:** كل وحدات وأقسام ومديريات مؤسسة الإسمنت مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للإنترنت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالعملاء والموردين وترويج منتجاتها، حيث تهتم مصلحة الإعلام الآلي بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في المؤسسة حيث قامت مؤسسة إسمنت - تبسة - خلال 5 سنوات الأخيرة بتجديد أجهزة ومعدات الإعلام الآلي، التي تهدف من وراء هذه العملية بتنمية البرامج المعلوماتية وتأهيل مستعملي الإعلام الآلي في المؤسسة حيث نتج عن هذا التأهيل تجديد وتطوير مجموع من التطبيقات التي تستعملها مؤسسة الإسمنت في مجال نشاطها من بين هذه التطبيقات التي نبينها في الجدول رقم (08) الموالي:

**جدول رقم (08): يوضح تطبيقات مؤسسة إسمنت - تبسة -**

Big Finances	application comptabilité	تطبيق المحاسبة
Big Paie	application de calcul de lor paie	تطبيق حساب الرواتب
Syshet	application commercial	تطبيق تجاري حديث
Coswim	application GDS (gestion de stock)	تطبيق إدارة المخزون
MSA	application de commercial ancien	تطبيق تجاري قديم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من مصلحة الإعلام الآلي لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

**ثانيا - آليات التجديد التكنولوجي لمؤسسة إسمنت - تبسة -**

تحاول مؤسسة إسمنت - تبسة - في إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعدها على تحقيق التجديد التكنولوجي ليشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة على كافة وظائفها الرئيسية، التموين، الإنتاج، التسويق، الصيانة، البحث والتطوير باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- وظيفة التموين:** تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل: سائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر المنتج.
- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات ووظائف التموين.
- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها.
- التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان).

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلات الشخصية لمسؤولي الوحدات (التموين، الإنتاج، التسويق، التطوير، الصيانة، إدارة الموارد البشرية، حماية البيئة) لمؤسسة إسمنت - تبسة -، بتاريخ 2019/05/02.

- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.
  - تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى، الإنتاج، التسويق، ... الخ.
  - تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لاسيما المتعلقة منها بعملية الشراء.
  - الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.
  - القيام بعملية تقييم الموردين لتركيز التعامل مع أحسنهم.
  - ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.
- 2- وظيفة الإنتاج :** تتمثل إجراءات وآليات للتجديد التكنولوجي بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:
- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي).
  - إنتاج الإسمنت طبقا لمواصفات الجودة العالمية.
  - الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية.
  - توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف).
  - جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.
- 3- وظيفة التسويق:** الآليات الضرورية للتجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تيسة - تتمثل فيما يلي:
- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
  - الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
  - ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات وضمانات للزبائن.
  - تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب.
  - إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون.
  - تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء بالمنتج وترقية وسائل الاتصال المباشر.
  - إقامة شبكة معلومات داخلية للعمل على سهولة تداول وتنقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة بينها.
  - الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطها.
  - الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.

إن هذه الآليات تعد ضرورية لتبني نشاط التجديد التكنولوجي، على الرغم من أجل جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر للأجهزة الموجودة وكذا لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

#### 4- وظيفة البحث والتطوير: تظهر عمليات التجديد التكنولوجي لمؤسسة إسمنت - تبسة - فيما يلي:

- عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج.

- إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في مؤسسة إسمنت - تبسة - تماشيا مع الأهداف الرئيسية لبرامج التجديد التكنولوجي.

- التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل التكنولوجية للتصنيع.

- تسيير ومراجعة ومعاينة أجهزة المراقبة والقياس.

- البحث عن أفضل الطرق لتطبيق نشاط التجديد التكنولوجي.

- التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

#### 5- وظيفة الصيانة: تطوير وظيفة الصيانة في مؤسسة إسمنت - تبسة - قائمة على ما يلي:

- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.

- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.

- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.

- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

#### 6- وظيفة الموارد البشرية: أصبح اليوم المورد البشري يشكل رأس المال وأصل من أصول المؤسسة

وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإن مؤسسة إسمنت - تبسة - أصبحت أمام ضرورة توفير مجموعة من الآليات للتجديد التكنولوجي في المؤسسة وذلك عن طريق:

- إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا وإجراءات الجودة.

- التحسين المستمر والدائم لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية مما ينمي أفكارهم التجديدية.

- تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين.

- استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة.

#### 6- وظيفة الوقاية والأمن: تتمثل آليات التجديد التكنولوجي لهذه الوظيفة فيما يلي:

- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الإنتاجية من الفضلات

الصناعية والعمل على التخلص منها (تركيب المصفاة ذات الأذرع) وبالتالي حل مشكل التلوث البيئي.

- تطوير قدرات ومهارات الأفراد كإجراء دورات تكوينية لأعوان الأمن خاصة بالأمن وسلامة العمل.

- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية التي من شأنها المساعدة على تطبيق مبادئ التجديد التكنولوجي. حيث أن كل هذه الإجراءات التجديدية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين تنافسية مؤسسة إسمنت - تبسة - في السوق الذي تعمل داخله.

#### ثالثا - العوائق التي تواجه نشاط التجديد التكنولوجي في مؤسسة إسمنت - تبسة -

رغم النشاط المعتبرة للتجديد التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسة، إلا أن هناك جملة من العوائق تحد من عملية التجديد التكنولوجي بها أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- عدم كفاية الإطار المؤهلة للقيام بنشاطات التجديد التكنولوجي.
- 2- نقص الميزانية المخصصة لهذا النشاط.
- 3- عدم كفاية التكوين اللازم للإطارات والباحثين.
- 4- صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذلك تكلفتها الباهظة.
- 5- عدم وجود علاقة واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها في الجامعات ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

#### رابعا - إصلاحات مؤسسة إسمنت - تبسة - في مجال التجديد التكنولوجي

رغم النتائج الجيدة التي وصلت إليها مؤسسة إسمنت - تبسة - في مجال إنتاج الإسمنت، إلا أنها لا تزال تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق واحتلال مراتب ريادية أمام منافسيها، من هذا المنطلق تقوم المؤسسة محل الدراسة بمجموعة من الإصلاحات لإعطاء دفعة قوية للمؤسسة للقيام بنشاطات البحث والتطوير على المستوى الداخلي ومن أهم إصلاحات المؤسسة نذكر ما يلي:

**1- الموارد البشرية:** إن وعي القائمين على مؤسسة إسمنت - تبسة - بأن تحسين وتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين مركزها التنافسي من خلال تقديم منتج متميز، بتكنولوجيا متطورة، تحقق مطالب واحتياجات عملائها الحاليين والمرتقبين، كله متوقف على المورد البشري العامل بالمؤسسة، ولتحقيق كل هذه النتائج وضعت المؤسسة عدة إصلاحات تتعلق بالجوانب التالية:

- الاهتمام بجانب التكوين والتدريب، لأنه ضروري لليد العاملة وخاصة أمام التطورات التكنولوجية المذهلة والتغيرات التي تشهدها الآلات التقنية، وبالتالي يجب الاعتماد عليها كعنصر وبعد فعال لتقريب اليد العاملة من الواقع التطبيقي وذلك من خلال تكوين الإطارات أو العمال من جميع النواحي وخاصة من الناحية التقنية.

- تعزيز وتقوية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعمال، الأمر الذي بدوره يساعد على خلق روح العمل الجماعي وتشجيع أية مبادرة إبداعية يقوم بها العمال.

- إعادة الاهتمام أكثر بظروف العامل باعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات المؤسسة وبالتالي ضرورة إعطائه كل حقوقه التي منحها القانون.

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مختلف الوحدات التنظيمية لمؤسسة إسمنت - تبسة -.



- إتاحة الفرص لإبراز المجهودات الفردية للباحثين ونتائج أبحاثهم في الميدان، ويجب إعطاء الاعتبار اللائق للباحثين ومنحه التحفيزات من أجل العمل.

**2- الموارد المادية:** قامت مؤسسة إسمنت - تبسة -، بتزويد مصفاة ذات الأذرع بدل المصفاة الكهربائية سنة 2011، وكذا إدخال مجموعة من التجهيزات في مصلحة التطوير ومراقبة النوعية، وكذا مصلحة الإعلام الآلي.

كما قررت إدارة المؤسسة تخصيص 25% من رقم أعمالها لنشاطات البحث والتطوير، للتحكم في التكنولوجيات الحديثة واحتلال المراتب الريادية في السوق، وذلك لبناء وصياغة الالتزام بالجودة والحفاظ على الشهادات التي تحصلت عليها المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية وحتى الأجنبية.

### **المبحث الثالث: تأثير التجديد التكنولوجي على تنافسية مؤسسة إسمنت - تبسة -**

التجديد التكنولوجي من الأساليب المستعملة لتحقيق وتنمية القدرة التنافسية من خلال التأثير في المصادر المكونة لها سواء كان تجديدا تكنولوجيا في المنتج أو أساليب الإنتاج، وهذا ما يحتم على مؤسسة إسمنت - تبسة - تطبيق عملية التجديد التكنولوجي كوسيلة لدعم وتعزيز وضعها التنافسي في الأسواق المحلية وحتى الدولية.

### **المطلب الأول: تأثير التجديد التكنولوجي على القوى التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة - ومصادرها**

إن تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة إسمنت - تبسة - يمكنها من تجديد الإستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها لمواجهة المنافسين من خلال نموذج بوتلر للقوى التنافسية، كونها تنشط في بيئة متغيرة التي يحتم عليها تبني عملية التجديد التكنولوجي ومعرفة تأثيرها على القوى التنافسية لها وكذا مصادرها.

### **أولا - أثر التجديد التكنولوجي على القوى التنافسية**

يمكن إدراك تأثير التجديد التكنولوجي على القوى التنافسية على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1- أثر التجديد التكنولوجي على الداخلون الجدد:** محليا الداخلون الجدد لا يمثلون تهديدا بالنسبة لمؤسسة إسمنت - تبسة - وذلك لتوفر مجموعة من العوائق كتميز المنتج، خبرة المؤسسة في مجال الإسمنت وذلك راجع للوسائل والمعدات والتجهيزات المطورة والمنتجة في مصلحة مراقبة النوعية (تجهيزات المخبر)، وكذا التجهيزات الإدارية المتجددة، كل هذا أدى إلى تميز المنتج (سياسة الجودة)، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فإن هذه الحواجز لا تمثل عائقا كبيرا بالنسبة لها، وبالتالي فهي تشكل تهديدا حقيقيا بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

**2- قوة مفاوضة الزبائن:** لا تمثل تهديدا بالنسبة لمؤسسة إسمنت - تبسة - وهذا لتوفر عدد كبير من الزبائن، إضافة إلى أنها تقوم بإنتاج منتجات حسب رغباتهم، ومن زبائن المؤسسة نجد مؤسسة الأشغال العمومية، المقاولون، مؤسسات إعادة توزيع وتسويق مواد البناء (EDIMCO) وعددهم 11 مؤسسة، وبسبب

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلة الشخصية مع مسؤولي مراقبة النوعية، والإعلام الآلي، ومصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

إدخال المؤسسة محل الدراسة لوسائل وتجهيزات جديدة أدى هذا إلى تميز المنتج، كونه أصبح منتج إسمنت - تبسة - منتج ذا جودة وبالتالي زاد رضا الزبائن عن هذا المنتج بما يتوافق ورغباتهم.

**3- قوة مفاوضة الموردين:** الموردون المحليون لا يمتلكون قوة تساومية على المؤسسة (SCT) لامتلاكها القدرة على التفاوض وفق ما يخدمها من حيث الجودة وسعر المواد الأولية وأجل الترميم، حيث أن التجديد التكنولوجي الذي تتبناه مؤسسة إسمنت - تبسة - (معدات وتجهيزات ووسائل مجددة)، تؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين، أما الموردون الأجانب يمتلكون قوة تساومية على المؤسسة فمعظم المواد المستعملة في نشاطها ذات مصدر أجنبي والطلب عليها في الأسواق العالمية مرتفع، مما يمكن المؤسسات الأجنبية من ممارسة نوع من الضغط على المؤسسة، لهذا لا بد من مؤسسة إسمنت - تبسة - البحث عن بدائل لتفادي أي تهديدات قد يشكلها المورد الأجنبي.

**4- تهديد المنتجات البديلة:** ظهرت في الآونة الأخيرة منتجات بديلة تهدد نسبيا منتج قطاع البناء، نتج هذا التهديد من احتكاك الزبائن بثقافات الغير من دول العالم وتأثرهم بها، فاتجهت أدواقهم ورغباتهم إلى استعمال هذه المنتجات البديلة التي من بين مميزات أنها تشبع نفس الحاجة من بين هذه البدائل (الزجاج، الحديد، الألمنيوم)، لكن لا تشكل تهديدات كبيرة عليها ولا تلغيها، كون التجديدات التي اعتمدها مؤسسة إسمنت - تبسة - مكنتها من تمييز المنتج الذي يجعل الزبائن لا يستغنون عنه.

**5- أثر التجديد على المزاومة في قطاع الإسمنت:** إن التجديد التكنولوجي يؤثر على حدة المنافسة، حيث أن مؤسسة إسمنت - تبسة - من خلال تبنيها للتجديد التكنولوجي تكون أما عدد كبير من المؤسسات المنافسة الراغبة في التقدم، من خلال دفعها إلى تعميم تكنولوجيا معينة والدخول إلى السوق ونبين في الجدول رقم (09) أهم منافسي القطاع العام والخاص الذين يشكلون خطر على مؤسسة إسمنت - تبسة -.

الجدول رقم (09): أهم منافسي القطاع العام والخاص الذين يشكلون خطر على مؤسسة إسمنت - تبسة -

المنافسون	الولاية
مؤسسة إسمنت عين توتة	باتنة
مؤسسة إسمنت حجر السود	سكيكدة
مؤسسة إسمنت حامة بوزيان	قسنطينة
مؤسسة إسمنت عين الكبيرة	سطيف
مؤسسة إسمنت متيجة	البلدية
مؤسسة إسمنت رايس حميدو	الجزائر
مؤسسة إسمنت سور الغزلان	البويرة
مؤسسة إسمنت سعيدة	سعيدة
مؤسسة إسمنت زهانة	معسكر
مؤسسة إسمنت بني صاف	عين تموشنت
شركة إسمنت الجزائر ACC	الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

يبين الجدول بعض مؤسسات الإسمنت في مختلف الولايات و هي تعتبر من أهم المنافسون لمؤسسة إسمنت -تبسة-

ثانيا - تأثير التجديد التكنولوجي على مصادر القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة -

يؤثر التجديد التكنولوجي على مصادر القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تبسة - كما يلي<sup>1</sup> :

**1- التجديد التكنولوجي والكفاءات:** القيام بالتجديدات التكنولوجية فرض على مؤسسة إسمنت - تبسة- الاهتمام بمواردها البشرية من خلال القيام بدورات تكوينية داخل المؤسسة، حسب احتياجاتها والميزانية المخصصة لذلك من أجل تنمية قدرتها التنافسية وزيادة خبرة العمال وتحفيزهم لتقديم أفكار إنتاج منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.

**2- التجديد التكنولوجي والجودة:** إن تأثير التجديد التكنولوجي على الجودة قوي، فأقبال الزبائن على المنتج الجديد يرتبط كثيرا بجودته، ويظهر اهتمام مؤسسة إسمنت - تبسة - بالجودة من خلال حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية (ISO(9001-2000 سنة 2004 وسنة 2007، كما تسهر على مراقبة الجودة من المواد الأولية إلى غاية تقديم المنتج النهائي من خلال مخبر مراقبة الجودة إذ تتم عملية المراقبة على ثلاث مراحل:

- مراقبة المواد الأولية: وهي تخص مراقبة جودة جميع المواد الأولية المستخدمة في إنتاج الإسمنت قبل الانطلاق في عملية الإنتاج.

- المراقبة النصف النهائية: وتكون أثناء عملية الإنتاج وذلك بأخذ عينات من الإسمنت وأخذها إلى المخبر لفحصها والتحقق من مدى موافقتها للمعايير المحددة وتعديل الصيغة الكيميائية في حال وجود مشكل.

- المراقبة النهائية: تخص المنتج النهائي (الإسمنت) أي بعد إتمام عملية الإنتاج وقبل تقديم المنتج إلى الزبون.

**3- التجديد التكنولوجي والمعرفة:** تقديم منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة يفرض على مؤسسة إسمنت - تبسة - تطوير وزيادة رصيدها المعرفي، لذلك تقوم المؤسسة محل الدراسة باستقطاب المهارات والخبرات اللازمة.

**4- التجديد التكنولوجي والاستجابة لرغبات العميل:** تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة - إلى إرضاء العملاء لديها وكسب ولائهم، لذلك تعمل على تقديم منتج وفقا لمتطلبات العميل ورغباته، من خلال عمليات التحسين أو التجديد في المنتج أو طرق إنتاجه، مما يؤدي إلى احتلاله مكانة هامة في السوق ومواجهة المنافسين في القطاع.

**5- التجديد التكنولوجي والإبداع:** إن مخرجات الإبداع أصلا تؤدي إلى التطوير والتجديد والتحسين المستمر، تعمل مؤسسة إسمنت - تبسة - على تشجيع الأفكار الإبداعية من خلال انتهاجها لسياسات التحفيز وكذا الارتباطات بمراكز البحث والتطوير، واستقطاب الكفاءات المؤهلة لذلك.

<sup>1</sup>. من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلة الشخصية لمسؤولي الوحدات (إدارة الموارد البشرية، مصلحة مراقبة النوعية، إدارة التطوير) لمؤسسة إسمنت - تبسة -.

### المطلب الثاني: أثر التجديد التكنولوجي على أداء مؤسسة إسمنت - تبسة -

إن هدف مؤسسة - تبسة - تحسين أدائها، والتميز على منافسيها في القطاع، ومواكبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، حيث تحاول الحفاظ على مكانتها وحصتها في السوق، من خلال إدخال تحسينات على طرق الإنتاج والمنتج، انجر عنها فوائد ايجابية زادت من تحسين أدائها على غرار منافسيها، يتجلى هذا الأثر في العناصر التالية:

#### أولاً - أثر التجديد التكنولوجي في رفع كفاءة المورد البشري

إن تبني شركة إسمنت - تبسة - لهذا التجديد يكسبها قدرة تنافسية ويجعلها جذابة للعمال المرتقبين، خصوصا من يمتلكون كفاءة عالية، فالعنصر البشري المؤهل والكفاء ميزة تتنافس عليها شركات الإسمنت، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم ويمكن توضيح ذلك بالجدول رقم (10) الموالي:

#### الجدول رقم (10): يوضح تطور إنتاجية العامل لمؤسسة إسمنت - تبسة - خلال الفترة 2010-2015.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
القيمة المضافة	1325872	1765772	1859252	2031924	1284101	2637987
عدد العمال	320	313	322	342	344	344
الإنتاجية	4143.35	5641.44	5774.07	5941.29	3724.13	7668.56

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من الموقع الإلكتروني لمؤسسة إسمنت - تبسة -، [www.SCT.DZ](http://www.SCT.DZ) بتاريخ 2019/05/13 الساعة 21:18.

من معطيات الجدول السابق يلاحظ أن إنتاجية العامل في ارتفاع مستمر، وهذا بعد تركيب مصفاة ذات الأذرع سنة 2011، إلى أن عرفت انخفاض كبير سنة 2014 هذا لانخفاض القيمة المضافة بسبب توقف المصنع على الإنتاج لمدة أكبر من 6 أشهر لترتفع بعد ذلك بشكل كبير سنة 2015 وهذا بسبب التحسن الكبير في القيمة المضافة.

#### ثانياً - أثر التجديد التكنولوجي في رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح

يؤثر التجديد التكنولوجي في رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح لمؤسسة إسمنت -تبسة- كمايلي:

1- رفع الإنتاجية: تطور بنية الإنتاج الإجمالي لمادة الإسمنت لمؤسسة إسمنت - تبسة - ملخصة بالجدول رقم (11) الآتي:

**الجدول رقم (11): يوضح تطور الإنتاج والمبيعات لمؤسسة إسمنت - تيسة - خلال الفترة (2010-2015).**

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الإنتاج	560330	580013	563516	537500	368815	614047
المبيعات	558800	584381	561520	528745	365560	642747

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إحصائيات مؤسسة إسمنت - تيسة - على موقعها الإلكتروني: [www.SCT.dz](http://www.SCT.dz) بتاريخ 2019/05/13 - الساعة: 21:30.

من الجدول السابق يتبين لنا زيادة الإنتاج سنة 2011 بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع من 560 ألف طن إلى 580 ألف طن إلا أنه تتناقص تدريجيا في السنوات 2012، 2013 ليصل إلى أقل إنتاج سنة 2014 وذلك بسبب أيام التوقف النظامي والاضطراري بسبب حوادث أو سبب أعطال متكررة على مستوى ورشة الطحن الأولى ففي سنة 2014 توقف المصنع عن العمل لمدة أكثر من 6 أشهر من أجل عملية صيانة كبرى لورشة الطحن بغية تجنب عمليات التوقف المتكررة خاصة من الاضطرابية غير نظامية ليرتفع بشكل كبير سنة 2015.

**2- تخفيض التكاليف:** تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الأكثر استهلاكاً للطاقة لذا فإن استرجاع كمية معتبرة من غبار الإسمنت الخام، يمكن للمؤسسة من استرجاع المواد نصف مصنعة الضائعة وسيتم تناول أثر المصفاة ذات الأذرع على استهلاك الكهرباء والماء. ويبين الجدول رقم (12) الاستهلاك الوسطي للكهرباء.

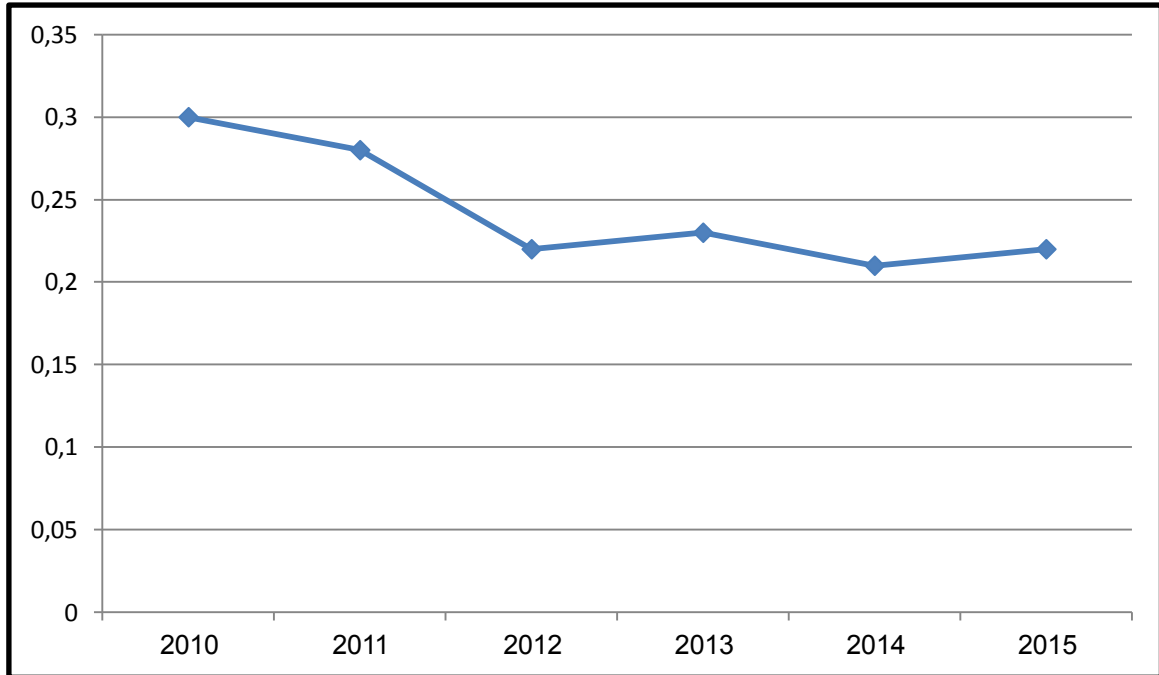
**الجدول رقم (12) : الاستهلاك الوسطي للكهرباء**

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
كمية الإسمنت المنتج (طن)	560033	580013	563526	537500	368815	14047
تكلفة استهلاك الكهرباء	154530	143002	139130	130420	92130	144265
تكلفة الكهرباء لكل طن منتج	0.27	0.24	0.24	0.24	0.24	0.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من مصلحة مراقبة التسيير لمؤسسة إسمنت - تيسة -

أما بالنسبة لاستهلاك المياه ساهمت المصفاة ذات الأذرع في الاقتصاد في كمية المياه الصناعية باعتبارها لا تعتمد في عملها على المياه مثل المصفاة الكهربائية وهذا مبين في الرسم البياني الآتي:

الشكل رقم (10): يوضح الاقتصاد في كمية المياه المستهلكة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات من الموقع الإلكتروني لمؤسسة إسمنت - تيسة - [www.SCT.dz](http://www.SCT.dz) بتاريخ 2019/05/13 الساعة: 21:18.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه بعد استبدال المصفاة الكهربائية وتعويضها بمصفاة ذات الأذرع سنة 2011 أدى إلى اقتصاد في كمية المياه المستهلكة، وبالتالي خفض تكاليف الإنتاج المتمثلة في خفض تكاليف المياه المستعملة في الإنتاج وبهذا تكون قد ساهمت في الحفاظ على هذا المصدر الطبيعي.

3- زيادة الأرباح: لقد مكن التجديد التكنولوجي الذي قامت به الشركة محل الدراسة من تحقيق عدة عوامل مالية للشركة منها ارتفاع رقم الأعمال كمل يبينه الجدول رقم (13) الموالي:

الجدول رقم (13): يوضح رقم الأعمال لشركة إسمنت - تيسة - من 2010 - 2015.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	2483710	3017642	3135865	3253958	2404129	5287330

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات من الموقع الإلكتروني لمؤسسة إسمنت - تيسة - [www.SCT.dz](http://www.SCT.dz) بتاريخ 2019/05/14 الساعة: 22:35.

يعتبر رقم الأعمال من المؤشرات الأساسية لنشاط المؤسسة من خلال النتائج السابقة فإن رقم الأعمال قد ارتفع بعد سنة 2011 (سنة تركيب المصفاة) حيث ارتفع من 2483710 دج إلى 3253958 دج سنة 2013 لينخفض سنة 2014 إلى 2404129 دج نتيجة لتوقف المصنع عن العمل لمدة أزيد من 6 أشهر ليعود ويرتفع سنة 2015 إلى 4287336 دج تماشيا مع ارتفاع الإنتاج الفعلي للشركة.

### ثالثا - أثر التجديد التكنولوجي في تحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية

بعد ما تم التطرق إليه من أثر التجديد التكنولوجي المتبني من طرف مؤسسة إسمنت - تبسة - وتأثيره على رفع كفاءة المورد البشري، تحسين أو رفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف، وكذا زيادة الأرباح، أثر ذلك أيضا على تحسين الجودة مما أدى إلى تحقيقها لمزايا تسويقية حيث أصبحت تمول كل من الولاية الآتية: الوادي، أم البواقي، خنشلة بمادة الإسمنت وبالتالي زيادة حصتها السوقية في السوق.

#### المطلب الثالث: تأثير التجديد التكنولوجي على إستراتيجيات التنافس

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية إطار يحدد أهداف المؤسسة، في مجال تمييز المنتجات، وكذا تحديد الأسعار والتكاليف، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي، ومواجهة القوى التنافسية، ولذلك تسعى مؤسسة إسمنت - تبسة - نحو التجديد والتطور التكنولوجي حيث اختارت إستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس.

#### أولا - التجديد التكنولوجي وإستراتيجية التمييز لمؤسسة إسمنت - تبسة -

تعتمد مؤسسة إسمنت - تبسة - على إستراتيجية التمييز لمواجهة المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بسعر مرتفع قليلا يبرر القيمة التي تحققها لزبائنها والتي تفوق ما يقدمه المنافسون ويظهر وذلك من خلال المنتج الذي تقدمه والعمل على التجديد وفق متطلبات السوق ومتطلبات الزبائن، كما أنها تعطي أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسة الأخرى الناشطة في مجال إنتاج الإسمنت، واهتمامها بالبحث والتطوير من خلال حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO (9001-2000، ISO (9001-2004، ISO (9001-2008) التاج الجزائرية، وقيامها بمراقبة المنتج منذ الحصول على المواد اللازمة لإنتاجه إلى غاية تقديمه في شكله النهائي لتفادي أي عيب في المنتجات التي تقدمها، والتحكم في الأدوات والأجهزة، ووسائل المراقبة والقياس لتحقيق مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، والتحسين المستمر لفعاليتها<sup>1</sup>.

والجدول رقم (14) يبين خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات

القياسية.

<sup>1</sup>. الملحق رقم (02).

**الجدول رقم (14): خطة التأهيل المطبقة من طرف مؤسسة إسمنت - تبسة - للحصول على شهادة**

**المواصفات القياسية.**

المواصفة	المتطلبات الإلزامية
<b>نظام إدارة الجودة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة.</li> <li>- تحديد العلاقات بين هذه العمليات وتطبيقها داخل المؤسسة.</li> <li>- تحديد الاعتبارات والأساليب الضرورية لضمان فعالية الاشتغال والتحكم في هذه العمليات</li> <li>- ضمان توفير الموارد والمعلومات الضرورية للاشتغال ومتابعة هذه العمليات.</li> <li>- متابعة، قياس وتحليل هذه العمليات.</li> <li>- توثيق نظام إدارة الجودة.</li> </ul>
<b>مسؤولية الإدارة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين أفراد الشركة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة للمتطلبات القانونية.</li> <li>- صياغة سياسة الجودة ومراجعتها بانتظام.</li> <li>- التحقق من فهم واستيعاب سياسة الجودة داخل المؤسسة.</li> <li>- التأكد من وجود أهداف للجودة موضوعة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة.</li> <li>- توفير الموارد الضرورية .</li> <li>- تعيين ممثل الإدارة (مسؤول الجودة) مهمته التأكد من تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه، ورفع التقارير إلى الإدارة بخصوص أداء هذا النظام، لتتم مراجعته.</li> </ul>
<b>إدارة الموارد</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد توفير الموارد الضرورية لتطبيق، الحفاظ وتحسين نظام الجودة، وتحقيق رضا الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم.</li> <li>- تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج.</li> <li>- اللجوء إلى التدريب أو أعمال أخرى لسد هذه الاحتياجات وتقييم هذه الأعمال، والاحتفاظ بسجلات ذلك.</li> </ul>
<b>تنفيذ المنتج</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط وتطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج .</li> <li>- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبون الأخرى الخاصة بنظام إدارة الجودة.</li> <li>- تحديد المتطلبات الموصفة من طرف الزبون، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بالتسليم وما بعده.</li> <li>- تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالمنتج، أو أية متطلبات مكملة.</li> <li>- مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج قبل الالتزام بتسليم المنتج للزبون.</li> <li>- إعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير، تصف الأنشطة ومراحلها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تجاه تنفيذ المهام المدرجة ضمنها، والتعبير عن مخرجات التصميم بشكل يسمح من التأكد من مطابقتها لمتطلبات المدخلات ويوفر معلومات للمشتريات والإنتاج</li> <li>- تقييم الموردين وانتقائهم بناء على مقدرتهم في تلبية متطلبات المؤسسة.</li> <li>- تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم بها.</li> <li>- التحكم في أدوات، أجهزة، وسائل المراقبة والقياس انطلاقا من تحديد أنشطة المراقبة والقياس</li> </ul>



<p>الواجبة للتنفيذ، والأدوات والأجهزة المساعدة على أداء تلك الأنشطة والتي تحقق مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، بناء على وضع آليات للعمل تسمح بتوكيد أنشطة المراقبة والقياس الخاصة بعمليات المناولة، التخزين والصيانة.</p>	
<p>- تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمان مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليته.          - متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة.          - تحديد الأساليب التي تسمح بجمع واستعمال هذه المعلومات.          - القيام بعمليات تدقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة، وتطبيقه والحفاظ عليه بصفة فعالة.          - التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، باستعمال سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق.          - مراجعة الإدارة والأعمال التصحيحية والوقائية.</p>	<p><b>القياسات، التحليل والتحسين</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى سجلات مصلحة مراقبة النوعية لمؤسسة إسمنت - تيسة - .

يوضح لنا الجدول خطة التأهيل المطبقة من طرف مؤسسة إسمنت - تيسة - للحصول على شهادة المواصفات القياسية حيث إنها إهتمت بضمان توفير الموارد والمعلومات اللازمة والضرورية للإشتغال وتوثيق نظام إدارة الجودة وإهتمت بمسؤولية الإدارة حيث أنها قامت بتحسيس أفراد الشركة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة للمتطلبات القانونية والتأكد من وجود أهداف للجودة موضوعة في المستويات والوظائف الملائمة داخل المؤسسة والتأكد من تأسيس نظام الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه وإهتمت إدارة الموارد بتوفير الموارد الضرورية لتطبيق والحفاظ وتحسين نظام إدارة الجودة واللجوء إلى التدريب أو أعمال أخرى لسد هذه الإحتياجات وإهتمت مواصفة تنفيذ المنتج بتخطيط وتطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج والأخذ بعين الإعتبار متطلبات الزبون الأخرى الخاصة بنظام إدارة الجودة وتحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالمنتج وإعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم بها والتحكم في أدوات، أجهزة، وسائل المراقبة والقياس انطلاقا من تحديد أنشطة المراقبة والقياس الواجبة للتنفيذ، والأدوات والأجهزة المساعدة على أداء تلك الأنشطة والتي تحقق مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، بناء على وضع آليات للعمل تسمح بتوكيد أنشطة المراقبة ، كما إهتمت مواصفة القياسات، التحسين، التحليل بتخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمان مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليته ومتابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف المؤسسة وتحديد الأساليب التي تسمح بجمع واستعمال هذه المعلومات والقيام بعمليات تدقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة، وتطبيقه والحفاظ عليه بصفة فعالة والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، باستعمال سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق.

### خلاصة الفصل الثالث

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم، خاصة التكنولوجية منها، لذلك أصبح لزاما على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستقرار، وذلك من خلال التنبؤ بأذواق المستهلكين، لبناء قدرة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وإتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت أهداف المؤسسات هي كيفية الحفاظ على مكانتها في السوق وليس الدخول إليه، وكل هذا أدى بالمؤسسات إلى التطلع إلى النمو والتميز لمواجهة المحيط التنافسي، وإدراك أن التجديد التكنولوجي يعد مصدر أساسيا تسعى من خلاله إلى تدعيم مركزها التنافسي، في السوق والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة والسريعة. لذلك فإن التجديد التكنولوجي لم يعد خيار للمؤسسات أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتحسين قدرتها التنافسية، وتحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

إن هذه التحولات تدفع المؤسسات إلى وضع إستراتيجيات وتطويرها بما يضمن بقاءها واستمرارها في السوق، تنطوي إستراتيجيات التجديد التكنولوجي على توجيه نشاطات المؤسسات على مسار يمكنها من تحقيق أهدافها ومن خلال تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية، وتبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلائم وظروفها وطبيعة منتجاتها، لمواجهة المنافسة المحلية والعالية.

حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، ويعتبر الإبداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، فالتجديد التكنولوجي هو بالضرورة نتيجة لعملية الإبداع والابتكار، فالمؤسسة مضطرة على القيام بتنظيمات جديدة وإدخال هياكل مرنة وكفاءات تمكنها من التلاؤم بسرعة وبسهولة مع ديناميكية المحيط التقني المحلي والدولي، وتحقيق القدرة التنافسية.



الخاتمة العامة



من خلال ما تم عرضه في موضوع البحث و الذي و الذي تتمحور إشكاليته حول " كيف يمكن للتجديد التكنولوجي أن يساهم في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ و هل إستخدمت مؤسسات إسمنت -تيسة- (sct) التجديد التكنولوجي لدعم قدرتها؟"

وعليه سيتم عرض العناصر التالية:

### أولاً- الملخص

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة , خاصة في ظل المنافسة الحادة على كل المستويات , فالكل يسعى إلى تحقيق حصة كبيرة في السوق أو تنميتها , لذلك أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة و مواجهة التحديات المتوقعة , حتى تحافظ على مركزها التنافسي و العمل على تلبية رغبات الزبائن و الاستجابة لتوقعاتهم قبل المنافسين و لبلوغ ذلك لابد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد, فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجات و تحديثها لتحسين النتائج و تحقيق التميز و كل هذا عن طريق التجديد, فالتجديد عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسات إلى تطبيق طرق و ممارسات و تقنيات محسنة أو جديدة.

و باعتبار أن التجديد التكنولوجي يلعب دورا محوريا و هاما على مستوى المؤسسات الاقتصادية , فنجاعها دورا محوريا و هاما على مستوى المؤسسات الاقتصادية فنجاعها في الحفاظ على موقعها التنافسي و فعالية أدائها يتوقف على مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي و إحداث تجديرات تقنية في منتجاتها و تحديث عملياتها و أساليبها الأمر الذي يضمن نجاعة أدائها و ديمومة قدرتها التنافسية , فالمؤسسات الاقتصادية و في سبيل التفوق لابد أن تمتلك ما يميزها عن منافسيها , لكن عنصر التفوق لا يمكن الاحتفاظ به بصفة دائمة , إذ يجب السعي إلى تطويره و تنميته بصفة مستمرة و هذا يوفره التجديد التكنولوجي للمؤسسة.

و تعتبر مؤسسة إسمنت -تيسة- من بين المؤسسات العاملة في قطاع جد هام , حيث تبذل المؤسسة مجهودات هامة في ميدان التجديد التكنولوجي للتحسين أكثر فأكثر و لكي تكون في مستوى أكبر من المؤسسات المنافسة, ونتيجة لذلك تسعى مؤسسات إسمنت -تيسة- جاهدة من أجل القيام بالتجديد التكنولوجي في منتجها أو في أساليب إنتاجها , بالاعتماد التطوير الداخلي , أو من خلال عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين منتجها , من أجل كسب مزايا تنافسية أخرى لمواجهة المنافسة المفروضة عليها في القطاع إلا أنها تبقى ضعيفة أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة .

### ثانيا- اختبار الفرضيات

تتمحور فرضية البحث حول " يساهم التجديد التكنولوجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة إسمنت - تيسة- (sct) ". و من خلال هذا البحث تم التوصل إلى تأكيد صحة الفرضية حيث أن التجديد التكنولوجي الذي قامت به مؤسسة إسمنت -تيسة- ساهم في تحسين تنافسياتها وهذا من خلال المعدات الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة حيث أنها كانت تستعمل المصفاة الكهربائية التي أثرت سلبا على المؤسسة

## الخاتمة العامة

بإخراج كمية كبيرة من مادة الإسمنت و طرحها في الهواء عكس المصفاة الجديدة ذات الأذرع والتي ساهمت بشكل كبير في تخفيض تكاليفها , تحسين إنتاجيتها , زيادة أرباحها , الأمر الذي سمح للمؤسسة بكسب مكانة في السوق الوطنية , وما يبرز ذلك مختلف الجوائز والشهادات العالمية الخاصة بالجودة التي تحصلت عليها , حيث أن التجديد التكنولوجي يعد في حد ذاته ضامنا للقدرة التنافسية

### ثالثا - نتائج الدراسة

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

#### 1- نتائج الدراسة النظرية : وتم التوصل من خلال الجانب النظري إلى النتائج التالية :

- تهدف المؤسسة من خلال اكتساب قدرة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، بتقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا .

- تتعدد المصادر التي تستمد منها القدرة التنافسية، الأمر يفرض على المؤسسة الاقتصادية تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة، قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للقدرة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة، ويعد التحديث أبرز هذه المصادر .

- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز، للتميز على منافسيها والتفوق عليهم.

- يعتبر التجديد التكنولوجي عن المجهودات المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة، وتجسيدها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة قدرات تنافسية.

- إن نشاط التجديد التكنولوجي هو من عناصر المنافسة الأساسية في عالم اليوم لأن الاقتصاد العالمي هو اقتصاد معرفة، ولم تعد عناصر المنافسة التقليدية كافية لاختراق الأسواق أو الاحتفاظ بالحصة السوقية، وعلى هذا الأساس لا بد من الاهتمام بالتجديد التكنولوجي ورصد أموال كافية مع دعم لأقسام البحث والتطوير .

- يقوم التجديد التكنولوجي بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية لمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى التنافسية.

- يعتبر التجديد التكنولوجي من الأساليب المستعملة لتحقيق وتنمية القدرة التنافسية من خلال الإعتماد على تطوير المنتجات و الأليات للإحداث السبق التنافسي في الأسواق .

#### 2- نتائج الدراسة التطبيقية : من خلال الجانب التطبيقي نستخلص جملة من النتائج:

- تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة إسمنت -تيسة- من خلال نموذج القوى الخمسة لبورتر , أظهر أنها تعتمد على إستراتيجية التمييز كإستراتيجية تنافسية .

## الخاتمة العامة

- مؤسسة إسمنت - تبسة- متحصلة على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO 9001-2000) سنة 2004 - 2007 , مما يدل على يدل على اهتمامها البالغ بالجودة ويؤكد نوع الميزة التي تتمتع بها.
  - اكتسبت المؤسسة بعض قيم ومعتقدات جديدة بعد الحصول على شهادة الإيزو وذلك بتخطيط وتطبيق عمليات المتابعة والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمان نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.
  - في ظل البيئة التنافسية لقطاع صناعة الإسمنت في الجزائر تواجه مؤسسة إسمنت -تبسة- منافسة حادة من قبل من قبل المنافسين في القطاع العام والخاص ( مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق (ERCE) , مؤسسة الأسمنت ومشتقاته الغرب (ERCO), مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الوسط (ERCG) , شركة إسمنت الجزائر ( ACC ) .
  - تقوم الإدارة العليا لمؤسسة إسمنت -تبسة- بتطبيق برامج تدريبية تقوم على الجودة , وهو من بين المظاهر الايجابية للاهتمام بالتجديد التكنولوجي في هذه المؤسسة.
  - تمتلك مؤسسة إسمنت -تبسة- الإمكانيات المادية التي تمكنها من اقتناء الآليات الحديثة, كما أنها أجرت عدة تحديثات في الآونة الأخيرة فيما يخص الأجهزة و المعدات , وأيضا تحاول تجديد الأساليب الإدارية القديمة بأخرى حديثة .
  - تحاول مؤسسة إسمنت -تبسة- الاهتمام بالتجديد التكنولوجي و تركز على تحسين على تحسين المنتج لتعزيز الإستراتيجية التنافسية التي تنتهجها ودعم القدرة التنافسية لها .
- رابعا - اقتراحات و توصيات الدراسة**
- من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التجديد التكنولوجي و مساهمته في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يمكننا ذكر بعض التوصيات في إطار النتائج أهمها :
  - على مؤسسة إسمنت -تبسة- العمل على اكتساب تقنيات الإنتاج المطورة المبنية على التكنولوجيات المطورة
  - من الضروري بالنسبة لمؤسسة إسمنت -تبسة- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية , وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار التجديدية .
  - على مؤسسة إسمنت -تبسة- الاستعانة بخبراء في مجال التغيير وكذا التطوير التكنولوجي .
  - من الضروري على مؤسسة إسمنت -تبسة- تبادل الخبرات مع المؤسسات على المستويين الإقليمي و الدولي , خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال التجديد التكنولوجي
  - على مؤسسة إسمنت -تبسة- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في هذا المجال.
  - من الضروري على مؤسسة إسمنت -تبسة- نشر ثقافة التجديد داخل المؤسسة وإشراك كل الأفراد فيها وإشعارهم بضرورة حتمية لضمان الاستمرار والنجاح.

## الخاتمة العامة

- على مؤسسة إسمنت -تبسة- الاتصال بهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي , للاستفادة وسد التناقص في القدرات والإمكانيات , باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لإستقطاب الأفكار والتجديدات التكنولوجية.

### خامسا - آفاق الدراسة

أثناء معالجة إشكالية البحث تبينت بعض التساؤلات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال و هي :

- دور التجديد التكنولوجي في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية .
- دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- أثر أنشطة البحث و التطوير في خلق منتجات جديدة في المؤسسات الصناعية .



ثبت المراجع





1- ثبت المراجع باللغة العربية

أولاً - الكتب

- 1- أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
- 2- أسامة خيربي، إدارة الإبداعات والابتكارات، دار الراية، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 3- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- 5- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الخامسة، 2007.
- 8- راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 9- روبرت دفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزاني، الإدارة الإستراتيجية ، - بناء الميزة التنافسية - ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1، 2007.
- 10- زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية - ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 11- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال - قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي - ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2014.
- 12- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد ياسر بيفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2011.
- 13- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل - ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2011.
- 14- طاهر محسن، منصور الغالي، وائل محمد، صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 15- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية -المفاهيم العمليات - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 16- عبد الرحمان بوشمال، هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.

- 17- عبر العزيز طالع بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير -، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 18- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، ( مفاهيم ومداخل تقنيات علمية )، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 19- غنياث الترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2011.
- 20- فريدريك م - شرر، ترجمة علي أبو عمشة - نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالإبداع التكنولوجي -، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الأولى، 2002.
- 21- فلاح حسن، عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة -، دار وائل.
- 22- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 24- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 25- مصطفى أحمد حامد ضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.
- 26- معروف هوشيار، تحليل الاقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 27- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 28- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة 2، 2004.
- 29- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 30- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 31- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- 32- نوير طارق، دور الحكومة الداعمة التنافسية حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002.

ثانيا - الرسائل والأطروحات

- 1- أبو بكر سالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف -1-، 2012.
- 2- أحمد بورريالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 3- الجيلاني بلواضح، التحكم في التسيير الجبائي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التواب بدائرة بوسعادة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2008.
- 4- بزماوي محمد حسام، تطبيق المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على نشاط البحوث والتطوير، دراسة ميدانية على صناعة الأدوية في سوريا، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2010.
- 5- بلبولة إيمان، المؤشرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- 6- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف -1-، 2001.
- 7- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 8- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 9- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 10- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء -، الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

- شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.
- 11- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006.
- 12- حليمي سارة، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية وتأهيل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل قطاعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2011.
- 13- خزاز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي - سعيدة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2001.
- 14- خنيط خديجة، دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 15- رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
- 16- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية من كليات جامعة منتوري - قسنطينة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 17- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 18- شعيب حورية، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 19- عبادة محمد، تطوير صور العلاقة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية دراسة ضمن منتجات التلفاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

- 20- عطولي لمين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
- 21- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMG) سطيف، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 22- فاضل يمينة، أثر نظام المعلومات على القابلية على التنافسية للمؤسسة الحالية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 23- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013.
- 24- نور خليل محمود أسعد، إدارة الموهبة وأثرها على الإبداع التقني ودور الجدرات التكنولوجية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- ثالثا - المجلات والدوريات
- 1- بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق، 2014.
- 2- جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة عن موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- 3- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 2، دمشق، سوريا، 2005.
- 4- صفوان ياسين الراوي، أثر مراحل إعادة الهندسة في الإبداع التقني، دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة جامعة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، العراق، 2007.
- 5- عبد الحفيظ بوقرانة، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
- 6- عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 35، مارس 2014.

- 7- عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- 8- علي عبد الغني اللويد، إلهام الشاوي، المحاسبة عن تكاليف البحث والتطوير - دراسة مقارنة - المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 01، 2010.
- 9- فردوس محمد عباس، أثر اعتماد الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كلية التربية، الجامعة ، العراق، المجلد 01، العدد 04، 2010.
- 10- الحراشة محمد، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية شركة الإتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، 2006.
- رابعا - الملتقيات والمؤتمرات
- 1- أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 أبريل 2009.
- 2- الحمدي سيد علي، خالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الملتقى الدولي حول المقالة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، 14/13 نوفمبر 2007.
- 3- الهواري بن لحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18 ماي 2011.
- 4- برك نعيمة، براينس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة مستغانم، 2009.
- 5- بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13/12 ماي 2010.
- 6- بن مويزة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل إتفاق الشركة الأوروبية الجزائرية، الملقى الدولي حول آثار وانعكاسات الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 14 نوفمبر 2007.
- 7- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.

- 8- رحيم حسين، **خمسة أعمال للتميز في عالم متغير**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 9- طرطار أحمد، حليمي سارة، **الاقتصاد المعرفي كألية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18 ماي 2011.
- 10- عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي، **طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- 11- عبد الله قش، **الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- 12- عمر عزاوي، محمد عجيلة، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز من المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9/8 مارس 2005.
- 13- فهيمة بديسي وآخرون، **تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي 2011.
- 14- كمال رزيق، عمار بوزعرور، **التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالثة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 22/21 ماي 2002.
- 15- كمال رزيق، فارس مسدور، **إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
- 16- كمال رزيق، فارس مسدور، **مفهوم التنافسية**، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 30/29 أكتوبر 2007.
- 17- نصيرة قوريش، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
- خامسا - المواقع الإلكترونية**

1- حسن بشير محمد نور، سياسات التنافسية وأثرها على الإستثمار في السودان، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.Mascenter.sd>

2- عبد الكريم صالح حمران، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، على الرابط الإلكتروني:

<https://ww7.grance.com>

3- محمد سعيد ياقوت، الدعم الحكومي وإستثمار القطاع في البحث العلمي والتطوير، على الرابط الإلكتروني: <https://www.yakut.blog.sport.com>

4- نايف بن عبد الله السعدون، محددات التنافسية ، على الرابط الإلكتروني: [www.Alriyadh.com](http://www.Alriyadh.com)

5- موقع مؤسسة إسمنت - تبسة- <http://www.sct.dz/>

## II- ثبت المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Daft Richard, L'organisation the organd design, 8 ed ( USA : THOM ), 2004 .
- 2- Habib Shanaf, Dictionary of humain resources, Library du Liban publisheres, Beirut, 2003 .
- 3- Jhon Lipczynski, Jhon Wilson, The economics of business strategy, Pearson education limited, England, 2004 .
- 4- Jhon Wetter, The impacts of resarch and developept, Springer, New York, 2001
- 5- Luis Suarez - villa, Technocapitalism - acritical perspective on technological innovation and carporatism, temple university presd philadelphia, USA, 2009 .
- 6-Michel Porter, The Micro-économie of développement, Harvard School, Andean Competitiveness projet, Caracas, Venezuela, June 2001 .
- 7- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, ed dunad, 2em edition, 2002 .
- 8- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, 2003 .
- 9- Philip Kotleret autres, Marketing Mangement, Pear son, France, Éducation, 2006





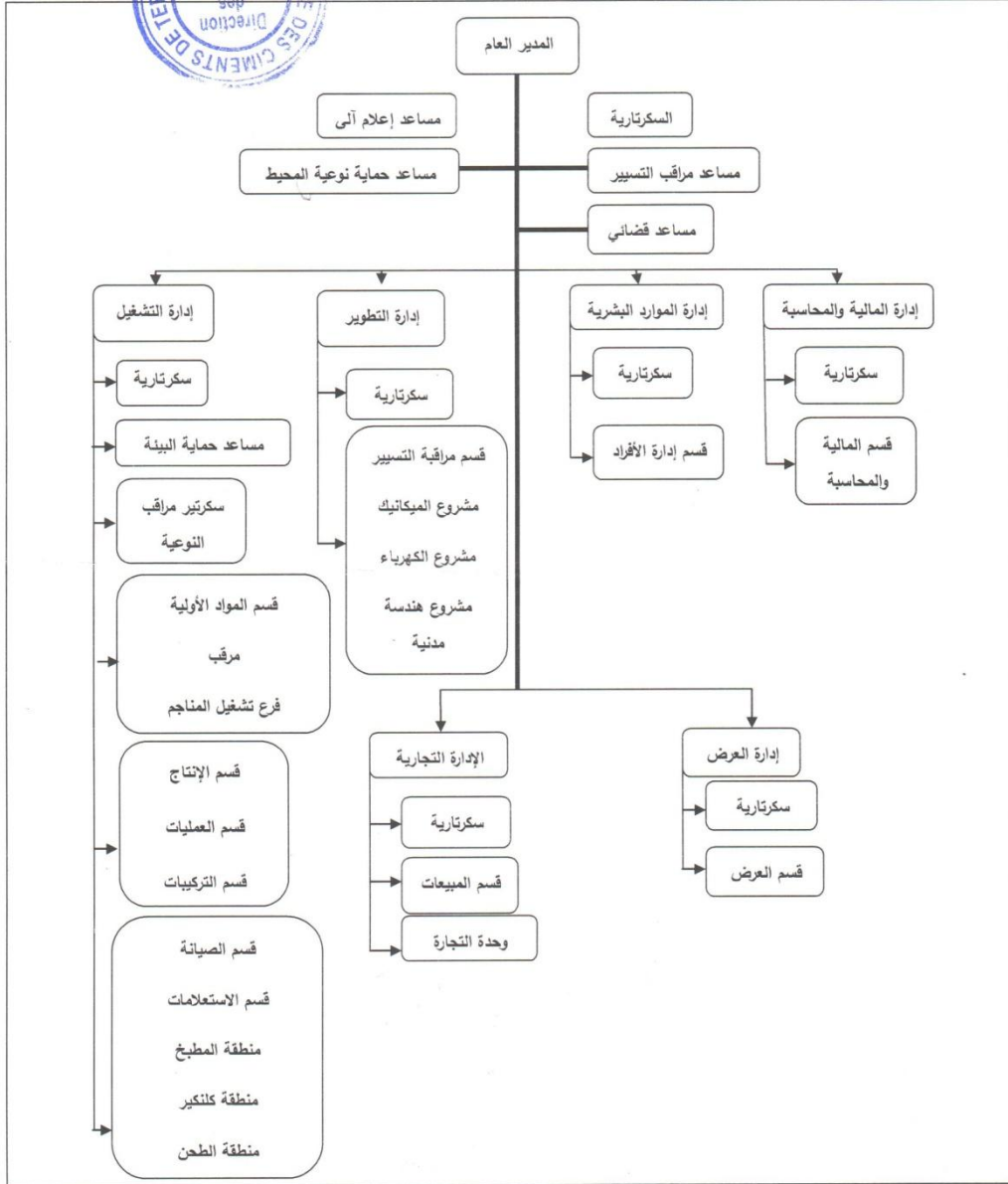
# الملاحق



# الملاحق



الملحق  
رقم (01)  
الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة -



# الملاحق

الملحق  
رقم (02)

## CERTIFICATION



N° QUAL/2001/16869a

### SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

FABRICATION ET VENTE DE CIMENT.

MANUFACTURING AND SALES OF CEMENT.

صنع و بيع الإسمنت .

Rue Belkacem Youcef BP 83 RP 12000 TEBESSA ALGERIE

AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard:  
AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.  
ont été examinées et jugées conformes.

(année/mois/jour)

il est valable jusqu'au\*  
It is valid until\*

2004-01-27

2007-01-26

(year/month/day)

On behalf of AAI  
Le Représentant de AAI

F. de LAUZON

Chief Executive Officer of AAI SA  
Le président du Directoire de AAI SA

J.F. SORRO

On Behalf of the firm  
Le Représentant de l'Entreprise

A. MOKADEM

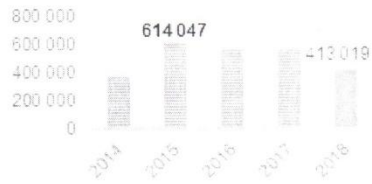
\*Sauf suspension notifiée entre temps par AFAQ à l'intermédiaire désignée ci-dessus. Le présent document n'a donc qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats AFAQ accessible à l'adresse internet : <http://www.afaq.org>  
L'organisation AFAQ est conforme aux normes internationales en vigueur (Série ISO/IEC 60 - norme EN 45012). Les accréditations détenues par AFAQ et ses filiales sont disponibles à l'adresse internet : <http://www.afaq.org/accreditations>  
AAIQ se réserve le droit de modifier, à tout moment et sans préavis la forme de ce document de certification. Le document, et notamment le logo y figurant, ne peut être utilisé par son titulaire que dans le respect des obligations légales et d'une communication claire et sincère.  
\*Excepting notification by AFAQ to the above-mentioned company of its suspension. This document is for information purposes only. For up-to-date information, the only official source is the AFAQ certificate database at <http://www.afaq.org>  
The AFAQ organization complies with the international standards in force (ISO/IEC Series 62 - EN 45012 standard). Information on the accreditation held by AFAQ and its subsidiaries is available at: <http://www.afaq.org/accreditations>  
AAIQ reserves the right to modify, at anytime and without any notice, the presentation of its certification document. This document and most specifically the logo depicting on this document can only be used by its holder in the same respecting the legal requirements and in clear and honest communication.

# الملاحق

## الملحق رقم (03)

### 1.9 CHIFFRES CLES 2014/2018

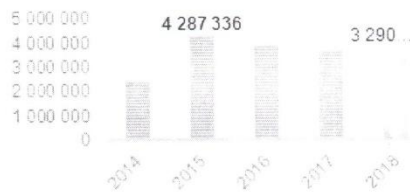
Production ciment en tonne



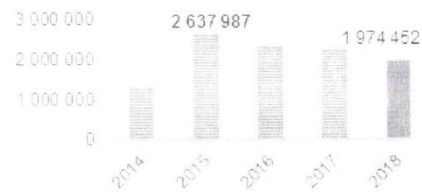
Production Clinker en tonne



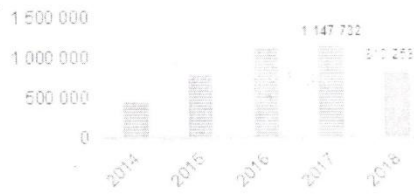
Chiffre d'affaires en KDA



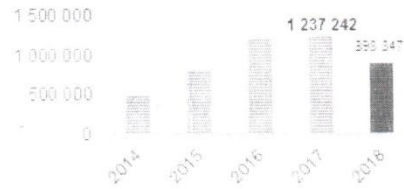
Valeur Ajoutée en KDA



Résultats Opérationnel en KDA



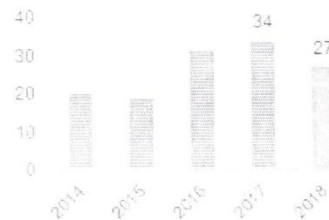
Résultat avant impôt en KDA



EBE en KDA



Résultat Avant Impôts / CA HT



# الملاحق

الملحق  
رقم (04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي. تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت /ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ب.ت/ 2017/ 2018

## اتفاقية التبرص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ،  
والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....

مقرها في : .....

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- .....

2- .....

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

### المادة الثانية:

يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في  
تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....

### المادة الثالثة :

التبرص التطبيقي يجرى في : مصلحة .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

## الملاحق

### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

### المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإفان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 15 افريل 2019

رئيس القسم

رئيس القسم  
التسيير

Accord du Stage  
Protégé du 10/11/19  
ممثل المؤسسة  
SOCIÉTÉ DES CIMENTES DE TIBESSA  
S.C.A.  
Direction des Ressources Humaines  
SOUAHI Abdelatif

## المخلص

تواجه المؤسسات الاقتصادية الكثير من التحديات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، والمتغيرات الاقتصادية المعقدة، مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها خاصة مع توسع نطاق الأسواق، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها المؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتحسين تنافسيتها، ولتحقيق ما تصبوا إليه ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها، بهدف خلق وعرض منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وأدركت بذلك أن لتحقيق القدرة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها، مما أوجب الاهتمام بعامل التجديد التكنولوجي الذي يعتبر أحد الدعائم الأساسية في بناء وتعزيز تنافسيتها.

وتم تطبيق دراسة الحالة في مؤسسة إسمنت -تبسة- وبينت الدراسة بأن المؤسسة في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً معتبراً لعملية التجديد التكنولوجي كأداة لدعم تنافسيتها في الأسواق الوطنية من خلال إدخالها لتكنولوجيات حديثة من معدات وآلات جديدة لتحسين الجودة وساهمت في تمييز منتوجها على غرار منافسيها.

**الكلمات المفتاحية:** القدرة التنافسية، التجديد التكنولوجي، التطوير، الابتكار، مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

## Abstract

The economic institutions face many challenges in the current competitive environment and complex economic changes, which have led to their need to increase their products, especially with the expansion of the market range. The competition intensified and took many forms, through which countries and institutions compete to win the most available and possible advantages to maintain their position, to improve their competitive ability and to achieve their objectives, institutions have focused their efforts on capturing and developing the surrounding environment in order to create and offer high-quality and low-cost products through their knowledge and productive expertise. The fact that they have scientific and technological rules that enable them to develop solutions to the problems they face, which requires them to pay attention to the technological renewal factor, which is one of the basic pillars in building and enhancing their competitiveness.

The case study was carried out at the Cement Corporation located at Tébéssa. The study showed that the institution has recently paid great attention to the process of technological renewal as a tool to support its competitiveness in the national markets by introducing modern technologies that have contributed to distinguishing its products along the lines of its competitors.

**Keywords:** Competitive ability, Technological renewal, Development, Innovation, Foundation cement tebéssa.