

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسنطينة-جامعة منتوري

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتور

روابح عبد الباقي

إعداد الطالب

بوعبة عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة منتوري قسنطينة	أ.ت.العالي	أ.د. براهيمية إبراهيم
مقرراً	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	د. روابح عبد الباقي
عضواً	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	د. نموشي فاروق
عضواً	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	د. بوعشة مبارك

السنة الجامعية: 2011-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ 85).

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه عينا
سهرت ويدا تعبت، زرعت وحق لك الحصاد..... أبي الحبيب؛

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها
الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب
عني الغناء..... أمي الحبيبة؛

إلى سندي وقوتي وملادي بعد الله، إلى من آثرني على نفسه أخي
العزيز إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم
أخواتي؛

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي إلى من
سأفتقدهم زملائي ؛

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

عبد الوهاب بوبعة

شكر و عرفان

أحمد الله على جزيل نعمائه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

- أستاذي ومشرفي، رواج عبد الباقي على قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، و إرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات؛

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة ؛

- عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛

فأمل أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

عبد الوهاب بوبعة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	المقدمة
01	الفصل الأول: مدخل نظري للابتكار
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الابتكار و العوامل المؤثرة فيه
03	المطلب الأول: ماهية الابتكار
09	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
13	المطلب الثالث: أشكال الابتكار في المؤسسات
15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
22	المبحث الثاني: إستراتيجية الابتكار
22	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية الابتكار
24	المطلب الثاني: ملامح إستراتيجية الابتكار

27	المطلب الثالث: الابتكار و استراتيجية المنتج
29	المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار
29	المطلب الأول: الحاجة إلى قياس الابتكار
33	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الابتكار
36	المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة
42	تمهيد
43	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة
43	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
46	المطلب الثاني: أهمية التنافسية
47	المطلب الثالث: أسباب التنافسية
49	المطلب الرابع: مؤشرات تنافسية المؤسسة
51	المبحث الثاني: بيئة المؤسسة والميزة التنافسية
51	المطلب الأول: مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة
55	المطلب الثاني: تقييم البيئة الخارجية
57	المطلب الثالث: أهم معالم البيئة الاقتصادية الجديدة
61	المبحث الثالث: الميزة التنافسية محدداتها و استراتيجياتها

61	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: الإستراتيجية والميزة التنافسية
68	المطلب الرابع: استراتيججة التنافس والميزة التنافسية المتواصلة
72	المبحث الرابع: سياسات دعم و تنمية الميزة التنافسية
72	المطلب الأول: أهداف سياسة دعم المنافسة
74	المطلب الثاني: تنمية و تطوير الميزة التنافسية
75	المطلب الثالث: شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة
77	خلاصة الفصل
79	الفصل الثالث: الابتكار كأداة لتنمية الميزة التنافسية
79	تمهيد
80	المبحث الأول: نشاط البحث و التطوير الهادف للابتكار
80	المطلب الأول: مفهوم و أبعاد وظيفة البحث و التطوير
83	المطلب الثاني: أنواع البحث و أنشطة الابتكار
84	المطلب الثالث: أهمية الابتكار و التطوير في المؤسسة
86	المبحث الثاني: أهمية ابتكار المنتجات و عوائقه
87	المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة و أنواعها
90	المطلب الثاني: أهمية ابتكار المنتجات

92	المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات
97	المبحث الثالث: الابتكار كمفتاح لرفع و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
98	المطلب الأول: الابتكار و مصادر الميزة التنافسية
103	المطلب الثاني: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة
105	المطلب الثالث: تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية
109	المطلب الرابع: الاستراتيجيات البديلة للتمكن من النجاح في ظل الاقتصاد العالمي الناشئ
113	خلاصة الفصل
115	الفصل الرابع: عرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وواقع الابتكار في المؤسسة
115	تمهيد
116	المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر
116	المطلب الأول: مكونات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر
119	المطلب الثاني: تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر
120	المطلب الثالث: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
123	المبحث الثاني: عرض و تشخيص حالة المؤسسة
123	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس و هيكلها التنظيمي
128	المطلب الثاني: التزامات و أهداف المؤسسة
130	المطلب الثالث: عروض و خدمات موبيليس
136	المبحث الثالث : مكانة الابتكار في مؤسسة -موبيليس-

136	المطلب الأول : تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس
139	المطلب الثاني: الابتكار في مؤسسة موبيليس
143	المطلب الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس
148	خلاصة الفصل
150	الفصل الخامس: محاولة لقياس أثر الابتكار على تنافسية مؤسسة "موبيليس"
150	المبحث الأول: منهجية الدراسة
150	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات
155	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
156	المطلب الثالث: نموذج الدراسة حدودها وعيبتها
158	المطلب الرابع: تحليل الاستبيانات
159	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
	المطلب الأول: التوزيع حسب الجنس والعمر
161	المطلب الثاني: التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة
163	المطلب الثالث: التوزيع حسب الوظيفة
164	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
165	المطلب الأول: متغير الابتكار المؤسسي
171	المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في موبيليس
180	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

181	خلاصة الفصل
183	الخاتمة
188	ملخص البحث
192	قائمة المراجع
201	الملاحق

الجداول والأشكال

فهرس الأشكال والجداول:

أولاً: فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	08
02	أساليب التنافسية الحديثة ومن بينها الابتكار	12
03	العوامل المؤثرة في الابتكار	15
04	مكونات البيئة الخاصة	58
05	مكونات البيئة الخارجية	62
06	دورة حياة الميزة التنافسية	69
07	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	69
08	المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية	74
09	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	85
10	يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة	90
11	يمثل أسباب فشل برامج الابتكار	93
12	يوضح موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير	94
13	التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد	95
14	مصادر الميزة التنافسية	89

90	دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية	15
100	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	16
121	نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر	17
125	الهيكل التنظيمي لموبيليس	18
145	تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث	19
135	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	20
159	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر	21
160	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المؤهل	22
161	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر	23
163	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة	

ثانيا: فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
11	الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية	01
23	الحالات الممكنة لاستباقية المؤسسة إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو السوق	02
34	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	03
61	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04
62	الإستراتيجيات النوعية	05

62	متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	06
109	عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال	07
110	عدد الموزعين و الوكلاء و نقاط البيع المتعاملين لسنة 2009	08
126	عرض GOSTO	09
128	الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال	11
129	تطور عدد المشتركين من سنة 2004 إلى سنة 2011	12
159	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
160	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
161	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	15
162	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
163	أفراد العينة حسب الوظيفة	17
164	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	18
166	نتائج التحليل الإحصائي للابتكار المؤسساتي	19
169	نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية	20
171	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية	21
173	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار الإداري" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"	22
175	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار التقني" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"	23
176	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار الإضافي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"	24

178	القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) حسب مقياس فيشر	25
179	القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) بالنسبة للمعامل (a)	26

المقدمة

المقدمة :

يتميز العصر الراهن بتزايد سرعة إيقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها؛ فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى بإشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، وتطور هائل في التكنولوجيا والعمليات الابتكارية؛ حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة؛ حيث يكون التجديد والابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب.

ومع انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية زادت أهمية الابتكار، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بخطر الزوال، مما يجبرها على اتباع سياسات قد تأتي بالجديد وتعمل على جذب المستهلك المحلي عن طريق الجودة والسعر.

تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والإستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية؛ إذ لا بد للمؤسسات - لكي تبقى - في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الآجال المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة. مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللاهائية في مواصفات المنتج التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وبالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى، خاصة في ظل محيط شديد التغير .

وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات الوطنية تسعى جاهدة من أجل القيام بالابتكار وذلك من خلال لجوئها إلى العديد من المصادر، إذ تمكنت هذه المؤسسات من تكوين إرث تكنولوجي معتبر وإنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية. لكن هذا يبقى قليل أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة، حيث لم تهتم المؤسسات الوطنية ببلورة سياسة حقيقية للابتكار تقوم على دراسة فعالة للإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير، كما أنها لم تقم بالتمويل الكافي للهياكل والمؤسسات التي تقوم بنشاطات البحث والتطوير. فعلى الرغم من ما يشهده قطاع الاتصالات في الجزائر من تطور كبير و سريع للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة؛ حيث يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، إلا أنه ما زال بحاجة إلى تدعيمه أكثر فأكثر لجعله قطاعا محركا لباقي القطاعات الأخرى .

1- إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم تبين الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. ما هي أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ب. ما هي الميزة التنافسية. و ما هي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية ؟
- ج. ما هو دور الابتكار في دعم و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- د. هل للابتكار دور في تطوير المؤسسة الاقتصادية " موبيليس " . ؟

2- الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- أ. للابتكار دور كبير في نجاح المؤسسة الاقتصادية .

ب. المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

ج. توجد علاقة بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

د. توجد علاقة بين الابتكار التقني والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

ه. توجد علاقة بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية في اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس".

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ناتج عن عدة عوامل منها:

- أ. تخصصي في مجال تسيير الموارد البشرية كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
- ب. محاولة توضيح بعض المفاهيم المختلفة التي يتم عادة الخلط فيما بينها ومنها الابتكار، الإبداع، الاختراع، التحسين، التجديد... الخ.
- ج. حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص .
- د. الاهتمام بهذا الموضوع أصبح على عاتق الأسرة العلمية من أساتذة وخبراء وطلبة من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسات.

4- أهمية الدراسة:

و تكمن أهمية البحث خصوصا في :

- أهمية موضوع الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسة الوطنية.
- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع الاتصالات اللاسلكية من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات اللاسلكية من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات بسرعة وبدون ارتباط بأماكن محددة.
- توعية المؤسسة الوطنية للاتصالات موبيليس بالدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

5- أهداف البحث:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

- أ. إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية.

ب. معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.

ج. محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

د. دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

6- المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

7- الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد في هذا البحث على عدة دراسات جامعية نذكر من أهمها :

بلمختار ياسين، واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية(حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، جامعة الجزائر، 2007، غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسات الصناعية فقط ولم تربط الابتكار بالميزة التنافسية، بينما دراستنا تحاول إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.

بالإضافة إلى رسالة ماجستير للطالب ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش)، جامعة الجزائر، 2006 ، حيث ركزت هذه الدراسة على كيفية استغلال العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائنها في تفعيل في عملية الإبداع في حين لم تول أهمية لدراسة المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة، وكيفية تطوير منتجات جديدة تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

8- الأدوات المستخدمة:

إعداد هذا البحث تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، دراسات لعدة باحثين

مستوحاة من الإنترنت، وغيرها. أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

9- خطة البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة منها للجزء النظري وفصلين للجزء التطبيقي.

حيث سنتناول في الفصل الأول مدخل نظري للابتكار وذلك من خلال أربعة مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فسنخصصه للابتكار والإستراتيجية بالتركيز على الابتكار واستراتيجيات المنتج، بينما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى مؤشرات الابتكار والأساليب الداعمة له، أما المبحث الرابع فتم فيه دراسة العملية الابتكارية وذلك بالتركيز على مراحل العملية الابتكارية ونماذجها.

كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المحيطة بالتنافسية والميزة التنافسية، ثم الانتقال إلى تحليل بيئة المؤسسة والميزة التنافسية، وفي الأخير كان لابد من التعرض إلى قضية أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية وسياسات دعمها.

بينما الفصل الثالث فسوف نخصصه للتحليل -بشيء من التفصيل- للابتكار كأداة لدعم وتنمية الميزة التنافسية، وذلك بعد تحديد مفهوم البحث والتطوير الهادف للابتكار، ثم التعرض إلى مفهوم المنتجات الجديدة وأهميتها وعوائقها.

بينما الفصل الرابع سوف نخصصه لعرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وواقع الابتكار في المؤسسة وذلك بالتطرق إلى واقع قطاع الاتصالات في الجزائر ثم تناول مكانة الابتكار في موبيليس.

وأخير الفصل الخامس والذي يتضمن محاولة لقياس أثر تنافسية مؤسسة موبيليس وهذا بعد تقديم المؤسسة وتسليط الضوء على أهم مؤشراتها الاقتصادية ثم تحليل الاستبيان، لنخرج في الختام ببعض النتائج واقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل إرشادات للمؤسسة محل الدراسة.

وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته. وفي الأخير نرجو من الله التوفيق

والسداد.

الفصل الأول:

مدخل نظري للابتكار

الفصل الأول: مدخل نظري للابتكار

تمهيد

إن ما يُلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد المبدأ الثابت هو التغيير، أما القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، نجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار.

في الوقت الحاضر نلاحظ على المؤسسات هذا التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة. وهذا راجع إلى التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى الابتكار والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية التي من أبرز سماتها عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لأن المؤسسة التي لا تقوم بتطوير منتجاتها سوف تقوم المؤسسة المنافسة بذلك، مما يهدد حصتها في السوق. إن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

المبحث الأول : ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

أصبح ينظر إلى الابتكار مند عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا "إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة"¹. واختلقت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن²:

الابتكار = الإبداع = الخلق...

ونجد أن هناك من يترجم مصطلح (Innovation) إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار³، وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة (Innovation) كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر innovation- and Entrepreneurship) حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقاولة، مع الإشارة إلى أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدم بالمعنى الواسع للابتكار

¹ - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74.

² - محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 12.

³ - مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي.إنجليزي.عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246.

الجزري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، وكثيرا ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Créativité) الاختراع (Innovation) التحسين (Improvement) ¹.

أولاً: الابتكار والإبداع

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مُصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائتها.

وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.

ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"².

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 16-17

² - Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996, pp1154- 1155.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

ثانياً: الابتكار والاختراع

كثيراً ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد، كما أشار إلى ذلك كل من ميليا ولاثام (Mealiea and Latham) حيث اعتبرا أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل¹، بينما يرى البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما، حيث يعرف أو كيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية"، ويرى بأن "الاختراع يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين"². أما تحليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"³. من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاختراع يقوم أساساً على عنصر الجودة، كما يجب أن يكون ملبياً لحاجة إنسانية؛ حيث كانت الحاجة وراء العديد من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، فالمؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع. ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم وهو أن الاختراع يقوم على أساس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبينز وكولتر (Robbins and Coulter) بأن: "الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية"⁴. ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى ولو كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا. وفي إطار العلاقة بين الابتكار والاختراع نجد أن (Yves) قد فرق بينهم حيث يرى بأن: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

² - محمد سعيد أو كيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112.

³ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص 421.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد"¹. أما محمد أحمد عبد الجواد فيرى بأن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية تشمل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع². أما ديورغ ماري (Debourg Marie) فتري بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع؛ حيث أعطت مثال عن الليزر بأنه اختراع، أما الأقراص الليزرية فهو تطبيق تجاري للاختراع الليزر³. وحسب هذا الرأي فإنه يُمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف والذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية⁴.

ثالثا : مفهوم الابتكار

فيما يخص مصطلح الابتكار فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار: "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"⁵، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسب،

¹- Yves Chirouze, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991. pp126-127.

²- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2^{ème} édition, 1993, p20.

³- Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004, p164.

⁴- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص17-18.

⁵- راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393.

حيث يعرف لونكمان (longman) المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال للابتكار على أنه: "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"¹.

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التحلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق"². وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب (Anderson & Tushman) 1986 وهي³:

مقاربة التدمير الخلاق لشومبتير (la destruction créatrice) ، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمنا للاستمرارية من جهة أخرى.

ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات⁴.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"⁵، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق. والشكل رقم (01) يوضح أبعاد هذا التعريف⁶.

¹ -G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p244.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص21.

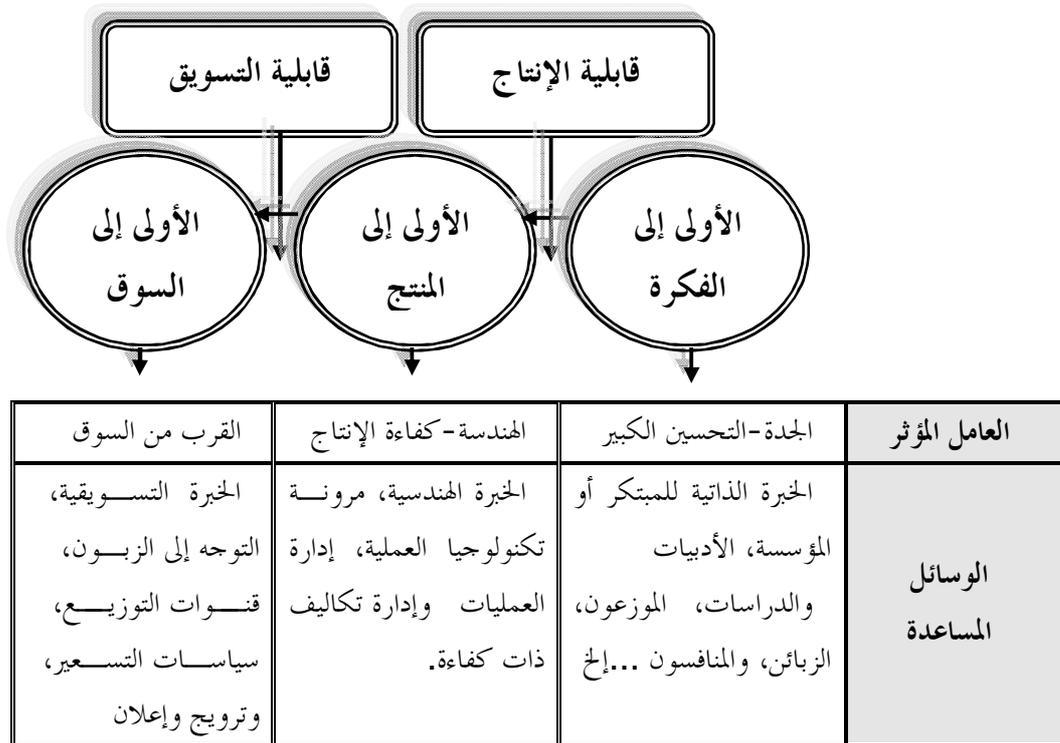
³ - بوقلفول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، ص4.

⁴ - طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسينية بن بوعلـي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008 ، ص12.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص22.

⁶ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص23.

الشكل رقم (01) : مفهوم الابتكار -الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص23.

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا، ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفقائه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي:

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛

- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه إبتكاري؛

- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماما يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكارا.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد¹.

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات²، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الابتكار لعاملها، وهذا يمثل

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 293.

² - محمد عبد الفتاح الصريفي، مرجع سابق، ص 38.

زيادة بمقدار (540%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003¹. حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في مؤسسة 3M الأمريكية أن حوالي 32% من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة²، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن ثم الاستمرار والنمو.

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين وزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:

1. ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

2. كبر حجم منظمات الأعمال؛

3. ارتفاع توقعات المستهلكين؛

4. نقص الموارد؛

5. تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الراجحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف (kotler) الميزة التنافسية على أنها:

"تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا"، كما يعرفها (Doyle) على أنها: "قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق."³ وفي هذا السياق يرى علي السلمي أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم،

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 15 .

² - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 293 .

³ - ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص 122 .

ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق¹.

أما (Porter) فقد أكد على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = الميزة التنافسية².

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية. والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (01) يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية

الإيضاح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكار

المصدر: رجم نصيب، آمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 30 / أكتوبر، 2002.

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري للتنافسية المؤسسة ونموها كما يؤكد على ذلك Yves³.

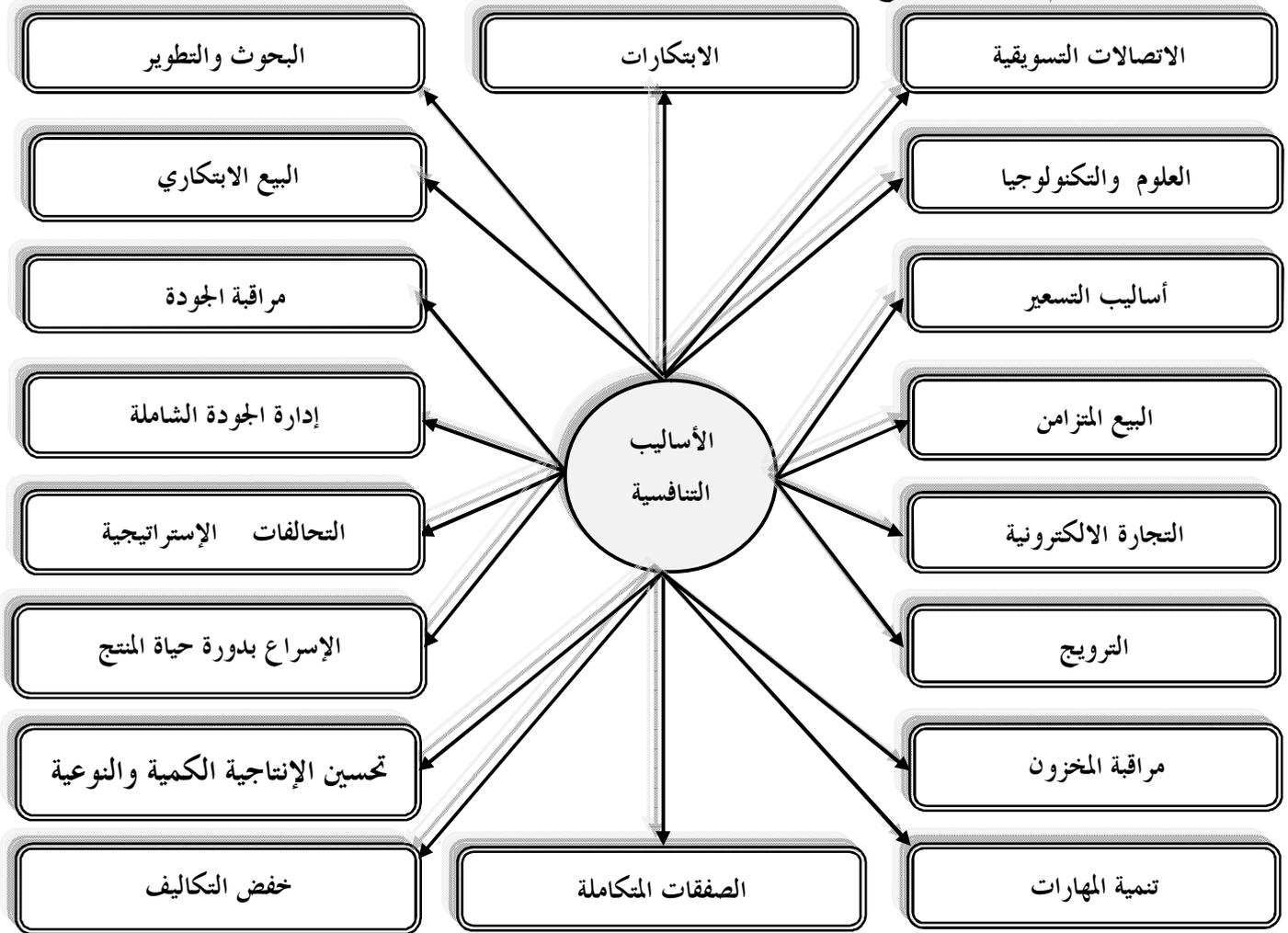
والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - على السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر، ص252.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص20.

³ - Yves Chirouze, Op.cit, p127.

الشكل رقم (02): يوضح أساليب التنافسية الحديثة ومن بينها الابتكار



المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص22.

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه¹:

أ. ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق

العصف الذهني؛

ب. يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على

مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة بيئة العمل

الاجتماعية؛

ج. يحسن من جودة المنتجات؛

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص260.

د. يُساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت ؛

هـ .يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

هـ .يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

و .يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

المطلب الثالث: أشكال الابتكار في المؤسسات (Organizational Innovation

Formats)

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي حسب كل من (عزاوي وآخرون)

أولا : الابتكار الإداري (Administrative Innovation)

إن الابتكار الإداري هو « مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار»، وأشار في نفس السياق (al West et) بأهمها: « تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة»، وقد عرف الابتكار الإداري: «Innovation Managerial» بأنه: « التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة»، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة. أما (كنيت) فقد عرفه بأنه: « تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها»، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه: « يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها»، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو:

«الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية»¹.

ثانياً : الابتكار التقني (Technology Innovation)

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأكد ذلك (West et al) بأنه تحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديد في العمليات وعرف (Dardess et al) الابتكار بأنه: « تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة»، وأشار (Smeds) بأن: « الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الدينامي للاقتصاد»².

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول (دراكر): « أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق»، ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديداً وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.

¹ - تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي، 2011، صص 13-14.

² - الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، صص 30.

وأشار (Wei Alas) بأن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة، وفي نفس السياق أشار (Damanpour) في تعريف آخر بأن الابتكار التقني هو: « منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي»، وأكد (Beije) ذلك في: « أن الابتكار التقني يكمن أن تعرف كمنتجات جديدة، عمليات جديدة، تقنيات جديدة، أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد»، وقد أوضح أن أغلب الابتكارات التقنية تكون له علاقة بالابتكار في المؤسسات، وأضاف (Rickne) وظائف أخرى تمثل في خلق رأس المال البشري، وخلق ونشر الفرص التقنية والمنتجات، وتحسين العلاقة بين المؤسسات، وخلق سوق عمالة.

ثالثاً: الابتكار الإضافي (Ancillary Innovation)

يعرف الابتكار الإضافي بأنه: « الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكاراً إضافياً، ويعرف (Damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: « الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة»، وفي نفس السياق أشار (Alas, et al) إلى أن الابتكار الإضافي هو: « ابتكارات مساعدة وإنما تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة»، وأضاف (Dangayach et al) على أن الابتكارات: «تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب»، وأكد نفس الشيء (West et al) أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام¹.

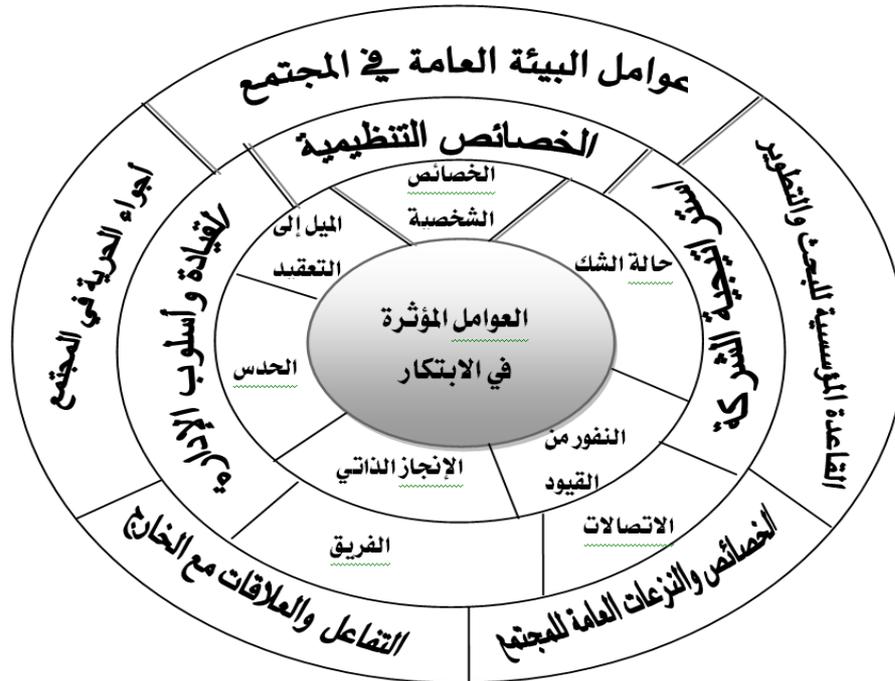
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة

¹ - تيقاوي العربي، مرجع سابق، ص 15.

الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع¹. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص130.

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد²، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلاً من ماذا يكون³.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص129 .

² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص90 .

³ - شارلز مارجريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص72 .

كما أنهم يتميزون بـ¹:

1. حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛

2. يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛

3. يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛

4. يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:²

أ. الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

ب. حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافاً لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائماً يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

ج. الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص73.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص129 .

الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح Bois (1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة¹.

د. الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته²، والتحفيز الذاتي يقتصر بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو (Maslow) للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها³.

ه. النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتسع ما لا يمكن أن يجدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجاهم المعرفي.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار⁴:

1. إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات

¹ - ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 64.

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2003، ص 304.

³ - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 135-139.

وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

2. القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعلا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها: "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"¹، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل-الأعلى.

3. الفريق:

يعرف الفريق على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"²، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

4. ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء"³. ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة

¹ - صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 419.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع توجه نحو الابتكار.

5. العامل المؤثر:

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

6. الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء¹، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع.

1. الخصائص والترعات السائدة في المجتمع:

وتتمثل الخصائص والترعات السائدة في المجتمع فيما يلي:

¹ - صالح بن سليمان الرشيد، مرجع سابق، ص 39 .

أ. العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب. العوامل السياسية:

تعتبر عنصراً حاسماً في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية¹.

2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ. مراكز البحث والجامعات:

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين².

ب. نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها: "شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص600.

² - دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الابتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية

السعودية، 2010، ص67.

شخصاً كان أو مؤسسة حق الملكية"¹، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

المبحث الثاني: إستراتيجية الابتكار

لاشك أن التطور الحاصل في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعداً أساسياً من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن: التكلفة، الجودة، المرونة، والاعتمادية.

والواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائمة في السوق والتي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار - التحسين. كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فإن الابتكار الإستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة لها.

المطلب الأول: ماهية إستراتيجية الابتكار

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة.

وهناك العديد من إستراتيجيات الابتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة. ويقصد بإستراتيجيات الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة².

إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الإستراتيجية يتمثل أساساً في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد³. لهذا السبب تتصف

¹ - محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 165.

² - سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 69.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 28.

إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق. وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو أن تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معا رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة.

إذا كانت إستراتيجية الابتكار هي إستراتيجية السبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها. ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية والحكم على خصائصها، الإستراتيجية ودرجة ابتكاريتها.

1. سياسة التطوير الذاتي للموارد: تعتمد هذه الطريقة على استغلال الموارد الداخلية، وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة وجهود وظيفة البحث والتطوير والتطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكار استغلاله، مع الحرية في إعطاء تراخيص للآخرين.

2. سياسة التطوير عن طريق التقليد: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات والإمكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير، وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة وهي:

أ. حالة التابع: في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

ب. حالة المقلد: وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة فعال¹.

¹ - صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص12.

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات؛ في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدائل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة.

المطلب الثاني: ملامح إستراتيجية الابتكار

بغض النظر عن السيرورة التي تبني بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الإستراتيجيتين: إستراتيجية استباقية أو إستراتيجية رد الفعل¹.

أولاً: إستراتيجية الابتكار الاستباقية

إستراتيجية الابتكار الاستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

وواقع إن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين².

1. تتمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتاً معتبراً، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك³.

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

¹ -Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition ,Economica, prix ,2002.

²-Delphine Manceau « faut-il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec pwc consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001, p29.

³ -Delphine Manceau ,OP .Cit, p30.

2. تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين ،كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق /تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم. من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة¹.

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وبهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزا وخضوعه لقيود المبتكر الرائد. ومن وجهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز بـ:

أ. شهرة أكبر ومجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سيتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية.

ب. صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتبيان طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه.

ج. في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول.

ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال.

¹- Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise a jour le 15 mai 2000, p2.

*تتمثل المواقع الفيزيائية في فرض المبتكرين الشروط على الموزعين فيما يخص أماكن عرض السلع وطريقة عرضها، أما المواقع الإدراكية فتتمثل في الصورة والصفات التي تتخذها المؤسسة المبتكرة -بكل حرية- لمنتجاتها الجديدة والتي يتم مراعاتها عند تحديد المزيج التسويقي.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاج إستراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من Urban et Hauser فيما يلي¹:

- البحث عن مستوى نمو عال؛
- إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع؛
- أفاق التطور الهام لهوامش الربح؛
- توفر الموارد الضرورية؛
- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير؛
- التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

ثانيا : إستراتيجية رد الفعل

إستراتيجية رد الفعل (réactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساسا إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها إن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة. وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين إن الانتشار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية. كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن -في حد ذاتهم- لا يستطيعون ذلك،

¹- Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill , 1983, p16.

فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجا جديدا أو مطورا بناء على الدراسات السوقية وتدرك العيوب والأخطاء التي وقع فيها "الأوائل". كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن. لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتميز في السوق.

المطلب الثالث: الابتكار واستراتيجيات المنتج

إن للابتكار أهمية كبيرة على المستوى الاستراتيجي، ولما كان الابتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد هدف في حد ذاتها كانت الإستراتيجية الابتكار أحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في هذا الشأن، فالإستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تعرف على أنها: "الخطوة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور"¹.

وبشكل عام يمكن تحديد أربع إستراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل مؤسسة، وهذه الإستراتيجيات الأربع هي:

أولا : إستراتيجية الابتكار الجذري

وهي إستراتيجية هجومية وتسمى أيضا إستراتيجية السوق أو الإستراتيجية الاستباقية، وتهدف هذه الإستراتيجية أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفي ما بعد تكون هي الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا، كمثال عن ذلك مؤسسة سوني في الترانزيستور بدلا من الصمامات المفرغة، وكذلك ما قامت به مؤسسة ولكنستون في الخمسينيات عندما غزت الأسواق على نطاق واسع بشفرات الحلاقة من الفولاذ الذي لا يصدأ، وفي الستينيات قامت مؤسسة Texas Instruments) بغزو الأسواق بساعات إلكترونية رخيصة². وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن

¹ - محمود حاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص14.

² - نجم عيود نجم، مرجع سابق. ص 51.

تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالمؤسسات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة¹. وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

ثانيا : إستراتيجية الابتكار الجذري-التحسين الجوهرى

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار عليا، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار²، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب قدرة كبيرة في مجال البحث إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق. ولقد اتبع كبار المنتجين الأوربيين في مجال أشباه الموصلات مثل فيلبس وسيمنس وثومسون، هذه الإستراتيجية تجاه الأمريكيين كم اتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

ثالثا : إستراتيجية الابتكار-التحسين الموجهة نحو التميز

وهي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا من السوق، وإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

رابعا: إستراتيجية الإنتاج الكفاء (The efficient Production Strategy)

وهذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه

¹ - أبوعلفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الجزء 01، 2002، ص427.

² - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص333.

الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الإستراتيجية ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الإستراتيجية تعتمد في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانيات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الإيجابية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج، ويوضح الشكل الموالي الإستراتيجيات ومستلزماتها الأساسية:

المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار

يؤدي تطور وانتشار التكنولوجيا الجديدة دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية. فالاقتصاد العالمي يعاد تشكيله بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في عدد من فروع التخصص الأخرى من العلم والتكنولوجيا¹.

والابتكار يمكن أن يحدث في أي فرع من الاقتصاد، إلا أن الابتكارات التي تحدث على مستوى المؤسسات كان لها الفضل في جلب فوائد مباشرة جمّة على نمو الاقتصاد الوطني. لذلك يركز الاهتمام فيما يلي على تقييم الابتكار في قطاع المؤسسات عموما وعلى صعيد فرادى المؤسسات.

والنجاح في تحليل الابتكار أمر أساسي لتحسين فهم الصلة القائمة بين التغير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، ويساعد على وضع الإستراتيجيات لتجميع وتحليل المعلومات عن تدفق الابتكار، وعلى النهوض ببناء القدرات الابتكارية.

المطلب الأول: مؤشرات قياس الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال. فالابتكار كما تعرضنا له فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة، الأولى في الوصول إلى المنتج، والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية:

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003،

أولا : مؤشرات الأولى إلى الفكرة

وتتمثل فيما يلي:

1. عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أن هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغرلة.
2. فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا. والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير (Benchmarking) مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.
3. عدد الأفكار الجديدة 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.
4. الفترة إلى المنتج: (Time to product): وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال (Business Model).
5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة.
6. عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول (Prototype): إن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية... الخ).
7. دورة الفكرة (Idea cycle): وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.
8. عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد: حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغرلة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق.

9. **تكلفة الأولى إلى الفكرة:** حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء فيها¹.

ثانيا : مؤشرات الأولى إلى المنتج

وتتمثل فيما يلي:

1. **الفترة من الفكرة إلى المنتج:** وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة و بين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج. والمؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

2. **الفكرة إلى المنتج (Idea to Product):** وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

3. **نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة:** فكما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة أعلى.

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

5. **عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية:** حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

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.

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.

¹. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص165.

8. عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.

9. تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

ثالثا : المؤشرات الأولى إلى السوق

وتتمثل مختلف المؤشرات الأولى إلى السوق فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها.

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

3. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.

4. عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

5. عدد المنتجات التي حققت دويا قويا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز (Buzz) تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها الابتكارية بشكل واضح.

6. مدى الأسواق: حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.

7. نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث

قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها .

8. فترة استرداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.

9. تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختيار قنوات التوزيع والأسواق.. الخ. وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.

إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخيا ومع المنافسين، وإنما أيضا في مجال مراجعة الابتكار.

إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته، وكذلك في تطوير صيغ وأساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الابتكار. ومن أجل تقديم تلخيصا لهذه الاتجاهات والخصائص¹.

المطلب الثاني: الحاجة إلى قياس الابتكار

يفرض الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة حاجة ماسة إلى وضع وتنفيذ مؤشرات تقيس أداء الابتكار بفعالية، فتمكن المؤسسات والحكومات من التعامل بكفاءة مع القضايا ذات الصلة. وأثناء العقد الماضي، بذلت جهود حثيثة، حيث أحرزت تقدما ملموسا في وضع مؤشرات الابتكار عن طريق محللين نظريين وباحثين في السياسات. وكتب قدر كبير من الأدبيات حول موضوع الابتكار على مستوى المؤسسات، لأن الابتكار على المستوى الوطني هو نتيجة لأثر تراكم القدرات الابتكارية في المؤسسات الوطنية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 207-208.

وعملية انتقاء مجموعة مناسبة من المؤشرات تقيس القدرات الابتكارية وأثرها في أداء المؤسسات، تتطلب فهما وافيا للأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار، وللعوامل التي تدعم أو تعوق عملية الابتكار، والحوافز والعوائق هي رهن بالبلد وبالزمن.

وتبدي المؤسسات الإستراتيجيات التي تعتمدها دعما للابتكار باستغلال مواردها التكنولوجية على أحسن وجه. كم أن نطاق مصادر المعلومات على الابتكار والتغير التكنولوجي هو أحد المعالم الهامة في هذا الشأن، ومن ناحية ثانية، قد تواجه المؤسسات عوائق كبيرة في الابتكار، منها نقص المهارات ومشاكل المهارات والتمويل. وهذه المشاكل يسهل تقديرها باستخدام طرائق المسح التقييسية، بينما تكون الجوانب الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمل أكثر صعوبة في التقدير. ويحدد الجدول التالي الأهداف الاقتصادية النموذجية لأنشطة الابتكار وعوامل إعاقته:

الجدول رقم (02): يوضح الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الأهداف الاقتصادية
- عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة، وارتفاع التكاليف، ونقص التمويل، وفترة التسديد.	- الحفاظ على حصة السوق أو زيادتها.
- عوامل المؤسسات: عدم كفاية الطاقة على الابتكار.	- فتح أسواق جديدة.
- الافتقار إلى الموظفين المهرة.	- خفض تكلفة الإنتاج.
- الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى، ومنها البنية الأساسية.	- الاستعاضة عن المنتجات الخارجة من الاستعمال.
- التشريع.	- استنباط منتجات صديقة للبيئة.
- فرض الضرائب.	- تشجيع مرونة الإنتاج.
	- تحسين جودة المنتج.
	- خلق ظروف عمل أفضل.
	- تقليل الأضرار بالبيئة.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، ص33.

ويرد قدر كبير عن البيانات المجمعة عن الابتكار على شكل دراسات حالة. ومع أن هذه الدراسات تتضمن معلومات مفيدة، لا يمكن تعميم الدروس المستفادة منها على سائر قطاعات الاقتصاد. كما أن التركيز على فئة صغيرة من قطاعات البحث والتطوير المكثف لا يتيح معلومات وافية عن خصائص وبنية وديناميات العمليات الابتكارية التي تجري في قطاعات أخرى من الاقتصاد. ومواطن الضعف هذه تقتضي إتباع نهج إحصائي لقياس الابتكار.

وإزاء تنامي الصلة بين سياسة الابتكار وأهداف السياسة العامة، من الأهمية دراسة السياق الاجتماعي، الاقتصادي الأوسع، بغية فهم ديناميات الابتكار وتوليد المعرفة. وهكذا يستدعي تقييم الأداء الابتكاري عدم التوقف عند قطاعات الإنتاج العالية فحسب، بل النظر أيضاً إلى طبيعة الأنشطة التي يضطلع بها قطاع الخدمات العامة والخاصة.

ويتضح مما ذكر أنفاً أن قياس الأداء في الابتكار والقدرة الابتكارية يعتبر من التحديات الجديدة نسبياً. وينبغي أن تكون مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي يقاس على أساسها الابتكار جزءاً أصلياً من مبادرات الإستراتيجية الوطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار، والمؤشرات التي تتعلق مباشرة بالابتكار يحتاج بعضها على الأقل إلى مزيد من التحليل والبحث، وبعضها الأخر يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي لمنتجات مصدرة بالنسبة إلى مجموع الصادرات هو مستعملاً فعلاً، ومناهج تنفيذه موضوعة. غير أن صعوبات قد تنشأ عند تطبيق جميع مؤشرات الابتكار. ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التشديد على الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة مباشرة بخصائص قطاعية ووطنية معينة¹.

وتشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لا بد أن يقاس لكي يمكن إدارته. وهذا ينطبق على الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة من إيجاد ميزات التنافسية المبكرة في السوق. وعلى الرغم من ذلك فإن الابتكار الذي يتسم بعدم التأكد العالي مع (90%) فشل في برامجه وأقل من (10%) نجاح في أفضل المؤسسات الابتكارية، ويتطلب جهوداً كبيرة وفعالة من الإدارة والعاملين في مجاله لمواجهة مشكلة القياس. وكما يشير دراكر (P.F.Druckzt) أن الابتكار يحتاج المقاييس والميزانيات، وأن مؤسسة دي بونت أوجدت أقدم نظام رقابة إدارية ناجح في العشرينيات يركز على العائد على الاستثمار².

وإذا كان اقتصاد المعرفة (والبعض أخذ يسميه اقتصاد الخبرة) أثار مشكلة القياس، فإن الابتكار يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر. وهذا يعود إلى حقيقة أن المعرفة يمكن أن توضع في قواعد مخبرات محددة، في حين أن الابتكار في حالات كثيرة لا يمكن أن يكون كذلك جراء العمل المجهول الذي يمثل جوهر الابتكار بوصفه الشيء غير الموجود حتى الآن (أي قبل تحقق الابتكار)

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، صص 31-34.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، صص 206.

والذي يأتي أو قد لا يأتي. هذه الحالة المحيرة هي التي جعلت المؤسسات في الأعمال الابتكارية تربط المكافأة بالجهد وليس بالنتيجة ومع ذلك فإن قياس الابتكار يمثل حالة مطلوبة. ولقد حدد داركر (P.F.Druckzr) القياس الابتكاري كأحد المقاييس الخمسة الأساسية لأداء المؤسسة معتمداً في ذلك على المقارنة التاريخية: هل أن نسبة الابتكارات الناجحة إلى البدايات الكاذبة في التحسن أو تدهور المؤسسة. كما أن تومبترز اعتمد على المقارنة (T.Peters) بين ما هو محدد مسبقاً وما هو منفذ كأساس للقياس حيث أوصى بوضع (أهداف للابتكار) في قائمة كل مدير وتقييم ما تحقق في فترات دورية.

كما يمكن اعتماد عدد الممارسات القديمة (المنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو التقنيات) التي تم التخلي عنها أو الجديدة التي تم إدخالها كمقياس للأداء الابتكاري مقارنة بالمنافسين أي بالاعتماد على معايير المقارنة والمرجعية (Benshmarking) وكذلك أيضاً الاعتماد على التقييم الذاتي للمعنيين بالابتكار في المؤسسة بالسؤال عن الرضا أو عدم الرضا الذاتي عن الأداء الابتكاري لكل واحد منهم. ولا بد من الإشارة إلى أن قياس الابتكار هو المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال الفترة القادمة جراء التحول الكبير في مؤسسات الأعمال لتكون مؤسسات قائمة على المعرفة والابتكار.

المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهيل عملية الإبداع والابتكار داخلها. وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير، وإحدى أهم التصنيفات تلك التي قدمها J.choffray et F.dorey حيث قسمها حسب بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها¹.

أولاً: تصنيف الطرق حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات، وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها

¹ - Jean Marie et Françoise Dorey Op.Cit .p34 .

1. فرق الحوار: هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة. في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين. هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة.

2. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:

المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة بإيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنها.

3. القيام باستجابات:

القيام باستجابات كتلك التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين. وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

4. تحليل هيكل السوق:

الطريقة الجيدة للحصول على الأفكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو. بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق.

5. تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:

من المعلوم أن الزبون أو المشتري يمر بسعة مراحل قبل إقدامه على شراء المنتجات، وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على أن مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء. وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها سلالمة الاتجاهات

والخريطة الإدراكية. والمهم أن التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.¹

ثانيا : تصنيف الطرق حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

1. حلقات العصف الذهني (Brainstorming)

تعني عصف العقل أو الذهن بالأفكار الجديدة. وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية². بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون تخوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة. فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة³. ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز.

2. أسلوب الترابطات:

أسلوب الترابطات هي تقنية تم ابتكارها من طرف ⁴ William J.Gordon. وتعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة، حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول مشابهة لمشاكل سابقة. ويمكن تطبيقها على فرد واحد لكن من الأفضل أن تطبق على فريق أو مجموعة من الأفراد تتكون من 5 إلى 8 أعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة تم حلها في الماضي بطريقة فعالة ويحاولون إسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس.

3. نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت بنجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.⁵

¹- Jean Brilman « les meilleurs de management » .2eme tirage .edit. organisation, .1998, p153.

²- Yves chirouze :« le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau» ,T1 ,4eme edit.chotard et associes, 1991, pp130-131.

³- Jean Marie et Françoise Dorey, Op.Cit .p41 .

⁴- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 91.

⁵- Slaimi Ahmed :« pratique et étude comparative des systèmes de suggestion a l'innovation dans le secteur industriel» (revue perspective), URTSD Université d'Annaba, N° 2 Décembre 1996, p30.

4. تتبع البيئة الخارجية و التنبؤ بها :

المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة، ورغم انه لا توجد طريقة مثالية للتوقع بتغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار و الحلول للمشاكل المتوقعة.

5. طريقة (Delphi):

طورت هذه الطريقة من طرف Utterback (1982)¹. وتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

6. طريقة الوضع الأمثل:

طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص ومزايا منتوجين على الأقل ومحاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.

7. حلقات الجودة:

حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتجديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

ثالثا : تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالح خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها، إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة².

¹- Jean Marie et Françoise Dorey Op.Cit .p43.

²-Ibid. p43.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار يمكن القول أن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى مؤسسة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكارا، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر ابتكارا.

إن للابتكار عدة أشكال ومستويات مما يتيح للمؤسسات المبتكرة تميزا حسب كل شكل أو مستوى، إلا أنها لا يجب أن تقتيد بشكل واحد أو تفضل مستوى معين عن آخر، بل إن كل شكل أو مستوى من الابتكار يكمل شكلا آخر، أو يؤدي إليه. لهذا لا بد من تبيين سيورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى الابتكارات الجذرية من أجل فرض قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق.

يعدّ الابتكار إستراتيجية إنتاجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجات.

يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

يغطي موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

ومما عزز من مناخ التنافس - وبالتالي السعي إلى تحديد محددات وعوامل التنافسية وقياسها - التغيرات الحاصلة في النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي. وهناك التغيرات التي طرأت على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، فبرزت نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافس في ذلك عوضاً عن المنافسة بالسعر، والدعوة إلى تقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم واختصار وقت تعديل النماذج الإنتاجية وضمان مرونة الأنشطة وتنوعها.

إنّ هذه التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرصاً عديدة على الدول النامية، تضع تحديات كبيرة على هذه الأقطار ولا سيما من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هيكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة.

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات و بروز ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة.

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بمميزات التجارة الخارجية.

ولهذا فإنه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث:

مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع، مستوى المؤسسة.

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعرّف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي "الحقيقي".

كما تعرّف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية (4S Commission On Industrial Competitiveness) تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع

والخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسّع الدخل الحقيقي للمواطنين"¹.

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنّها: "الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرّة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل، "هذا ويرى البعض أنّ التنافسية هي: "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية".

يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتمّ الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنمية أخرى لا تهتمّ بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإثما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة). وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"²، وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معيّنة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه مساوياً لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 147.

² - بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: "التنافسية العربية"، الكويت، 15 فيفري-15 مارس 2003، ص 3.

دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيماً لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

كما عرّف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)¹ وتعدّ تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً والمستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة هو محل الاهتمام في هذا البحث، كما يتضح أنّ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً وهي: الدولة، القطاع، المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على الصعيد الدولية.

تجدر الإشارة إلى أنّ البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية إلا أنّ هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أنّ التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدوليّة ولا شك أنّ التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أنّ اشتداد المنافسة في الأسواق المحليّة

¹ - دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص4.

سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح أيّ أنّ رفع القدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحليّة¹.

إنّ المفهوم الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات تنافسية إلاّ إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، وقد قدّم أوستن (Austin) نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي:

1. تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛

2. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛

3. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛

4. تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة)؛

5. المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها.

ويشكّل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية المنتجات لمؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث والتطوير².

المطلب الثاني: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أنّ 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 رحابة السوق العالمي.

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنّه لا بدّ في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أنّ المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تنافس وليست الدول وعليه فإنّ المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بدّ من إدراك أنّ التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بدّ من استثمار واستغلال كل

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 5.

² -Austin, J.E "Managing in Developing Contries: Strategie Analysis and operation techniques.NewYork,the Free Press , 1990, p 40 .

الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها 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.

وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعدّ وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي¹.

وبالتالي أصبح ما يميّز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

المطلب الثالث: أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية.

2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

¹ - يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص26.

3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5. مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات التنافسية مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التكنولوجية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد 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 التكنولوجية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهد، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة

ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية¹.

المطلب الرابع: مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق:

1. الربحية: تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبن (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية. 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 والبراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. تكلفة الصنع: تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، صص 102-104.

أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

4. الحصة من السوق: من الممكن للمؤسسة ما إن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

أ. زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينتها دراسات عدة مؤسسات:

ب. في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛

ج. ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كوفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،...؛

د. يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها وخير مثال على ذلك التجارب اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية؛

- ه. يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا؛
- و. من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة يعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ز. ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج¹.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة والميزة التنافسية

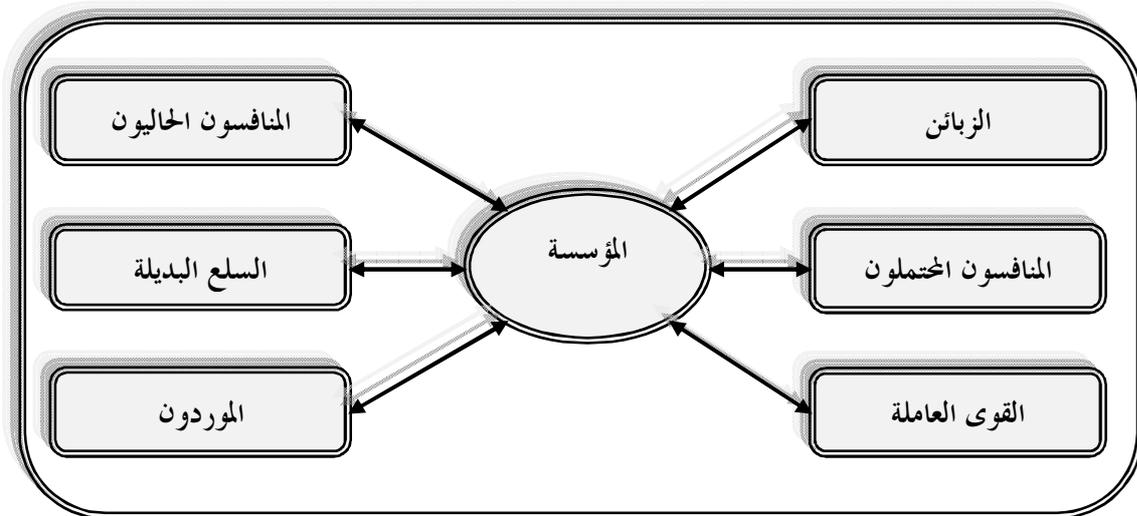
إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما:

- الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها؛
- المخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها أو الحد من آثارها.

المطلب الأول: مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة

تتضح مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04): مكونات البيئة الخاصة



¹ - رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 17-

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 107.

1. المنافسون الحاليون:

المنافسون هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من نشاطها التسويقي، ويتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة ما يتمتع به المنافسون في النواحي التالية:

- أ. تكامل تشكيلة المنتجات؛
- ب. كفاءة وجودة سياسات البيع والترويج؛
- ج. القدرة على تخفيض الأسعار؛
- د. موقع المصنع ومراكز التوزيع؛
- هـ. الخبرة في الصناعة؛
- و. العلاقة مع الموردين؛
- ز. السمعة وثقة العملاء وولائهم؛
- ح. السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة؛
- ط. القدرة على الحصول على الموارد الأولية بسعر مناسب؛
- ي. جودة السلع والخدمات؛
- ك. الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق؛
- ل. القدرة على التأثير والابتكار؛
- م. نوعية العمالة؛
- ن. جودة الاستراتيجيات وتنوعها ومرونتها.

2. المنافسون المحتملون:

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين فقط بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتجون وينتظرون الفرصة للدخول في السوق والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار، وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصا وليس تهديدا فقد تدخل مؤسسة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من

المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات وجهود بيعية خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامة تجارية، وقد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة وفرصة للمؤسسات القليلة لكي تحصل على مزايا حكومية مثل التراخيص أو الحصول على إعفاءات.

3. الزبائن:

هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصناعية، وعلى المؤسسة أن تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرتبين حتى تستطيع أن تضع الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص الزبائن ورغباتهم وأماكن تواجدهم.

وكلما زادت معرفة المؤسسة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها كما أن المعرفة برغبات الزبائن يمكنها من وضع إستراتيجيات تجذبهم إليها وتحافظ عليهم بدلا من أن تجذبهم المؤسسات المنافسة.

4. الموردون:

تمثل العلاقة الموجودة بين المؤسسة والموردون الذين تتعامل معهم إحدى المحددات الهامة، حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها الحسنة معهم على ميزة لا تتوفر لدى المؤسسات الأخرى، إذن فهي فرصة تميزها عنهم، وقد يحدث العكس ويكون الموردون أحد مصادر التهديد للمؤسسة التي تعوق نموها بل وبقائها في السوق، ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الموردون ليس فقط في الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، بل على كل مدخلات المؤسسة من معدات وقوى محرّكة وخدمات وتجهيزات.

ويعتبر توقف إمداد أي منها أو عدم انتظام توريدها تهديدا للمؤسسة، كم أنها وسيلة للحصول على الائتمان¹.

إن العلاقة بين المؤسسة والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالية:

- أ. إذا تمكنت المؤسسة من الحصول على كل ما تحتاج إليه وجودة أعلى من المنافسين؛
- ب. الحصول على شروط دفع أفضل مما يحتاج إليه المنافسون؛
- ج. مواعيد التسليم منضبطة والمواصفات مطابقة؛
- د. المرونة في قبول مردودات المشتريات؛
- هـ. تحمل نفقات النقل والتأمين؛

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص12.

و. تلبية احتياجات المؤسسة في أوقات الأزمات.

ويتم تقييم الموردين من حيث قدرتهم على التأثير على الأسعار والجودة وشروط الدفع وتكلفة المنتج وربحية الصناعة، وكلما زادت قوى الموردين بالنسبة للمؤسسة التي تعمل في الصناعة كلما كان ذلك تهديدا للصناعة.

5. القوى العاملة:

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة التي يجب تقييمها بصفة دورية للتعرف على ما تخلقه من فرص وتهديدات للمؤسسة، فغياب العمالة المدربة في السوق المحلية قد يمثل تهديدا للمؤسسات التي تتنافس في السوق العالمي وقد يمثل معدل دوران العمل وعدم قدرة المؤسسة على المحافظة على العمالة المدربة بوجود مؤسسات تقدم شروط عمل هو التهديد الرئيسي الذي تعاني منه المؤسسة، ومن ناحية فإن زيادة العرض في السوق العمل عن الطلب يمثل فرصة للمؤسسة للحصول على عمالة رخيصة تؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج السلع والخدمات.

6. السلع البديلة:

تتعرض المؤسسات التي تعمل في الصناعة إلى تهديد من طرف الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان مدعاة لزيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وبالتالي زيادة نفقات الدعاية والإعلان.

ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى منتجات الصناعة الأخرى وهذا يعتبر تهديدا بالغا على مؤسسات الصناعة، ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الحالات التالية:

أ. قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات زبائن الصناعة بطريقة أرخص وأفضل؛

ب. عدم توافر المعرفة لدى الزبون التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي؛

ج. عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة.

إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد ولا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر¹.

المطلب الثاني: تقييم البيئة الخارجية

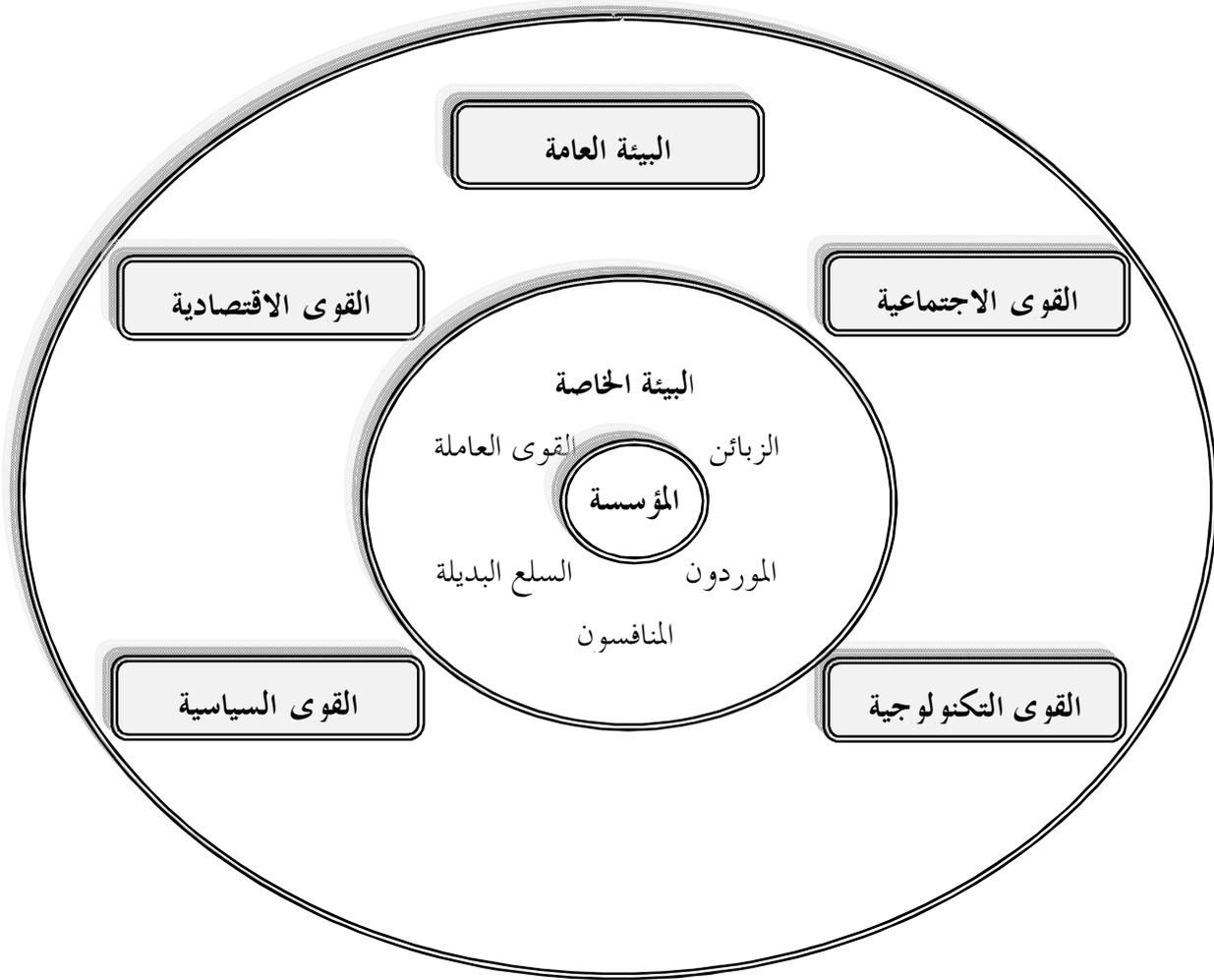
قبل التطرق إلى المقصود بتقييم البيئة الخارجية، نعطي أولا تعريفا عاما للبيئة الخارجية فنجد أنها: "كافة العوامل والمتغيرات التي تتم خارج حدود المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على المؤسسة ككل أو كجزء". فالبيئة هي: "التي تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها".

والمقصود بتقييم البيئة الخارجية هو: "رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة"². إذن يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة وتأثير كل منها، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين أساسيين كم يوضحه الشكل التالي:

¹ - مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص6.

² - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص96.

الشكل رقم (05): مكونات البيئة الخارجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص96.

أولاً: البيئة الخارجية العامة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك: "المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها".

فعلى المؤسسة أن تأخذ هذه المتغيرات محلاً للدراسة والمتابعة المباشر والمستمر حتى يمكن إدراك أثرها على أدائها، والواقع إن درجة نجاح وفشل أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها، فعناصر البيئة الخارجية العامة حسب الشكل (05) تشمل المتغيرات البيئية التالية: القوى الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية.

ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

1. تحديد فرص الاستقرار والنمو؛
 2. بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة؛
 3. السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة إتباعها.
- فعلى سبيل المثال القوى السياسية تشمل: الاستقرار السياسي، الإيديولوجية، المؤسسات التشريعية والعلاقات مع الدول.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة

تتضمن البيئة الخاصة أو البيئة الصناعية العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الخاصة سلباً أو إيجاباً على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي على جذب العملاء على قدرتها على المحافظة على العمالة الجديدة¹.

المطلب الثالث: أهم معالم البيئة الصناعية الجديدة

إن من أهم معالم البيئة الصناعية الجديدة تغير البيئة الابتكارية وتطور سلوك المستهلك، حيث أن تصرفات المستهلكين تختلف عما كان عليه في السابق، خاصة علاقته بالمؤسسة، بعد ما كان راض ووفى، فإنه الآن يريد أن يكون فاعل أي أن يكون سيداً في اختياراته واستهلاكه.

أولاً: تغير البيئة الابتكارية

إن الهدف الأساسي لنظام إدارة الابتكار هو إيصال الاختراعات إلى الجهات المهتمة بها، فالنشاطات الأساسية التي تمارسها المؤسسات تتمحور حول الخلق والمحافظة على الأجواء الخاصة بالابتكار والإبداع، ونضوج البيئة الابتكارية أيضاً. إذ اتجه الكثير من الباحثين التطبيقيين لجعل أنفسهم ابتكاريين وقد استمروا في التحدي عن طريق المشاكل التي تواجه الزبائن. وفي الواقع، لقد اتجهت المؤسسات الفنية إلى تقسيم نفسها على أساس خطوط ونظم المعرفة فيها. فالابتكارات الهامة تتطلب علاقات هامة بين النظم والأفراد. لذلك يقال أنها ذات نظم معرفية متعددة المعارف،

¹ - مزبان سهيلة، مرجع سابق، ص5.

ولهذا يجيب أن تروج الإدارة الفعالة للابتكار، ويجب أن تضمن الاتصالات المعرفية الداخلية في المؤسسة، وتلعب المجموعة المركزية للإدارة دورا رئيسيا في الحصول على العلماء والمهندسين معا وبطرائق موحدة والعمل على نمو ونضوج الجو البيئي من خلال الاتصالات المفتوحة التي تشكل أساس الابتكار والإبداع في المؤسسات.

إن معظم الابتكارات الأفضل تأتي عن طريق التزاوج بين الأفراد والمشاكل المختلفة، وهذه العلاقات والارتباطات قد تكون في بعض الأحيان عشوائية وليست مخططة. وإن إحدى الأدوار الهامة لمدير الابتكار هي إيجاد الفرص التي تجعل الأفراد مختلفين في إبداعاتهم وابتكاراتهم. وهذا يمكن أن يتم عن طريق الندوات والنشرات والمحاضرات أيضا. وبذلك يكون مديرو الابتكارات مسئولين عن الأسواق الفنية الواسعة التي يجب أن تحتوي معارف تقليدية تسعى لتكامل العناصر الفنية المتنوعة في إيجاد السلعة الابتكارية الجديدة.

تتطلب البيئة الابتكارية إدراكا والتزاما ووعيا ضروريا في عملية تطوير الابتكارات والاختراعات، فالمبتكرون يحفزون بشكل هام عن طريق الإدراك، وإتباع نظم للجوائز والمكافآت، وعن طريق المشاركة المباشرة في دورة الحياة الكاملة للاختراعات والابتكارات. لذلك فإن المجموعة المركزية لإدارة الابتكارات تكون مسئولة عن الإдрار والوعي العام بإنجازات المخترعين والمبتكرين، وضمان التزام المبتكر بالقرارات الإستراتيجية والاستعمالات المتعاقبة للاختراعات والابتكارات أيضا¹.

ثانيا: تطور سلوك المستهلك

ومن مظاهر تطور سلوك المستهلك ما يلي:

1. إن ارتفاع مستوى التعليم مكن الزبون من الحصول معارف جديدة والبحث المستمر عن معلومات جديدة بفضل وسائل الإعلام وكذا مؤسسات حماية المستهلك، وأصبح ذلك ممكنا بفضل تطور استعمال وسائل الإعلام والاتصال ودمقرطتها، وبفضل هذا الكم من المعلومات أصبح المستهلك واعيا لديه معلومات عما يريد اقتنائه وبالتالي يمكنه مقارنة ما يتقدم إليه من منتجات واختيار ما يناسبه؛

¹ - رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، الجزء 2، 2004، ص 19

2. أصبح المستهلك أكثر فردية، بحيث أنه يريد منتجات خاصة به تميزه عن باقي المستهلكين.

3. ظهور الزبون المواطن: حيث أصبح يعطي مغزا أخلاقيا لتصرفاته الاستهلاكية؛

4. ظهور الزبون الإيكولوجي: حيث ينتظر الزبون أن تكون المنتجات التي يستعملها تحافظ على المحيط ويمتنع عن تلك التي تضر به؛

5. ظهور الزبون الاقتصادي: يتم ملاحظة ذلك عند حملات التخفيضات والتي تلقى نجاحا كبيرا وذلك لأن الزبون يدرك قيمة المنتجات وأسعارها.

لقد أصبح للزبون تأثير واضح وأكد على القرارات والسياسات التي تنتهجها المؤسسات، وذلك نتيجة ارتفاع مستويات التعليم وزيادة الوعي لديه، حيث أصبح لا يكتفي بالمنتجات ذات الجودة العادية والمقبولة التي تقدمها المؤسسة، بل هو يطلب أن تكون هذه الأخيرة أكثر جودة وإتقان وأن تلبى حاجاته والتي تكون خاصة به تتميز بالانفرادية وهو ما يخلق انقطاع في طرق الإنتاج النمطية بالحجم الكبير.

وأدى ذلك ظهور تحديات تقنية تتمثل في التوصل إلى إنتاج منتجات بالسلسلة وبأحجام كبيرة تكون انفرادية أي أن كل منتج يختلف عن سابقه لأنه يمثل احتياج عبر عنه مستهلك ما. بالإضافة إلى ذلك فقد تجمع المستهلكون في حركات وكتل لها وزنها في أوساط الأعمال وحتى على المستوى السياسي يؤخذ لها ألف حساب، حيث تقوم بالدفاع عنه وحمائته من التصرفات والممارسات التي قد تخل بمصلحته.

ويتطلب على المؤسسات هنا مسايرة هذه التطورات وترقيتها، وقد أخذت تولى العناية الكبيرة إلى عوامل أخرى لم تكن تؤخذ في الحسبان لحد الآن، مثل تقديم منتجات صحية للمستهلك لها قيمة سعرية مدروسة وتأخذ بعين الاعتبار حماية المحيط، كإنتاج منتجات تكون المواد المكونة لها قابلة للرسكلة، حتى أصبحت هذه الخصائص ميزة تنافسية ومبررا مهما لتسويقها، حيث أنه وبفعل هذه الحملات والتصرفات ظهرت مقاييس عالمية تفرضها الدول من أجل قبول تسويق هذه المنتجات في أسواقها، كمقياس CEE الذي تفرضه الدول الأوروبية والذي يشترط توفر معايير معينة في المنتجات تحافظ على صحة وسلامة مستهلكيها.

وتعتبر كل هذه التحولات والقيود التي تم تناولها مبررا قويا لدى المؤسسات من أجل إعادة النظر في تسييرها وطريقة عملها لتكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وتبلغ بذلك درجة الإبداعية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي¹.

ثالثا: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن

ومن أهم معالم البيئة الصناعية كذلك، ظهور المنافسة المعتمدة على أساس تخفيض وقت الاستجابة لصالح المستهلك أو العميل، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية، ومن أجل أن تكون للمؤسسة السرعة في الاستجابة عليها احترام بعض العناصر أهمها:

1. تقليص زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار زمن دورة حياة

المنتج؛

2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات ويترتب على ذلك تخفيض مساحة التخزين، وتخفيض تكاليف الإنتاج وكذلك تخفيض المساحة المخصصة للتوزيع، وهذا يساعد كثيرا على تخفيض التكاليف واستغلال الموارد أكثر كفاءة وبالتالي فذلك ينعكس على أسعار المنتجات فتكون أكثر منافسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في القطاع؛

3. تخفيض الفترة ما بين الطلب العميل للمنتج وتسليمه له وذلك يعني سرعة دراسة

الطلبات وخصائصها وسرعة الإنتاج وما يتطلبه من موارد وسرعة التسليم؛

4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات، أي يجب أن تتوفر لدى الوسائل الإنتاجية

للمؤسسة مرونة تسمح لها بتغيير العمليات طبقا لخصائص المنتج؛

5. الالتزام بمواعيد محدد للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج في كل مرحلة من

مراحل الإنتاج.

كل شيء يدل في هذه البيئة التنافسية الجديدة أن للوقت أهمية بالغة، حيث أن الزبون يفرض أن تلبى حاجاته في أقرب وقت ممكن، ويفرض ذلك على المؤسسة إعادة النظر في طريقة عملها وتحديد جدول زمني لكل عملية، والعمل على تحسين زمن الاستجابة بما يرضي الزبون، وإن لم تستطع المؤسسة ذلك فإن للزبون عدة منافسين لها جاهزين لتلبية رغبته وحاجته في أقرب الآجال.

¹ - ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص35.

وهذا الدور المتزايد والذي يقوم به الزبون والذي أدى إلى التغيير في أذواقه والصرامة في اختياراته، ما هو إلا نتيجة لزيادة وعيه وتطور سلوكه¹.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية محدداتها واستراتيجياتها

تتنافس المؤسسات الاقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة الاقتصادية من التنافس في أسواق محلية ضيقة إلى التنافس في أسواق عالمية لا حدود لها ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة النشاط، بل ومتعددة الجنسية أيضا أضف إلى ذلك تغير الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية لهذه المؤسسات من جهة وتغير الملامح الأساسية للأسواق من جهة أخرى. كل هذا يعني أن تسعى المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية لوحدات أعمالها الإستراتيجية على المستوى المحلي والعالمي، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها، وأن هذا التفوق لا يكون إلا بتأثير في عوامل وقواعد المنافسة بمفهومه الواسع.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية (Competitive advantage)

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم. كما يعرفها بورتير، تنشأ الميزة التنافسية: "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (...)"².

إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤولها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن³.

ولقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 20.

² - ياسين حميني، مرجع سابق، ص 36.

³ - طرشي محمد، بربري محمد أمين، مرجع سابق، ص 3.

بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجيّة والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيّدة للقدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع.

أمام هذا الواقع فإنه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع الفكري والابتكار والبحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتفاع بمستوى الإنتاج وحجمه ونوعيته وتجاوز عقبة ضيق السوق المحلي ومحدودية آلياته التي تعدّ أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

وعلى ذلك يتعيّن تحديد المقصود بالميزة التنافسية وفي محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القدرة (الميزة) التنافسية فبينما يرى البعض أنها ظاهرة اقتصادية كليّة ترتبط بمتغيّرات مثل معدلات الفائدة وأسعار الصرف، ويرى البعض الآخر أنّ القدرة التنافسية دالة في وفرة ورخص الأيدي العاملة ويوجد فريقاً ثالثاً يراها تتعلق بوفرة الموارد وطبقاً لرواد النظرية الكلاسيكية فإنّ نجاح دولة معيّنة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معيّنة وحديثاً يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. ففي هذه البيئة يتم وضع الإستراتيجية وخلق السلع وممارسة النشاط الإنتاجي والتكنولوجيا وتوافر المهارات وغير ذلك¹.

وفي هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية وهي الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية، أمّا الأولى فيعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معيّنة باستخدام موارد وبتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى.

وبالنسبة للثاني فيشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدّة سلع معيّنة بكفاءة أعلى نسبياً وبتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.

أمّا الميزة التنافسية Competitive advantage طبقاً لبورتر (M. Porter) فهي: "قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معيّنة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنيّة

¹- Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1) 90 - 102, March- April, 1990, PP 84-85.

والإنتاجية¹ وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية. أمّا ميسكون وزملاؤه (Mescon, et al.) فيرى أنّ: "الميزة التنافسية" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها².

أمّا منتدى الإدارة الأوروبي فإنّه يعرف القدرة على المنافسة الصناعية باعتبارها "قدرة و فرص المؤسسة الراهنة و المستقبلية على تصميم و إنتاج و تسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم و التي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية أو المحلية³.

كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفًا للقدرة التنافسية يتمثل في مواصفات الاقتصاد الوطني ومؤشراته الاقتصادية في تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة. وقد اعتمد هذا التقرير نموذجًا لقياس مدى القدرة التنافسية للدول يستند إلى ثمانية عوامل أساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية، وهذه العوامل هي مستوى انفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطوير الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى التقني ونوعية الإدارة في قطاع الأعمال ومرونة سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين، وهما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس.

² -Idid; P.63.

³ - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 151.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها¹.

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية التكنولوجية،... إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها².

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل³

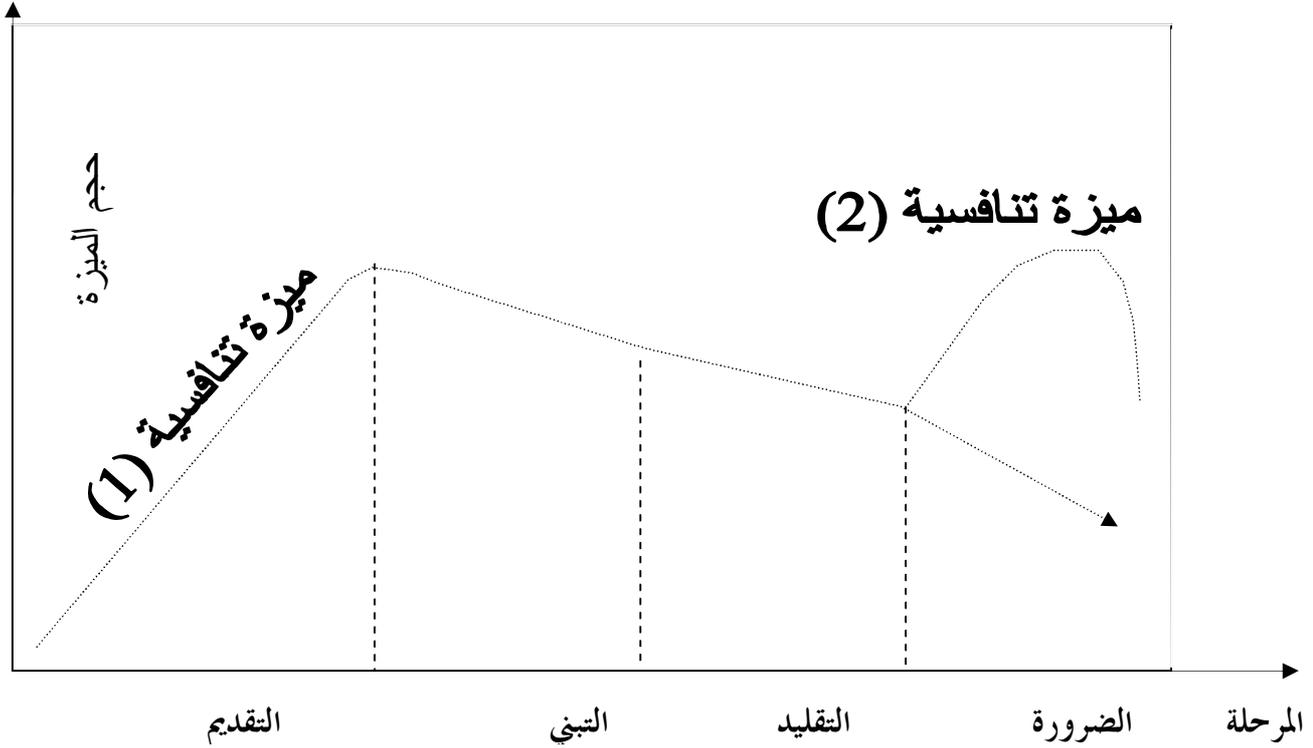
ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقاً.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85.

² - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحويلات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2000، ص10.

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85.

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86 .

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة¹.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

الجدول رقم (03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

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

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص88.

المطلب الثالث: الإستراتيجية والميزة التنافسية

توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية حسب (Jean Jacques Lambin) أو عن طريق التمييز حسب (M.Porter)، فتسمى بإستراتيجية التمييز. أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بإستراتيجية التحكم في التكلفة. إن الملاحظة التي نستنتجها أن كل منها يعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في آن واحد. على

كل مؤسسة، أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من السلع ذات الاستهلاك الواسع. وللتذكير، ليس كل تمييز يكون معبر، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت.

قام M.Porter بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطي الاختيارات الإستراتيجية الممكنة.

الجدول رقم(04): الإستراتيجيات النوعية

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إ. التميز	إ. السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
إ. التمرکز		حقل ضيق

المصدر: طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي، جامعة حسنية بن بوعلي-الشلف، 27 - 28 نوفمبر 2008، ص9.

إن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ترمي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية عن ما يقدمه المنافسين، وإيصاله إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة. إن متطلبات تلك الإستراتيجية يتمثل في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول رقم (05).

الجدول (05): متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الكفاءات والموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الاستثمار وحصول على موارد مالية	مراقبة صارمة للتكاليف
كفاءات تقنية على مستوى السيورة	القيام بإعداد تقارير باستمرار ومفصلة
مراقبة كثيفة لليد العاملة	تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة	اعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساسا

المصدر: طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي، جامعة حسنية بن بوعلي-الشلف، 27 - 28 نوفمبر 2008، ص9.

إن إستراتيجية التميز تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به، والتوزيع والترويج، والتنظيم والتسيير، وأساليب الإنتاج، وما يميزها عن منافسيها تنوع المنتوجات وجودتها، التقدم التقني، صورة مقبولة عند العملاء، تنوع في الخدمات،... الخ.

أما إستراتيجية التمرکز التخصص تعتمد على عامل واحد، تتمثل في تحكّمها في تدينة التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق.

إن إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، الأمر الذي يتطلب منها أن لا تهمل النوعية.¹

إن هذين النوعين لمصادر الميزة التنافسية هما مختلفين من حيث الأصل والطبيعة، حيث يتطلبان إمكانات متنوعة ومختلفة.

المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المتواصلة

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، وبذلك فهي تبحث عن التميز، أي ما يميزها عن منافسيها.²

والتميز هو: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من: الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة"³.

ويحقق التميز عن طريق الإستراتيجية المتبعة، ولا يمكن ذلك عن طريق وضع نموذج تحليلي أو طريقة تخطيط ما، إنما يكمن المحدد الرئيسي للميزة مما تعطيه المؤسسة لمفهوم الإستراتيجية⁴.

¹ - طرشي محمد، بربري محمد أمين، مرجع سابق، ص 8-9.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

³ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة، مصر، 2001، ص 8.

⁴ - W.chan kim et Renée Mauborgne, " l'innovation de valeur logique sous-jacente a une forte croissance ",Harvard Busines revue, les opportunité de croissances,édition d'organisation ,France,1999,P 31.

⁵ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 227.

أما عن إستراتيجيات التنافس فهي: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"¹.

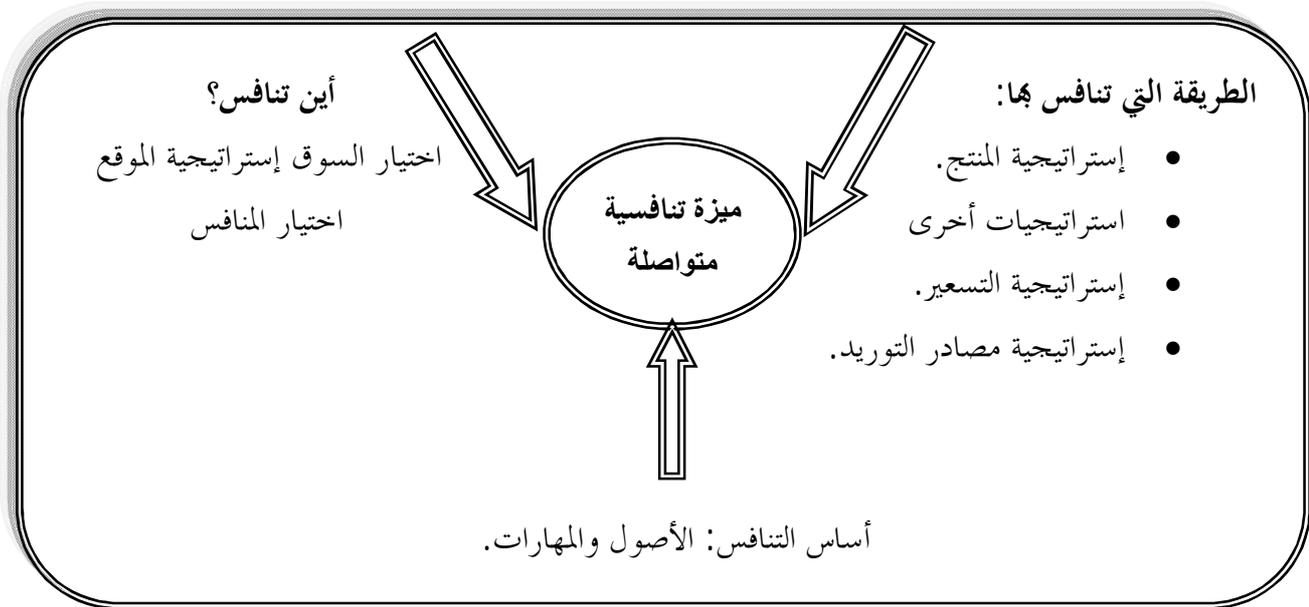
ونجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال 3 مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع.

2. **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم (07): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر،

مصر، 2003، ص75.

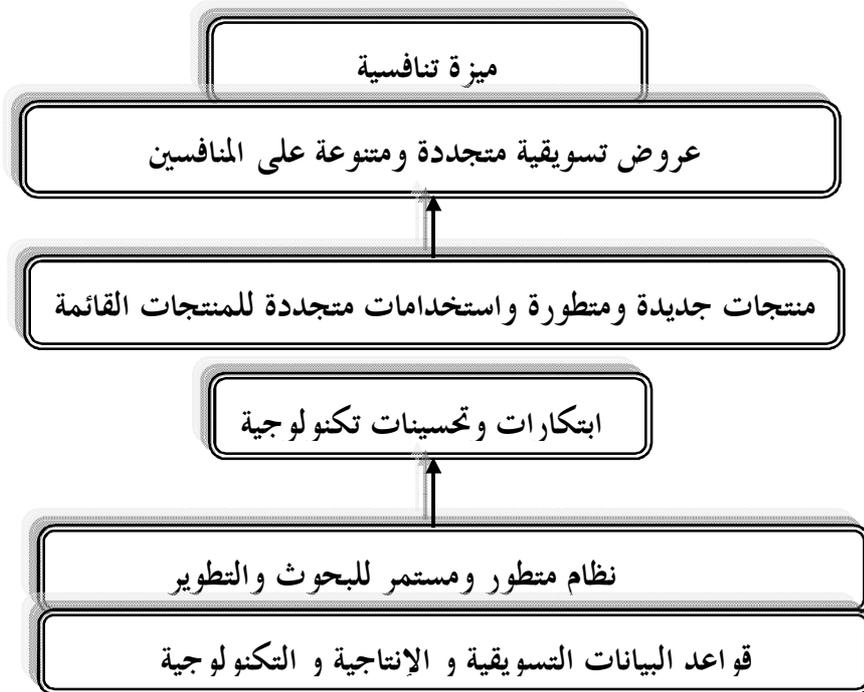
إن الميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك، حيث استطاعت المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل

الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة.

نصل إلى نتيجة هامة، وهي أن المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتحديد المؤسسة وهو ما يبينه الشكل رقم (10).

الشكل رقم (08): المنطق الأساسي في تكوين القدرة (الميزة) التنافسية



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص186.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق

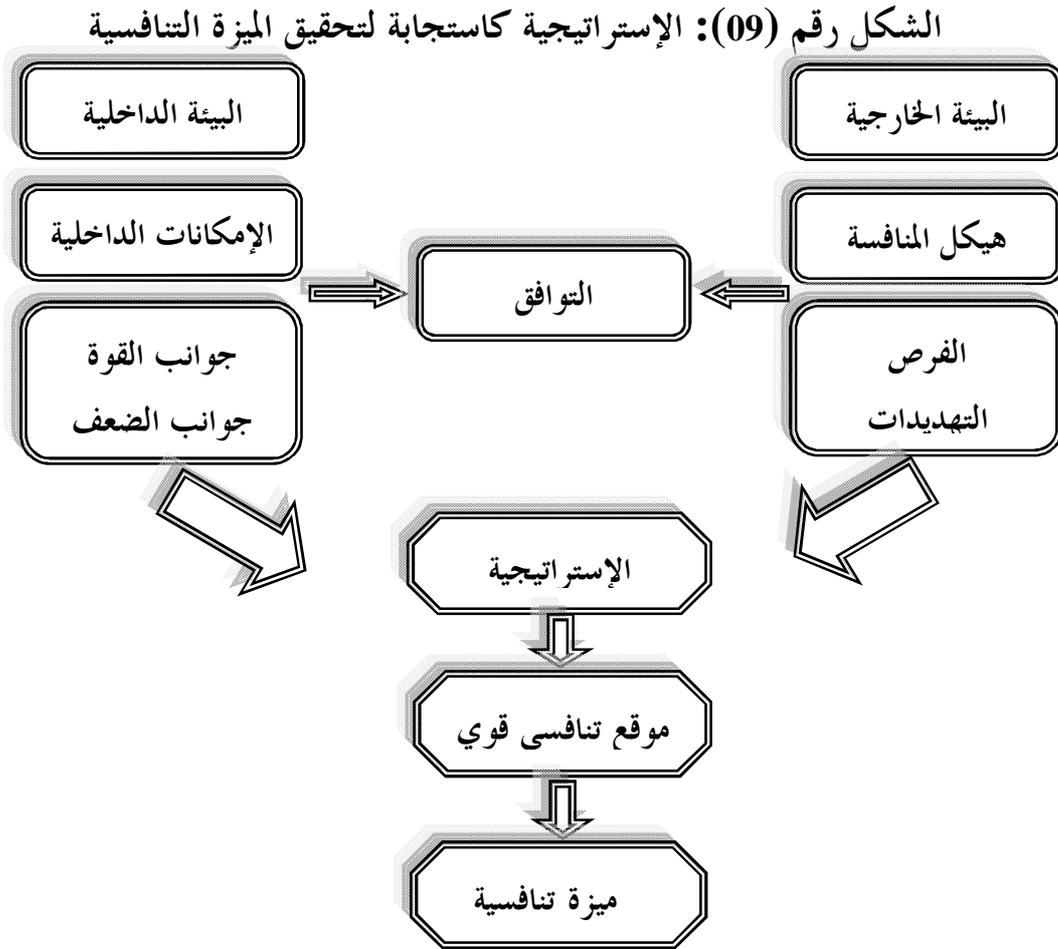
إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

- أ. عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا؛
- ب. عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- في هذا الصدد لا بد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمؤسسة وهي:
- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق؛
 - أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة؛
 - أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

إذن يمكن القول بأن المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجال نشاط المؤسسة، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تنطلق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية، محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة... وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانات المؤسسة وقدراتها وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ويتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة، ولهذا نصل إلى نتيجة مهمة، وهي أن الإستراتيجية لها دور حساس وهو: "تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية"¹، وهو ما يوضحه الشكل رقم (09).

¹ - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 103-105.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعارف، مصر، 1995، ص 28.

المبحث الرابع: سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية

إنّ بناء وتنمية قدرة تنافسية يعدّ مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تنمّي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي. لذلك سوف نتطرّق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم الميزة التنافسية وسبل تطويرها، كما نتطرق إلى شروط نجاح سياسة دعم المنافسة.

المطلب الأول: أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة والتي تلخص في بديلين: الأول يركّز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة، والثاني يركّز على أهداف متعدّدة لقوانين المنافسة، مثل تخفيض معدّلات البطالة، والتنمية الإقليمية، والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف

الأخرى، وقد رجحت كندا والاتحاد الأوروبي ونيوزلندا والولايات المتحدة كفاءة الكفاءة الاقتصادية¹، وقد تتخذ الكفاءة أبعاداً عديدة منها²:

1. كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها؛

2. كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلاً، بحيث لا تنخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل؛

3. الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة؛

4. الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير؛

5. الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم والتنافس (X- efficiency) وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتج أي الحصول على حجم أكبر. وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة³. وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساوياً للتكلفة الحدية لإنتاجها.

وكفاءة الحجم تفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو أدى ذلك إلى تدخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني. وهنا يمكن الإشارة إلى أن عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق. ومع انفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية فإن حجم السوق يرتفع، أما الكفاءة التقنية فإنها تفترض أن عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها، وهذه فرضية قد لا تتحقق عملياً لسبب أو لآخر، و بالنسبة للكفاءة

¹ - موريس جر جس، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، الكويت، المجلد الثالث، العدد الأول، ديسمبر 2000، ص27.

² - علي توفيق الصادق، مرجع سبق ذكره، ص30.

³ - $MPL1/MPK1 = MPL2/MPK2 = \dots = MPLi/MPKi$

حيث: $MPLi$ = الإنتاج الحدي للعمل في إنتاج السلعة i.

$MPKi$ = الإنتاج الحدي لرأس المال في إنتاج السلعة i.

الحركية فإنها تعتبر محددًا أساسيًا في النمو الاقتصادي في المدى الطويل وقد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر وأرخص (تحسينات في الإنتاجية ورفع المواد بما فيها التقنية والتنظيم بالكم والنوع) وإنما تنتج أيضًا أجود (وفقًا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج وأكثر صلة مع الحاجات العالمية وليس المحليّة فقط وفي الزمن الملائم) استنادًا إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة. ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها:

1. **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغيير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها...؛
 2. **التغير في القيود الحكومية:** تفس هذه التغيرات أساسًا في مواصفات المنتج وحمولات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق؛
 3. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة؛
 4. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصًا جديدة وأسواقًا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المنافسة.
- تعتبر الأسباب السابقة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية¹. ونعلم أن من خصائص الميزة التنافسية هو الاستمرار لكن هذا الاستمرار محدود في الزمن وذلك يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة تتكون من المراحل التالية:
- أ. **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل لأنها لا تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي وهنا تعرف الميزة التنافسية انتشارًا أكثر فأكثر.

¹ - نجاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 61-62.

ب. مرحلة التبني: تعرف ميزة التنافسية في المرحلة هذه استقرارا نسبيا فيما يخص عملية انتشارها لأن المنافسين قد بدعوا التركيز عليها.

ج. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية في مرحلة التقليد وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وتفقد ميزة المؤسسة أسبقيتها تدريجيا.

د. مرحلة الضرورة: يستوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو بناء ميزة تنافسية جديدة كلياً، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة حيث إن لم تقم المؤسسة بالتحسين أو بتكوين ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها لأنها مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويزول، وإن لم تقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة تجاه الميزة التنافسية في الوقت المناسب، فإنه يكون من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس.

نستنتج مما سبق أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك الأسباب الحكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه وتفضيلاته يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها هذا المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطوراً.

ومهما كانت هذه الأسباب حاسمة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثم التبني، فالتقليد وأخيراً الضرورة وهذا الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا دواليك¹.

المطلب الثالث: شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة

إنّ الاتجاه نحو تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والإصلاح الهيكلي القطاعي الهادف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وخاصة ما يتعلق بقطاع الصناعة والمكانة التي يحتلها في النشاط الاقتصادي وتحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وكيفية التغلب على مواقع الضعف وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقفها التنافسي. فإنه لا بدّ

¹ - ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص132-

من تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك عن طريق عدّة مداخل يمكن اعتمادها في محاولة بناء و تعظيم القدرة التنافسية واعتبارها مقوّمات ازدهار الصناعة.

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط.

1. الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرّف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفّر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية؛

2. تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدّة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمؤسسات المصدّرة؛

3. تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلّما ازداد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد كلّما ازدادت حدّة المنافسة؛

4. توفّر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، ومشاركة وجهات النظر والتوصّل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع؛

5. تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفاه المستهلك وذلك من خلال عمليّة التنافس وليس المتنافسين؛

6. حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرّضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض تبين أن المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، زادت حدة وشراسة في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل...، وهذا محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة.

كما أن المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد المتاحة (دخول الأفراد، الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية المؤهلة...)، وهو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة.

وتتمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على شدة المنافسة في القوى الخمس (نموذج بورتر للمنافسة) والتي تؤثر على أرباح وإستراتيجيات المؤسسات.

لقد أفرزت المنافسة صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسات وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

تنافسية المؤسسة تحددها مجموعة من المؤشرات، من بينها (الربحية، التكلفة، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق...).

واتضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي قد لا تجد لها مكانة في السوق الدولي بفعل اختلاف بيئة الأعمال (قانونيا، اقتصاديا، ثقافيا، المنافسة...)، أو باختصار بتأثير ما يسمى بأثر الانعكاس.

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

تعتبر إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الفصل الثالث:

الابتكار كأداة لتنمية الميزة

الفصل الثالث: الابتكار كأداة لتنمية الميزة التنافسية

تمهيد

لقد ظل الابتكار لوقت طويل نشاطا مقتصرًا على المخابر الخاصة أو مراكز الإبداع أو أقسام البحث والتطوير في بعض المؤسسات الكبرى. وحتى وإن وجد هذا النشاط داخل المؤسسة الاقتصادية فقد كان ينظر إليه على أنه نشاط هادر للأموال ومضخم للتكاليف، لكن هذه النظرة تغيرت اليوم، فتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق وتغير الحاجات غير الأمور وأخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك شيئًا فشيئًا وظائف البحث والتطوير وأنشطة الابتكار واعتبرتها استثمارات اقتصادية هامة تضمن الاستمرارية والبقاء وتحقق النمو والتطور.

وفي ظل احتدام الصراع التنافسي في الأسواق تسارع المؤسسات الاقتصادية اليوم لتبني إستراتيجيات قائمة على ابتكار الجديد أو تحسين ما هو موجود. بعبارة أخرى فهي تسارع في ابتكار منتجات أو الطرق أو التكنولوجيات الجديدة. وإذا كان الابتكار يشمل كل من الابتكار المتدرج والابتكار الجذري في إحدى هذه المجالات فهو السبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية هامة لا تقل قيمة وكفاءة عن تلك التي تقدمها مصادر أخرى. وتلجأ المؤسسة الاقتصادية للابتكار لأنه يسمح بتغيير التنافس من المنافسة بدرجاتها إلى الاحتكار بأشكاله ويجول الصراع من خوض حروب الأسعار إلى خوض حروب الحصون أو الفتوحات الكبرى.

إن تبني المؤسسة الاقتصادية خيار الابتكار كإستراتيجية تنافسية يعني العمل على زيادة البحث والتطوير والتحسين والابتكار والنهوض بهذه النشاطات. فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتفعيل نشاطات البحث والتطوير والاستثمار في المعرفة والموارد البشري والتكنولوجية وتوطيد التعاون مع الأطراف الخارجية، وينبغي على الدولة تأهيل مؤسساتها ودعمها لتصبح مؤسسات مبتكرة ذات قدرة تنافسية عالية.

في ظل هذا السياق فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم تحديًا حقيقيًا يتمثل في ضرورة رفع قدرتها الابتكارية إن أرادت رفع أو تعزيز قدرتها الابتكارية في المستقبل القريب.

المبحث الأول: نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار

البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والابتكار ويمثل وظيفة اقتصادية هامة وأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة باعتباره النشاط القاعدي للابتكار. و يعرف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط المنهجي المبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية¹.

لكن حتى يكون هذا النشاط مفيدا وفعالاً فلا بد أن يقوم على البحث الهادف وزيادة المعارف العلمية وتطبيقها في الواقع.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد وظيفة البحث والتطوير

تتسابق دول العالم المتقدم على تعزيز مخصصات البحوث والتطوير ودعم مؤسساتها في هذا المجال، وتنفق المؤسسات في الغرب واليابان ودول شرق آسيا لا سيما مؤسسات صناعة السلاح والسيارات والإلكترونيات والدواء، تنفق المليارات على برامج البحوث والتطوير، إذ تدرك أنه لا بقاء لها في سوق عالمية حادة التنافس ولا استمرار في غزو الأسواق إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة مرشدة تحت مظلة مخطط عمل رشيق فالبحوث والتطوير هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة ومن ثم الربحية الأعلى.

أولاً: تعريف البحث والتطوير

تتعدد تعاريف البحث والتطوير، حيث يعرف البحث والتطوير على أنه: "النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي".

يمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير من حيث شقيها الأساسيين، البحوث هي: "طريق للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلاً عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة". أما التطوير فيعني "الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظم". وتقوم بتطوير مؤسسات متنوعة سواء أكانت دوافعها من التطوير الربح أو غيره.

1- قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول (التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية)، قسم علوم التسيير والاقتصاد جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص162.

إذن نستنتج أن البحوث تهتم باكتشاف وتطوير أفكار وأساليب ونظم أو منتجات جديدة أما التطوير فهو يختص في تحسين النظم والأساليب والمنتجات القائمة. كما تقوم وظيفة البحث والتطوير بالدرجة الأولى على المعرفة الكامنة في عقول البشر أو نسميه المال الفكري أو العقلي، والذي يتمثل في الصميين، أولئك الذين يستطيعون إفرار أفكار لتصميم وتطوير أساليب ونظم ومنتجات جديدة، وهذا من خلال سمات الخيال والمبادرة والمرونة لتوليد أفكار مبتكرة وهو ما يعرف بالابتكار كما يستطيعون تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد وهو ما يعرف بالإبداع.

ويفترض أن تشمل البحوث والتطوير ليس فقط عمليات الإنتاج وتبسيط الإجراءات بل أيضا دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء بما يؤدي لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، فالتطوير يهدف إلى تحسين المنتجات القائمة بالاستناد إلى الأعمال التالية:

1. التجارب والنماذج من قبل الباحثين؛

2. فحص الفرضيات وجمع المعلومات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛

3. دراسة صيغ ومواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات وطرائق التصنيع.

نستخلص مما سبق ذكره أن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع بالإضافة إلى تحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات وأساليب إنتاج جديدة، وهذه بالاستناد إلى المعلومات والتقنية المتاحة والمتحصل عليه من داخل أو خارج المؤسسة والمتمثلة في هياكل البحث والتطوير ونذكر منها:

أ. المخابر الجامعية ومراكز البحث العمومية؛

ب. المخابر ومراكز البحث العمومية؛

ج. مصالح البحث والتطوير.

ثانيا : أهداف نشاط البحث والتطوير

تشتق أهداف البحث والتطوير من الأهداف العليا للمؤسسة، ونظرا لطبيعة نشاط البحث والتطوير وكون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف التي يمكن أن يتم واحد أو مجموعة منها وهذه الأهداف هي:

1. اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛

2. تطوير وإبداع منتج جديد؛

3. تحسين المنتجات الحالية؛

4. تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛

5. تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة؛

6. التأكد من أن المنتج والعملية التي يقوم بها آمنة للعاملين والمستخدمين.

إذا من خلال استعراض أهداف نشاط البحث والتطوير تجدر الإشارة إلى أنه نشاط مهم للمؤسسة حيث يهدف لضمان قاعد معلومات كثيرة ومتنوعة تسنح للمؤسسة بتوجيه إستراتيجيتها نحو طرق الخلق ذات مردودية مع الأخذ بعين الاعتبار مجالات نشاطها والموارد المتاحة، فهو مشروع تلقائي يهدف إلى زيادة المعارف لتطبيقات جديدة. ومن خلال ما سبق نتساءل عن وجود سياسة علمية في كل بلد عربي وسياسة علمية قومية من عدمها؟ الواقع أننا نجد معظم البلاد العربية ليس لها سياسة علمية واضحة، كما أن السياسة العلمية القومية ليست موجودة إطلاقاً وهذا يعود لأسباب تحول دون ذلك.

إن عدم توافر الدعم السياسي للعلوم والتكنولوجيا أدى إلى غياب سياسات واضحة أو أية بنية أساسية للعلوم فضلاً عن الافتقار إلى الإدارة السياسية لخدمة التنسيق العلمي أدى بدوره إلى عدم وجود سياسة علمية عربية قومية. فإذا نظرنا إلى واقع البحث العلمي في العالم العربي، نجد أنه ينفق على مجالات البحث العلمي حوالي 0.2% من ناتجه الإجمالي، بينما يبلغ متوسطه العالمي حوالي 1.4% أي أن الدول العربية تنفق حوالي سبع المتوسط العالمي، أما في ما يتعلق بالبحوث العلمية، فإن نصيب البلدان العربية من النشر العلمي لا يتعدى نسبة 0.7% أي سدس المتوسط العالمي.

يمكن القول أن النظام السياسي يؤثر كثيراً على تطوير البحث العلمي، ذلك لأن جهات النخبة السياسية الحاكمة إزاء العلم، سواء من ناحية تقديره باعتباره قيمة عليا في حد ذاته، ووسيلة ناجعة من ناحية أخرى للتصدي للمشكلات التي تواجه المجتمع، فالنظام السياسي يحدد إلى مدى كبير حجم الاهتمام الذي سيعطى للمؤسسات العلمية ودرجة التركيز على تأهيل أصحاب العلم، إضافة إلى مقدار التمويل الذي سيخصص للبحث العلمي، ونوع الصلة التي ستقوم بين أعضاء المجتمع العلمي والنخبة السياسية الحاكمة، وذلك لترشيد صنع القرار، كما أن توجهات النظام السياسي قد تفرض توجهها للموارد باتجاه بحوث معينة نظراً لتعلقها بسياسات الأمن القومي، فقد

ترى دولة ما أن التركيز على بحوث المياه أو الطاقة النووية أو الغذاء أو غير ذلك أهم من غيره. وسوف يؤثر ذلك على توجيه موارد تلك الدولة في الاتجاه التي تحدده.

المطلب الثاني: أنواع البحث ونشاط الابتكار

حسب غاية البحث نميز ثلاثة أنواع للبحث هي: البحث الأساسي (recherche fondamentale)، البحث التطبيقي (recherche appliquée)، البحث والتطوير (recherche-développement).

أولاً: البحث الأساسي

البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد علاقاتها المختلفة من أجل استنباط القوانين العلمية. والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين المختلفة. يتصف هذا النوع من البحث بكونه علمي بحث حيث تكون نتائجه عادة الاكتشافات الجديدة¹ (les découvertes). وهو عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى والمعاهد العلمية.

ثانياً: البحث التطبيقي

البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة. ويكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو بابتكار سلع وخدمات جديدة.

وتختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهات إدارتها. يعتمد البحث التطبيقي على المعارف العلمية والخبرة الطويلة في مجال معين ويتصف بكونه ينتج الاختراعات².

ثالثاً: البحث والتطوير

1 -Chantal bussenanlt, martine Pretet: « économe et gestion de l'entreprise », 2edit ,édit . Vuibert,1998, P83.

2- Ibid. p83

البحث والتطوير هو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجهما لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة. وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد. وتستهدف أنشطة البحث والتطوير ما يلي¹:

1. اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
2. ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية؛
3. إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
4. تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج.

إن البحث والتطوير يقوم على استخدامات البحث في أقسام وورشات الإنتاج والانتقال من المخبر إلى المصنع. ويمكن القول أن وظائف وأقسام البحث والتطوير هي مجال الاهتمام الأول في المؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية ابتكار المنتجات الجديدة.

المطلب الثالث: أهمية الابتكار والتطوير في المؤسسة

يُعتبر الابتكار والتطوير من أهم الوظائف الاقتصادية، بل يرى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن للمؤسسة الاقتصادية (خاصة التجارية) وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار².

ويتزايد الاهتمام بالابتكار والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار بهدف رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج تركز كلها على قاعدة علمية معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنويع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة في الأسواق جعل من الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف المؤسسة المعاصرة، فالتنافس اليوم مابين المنشآت لم يعد قائم على حجم أو قيمة الهياكل والإنشاءات والموارد المادية، وإنما يقوم على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار وتطوير منتجاتها وأسواقها وكفاءتها

1- قويدري محمد، مرجع سابق، ص163، بتصرف.

2- Peter Drucker, « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », edit.organisation ,1997, p82.

وتكنولوجياتها. ورغم تفاوت المؤسسات في درجة الاهتمام بالابتكار والتطوير إلا أنه يمكن اعتماد بعض معايير تقييم مدى الاهتمام بها وفق المؤشرات التالية:

1. قيمة وعدد الابتكارات المنجزة من طرف المؤسسة ؛
2. النسبة المخصصة للابتكار والتطوير من القيمة المضافة للمؤسسة ؛
3. كثافة البحث حسب القطاع الصناعي؛
4. عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للابتكار والتطوير في المؤسسة ؛
5. ميزانية البحث والتطوير في المؤسسة .

إن الإنفاق على الابتكار والتطوير يُعد استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يمكن قياس نتائجه بالنسبة للمؤسسة الواحدة، من خلال معيار بمقياسين هما: مقياس المدخلات ومقياس المخرجات¹.

ويمكن القول أن الابتكار وتطوير المنتجات يرتكز على: "خلق منتجات أو أشياء جديدة، وغير معروفة سابقا". والابتكار لا يتعلق فقط بالتغيير التكنولوجي الذي يحسن أو يوسع من استخدامات المنتج، وإنما يرتبط أيضا بدرجة تحقيق احتياجات المستهلكين ورغبتهم، في ما يخص طريقة التوزيع للمنتج، أو شكله، أو الخدمات المرافقة له، بمعنى كل العناصر التي تدخل في تركيبة المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.

كما أن الابتكار لا يقدر على أساس مدى تحقيق النتائج المذكورة فقط، وإنما: بواسطة تحليل مجمل النشاطات التي تدخل ضمن مسار الإنتاج للمؤسسة، يمكن استخلاص طابع الابتكار في المنتجات المعروضة.

وتكمن أهمية الابتكار في تحقيق استمرارية لنشاطات المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية .

إضافة لذلك فالابتكار والإبداع داخل المؤسسة يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة وزيادة نسب نموها و مردوديتها من جهة أخرى.

فالملاحظ في كثير من المؤسسات العالمية الكبرى، امتلاكها لقدرات عالية في تطوير منتجات جديدة بنجاح، وتعظيم حصصها في الأسواق، وخاصة تلك المؤسسات المختصة في مجالات

1- عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998، ص ص217-219.

الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة (الإلكترونيك، صناعة السيارات... الخ)، والتي تمتلك كفاءات عالية في الإبداع والتطوير التقني بشكل مستمر. وهنا تظهر أهمية الابتكار في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، والتي أهمها:

أ. الحفاظ على البقاء والاستمرار؛

ب. زيادة معدل العائد على الاستثمار؛

ج. زيادة حصص الأسواق؛

د. زيادة المبيعات والأرباح؛

هـ. تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة؛

و. مواجهة حدة المنافسة؛

ز. تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات

الابتكار والتطوير التقني؛

ح. تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها¹.

لكن رغم الجهود المبذولة تبقى المؤسسات الجزائرية تعيش في محيط يتميز بنقص هياكل المساندة والدعم في مجال البحث العلمي سواء الأساسي منه أو التطبيقي، حيث مازال عدد الجامعات ضئيلا رغم شساعة المساحة وتزايد نسبة الشباب في المجتمع الجزائري. بالإضافة إلى النقص الشديد في عدد محابر البحث التي مازالت معزولة في الأبحاث الأكاديمية النظرية والتي تتواجد معظمها في الجامعات. أما المعاهد والمخابر المتخصصة في الصناعة أو في مجالات دقيقة أخرى فهي تكاد تكون منعدمة، وحتى إن وجدت فهي مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب².

المبحث الثاني : أهمية الابتكار المنتجات وعوائقه

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك وأهم عنصر في المزيج التسويقي وقلب الإستراتيجية التسويقية، وفشله في تحقيق الغرض منه بالنسبة للمستهلك، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، ولذا تحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات

1- بلال أحمية، دور إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسيتها، ملتقى وطني بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، أيام: 14-15 مارس 2006.

2 - محمد قويدري، مرجع سابق، ص 171.

المستهلك المتجددة من حين إلى آخر، وللابتكار في مجال المنتج أهمية بالغة تتمثل في قدرته على تقديم منتجات جديدة تحقق حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين بدون اللجوء إلى استخدام تكنولوجيا جديدة في كثير من الأحيان، رغم ما يكتنف هذه العملية من مخاطر التي تلعب دور العوائق.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وأهم تصنيفاته، وأهمية ابتكار المنتجات بصفة عامة وأهم معوقاتها.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

تهتم المؤسسات بتطوير نشاطها لإرضاء مختلف الشركاء والأطراف ذات الصلة بها. وبما أن طلبات هؤلاء تتغير وتتجدد فالمؤسسة مطالبة بمواكبة هذا التغير وتعمل على الاستجابة له. ولن تستطيع ذلك إلا إذا كانت قادرة على ابتكار منتجات جديدة بتصنيفاتها المختلفة.

أولاً : مفهوم المنتج الجديد

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحدائة هو مصطلح نسبي، فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيراً فإنه يعتبر منتجاً جديداً، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجاً جديداً، بينما يرى البعض ومن بينهم (Assael) أن المنتج الجديد لا يكون جديداً للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة نفسها¹، وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد، أوردنا هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي :

"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة و يكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي

1- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص230.

المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة¹ .

ثانيا : أنواع المنتجات الجديدة

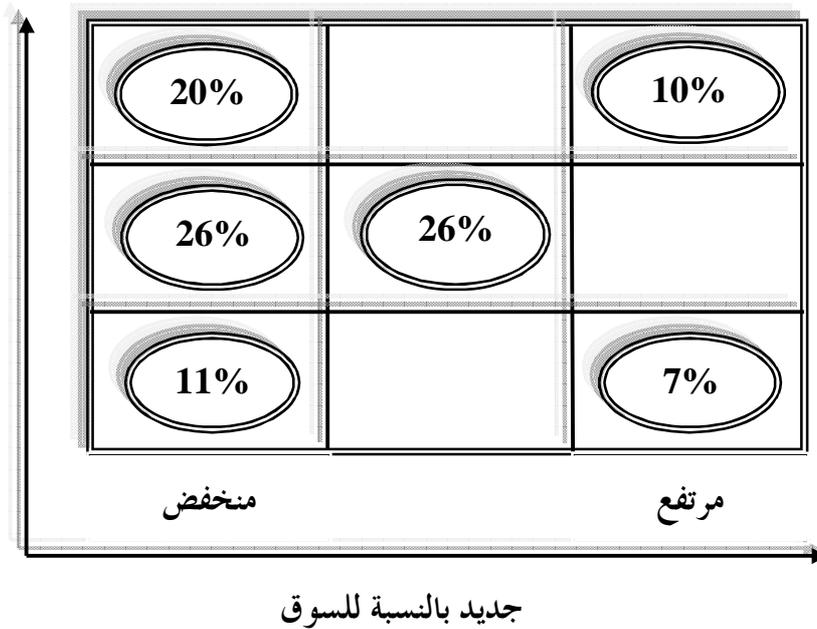
تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة التي قامت بها إحدى المؤسسات الاستشارية في الولايات المتحدة وهي Booz Allen and (Hamilton) حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 مؤسسة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للمؤسسات أو جديدة للاثنين معا، ويوضح الشكل رقم (09) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي²:

1. 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من المؤسسة والسوق؛
2. 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للمؤسسة ولكنها معروفة للسوق؛
3. 7% من المنتجات تمثل إعادة توضع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق ولكن ليس للمؤسسة³؛
4. النسبة المكتملة (63%) من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:

- أ. 26% كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي ؛
 - ب. 26% كانت تمثل تحسينات وتطوير في المنتجات الحالية ؛
 - ج. 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل.
- وفي ما يلي شكل يوضح تصنيف المنتجات الجديدة:

1- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2004، ص94.
2- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص:34-33.
3- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 94.

الشكل رقم (10): يوضح تصنيف للمنتجات الجديد



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2004، ص 34 .

ويمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار وهي¹:

- منتجات الابتكار الجذري:

وهي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن، ومن أمثلتها التوصل إلى دواء لعلاج السرطان، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.

- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):

وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق وينتمي إلى هذه الفئة أو المستوى الموديلات السنوية من السيارات وكذلك موضة الملابس الجاهزة .

- المنتجات المقلدة:

وهي التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق ، أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى : "منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 256-257.

الاستنساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد¹.

المطلب الثاني : أهمية ابتكار المنتجات

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته وقد سبق وأن أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول، حيث أن الابتكار يُعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق إن (Major) يقول: "المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورجباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"²، أما أبو قحف فيرى بأن: "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية"³، وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

إن الدور الذي يلعبه ابتكار المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار للمؤسسات ونموها يمكن أن يتضح من خلال استعراض نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 200 مؤسسة من أكبر المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أبرزت هذه الدراسة أن السبب الرئيسي وراء تحقيق هذه المؤسسات لهذه الدرجة من النمو يكمن في إتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد وتغير وعدم الاستقرار، ومن أبرز مظاهر هذه البيئة حدة المنافسة، ازدياد وظهور العديد من

1- أحمد شاعر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000، ص38.

2- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص21.

3- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص385.

المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد، وما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية وتقصير دورة أو عمر المنتج في الأسواق من ناحية أخرى¹.

وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية²:

أولاً: المنتجات لها دورة حياة

بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ³.

ثانياً: المنتجات محدد أساسي للربح

إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.

ثالثاً: ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة

إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60% أو أكثر من المبيعات التي تحقّقها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائياً في فترة وجيزة، فالشعار

1- عبد الفتاح الشربيني، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص10.

2- أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص42.

3- Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger,2001, p160.

الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينها هو: "ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو.¹

رابعاً: الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة

من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.

خامساً: زيادة فرصة المستهلك في الاختيار

مع زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه، وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلاً إلى الانتقال في الاختيار بين المنتجات المعروضة، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة. و وسيلة المؤسسة لكسب السوق والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة.²

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدماً في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

أولاً: ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة

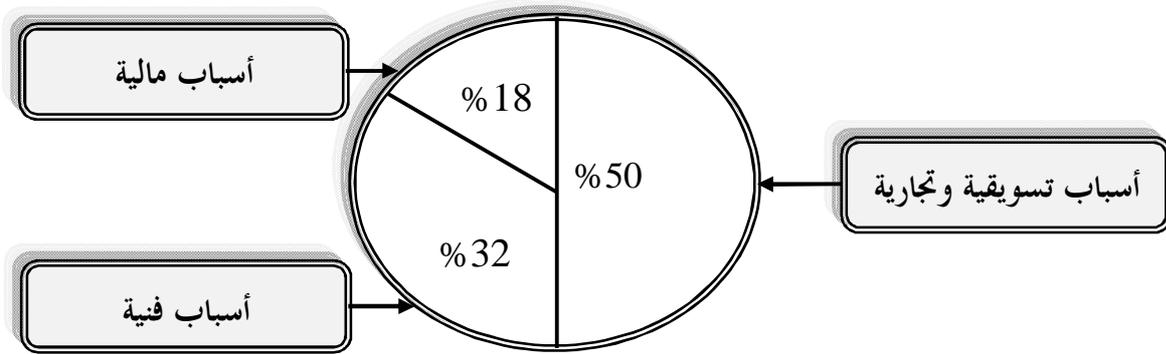
يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20% إلى 30%، و في الخدمات

1- عبد الفتاح الشريبي، مرجع سابق، ص 10.

2- عصام الدين أمين أبو علفة، (التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 290.

ما بين 15% و 25% ، و ما بين 40% و 60% بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95% من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي¹، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل². وفيما يتعلق بأسباب الفشل وُجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أسباب فشل برامج الابتكار



source ; Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, vuibert, Paris, 7^{eme} édition, 2001, p154

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18 بالمائة من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية) ، و 32 بالمائة لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية) وتعود 50 بالمائة الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين...)³. وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها مؤسسة Booz Allen and Hamilton) حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى تبقى 12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى 7 أفكار، تبقى منها

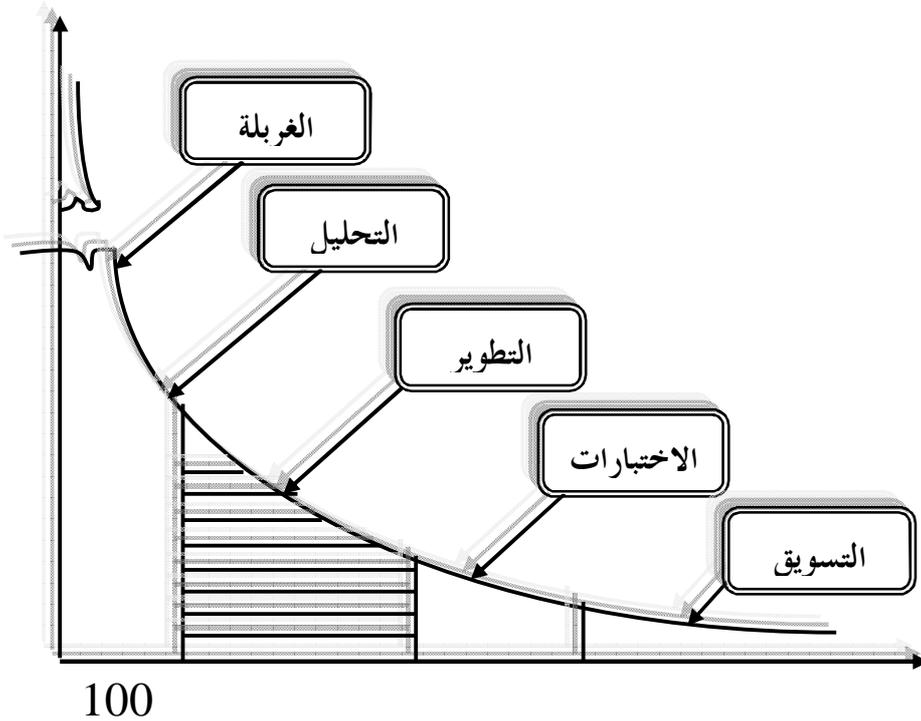
1- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2001، ص 15 .

2- Jean Jacques Lambain, Op.cit, p283

3- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة 01، سوريا، 2000، ص 169.

3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين ستنجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق¹.
والشكل رقم (11) يوضح منحني موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق ب 58 فكرة².

الشكل رقم (11) موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج



source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, vuibert, Paris, 7^{eme} édition, 2001 , p 70.

ثانيا : ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات

إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام

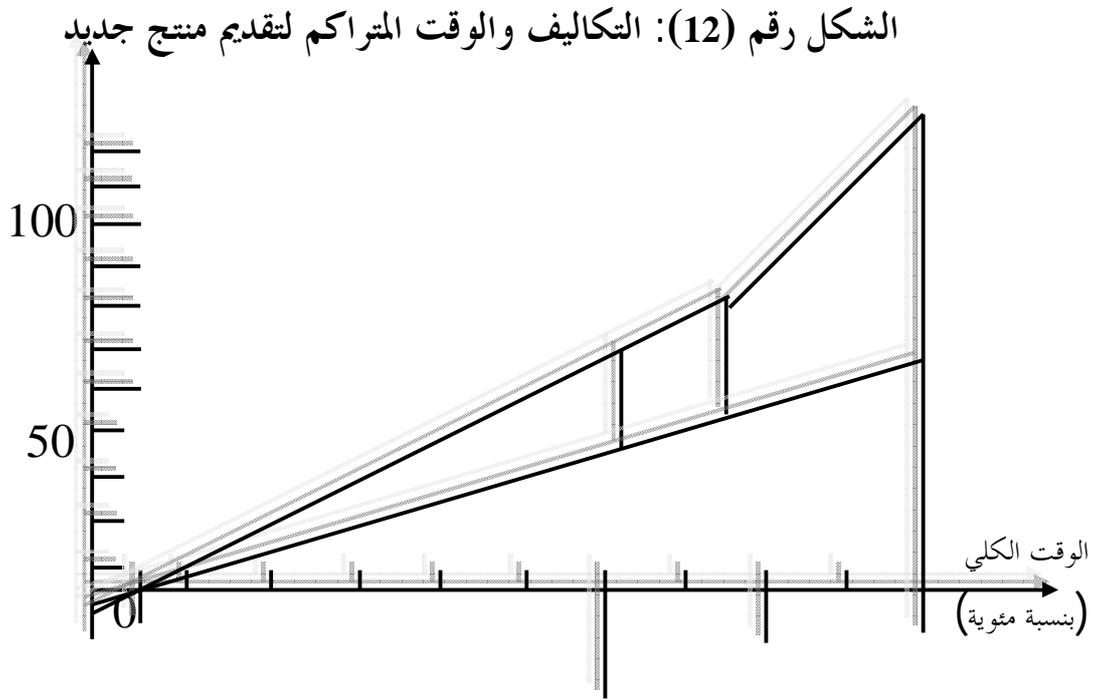
1 -Jean Jacques Lambain, Op.cit, p285.

2-J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70.

المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة ، حيث نجد على سبيل المثال أن مؤسسة Du Pont تحملت ما يقارب 100 مليون دولار لتقديم منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم تحقق الأهداف البيعية المحددة لها¹.

إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبدل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية².

والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحلها:



source: J.Habib, J.Ph.Rensonnet, Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p. 71

ثالثا: قصر دورة حياة المنتج

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، وفي خمسة عشر سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الترويج غالبا ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة

1- عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص 1 .

2- أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص 43.

وحيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتفعا فإنه لا يكون بإمكان المنتج أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، ولما كانت تكاليف ابتكار المنتج عالية فإن المؤسسة قد لا تجد في الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها¹.

رابعا: ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء إلى الأسواق، ولقد أدى نجاح مؤسسة (General Electric) إلى ظهور منافس لها في السوق في فترة لا تتجاوز العامين.

وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالمؤسسة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات بالمنافسة بطريقة سيئة نتيجة تقوم بإسقاط المنتج من خط (Du point)، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة منتجها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد²، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس للاستمرار للمؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

خامسا: طول عملية ابتكار المنتجات

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة³، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايين الدولارات، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسبة للسلعة وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل، وأفضل مثال على ذلك مؤسسة Edsel Ford لصناعة السيارات الأمريكية حيث كلفت مبالغ كبيرة في ابتكارها غير أنه بعد إدخالها إلى السوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها

1- أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص44.

2- عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص111.

(تغير ذوق المستهلكين) مما أدى إلى إيقاف تصنيعها مكبدة بذلك المؤسسة خسائر بلغت 350 مليون دولار¹.

سادسا: مقاومة المستهلك

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل أغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات².

سابعاً: القيود والتشريعات الحكومية

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لا بد أن تمر المنتجات الجديدة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة وبالأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.

المبحث الثالث: دور الابتكار في رفع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة. والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلا لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في

1- أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص 47.

2- المرجع نفسه، ص نفسها.

التكنولوجيا الأساسية فقط، وإنما أيضا التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها. لكن قد تهتم بعض المؤسسات بالآثار السلبية لهذه التطورات أكثر من اهتمامها بالآثار الإيجابية لها، فمثلا أدت التكنولوجيا إلى القضاء على بعض النشاطات والحرف عملت على خلق قطاعات نشاط جديدة تماما مثل الإلكترونيك الدقيق، والبيوتكنولوجي... وغيرها. ولقد مثلت هذه التطورات عاملا أساسيا في تطوير وإنشاء مؤسسات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع كتميز أو أيجاد تخصص فعال. وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

المطلب الأول: الابتكار ومصادر الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، وقد حددها كل من wheel wrigh et Hayes بخمسة مصادر أساسية هي:

- **التكلفة:** وتمكن المؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين؛

- **النوعية:** وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يؤديها المنتج؛

- **الاعتمادية:** وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب؛

- **المرونة:** التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة؛

- **القدرة الابتكارية:** أي تقديم منتجات جديدة باستمرار¹.

تتوافق المصادر السابقة مع تلك التي صنفها شارلز و جاريت جونز اللذان اعتبرها كالاتي:

- **الكفاءة:** وتقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات.

- **الجودة:** وتتوافق مع مفهوم النوعية في التصنيف السابق؛

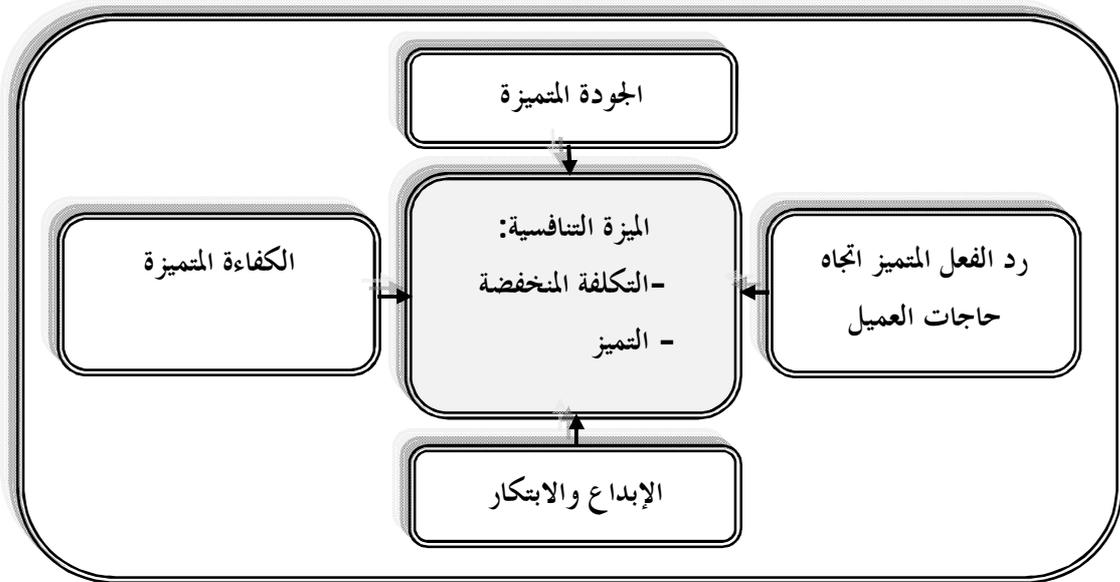
- **الإبداع والابتكار:** ويتوافق مع القدرة الابتكارية؛

- **الاستجابة لحاجات العاملين:** وتتوافق مع مفهوم الاعتمادية في التصنيف الأول.

لتوضيح هذه المصادر وتبيين العلاقات المتبادلة بينها أنظر الشكل الموالي:

1- أمال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص14.

الشكل رقم (13): مصادر الميزة التنافسية

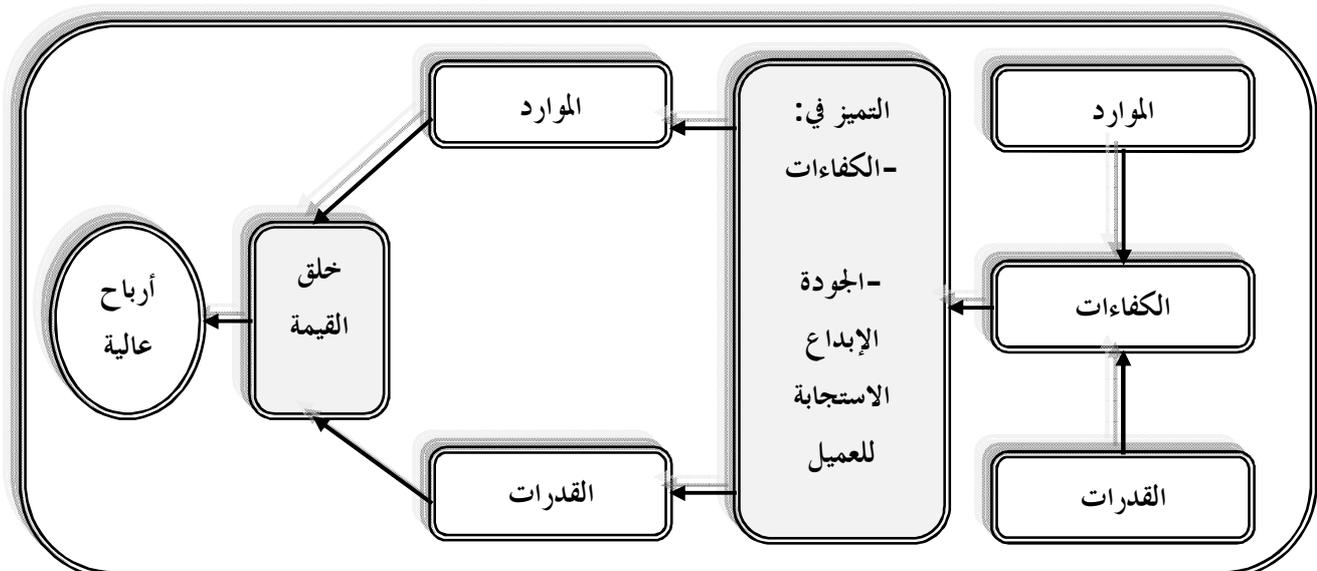


المصدر: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء 1، 2001، ص 196

أولاً : الكفاءة المتميزة

أبسط شكل لقياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. أي (الكفاءة = المخرجات/المدخلات). كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات فيساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. تتحقق الكفاءة المتميزة من خلال مصدرين هما الموارد والقدرات وهما يساهمان في إثراء المصادر الأخرى.

الشكل رقم (14) دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية



المصدر: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء 1، 2001، ص 212.

فيما يخص الموارد يمكن تجزئتها إلى موارد بشرية مالية وطبيعية وتقنية وتنظيمية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها فريدة ومميزة مقارنة بمنافسيها. أما القدرات فيمكن ربطها بمهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي والطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها المرجوة. والجدير بالذكر أن القدرات تدخل ضمن فئة العوامل المعنوية. وتكمن تلك القدرات في الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

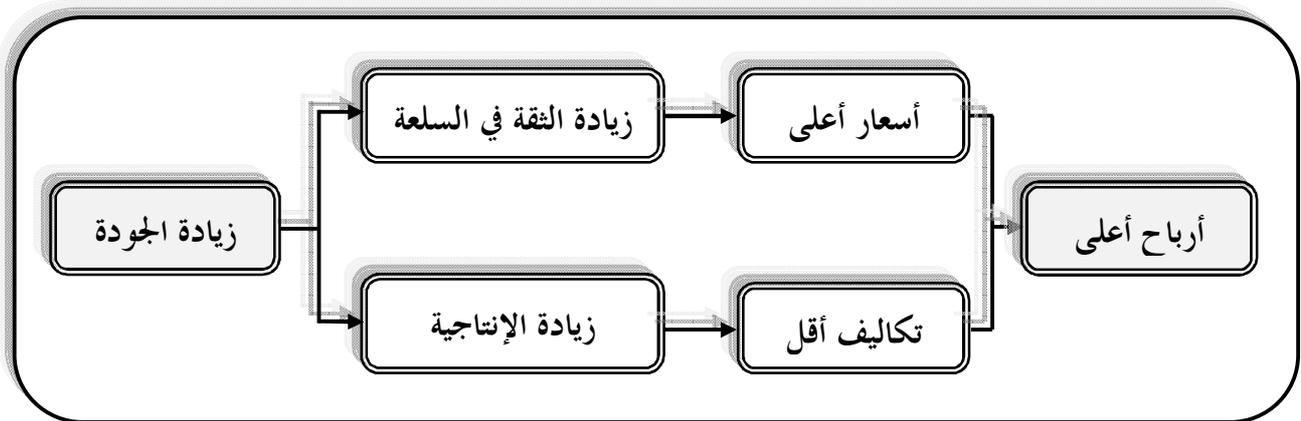
ثانياً: الجودة

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي. وإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب المؤسسة الاقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة إرضاء المستهلكين والزبائن¹. وقد حدد دافيد كارفان (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية هي كالتالي:

1. يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (الزبون)؛
 2. لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب في السوق؛
 3. يمكن النظر للجودة على أنها أداة تنافسية؛
 4. يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
 5. لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.
- يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً. التأثير الأول هو أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. والشكل الموالي يبين عامل الجودة كمصدر للميزة التنافسية:

1- شارلز و جاريت جونز، مرجع سابق، ص1996.

الشكل رقم (15): الجودة كمصدر للميزة التنافسية



المصدر: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء1، 2001، ص 201.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة منتجاتها لا يمكن النظر إليه إلا أنه إحدى السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، بل وأن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

ثالثاً: الاستجابة لحاجات العميل

تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة على إشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من المنافسين وأن ذلك يرتبط بدرجة أولى بالقدرة على كسب ثقة و ولاء هؤلاء الزبائن. وإذا كان التميز مرتبط بتقييم وإدراك الزبائن وليس بإدراك ومفهوم المؤسسة التي تدعو إليه فإن جوهر المنافسة يبني انطلاقاً من تبني التوجه التسويقي القائم على معرفة وتحديد حاجيات ورغبات الزبائن ثم العمل على إشباعها بالكيفية الأحسن، إذا يتوجب على المؤسسة التي تريد كسب مزايا تنافسية أن تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن ومن غير الطبيعي أن تغير احتياجات ورغبات الزبائن مع مرور الوقت وبحسب الظروف، وما عليها إلا أن تعمل على مراعاة هذه التغيرات وتسعى لمواكبتها. إن ذلك يعني أن تسعى المؤسسة إلى تحسين وتطوير وابتكار المنتجات باعتبارها أداة الإشباع الأولى.

رابعاً: الإبداع والابتكار

يمكن القول أن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل. كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار. ورغم أن كل عمليات

الابتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحا يمكن أن تحقق مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية.

إذا اعتبرنا أن عمليات الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضا للهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جليا في الخصائص الأربع لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار وهي:

1. إن المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة. وهكذا يكون لها تأثيرا كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها.

2. إن المؤسسات القائمة على الابتكار المتدرج (التحسين المتواصل) ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة. وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة.

3. في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات المحافظة أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءاتها بشكل أساسي فإن الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات إلى الابتكار أو التحسين.

4. في الصناعات كثيفة التغيير فإن المؤسسات فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من تفاعلات فعلة وقوية ومتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية¹.

1- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص38.

المطلب الثاني: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وان ذلك بدوره يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

أولاً: الابتكار وتحسين الجودة

يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن. وبما أن الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

قد يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO) حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية. ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس (*)¹ تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت موضوع الترخيص.

ثانياً: تأثير الابتكار على التكاليف

إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي.

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الإستراتيجية استعمالاً من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

(*) La certification ISO peut concerner : le produit (assurance qualité), le système (contrôle qualité, cercles de qualité, system de management de la qualité), ou l'entreprise (TQM: management de la qualité totale).

الابتكار المخفض للتكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية. وتسعى المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية¹:

1. الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها؛
 2. عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي لتكنولوجيا)؛
 3. تنوع المواصفات الفنية المطلوبة غي المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها.
- يعتبر عامل التكلفة المنخفض من أهم الانشغالات التي تآرق المؤسسات إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة لأن في مثل هذه الحالات تكون المؤسسة الأقدر على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي تلك التي لا تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار.

ثالثا: تأثير الابتكار على التميز

يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

رابعا: تأثير الابتكار على التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الابتكار مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال ذلك عجالات Michelin في صناعة السيارات، أو إذا كانت الخدمات المكملة هامة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران.

يجب الإشارة إلى أن الابتكار الهادف للتخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب اعتماده على التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.

1- محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003، ص720.

المطلب الثالث: تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية

يعمل الابتكار غالباً على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة.

أولاً: التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيراً كبيراً، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيداً عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر. قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة. لكن إذا كان الابتكار تقنياً أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جداً على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة. أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سباقاً إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

ثانياً: الابتكار وحواجز الدخول

إستراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق وإستراتيجية النمو والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن¹. ويعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كلياً ومحاولة تنميته حيث لا تترك فرصة سانحة لأي محاولة دخول (بعبارة آخر جعله غير جذاب) أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمات الزبائن. كل هذه العناصر تمثل

1- Michael Porter, Op. Cit ,1999, P136.

مجالات واسعة للابتكار. ومنه الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجزا للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى.

1. يكون الابتكار حاجزا لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

أ. إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو بالاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف؛

ب. إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار من طرف منافسي القطاع؛

ج. إذا كانت الابتكارات كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجيا؛

د. إذا كانت الابتكارات تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير؛

هـ. إذا أدى الابتكار إلى تنميط السوق أو القطاع الصناعي بصفة تامة مثال ذلك مصباح

(Edison).

2. يكون الابتكار عاملا لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في الحالات

التالية:

- إذا كان ابتكارهم جذريا في القطاع المستهدف؛

- إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلت هذه المجالات أسواقا جزئية داخل نفس السوق

الأصلي؛

- إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر

من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت من تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعد على ذلك.

في الحقيقة إذا أدى الابتكار إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن

ذلك يعتمد على مدى المؤسسات المبتكرة منع محاكاة تكنولوجيتها من طرف المؤسسات المنافسة.

والجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه التكنولوجيا من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبتكرة بسبق تنافسي أكبر وقدرة تنافسية أعلى.

ثالثا: الابتكار و حواجز الخروج

كما تقيم المؤسسات حواجز للدخول المنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعاني من حواجز لخروجها من السوق المعني. حسب Porter فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالية¹: الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، نقص المعلومات، معارضة المشرفين والمسيرين، كيفية وطريقة التنازل عن الأصول، الحواجز الاجتماعية.

يمكن القول أن الابتكار يؤدي إلى كسر حواجز الخروج في بعض الحالات وقد يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى.

1. يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى.

2. يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:

أ. اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيات وأصول ضخمة؛

ب. زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار؛

ج. في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض الابتكارات أو نواتجه قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للمؤسسة؛

د. في حالة الابتكار القائم على التكامل العمودي مع مؤسسات أخرى فإن الخروج من قطاع صناعي معين يعني فقدان سلسلة نشاطات بأكمله؛

هـ. في حالة المؤسسة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني الإفلاس والتصفية؛

و. في حالة الابتكارات التي يفرضها المدراء والإطارات العليا فإن هؤلاء سيعارضون التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة؛

ز. بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد المؤسسة الخروج منها أو الدخول إليها.

يتضح إذاً أن الابتكار قد يعمل على تسهيل الخروج من بعض القطاعات والدخول لأخرى. كما قد يمثل في بعض الحالات عائقاً للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع المؤسسة على ابتكار من أجل البقاء.

1- Michael Porter, Op. Cit ,1999, PP 112-116.

رابعا: تأثير الابتكار على قوى التفاوض بين الموردين والزبائن

يستطيع عامل الابتكار أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن (أفراد أو مؤسسات) في الحالات التالية:

1. إذا أدى الابتكار إلى تنميط سوق معين، أي كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛
2. إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تآثر في الدوافع الشرائية للزبائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن؛
3. إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن انتقال الزبائن من مورد لأخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن؛
4. إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء، وذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

خامسا: تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

1. الابتكار الفعال في المنتجات البديلة؛
2. التشابه الكبير بين المنتجات؛
3. الفروقات المعتبرة في الأسعار؛
4. عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني؛
5. حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء؛
6. توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها؛
7. في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء.

في كل هذه الحالات فإن المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات البديلة للتمكن من النجاح في ظل الاقتصاد العالمي

الناشئ

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسيهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات؛ في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدايل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة، وتجدد الإشارة إلى الإستراتيجيات الإدارية التالية:

1. إستراتيجية لاحتلال مكان الصدارة في مجال التكلفة: التحول إلى منتج للسلع والخدمات بتكلفة منخفضة ضمن صناعة معينة؛

2. إستراتيجية التميز: وضع طرائق لتمييز منتجات مؤسسة وخدماتها عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة أو تقليل مزايا المؤسسات المنافسة، ويمكن أن تتطلب إستراتيجية التميز أن تركز مؤسسة معينة منتجاتها وخدماتها لتكسب ميزة في شرائح وأقسام معينة من السوق؛

3. إستراتيجية للابتكار والتجديد: إيجاد طرائق جديدة للقيام بالأعمال ويمكن أن يعني ذلك تطوير منتجات وخدمات فريدة من نوعها، أو دخول أسواق متخصصة مميزة أو منافذ معينة من السوق، كما يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجية إجراء تغييرات جذرية في عملية أو أكثر من عمليات المؤسسة كإنتاج السلع والخدمات أو توزيعها بطريقة جيدة وقد يدخل ذلك حد إدخال تعديلات هيكلية أساسية؛

4. إستراتيجية للنمو: تعزيز كبير لقدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات، أو التوسع في أسواق عالمية جديدة، أو تحقيق التنوع في منتجات وخدمات جديدة أو التكامل مع منتجات أو خدمات لها صلة بأعمال المؤسسة؛

5. إستراتيجية للتحالف: عقد روابط وتحالفات جديدة في الأعمال مع الزبائن والموردين والمنافسين والمستشارين والمؤسسات المنافسة ويمكن أن تشمل هذه الروابط الدمج، التملك والمشاريع المشتركة.

وتكون تكنولوجيا المعلومات ذات قيمة إستراتيجية عبر المساهمة في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المؤسسة وإستراتيجياتها الإدارية ويمكن أن يساعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كثيرا على زيادة كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسة وكما أن إعادة هندسة عمليات المؤسسة وإدخال تحسينات أخرى عليها تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتحسين نوعية خدمة الزبائن وتطوير منتجات مبتكرة لأسواق جديدة.

تأثير ضعف النظام الوطني للابتكار على عملية التنمية في العالم العربي تدل بعض الدراسات على وجود منظومة عربية غير مهملة للعلم والتكنولوجيا فهناك حاليا ما يزيد عن 175 جامعة في الوطن العربي، ويزيد عدد الأساتذة في مجالات العلم والتكنولوجيا عن 50 ألف أستاذ، أما عدد الخريجين الجامعيين فيقارب العشرة ملايين منهم ما يزيد عن 700 ألف مهندس، ويصرف العالم العربي سنوياً ما يزيد عن سبعة بلايين دولار على التعليم العالي. من جهة ثانية توجد أكثر من ألف وحدة بحث وتطوير من كافة الحجم يعمل فيها حوالي 19.1 ألف باحث. كما تدل إحصائيات مؤشر النشر العلمي ISI على أنه عام 1996 كان عدد النشرات العلمية التي شارك فيها باحثون عرب من العالم العربي يزيد عن 6652 مقالة. من جهة ثالثة توجد العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى في مجالات البترول والبترو كيموايات والصناعات الصيدلانية والكابلات الكهربائية والصناعات الغذائية وتجميع السيارات والأجهزة المنزلية وغيرها.

إن منظومة العلم والتكنولوجيا العربية لم تتحول إلى نظام وطني للابتكار وذلك للأسباب التالية:

- أ. عدم الوعي العام بأهمية ودور العلم والتكنولوجيا في التنمية؛
- ب. عدم وجود سياسات رسمية معلنة للعلم والتكنولوجيا مع آليات ووسائل محددة لتنفيذها؛
- ج. عدم وجود مؤسسات وسيطة تربط مركبات منظومة العلم والتكنولوجيا، مما يعيق تحول هذه المنظومة إلى نظام فعال للابتكار؛
- د. ضعف في عدد العلماء والباحثين وهجرة الكثير منهم إلى خارج الوطن العربي؛
- هـ. ضعف الاستثمار العام والخاص في مجالات العلم والتكنولوجيا المختلفة مثل التعليم العلمي والتكنولوجي والبحث والتطوير والتقييم والمعايير ونشر المعلومات العلمية والتكنولوجية وأمثالها من مركبات البنية التحتية العلمية والتكنولوجية للبلدان العربية؛

و. عدم اهتمام القطاع الخاص بالاستثمار في البنية التحتية للعلم والتكنولوجيا وخاصة البحث والتطوير¹.

وبما أن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المؤسسات للبحث عنه وتطويره وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات وتبحث عما يقف حائلا في وجه ريادتها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، و بشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد في التكاليف.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى تطبيق ما يلي:

- توليد الرغبة لدى الأفراد بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد مبتكر وملائم للأسواق والأذواق ورغبات واحتياجات المستهلكين والزبائن؛
- العمل على إنشاء إدارة خاصة بالابتكار والإبداع فيها تمارس دورها تجميع الحقائق والبيانات وتحليلها وتزويدها بالتجهيزات والوسائط التكنولوجية المناسبة، التي تتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المؤسسة؛
- إتباع نظام التعليم والتدريب الابتكاري التي يتجاوز الطرائق التقليدية، ويبحث عن الطرائق الفعالة للتعليم والتدريب التي تكسب الفرد المزيد من المعارف والمهارات المتطورة؛
- تعزيز العلاقة والارتباط مع مراكز البحث والجامعات والصناعة والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة؛
- تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وخلق المناخ المناسب لها، وإيجاد الظروف الملائمة لها للبحث وتفجير طاقاتها الكامنة؛
- تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن الفوائد التي تجنيها المؤسسة منها، والمساوى التي يمكن أن تعترضها، وردود الفعل السلبية التي يمكن أن تحدث؛
- توفير مخصصات مالية كافية في ميزانيات المؤسسات للابتكار والإبداع، والبحوث والتطوير شريطة أن تكون مناسبة مع حجم الأعباء والأعمال والالتزامات التي تنهض بها المؤسسات؛
- خلق بيئة ابتكارية إبداعية في المؤسسات والتمهيد لها للقضاء على المقاومة التي يمكن أن تعترضها؛

1- طرشي محمد، بربري محمد أمين، مرجع سابق، ص 12-13.

- إتباع طرائق مناسبة للتنبؤ التكنولوجي وتقييم آثار الابتكاري والإبداعي؛
- دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تمنع المؤسسات من الوصول إلى مستوى الريادة والابتكار؛
- تخطيط الابتكارات ووضع أهدافها وإستراتيجيتها، وطرائق التنبؤ بها على أساس علمي مدروس؛
- دراسة أثر الابتكارات على البيئة والأخطار التي يمكن أن تتركها عليها؛
- السعي لإيجاد قيادة ابتكارية ومديرون رائدون يفهمون الابتكار ويميزون بينه وبين التغيير¹.

1- رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص361.

خلاصة الفصل:

رغم أن الابتكار عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحمل في طياتها الكثير من الخطر إلا أنه يعتبر عامل جيد في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وتكمن أهمية الابتكار في عملية تحويل الأفكار إلى قيم تجارية متميزة ومنتجات جديدة ناجحة نظرا لما تحمله من تحسين وابتكار. إن اختيار الابتكار كأداة للتنافس يحتم على المؤسسة الاهتمام بنشاطات البحث المنظم والعمل الجاد والارتكاز على قواعد علمية ومعرفية في المجال المستهدف لخلق الجديد، رغم أن ذلك يتطلب موارد تنظيمية ومادية وتكنولوجيا وبشرية معتبرة. بما أن المنتجات الجديدة هي أهم مخرجات عملية الابتكار باعتبارها وسائل التنافس الفعلية في الأسواق، فإن ذلك يعني أن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات مرتبطة بدرجة ابتكارها في مجال المنتجات. بل لا يكفي أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بابتكار المنتجات الجديدة وإنما يجب أن تكون سابقة ومستمرة في ذلك وحريصة على عدم تقليدها وضياع مزاياها. إذا على المؤسسة الجزائرية الراغبة في رفع أو تعزيز مزاياها التنافسية أن تعمل في أقرب وقت ممكن على تهيئة المناخ المناسب وتوفير الإمكانيات اللازمة والمتطلبات الضرورية لتحسين وتطوير منتجاتها بالكيفية التي تؤهلها للتعامل مع المعطيات الحالية والمتوقعة للسوق الذي أصبح يتخذ صفة العالمية.

الفصل الرابع:

عرض مؤسسة اتصالات الجزائر للماتفه النقال
موبيليس وواقع الابتكار في المؤسسة

الفصل الرابع: عرض مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وواقع الابتكار في المؤسسة

تمهيد:

تبين أن الابتكار هو أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. كما اتضح أيضا أن عملية الابتكار نشاط جد معقد و يتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد و الاهتمام. وسوف نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، ودخول مؤسسة أجنبية إلى هذا السوق، مما جعل الظفر بحصص سوقية هامة أهم هدف لتلك المؤسسات. من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث، السعي للتموقع داخل هذه السوق، من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية أو بالأحرى استرجاع حصتها السوقية، التي ضاعت من المؤسسة عقب فتح القطاع سنة 2000، بسبب البيروقراطية وسوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارة الجزائرية. وهذا الأمر يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخل المؤسسة، تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها، من خلال العمل على تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة فضلا عن مراعاة الجودة والتحديث والاستجابة السريعة لعملائها؛ حيث أن هذه العوامل الأربعة تشكل معا عاملا مساعدا وأساسا للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة، إما من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها وخدماتها مقارنة بمنافسيها الأمر الذي يسمح لها بتحقيق التفوق.

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

اتخذت الجزائر مجموعة من القرارات إدراكا منها بضرورة التوجه نحو بناء مجتمع واقتصاد قائمين على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث عمدت إلى إدماج هذه التكنولوجيات في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما تسعى الدولة إلى وضع سياسة وطنية مبنية على التوجه الاستراتيجي لإدخال الجزائر في مسار بناء المجتمع الدولي للمعلومات. وهذا لما يفرضه التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ باشرت الجزائر إصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وهذا مع مطلع سنة 2000.

المطلب الأول: مكونات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر

يتكون سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين، اراسكوم تيليكوم الجزائر المتمثلة في "جيزي"، اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"، والوطنية للاتصالات المتمثلة في "نجمة"، وفي ما يلي عرض موجز للمتعاملين الثلاث:

أولاً: اراسكوم تيليكوم الجزائر "جيزي" OTA

"اراسكوم تيليكوم" هي شركة مصرية ظهرت منذ فترة وجيزة واكتسحت مجالات الاتصال في دول إفريقيا والشرق الأوسط. ويعتبر "جيزي" التسمية التجارية التي تستخدمها اراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر، وبمجرد انطلاقتها رسمت اراسكوم أولوياتها الإستراتيجية في تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية 48 ولاية قبل نهاية أوت 2003، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها شركة "جيزي".

- أوت 2001 تحصلت مجموعة اراسكوم للاتصالات على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر.

- 7 نوفمبر 2001: إطلاق علامة "جيزي" من خلال ندوة للصحافة الجزائرية والدولية وتم فيها الإعلان عن فرع اراسكوم بالجزائر "جيزي".

- 28 ديسمبر 2001: افتتاح أول نقطة بيع بقصر المعارض أين توافد العديد من الزبائن على اقتناء هذه الخدمة الجديدة.

- 15 فيفري 2002: تشغيل شبكة الاتصال وافتتاح أول مركز اتصالات بالجزائر.

- أوت 2002: جاءت بإستراتيجية جديدة وهي خدمة الدفع المسبق وأطلق عليها "عيش La vie"، إذ تصاعد الطلب على هذا الاشتراك ب70 وهذا لكونه بدون فاتورة وبدون التزامات.
- 15 فيفري 2004: حققت "جيزي" أكثر من 1.5 مليون مشترك، 26 مركز خدمات، 8 موزعين، 300 نقطة بيع، 1500 عامل.
- سبتمبر 2004: "جيزي" تطلق شكلا آخر للدفع المسبق من خلال بطاقة الدفع المسبق "الو ALLO"
- كما تمكنت "جيزي" من تحقيق 15 مليون مشترك مع بداية 2010 وأكثر من 16 مليون سنة 2011.¹

ثانيا: اتصالات الجزائر "موبيليس" ATM

في 2004 أرسلت موبيليس أول شبكة تجريبية لها «UMTS universal mobile télécommunication system» بمعنى النظام العالمي للاتصالات النقالة وهي إحدى تكنولوجياات الجيل الثالث للهاتف النقال في السوق بغية تقديم خدماتها ذات النوعية مع ضمان تغطية شاملة عبر أرجاء التراب الوطني بإنشاء ورشات للنشر لشبكاتها.
وتجدر الإشارة أن القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسير نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط للمنافسة.
تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما:

1. اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي مؤسسة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها سنة 2003.
2. بريد الجزائر واللدان ينشطان اليوم في محيط تجاري تحكمه متطلبات السوق منذ دخول أوراسكوم تيليكوم في جويلية 2001، وبعد ثلاث سنوات من فتح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تجاوزت نسبة النمو 900% خلال هذه الفترة وكانت النتائج جد مشجعة²، وفيما يلي أهم النقاط التي حققتها "موبيليس":

¹ -بوضياف الياس، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2008، ص.ص. 119-120.

² - www.mobilis.dz le 25-05-2011/11 :00h

- أوت 2004 "موبيليس" تدشن مركز خدمة المشتركين.
- ديسمبر 2004 تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- فيفري 2005 "موبيليس" تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم MOBI+¹.
- عام 2010 إطلاق خدمة الشبكات المتحركة ad hoc وهي عبارة عن شبكات تقوم بتنظيم نفسها ذاتيا ولا تعتمد على أي هيكلية أو إدارة من اجل الاتصال فيما بين العقد و الأجهزة التي تنتمي إلي هذه الشبكات، تكون ذات مجال إرسال محدود والمعطيات ترسل عن طريق أجهزة أخرى قبل أن تصل إلي المستقبل في نفس الشبكة.
- 14 جوان 2011 "موبيليس" تطلق عرض « Premium TOP » تكلم بلا حدود مع العرض الغير محدود نحو جميع الشبكات.
- كما تمكنت "موبيليس" من تحقيق أكثر من 9 مليون مشترك مع بداية 2010 وأكثر من 10 مليون سنة 2011.²

ثالثا: الوطنية للاتصالات "نجمة" WTA

تم تأسيس الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الوطنية نموا أكبر في الشرق الأوسط و كذلك دول شمال إفريقيا .

وتعتبر الشركة الوطنية للاتصالات أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، وحصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر من 2003/12/12 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 412 مليون دولار أمريكي، وقد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من طرف الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من طرف united Gulf bank بموجب عقد لمدة 15 سنة و برأس مال بلغ 43067455185 دينار جزائري وقد بلغ عدد عمال مؤسسة نجمة 1900 عامل سنة 2010.³

¹ - بوضياف الياس، المرجع السابق، ص 121.

² - www.mobilis.dz le 25-05-2011/11 :00h

³ - www.nedjma.dz le 25-05-2011/ 10 :00h

وبعد أن تطرقنا بإيجاز إلى سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر سوف نعرض القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال.

المطلب الثاني : تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن العشرين، إذا قامت وزارة البريد والمواصلات بإدخال خدمة الهاتف النقال إلى سوق الاتصالات التماثلي NMI-900 المصنع من قبل شركة نوكيا في سنة 1991 و قد ارتفع عدد مشاركي الهاتف النقال التماثلي من 4691 مشترك في سنة 1996 إلى 18000 في بداية 1999، بعدما قامت نوكيا بإغلاق الشبكة الرقمية -900- في 1996 و التي عوضت الشبكة التماثلية في سنة 2001.¹

تطبيقا للقانون 03-2000 بدأ فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة بمنح رخصة استغلال الشبكة GSM لأوراسكوم اتصالات الجزائر OTA والوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)، ونتيجة انفتاح سوق الهاتف النقال بالجزائر شهد هذا السوق نمو معتبرا وسريعا و الذي يترجم بتطور عدد المشتركين ومداخيل هذا السوق، أما عدد عمال المتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال فنبينه من الجدول الآتي:

الجدول رقم(06): عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
3996	3630	3005	2662	1743	1372	100	موبيليس
3471	3500	3187	3035	2589	1623	1253	جازي
1813	1549	1319	1256	1077	875	0	نجمة

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات، التقرير السنوي 2009، ص 29.

¹ - عبد الفتاح بوخمخم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010، ص 10.

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال المتعامل موبيليس يمثل أكبر عدد رغم قلة نسبة الحصة السوقية مقارنة مع المتعامل جازي أما شركة نجمة فهي تمثل العدد الأقل نظرا لتركيزها على التكنولوجيا المتطورة وقد بلغ عدد العمال 1900 عامل، 40% من هذه النسبة تمثل العنصر النسوي.

أما عدد الموزعين و الوكالات التجارية ونقاط البيع للمتعاملين نبينها في الجدول الآتي:
الجدول رقم (07): عدد الموزعين و الوكلاء و نقاط البيع للمتعاملين لسنة 2009

سنة 2009	الموزعين	وكالات التجارية	نقاط البيع
موبيليس	5	116	188.2
جازي	8	73	20340
نجمة	5	35	21611

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات، التقرير السنوي 2009، ص 29.

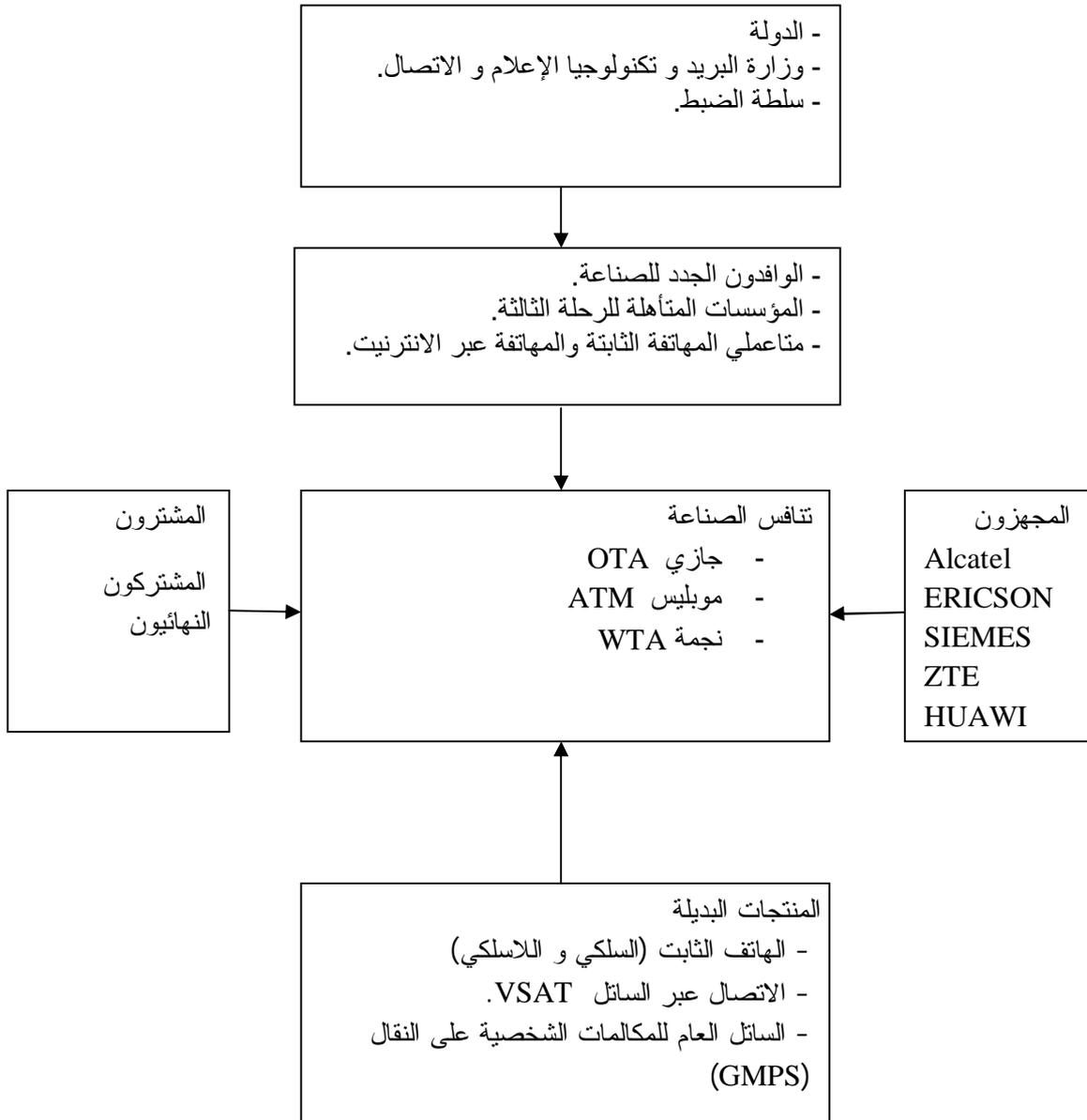
نلاحظ من الجدول رقم 07 أن عدد الموزعين متقارب بين المتعاملين، و لكن نقاط البيع نرى أنها متفاوتة بينهما، لكن أكبر نسبة نجدها عند شركة نجمة و التي تملك أكبر عدد لنقاط البيع رغم أن حصتها السوقية تمثل 30% .

المطلب الثالث: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، التي انفتحت على الاستثمارات الأجنبية.

والشكل التالي يوضح القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

الشكل رقم(16): نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 2.

اعتمادا على الشكل السابق نقوم بشرح القوى الخمس الآتية¹:

¹ - سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 03.

1. تهديد الوافدين الجدد للصناعة:

رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة ، إلا أنهم يشكلون في هذه الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة و بالتالي على جاذبيتها .

2. القوة التفاوضية للمجهزين:

تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعي المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لربائهم.

3. القوة التفاوضية للمشاركين:

رغم معرفة المشترين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج وكون المنتجات نمطية متقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف المنافسة وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، بما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين يضعف من القوة التفاوضية لهم.

4. تهديد حالات الإحلال:

خدمة الهاتف النقال كغيره من المنتجات تخضع هي الأخرى لبدائل، لكن في الواقع إن البدائل لا تمارس أي تهديدا على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال بحيث عدد مشتركى الهاتف تضاعف عشرات المرات من عدد مشتركى الهاتف الثابت .

5. طبيعة المنافسة في الصناعة :

إن وجود ثلاث متعاملين يدل على منافسة القلة بحيث بعد دخول نجمة في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير في بداية المنافسة السعرية و تقديم الخدمات (خدمة الانترنت، تخفيض الأسعار في المكالمات الدولية و المناسبات) .

المبحث الثاني: عرض مؤسسة موبيليس

قد عرف قطاع الاتصالات نشاطا مميزا وحركية فعالة في الآونة الأخيرة وخاصة -سوق الهاتف النقال- وتعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وقد بلغ عدد زبائنها ما يفوق 4 ملايين زبون و3 ملايين مشترك في شبكة الهاتف النقال- موبيليس- وقرابة 2.5 مليون في شبكة الخط الثابت ..الخ.

أيقن المتعاملون في سوق الهاتف النقال أمام ما تفرزه البيئة من تغيرات كتنامي الثورة التقنية وازدياد حدة المنافسة وكذا ما تفرضه عليها مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، ضرورة التفكير في ثقافة تسييرية جديدة أكثر فعالية، ومن أجل بلوغ ذلك عليها اعتماد أسلوب مسير ومتفتح على اقتصاد السوق.

كيف يمكن للمؤسسة الصمود أمام الثورة التقنية وشدة المنافسة علما أن المتعاملين "جازي" و"نجمة" ذوي خبرة في مجال الهاتف النقال وإتباع كل منها سياسات تسويقية مغرية والكل يعمل على كسب الميزة التنافسية وتصدر الحصة التسويقية الأولى؟

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محمول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزبائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية.

أولا: التعريف بالمؤسسة

تعتبر موبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون دينار: (1000000000 دج)، موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد ب 1000.000 دج وكل الأسهم هو ملك مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 ب: 600 عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

تهتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزبائنها من خلال خدمات الدفع ومسبق الدفع والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة.

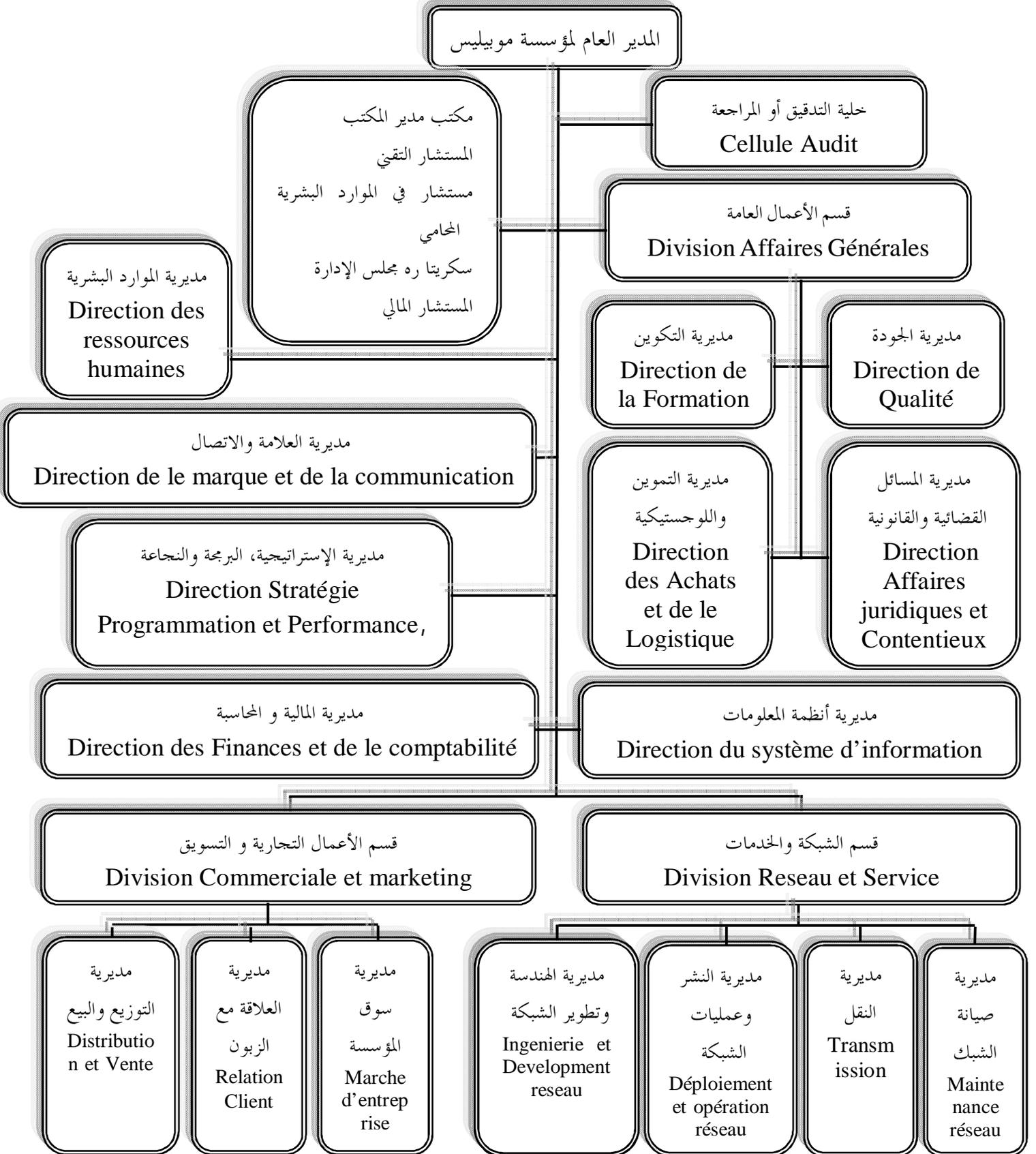
لقد ارتفع عدد مشتركى خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى أكثر من 35 مليون مستخدم سنة 2011، وبهذا فالجزائر تأتي في المرتبة الثانية بعد مصر من حيث عدد المشتركين في شبكة المحمول بعد أن كان هذا العدد في حدود 86 ألف مشترك سنة 2000¹.

ثانيا: هيكلها التنظيمي

مؤسسة موبيليس مهيكلتة أو منظمة وفق معايير عالمية للمناجمنت، فهي تدار من طرف رئيس المدير العام PDG وهو محيط بسبع مدراء وطنيين (المدير التجاري، مدير التسويق والاتصالات، مدير الأعمال العامة، مدير النشر Déploiement، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة، مدير أنظمة المعلومات) وثمانية مدراء جهويين كما يبينه الشكل 22، كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس للإدارة يكون من 9 أعضاء كلهم ينحدرون من أفاق مهنية مختلفة، تكمن مهمتهم في هذه المجلس المصادقة على القرارات الإستراتيجية للمديرية.

¹- www.mobilis.dz le 26-05-2011/11 :00h

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لموبيليس



المصدر: www.mobilis.dz le 12-06-2011/09 :00h

فيما يلي نتطرق إلى مهام بعض المديرات الموجودة في الهيكل التنظيمي لموبيليس.

1. مديرية العلامة والاتصال Marque et communication:

تعمل مديرية العلامة على تنفيذ المهام التالية:

أ. إعداد الإستراتيجية والتعريف بمخطط العمل "العلامة والاتصال"؛

ب. تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها -الموازنة على مستوى مديرية العلامة والاتصال-؛

ج. صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل وضمان الدعم لمديرية الموارد البشرية؛

د. مرافقة الرعاية الرسميين Sponsors والمتبنين parrainages للأعمال المستمرة للاتصال والتظاهرات الوقائية (الصالونات، الملتقيات، الندوات..)؛

هـ. تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة؛

و. انتقال الشركاء: الوكالات، أصحاب المطابع... الخ، وتوضيح العلاقة التي تحكمها - المؤسسة والشركاء - في العقود المبرمة بينهما؛

ز. التصديق على إنشاء دعائم للاتصال المكتوبة والشفوية والمرئية والمتعددة الوسائط داخل المؤسسة؛

ح. توظيف الكوادر البشرية المؤهلة نوعا وكما والمتوقعة من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

ط. التشغيل العقلاني للمحلات الجديدة (المديرية الفرعية العامة)، وتجهيز مديرية العلامة والاتصال بالوسائل اللازمة لتنفيذ مهامها.

2. مديرية التوزيع والبيع distribution et Vente:

تسعى مديرية التوزيع والبيع إلى تحديد وإرساء العمليات والترقيات التجارية في شبكات التوزيع المباشرة وغير المباشرة، فمديرية البيع المباشرة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. من خلال عمليات التبليغ: جمع البيانات المنقولة من طرف المديرية الجهوية والوكالات لكل من عروض الدفع والمسبقة الدفع والتطبيقات الأخرى، كما تشرف الخلية على مبيعات كل جهة ووكالة؛

- ب. إرساء إجراءات البيع وتنظيم المعلومة وتكوين رجال البيع في كل وكالة؛
- ج. نقل مختلف الانشغالات والمشاكل للمديريات المعنية وهذا عن طريق مكتب الظهر
Office Back؛
- د. تحميل الأجوبة عن طريق الهاتف لكل الوكالات من خلال وكالة الخط الساخن Hot
Line؛
- ه. التدقيق أو المراجعة في مواقع المتاجر كسهولة الوصول إليها، حركة الزبائن فيها.. الخ.
- و. أما مديريات البيع غير المباشرة فهي أيضا تسهر على تنفيذ مهام عديدة نذكر منها:
- المساهمة الفعالة في صياغة استراتيجيات تسويق المنتج وأيضا تطوير وإنعاش وتطوير إستراتيجية الزبون على الواقع العلمي (الظروف التجارية، الترقيات وتعظيم وسائل الترقية)؛
 - البقاء على إصغاء دائم لانشغالات أصحاب نقاط البيع، مع ضمان المساعدة التقنية لهم، وتصميم وتطوير الحوامل أو الدعائم support للتجارين وهذا من خلال (مكتب الظهر/خط ساخن)؛
 - خلق للصلة التجارية بين الموزعين (كالمرافقات الميدانية، دوران المعلومة..) و ضمان استمرار هذه العلاقة بغية الرفع والنمو في رقم الأعمال؛
 - مراقبة جودة المنتجات على شبكة التوزيع؛
 - التنقيب على المؤسسات الجديدة وتنمية حصص السوق أمام قنوات التوزيع الموجودة فعليا؛
 - ضمان الإبلاغ والسهر على تجسيد الأهداف التجارية الكمية والنوعية في كل نقاط البيع؛
 - تقديم أرقام الأعمال التوزيع وتحضير تحليل جهوي مفصل للمبيعات بالقناة والمنتج والتشكيلة والقيمة؛
 - متابعة تحصيل ودفع المبيعات غير المباشرة؛
 - كما تعمل مديرية التوزيع والبيع على توفير بطاقات SIM وبطاقات الشحن أو التعبئة و ضمان نقلها إلى الموزعين والوكالات¹.

¹ - www.mobilis.dz le 12-06-2011/13 :00h

3. مديرية النشر والشبكة:

مديرية النشر والشبكة شأنها شأن بقية المديريات لها مهام تعكف على بلوغها وهي:

- أ. تسيير فواتير التوصيلات الإلكترونية *raccordement électronique* لموقع sites GSM؛
- ب. تسيير فواتير عقود الإيجار المتعلقة بتركيب وإنشاء مواقع GSM؛
- ج. تسيير أعمال تشييد واقتناء مواقع GSM والمقاولة من الباطن؛
- د. التنسيق الوطني بين مختلف خدمات النشر والخدمات التقنية؛
- هـ. المتابعة والسهر على احترام دفتر الأعباء ولتنصيب موقع GSM؛
- و. تفحص الوثائق المؤسسات الموضوعية تحت التصرف (المقاولة من الباطن)؛
- ز. تنظيم سيارات لوصلات النقل *liens de transmission* وتسديد العناصر التالية (الهدف *cible*، أقطار وارتفاعات الهوائيات)؛
- ح. تسيير الأولويات والمساعدات في مختلف جهات الوطن؛
- ط. الحرص على احترام الأولويات الموضوعية من طرف المديرية العامة؛
- ي. توفير الموارد المستعجلة عبر مختلف نقاط التراب الوطني متبعين بذلك الأولويات السابقة.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس

هناك العديد من الأهداف المسطرة التي تسعى موبيليس إلى تحقيقها، وبالنظر لكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فإن موبيليس تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن وذلك من خلال إستراتيجية معينة. يمكن اختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية:

1. اقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة، بدون مفاجآت؛
2. التحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها وتكنولوجياها؛
3. نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن؛
4. إيصال المكالمات المطلوبة مهما كانت في ظروف جيدة؛
5. الإجابة في أقصى وقت ممكن على احتجاجات الزبائن؛
6. البقاء على إصغاء دائم للزبون؛

7. الإبداع باستمرار؛

8. الوفاء بوعودها.

فهي تطمح بذلك إلى:

أ. الاسترجاع السريع لحصتها التسويقية؛

ب. كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعرا، جودة، وخدمة)؛

ج. خلق النمو وتحقيق الأرباح؛

د. المشاركة في التنمية الوطنية.

قبل التطرق إلى أهداف المؤسسة نعرض إلى استراتيجياتها التي تسهر على تنفيذها

والمتمثلة في:

1. تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع والمسبقة الدفع؛

2. تقديم أو طرح المنتجات الإبداعية؛

3. تنفيذ مشروع متاجر موبيليس: أو متجر في طور الإنجاز بالجزائر، وآهران في وهران

وقسنطينة؛

وقد تم إدراج على مستوى هيكلها التنظيمي الأدوات الجديدة التالية:

- الجيو تسويق Géomarketing: وهي تركز أساسا على أنظمة المعلومات الجغرافية التي

تسمح بمعالجة قواعد البيانات من خلال عملية الربط بين المعلومات المستخدمة في التسويق كالسن

والجنس بالنسبة للأفراد وعدد الأطفال ونوع المسكن بالنسبة للأسر، وكذا عدد المستخدمين،

قطاع النشاط ورقم الأعمال لأسواق المؤسسات مع المعلومة الخاصة بالـ Géomarketing التي

تتم بتحليل التوزيع لاماكن التحويل أو استهلاك الأموال أو الخدمات أو المعلومات؛

- اليقظة والاستشراق Veille et prospective؛

- الاتصالات communication؛

- التدقيق والجودة Audit et qualité؛

- عائد التأمين revenue assurances؛

- تطوير الموارد البشرية développement des ressources humaines

أما عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها نجد:

● تغطية نسبة 100% من السكان؛

➤ بلوغ قاعدة الزبائن تقدر ب:

● أربعة عشر مليون سنة 2015.

➤ تحقيق مؤشر المستخدمين حسب المعايير العالمية بحيث:

● مستخدم واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون؛

● عون واحد للصيانة لـ 15 جهاز استقبال.

1. تحقيق أعلى هامش للربح يقدر بـ:

● زيادة بـ 40 من رقم الأعمال الخام؛

● الزيادة بـ 25 من صافي رقم الأعمال¹.

المطلب الثالث: خدمات وعروض موبيليس

تقوم موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من العروض و الخدمات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن و زيادة عدد المشتركين.

أولاً: خدمات موبيليس

تقدم موبيليس خدمات لزبائنهم من خلال خدمات الدفع وخدمات المسبقة الدفع تشكيلة عريضة من الخدمات نذكر منها ما يلي:

1. الرقم المخفي: numéro masqué: عندما يريد لزبون إبقاء رقمه سرا عند كل مكالمة يشكل 31، وبالنسبة لخدمات الدفع فالزبون عليه الاتصال بمصلحة الزبائن أما على الرقم 066 أو على 060600666؛

2. التبليغ أو الرسائل الصوتية: بفضل هذه الخدمة يتجنب الزبون ضياع أية مكالمة، وفي حالة عدم إجابته على المكالمة أو إذا كان الهاتف النقال مغلق أو خارج مجال التغطية، فكل المكالمات تتجه أوتوماتيكيا نحو خدمة الرسائل الصوتية، وعند تشغيل الهاتف تنبه وخدمة التبليغ الصوتي عن وجود رسالة نصية SMS وحتى يتمكن الزبون من قراءة الرسالة يجب أن يشكل العدد 123 بهاتفه النقال أو يطلب الخط 060600123 عن طريق الهاتف الثابت أو بهاتف المتعامل الأخر؛

¹ - www.mobilis.dz le 13-06-2011/15 :00h

3. **المكالمة المضاعفة:** تسمح خدمة المكالمات المضاعفة باستقبال مكالمات ثانية أثناء الاتصال أين ينبه الزبون برنة قصيرة عن ورود مكالمات ثانية ولرد عليها يضغط على اللمسة الموافقة والتي تختلف حسب نوع الهاتف المستعمل كما يمكن التبديل بين المكالمات؛
4. رجوع المكالمات renvoi d'appel: هذا الاختيار يسمح بتحويل كل المكالمات الواردة إلى البريد الصوتي أو إلى رقم الهاتف الثابت أو الهاتف النقال؛
5. **فاتورة مفصلة:** هي خدمة متاحة لزبائن خدمة الدفع حتى يتمكنوا من معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالمكالمات كالتاريخ والساعة والرقم المطلوب والمدة المستغرقة وثمان المكالمات؛
6. **مراجعة الفاتورة على الإنترنت:** "حصريا عند موبيليس"؛
7. **المخاطبة لثلاثة conférence a trois:** هي خدمة تسمح بربط المكالمات على الأقل لثلاثة أشخاص يشملهم الزبون، وتشغيل هذه الخدمة يتطلب تنشيط خدمة المكالمات المضاعفة؛
8. **خدمة حزم الراديو الإجمالية GPRS (Global Paquets Radio Service):** وهي خدمة تركز على نقل البيانات بحزم تصل بمقدار 10 مرات أكبر من GSM مما يسمح بتشغيلات جديدة مثل الوصول إلى الإنترنت، بعث واستقبال رسائل متعددة الوسائط MMS، ونقل البيانات يكون في شكل حزم طبقا لمنطق جودة البيانات المنقولة والمبعوثة وليس على أساس مدة الاتصال، كما يعتبر GPRS نسخة مطورة لـ GSM والمتحصل عليها من عمليات التجديد لبرامج GSM؛
9. **خدمة الرسائل المتعددة والوسائط (Multimedia Message Service) MMS:** يضمن هذا النظام بعث واستقبال عن طريق هاتف مناسب أو شبكة الويب رسائل مع صور وفيديو ومقتطعات موسيقية من طرف هواتف أخرى موافقة أو مناسبة أو من عناوين إلكترونية، كما يسمح هذا النظام باستقبال معلومات بالصورة (الأحداث، السينما، الأحوال الجوية... الخ) على هاتف نقال الزبون؛
10. **بوابة الواب portail wap:** صفحة الويب على الهواتف النقالة وهي خدمة معلوماتية مقترحة من قبل المتعامل كتحميل مختلف النغمات في الهاتف النقال؛
11. **التبليغ المجاني عن الرصيد بعد كل مكالمات؛**
12. **المكالمة نحو الخارج:** بفضل هذه الخدمة يمكن طلب مكالمات نحو الخارج وهذا بتشكيل (+) أو (00) ثم الدليل الهاتفي للبلد المطلوب متبوعا برقم الشخص المراد الاتصال به؛

13. **التجوال في الخارج:** هي خدمة متاحة لدى مؤسسة موبيليس دون مصاريف تنشيط أو إيداع عربون لها، فهي تضمن لكل الزبائن المتواجدين في الخارج طلب واستقبال المكالمات بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، وكذا للزبائن المتعاملين الأجانب والمتعاقدين-المتعاملين الأجانب- مع موبيليس باتفاقيات التجوال لهم نفس إمكانية استعمال هواتفهم النقالة على شبكة موبيليس في الجزائر، أين فوترت مكالماتهم تخضع كليا حسب تسعيرة المؤسسة؛

14. **شبكة UTMS:** هي شبكة جديدة ومستقلة عن GSM، وهي شبكة المستقبل تشغل بصورة GPRS في شكل حزم سرعة النقل فيها تصل أحيانا إلى 200 مرة في شبكة GSM و 10 مرات من شبكة GPRS فهي ذات فعالية تسمح بمشاهدة التلفزيون على شاشة الهاتف النقال أو تحميل الأفلام فيه، كما تجدر الإشارة أن شبكة UTMS دخلت حيز التطبيق في العديد من دول أوروبا الغربية فموبيليس كان لها ذلك في ديسمبر 2004؛

15. **الهاتف المرئي Visiophonie:** وهي تقنية تسمح للزبون بمشاهدة من يتصل به على شاشة هاتفه النقال أثناء المكالمة وهي تقنية متاحة على الهواتف الثابتة وهواتف الجيل الثالث UTMS؛

16. **خدمة التدفق المستمر streaming-flux continus:** وهي تقنية مستعملة لبث التدفق المستمر للصور والصوت عبر الهاتف النقال على شبكة UTMS وبفضل هذه التقنية يمكن رؤية الأفلام من خلال شاشة الهاتف النقالة؛

17. **خدمة الرسائل القصيرة (Short Message Service) SMS:** هي خدمة تسمح ببعث واستقبال رسائل نصية قصيرة SMS على مختلف شبكات GSM الجزائرية والأجنبية (طول SMS يصل إلى حوالي 160 حرف)، وإذا كان الهاتف النقال مغلقا أو خارج مجال التغطية، الرسائل النصية تحفظ في موزع المؤسسة واستقبال هذه الأخيرة يكون أوتوماتيكي عند تشغيل الهاتف¹.

¹ - www.mobilis.dz le 13-06-2011/15 :00h

ثانيا: عروض موبيليس

تتعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع ومسبقة الدفع والعروض المختلطة:

أ. عروض المسبقة الدفع

وهي نوعين Gosto وبطاقة موبيليس Mobilis Carte.

ومع Mobilis Carte يكون اختيار السعر حسب الاستعمال ومميزات هذا العرض تكمن

في:

1. مكالمتين مجاناً في اليوم ثم لكل يوم؛
2. صلاحية غير محدودة؛
3. تسعيرة وحيدة نحو كل الشبكات؛
4. اختيار نمط الرسوم (لثانية بعد الدقيقة الأولى)؛
5. شبكة GPRS وخدمة الرسائل المتعددة الوسائط MMS؛
6. المكالمات نحو الخارج والتجوال في الخارج.

أما ما يخص عرض بطاقة Gosto فهو يقدم بدوره تسعيرة جيدة للمكالمة وللرسالة النصية كما أن الرسوم على المكالمات يكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى، كما تمنح موبيليس من خلال هذا العرض إمكانية تشكيل ثم الاتصال بالأرقام المفضلة لدى الزبون وهذا فقط بـ 2.99 دج لـ 30 ثانية، أما مميزات هذا العرض فهي:

- صلاحية غير محدودة؛
- تسعيرة وحيدة لكل الشبكات؛
- إمكانية تشكيل ثلاثة أرقام مفضلة لموبيليس؛
- إمكانية تشكيل رقم واحد نحو الخارج (ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة نحو الهاتف الثابت وكندا والولايات المتحدة الأمريكية نحو الثابت والنقل)؛
- تسعيرات أكثر امتيازاً حسب التوقيت الساعي؛
- المكالمات نحو الخارج وخدمة التجوال في الخارج.

ب) عروض الدفع

في هذا النوع من العرض نجد تشكيلة عديدة من العروض نذكر: Résidentielle و Flotte و Forfait، فعلى سبيل المثال عرض Résidentielle يمنح للزبون حرية الاستفادة بكل

دقيقة من المكالمات وبأقل تكلفة ويعتبر هذا العرض الأول في عروض الدفع أين يقدم من خلاله أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون.

1. خدمات العرض **Résidentielle**: لتسهيل الاستخدام اليومي لخط النقال تقترح موبيليس الخدمات التالية: الرسالة النصية القصيرة، الرسالة الصوتية، المضاعفة، رجوع المكالمات، عرض للأرقام المعروضة، الفاتورة المفصلة، الرقم المخفي، المخاطبة لثلاثة، شبكة GPRS وخدمة MMS، المكالمات نحو الخارج (خدمات الدفع)، التجوال في الخارج.

2. تسعيرة العرض **Residentielle**: فيما يلي سوف نتطرق إلى تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة وتسعيرة خدمات أخرى¹:

جدول رقم (08) عرض Gosto

750 دج /خارج الرسوم	الاشتراك الشهري
---------------------	-----------------

- تسعيرة المكالمات:

3 دج للدقيقة	نحو خطوط اشتراك المؤسسات
4.5 دج للدقيقة	نحو موبيليس
5.8 دج للدقيقة	نحو اتصالات الجزائر
3.5 دج للدقيقة	نحو العلبة الصوتية
3 دج للدقيقة	نحو مصلحة خدمة الزبائن 666

أسعار المكالمات نحو الشبكة الدولية:

المحمول	الثابت	البلدان
20.52 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	أوروبا
11.97 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	الولايات المتحدة الأمريكية وكندا
23.94 دج للدقيقة	23.94 دج للدقيقة	البلدان العربية وإفريقيا
35.90 دج للدقيقة	35.90 دج للدقيقة	البلدان الأخرى

¹ - حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون و وفائه، إدارة العلاقة بالزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص104.

-تسعيرة الرسالة القصيرة (SMS):

نحو موبيليس	3.5 دج / للدقيقة
نحو الشبكات الأخرى	4.5 دج / للدقيقة
نحو الشبكات الدولية	11.97 دج / للدقيقة

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات 00h:29-07-2011/15 le www.arpt.dz

-خدمات أخرى:

تغيير بطاقة SIM	100 دج
تغيير الرقم	1000 دج
تغيير هوية المشترك	1000 دج

عرض GPRS:

سعر التشغيل	مجاني
اشتراك غير محدود	2000 دج / للشهر
MMS سعر الرسائل المصورة والصوتية	8.5 دج
سعر الكيلو أو كتي	0.10 دج

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات 00h:29-07-2011/15 le www.arpt.dz

ج) العروض المختلطة

ونقصد بالعروض المختلطة تلك التي تحوي عروض الدفع وعروض المسبقة الدفع في نفس الوقت، ومن بين هذه العروض التي طرحتها موبيليس في السوق نذكر Mobi و Mobi Control و Poste و كمثال نأخذ عرض Mobi Poste وهي خدمة تتوفر على أقصر الرفاهية وإبداعية وهي مقتصرة على الزبائن ذوي الحساب الجاري البريدي وهذا باقتطاع مبلغ ثابت من المال كل شهر من الحساب الجار للزبون إلى رصيده غي الهاتف النقال وهذا الاقتطاع المالي يكون بحسب الصيغ المقترحة من طرف موبيليس والمطروحة في السوق والتي تعتبر الأكثر امتيازاً، كما يعتبر هذا العرض ثمرة الشراكة بين مؤسستي موبيليس و بريد الجزائر، أما عن الصيغ المقترحة من طرف المؤسسة فهي ثلاثة:

الصيغة الصفراء بـ 2000 دج / للشهر، الصيغة الحمراء بـ 3000 دج / للشهر، الصيغة الخضراء بـ 1200 دج / للشهر، المبلغ الموافق لكل صيغة يقتطع في اليوم الـ 28 من كل شهر

من الحساب الجاري البريدي للزبون والمبلغ ينقل إلى رصيده من الفاتح من الشهر التالي، وفي حالة إنهاء الرصيد يمكن للزبون أن يعيد تحميل رصيده وهذا باقتنائه لبطاقات التحميل موبيليس والتي تتنوع من (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) والمتوفرة في السوق.

المبحث الثالث: مكانة الابتكار في مؤسسة - موبيليس -

يمكن اعتبار التحول الذي عرفه المشغل الرئيسي في الجزائر موبيليس سنة 2003 استقلالا كرد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق المحمول بالجزائر، حيث استحوذت عليها "جيزي" بفضل مرونتها وتسهيلها للحصول على خط محمول، ووجدت موبيليس نفسها في وضعية لا تحسد عليها، فكان لزاما عليها إدخال ابتكارات كثيرة على نمط تسييرها قبل أن تغلق أبوابها، فبدأت تقتفي أثر "جيزي" وتعرض بدورها خدمات كبيرة للعملاء من تخفيضات كبيرة في الأسعار وتوسيع شبكة التغطية.

المطلب الأول: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أسس الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

أولا :الكفاءة في موبيليس

سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف المؤسسة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظرا لعدة أسباب منها:

- نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة؛
- عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب؛
- يعتبر جانب الكفاءة من أسرار المؤسسة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

1. الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن

التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. و من بين الإجراءات التي تمكن مؤسسة موبيليس من استغلال مواردها بشكل امثل ما يلي:

-تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف ؛

أ. تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية؛

ب. استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث

تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما لمؤسسات الاتصالات.

2. إدارة الموارد البشرية : إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في موبيليس والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:

أ. توظيف الإطارات الشابة المتمتعة بالكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة. ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة 35 %، وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين؛

ب. اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في مؤسسة موبيليس، حيث نجد أن 66 % من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29 % لديهم مستوى ثانوي 5 % لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في المؤسسة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم؛

ج. اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف. حيث يوجد ما نسبته 32 % من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و 17 % لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و 35 % لديهم خبرة أقل من سنتين؛

د. تدريب الموظفين في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء الترقيات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم؛

هـ. تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقيات على حسب الكفاءة الفردية.

3. وظيفة التسويق: من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة، هذا رغم انه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق. كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع. ونوجز الإجراءات التي اعتمدها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم ورفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

أ. تبني مؤسسة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي)؛

ب. التركيز على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت؛

ج. التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات؛
د. تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة للعميل في أي مكان في الجزائر؛

ه. العمل على استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يتحقق إلا بالحد من تحول المشتركين من منتجات المؤسسة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي و نجمة وذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة¹.

ثانيا: جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس

إن مؤسسة موبيليس كأى نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال (الإرسال والاستقبال).

1. بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال: من خلال ما سبق ذكره عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة " موبيليس"، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال، ونسوقها في النقاط التالية:
أ. قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال؛

ب. قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استعماله؛

ج. قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقى باللوم على مؤسسة الاتصال التي تزوده بالخدمة.

2. بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة: من أهم

المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي:

-نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من 96% من التراب الوطني؛

-عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة؛

-نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين؛

-نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

¹ - مقابلة شخصية مع مدير التسويق بالمديرية العامة لشركة موبيليس لولاية الجزائر يوم 06-09-2011.

ونلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فحسب، وهذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000. حيث أن الإدارة العليا للمؤسسة تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية والحوارات مع مختلف إطارات المؤسسة، أن موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لديهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة، بل تبقى مجرد شعارات براقعة بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي والممارسات اليومية¹.

المطلب الثاني: الابتكار في مؤسسة موبيليس

على الرغم من أن مؤسسة "موبيليس" تعتبر عملية الابتكار من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيتها، إلا أننا نلاحظ أن موبيليس لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير، وذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة.

أولاً: إستراتيجية الابتكار في مؤسسة موبيليس: اكتفت موبيليس بإسناد مهمة الابتكار و تحديد المنتوجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى، حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية. وهنا يمكننا القول أن مؤسسة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من موبيليس مزيداً من الاهتمام بجانب الابتكار.

ومن بين أهم العروض التي استحدثتها موبيليس وتميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس وكان هذا المنتج نتاج شراكة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة بريد الجزائر، وهو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية (CCP) حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه، الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق .

¹ - سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمعاملتي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 03.

ويلاحظ من خلال تتبع تطور منتجات مؤسسة موبيليس أنها غالباً ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة "جيزي" و"نجمة" لمنتجاتها. قد يكون هذا الإجراء مقبولاً إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأً استراتيجياً قاتلاً إذا كانت المؤسسة دائماً تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على المؤسسة أن تبادر هي بعروض خاصة بها، لخلق قيمة معتبرة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطوير. كما يجب على موبيليس أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات وخدمات جديدة ورد الفعل الابتكاري للمؤسسة، لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن وانسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث إنها ستكسب عدداً من الزبائن الجدد وترفع درجة ولاء العملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين.

ثانياً: أهداف الابتكار في مؤسسة موبيليس

بعد دخول أوراسكوم تيليكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع، تبنت موبيليس سياسة ابتكارية منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:

1. زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛

2. سرعة الاستجابة للتغيرات؛

3. تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛

4. تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها؛

5. تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛

ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاماً على مؤسسة موبيليس العمل على دعم عملية الابتكار من خلال:

أ. رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال؛

ب. التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الابتكار؛

ج. تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم

الجيد في التغييرات الحاصلة في أساليب العمل¹.

¹ - عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 98.

ثالثا: الاستجابة لحاجات العملاء في شركة موبيليس:

وستتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية و الإجرائية والسلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة

للعملاء.

1. التعرف على العميل: تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ. وفيما يخص شركة " موبيليس "، يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، وأما ما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء ، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة ، فحسب مدير التسويق لشركة " موبيليس " فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشتركي الدفع البعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشارك ، أما فيما يخص مشركي الدفع المسبق ، في ظل الفوضى التي تميز سوق الهاتف النقال، رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاككتاب، إلا أن هناك حرق واضح للقوانين من طرف الموزعين ، حيث يلاحظ أن شرائح الدفع المسبق سواء كانت لشركة موبيليس أو للمتعاملين الآخرين ، فإنها تباع على الأرصفة ، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي ، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال بسبب عدم قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين¹.

2. تجزئة العملاء :تقوم شركة موبيليس بتجزئة عملائها إلى :

-مشركي الدفع المسبق :وهم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق ويمثلون نسبة

96% من عملاء الشركة.

-مشركي الدفع الآجل :ويمثلون نسبة 4% من العملاء وأغلبهم من المؤسسات، ونظرا للنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء الشركة ، وتقوم الشركة موبيليس بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي تقوم بها سلطات الضبط بشكل دوري و التي تتضمن إحصائيات حول مشركي الهاتف النقال لكل متعامل على حدى وتوزيعهم حسب الجنس، السن ، الدخل الشهري ، المهنة

¹ - حططاش عبد الحكيم، مرجع سابق، ص106

المستوى التعليمي، والحالة المدنية، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشاركين ، مدة ونوع العقد وكل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للشركة، وبالتالي طرح العروض الملائمة والتي تلي حاجات كل صنف من العملاء¹.

3. **الإصغاء للعميل**: إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن الشركة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص شركة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء إلى العملاء؛ هي مركز الاتصال، والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة؛ لأن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التحسيني المناسب.

4. **إدارة شكاوي المشتركين**: لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول مشكلة التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة "موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 97 % سنة 2011، بفضل استثمارات الشركة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الاتصالات.

5. **متابعة معدل رضا المشتركين وولائهم للشركة**: تقوم إدارة التسويق لشركة "موبيليس" بإعداد دراسات واستبيانات لعينات من زبائنها بشكل دوري ، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون يقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة " جيزي " و " نجمة " لضمان عدم تحول عملاءها عن خدماتها².

¹ - www.arpt.dz le 14-06-2011/09 :00h

² - مقابلة شخصية مع مدير التسويق بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر يوم 07-11-2011 .

6. استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل: ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها الشركة؛ الإنترنت ومركز الاتصال.

-الانترنت: استعملت الشركة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني، والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة وسياستها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها ، ومن أهمها خدمة الفاتورة الالكترونية .
و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية ، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام

المالي

والمصرفي الجزائري ، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت و النمط الاستهلاكي، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.
- مركز الاتصال :تضع شركة " موبيليس "مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشركين وهو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المئات من المستشارين ذوي الكفاءة عالية، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يواجهونها¹.

المطلب الثالث: أثر الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

بمرو الوقت بدأت موبيليس تستعيد ثقة الجزائريين وتمكنت خلال عام واحد من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على حوالي 200 ألف مشترك فقط بنهاية 2003 وتغطي شبكة موبيليس حسب تصريحات مسؤوليها تقريبا المساحة الإجمالية للجزائر.
ولم تكن هذه المؤسسة في جوان 2004 إلا مؤسسة فتية تملك شبكة صغيرة ورثتها عن إدارة البريد والمواصلات ثم اتصالات الجزائر، حيث كان عدد عمالها 300، أما اليوم فيبلغ عدد مشركيها أزيد من 10 ملايين بشبكة تجارية تفوق 76 وكالة وأكثر من 20000 نقطة بيع موزعة عبر التراب الوطني.

تقدم مؤسسة موبيليس العديد من الخدمات منها: كلمني، موبى كونكت، موبيليس (+) وغيرها، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي هذه الشبكة كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ 96.7 % وهي ذات نوعية جيدة.

¹ - www.mobilis.dz le 26-06-2011/14 :00h

واستطاعت هذه المؤسسة بفضل سياسة الابتكار و التجديد التي انتهجتها منذ سنة 2003 إلى كسب المزيد من الحصة السوقية، حيث أنها استطاعت خلال عام واحد أن تنتقل بعدد المشتركين من 1 مليون إلى 5 مليون (من 2004 إلى 2005)، والذي ترجم بزيادة في رقم الأعمال وعدد المشتركين¹. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (09): الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال

الحصة السوقية	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
موبيليس	29.2 %	28.8 %	30.80 %	28.50 %	35.17 %	35.60 %	35.93 %	24.10 %	11.59 %
جازي	46.8 %	46.0 %	44.66 %	52.19 %	48.55 %	50.15 %	53.27 %	70.01 %	88.41 %
نجمة	24.1 %	25.2 %	24.54 %	19.31 %	16.28 %	14.24 %	10.81 %	5.89%	00.00 %
المجموع	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير سلطة الضبط ومواقع الانترنت لمتعاملين الثلاث.

من الجدول رقم (09) يتبين أنه في 2011/12/31 مقارنة مع سنة 2010 نلاحظ أن الحصة السوقية لشركة موبيليس الهاتف النقال، ارتفعت بالنسبة 0.4 % أما شركة أوراسكوم للاتصالات "جازي" ارتفعت الحصة السوقية بالنسبة 0.8% أما الشركة الوطنية للاتصالات "نجمة" فكانت نسبة النقص في الحصة السوقية ب: 1.1% .

¹ - هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص151.

وما نلاحظه أيضا بالنسبة لشركة "موبيليس" أن معدل الزيادة في الحصة السوقية بدءا من 2004 إلى سنة 2011 كما يلي:

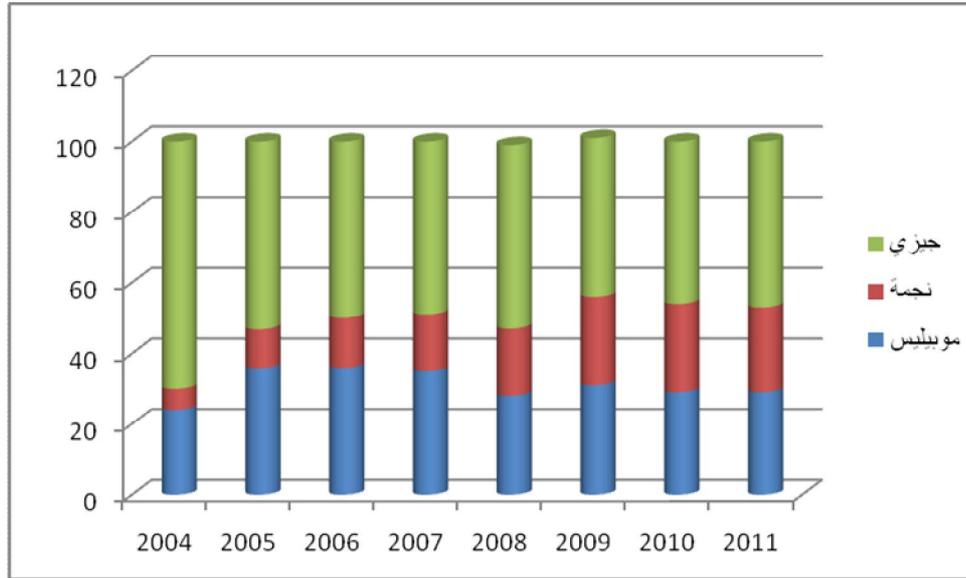
الجدول رقم (10): تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر من 2004 إلى 2011

(بالمليون)

المجموع	نجمة WTA		جيزي OTA		موبيليس ATM		المتعاملين
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسب المئوية	العدد	
4.882	6%	0.288	70%	3.418	24%	1.176	سبتمبر 2004
13.662	10.9%	1.477	53.2%	7.277	35.9%	4.908	ديسمبر 2005
20.998	14%	2.991	50%	10.531	36%	7.476	ديسمبر 2006
27.563	16%	4.488	49%	13.382	35%	9.693	ديسمبر 2007
27.032	19%	5.219	52%	14.109	28%	7.704	ديسمبر 2008
32.73	25%	8.033	45%	14.618	31%	10.079	ديسمبر 2009
32.78	25%	8.246	46%	15.087	29%	09.447	ديسمبر 2010
35.229	24%	8.458	47%	16.491	29%	10.280	أكتوبر 2011

المصدر: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقرير السنوي نوفمبر 2011..

الشكل رقم 18 تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث :



نلاحظ من الجدول رقم (10) والشكل أنه منذ دخول المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بدأ عدد المشتركين في التزايد حتى وصل إلى أكثر من 35 مليون مشترك سنة 2011. من حيث عدد المشتركين، تحتل أوراسكوم المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية للهاتف النقال بنسبة 47%، تأتي اتصالات الجزائر في المرتبة الثانية بنسبة 29% وأخيرا الوطنية بنسبة 24 % سنة 2011.

وحسنت الجزائر مرتبتها مقارنة بالدول العربية باحتلالها المرتبة التاسعة سنة 2005 (الكثافة الهاتفية) بنسبة 41.50% بعدما كانت تحتل المرتبة 13 سنة 2004 بمعدل 15.26% بالمقارنة مع الدول المجاورة حيث تحتل تونس المرتبة السادسة 56.35% والمغرب المرتبة العاشرة 41.34%.

كما تضاعف حجم سوق المواصلات السلكية واللاسلكية النقالة ما بين سنة 2005 و 2006، بالانتقال من 13 مليون مشترك في سبتمبر 2005 إلى 20 مليون مشترك في سبتمبر 2006 مما أدى إلى ارتفاع معتبر في الكثافة الهاتفية النقالة التي انتقلت من 33.95% إلى 58.47% خلال نفس الفترة.

وبمعدل ارتفاع شهري يقدر بـ 5.3%، ارتفع عدد المشتركين بـ 7 مليون، وكانت أغلبية الأرقام المحصل عليها خلال هذه الفترة لصالح أوراسكوم تيليكوم الجزائر 50% مقابل 36% لاتصالات الجزائر للهاتف النقال و 14% للوطنية لاتصالات الجزائر.

وبالرغم من كون اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال لأنها نتيجة إستراتيجيات المتبناة استطاعت أن تضاعف عدد مشتركها خلال هذه الفترة أيضا من 4.90 مليون إلى 7.47 مليون.

وتحقق الهاتفية النقالة عائدات جد معتبرة وهي في ارتفاع مستمر مع تزايد للمشتركين والخدمات المقدمة (SMS, MMS, WAP, JPRS) وغيرها من الخدمات، وتأتي اتصالات الجزائر للهاتف النقال في المرتبة الثانية بنسبة 17.24% من قيمة إجمالية تقدر بـ 41.8 مليار دينار جزائري.

وقد شهدت اتصالات الجزائر للنقال ارتفاع حصتها من السوق بـ 2.03% بالانتقال من 33.47% إلى 35.77% خلال نفس الفترة وشهدت حدا أقصى قدر بـ 38.81% خلال شهر مارس 2006.

من خلال ما سبق يتضح أن مؤسسة موبيليس تبنت إستراتيجية الابتكار والتجديد فقد سعت إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنويع وتطوير خدماتها إذ تقدم هذه المؤسسة اليوم العديد من الخدمات وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، فهي تغطي بشبكاتها كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ: 96.7% وهي ذات نوعية جيدة. أما بالنسبة للأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاض ملحوظا ومستمر إلى أن وصل إلى مجانية الشريحة سنة 2007، كما استطاعت أن تصل إلى أكثر من 10 ملايين مشترك نهاية 2011 حسب آخر تصريحات وزير البريد والمواصلات، وتمكنت من الحصول على 29.18% من سوق الهاتف النقال بالجزائر نهاية 2011.

قفز عدد العامل في مؤسسة موبيليس من 300 عامل إلى 2111 عامل نهاية 2006، أي بزيادة 11% مقارنة بسنة 2005، منهم 1393 عامل دائم و 718 عامل بعقود مؤقتة، ووصل سنة 2009 إلى 3996 عامل مقارنة بسنة 2008 حيث كان 3630 عامل. وقد مكنت عمليات التدريب المستمرة من تطوير المهارات حسب مقتضيات التكنولوجيا الحديثة، وسمحت عمليات التوظيف بتغطية التراب الجزائري في نقاط البيع المختلفة.

استطاعت موبيليس من تقليص عملية التغذية المرتدة من وقت الانتظار وخفضت شكاوي المستهلكين إلى حوالي 60%، وبذلك استعادت هذه المؤسسة ثقة المستهلكين الجزائريين من خلال جودة خدماتها وعروضها المتنوعة، إضافة إلى إبرامها العديد من الاتفاقيات مع مؤسسات تشغيل

أجنبية مثل مؤسسة فودافون، موريتال وسورياتيل، لتوفير الخدمة للمشاركين في جميع أنحاء العالم علاوة على تسهيل اتصالات الأجانب المتواجدين بالجزائر.

كما صرح المدير العام لموبيليس أنه إلى غاية نهاية 2007 توصلت المؤسسة إلى:

- 4200 محطة ربط و35000 نقطة بيع لتغطية كامل التراب الوطني.

- ارتفاع رقم الأعمال بـ 50%.

- مواصلة تدعيم التغطية كأولوية للمؤسسة لتصل إلى كل الجزائريين مع الحفاظ على

الخدمة التقنية وتدعيمها.

- تحسين العلاقة مع الزبائن والانطلاق في مخطط الاتصال.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة للهاتف النقال تنشط في ظل محيط تنافسي ، وذلك من خلال إجراء عملية تشخيص شملت المحيط الخارجي للشركة، وبعض الجوانب الداخلية الهامة وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث ويمكن القول أن الابتكار أمر محتوم لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة ابتكار محكمة ومدروسة بدقة. وهذا ما سعت إليه مؤسسة موبيليس وقد كانت النتائج المحققة دليل قاطع على نجاح إستراتيجيات الابتكار المتبناة التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في سوق الهاتف النقال. ولكن وبالرغم من ذلك فعلى موبيليس بذل المزيد من الجهود وابتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف النقال، وأن تسعى إلى التعاون الخارجي في ذلك. كما عليها أن تحاول اكتساح أسواق جديدة وتوفير بعض الطرق والآليات المساعدة على الابتكار.

إن ثقافة الشركة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة والممارسات، وهذا ما أدى إلى عرقلة سير الإستراتيجية التنافسية للشركة في ظل احتدام المنافسة.

أما فيما يخص ركائز الميزة التنافسية فنوجزها في النقاط التالية:

إن تحقيق الكفاءة في شركة " موبيليس " يتضح جليا في بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا والمتمثلة أساسا في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهذا على حسب ما توفر من معلومات. تنحصر جودة خدمة الاتصال في الشركة في بعض الجوانب التقنية فضلا عن كونها مجرد شعارات براقية دون واقع عملي.

رغم أهمية عملية التحديث والتطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن شركة " موبيليس " لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير ، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب التطوير والتحديث وبالتالي تهديد الحصة السوقية للشركة. هناك بعض الإيجابيات تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، لكن توجد بعض السلبيات خاصة عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة وكذا النقائص الموجودة على مستوى نظام إدارة شكاوى العملاء.

الفصل الخامس:

محاولة لقياس أثر الابتكار على تنافسية

مؤسسة "موبيليس"

الفصل الخامس: محاولة لقياس أثر الابتكار على تنافسية مؤسسة "موبيليس"

تمهيد:

إن جمع المعلومات الإحصائية يتم بطرق مختلفة، و ذلك حسب الهدف من الدراسة وأسلوب التحليل المتبع، و بقدر ما تكون المعلومات الإحصائية التي نحصل عليها دقيقة، كاملة وممثلة للمجتمع المدروس بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها و المتوقعة صحيحة و ذات دلالة علمية، و يعد جمع المعلومات بواسطة الاستبيان من الطرق المباشرة للجمع، حيث نتحصل من خلالها على معلومات من مصادرها الأولية.

يهدف الاستبيان الموزع على إطارات المديرية العامة لاتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- إلى التعرف على مدى مساهمة الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة. .

كما اعتمدنا في جمع المعلومات عن الدراسة على أداة المقابلة، حيث تم إجراءها مع بعض مدراء المديرية لمعرفة مدى اهتمامهم بموضوع الابتكار، وكذلك معرفة الصعوبات و العراقيل التي تواجههم في تطبيقه.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

إن طريقة جمع البيانات تتم بطرق مختلفة وهي تتمثل في الأساليب الإسقاطية في جمع البيانات، الاختبارات والقياس، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، والمسح الاجتماعي وسوف نتعرض لبعض منها بحسب أهميتها في هذه الدراسة.

أولاً: الملاحظة: هي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة، أو أفراد محددين خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات، أو معلومات". أما الملاحظة العلمية فهي الاعتبار المتنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها.

أ. مزايا الملاحظة :

- أنها أفضل طريقة مباشرة لدراسة عدة أنواع من الظواهر، إذ أن هناك عدة جوانب للتصرفات الإنسانية لا يمكن دراستها إلا بهذه الوسيلة.
- أنها لا تتطلب جهوداً كبيرة تبذل من قبل المجموعة التي يجري ملاحظتها بالمقارنة مع طرق بديلة.
- أنها تمكن الباحث من جميع بيانات تحت ظروف سلوكية مألوفة.
- أنها تمكن الباحث من جميع حقائق عن السلوك في نفس وقت حصولها .
- أنها لا تعتمد كثيراً على الاستنتاجات.

- أنها تسمح بالحصول على بيانات ومعلومات من الجائز أن لا يكون فكر بها الأفراد موضوع البحث حين إجراء مقابلات شخصية معهم أو حين مراسلتهم.

ب. عيوب الملاحظة:

- قد يعتمد الأفراد موضوع البحث إعطاء الباحث انطبعا جيد أو غير جيد، وذلك عندما يدرك هؤلاء الأفراد انه يقوم بمراقبة سلوكهم.
- من الصعب توقع حدوث حادثة عفوية بشكل مسبق لكي يكون الباحث حاضراً في نفس الوقت، وفي كثير من الأحيان قد تكون فترة الانتظار مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً.
- قد تعيق في بعض الحالات عوامل غير منظورة عملية القيام بالملاحظة كالتقلبات في الطقس أو وقوع أحداث أخرى بديلة.
- أن هذه الطريقة محكمة بعوامل محددة زمنياً وجغرافياً ، فقد تستغرق بعض الأحداث عدة سنوات أو قد تقع في عدة أماكن مما يجعل مهمة الباحث صعبة.
- من المعروف أن هناك بعض الأحداث لا يمكن ملاحظتها مباشرة وبممكن الحصول على معلومات بشأنها بوسيلة المراسلة أو المقابلة الشخصية، ومن أمثلة هذه الحالات الأحداث المتعلقة بالحياة الخاصة للأفراد.

ثانياً: المقابلة: تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث ، والتي تدور حول آرائه ومعتقداته.

أ. مزايا المقابلة:

- أنها أفضل وسيلة لاختيار وتقييم الصفات الشخصية.
- أنها ذات فائدة كبرى في تشخيص ومعالجة المشاكل الإنسانية وخاصة العاطفية منها.
- أنها ذات فائدة كبرى في الاستشارات.
- أنها تزود الباحث بمعلومات إضافية كتدوين المعلومات التي حصل عليها بواسطة وسائل أخرى من وسائل جمع المعلومات.
- تكاد تكون المقابلة الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الأمية.
- نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالاستبيان.

ب. عيوب المقابلة

- أن نجاحها يعتمد إلى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء معلومات موثوقة ودقيقة.
- أنها تتأثر بالحالة النفسية والعوامل الأخرى التي تؤثر على الشخص الذي يجري المقابلة أو على المستجيب أو عليهما معاً، وبالتالي فإن احتمال التحيز الشخصي مرتفع جداً في البيانات.
- أنها تتأثر بحرص المستجيب على نفسه، وبرغبته بأن يظهر بمظهر إيجابي، وبترده إعطاء معلومات بمعزل عن نفسه، وبدوافعه أو يرضي الشخص الذي يجري المقابلة. وبناء على ذلك فإننا نحذر الباحثين بأن كل مستجيب وإلى حد ما يلون الحقائق التي يفصح عنها بالشكل الذي يظنه سليماً.

ثالثاً: الاستبيان: يمكننا تعريف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

أ. مزايا الاستبيان:

- يمكن من الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافياً بوسيلة الاستبيان بأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة.
- يعتبر الاستبيان من اقل وسائل جمع المعلومات تكلفة سواء في الجهد المبذول أو المال، ولا يحتاج تنفيذ وإدارة الاستبيان إلى عدد كبير من الباحثين المدربين، وذلك لأن الإجابة عن الأسئلة وتدوينها متروكة للمستجيب ذاته.
- يعتبر كثير من الباحثين المعلومات التي تتوفر عن طريق الاستبيان أكثر موضوعية من إجابات المقابلة أو غيرها من طرق جمع البيانات بسبب أن معظم الاستبيانات لا تحمل اسم المستجيب مما يحفزها على إعطاء معلومات موثوقة وصحيحة.
- أن طبيعة الاستبيان توفر له ظروف التقنين أكثر مما تتوفر لوسائل أخرى بسبب التقنين في الألفاظ وترتيب الأسئلة وتسجيل الإجابات مما يزيد من قيمة الاستبيان.

- يوفر الاستبيان وقتاً كافياً للمستجيب للتفكير في إجابته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته.

ب. عيوب الاستبيان:

- من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل إليهم استبيانات تلك الاستثمارات مما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي وزع عليها. وقد دلت تجربة الباحثين الذين استخدموا الاستبيان أن نسبة إعادة الاستبيانات تتراوح بين 20% إلى 25% من الاستثمارات المرسله إلى المستجيبين.

- قد يعطي المستجيب إجابة غير صحيحة حين يملأ الاستبيان ولا يستطيع أحد أن يتابع نقطة أو بنداً ما بأسئلة متشابهة. وسبب الوقوع في هذا الخطأ هو أن كثيراً من العبارات والمصطلحات تحمل أكثر من معنى لأفراد مختلفين مما يجد من قيمة الاستبيان.

- لا يستطيع الباحث أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيبين بسبب فقدان الاتصال الشخصي معهم، وقد تكون تلك الانفعالات من المعلومات الهامة لموضوع البحث.

- لا يمكن استخدام الاستبيان في مجتمع لا يجيد معظم أفراد القراءة والكتابة ولهذا لا يمكن جمع معلومات بواسطة الاستبيان في مثل هذه المجتمعات.

- يجب أن يحافظ الباحث على حجم معقول للاستبيان فلا يوجه أسئلة كثيرة كي لا يدفع المستجيب إلى الملل وبالتالي عدم تعبته لئلا يأخذ منه وقتاً طويلاً.

رابعاً: الأساليب الإسقاطية: تتبع أهمية الأساليب الإسقاطية من الصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث عند محاولته التعرف على اتجاهات الأفراد وانفعالهم باستخدام الأساليب الأخرى كالملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان ، وذلك نظراً لكون الاتجاهات والمشاعر من الجوانب الخفية للشخصية، ونظراً لتردد الكثير من الناس في الكشف حقيقة اتجاهاتهم ومواقفهم، أو عدم إدراكهم لها شعورياً، أو عدم قدرتهم على التعبير عنها لفظياً.

أ. مزايا الأساليب الإسقاطية:

- تفيد في دراسة بعض جوانب الشخصية التي يصعب إدراكها حسياً والتعبير عنها لفظياً، والتي تعجز الأساليب الأخرى كالمقابلة والاستبيان في الكشف عنها.

- تمتاز بمرونتها وإمكانية استخدامها في مواقف متعددة. فالباحث يستطيع استخدام أي مثير من الصور أو الكلمات، ويستطيع أن يجمع المعلومات عن الطلبة أو المدرسين أو المزارعين أو غيرهم.

- تفيد في الدراسات المقارنة حيث يستطيع الباحث إجراء نفس الاختبارات على أفراد من مجتمعات مختلفة ومقارنة النتائج، واستخلاص الدلالات منها.

- تخلو من الصعوبات اللغوية التي تواجه الباحث في صياغة الأسئلة وتحديد المصطلحات عند إعداد الاستبيانات أو إجراء المقابلات.

ب. عيوب الأساليب الاسقاطية:

- صعوبة تفسير البيانات واحتمال التحيز في استخلاص الدلالات من استجابات الأفراد.
- صعوبة تقنين البيانات وتصنيفها وتحليلها، والسبب في ذلك هو أنه لا توجد قيود لتحديد استجابة الفرد، وبالتالي فقد تكون استجابات بضعة أفراد لنفس المثير (صورة غامضة مثلاً) مختلفة تماماً من حيث المحتوى والشكل، مما يجعل عملية تصنيفها وتحليلها غاية في الصعوبة.

- الصعوبات العملية التي يواجهها الباحث في التطبيق ومنها في صعوبة وجود أفراد متعاونين يعبرون عن آرائهم ومشاعرهم بصدق وأمانة. والأهم من ذلك، هو صعوبة وجود أخصائيين مدربين يستطيعون إجراء الاختبارات المختلفة، وملاحظة انفعالات الأفراد، وتسجيل استجاباتهم بشكل دقيق، وكذلك تحليلها واستخلاص الدلالات الصحيحة منها¹.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الابتكار والميزة التنافسية.

¹ - www.chiraa.dz le 30-05-2012/11 :00h

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة و المعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات التي تمت، و قد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الإطارات على التعاون، حسن التجاوب و الصدق في الإجابة؛ لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 30 عبارة موزعة على أربعة محاور هي:

1- محور خاص بالابتكارات: و يضم العبارات من 1 إلى 19.

2- محور خاص بالميزة التنافسية: و يضم العبارات من 1 إلى 11.

هذا و قد تم تدرج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكرت) و ذلك كما هو مبين فيما يلي:

أاتفق تماماً	أاتفق	غير متأكد	لا أاتفق	لا أاتفق مطلقاً
1	2	3	4	5

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : (اتفق تماماً، أاتفق، غير متأكد، لا أاتفق، لا ااتفق تماماً) و المتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي كما شملت الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد العتبة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة حدودها وعينتها

سوف نتناول في هذا المطلب نموذج الدراسة ثم محددات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل الابتكار ومتغير تابع الميزة التنافسية، و الذي يساند الافتراض كون أن الابتكار له علاقة وتأثير في تدعيم الميزة التنافسية و ذلك أن تطبيق الابتكار في المؤسسة يضمن معرفة متميزة حول قوى التنافس الخمس، وأن تدعيم

الميزة التنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

الابتكار ← علاقة وتأثير القدرة التنافسية

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الميزة التنافسية (y): متغير تابع

الابتكار (x): متغير مستقل.

ثانيا: حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

✓ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من الإطارات الإدارية لشركة اتصالات الجزائر.

✓ الحدود المكانية: المديرية العامة للاتصالات الجزائر "

✓ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية

2010-2011.

ثالثا: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظرا لكبير العدد و قلة الوقت، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل .

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 100 عامل من مجموع 400 إطار إداري والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع.

و من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي صورة كاملة عن المجتمع المدروس، كما أن نتائجها تتميز بمصداقية عالية، كونها تمت انطلاقاً من حصر جميع الوحدات الإحصائية المكونة للمجتمع الإحصائي المدروس.⁽¹⁾

تم توزيع 130 استمارة على مجتمع الدراسة شملت إطارات جميع المديريات و المصالح (مديرية الجودة، مديرية التكوين، مديرية الموارد البشرية، مديرية المسائل القضائية والقانونية ، مديرية التموين واللوجستيكية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الإستراتيجية البرمجة والنجاعة، مديرية أنظمة المعلومات، و أخير مديرية المالية والمحاسبة)، و قد تم تحديدهم بتعاون مع مسؤول التوظيف و التكوين بمديرية الموارد البشرية، هذا و تمكنا من استرجاع 100 استمارة فقط نظرا استبعاد 30 منها للأسباب التالية:

- 12 إطار لم يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة (تكتم عن المعلومات)
- 15 إطار أجابوا جزئياً عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة.
- 3 إطارات أجابوا عن الأسئلة كلها و لم يملئوا القسم الخاص بالمعلومات الشخصية.

المطلب الرابع: تحليل الاستبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package for social sciences statistical) والتي يرمز لها بالرمز spss وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ استخراج التكرارات و النسب المؤوية لكل عبارة في الاستبيان.
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الإجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل و المتغير التابع.
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- ✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

1- شريف شطيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، منشورات جامعة قسنطينة، 2002، ص: 02.

- ✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .
- ✓ استعمال اختبار فيشر بمستوي معنوية $\alpha=0.05$
- ✓ استعمال اختبار ستودنت لمستوي معنوية $\alpha=0.05$ لاختبار فرضية الدراسة .

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

سوف نتطرق في هذا المطلب بتحليل أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: التوزيع حسب الجنس والعمر

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس والعمر

أولاً: التوزيع حسب الجنس

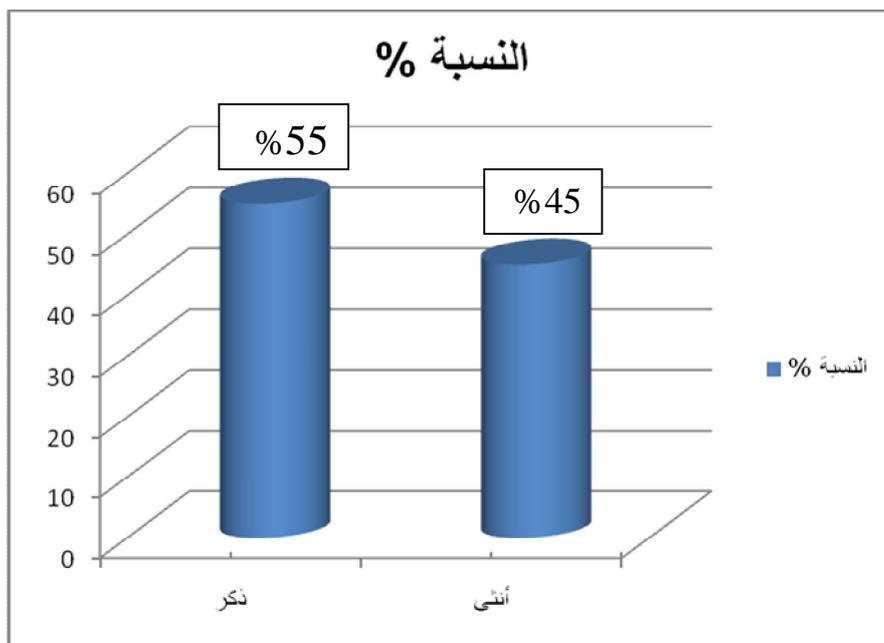
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

الجدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	55	45	100
النسبة %	55	45	100

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS)

الشكل رقم (19) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس



يتضح من الجدول 11 والشكل رقم 19 أعلاه أن نسبة 55% من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 45% من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من نسبة الذكور ذلك أن الفارق بينهما هو 10 أفراد بنسبة 10% من عينة الدراسة ويرجع هذا التقارب إلى عدة أسباب منها انخفاض معدلات الأمية، وتوجه المرأة الجزائرية إلى الاندماج في عالم الشغل، وسياسة التوظيف المتبناة من طرف مسئولي المؤسسة التي تعطي أولوية للعنصر النسوي.

ثانيا: التوزيع حسب العمر

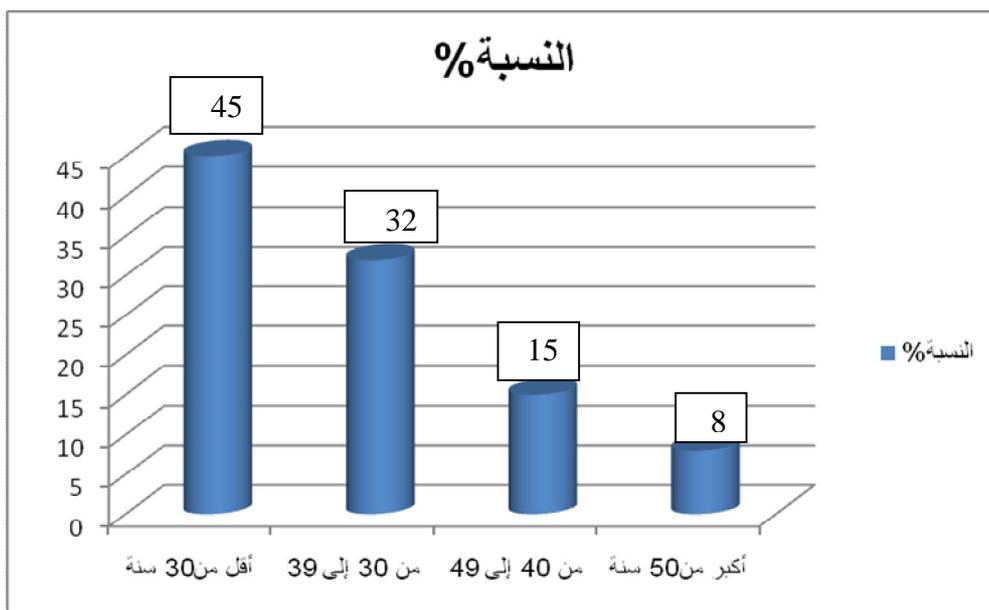
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر.

الجدول (12): يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	أكبر من 50 سنة	المجموع
العدد	45	32	15	8	100
النسبة %	45	32	15	8	100

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS).

الشكل رقم 20 يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر



يتضح من الجدول 12 والشكل 20 أعلاه أن أفراد العينة الدراسة المبحوثة تراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة يمثلون نسبة % 32 من إجمالي أفراد العينة الدراسة وتليهم الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة % 45 من إجمالي أفراد عينة الدراسة المبحوثة، وتليهم الفئة العمرية التي تراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 بنسبة % 15 من إجمالي أفراد العينة المدروسة، في حين مثلت باقي الفئات العمرية 50 سنة فأكثر % 8 من أفراد العينة المدروسة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 70% من عمال المؤسسة.

المطلب الثاني: التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل وسنوات الخبرة

أولاً: التوزيع حسب المؤهل

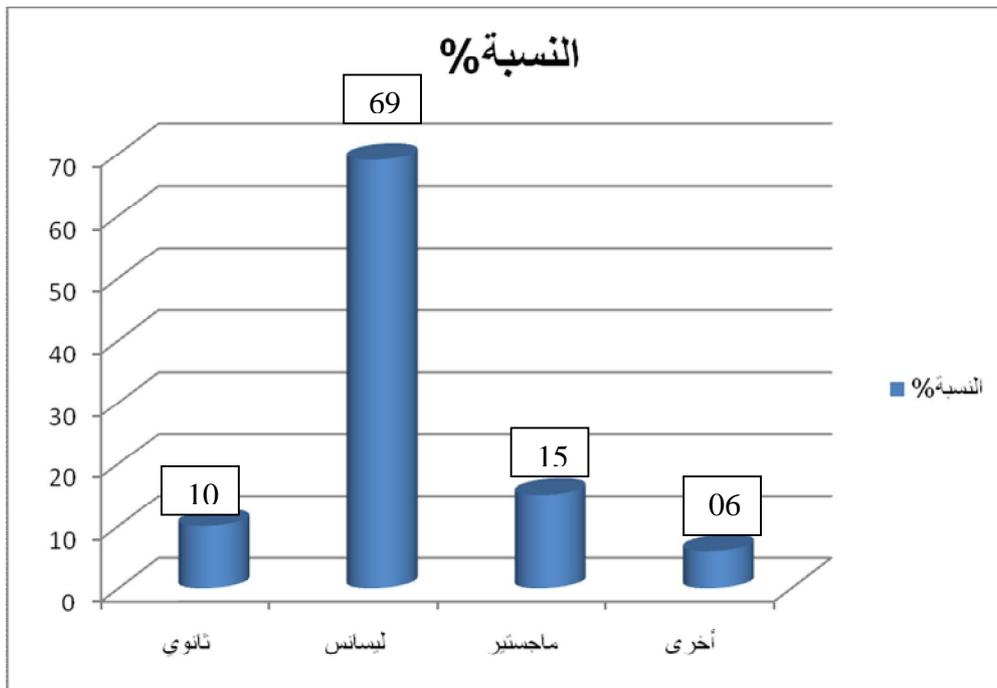
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل .

الجدول (13): يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المؤهل

المؤهل	ثانوي	ليسانس	ماجستير	أخرى	المجموع
العدد	10	69	15	6	100
النسبة %	10	69	15	6	100

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS)

الشكل رقم 21 يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المؤهل



يتبين من الجدول 13 والشكل 21 أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس و ماجستير إذ بلغت نسبتهم أكثر من 80% من إجمالي العينة المدروسة وأن و16% و10% من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى ثانوي و مستويات أخرى على الترتيب.

ثانيا: التوزيع حسب سنوات الخبرة

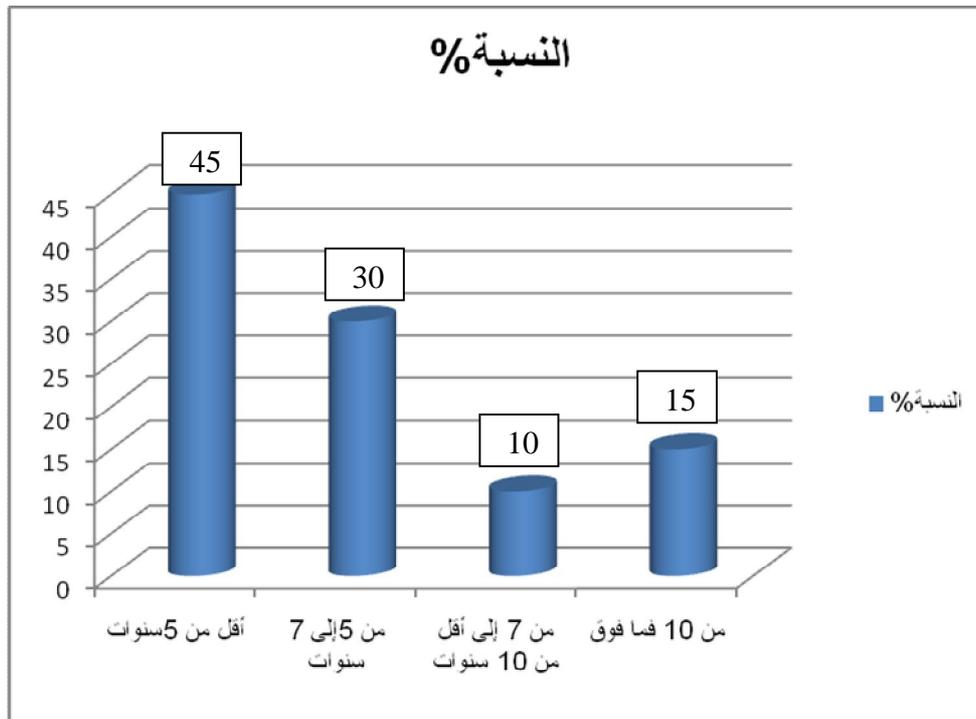
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.

الجدول (14): يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة.

الجموع	من 10 فما فوق	من 7 إلى أقل من 10 سنوات	من 5 إلى 7 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
100	15	10	30	45	العدد
100	15	10	30	45	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS)

الشكل رقم 22 يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب العمر



يتضح من الجدول 14 والشكل 22 أعلاه أن 45% من أفراد مجتمع الإطارات لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الغالبة. تليهم فئة العمال ذوي الخبرة المحصورة بين 5 و 7 سنوات بنسبة 30 بالمائة و هي تعتبر معتبرة. و في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 15% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، أما الأفراد ذوي الخبرة المحصورة بين 7 و 10 فيمثلون نسبة 10 بالمائة.

المطلب الثالث: التوزيع حسب الوظيفة

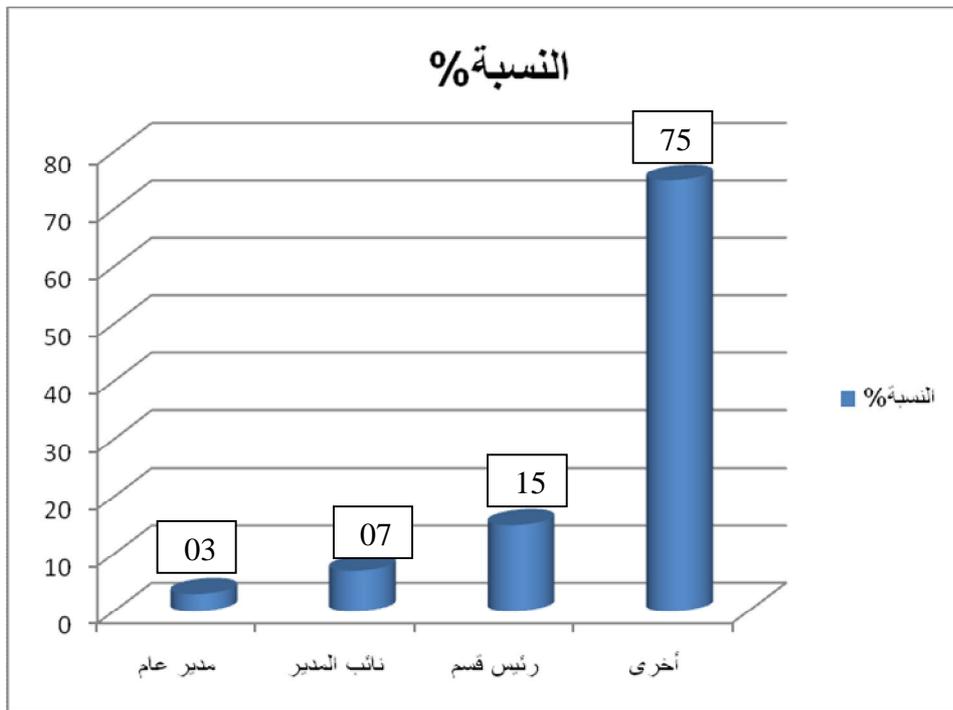
فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلونها.

الجدول (15): يوضح أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة.

الوظيفة	مدير عام	نائب المدير	رئيس قسم	أخرى	المجموع
العدد	3	7	15	75	100
النسبة %	3	7	15	75	100

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS)

الشكل رقم 23 يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الوظيفة المشغولة



يتبين من خلال الجدول 15 والشكل 23 أن 75% من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا داخل المؤسسة، وتليها وظائف رؤساء الأقسام بنسبة 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، كما أن العينة شملت 7 من 9 من الإطارات السامية للمؤسسة (المدرء ونواب المدرء) بنسبة 7%. فغالبية الإجابات كانت من قبل رؤساء الأقسام والإدارة الدنيا داخل المؤسسة .

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكارت.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (اتفق تماما، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا اتفق تماما) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، وهي (لا أتفق تماما=1، لا أتفق=2، غير متأكد=3، أتفق=4، أتفق تماما=5) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 علي 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 الي 2 مسافة أولي، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 علي 5 ينتج طول فترة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

الجدول رقم 16: جدول التوزيع لمقياس ليكارت

المستوي	المتوسط المرجح
لا اتفق تماما	من 1 الى 1.79
لا أتفق	1.80 إلى 2.59
غير متأكد	من 2.60 إلى 3.39
أتفق	من 3.40 إلى 4.19
أتفق تماما	من 4.20 إلى 5

وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار والميزة التنافسية بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات فرد عينة الدراسة حول كل من الابتكار والميزة التنافسية.

سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض و تحليل آراء المجتمع حول مدى تطبيق الابتكار في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة متغيرين وهما: متغير لابتكار التنظيمي، متغير تابع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: متغير الابتكار المؤسساتي

احتوى الاستبيان أيضاً على فقرات متصلة بالمتغير التابع الابتكار التنظيمي، ووزعت هذه الفقرات على ثلاثة محاور:

- الابتكار الإداري؛
- الابتكار التقني؛
- الابتكار الإضافي.

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

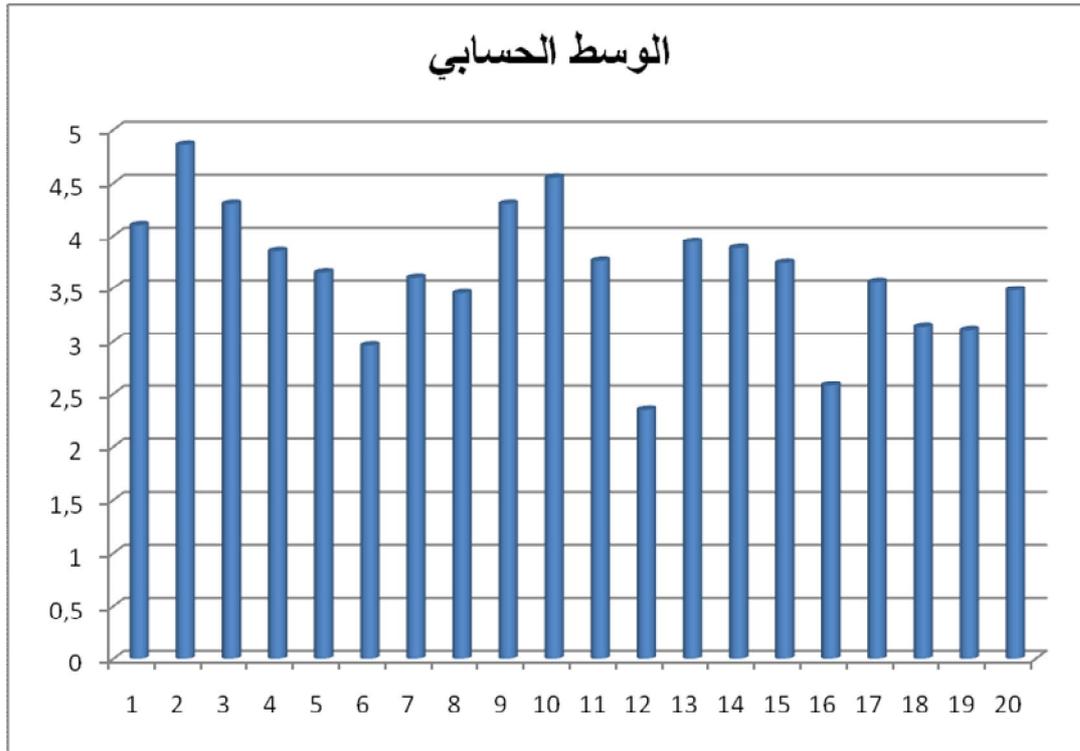
أولاً: التحليل الوصفي لواقع الابتكار المؤسسي: وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة بالابتكار المؤسسي على النحو التالي:

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي للابتكار المؤسساتي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بالابتكارات بشركتكم
5	0.897	4.10	1- أجرت المؤسسة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.
1	0.695	4.86	2- أجرت المؤسسة تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية.
3	1.125	4.30	3- تهتم المؤسسة بوضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.
8	1.012	3.85	4- توصلت المؤسسة إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي.
11	1.305	3.65	5- تنتهج المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
17	1.257	2.96	6- تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.
12	1.023	3.60	7- تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
14	1.568	3.45	8- تقوم المؤسسة باستحداث في إستراتيجيتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها.
3	1.001	4.30	9- قامت المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن.
2	1.245	4.55	10- أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم خدماتها تماشياً مع التقنيات الحديثة.
9	1.204	3.76	11- ابتكرت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.
19	1.112	2.35	12- حصلت المؤسسة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.
6	1.213	3.94	13- أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.
7	1.002	3.88	14- تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن.
10	1.145	3.74	15- تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.
18	1.612	2.58	16- لجأت المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين.
13	1.054	3.56	17- تقدم المؤسسة عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
15	1.874	3.14	18- تهتم المؤسسة بشكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
16	1.126	3.11	19- تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.
	0.931	3.48	القيم الإحصائية الإجمالية لتغيرات الابتكار المؤسساتي

المصدر: من إعداد الطالب (مستخرج من النظام SPSS)

الشكل رقم 24 ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالابتكار المؤسساتي



يلاحظ من الجدول (17) والشكل 24 أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (02) ذات الوسط الحسابي (4.86) وبانحراف معياري (0.695)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسات المدروسة أجرت تغييرات جذرية في استعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية، وتليها الفقرات (10)، (03)، (09)، (01) التي بلغت متوسطاتها الحسابية (4.55)، (4.30)، (4.30)، (4.10) على التوالي، وبانحراف معياري (1.245)، (1.125)، (1.001)، (0.897) مما يدل على أن المؤسسات المدروسة قامت بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية، عن طريق وضع برامج كفؤة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة .

بينما تقترب الفقرة (13) من حالة شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة المدروسة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.94)، وبانحراف معياري (1.213)، وهذا يدل على أن المؤسسة أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين، وتليها الفقرات (14)، (4)، (11) والتي تتقارب أوساطها الحسابية التي قدرت ب (3.88)، (3.85)، (3.76) وبانحراف معياري (1.002)، (1.012)، (1.204) على التوالي، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتميز بحالة

شبه الاتفاق أي أن المؤسسات توصلت إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، وتأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة للزبائن.

بينما تقترب الفقرتين (15)، (05) من حالة شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة المدروسة حيث بلغت أوساطها الحسابية (3.76)، (3.73)، وبانحراف معياري (1.245)، (1.305) على التوالي، وهذا يدل على أن المؤسسة المدروسة انتهجت سياسة في مجال التعيين وتقديم الحوافز وتخصص برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.

بينما اقتربت الفقرات (07)، (17)، (8) من حالة الاتفاق المتدني بين إجابات أفراد العينة، حيث بلغت أوساطها الحسابية (3.60)، (3.56)، (3.45)، وبانحراف معياري (1.023)، (1.054)، (1.568) على التوالي، مما يدل على أن آراء العينة المبحوثة تؤكد أن المؤسسة تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين وتقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها، كما تقوم باستحداث في إستراتيجيتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها. أما باقي الفقرات (18)، (19)، (06) فقد اقتربت من حالة الاتفاق المتدني بين إجابات أفراد العينة حيث بلغت أوساطها الحسابية (3.14)، (3.11)، (2.96)، وبانحراف معياري (1.874)، (1.126)، (1.257)، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بشكاوي وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها، كما أنها تقدم خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين وتمنح للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات.

أما الفقرتين (16)، (12) التي بلغ وسطها الحسابيين (2.58)، (2.35)، و بانحراف معياري (1.612)، (1.112)، حيث أنها تقترب من حالة الاتفاق المتدني بين إجابات أفراد العينة المبحوثة، و هذا يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبخثية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين، في حين حصلت على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الابتكار المؤسساتاتي هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث يفوق الوسط الحسابي الإجمالي (3.48) وبانحراف معياري (0.931)، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية الابتكار المؤسساتاتي ودوره في تطويرها للدخول إلى عالم المنافسة.

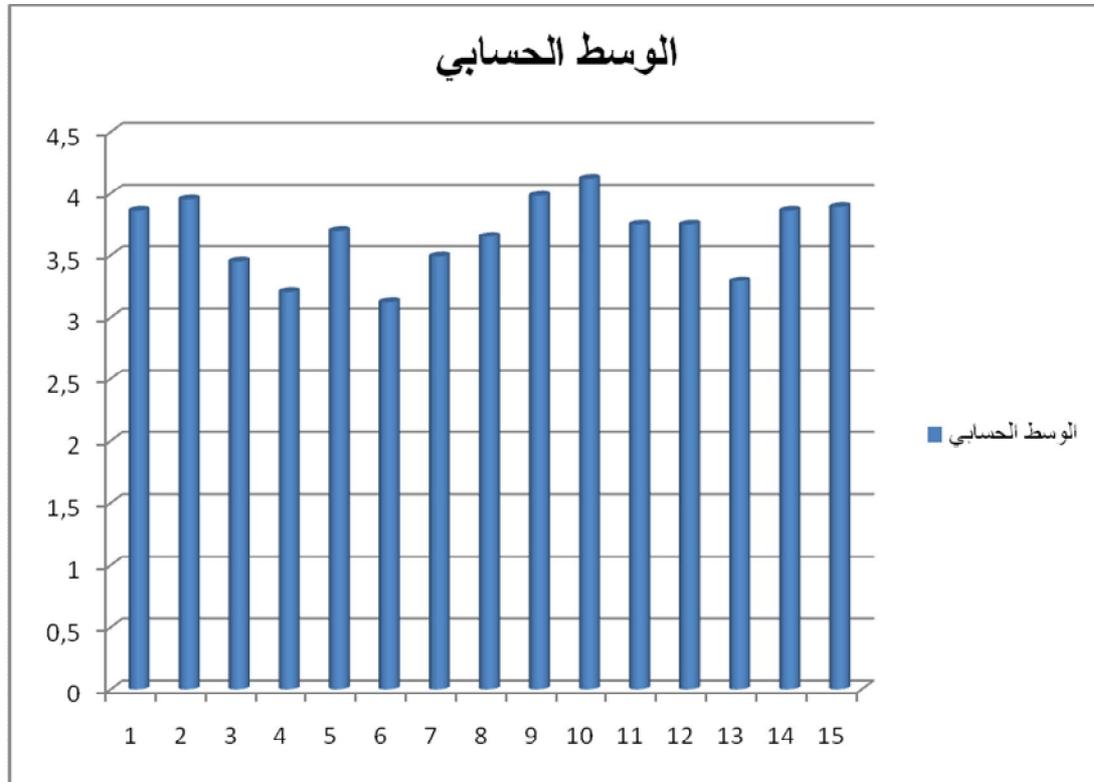
ثانياً: المتغير التابع الميزة التنافسية: وقد جاءت نتائج التحليل الخاص بالميزة التنافسية على النحو الآتي:

الجدول (18): نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	أولاً: التكلفة الأقل	3.86	0.89	
01	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف.	3.95	1.02	3
02	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية.	3.45	1.35	9
03	تلجأ المؤسسة إلى السيطرة على التخزين لتخفيض التكاليف.	3.20	1.56	11
04	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	3.70	1.87	6
	ثانياً: التميز	3.12	1.58	
05	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالمهارات والخبرات المتطورة.	3.49	1.05	8
06	تتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها مؤسسات أخرى.	3.65	1.85	7
07	تعني المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية.	3.98	1.82	2
08	تتميز المؤسسة بخدمات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة	4.12	0.62	1
	ثالثاً: المرونة	3.75	0.82	
09	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على فئات معينة من متعاملها.	3.75	0.86	5
10	تمتلك المؤسسة قدرة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	3.29	0.87	10
11	تتميز المؤسسة بتركيز عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات والمعدات	3.86	1.83	4
	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الدراسة	3.89	1.38	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 25 ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالميزة التنافسية



يلاحظ من الجدول (18) والشكل 25 أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات تفوق الوسط الحسابي (3.00) وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فقرات الميزة التنافسية المعدة في الاستبيان، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (08) ذات الوسط الحسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.62)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة للتخفيض من حجم التكاليف، وتليها الفقرة (07)، (01)، (11) التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.98)، (3.95)، (3.86) بانحراف معياري (1.82)، (1.02)، (1.83) مما يدل على المؤسسة تعني باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية كما تسعى إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض حجم التكاليف، كما أنها تقوم بتركيز عالي في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات والمعدات. أما الفقرة (09) والتي بلغ كذلك متوسطها الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.86) مما يدل على أن المؤسسة تركز في تقديم خدماتها على فئات معينة من متعاملاتها.

أما الفقرات (04)، (06)، (05) من حالة الاتفاق المتدني بين إجابات أفراد العينة والتي بلغت أوساطها الحسابية (3.70)، (3.65)، (3.49) وبانحرافات المعيارية التالية (1.87) و(1.85)، (1.05) على التوالي مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية، وتوفر لديها فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات واكتسابها لباقي المهارات والخبرات المتطورة.

بينما الفقرتين (02)، (10) فقد تقارب متوسطاهما الحسابين حيث بلغا (3.45)، (3.29) وبانحراف معياري (1.35) و(0.87) على التوالي وهذا يعني أن المؤسسة تستفيد من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية، وامتلاكها كذلك قدرة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.

أما الفقرة (03) فتقرب من حالة عدم التأكد حيث بلغ وسطها الحسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.56) وتتميز المؤسسة بأنها تلجأ إلى السيطرة على التخزين لتخفيض التكاليف. وبصفة إجمالية يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية هي إيجابية حيث يفوق وسطها الحسابي الإجمالي (3.89)، وبانحراف معياري (1.38) وهذا يدل على التفاهم الكبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الميزة التنافسية لكل متغير على حدي، ويتم عرض نتائج التحليل الوصفي بصفة إجمالية في الجدول الآتي:

الجدول (19) نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية

الرقم	متغيرات الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التكلفة الأقل	3.86	0.89	1
2	التميز	3.12	1.58	3
3	المرونة	3.75	0.82	2
	متغيرات الميزة التنافسية	3.89	1.38	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول (19) أن متغير التكلفة الأقل يحتل الريادة بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.89) ثم يأتي بعده متغير المرونة حيث بلغ وسطها الحسابي (3.75) ويبلغ انحرافها المعياري (0.82) ويليه متغير التميز بوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.58)، وهذا يعني ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتكلفة الأقل.

وكما تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية، إلى أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.89)، بانحراف معياري (1.38) مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتفق إلى حد كبير على فقرات الاستبيان للمتغير التابع الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في موبيليس

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة.

1. تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج (spss) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة ، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم ($Y = aX + b$).

2. تقدير نموذج الدراسة

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج spss ومن الملحق رقم 2 تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الآتي:

$$Y = 0.85 X + 1.723$$

3. تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة جودة وفعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية تجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية و يتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد. تبقى على أساس الفرضيات الموضوعة:

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية.

وتنفرع إلى الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية.

2. **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار التقني والميزة التنافسية.

3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية.

أ. اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الابتكار الإداري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (20): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار الإداري" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

الميزة التنافسية					المتغيرات
المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.542	0.526	0.276	0.85	1.723	الابتكار الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.85)، وهذا يعني أن الابتكار الإداري لوحدها تساهم بنسبة (85%)، في مساعدة المؤسسة محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (6%) أو أقل، أما القيمة (1.723) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في المرونة.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.276)، وهذا يعني أن 27.6% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - المرونة - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى الابتكارات التنظيمية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (52.6%)، والتي تبين العلاقة الطردية بين المتغيرين.

- معامل الارتباط r :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية نجد أن $r = 0.526$ ، وهذا يدل على أنه هناك ارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية.

- معامل التحديد R^2 :

✓ يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة y ب x و كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين x و y متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح (1).

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.276$ أي أن نسبة تفسير الابتكار للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب 27.6% من النموذج الحقيقي. وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية).
ب. اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار التقني والميزة التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الابتكار التقني والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

¹ - محمد علي، الاقتصاد القياسي: دروس ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص49.

الجدول (21): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار التقني" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

المتغيرات	الميزة التنافسية				
	معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المعنوية sig
الابتكار التقني	0.898	0.87	0.390	0.625	0.514

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.87)، وهذا يعني أن الابتكار التقني يساهم بنسبة كبيرة في مساعدة المؤسسة محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (0.898) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في المرونة.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.390)، وهذا يعني أن 39% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - المرونة - خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى الابتكارات التنظيمية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (62.5%)، والتي تبين العلاقة الطردية الحسنة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين الابتكار التقني والميزة التنافسية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين الابتكار التقني

والميزة التنافسية).

ج. اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الابتكار الإضافي والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابتكار الإضافي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

الميزة التنافسية					المتغيرات
المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.589	0.824	0.678	0.095	1.698	الابتكار الإضافي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.095)، وهذا يعني أن الابتكار الإضافي لوحده يساهم بنسبة (9.5%)، في مساعدة المؤسسة محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.698) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في المرونة.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.678)، وهذا يعني أن 67.8% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - المرونة - خلال فترة الدراسة يعود

سببها إلى الابتكارات التنظيمية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (82.4%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ بين الابتكار الإضافي

والميزة التنافسية).

اختبار فيشر (F):

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية (H_0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه، من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ($f_{réel}$) و القيمة الحرجة أو الجدولية (f_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر .

إذا كانت قيمة ($f_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة (F_{tab}) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد (R^2) التي تحصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل .

إذا كالقيمة ($F_{réel} < F_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا و لا تصلح تفسير سلوك المتغير التابع (1).

و الجدول التالي يوضح القيمة ($F_{réel}$) و القيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر .

الجدول رقم 23: القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) حسب مقياس فيشر:

القيمة الفعلية (F réel)	القيمة الجدولية (F tab)	درجة حرية المقام (v2)	درجة حرية البسط (v1)	مستوى المعنوية α
220	3.48	100	01	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول التوزيع فيشر و الملحق رقم 02 خاص بمقياس فيشر.

بناء على معطيات الجدول رقم 23 نجد أن القيمة الفعلية أو المحتسبة (f réel) أكبر من القيمة الجدولية (F tab)، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية (H₀) و المفترضة للطبعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة و قيمة معامل التحديد R² التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية و يصلح استخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل و بصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

اختيار ستيودنت (T) بالنسبة للمعامل (a):

ثم استخدام اختبار ستيودنت لاختبار فرضية الدراسة و المتمثلة في الآتي :

H₀: لا يساهم الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
أي $a = 0$

H₁: يؤثر الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، أي
أن $a \neq 0$

$0.05 = \alpha$

و يتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (f réel) لستيودنت و القيمة الجدولية له (Ttab) المستخرجة من جدول التوزيع لستيودنت .

إذا كانت القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية H_0 المفترضة لعدم وجود تأثير الابتكار علي الميزة التنافسية لشركة موبيليس، أي أن الابتكار يؤثر في تدعيم الميزة التنافسية لشركة موبيليس. بمعنى $a \neq 0$

وإذا كانت القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحتسبة فإنه سيتم قبول الفرضية H_0 ، أي أنه لا يوجد تأثير للابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة موبيليس.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستودنت عند درجة حرية $v=100$ و مستوى معنوية يساوي $\alpha=0.05$

الجدول رقم 24: القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) بالنسبة للمعامل (a)

مستوي المعنوية	درجة الحرية المقام	القيمة الجدولية	القيمة المحتسبة
0.05	100	1.38	18,643

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول التوزيع لستودنت والملحق رقم 02 الخاص بمقياس ستودنت.

بناء على معطيات الجدول رقم 24 نجد ان القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه فإن نتيجة هذا إختبار هي رفض الفرضية H_0 المفترضة لعدم وجود تأثير للابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة موبيليس، أي أن الابتكار يؤثر علي القدرة التنافسية. بمعنى $a \neq 0$

- إختبار ستودينت (T) بالنسبة للثابت (b)

تم استخدام إختبار المتغير الثابت (b) حسب الفرضية التالية :

H_0 : الثابت يساوي الصفر أي $b=0$

H_1 : الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$

و يتم إجراء هذا الإختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (f réel) لستودنت و القيمة الجدولية له (Ttab) المستخرجة من جدول توزيع ستودنت.

إذا كانت قيمة (f réel) المحسوبة أكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول سيتم رفض الفرضية (H_0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر في $b \neq 0$

وإذا كانت قيمة $(F \text{ réel} < T \text{ tab})$ فإنه سيتم قبول الفرضية (H_0) ، أي أنه لا يوجد متغير ثابت .
و الجدول التالي يوضح القيمة الفعلية $(T \text{ réel})$ و القيمة الجدولية $(T \text{ tab})$ المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيوذنت عند الدرجة $V=100$ و مستوى معنوية تساوي $\alpha=0.05$

الجدول رقم 25 : القيمة الفعلية $(T \text{ réel})$ و القيمة الجدولية $(T \text{ tab})$ بالنسبة للثابت (b)

مستوي معنوية	درجة حرية المقام	القيمة الجدولية	القيمة الفعلية
0.05	100	1.38	3.89

المصدر: من إعداد الطالب .

بناءا علي معطيات الجدول نجد إن القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي عدم قبول الفرضية H_0 المفترضة لعدم وجود الثابت أي أن $b=0$ ، وعليه يبقى نموذج الدراسة كما في الأول:

$$Y=0.85 X+1.72$$

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

✓ يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 70% من عمال المؤسسة.

✓ إن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس و ماجستير إذ بلغت نسبتهم أكثر من 80% من إجمالي العينة المدروسة

✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات إذ يمثلون 45% من أفراد مجتمع الإطارات، وهم الفئة الغالبة.

✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين الابتكار والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة- فقد بلغ معامل الانحدار (0.85)، وهذا بالنسبة للابتكار الإداري

يعني أن الابتكار الإداري لوحده يساهم بنسبة (85%)، في مساعدة المؤسسة محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية بسرعة.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة لقياس أثر الابتكار على تنافسية مؤسسة موبيليس تم التوصل إلى نتائج التالية:

من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية بين إدارة الابتكار الإداري والميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس، حيث

$$R=0.526$$

كذلك من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة توجد علاقة طردية حسنة بين الابتكار التقني والميزة التنافسية $R=0.625$ توجد علاقة طردية ضعيفة بين الابتكار الإضافي والميزة التنافسية $R=0.824$.

- وباستعمال اختبار فيشر و ستودنت تم التوصل إلى أن للابتكار أثر كبير في تدعيم الميزة التنافسية لشركة موبيليس، بحيث أن تطبيق الابتكار في اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس يمكن من تدعيم الميزة التنافسية .

الملخص باللغة الوطنية:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل ابتكار المنتجات الجديدة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق. ومن هذا المنطلق فإن الابتكار في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الابتكار وأهميته بصفة عامة وكذا ابتكار المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز.

وانطلاقاً مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس كنموذج تعمل على ابتكار منتجات جديدة كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها.

The abstract:

the continuous mutations that characterize the businesses environment for the majority of enterprises as a result of several factors e.g (the revolution of communications, and the great progress in technology lead in all economic and industrial spheres, and the acute competition between enterprises in addition to the permanent and swift changes

at the desires and needs and tastes of consumers, that did make from the innovation of new products as a strategic necessity to every enterprise seeks to the success and the outliving in the market.

And the innovative marketing in the domain of products is considered as a one from the most important strategic means that contributes in attainment a competitive advantage for enterprise and sic aide it at outliving and success and reinforce its abilities in accomplishing its objectives.

Where it focalized in this search on the demisting of the concept and the importance of innovation generally, and sic in domain of the products on the grounds of the marketing and its role in improving the performance of enterprise and the want-extent to it as oneof the factors of advance.

From what predated, the Algerian economic firms and from through dairy of Hodna as a model, innovate new products based on innovative marketing as avenue to enable it on outliving in competitive momentum that became characterise its environment forprotection its market share.

Français

La particularité de l'actuel environnement des affaires de la majorité des sociétés est le changement perpétuel et constant, et ce du à de nombreux facteurs comme la révolution du domaine de la communication, les progrès technologiques dans les secteurs industriel, et économique, ainsi que la compétition féroce entre ces entreprises, sans oublier le changement rapide continuels des besoins des consommateurs et leurs goûts. ce qui rend l'innovation de nouveaux produits nécessaire à chaque entreprise qui veille à son succès et à préserver sa place sur le marché.

À partir de ce principe, l'innovation des produits et l'un des moyens stratégiques les plus importants, qui favorise la compétitivité de la société, qui lui assurent sa stabilité et son développement en lui permettant d'accroître ses capacités afin de réaliser ses objectifs.

À travers ce projet, on s'est basé sur la définition du concept de l'innovation, et son importance en général, ainsi que celle de l'innovation de nouveaux produits, et son rôle dans l'amélioration des présentations de la société, comme étant l'un des facteurs d'individualité.

De ce fait, la société algérienne de communication « mobilis » veille à l'innovation de nouveaux produits, un moyen qui lui permet de rivaliser et préserver sa position sur le marché.

الخلاصة

الخاتمة العامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة موبيليس التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الابتكار والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة، وقد تم اختيار موبيليس كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الابتكار.

وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة موبيليس للقيام بالابتكار كنموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية، ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمام موبيليس. إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالابتكار في مجال المنتجات، مما مكنا في التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

1. إن الإبتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك؛
2. إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة؛
3. إن الإبتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الإبتكار؛

4. إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفا؛

5. إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي؛

6. إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل؛

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار داخلها وأهمها:

أ. أن المؤسسة ليس لديها مصلحة ابتكار بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الابتكار، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية؛

ب. أن المؤسسة لا تطبق كل الأساليب الابتكارية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تقويض قدرتها على قيام عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الابتكار حقيقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

1. إيجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛
2. يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة؛
3. خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد؛
4. إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها بالابتكار؛
5. وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بالاعتبار أن كل ابتكار يبدأ بفكرة؛
6. تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف مشاريع الابتكارية؛
7. زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابتكار، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للابتكار؛
8. يجب على المؤسسة محل الدراسة إن يهتم قياديوها بضرورة التوصل إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقية، بناء على قيامها باستحداث في صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصالات بين العاملين، وتبادل المعارف، وإزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز؛
9. القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن، بهدف ضمان المحافظة على الرأس المال الزبوني للمؤسسة؛

10. ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين في مجال الخدمات الاتصالية، وإخراجها إلى سوق الاتصالات بعد الحصول على براءات اختراعاتها؛

11. ينبغي على المؤسسات المبحوثة أن تشجع وتدعم حالات الابتكار بمختلف أنواعها من خلال اعتمادها منهجية معينة، نظراً لمساهمتها في إخراج المعرفة إلى واقع ملموس من جهة، وبناءها قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى زيادة النشاط الابتكاري بمختلف مجالاته؛

12. ينبغي أن تدرك موبيليس أن الابتكارات التنظيمية لها دوراً مهماً وفعالاً في وذلك من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

خلال فترة الدراسة تبين للباحث عدة مواضيع تحتاج إلى دراسات منها:

- واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الاقتصادية.
- أهمية نظام المعلومات في دعم الابتكار داخل المؤسسة.
- الابتكار التسويقي في مجال التسعير أو الترويج أو توزيع وأثره في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع المعتمدة:

I. باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الجزء 01، 2002 .
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
3. أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000 .
4. أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
7. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة 01، سوريا، 2000.
8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.
9. دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
12. رعد حسن الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، الجزء 2، 2004.

13. زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام، مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2001.
14. سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
15. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
16. السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
17. سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
18. شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005 .
19. شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، الجزء1، 2001.
20. شريف شطيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، منشورات جامعة قسنطينة، 2002.
21. الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000.
22. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
23. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
24. عبد الفتاح الشريبي، إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر.
25. عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1998.
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
27. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر.

28. علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب لطباعة، مصر، 2001 .
29. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
30. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
31. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2004.
32. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2002 .
33. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، طبع -نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
34. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 .
35. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
36. محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003.
37. محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003.
38. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000 .
39. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 .
40. مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي.إنجليزي.عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 .
41. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2003 .

42. محمد علي، الاقتصاد القياسي، دروس ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
43. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
44. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 .
45. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
46. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003.
- ثانيا: المذكرات والرسائل العلمية:**
47. بلمختار ياسين، "واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية" (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007.
48. بوضياف الياس، إستراتيجية ترقية المبيعات في النشاط التسويقي دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009.
49. دويس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
50. رحامي أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

51. عبد الرحمان بن عنتر، "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل لاقتصادي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
52. عز الدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
53. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
54. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2000.
55. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003.
56. مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

المجلات:

57. موريس جر جس، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، مجلّة التنمية والسياسات الاقتصادية، الكويت، المجلد الثالث، العدد الأول، ديسمبر 2000.
58. هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
59. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

مقالات - تقارير - دراسات - ملتقيات ومؤتمرات:

60. ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004 .
61. أمال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
62. بالقاسم العباس، "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: "التنافسية العربية"، الكويت، 15 فيفري-15 مارس 2003.
63. بلال أحمية، دور إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسياتها، ملتقى الوطني بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، أيام: 14-15 مارس 2006.
64. بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 .
65. تيقاوي العربي، الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15 ماي، 2011.
66. رجم نصيب، أمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 30 /أكتوبر، 2002.
67. سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمعامل صناعة الهاتف النقال الجزائري، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09 و 10 نوفمبر 2010.
68. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر 2004.

69. صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الوطني الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
70. طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008 .
71. عبد الفتاح بوخمحم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010.
72. قويدري محمد، واقع وأفاق البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، ملتقى دولي حول (التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية)، قسم علوم التسيير والاقتصاد جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
73. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

II. باللغة الفرنسية:

-les livre :

1. Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996
2. Austin, J.E "Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and operation techniques .New York, the Free Press , 1990.
3. Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » édition ,Economica, prais,2002.
4. Chantal bussenant, martine Pretet: « économiste et gestion de l'entreprise» , édit Vuibert, 2002,1998.
5. Delphine Manceau « faut-il être le premier à innover ? » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec pwc consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001.
6. G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982.
7. Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975.

8. Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2^{ème} édition, 1993.
9. Jean Brillman « les meilleurs de management » .2eme tirage .edit. organisation, 1998.
10. Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill, 1983.
11. Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, vuibert, Paris, 7^{ème} édition, 2001.
12. Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger,2001
13. M.H. Mescon, business today, 9h ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999
14. Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004.
15. Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1) 90 - 102, March- April, 1990.
16. Peter Drucker, « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », organisation , 1997.
17. Robin Pauley: " Sliding down the scale of industrial efficacy" In Financial Times (London), 10 Dec 1984.
18. Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise a jour le 15 mai 2000.
19. W.chan kim et Renée Mauborgne," l'innovation de valeur logique sous-jacente a une forte croissance ",Harvard Busines revue, les opportunité de croissances,édition d'organisation ,France,1999.
20. Yves chirouze :« le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau» ,T1 ,4eme edit.chotard et associes, 1991.

3-SEMINAIRES

1- Slaimi Ahmed :« pratique et étude comparative des systèmes de suggestion a l'innovation dans le secteur industriel» (revue perspective), URTSD Université d'Annaba, N° 2 Décembre 1996.

5 - مواقع الانترنت:

1- الموقع الإلكتروني R.W.Griffin an G.Moorhead2007 ,www.mawhapon.net

2- الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد والمواصلات www.arpt.dz

3- الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية للهاتف النقال www.mobilis.dz

4 - الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية للهاتف النقال www.nedjma.dz

5- الموقع الإلكتروني www.chiraa.dz

الملاحق

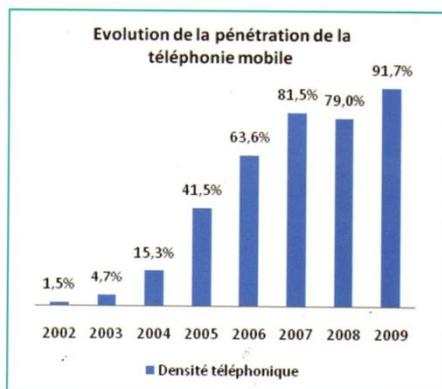
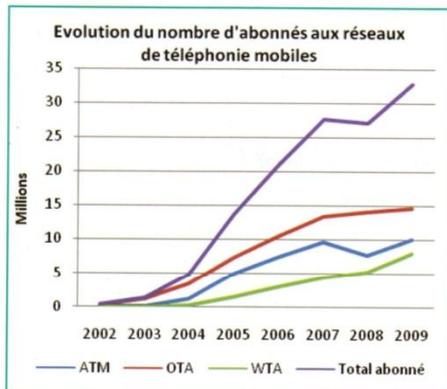


L'action régulatrice de l'arpt

ARPT / Rapport Annuel 2009

Année	Nombre d'abonnés			Nombre Total d'abonnés	Le taux de pénétration (%)
	ATM	OTA	WTA		
1998	18 000	-	-	18 000	0,06
1999	72 000	-	-	72 000	0,24
2000	86 000	-	-	86 000	0,28
2001	100 000	-	-	100 000	0,32
2002	135 204	315 040	-	450 244	1,5
2003	167 662	1 279 265	-	1 446 927	4,67
2004	1 176 485	3 418 367	287 562	4 882 414	15,26
2005	4 907 960	7 276 834	1 476 561	13 661 355	41,52
2006	7 476 104	10 530 826	2 991 024	20 997 954	63,60
2007	9 692 762	13 382 253	4 487 706	27 562 721	81,50
2008	7 703 689	14 108 857	5 218 926	27 031 472	79,04
2009	10 079 500	14 617 642	8 032 682	32 729 824	91,68

Source : Opérateurs



L'année 2009 enregistre environ 9280 emplois dans le segment de la téléphonie mobile avec un taux d'accroissement de 7%.

Opérateurs	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ATM	1000	1372	1743	2662	3005	3650	3996
OTA	1253	1623	2589	3035	3187	3500	3471
WTA	0	875	1077	1256	1319	1549	1813
Total	2253	3870	5409	6953	7511	8699	9280

Source opérateurs : uniquement l'emploi des opérateurs de téléphonie mobile

الملحق (02)

Effectifs

Statistiques

		sex	foncation	age	skills	exper
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,3333	3,6667	1,9667	2,2667	2,10000
Ecart-type		,47946	,71116	,85029	1,08066	1,29055

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mall	55	55	55	55
	femall	45	45	45	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

foncation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	modir 3am	13	13	13	13
	n modir 3am	7	7	7	20
	c masalha	15	15	15	35
	anther	75	75	75	100,0

foncation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide modir 3am	13	13	13	13
n modir 3am	7	7	7	20
c masalha	15	15	15	35
anther	75	75	75	100,0
Total	100,0	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide akal 100	45	45	45	45
100-40	32	32	32	72
40-50	15	15	15	92
akbar min 50	8	8	8	100,0
Total	100	100,0	100,0	

skills

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tanawi	10	10	10	10
lisans	69	69	69	79
majstir	15	15	15	94
anther	6	6	6	100,0
Total	100	100	100	

exper

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide akal man 5 years	45	45	45	45
5-7 years	100	100	100	75
7 -il akal man 10	10	10	10	85
10 fam fok	15	15	15	100,0
Total	100	100	100	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
var01	100	4.10	0.897	,828
var02	100	4.86	0.695	,466

var03	100	4.100	1.125	1,109
var04	100	3.85	1.012	1,013
var05	100	3.65	1.305	1,444
var06	100	2.96	1.257	1,586
var07	100	3.60	1.023	1,459
var08	100	3.45	1.568	1,751
var09	100	4.100	1.001	1,247
var10	100	4.55	1.245	1,1006
var11	100	3.76	1.204	1,220
var12	100	2.35	1.112	1,321
var13	100	3.94	1.213	1,421
var14	100	3.88	1.002	1,059
var15	100	3.74	1.145	1,220
var16	100	2.58	1.612	1,857
var17	100	3.56	1.054	2,189
var18	100	3.14	1.874	2,047
var19	100	3.11	1.126	1,4100
var20	0			
N valide (listwise)	0			

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
koall	100	1,63	4,58	3,48	0.9100	,473

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
koall	100	1,63	4,58	3.48	0.9100	,473
N valide (listwise)	100					

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
var1	100	3,00	5,00	3.95	1.02	,249
var2	100	3,00	5,00	3.45	1.35	,183
var3	100	3,00	5,00	3.20	1.56	,196
taklofa	100	3,00	5,00	3.86	0.89	,118
N valide (listwise)	100					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
var4	100	3,00	4,00	3.49	1.05	,032
var5	100	3,00	4,00	3.65	1.85	,062
var6	100	3,00	5,00	3.98	1.82	,280
var7	100	3,00	5,00	4.12	0.62	,166
tamiz	100	3,00	4,25	3.12	1.58	,059
N valide (listwise)	100					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
var8	100	4,00	5,00	3.75	0.86	,116
var9	100	3,00	4,00	3.29	0.87	,032
varr10	100	3,00	5,00	3.86	1.83	,067
tarkiz	100	3,33	4,33	3.89	1.38	,032
N valide (listwise)	100					

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	^a .الابتكار الاداري.	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.526	0.098	,220	1,42457

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار الإداري

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,643	1	18,643	9,186	0.542
	Résidu	56,824	28	2,029		
	Total	75,467	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار الإداري

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95.0% % intervalles de confiance pour B	
		A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1	(Constante)	1.723	2,227		-1,229	,229	-7,298	1,825
	الميزة التنافسية	0.85	,599	,497	3,031	,005	,589	3,043

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	.الابتكار التقني. ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.625	0.953	,220	1,42457

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار التقني

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

1	Régression	18,643	1	18,643	9,186	0.514
	Résidu	56,824	28	2,029		
	Total	75,467	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار التقني

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95.0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	0.898	2,227		-1,229	,229	-7,298	1,825
الميزة التنافسية	0.87	,599	,497	3,031	,005	,589	3,043

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الابتكار الاضافي ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.824	0.056	,220	1,42457

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار الاضافي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,643	1	18,643	9,186	0.589
	Résidu	56,824	28	2,029		
	Total	75,467	29			

a. Valeurs prédites : (constan الابتكار الاضافي

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95.0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	1.698	2,227		-1,229	,229	-7,298	1,825
الميزة التنافسية	0.095	,599	,497	3,031	,005	,589	3,043

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة: الإخوة منتوري قسنطينة
كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الاستبان

لكم أصدق التحايا والسلام

صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي والمسمى بـ (دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-) دراسة ميدانية للمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، لتتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وإغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة التي تعتقد إنها أكثر أهمية:

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- الوظيفة: مدير عام () نائب مدير عام () رئيس قسم () أخرى ()

3- العمر:

أقل من 30 سنة () 30 - إلى أقل من 40 سنة () 40- إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()

4- المؤهل: ثانوي () الليسانس () ماجستير () أخرى ()

5- سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () . من 5- إلى أقل من 7 () . من 7- إلى أقل من 10 () . من 10 فما فوق () .

ثانياً: الابتكار التنظيمي: يرجى وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر ملائمة من وجهة نظرك.

مطلقاً لا أتفق	متأكد أتفق	تماماً	الفقرات الخاصة بالابتكارات بمؤسستكم
			أولاً: الابتكار الإداري.
			1- قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية.
			2- أجرت الشركة تغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية.
			3- تساعد الشركة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة.
			4- اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسوقي.
			5- استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.
			6- قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.
			7- تتخذ الشركة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.
			8- تقوم الشركة باستحداث في إستراتيجيتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها.
			ثانياً: الابتكار التقني.
			9- أدخلت الشركة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن.
			10- أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.
			11- قامت الشركة بابتكار طرق جديد لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية.

					12- تحصلت الشركة على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها الخدمائية.
					13- أدخلت الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.
					ثالثاً: الابتكار الإضافي.
					14- تحددت الشركة تعديلات على طريقة تأدية خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير مشبعة للزبائن.
					15- تخصص الشركة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.
					16- لجأت الشركة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبخيرية) لتحديد التوجهات المستقبلية للمستهلكين.
					17- تسعى الشركة الى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
					18- تقوم الشركة بمتابعة شكاوي وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
					19- قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.

ثالثاً الميزة التنافسية: يرجى وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر ملائمة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أولاً: التكلفة الأقل						
01	تسعى الشركة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف.					
02	تستفيد الشركة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد					

					الأولية.
					03 تلجأ الشركة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكاليف.
					04 تسعى الشركة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.
ثانياً: التمييز					
					05 تميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.
					06 يتوفر في الشركة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى.
					07 تعني الشركة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية.
					08 تميز الشركة بخدمات جيدة عن باقي المؤسسات المنافسة
ثالثاً: التركيز - المرونة -					
					09 تمتلك الشركة مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج خدماتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على الخدمات.
					10 تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
					11 تميز الشركة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث المرونة في الآلات والمعدات.