

الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال

الدكتور/منصوري الزين

أستاذ محاضر

E-mail :zm_mansouri65@yahoo.fr

جامعة-سعد دحلب-البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الجزائر

الأستاذ / بن نذير نصرالدين

أستاذ مكلف بالدروس

E-mail :bennadir.nacer@yahoo.fr

جامعة-سعد دحلب-البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الجزائر

ملخص:

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية و التي من بين ما تعنيه، شمولية السوق التي تعتمد على أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في كل أنحاء العالم في وقت معين، و ذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة والكميات التي تتيحها نظم النقل، الاتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، يؤدي بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، تحرير المبادلات الدولية يؤدي إلى وجود عرض عالمي كاف للمنتجات، تقليص الحواجز التجارية و إنشاء معايير دولية تشجع على الاندماج الاقتصادي أكثر فأكثر. من ثمة تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرائق تسييرها؛ قصد التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة، وجود المؤسسات الساعية نحو التعلم و المنتجة للمعرفة، ظهور كم هائل من المنتجات الجديدة، إدارة الجودة الشاملة، تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي و المنافسة الحادة.

ABSTRACT

Today the world knows about changes of economic globalization and what that meant, the universality of market-based supply systems that allow the distribution of products all over the world at a particular time, and that by taking advantage of economies of distance and amounts offered by the transport systems, the trend towards Standardization of educational programs, leading consumers to request their Similarly, the liberalization of international trade leads to a global presentation of sufficient products, reduce trade barriers and the establishment of international standards to promote economic integration more and more. From there into the business have to review the modalities of conduct; in order to adapt to the competitive environment characterized by relying on new technologies, the existence of institutions seeking to learning and knowledge-producing, the emergence of a huge amount of new products, Total Quality Management, increasing rates of innovation and technological change and competition Acute.

مقدمة:

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و التّموّ في السّوق.

و قصد تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديرات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، و منذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا مضطربا في فترة وجيزة . و هذا دليل على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تثمين الأفكار الجديدة، و عليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرائق إنتاج و أساليب عمل جديدة، نمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلا.

وعلى ضوء ما سبق، جاءت هذه المداخلة كمحاولة لتوضيح العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ضل بيئة تنصف بالتعقد والاضطراب، وكيف انه يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل دائم.

و لتحليل و إثراء هذا الموضوع اعتمدنا التحليل المنهجي التالي:

أولا : البيئة و الميزة التنافسية

ثانيا: الإبداع و الميزة التنافسية المستدامة

ثالثا: واقع الإبداع في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

رابعا:الخاتمة و تتضمن النتائج و التوصيات.

أولا: البيئة والميزة التنافسية:

تنشط منظمة الأعمال اليوم -مهما كان حجمها- في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، و بخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة...الخ. و بحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثمة، فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسات الاقتصادية-

بالضرورة- محاولة استيعاب تغيراتها و متغيراتها من جهة، و تحييد أثارها السلبية-إن أمكن- من جهة أخرى. و يعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و البيئة، وكذا القدرة على استشراف اتجاهاتها المستقبلية.

1 . البيئة:

1.1. تعريف البيئة:

تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية؛ باعتبارها مصدرا للتهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى « (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة»⁽¹⁾. و هناك من يقدّم تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة»⁽²⁾. أما « (Duncan, 1972) فيرى، بأنّ البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد»⁽³⁾. و يستند كل من « (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية»⁽⁴⁾. أما « (Hellriegel et Slocum) فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي و النظام الفرعي الثقافي»⁽⁵⁾.

يبدو أن التعاريف السابقة تجمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة والغموض الذي يكتنفها من جهة، و تضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكّل تهديدا أو فرصا من جهة أخرى، و يبقى للمؤسسات مسؤولية التعامل مع هذه العناصر وذلك وفقا للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح. و استنادا إلى ما سبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقّد و تشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآنية والمستقبلية. في إطار الجذب و الدفع الحاصل بين المؤسسة وبيئتها، ترى المدرسة الحتمية بأنّ للبيئة تأثيرا قويا على المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة مضطرة إلى تكيف هيكلتها مع متغيرات البيئة دون أن يكون لها أي مجال للاختيار. وفي السياق ذاته، يرى كل من « (Lawrence et Lorsch, 1967) بأنّ العلاقة بين الهيكل و البيئة تؤكّد بأنّه لا توجد هيكل تنظيمية وحيدة، بل هناك هيكل أكثر تكيفا مع خصائص البيئة من هيكل أخرى، و من ثمة تتغير الهيكل التنظيمية للمؤسسة بتغير خصائص البيئة، فإذا تميزت هذه الأخيرة بالثبات، فإنّ الهيكل تكون ميكانيكية، حيث الإجراءات التنظيمية أكثر إعدادا، الاتصال الداخلي مقتصر على أهم العناصر، مركزية اتخاذ القرار بشكل كبير و تقسيم المهام وفقا للتخصصات. و أمّا إذا كانت البيئة مضطربة، فإنّ الهيكل سوف تكون عضوية، حيث يتطلب ذلك مرونة أكبر و مشاركة أ شمل للأفراد، وهذا يعني أنه لكل نوع من البيئة يقابله نوع معين من الهيكل التنظيمية»⁽⁶⁾.

على خلاف المدرسة الحتمية، فإنّ المدرسة الإرادية ترى بأنّ للمؤسسة إمكانية المناورة، في حدود معينة، وأنّ بمقدورها التعامل مع البيئة بشكل إرادي. وحسب « (Alfred Chandler, 1962) فإنّ المؤسسة لا تخضع بشكل كلي لضغوطات البيئة، حيث يتجلى ذلك من خلال القرارات الاستراتيجية المتخذة وهذا يجسّد بصفة أو بأخرى إرادة المؤسسة في التخفيف من وطأة البيئة»⁽⁷⁾. و يعتبر كل من « (Crozier et Friedberg, 1977) بأنّ متطلبات البيئة لا تأثّر لها، إلّا إذا تم اعتمادها ضمن استراتيجية المسيرين، ومن ثمة فإنّ تأثير البيئة يكون غير مباشر ولكنه حقيقي، باعتبار أنه سوف يتم تهذيبه على المدى البعيد استنادا إلى قرارات المسيرين»⁽⁸⁾، ومن جهته يرى «(Child, 1972, 1997) بأنّ المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكنها التأثير على البيئة التي تعمل ضمنها وليس التآثر بها فقط من خلال الضغوطات التي تفرضها»⁽⁹⁾.

إنّ تحليل أفكار و آراء المدرستين، الحتمية و الإرادية، يبيّن أنّه لا تعارض بينهما، بل يتعلق الأمر باختلاف زاوية معالجة العلاقة بيئة/مؤسسة، و على حد تعبير «(Puthod, 1995) فإنّ البيئة ينظر إليها على أنّها مزيج بين الجانب الحتمي والإرادي»⁽¹⁰⁾، و عليه فإنّ المؤسسة ستعمل على محاولة تلافي الأضرار الكبيرة التي يفرزها الجانب الحتمي للبيئة من جهة، واستغلال هامش المناورة الذي يتيح الجانب الإرادي للبيئة من جهة أخرى. ويجب التأكيد هنا على دور المسير في قراءة البيئة بشكل صحيح وذكي، وفي السياق نفسه يرى (Mintzberg, 1982) « بأنّ المسير يضطلع بثلاثة أنواع من الأدوار ويتعلق الأمر بالأدوار غير الشخصية التي تعني: المسير كرمز، كقائد وكعون اتصال. أدوار متعلقة بالمعلومات التي تعني: الملاحظ النشط، الناشر للمعلومات والناطق الرسمي. و أدوارقرارية التي تعني: المسير كمقاول، كمعدّل، موزع للموارد ومفاوض»⁽¹¹⁾، حيث إذا قام بأداء هذه الأدوار بصفة جيدة يفسح المجال أمام المؤسسة لاستغلال الفرص التي تتيحها البيئة.

تتأثر المؤسسات بالبيئة بدرجات متفاوتة، وذلك تبعا لطبيعة قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، درجة تعقّد المتغيرات البيئية وأخيرا الحجم. و يعدّ هذا الأخير غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالنظر إلى محدودية انتشارها الجغرافي وكذا لضعف قدرتها المالية، وحسب «(Chappoz, 1991) تتعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل قوي لتأثيرات البيئة دون النجاح في استغلال الفرص المتاحة»⁽¹²⁾. و في الاتجاه نفسه يرى « (Paché,1990) بأنّ المؤسسات ذات الحجم المقلّص تتعرض للبيئة أكثر مما تستغله لصالحها، و يرى كل من (Birley et Westhead,1990) بأنّ الأمر صحيح- بشكل كبير - بالنسبة للمؤسسات الفتية»⁽¹³⁾.

و على الرغم من القيود التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلّا أنّ هذه الأخيرة بمقدورها الصمود إزاء قوة البيئة. و بهذا الصدد «لاحظ (Marchesnay, 1993) بأنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل كفضاء من التعاملات المنفتح على البيئة، و بأنّ بمقدورها التأثير في البيئة من خلال تهيئة هذه الأخيرة لصالحها»⁽¹⁴⁾ وفي هذه النقطة

بالذات، يبدو أنّ الاتجاه المتنامي نحو تخلي المؤسسات الكبيرة عن الأنشطة غير الأساسية واحتفاظها بمهنتها الرئيسية، يفتح المجال واسعاً أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ستعتمد على استراتيجية التخصص « الذي يقول بشأنها (Marchesnay, 1992) بأنها تسمح بإعادة الاستقرار أو الاستمرارية في بيئة لها تأثيرات مدمرة على المؤسسة»⁽¹⁵⁾. و من ثمة يبقى حسب تعبير «(Julien et Marchesnay, 1988) على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التأقلم مع البيئة من خلال إيجاد شروط و قواعد تنافسية جديدة»⁽¹⁶⁾، وذلك بتوظيف قدراتها الإبداعية بشكل يتيح لها تحويل هذه الأخيرة إلى منتجات ذات جودة عالية بحيث تلقى القبول في السوق.

يتجلى من خلال عرض العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبيئتها، أنّ المؤسسات تعتمد ثلاثة أنواع من السلوكيات، حيث يكفي الأول بانتظار التأثيرات البيئية ثم التفكير في كيفية رد الفعل، فهذا السلوك ينطوي على مخاطر كبيرة، باعتبار أنّ التأثيرات قد تكون مدمرة منذ الوهلة الأولى ولن تكون هناك فرصة لتدارك الأوضاع، فتخرج المؤسسة بذلك من حضيرة المؤسسات النشطة والقابلة للاستمرار. أمّا النوع الثاني من السلوك، فهو يتجه نحو التأقلم المستمر وامتصاص تأثيرات البيئة والتخفيف من وطئتها، بالاستناد إلى استراتيجيات وسياسات وسيناريوهات التي تأخذ أهم المتغيرات البيئية في الحسبان. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ مسألة التأقلم تقتضي توفر خاصية المرونة في المؤسسة «التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه»⁽¹⁷⁾. أمّا بخصوص النوع الثالث، فهو يعمد إلى صنع البيئة أو على الأقل جانب منها بإحداث تغييرات على قواعد المنافسة بشكل كلي أو جزئي وفرضها على الآخرين، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد -بشئى أنواعها- ودرجة عالية من التحكم في الكفاءات والمهارات المولدة لمزايا تنافسية مستمرة.

2.1. أنواع البيئة:

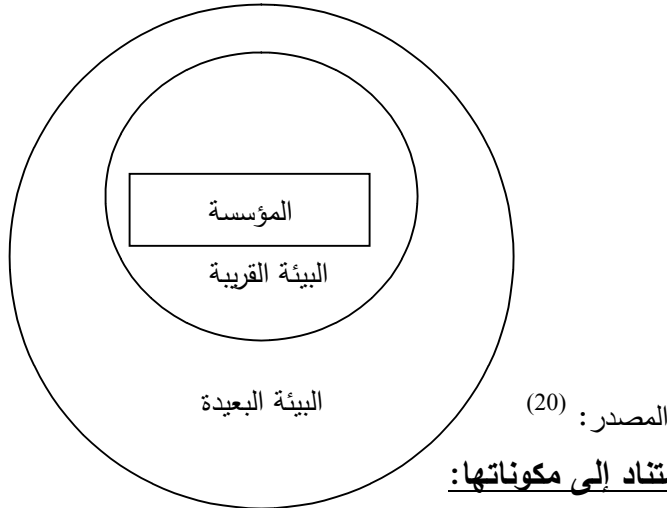
1.2.1. البيئة من وجهة نظر المسيرين:

يمكن تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين إلى بيئة حقيقية وبيئة ملحوظة، والمقصود هنا بالبيئة الحقيقية هي تلك البيئة التي تشترك فيها كل المؤسسات فهي حيادية ومطلقة. أمّا البيئة الملحوظة، فهي تخضع إلى الزاوية التي ينظر إليها من قبل المسيرين، فكل مؤسسة مشاكلها و خصوصيتها، ومن ثمة « فسيتم تهيئة البيئة الحقيقية بناءً على المتغيرات التي تبدو مهمة و حاسمة بالنسبة إليهم، وعليه فإنّ البيئة الملحوظة هي بيئة اصطناعية أكثر منها حقيقية»⁽¹⁸⁾.

2. 2.1. تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب:

يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة و الاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة و يتعلق الأمر هنا « بالزبائن، الموردين أو المنافسين. غير أنّ المؤسسة تتأثر وتؤثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي تشير إلى مجمل العناصر التي لا تأثير لها إلا في حدود ضيقة، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية و السياسية، اتجاهات المستهلكين إلى جانب المناخ العام السائد»⁽¹⁹⁾. غير أنّ مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري؛ باعتبار أنه يمكن لهذه الأخيرة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة. و يمكن تمثيل هذا

الشكل رقم (01): تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة



3.2.1. تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها:

يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإن هناك ستة أنواع من البيئة و هي⁽²¹⁾ : البيئة الأيكولوجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، البيئة القانونية.

4.2.1. تصنيف البيئة استناد إلى مستوياتها:

يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس نجد: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخيرًا البيئة الجزئية. وسنتطرق فيما يلي لكل صنف على النحو الآتي⁽²²⁾:

- **البيئة الكلية:** يتعلق الأمر بالمتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة نشاطها. ومن بين هذه المتغيرات نجد:

- ✓ المتغيرات الثقافية والتي تعبر عن العوامل النفسية، العقائدية ، الفلسفية... الخ؛
- ✓ المتغيرات السياسية والمتمثلة في مجموع القرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة أو مجموع الحكومات للبلد أو للبلدان؛

- ✓ المتغيرات التنظيمية والمقصود هنا هو الجهاز القانوني، التنظيمات المتعلقة بالحياة المدنية، مكان العمل، الخ؛
- ✓ المتغيرات الجغرافية: الوضعية الجغرافية، موارد البلد أو البلدان ، المناخ والسكان، الخ.

- **البيئة المتوسطة:** هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة. فالنقاط الأساسية التي تشكل هذه البيئة هي:

- ✓ المنتجات البديلة: فهي تتعلق بمجموع المنتجات والتي، بطريقة أو بأخرى ، يمكن إحلالها بالنسبة للمواد المنتجة من قبل المؤسسة أو من قبل منافسيها المباشرين. فالمنتجات الإحلالية هي تلك المنتجات التي تلبى نفس الإشباع بالنسبة للمستهلك، ولكن بتقنيات مختلفة.

✓ سلسلة الإنتاج: فهي مشكلة من مجموع المواد (السلع) الضرورية لصناعة المنتج أو المنتجات التي تباعها المؤسسة، صعودا حتى الوصول إلى المواد الأولية. فمن خلال هذا التعريف، يمكن القول أن البيئة المتوسطة لا يشمل فقط الموردين المباشرين للمؤسسة، بل يتعداه إلى عدد معقد من المنتجين.

✓ البيئة المحلية: فالمؤسسة يجب أن تأخذ بموقعها الجغرافي، وهذا لعدة أسباب، من بينها نذكر المكان المحلي لسلطة التفاوض مع الموردين، مع العمال و الزبائن. وعليه، فالمؤسسة بصفة عامة من مصلحتها الاندماج في بيئتها المحلية.

- **البيئة الجزئية:** المقصود هنا مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم، ومنهم:

✓ شبكة الموردين: زيادة على الموردين التقليديين، يمكن إضافة المقاولين من الباطن وموردو الخدمات.

✓ الشبكة التجارية: فهي تتكون من مجمع المؤسسات والأفراد الخارجين عن المؤسسة الذين يقومون بتصريف منتجاتها: ممثلين، تجار جملة، تجار التجزئة،... الخ.

✓ الشبكة الإدارية: فهي مشكلة من الإدارات والجماعات العمومية التي تتعامل معها المؤسسة (الضرائب، الغرف التجارية، الولاية، البلدية، الخ).

✓ الشبكة الاجتماعية: فهي تحتوي على مختلف المنظمات ذات الطابع الجمعي (غرفة أرباب العمل، النقابة المهنية و نقابة العمال، جمعية الدفاع عن المهنة، الخ).

إنّ التصنيفات المقدمّة قد لا تكون شاملة ولكنها كافية لتعطي نظرة على أن البيئة ليست واحدة، فهي تتنوع تبعا لاختلاف المؤسسات من حيث أهدافها والقطاع الذي تنتمي إليه.

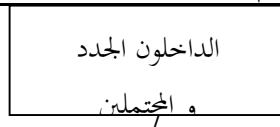
3.1.1 تحليل البيئة:

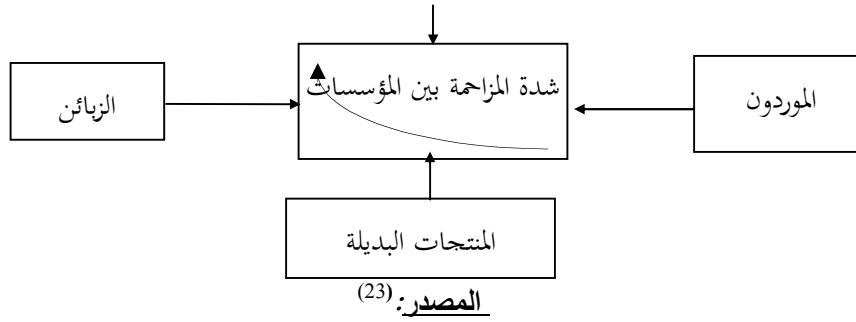
يعدّ تحليل البيئة مسألة غاية في الأهمية، ذلك أنه على أساس هذا التحليل يتم بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلى متطلبات البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. وحتى يتم ذلك، لابد من الاستناد إلى طريقة أو طرائق تساعد على عملية التحليل بشكل منهجي وسليم. ومن ثمة، فسنعمد إلى استخدام نموذج (Porter.M) لتحليل قوى التنافس الخمس، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: تهديدات وفرص، نقاط الضعف ونقاط القوة.

1.3.1 نموذج (M.Porter):

يرى (M.Porter) بأنّ المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تشط ضمنه فحسب، بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها كالآتي:

الشكل رقم (02) : قوى التنافس الخمس:





1- تهديدات الداخلين الجدد:

قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطراً على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت بقدرات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناءً على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في: **اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية** (24)

2- شدة المزاومة:

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أنّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثراً مهماً على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للردّ على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في النّصّور، حواجز الخروج. (25)

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلّص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتمّ تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدمع من قبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية. و الأمر نفسه ينطبق على مجالات

التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.⁽²⁶⁾

4- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة.⁽²⁷⁾

5 - قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي.⁽²⁸⁾

1.3.2. نموذج (SWOT):

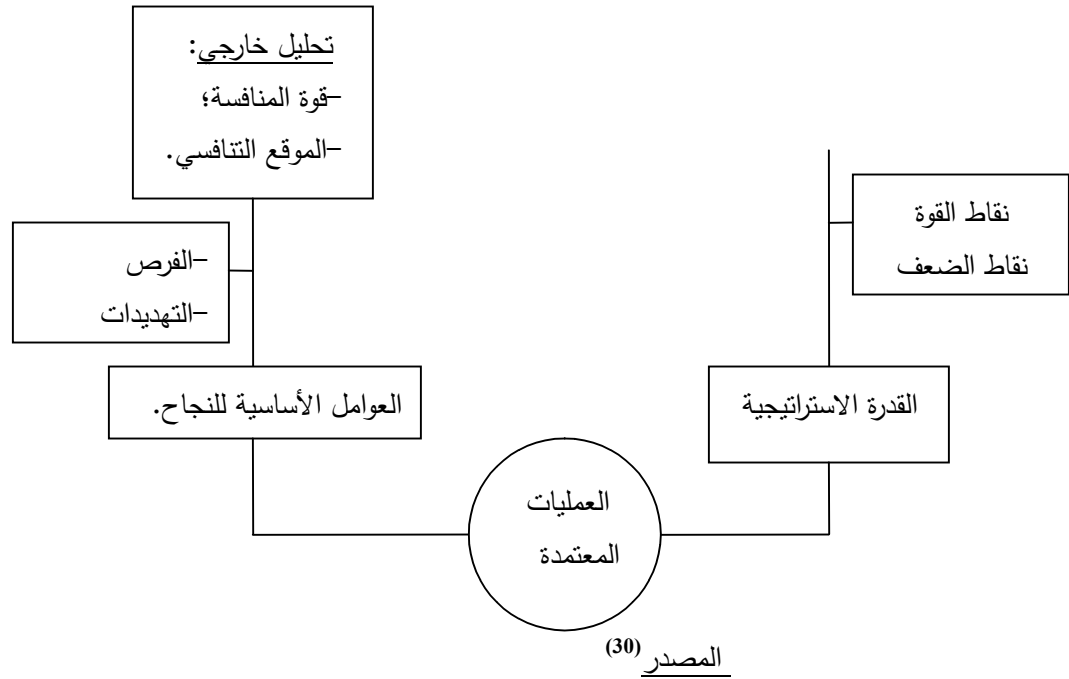
إنّ التحليل (SWOT) يقدم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة و القدرة الاستراتيجية للمؤسسة.⁽²⁹⁾ ويعده (Kenneth Andrew) أول من استخدم هذا النموذج، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية. أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مريحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الأتي:

الشكل رقم (03): تحليل (SWOT):

تحليل داخلي:

-موارد؛

-كفاءات.



من المفترض أن يسمح تحليل (SWOT) بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير منتجات وتوجهها نحو أسواق جديدة.

إنّ التحليل بالاستناد إلى نموذج (M. Porter) يتطلب موارد ملموسة وغير ملموسة من طراز رفيع، وهذا ما تتوفر عليه المؤسسات الكبيرة. أما المؤسسات الصغيرة، فيمكنها الاعتماد على تحليل (SWOT) لما فيه من سهولة نسبية، حيث لا يتطلب موارد معتبرة. ومهما يكن من أمر، فإنّ عملية تحليل البيئة لا مفر منها؛ حتى يمكن إحداث عملية التغيير بشكل إيجابي والذي يسمح بدوره للمؤسسات بالاستمرار في عملية التطور بشكل سليم.

2. التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

1.2. تعريف التنافسية:

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ و يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر و تجربة الممارسين في الميدان. و بالرغم من ذلك يعرفها (Pottier) «بأنّها قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول»⁽³¹⁾. أما (Percerou) «فإنّه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المثلثة في السعر، الجودة والتكلفة. وعليه، فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أمّا التعريف الثاني فهو يركز على السوق، ومفاد هذا التعريف أنّ التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير

فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق و منهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين» (32).

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدّد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي في السوق، فهي -التنافسية- حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تطوّر موقعها في السوق وتحافظ عليه أطول فترة ممكنة.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين المنافسة والتنافسية، فالأولى تعنى بالضرر وف التي تنشط ضمنها المؤسسات، أما الثانية فتتعلق بالضرر وف الذاتية و قدرات المؤسسة التي تتيح لها المجابهة في السوق.

2.2. أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين وهما:

1.2.2. التنافسية وفق الموضوع:

وتتضمّن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة. (33)

1_ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2_ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في المستوى نفسه من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

2.2.2. التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية. (34)

1_ التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه

النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2_ القدرة التنافسية :

أظهرت الدراسة التي تمت على 28 مؤسسة فرنسية، أن القدرة التنافسية تستند إلى (08) معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية و مردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3. الميزة التنافسية:

تجتهد المؤسسات في بيئة تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ولن يتسنى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

3.1..3 تعريف الميزة التنافسية:

يقول (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع..⁽³⁵⁾. أما (نبيل مرسي خليل) فيعرف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»⁽³⁶⁾.

يبدو تعريف (M.Porter) أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما تعريف (نبيل مرسي خليل) فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس. وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية⁽³⁷⁾:

✓ تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

✓ عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:⁽³⁸⁾

✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن؛

✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر

طويلا.

2.3. أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز .

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على «ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس⁽³⁹⁾. و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: «مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع»⁽⁴⁰⁾.

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع. وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويين و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس؛ لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها.⁽⁴¹⁾

3.3. معايير الحكم على جودتها:

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف وهي:⁽⁴²⁾

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ- مزايا من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وبحيث يسهل -نسبيا- تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ويتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة/ميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

ثانيا : الإبداع و الميزة التنافسية المستدامة :

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم و منتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية .

ولقد انقسم الباحثون إلى فئتين. الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أن من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة. وان عمل الاستراتيجي إن يحقق استدامة الميزة التنافسية. وهذا ما اكذته دراسة (P.Ghemawat,1986) التي حملت عنوانا الميزة التنافسية ودراسة (M.Porter ,1996) ماهي الإستراتيجية.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على إن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة و المحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية و إنتاجية ضخمة . أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة ويمثل هذه الفئة (Hamel et Prahalad ,1994) في دراستهما المنافسة من اجل المستقبل ودراسة (R.Daveni,1995) الصراع مع المنافسة الفائقة.

ومع ذلك فان الإبداع بوصفه البعد الجديد من الأبعاد الأداء الاستراتيجي ،يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون

المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وان أيضا في أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة. فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.⁽⁴³⁾

1. مفهوم الإبداع :

لإزالة الغموض الناجم عن كثرة المصطلحات و الخلط بينهما ،لابد من توضيح الفرق بين الإبداع و الابتكار .

1.1. الابتكار و الإبداع:

يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار (créativité) و الإبداع (innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد ،ولكن هناك اختلاف بين المفهومين ، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة.⁽⁴⁴⁾ أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة.⁽⁴⁵⁾ أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها أو المتعاملين معها.⁽⁴⁶⁾

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.

2.1. تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

- عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.⁽⁴⁷⁾

- و عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي :

- إنتاج منتج جديد ؛

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ؛

- فتح وغزو سوق جديدة ؛

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة .⁽⁴⁸⁾

- و عرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.⁽⁴⁹⁾

- وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة ،تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه.(50)
- ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور ، اكتشاف و اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة.(51)
- وعرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة،و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.(52)
- من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ،طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة.

3.1. خصائص الإبداع :

- يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية :
- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه(جماعة عمل ، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً و ليس عارضا.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثاره و فوائده.(53)
- إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر وهي: (54)
- قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية) .
- طلب السوق .
- عون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق.

2. أنواع الإبداع :

- للتعمق في فهم الإبداع و جب تحديد أنواعه، فهناك عاملان أساسيان لتحديد أنواعه .
- العامل الأول هو طبيعة الإبداع في حد ذاته، فنجد الإبداع في المنتج والإبداع في طرائق الفن الإنتاجي . أو الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج و الإبداع التنظيمي و الإبداع التسويقي .
- والعامل الثاني هو درجة الإبداع، إذ نجد الإبداع الجزئي أو الطفيف والإبداع النافذ أو الجذري .

1.2 طبيعة الإبداع :

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية :

. الإبداع في المنتج، ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه .

. إبداع طرائق الفن الإنتاجي ، ويخص أساليب وجهاز الإنتاج .

- الإبداع التنظيمي، ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير .

- الإبداع التسويقي، ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات.

1.1.2 الإبداع في المنتج :

ويقصد به «إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن. » (55) و يهدف إلى «عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق ...ويمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه. » (56)

إن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات جميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات ، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في الإبداعات المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي: (57)

. إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج ؛

. إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج ؛

. إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية له .

وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين .

2.1.2 الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي :

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو: « كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج. » (58) وكما يهدف كذلك : «إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة. » (59)

إن إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجر عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحت عن إبداعات الأسلوب الفن الإنتاجي و استغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا و

اقتصاديا، حيث يكمن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج .

3.1.2 الإبداع التنظيمي :

ويخص «إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية. «⁽⁶⁰⁾ ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة و إجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

4.1.2 الإبداع التسويقي :

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد ،وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.⁽⁶¹⁾

2.2.2. درجة الإبداع:

إن الإبداع هو استحداث تغيير، قد يكون صغيرا أو كبيرا، ففي حالة التغيير الصغير نكون بصدد الإبداع الجزئي أو الطفيف أو الفتي، والذي يحدث تغيرات بسيطة وطفيفة على المنتجات أو أساليب الإنتاج، أما في حالة التغيير الجذري، فنكون عند الإبداع النافذ أو الجذري و الذي يغير جذريا أو جوهريا المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويحدث « انقلابا في الأسواق أو يغير جذريا شروط المنافسة بين المؤسسات»⁽⁶²⁾ ، ومنه فإن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين :

1.2.2. الإبداع الجزئي أو الطفيف :

يدخل الإبداع الجزئي « تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة. «⁽⁶³⁾

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع الجزئي على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم و ذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيرا، ويمكن للقائم به مثلا أن يكون عاملا أو مهندسا أو مجموعة منهم، ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر، ويكمن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب الإنتاج . منتج جديد أو أسلوب إنتاج جديد . خاصة أن المؤسسات تتسابق في إحداث التغيرات البسيطة على منتجاتها أو أساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي .

2.2.2. الإبداع النافذ :

يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ « تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعقدة. » (64) وهو بذلك : «تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق، أو التي يعرفها الناس، ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا. » (65) وعليه فالإبداع التكنولوجي النافذ يحدث تغييرا جوهريا على المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويتطلب وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة ومعلومات و معارف علمية مركزة ومعقدة وحديثة، و المؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى احتكار مؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وبذلك بانفرادها في عرض المنتج .

3 . طرق اللجوء للإبداع :

تعتبر الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير . على مستوى المؤسسة . الوسيلة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، فبالإضافة إلى هذه المصادر الداخلية، هناك مصادر خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، تزودنا بإبداعات وأفكار جديدة ونيرة، كمراكز البحث العامة، والخاصة والجامعات، والنوادي العلمية والثقافية إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية الأخرى .

وعملا بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمؤسسة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث الإبداعات التكنولوجية، ويتم ذلك إما بالممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير ، وإما باقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات. ويمكن حصر مختلف طرائق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية فيما يلي : (66)

- إدماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي)؛

- عقود و اتفاقيات التعاون ؛

- المقاوله الباطنية ؛

- اقتناء رخصة الإبداع.

1.1.3 إدماج نشاطات البحث والتطوير :

يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، فحسب أدبيات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير « للمؤسسة الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها (النشاطات الداخلية للبحث والتطوير)، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع. » (67) وكما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير المؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وموضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات . براءات الاختراع العلامات والنماذج . وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا، فعلى سبيل المثال: «إنشاء دواء

جديد يتطلب جهودا مضنية في نشاطات البحث والتطوير، وفترة زمنية تمتد إلى غاية عشر (10) سنوات ومبلغ معتبر من المال. « (68)

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، التي تتمثل في :

- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا . على مستوى مختلف وظائفها. وخارجيا . الوسط الخارجي . الأفكار المتداولة على مستوى المنظمات الأخرى والسوق . أي الرصد والإصغاء للوسط الداخلي والخارجي ؛

- وفي تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة من قبلها، مع نوع الاستقلالية والتسيير الديناميكي (الفعال) لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة والنيرة وتطويرها وتكيفها مع متطلبات السوق.

كما يتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية : (69)

- اقتراحات وابتكارات صادر من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والنيرة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛

- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛

- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.

ومن خصائص المبدع الذي يحتل هرم هياكل البحث والتطوير، الإلمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة، مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة الدقيقة لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الإدراك التام بأن الإتيان بالأفكار الجديدة والمعارف يخضع لمعطيات تخص الفرد والمحيط الدائر به، إلى جانب الإشراف اللين والعناية مع الحزم فيما يخص جو العمل .

2.1.3. عقود واتفاقيات التعاون :

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير (يجب الإشارة أن وظيفة البحث اقل تكلفة من التطوير) المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى؛ تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين .

أساس قيام وإنشاء العلاقات والارتباطات في مجال البحث والتطوير، يمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، و توحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار في مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن وجهة نظر أن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما وكليا في

مجال ومكان معينين، فهذه الارتباطات والعلاقات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيداً للطاقت والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير؛ ومثال ذلك: ما حدث من التحالف بين مؤسستي IBM و Apple في جويلية 1991، الهادف إلى تكوين نظام استغلال قادر على منافسة منتجات مؤسسة (Windows, Microsoft MS –Dos)⁽⁷⁰⁾ .

ويشكل هذا التعاون فضاءا ومجالا واسعا لكل المؤسسات مهما كان حجمها، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكتسب قدرات وإمكانيات محدودة، فالتعاون فيما بينها يعتبر وسيلة للتكفل بنشاطات البحث والتطوير. وفكرة الارتباطية تنطلق من المنظور النظامي، فالعلاقات بين أجزاء أو مكونات النظام أمر ضروري و الارتباطية فيما بينها تثبت وتدعم وجود النظام، ويمكن تحديد أهم أنواع الارتباطات فيما يلي: (71)

- الارتباطات المباشرة والرسمية ؛

- الارتباطات عن طريق التبادلات المادية ؛

- الارتباطات بواسطة تبادلات غير مادية .

فمهما كانت الارتباطات بين المؤسسات، فالأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال لنشاطات البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليص في مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي و الإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق .

3.1.3.المقاولة الباطنية (la sous- traitance) :

يعني الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقاولة الباطنية، قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. ونجد ضمن هذه المنظمات مثلا : مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات المؤسسات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، وهذا الشكل : « يوجد بكثرة في أهم البلدان الصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المؤسسات يتعامل مع الباحثين الجامعيين. » (72).

فالمقاولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء والمختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه . البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية. أما مراكز البحث العامة و الخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المجابهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث و التطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز

الإبداعات و المعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها .

4.1.3. اقتناء الرخصة :

إن اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.

فباننتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعينة لمصدر الإبداع الأصلي . صاحب الإبداع . بطلب لشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، و مباشرة يتم الكشف و نقل المعلومات و المعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، و يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها خاصة:(73)

- موضوع العقد ؛
- مدة العقد ؛
- مجال الاستغلال؛
- المكافأة المالية (مبلغ جزافي أو نسبة مئوية) ؛
- شروط الإشعار بالتحسنات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها ؛
- شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين .

4 . آثار الإبداع:

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعا حقيقيا مالم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛
- على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.

و يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

1.4. الآثار على التجزئة الإستراتيجية: وتتمثل في: (74)

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareills jetables).

- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

2.4. الآثار على القيمة المحتملة للنشاط:

- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة -عادة- بالحفاظ على معدل نمو، أو على مرد ودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.

- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا. أما بالنسبة للآثار السلبية للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ بنى النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردین القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد. (75)

3.4. الآثار على قوى التنافس (76) :

- أثر الإبداع على الزبائن و الموردین: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردین الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تمييط المنتجات الموجودة في السوق.

- أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال

جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط.

- الأثر على الداخليين المحتملين: يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخليين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

- الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا - بخاصة إذا كان الإبداع جذريا- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة. و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

4.4 الآثار على بنية التكاليف⁽⁷⁷⁾:

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته -جذريا أو طفيفا- يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة لأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. و قد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكاليفتين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

ثالثا: واقع الإبداع في عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

بالاستناد إلى الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)⁽⁷⁸⁾ والمتعلقة بمدى الاعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160 مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى (08) ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية، كيمياء وصيدلة، البناء

والنجارة، الميكانيكا، الإلكترونيك وكهرباء، صيانة وخدمات، صناعات حديدية وتعددين، السل ولوز. واعتمدت الدراسة على أربعة معايير في اختيار المؤسسات محل الدراسة وهي:

-مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

-المؤسسات الباحثة مع مؤسسات أجنبية والراغبة في تحسين تنافسيتها والتحكم في التكنولوجيات الجديدة وتحقيق عمليات التصدير؛

-المؤسسات التي تتضمن على هياكل البحث التطبيقي(مخابر، مكاتب دراسات، مركز دراسات أو بحث، هندسة...إلخ)

-المؤسسات التي لديها مشاريع موجهة للاستغلال الأحسن للتكنولوجيا وتحسين جودة المنتجات، تطوير المنتجات الجديدة، نشر المعلومات التقنية التكنولوجية و العلمية.

وتمحورت أسئلة الاستبيان حول المحاور الآتية:

-السيرورات التكنولوجية المستخدمة؛

-كيف هي-اليقظة التكنولوجية- مهيكلة وماهي الإجراءات المعتمدة لتصبح فعالة؛

-تحليل عملية ممارسة اليقظة التكنولوجية.

وقد أسفرت الإجابات عن 64 جواب(40,62%) وبعد عملية تمحيص الإجابات، تم الحصول على عينة من 28 مؤسسة .

1. خصائص المؤسسات المدروسة:

-تأهيل العمال: ما تم ملاحظته أن هناك تركيز كبير على الإطارات الجامعية بنسبة 32%
السيرورات التكنولوجية المستعملة: السيرورات التكنولوجية الأكثر استعمالا هي السيرورات النصف أوتوماتيكية ب13 حالة و أوتوماتيكية ب07 حالات. فهذه التكنولوجيات هي خاضعة لمجال التغير والإبداع، بحيث يتطلب ذلك اهتمام خاص بسيرورات التطوير وتكييفها المتواصل مع البيئة التكنولوجية.

-رقم الأعمال: يعد رقم الأعمال عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسات التي تعطي أهمية كبرى لليقظة التكنولوجية، بحيث هناك نسبة 17,85% من المؤسسات يتجاوز رقم أعمالها السنوي 10000 مليون دينار، والتي استثمرت معظمها في فرص ذات مردودية والتي تحتاج إلى مراقبة مستمرة للبيئة (تعدين وصناعات حديدية، الصناعة الغذائية).

2. حالة اليقظة التكنولوجية في المؤسسات المدروسة:

يمكن تقييم حالة اليقظة التكنولوجية وفق معيارين وهما: موقع اليقظة في الهيكل التنظيمي، أولوية اليقظة في

إستراتيجية المؤسسة. بالنسبة للمعيار الأول هناك (08) مؤسسات تشتمل على هياكل مستقلة والتي تشرف على عملية اليقظة، وبالإضافة إلى ذلك هناك (10) مؤسسات تمارس اليقظة فيها من خلال تقاسم وظيفة اليقظة بين مستخدمي الإدارة والتقنيون .

أما المعيار الثاني فهو يتعلق بإستراتيجية المؤسسة تجاه نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس هناك (10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كألوية قديمة، و(07) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كألوية جديدة، و(10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كألوية مستقبلية (أي في شكل مشاريع). تبين هذه النتائج اهتمام حقيقي باليقظة التكنولوجية، باعتبار أن اليقظة كانت محل مصادقة من قبل مجلس إدارة بعض المؤسسات، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لليقظة والاهتمام المتزايد بها من قبل المسيرين .

3. ممارسة اليقظة التكنولوجية في المؤسسات المدروسة:

إن ممارسة اليقظة التكنولوجية تعد نشاطا تسييريا، حيث يتجلى ذلك من خلال مراقبة بيئة الأعمال، حيث لوحظ أن 50% من المؤسسات هي في استماع دائم للإبداعات التي تطرح في السوق. وتتنوع مصادر المعلومات والمراقبة كمايلي:

- استغلال الصحف المهنية؛

- استغلال العلاقات المهنية؛

- استعمال ضعيف لقاعد المعطيات.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث تأثر نظام المعلومات لديها جراء هذا الاستعمال بنسبة % 42, 46. ويتمثل هذا التأثير في بعض الإجراءات المعتمدة؛ قصد تحسين فعالية نظام المعلومات. وعلى هذا الأساس نجد أن % 32, 14 من المؤسسات طبقت تعديلات جزئية على نظام معلوماتها، والنسبة نفسها بالنسبة للمؤسسات التي أقدمت على توظيف أفراد متخصصين في المعلومات، ونسبة % 35, 71 من المؤسسات قامت باعتماد برنامج التأهيل، ونسبة % 32, 4 أقدمت على تحميل مسؤولية اليقظة التكنولوجية لمستخدميها.

إن هذه الدراسة التي توضح واقع الإبداع في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعطي صورة إجمالية ولكنها غير شاملة عن الواقع الميداني للإبداع، مع ذلك فهي تبرز - إلى حد ما - معالم اهتمام متزايد بإشكالية الإبداع في المؤسسة. ومن ثمة ضرورة اعتماد الإبداع كركيزة أساسية لمجابهة التغيرات المفاجئة في ظل اقتصاد يتسم بالانفتاح على الخارج أكثر فأكثر.

الخاتمة:

إن المؤسسات، مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة

تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الضر وف البيئية المتغيرة. إن الاهتمام بالإبداع سوف يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، وعليه فإن الإبداع هو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة وعملياتها، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي لامناص من التحكم فيها واستغلالها بصفة فعالة. أما بخصوص المؤسسات الجزائرية، فيبدو أن هناك حركية جديدة في بعض القطاعات، حيث المنافسة بلغت مستويات عالية كقطاع الاتصالات، غير أن هذه الحركية غير كافية بالنظر إلى وجود أسواق لم تستنفد كل قدراتها، ومن ثمة محاولة التطور من خلال اعتماد الإبداع كبعد إستراتيجي لا بد يل عنه؛ قصد الحياة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

الهوامش

- (1) Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, colloque A I M S ,2000
- (2) <http://WWWgeronim.free.fr/ecoent/cours/environnement.htm#haut> [Consulté le 30/05/2004].
- (3) G.Gueguen, L'environnement perçu des PME Internet www.sciencesdegestion.com/pdf 5eme congrès international francophone sur la PME 25,26 et 27 Octobre 2000 à Lille [Consulté le 30/05/2004]. p.4
- (4) S.Borcieu, Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle: L'ascendance institutionnelle, 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME 27,28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, www.airepme.org [Consulté en 2004], p2.
- (5) Philippe Vaesken, Op.Cit, p.5
- (6) G.Gueguen, Op.cit., p.5
- (7) G.Guegen, thèse doctorat: Environnement et management des PME: Le cas du secteur internet /pdf, p 37 www.sciencesdegestion.com ,
- (8) Idem, p37
- (9) S.Borcieu, op.cit, p1
- (10) G.Gueguen, l'environnement perçu des PME Internet, op.cit, p7
- (11) H.Mintzberg, Le manager au quotidien, inter-edition, 1982, p70
- (12) G.Gueguen, l'environnement perçu des PME Internet, op.cit, pp6-7
- (13) Idem, p6
- (14) Idem, p7
- (15) Idem, p7
- (16) Ibid, p7
- (17) J Apter, Maîtriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications/ Paris: MASSON, 1985, p.63
- (18) G.Gueguen Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques,

(19) Idem, p7

(20) PhVaesken, opcit,p.9

(21) JB Prost et al. , Organisation et management, les éditions d'organisation1997, livre1, p.18

(22) JB Probst et al. , Organisation et management, les éditions d'organisation1997, livre2, p.8 (23) M.

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

(24) Ibid pp. 7-14

(25) Idem. pp.19-20.

(26) Idem. Pp.21-25

(27) Idem. pp.25-29.

(28) Idem, p. 29

(29) Lopes DA SILVA:L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser,méthodes ,outils et applications à la veille(thèse pour l'obtenir le grade de docteur en sciences :de l'université de droit,d'économie et des sciences d'Aix-Marseille,2002 .pdf)p.41)

(30) Idem p.41-42

(31) P.Pottier, introduction à la gestion,ed . 2001, p.70

(32) Roger PERCEROU, Entreprise, gestion et compétitivité /. Paris: ed. ECONOMICA, 1984, pp.53-58

(33) Idem, pp.53-58

(34) H.LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité /. Paris: ed. MASSON, 1982. .pp.11-13, pp. 30-34

(35) M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

(36) مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال- الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998ص37

(37) M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

(38) G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

(39) PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /. Paris: Inter-edition, 1986, p85, pp129-136

(40) Idem,pp129-136

(41) Idem,pp152- 162

(42) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص90-100

(43) نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار :المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة ،الأردن : دار وائل للنشر ،2003، ص:302-303.

(44) رعد حسن الصحن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، سوريا : دار الرضا للنشر ،2000 ، ص 28 .

(45) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الاردن : دار كنوز المعرفة ،2006، ص22.

(46) واد نجيب الشيخ ، ثقافة الابتكار في منشآت الاعمال الصغيرة في الاردن ، ا لمة العربية للادارة ، ا لمد 24 ،العدد1 ،يونيه 2004 ،ص47-ص73 ،مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية ،ص49.

(47) مامون ندم عكروش و سهير ندم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، الاردن : دار وائل للنشر،2004، ص 10 .

(48) JEAN LACHMANN , le financement des stratégies de l'innovation ,(Paris : Economica , 1993), p :22.

(49) بيتر دروكر ، التجديد و الماولة :ممارسات و مبادئ ،ترجمة حسين عبد الفتاح ، الاردن : مركز الكتب الاردني ، 1988 ،ص18.

- (50) CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5^{eme} conférence internationale de Management stratégique, France : LILLE, Mai 1996, P : 3.
- (51) OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P: 131. (52) اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا (اسكو) ، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة ، نيويورك، 2002، ص 10 .
- (53) نيغل كنج ونيل اندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، السعودية: دار المريخ لنشر ، 2004، ص 22-23.
- (54) OCDE, conditions du succès de l'innovation technologique, (Paris : OCDE, 1960) , P : 60.
- (55) م . م . س. أوكيل ، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1994 ، ص 34
- (56) JEAN CLAUDE TARONDEAU, recherche et développement, Paris : vuibert, 1994 ,P 37.
- (57) JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY ,le Management stratégique de l'innovation , Paris : Dalloz , 1993, P : 07.
- (58) Ibid , P :08.
- (59) م . م . س. أوكيل ، مرجع سبق ذكره، ص 34 .
- (60) OUKIL M.S , recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques , (Alger : CERIST, 1999), p :5.
- (61) عطا الله فهد سرحان ، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، 2005، ص 11 .
- (62) J C. TARONDEAU, OP. Cit ,P : 37.
- (63) BROUSTAL JOEL et FRERY FREDERIC , OP . Cit, P : 12 .
- (64) Ibid , P: 12 .
- (65) م . م . س. أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 ، ص 114.
- (66) BROUSTAIL J. et. FRERY F, 1993, Op. Cit, P : 146.
- (67) Ibid, P: 147.
- (68) TARONDEAU J.C , 1994, Op , Cit, P : 71 .
- (69) Ibid,P :70.
- (70) BROUSTAIL J. et. FRERY F, 1993, Op. cit, P : 148.
- (71) أوكيل م. م. س، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 . 62.
- (72) TARONDEAU J.C.1994, Op.Cit,p: 72.
- (73) أوكيل م. م. س، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .
- (74) BROUSTAIL J. et FRERY F ,1993, Op .cit P: 78-80.
- (75) Ibid, PP 82-81.
- (76) Idem, P: 90.
- (77) Idem.,: P90.
- (78) B. Makhoulouf « Pratique de la veille technologique dans les PME algériennes » ,colloque international :Gouvernance et développement de la PME Alger,les 23-24-25 juin 2003 , Organisé

