



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير  
القسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة بنكية

### عنوان المذكرة:

دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية  
لدى البنوك التجارية  
دراسة حالة - بنك التنمية المحلية - سعيدة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت إشراف الأستاذ

د. بن حميدة محمد

إعداد الطالب

-بن زروقي أحمد البودالي

- لبرص عبد الرحمن

لجنة المناقشة :

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعه سعيدة	مشرف
بلهادي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعه سعيدة	رئيسا
عتيق خديجة	أستاذ التعليم العالي	جامعه سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



# شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله الذي منحنا القدرة ووفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع , و إتمامه على

أكمل وجه

تحية شكر و إجلال لأستاذنا المحترم " بن حميدة محمد " ,نشكر له إشرافه و تأطيره لنا.

و نقدر فيه تلك الروح العلمية و تلك الإرشادات السديدة التي أفادتنا

كما نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير ,إلى أساتذتنا الأعزاء اللذين سننال شرف مناقشتهم

لبحثنا هذا

و عظيم الامتنان لكل من ساعدونا في بحثنا هذا ووطأ لنا سبله من قريب أو بعيد

إليكم جميعا نتقدم بشكرنا

و الحمد لله و ما توفيقنا إلا بالله سبحانه

- بن زروقي أحمد البودالي -

- لبرص عبد الرحمن -



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى اما بعد

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي  
هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة

أولا لنفسي التي رغم العراقيل والمشاكل لم أستسلم يوما لصعوبات الحياة

الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية

الى عائلتي الصغيرة الكبيرة, و اصدقائي جيراني و كل من له أثر في حياتي ,

- بن زروقي أحمد البودالي

لبرص عبد الرحمن -

# خطة المذكرة

## خطة المذكرة

تمهيد

### الفصل الاول : ماهية الابداع التكنولوجي و الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابداع

المطلب الأول: ماهية الابداع وخصائصه

المطلب الثاني: انواعه

المطلب الثالث:مراحلته

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للابداع التكنولوجي

المطلب الأول: مفهوم الابداع التكنولوجي و خصائصه

المطلب الثاني: اهمية الابداع التكنولوجي

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابداع التكنولوجي

المطلب الرابع: تأثير الابداع التكنولوجي على النشاط البنكي

المبحث الثالث: الاطار المفاهيمي لميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية المنافسة و التنافسية

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و تطورها التاريخي

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية و اهميتها

المطلب الرابع: انواع و محددات الميزة التنافسية

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

المبحث الأول: الدراسات السابقة حول دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: دراسات حول الابداع التكنولوجي

المطلب الثاني: دراسات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الابداع التكنولوجي و الميزة التنافسية

المطلب الأول: دراسات تناولت متغيري الدراسة الابداع التكنولوجي و الميزة التنافسية

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

## الفصل الثالث: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك التنمية المحلية ولاية سعيدة

### تمهيد

المبحث الأول: تعريف بنك التنمية المحلية BDL

المطلب الأول:لمحة عن بنك التنمية المحلية \_وكالة سعيدة

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

# المقدمة

- يشهد عالم المال و الأعمال ديناميكية و تحديات جد سريعة و كبيرة , و لعل أهم أحد الأسباب لهذا ظاهرة العولمة و ظهور المنظمات الكبرى مما حتم بروز عنصرى الإبداع و الابتكار. مما حتم على المؤسسات المالية و البنوك إعادة النظر في طرق مواجهة التغيرات البيئية التي تمسها. حيث تعد البنوك الناجحة هي تلك البنوك التي تواجه الصعوبات و التحديات التي تعرقل طريقها بكفاءة و سرعة عالية و هذا ما يتطلب قدرات إبداعية جد عالية
- تعيش البنوك اليوم في ظل محيط يتميز بالتغيرات المفاجئة التي تحدث الكثير من الأزمات، وكذا شدة المنافسة وفي ظل هذا المحيط ، تسعى هذه الأخيرة إلى الحفاظ على مكانتها في السوق خصوصا مع ظهور العولمة التي سمحت بانفتاح الأسواق ، وكذا التجارة الحرة التي فتحت المجال واسعا للمنافسة بشتى أنواعها. إذ تعتبر البنوك من أكثر المنظمات حساسية للتغيرات الحاصلة ولعل ابرز دليل على ذلك عدد البنوك التي أشهرت إفلاسها خلال الأزمة المالية الحالية التي حلت أواخر 2007 ، هذا ما جعل البنوك اليوم تسعى جاهدة إلى الحفاظ على مكانها في السوق البنكية بعد أن كان هدفها هو ريادة هذه السوق. ومع التطور التكنولوجي و ظهور التجارة الالكترونية وتسارع البنوك نحو تحديث خدماتها البنكية من خلال تقديم خدمات جديدة تسم بالسرعة والجودة ، أصبح على البنوك التفكير في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تضمن استمراريتها على المدى الطويل ، والسبيل الأمثل للوصول إلى ذلك هو الإبداع والتطوير المتواصل لخدماتها . وقد أصبحت البنوك اليوم تسعى إلى تحديث خدماتها من خلال التقنيات الحديثة إلا أن هذا أصبح على حساب تنمية مواردها البشرية التي حلت مكانها التقنية الحديثة ، وهو ما يقف عائقا أمام تحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد أساسا على المورد البشري بالدرجة الأولى ، فمهما بلغت درجة تقدم التقنية الحديثة لا يمكنها أن تبعد وبالتالي لا يمكنها تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق .

### 1/ الإشكالية الرئيسية:

- ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :  
● كيف يمكن للبنوك أن تكتسب ميزة تنافسية مستمرة بالاعتماد على الإبداع التكنولوجي؟

### 2-/-التساؤلات الفرعية.

حتى نتمكن من تسهيل عملية معالجة هذه الإشكالية من شتى جوانبها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف للبنك تطبيق الإبداع التكنولوجي في تعاملاته ؟
- ما مدى تأثير مقومات الميزة التنافسية للبنك بالإبداع التكنولوجي ؟

### 3-/-فرضيات الدراسة :

وتماشيا مع إشكالية موضوعنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- من شأن تطبيق البنك للإبداع التكنولوجي في تعاملاته بإدخال التقنيات الجديدة والأخذ برأي العملاء خلق خدمات جديدة تميزه عن منافسيه.
- \* تقوم الميزة التنافسية بالإسهام في خفض التكاليف وإضفاء جودة على الخدمات المقدمة.

### 4 -/-أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع نظرا لحدائته وتماشيا مع المستجدات المتسارعة التي يشهدها عالمنا ، ناهيك عن الرغبة في ضبط وتصحيح المفاهيم التي تخص الإبداع التكنولوجي مع إعطاء صورة واضحة عنه و خاصة باعتبار موضوع الإبداع لم يستوفي حظه في الدراسة خاصة عند ربطه بقطاع البنوك.

### 5-/-أهمية الموضوع:

- لهذا الموضوع أهمية بالغة ويهتم بدراسة تطبيقات حديثة و باعتبار الدراسات و الأبحاث في هذا المجال نادرة فيعد هذا البحث مساهمة لجعل البنك محل الدراسة يحصل على إستراتيجية تعمل على تشجيع الإبداع و تمكنه من الحصول على ميزة تنافسية .

### 6- أهداف الموضوع:

- يهدف بحثنا إلى تسليط الضوء حول الإبداع التكنولوجي و ضرورة اعتماده كأسلوب لمواجهة الصعوبات التي تفرزها البيئة و ابراز أهم المزايا التنافسية من خلال التعرض لمفهومها و كل ما يخصها. والأهم هو إظهار دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك .

### 7- منهجية البحث:

- لجأنا في عملنا الى استخدام المنهج الوصفي في أول فصلين حيث يمثلان الجانب النظري و المنهج التحليلي في الفصل الثالث و الذي يمثل الفصل التطبيقي اي فصل الدراسة الميدانية التي اجريناها في بنك التنمية المحلية.
- أما في ما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على البنك محل الدراسة

- من أجل إنجاز هذا استعنا بمجموعة من المراجع تمثلت في ما يلي:

1. الكتب و المذكرات و المقالات.
2. المقابلة الشخصية و جمع البيانات الأولية عن طريق إختيار طريقة الاستقصاء و المتمثلة في إستمارة موجهة الى موظفي بنك التنمية المحلية و هذا لغرض وصول الى نتائج كافية و صحيحة في بحثنا.

### 8- تقسيمات البحث:

- بهدف حل الإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا , قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول:
- **الفصل الأول:** درسنا من خلال فصلنا هذا الإبداع التكنولوجي و تعرفنا على جميع مقوماته و كل مجريات العملية الإبداعية و كيفية سيرورتها و الميزة التنافسية بجميع ما يخصها من مفهوم و أسس.
- **الفصل الثاني :** الدراسات السابقة .
- **الفصل الثالث :** هذا الفصل و هو آخر فصول بحثنا وكان عبارة عن دراسة ميدانية في بنك التنمية المحلية فرع سعيدة , حيث قمنا بتوزيع مجموعة مطبوعات من الاستبيان على موظفيها و أجرينا عدة مقابلات مع المشرف علينا في فترة التربص .

### 9-/ حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في ما يلي

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في تبيان دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التنمية المحلية ولاية سعيدة
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي: 2023 – 2024
- **الحدود المكانية:** تم اجراء الدراسة التطبيقية في بنك التنمية المحلية بسعيدة

# الفصل الأول

### تمهيد

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ بداية البشرية , حيث أن الإنسان يبدع منذ ظهوره , ولا يعتبر الإبداع حكرا على شخصا دون غيره , إلا أن العملية الإبداعية للمنظمة بدأ مع بداية الحرب العالمية الثانية وقد أخذ أهمية بالغة و أصبح موضوعا رئيسيا في علم النفس و خاصة مع ظهور التكنولوجيا.

لتكون المؤسسة المصرفية في القمة و الصدارة لابد لها مواكبة التطورات , و ما نقصده هنا هو تطور الفكر و انفتاحه و تكامل الأساليب لغرض سمو الأهداف و الطموحات و بعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل للمؤسسة , لأن العمل مهما تطور تكنولوجيا و تقنيا فإنه يبقى مقيد و رهين للعقول التي تسيره فتطور البنك و إستمراريته ليسوا مرتبطين بالآلات و التقنيات بل مرتبط ارتباط وثيق بارتقاء و تطور الإنسان و تدخل القادة في وضع أسس هذا النهج و الإشراف عليه , و قد بات الإبداع التكنولوجي ضرورة ملحة للمؤسسات عامة و خصوصا البنوك و أصبح المعيار الذي يحكم على المؤسسات بالبقاء و الاستمرارية و تحقيق ميزة تنافسية .

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

#### المطلب الأول: ماهية الإبداع وخصائصه

أولاً : تعريف الإبداع.

تتعدد تعاريف الإبداع وهي تزيد عن 50 تعريفاً، ويعزى ذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية.

وكثير من الكتاب يقرون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع (Innovation) والابتكار (Creation) وأصبحا يستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحد المؤلفين بأن «الابتكار أو الإبداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات»<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه «عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته»<sup>2</sup> ويعتقد الكثيرون بأن الإبداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الإتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو «رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة»<sup>3</sup> ذلك أن «الابتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً»<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، 1994، ص 215.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

<sup>4</sup> تيسير صبحي، الموهبة و الإبداع، طرائق التشخيص، و أدواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992، ص 86

وباختصار يمكن القول أن الإبداع والابتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

### ثانياً: خصائص الإبداع.

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يجب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الأمر طبيعي « فأكثر ما يفقد إبداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الأفضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة، لا ان تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية»<sup>5</sup>

أي ان الإبداع بشكل ما هو تحد ابتكاري أي « رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لان رفض الحلول التقليدية أو التي نسمعها من الرئيس أو الزميل قد تؤدي بك للتوصل إلى أفكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة»<sup>6</sup> لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف أدوارهم ان يكونوا على 3 حالات هي:<sup>7</sup> الأولى: ان يكونوا مبدعين و مبتكرين في أفكارهم و أساليبهم، و الثانية: ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار و الإبداع، و الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

<sup>5</sup> مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 75.

احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 335.

<sup>7</sup> <http://www.arabiancastle.com>

ومن هنا يتميز الأشخاص المبتكرين بخصائص هي:

- البصيرة الخلاقة.
  - الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
  - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
  - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
  - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات.
  - الاستقلالية الفردية<sup>8</sup>
- وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى:

- خصائص معرفية.
  - خصائص انفعالية.
- وتتلخص الخصائص المعرفية في :
- \* القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.
  - \* حب الاستطلاع.
  - \* الاستقلالية في العمل.
  - \* الاحتفاظ بالاتجاه.
  - \* القدرة اللغوية.

أما الخصائص الانفعالية فتتمثل في:

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.

<sup>8</sup> سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي : مرجع سابق، ص 60-61.

- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الآخرين.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لإيجاد المناخ الابتكاري فيها ومنها :

- نموذج الإدارة بالأهداف.

- التطوير التنظيمي.

- التخصص الوظيفي.

- الدورية.

● فالإدارة بالأهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

● أمّا التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعالية هذه الأخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي.

● ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

• كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الانتهاء، أو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ... الخ.

### المطلب الثاني: أنواع الإبداع

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها و قد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو:<sup>9</sup>

✓ **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال ، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدا من أهم أشكال الإبداع ، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، و من ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، و من ضمن تعاريفه: \* الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

✓ **الإبداع التنظيمي:** المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل، و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، و هو يهدف إلى تنظيم طرائق و أساليب و أنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية. زيادة على النوعين سالفين الذكر، هناك أنواع أخرى نخص منها:

✓ **الإبداع في الخدمة:** و المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

✓ **الإبداع في مجال التسويق:** و يعنى به خلق منافذ و طرق جديدة للتسويق،... الخ.

<sup>9</sup>Julien Pierre & André Michel Marchessnay, l'entreprise, economica, Paris, 1996, P10

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع

لقد اختلف العديد من العلماء والمفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية، حيث تم اقتراح العديد من النماذج والمراحل في هذا الصدد ونذكر أهمها فيما يلي:

لقد حدد "ماركسبري" مراحل العملية الإبداعية في:

✓ مرحلة الإعداد.

✓ مرحلة الاحتضان.

✓ مرحلة الإشراق.

✓ مرحلة التحقيق.

✓ مرحلة التغيير.

وحسب عالم النفس "والاس" يمر المبدع في الفترة بين إحساسه بالمشكلة ووصوله لحل جذري لها ب أربع مراحل هي:<sup>10</sup>

✓ مرحلة الإعداد.

✓ مرحلة الكمون.

✓ مرحلة الإشراف.

✓ مرحلة تحقيق الحل.

أما عالم النفس "هاريس" عام 1959، فقد حدد مراحل العملية الإبداعية في ست مراحل هي:<sup>11</sup>

✓ ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.

✓ جمع المعلومات عن هذه المشكلة.

✓ التفكير في المشكلة.

✓ تخيل الحلول الممكنة.

✓ إثبات الحلول وتجربتها.

✓ تنفيذ الأفكار.

<sup>10</sup> رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص 185

<sup>11</sup> الإبداع الإداري، [www.uqu.edu.sa](http://www.uqu.edu.sa).

في حين أن "موريس شتاين" يرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل أساسية هي:

✓ تكوين فرضيات وذلك بتحديد العديد من البدائل واختيار البديل الأمثل للأفكار قيد الدراسة.

✓ اختبار الفرض لمعرفة مدى لاءمته.

✓ الاتصال بالآخرين لنشر وتقديم الإنتاج الإبداعي الجديد.

حدد دانيال روبي في 1982 مراحل العملية الإبداعية في<sup>12</sup>

- تميز أو إدراك مشكلة معينة كإنخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك.
- القرار بالإبداع لحل المشكلة.
- المبادرة في العمل.
- القيام بالتنفيذ.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

#### المطلب الأول: مفهوم الإبداع التكنولوجي وخصائصه

##### أولاً: تعريف الإبداع التكنولوجي

أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter<sup>13</sup> سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد ( OED : L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".

<sup>12</sup>الإبداع الإداري، [www.uqu.edu.sa](http://www.uqu.edu.sa).

<sup>13</sup>Randall mock et Young Bernard, "Les determinants économiques de l'innovation", Ottawa :Industries Canada, document hors series n°25, Janvier 2001, P1

لكن هناك تعاريف كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس، وتارة أخرى يستعمل المصطلحان لنفس الغرض، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛

فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

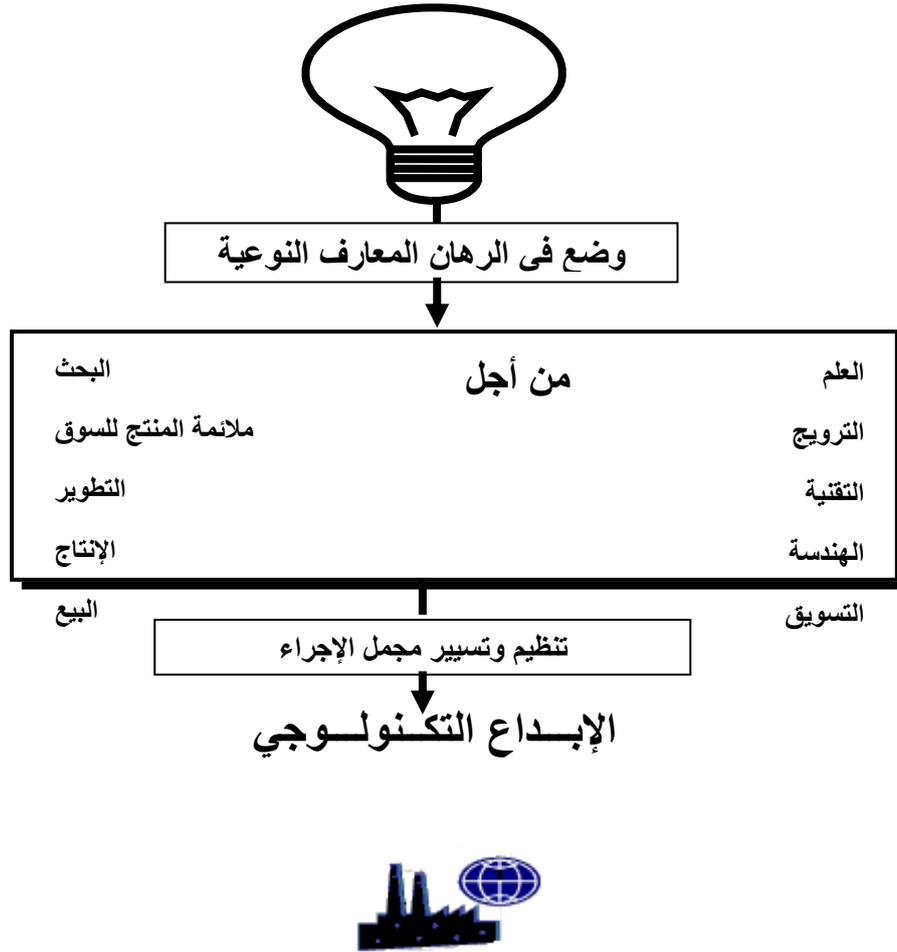
ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة.

يرتبط الاختراع بتقدم المعلومات وتجسيده بمصطلحات علمية وتقنية، وفي هذا المعنى يكفي أن التجربة تعمل أو النظام الجديد يشتغل لكي يكون هناك نجاح، إضافة إلى بقاء أسم المبتكر مرتبط بالتطور إلى الأبد بعكس الإبداع التكنولوجي "الذي هو ذات طابع علاقتي، وتمس نجاح إدخال الاختراع إلى التطبيق الاجتماعي، هذا النجاح ليس تقني فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، تفاعلي وتكراري،

والذي يستوجب تدخل عدة فاعلين، ومعلمة بعدة تطبيقات قبل النجاح"<sup>14</sup>، و المرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي مبين في الشكل رقم 1 الذي يشرح كيفية المرور من الاختراع (كفكرة أولية) والوسائل التي نستعملها في تطبيقه وإلى غاية الوصول إلى الإبداع التكنولوجي.

<sup>14</sup>Bouquet Valerie(J. Morin), "System de veiled stratégique au service de la recherché et de l'innovation de l'entreprise : principes – outils – applications", these de doctorat (non publié), university de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995., P56

الشكل رقم 1: من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي



Source : Bouquet Valérie, Idem, P57

و بصفة عامة فان الاقتصادي Morin J. سنة 1986 عرف الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وترجم بنتيجة صناعية"<sup>15</sup> وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن:

" الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق

<sup>15</sup>Bouquet Valerie(J. Morin), Op. Cit. P56

(إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية".<sup>16</sup>

يمكن أن نعرف الإبداع التكنولوجي بصيغة أشمل فهو :

"يشير إلى تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها وكذلك كل دورة حياتها : التصميم، النشر، السوق، التحسين والتدهور، فالإبداع هو تدرج اقتصادي يُدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار،... إلخ، وهو أيضا تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب، تمثيلات جماعية أو فردية، الإبداع هو كذلك تدرج مؤسسي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة، والتي يكون موضوع مفاوضات وأساليب قرار".<sup>17</sup>

### ثانيا: خصائص الإبداع التكنولوجي

- إن الإبداع التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة و بالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا.

- أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

<sup>16</sup>OCDE, "Definitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement experimental (R-D)", Paris, 1994

<sup>17</sup>ص143، 1994.143 أوكيل محمد السعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

- إن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية و الكفاءة حسب النظرة الشمولية، فإن الإبداع التكنولوجي هو عامل أساسي في المنافسة و بالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار أوسع .

- إن الجهود الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجية، و النقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

و عموما يجب التمييز بين طبيعة الإبداع التكنولوجي و درجته، ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس أنواع أو فئات، وهو تصنيف للاقتصادي Shumpeter:

✓ المنتجات الجديدة.

✓ الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.

✓ الأسواق الجديدة.

✓ المصادر الجديدة للمواد الأولية.

✓ الأشكال الجديدة للتنظيم.

وبصفة عامة، الإبداع التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما إبداع المنتج وإبداع الأسلوب.

○ **إبداع المنتج:** يخص تصميم منفعة (مواد، تجهيزات، أداة، منتج...) وتعني وضع حيز التنفيذ أو

تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي (أو أقل خاصية من خصائصه).

وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج وتحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية، أو بطريقة تقديمه، ونستطيع أن نلخص في التعريف الذي ينص على أن "إبداعات التكنولوجية للمنتج تهتم بكل خصائص المنتج، وتهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات الموفرة للزبون".<sup>18</sup>

<sup>18</sup>Retourne Christophe, "Analyse de cas concrets d'innovation dans les PME/PMI problématiques et discussions", these de doctorat (non publie), university de droit d' économie ET des sciences d'Aix Marseille III, 1995, P21.

ويشتمل على الجوانب التالية:

✓ إبداع المفهوم: تتمثل في إبداع مفهوم جديد أو التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج.

✓ الإبداع التكنولوجي: وتخص الخصائص التقنية للمنتج وتحسينها.

✓ إبداع التقديم: هذه الإبداعات تخص خصائص تقديم منتج.

○ إبداع الأسلوب الفني للتصنيع: وهي معالجة أساليب الإنتاج والتوزيع للخدمة أو المنفعة، ويخص

كل ما يتعلق بتحسين أساليب التصنيع سواء تعلق بالعمليات المختلفة المرتبطة بالإنتاج أو بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للتصنيع.

وبصفة أوسع إبداع أسلوب يمكن أن يمتد كإبداع يمس تحسين العمل في النشاطات غير الصناعية، ويعرف أيضاً على أنه "إبداعات الأسلوب والإنتاج تخص تحسين خطوات الإنتاج، ويهدف بصفة عامة إلى تبسيط وتخفيض التكاليف".

وهو يشتمل على الجوانب التالية:

✓ إبداع الإنتاج: وتمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالتأليه الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين.

✓ إبداع الأسلوب: وتخص طبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج بالضبط.

أما فيما يتعلق بدرجة الإبداع التكنولوجي، فإننا نستطيع تجزئته إلى جزئين: الإبداع التكنولوجي الجذري و الإبداع التكنولوجي التدريجي. فالأول هو الذي يغير حرفياً المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، أما الثاني فهو يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات، تكلفة) ولا يشترط أفكار جديدة، إذاً الإبداع التكنولوجي التدريجي هو إبداع بالتحسين ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنوع، ويكون بقاءه مستمر طوال تاريخ التقنية.

و حتى يكتمل إلمانا بمفهوم الإبداع التكنولوجي فلا بد من التطرق إلى مصادره و عوائقه.

### المطلب الثاني: أهمية الإبداع التكنولوجي

تكمن أهمية الإبداع التكنولوجي عن باقي أنواع الإبداعات في المؤسسة في النقطتين التاليتين:<sup>19</sup>

- تأثيره الكبير على المؤسسة ومن ثم على الاقتصاد، وعلى المجتمع ككل، فهو يؤدي إلى تذليل صعوبة تقنيات الإنتاج، تقديم الخدمات والمنتجات بشكل أفضل، كما يؤدي إلى الاقتصاد في عوامل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

- يسرع وتيرة تطبيق المعارف العلمية والتقنية والتي تخدم الصالح الإنساني، فهو أساسا موضوع لتجديد وتحسين المنتجات أو أساليب الإنتاج للاعتماد على الأفكار الجديدة المعارف، المعلومات العلمية والتقنية.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الإبداع التكنولوجي

عادة ما تستعمل ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للإبداع التكنولوجي :

#### ○ نفقات البحث والتطوير:

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على فترات طويلة ولآلاف المؤسسات على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا؛ وعند أنفاق المؤسسات مبالغ كبيرة في البحث والتطوير بصورة غير منتظرة فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة أسعار أسهمها بالبورصة.

بوجعة سعدي نصيرة: عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.

ويشير<sup>20</sup> Gu et Whewell 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96%

واليابان 2.01%، والانتقاد الوحيد لمنهجية هذا المقياس كونه قياس خارجي للإبداع، وليس تعداد أو قيمة للإبداعات الحقيقية الناتجة.

ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير تقوم بها المؤسسات، خاصة المؤسسات الكبيرة (تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، فشركة جنرال موتورز وفورد تنفقا معاً أكثر مما تنفق فرنسا، ومن بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير نجد أربع

شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانيتين<sup>21</sup> أما القطاعات الأكثر استثماراً في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.

### ○ عدد براءات الاختراع :

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جداً للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير، لذلك سوف نتعرض لدراسة براءات الاختراع بالتفصيل في الفصل الثالث.

يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع التكنولوجي يخصص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج

<sup>20</sup>Randall Morak et Bernard young, Op. Cit, P3

<sup>21</sup>Guelllec Dominique, "Economie de l'innovation", Paris : La découverte, 1999, P7

الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، وثانياً المؤسسات التي تمتلك تكنولوجية جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.

### ○ تعداد الإبداعات التكنولوجية:

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتمية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمون بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.

### المطلب الرابع: تأثير الإبداع التكنولوجي

هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها:<sup>22</sup>

1. يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات

<sup>22</sup> أحمد سيد مصطفى . إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، كلية التجارة، جامعة بنها ، مصر ، 1999، ط4. ص: 627

التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

2. إن الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:

× حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تسائر الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

× التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

3. يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة.

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجياً من أن تمنع محاكاة تكنولوجيتها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (دراسات وبحوث ميدانية)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية

### ○ تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المشتريين ( الزبائن ) :

في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن, كما في الحالات التالية:

1. إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين, فإن هذا يُمكنُ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين ( منتجين ) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل, الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.
2. إذا ساهم الإبداع التكنولوجي في إضافة خصائص جديدة إلى المنتجات, إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات, فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين ( المنتجين ) والزبائن .

### ○ تأثير الإبداع التكنولوجي على قوة المنتجين ( الموردين ) :

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن, فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثيراً أيضاً على القوة التفاوضية للمنتجين ( الموردين ), كما في الحالات الآتية:

1. إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض, الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين, ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
2. إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن تغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين, فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.<sup>24</sup>

<sup>24</sup>السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال( و التحديات الراهنة).دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية،2000،ص:476

### ○ أثر الإبداع التكنولوجي على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة :

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المداخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من : الأسعار النسبية للمداخلات, وأداء المداخلات الجديدة, وتكلفة الإحلال بين المداخلات، أو بعبارة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة و تفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة .

وعلى سبيل المثال : تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة ، وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم

المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات و إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمان الشاي و المشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة فسوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الجو البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي في عامي 1975 و 1976 و ارتفع سعر البن بشكل قياسي و هذا بسبب نقص المحصول ، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة .

و بالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ، ومن ثم تتأخر ربحيتها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (( بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف )) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى ، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية .<sup>25</sup>

<sup>25</sup> نفس المرجع السابق

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

#### المطلب الأول: ماهية المنافسة والتنافسية

##### أولاً: تعريف المنافسة

الجانب اللغوي: يطلق على المنافسة في اللغة العربية: <sup>26</sup> "التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب(التنافس التجاري)" ، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلمياً.

التشريع الإسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخر الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية. <sup>27</sup> قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" <sup>28</sup>، وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم" <sup>29</sup>.

الجانب الاصطلاحي : ومن بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات و الإنتاج ورؤوس الأموال <sup>30</sup>. كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر" <sup>31</sup>.

<sup>26</sup> - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس-باريس، 1973، ص344.

<sup>27</sup> - <sup>5</sup>عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2010/2011، ص83.

<sup>28</sup> - سورة المطففين الآية 26

<sup>29</sup> - سورة الحديد الآية 21.

<sup>31</sup> - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011، ص12.

ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة:<sup>32</sup>

المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.

المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.

### ثانياً: تعريف التنافسية

لقد أثار مصطلح التنافسية العديد من التساؤلات لدى الباحثين و الكثير من الانشغالات عند الاقتصاديين و حتى السياسيين، و استقطب اهتمامات الحكومات، المؤسسات، مراكز البحوث و حتى الأفراد العاديين.

إن اتساع نطاق استعمال مصطلح التنافسية أدى إلى ظهور اختلافات بين الباحثين حول إيجاد تعريف موحد و شامل لها، ففي الوقت الذي يرى البعض بأن التنافسية تعكس القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي أو معدل تضخم متدني أو سعر صرف تفضيلي، فإن البعض الآخر يراها من منظور الحصول على تكاليف أدنى مقارنة بتكاليف المنافسين أو أنها نتاج إستراتيجية دفاعية مرتبطة بحالة الإبداع. و في حين يستعمل البعض مفهوماً ضيقاً لتعريفها و يركز على تنافسية السعر و التجارة، و يعتبر البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي.

إن الاختلاف والتباين بين وجهات نظر الباحثين حول تعريف التنافسية جعل من الصعب إيجاد مفهوماً موحد و شامل لها، حسب اختلاف مستويات التحليل، حيث يفضل البعض الكمّي في تعريف التنافسية على المستوى الاقتصادي الكلي، و هذا من أجل معرفة تنافسية الدولة. أما على مستوى التحليل الوسطي فيتم البحث على تنافسية القطاع من منظور الاقتصاد الصناعي لتحديد درجة و كثافة شدة المنافسة بين القطاعات و كيفية التدخل لتنظيم العلاقات بين المؤسسات لحماية التنافس الحر. أما على

<sup>32</sup> - أبو قحف عبد السلام " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص25.

المستوى الجزئي و هو الاقتصاد الجزئي و الخاص بالمؤسسة في حد ذاتها، فالهدف هو البحث عن العلاقة بين الأداء و الخصوصيات الذاتية للمؤسسة لتبني خيارات إستراتيجية محددة و لتوضيح ذلك أكثر ندرس كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى كما يلي:

### 1- تنافسية الدولة:

لقد تم تعريف تنافسية الدولة من قبل عدة مجالس و منظمات من أهمها:

#### - مجلس السياسة التنافسية الأمريكية:

و قد عرف هذا المجلس التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق العالمية، و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المستوى الطويل.<sup>33</sup>

#### - منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE):

تعرف هذه المنظمة تنافسية الدولة بأنها القدرة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، و تساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل.<sup>34</sup>

#### - المنتدى الاقتصادي العالمي:

عرف المنتدى تنافسية الدولة على أنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة، بعبارة أخرى قدرة الاقتصاد على التوصل إلى معدلات نمو مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي للفرد.<sup>35</sup>

#### - المعهد الدولي للإدارة و التنمية في سويسرا:

يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية تنافسية الدولة على أنها قدرة الدولة أو المنظمة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> عثمانى عمر مجّد : "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الاقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، العدد7، 1999، ص204.

Alaoui Abdallah: "La compétitivité Internationale: stratégies pour les entreprises française"<sup>34</sup>, Ed. harmattan, France, 2005, p41.

<sup>35</sup> رزق كمال وقاسي ياسين : "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 8-9 مارس 2005، ص325.

أما "بورتر" (Porter) فقد أشار إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف و أسعار الفائدة و عجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل، كما قد تمثل التوازن الموجب للميزان التجاري، أو القدرة على إيجاد وظائف شاغرة... الخ. و أوضح "بورتر" (Porter) أن المفهوم الشامل للتنافسية على مستوى الدولة هو إنتاجيتها، و أن رفع

مستوى المعيشة داخلها يتوقف على قدرة المؤسسات على تحقيق مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية عبر الزمن، و هكذا يرى "بورتر" أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق و تعزيز ذلك من خلال:<sup>37</sup>

- النظام التعليمي: حيث يلعب التعليم دورا أساسيا في تدعيم و تطوير المهارات و الطرق العلمية في التفكير، و حل المشاكل و تنمية المعرفة كمحرك للتقدم التكنولوجي و تطبيقاته، كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في التنافسية.
- البيئة الثقافية و الاجتماعية: تفرز هذه البيئة مؤشرات على السلوك و على رأسها القيم و الاتجاهات و الدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الانجاز.
- توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية، استقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام و الخاص و الربط بين البيئة و الاقتصاد.

من خلال هذه التعاريف يمكن وصف تنافسية الدولة بأنها ذلك المفهوم الذي يقوم على أساس امتلاك الدولة للقدرة على التنافس في الأسواق العالمية، و نظرا لعدم قدرة الدولة على التدخل المباشر في العملية الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق، فإن التنافسية يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، سعر الصرف، حجم العمالة و المهارات المتوفرة... إلخ، و قدرتها على خلق المحيط المناسب لنشاط الاقتصاد.

<sup>36</sup> علي عبد الله: " الأداء المتميز "، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص230.

<sup>37</sup> علي عبد الله: المرجع المذكور سابقا، ص231.

### 2- تنافسية القطاع:

القطاع يمثل مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة. وتعرف تنافسية القطاع بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، و غالبا ما تقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و جودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.

و من الصعب جدا على دولة معينة أن تكون قادرة على كسب التنافسية في جميع القطاعات، و هذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ لأن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى، ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، و هو ما يفرض عليها التركيز

أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى. و إذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي، و هذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات ذات تنافسية و ذات قدرة على تحقيق نمو دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم و الحماية.<sup>38</sup>

### 3- تنافسية المؤسسة:

باعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي و الوطني، و النتائج الايجابية المحققة على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة. و بهذا فإن تطوير و بناء القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى العالمي أو المحلي يمكن النظر إليه باعتباره هدفا يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار.

توجد عدة تعاريف لتنافسية المؤسسة تتمثل أهمها فيما يلي:

<sup>38</sup>Hamel Gary et Prahalad.C.K: "computing for the future", Harvard business school press, USA, 1994, p274.

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالجودة و النوعية الجيدة والسعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة".<sup>39</sup>

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها و المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار و البقاء".<sup>40</sup>

و تعرف أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية، و المؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية ( النمو، الحصة السوقية)".<sup>41</sup>

و نقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية.<sup>42</sup>

و مما تقدم نستطيع القول بأن العلاقة ما بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا الدولة، القطاع و المؤسسة هي علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكسابه قدرة تنافسية على الصعيد الدولي و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على مستوى الدولة.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وتطورها التاريخي

#### أولا: تعريف الميزة التنافسية:

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حيث قدم "بورتر" (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، و أشار إلى أن العامل الأهم و المحدد

<sup>39</sup> وديع محمد عدنان: "القدرة التنافسية و قياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 10.

<sup>40</sup> النجار فريد: "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 11.

<sup>41</sup> Muchielli J.L: "La compétitivité: définition, indicateurs ET determinants", Ed. Dunod, Paris, 2002, p84.

<sup>42</sup> Torondeau J.C ET Huttin.C: "Dictionnaire de stratégie d'entreprise ", Ed. Vuibert, Paris, 2001, p41.

لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في القطاع التي تعمل فيه، و قد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

و تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا و تمثل طموحا مشروعًا لجميع المؤسسات، لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية و أهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات و لمواكبة المستجدات، وأن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها و تطويرها، تأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد و متميز عن المنافسين، حيث أخذ الاهتمام يتزايد و تعددت الدراسات و الأبحاث المنصبة على الميزة التنافسية ضمن الإستراتيجية و إدارتها خلال العقدين المنصرمين، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بكونها تنبع من داخل المؤسسة تعتمد على مواردها لتمثل نقاط قوة تمكنها من المنافسة و البقاء.

لقد تباينت و تعددت التعاريف و المفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية، و من أجل الوصول إلى تعريف مناسب نستعرض التعاريف التالية:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون".<sup>43</sup>

- و تعرف كذلك على أنها: "مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء إليها و يصعب تقليده و مجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى".<sup>44</sup>

<sup>43</sup> السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>44</sup>Porter.M : " L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance",Ed. Dumond, Paris, 1997, p8.

يركز هذين التعريفين على خلق قيمة و منفعة للزبون أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، حيث أن هذه القيمة الرفيعة المستوى أو القيمة الإضافية التي يحصل عليها الزبون من المنتج هي اتحاد و تكامل عناصر الجودة و السعر و الخدمة، و التي تتحقق إما بتقديم منتجات جيدة و بتكلفة أقل من المنافسين، أو باستخدام أساليب متميزة و متنوعة لتقديم المنتج بشكل يلاءم السعر الذي يدفعه الزبون، و هما أساس إستراتيجية التنافس.

- كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية المادية و المالية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية، و يربط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز".<sup>45</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني تفرد و تميز المؤسسة بالشكل الذي يظهرها الأكثر تنافسية و الأفضل من منافسيها الذين يشغلون نفس النشاط، و هذا يكون من خلال الاستغلال الأمثل و الأفضل لمواردها و كفاءاتها، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، و الإبداع و الابتكار بشكل مستمر، و يكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية و تنميتها و المحافظة عليها.

<sup>45</sup> حيدر معالي فهمي: "نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر القاهرة، 2002، ص8.

- و تعرف أيضا بأنها: "القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين".<sup>46</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة إذا أرادت التميز عن منافسيها يجب عليها استغلال مصادر القوة لديها.

- كما يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، و يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>47</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع و الابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، و الذي يمكن المؤسسة من اكتشاف طرق جديدة لأداء أعمالها يصعب على منافسيها تقليده، و تصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار و الإبداع بشكل مستمر، حيث يوفر لها ذلك التفوق في السوق و الأداء المتميز و ذلك من خلال التركيز على تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها.

- و تعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "القدرة على تقديم السلعة أو الخدمة للزبون بمستوى أفضل مما هو عليه عند باقي المنافسين".<sup>48</sup>

و بناء على ما تقدم من تعاريف نجد أن هناك قسم من الكتاب قد ركزوا في تعاريفهم على العوامل الداخلية للمؤسسة من خلال قدرتها على استغلال مواردها لتكون في موقع أفضل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، في حين ركز قسم آخر على العوامل الخارجية المتمثلة في احتياجات الزبائن و رغباتهم، و تلبيتها عن طريق القيمة الأعلى لزبائنهم.

<sup>46</sup> موساوي زهية و خالد خديجة: "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 169.

<sup>47</sup> Kotler.P et Armstrong.G : " Principales of marketing ", 6<sup>ème</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008,p207.

<sup>48</sup> Haag. S et Cummings.M et Philips. A : " management information system ", 6<sup>ème</sup>Ed. McGraw-Hill Irwin,New York ,2007,p18.

كما تشترك التعاريف في كون الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز و التفرد الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، و الذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها: الحصول على هوامش ربح مرتفعة، و تبني أسعار تنافسية (منخفضة)، و الحصول على حصة سوق أكبر، و تحقيق النمو و البقاء أطول ما يمكن.

و من هنا نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن منافسيها و تحقق التفوق و التميز عليهم، و ذلك بأن يأخذ منتج المؤسسة أبعادا متميزة عن أبعاد المنتجات المنافسين، فقد تكون على أساس التكلفة أو الجودة أو الخدمة أو العلامة. و يمكن لأية مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية و تباع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان و الاسم و الشهرة).

و في ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، و ذلك من خلال تقديم منتجات ( السلع أو الخدمات ) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

### ثانيا: تطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولا " لشمبرلين " ، ثم إلى " سالزنيك " الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندرلر " و " هوفر " حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من " بورتير " و " داي " واعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> - أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 27.

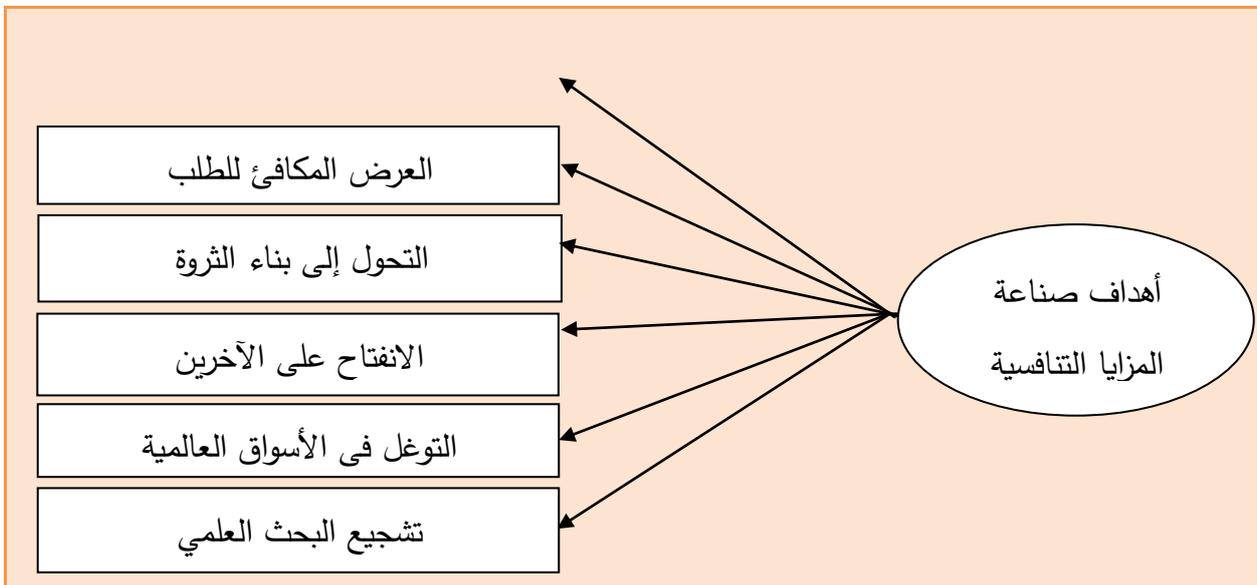
### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل على بلوغه أي مؤسسة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو خاص، وهذه الأهداف جميعها تهدف على الارتقاء بالاقتصاد الوطني و جعله

اقتصاداً تنافسياً يملك قدرة التأثير، و من أجل ذلك فإن صناعة الميزة التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع العالم بفعالية و كفاءة، و يتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص و القدرات التي تؤهله للتفوق و هو ما يظهره لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : أهداف صناعة المزايا التنافسية



المصدر : الخضيرى محسن أحمد: "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص40.

و من خلال ما سبق تتجسد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً و كمياً و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> الغالي طاهر و إدريس وائل: "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص68.

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، و يزيد من ثقتهم في المؤسسة و بالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.

- إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها و فعاليتها في استخدام الموارد.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.<sup>51</sup>

- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية و توسعها في ظل التغيرات و التهديدات البيئية و خاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

و بهذا فإن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة و الإبداع و الابتكار.

إذن تعد الميزة التنافسية للمؤسسة سلاحا لمواجهة التحديات و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، كما تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها و محاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و أن المنافسين على علم بها. و بالتالي فإن الميزة التنافسية تعتبر هدفا أساسيا و ضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي

<sup>51</sup> مرسى نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص38.

تريد التفوق و التميز، و أن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد و الإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين و السعي لإرضاء الزبائن و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح و شمولي و مستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:<sup>52</sup>

- أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، و هذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.

- أنها تنبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة، و يسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و الطويل.

- أنها تؤدي إلى التفوق و الأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه.

<sup>52</sup> أنظر إلى: -الروسان محمود علي: "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الإستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري"، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص28.

- الغالي طاهر و إدريس وائل: المرجع المذكور سابقاً، ص309.

- Garibald .G : " stratégie concurrentielle: choisir et gagner ", Ed. Organisation, Paris,1994, p95-96.

- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء، و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، و تحفزهم للشراء منها.

كل هذا يمثل أهم الخصائص و المميزات التي تتصف بها الميزة التنافسية، و على المؤسسة أن تحرص على تطوير و تنمية ميزات التنافسية، و أن تركز على تلبية حاجيات و رغبات عملائها، و تهتم بالحفاظ على مواردها البشرية ذات الكفاءات و المهارات الذهنية و تنميتها لتكون لها أساس تكوين الميزة التنافسية و المحافظة عليها، و التي تعتبر هدفا استراتيجيا يعكس وضع تنافسيا جيدا و مستمرا للمؤسسة إزاء منافسيها.

### المطلب الرابع: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

#### أولا: أنواع الميزة التنافسية:

هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية، و إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به "بورتير" (Porter)، و الذي يعتمد في تصنيفه على القيمة التي تحققها للعميل و التي تتمثل في التكلفة المنخفضة و التميز، و فيما يلي شرح لكل منهما:

#### **1) ميزة التكلفة الأقل:**

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر

التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط. و يمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.<sup>53</sup>

للحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و تتمثل مراقبة العوامل فيما يلي:<sup>54</sup>

<sup>53</sup>Porter. M : " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p85.

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، و الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.
  - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
  - مراقبة استعمال قدرات المؤسسة، و مدى مطابقتها لمتطلبات السوق و الإنتاج.
  - مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من تم استغلالها، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تمكن من تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع.
  - مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
  - مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
  - مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع نشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك لأنه عادة ما تستفيد المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع و توظف قبل الغير أفضل المستخدمين، و الحصول على منفذ للموردين الأكفاء الذين يكثر الطلب عليهم.
  - مراقبة الإجراءات التقديرية و تغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
  - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، و بالموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تقليص التكاليف.
  - مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
- إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، و لكنها لا تضمن لها الريادة.
- و بالتالي فإن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها و متابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائيا، و إنما نتيجة جهود مكثفة و اهتمام متواصل. و يمكن أن تدوم ميزة

<sup>54</sup>Ibid ,p129-136.

التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط، حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة و استعمال نفس مصادرها. و يختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف و كذلك باختلاف قطاع النشاط، و من بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي:<sup>55</sup>

- اقتصاديات الحجم، و التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردون و قنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، و التي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

### (2) ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة، و التي يوليها العملاء قيمة هامة. كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، و تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، و تستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، و التي تشمل العناصر التالية:<sup>56</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

<sup>55</sup>Porter.M : " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p143-145.

<sup>56</sup>Ibid, p152-162.

- التعلم و آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، و الذي قد يناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقتها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط و القطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، و من ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة. و تعد هذه المعاينة مهمة لاستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح و اكتشاف مصادر جديدة للتميز.
- تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، فالمؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلاً تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتجات أكثر دواماً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية أو الأغلى سعراً.
- و لكي تنجح المؤسسة في تميزها، عليها أن تحقق الشروط التالية:
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل و من ثم ضمان ولائه للمؤسسة.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذ قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

و يتوقف دوام و استمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، و هما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، و أن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

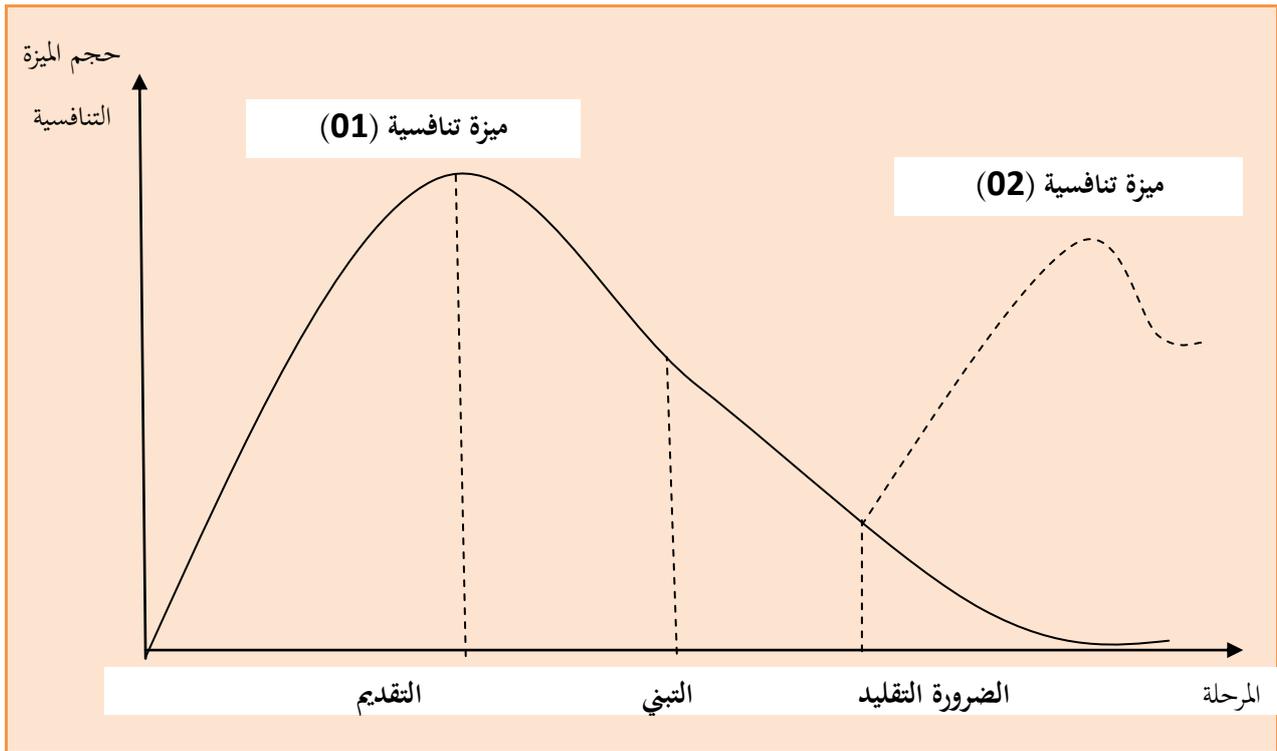
### ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، و فيما يلي استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين:<sup>57</sup>

### أولا: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. و تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. و يوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص 86-89.57



الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع المذكور سابقا، ص 86. ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:

### 1-مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، و مع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

### 2-مرحلة التبني:

تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع و الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد و البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

### 3-مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

### 4- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية. و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفتقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

### ثانيا: نطاق التنافس:

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

### 1- القطاع السوقي:

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

### 2- درجة التكامل الأمامي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع ) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ( قرار الشراء )، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

### 3- البعد الجغرافي:

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

### 4- قطاع النشاط:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الموارد البشرية و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلاءم قدراتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### خلاصة:

أصبحت البنوك و في زمن التطور تولى أهمية جد بالغة و قصوى و هذا لغاية التطور و تحقيق الأهداف و الاستمرارية و رفع مستوى الأداء فيها و يكون ذلك من خلال تهيئة القائد الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة فهي القاعدة لإطلاق العنان لمواهبهم وإبداعاتهم في القيام بالمهام و تنفيذ الخطط المرسومة للبنك و السير على مراحل العملية الإبداعية و مقوماتها وأساليب تنميتها الصحيحة، وبالرغم من العوائق التي تواجههم إلا أن الإبداع يزيد من بدائل الحلول الممكنة المعالجة للمشكل و بمجموع هذه النقاط المذكورة و تكاملها يحصل البنك على ميزة تنافسية .

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض ومناقشة مجموعة من دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أجريت في بيئات ومنظمات مختلفة، وتم اختيار تلك الدراسات على أساس درجة إسهامها في بناء وتوجيه منهجية الدراسة الحالية، وتحديد الإضافات العلمية التي يحاول المشاركة فيها، زيادة على ما أفاد منها في الجانب النظري لهذه الدراسة، إلى جانب محاولة تمييز الدراسة الحالية عن ما سبق من دراسات، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات

### المبحث الأول: الدراسات السابقة حول دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة

#### التنافسية

نال موضوع الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي "الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية" بشكل منفصل.

#### المطلب الأول: دراسات حول الإبداع التكنولوجي

**الدراسة الأولى:** خدير كلثوم، محددات الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات بولاية تفرت وورقلة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - سنة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤثرات الإبداع التكنولوجي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تفرت وورقلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عينة الدراسة من 100 عامل إداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والأداة المستخدمة هي الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها على عينة الدراسة، ثم التحليل باستخدام برنامج spss19، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد.

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ومن أهمها مستوى توفر المحددات الخارجة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة كان بمستوى مرتفع أما المحددات الداخلية كان بمستوى متوسط من جهة، في حين توفر الإبداع التكنولوجي بمستوى مرتفع من جهة أخرى، وتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المحددات الداخلية والخارجة من جهة والإبداع التكنولوجي من جهة أخرى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الدراسة الثانية:** طهار ناصر، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحسين الصورة المدركة للعلامة التجارية -

دراسة حالة العلامة التجارية، Enie جامعة الجزائر 3، سنة 2019

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي لمؤسسة ENIE في تحسين الصورة المدركة لعلامتها التجارية لدى المستهلك الجزائري، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم أخذ عينة ميسرة مؤلفة من (320) عميل كوحدة للمعاينة، وبعد استخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود فروق إحصائية في درجة إدراك المستهلك الجزائري لصورة العلامة التجارية ENIE باختلاف خصائصهم الديمغرافية المتمثلة في: السن، الجنس، المستوى التعليمي والدخل؛ بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك المستهلك الجزائري للإبداع التكنولوجي في منتجات مؤسسة ENIE على صورتهم المدركة لعلامتها التجارية.

**الدراسة الثالثة:** بحثي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي و المالي في تطوير الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر - سنة 2021

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي و المالي في تطوير خدمات البنوك الجزائرية. تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه الإبداع كونه يأتي بأفكار جديدة و حلولاً إبداعية و تطبيقها على أرض الواقع. يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي تستفيد من الخدمات و المنتجات الإبداعية، لذا و من أجل التأكد من صحة الفرضيات المطروحة اعتمدنا على عينة عشوائية مكونة من 91 مفردة من عملاء البنوك في ثلاث ولايات و ذلك من أجل مطابقة النظري مع التطبيقي.

أظهرت نتائج الدراسة ان الإبداع التكنولوجي لا يساهم في تطوير الخدمة البنكية من وجهة نظر الزبون، إلا ان هناك علاقة تأثير بين الإبداع المالي و تطوير الخدمة البنكية تظهر في أهمية الخدمات الالكترونية المقدمة التي تساهم في تقليص وقت تحصيل الخدمة و تخفيض تكلفتها و تحسين جودتها.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة: قارة عشيرة حميد، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الأداء التسويقي للوكالات المصرفية، دراسة عينة من الوكالات المصرفية الأجنبية النشطة بولاية شلف، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف - سنة 2021

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الأداء التسويقي للوكالات البنكية الأجنبية النشطة بولاية شلف، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تم جمع المعلومات عن طريق توزيع استبيان على عينة ميسرة لموظفي الوكالات البنكية الأجنبية النشطة بولاية شلف ( بنك الخليج، بنك البركة، بنك BNP، بنك سوسييتي جينرال، بنك نتيكسيس)، حيث بلغ حجم العينة 39 مفردة، واستعمل سلم ليكرت الخماسي للقياس، وتما الحصول على نسبة ثبات قدرها 0.883.

توصلت نتائج الدراسة بعد استخدام جملة من أساليب التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSSV.24 أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة بين الإبداع التكنولوجي والأداء التسويقي للخدمات المصرفية بالوكالات البنكية محل الدراسة، كما أنه يوجد أيضا أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0,05$  للإبداع التكنولوجي على الأداء التسويقي للخدمات المصرفية بهذه الوكالات البنكية، كما أنه توجد علاقة موجبة وقوية بين الإبداع التكنولوجي وكل أبعاد الأداء التسويقي لهذه الوكالات البنكية وذات أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية.

الدراسة الخامسة: خروبي أسماء، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تكوين الصورة الذهنية الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية، جامعة 8 ماي - قالمة - سنة 2022

هدفت هذه الدراسة من خلال فصولها الأربعة معالجة الإشكالية من كافة جوانبها بدءا بتناول المفاهيم سواء المرتبطة منها بالإبداع التكنولوجي و بالصورة الذهنية الإلكترونية وانتهاء بمحاولة الربط فيها بين متغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك على مجموعة من أدوات جمع المعلومات ومستمدين الى جملة من الدراسات المرتبطة بالموضوع والتي من خلالها.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها ان الإبداع التكنولوجي يساهم بشكل كبير في تكوين صورة ذهنية للسفارة حيث تعتمد السفارة الأمريكية على مختلف الأساليب والتقنيات التكنولوجية الإبداعية في تشكيل صورتها الالكترونية عبر صفحتها الرسمية على الفايسبوك وفي الأخير وجدنا ان السفارة نجحت بشكل كبير في تكوين انطباع ايجابي عنها.

### المطلب الثاني: دراسات حول الميزة التنافسية

الدراسة الأولى: دراسة (Flat & Stanley, 2008) بعنوان خلق ميزة تنافسية من خلال الأصول غير الملموسة الآثار المباشرة وغير المباشرة لثقافة الشركات وسمعتها.<sup>58</sup>

#### Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول الغير ملموسة عبر معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية أجريت الدراسة على (104) منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات المبحوثة، بل إن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالسمعة المؤسسية بالإضافة الى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.

---

Flatt, Sylvia J, Kowalczyk, Stanley J, Creating Competitive Advantage through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation, Advances in Competitiveness Research, Vol. 16, N°01, 2008.

وصلت الدراسة الى أن الثقافة لا تعمل فقط على تحسين الأداء المالي ولكن ترتبط بشكل إيجابي بالسمعة، إضافة الى ضرورة المحافظة على تطبيق أبعاد الميزة التنافسية لأثرها على الثقافة والسمعة المؤسسية مما يرفع نسبة أدائها، كما ان السمعة تعمل كوسيط بين الثقافة والأداء المالي.

دراسة الثانية: (Chang, 2011) بعنوان: تأثير الأخلاقيات البيئية للشركات على الميزة التنافسية، دور الابتكار الأخضر كوسيط<sup>59</sup>.

The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation.

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية، وقد تم توزيع (500) استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية التسويق الإنتاج البشرية، البحث والتطوير.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة الى أن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة الى أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

---

Ching-Hsun Chang. The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation, Journal of Business Ethics, Vol. 104. N°03, 2011.

الدراسة الثالثة: (Reem Mohammad El-Ashkar 2017) بعنوان: تقييم مدى وعي و ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

### Assessing the Extent of Awareness and Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) In Achieving Competitive Advantage In Commercial Banks Working In Palestine

يهدف هذا البحث إلى دراسة مقدار الوعي عند البنوك التجارية العاملة في فلسطين نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث و تم تصميم استبانة و القيام بمقابلات غير موجهة كأداتين لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا في جميع البنوك التجارية العاملة في فلسطين، سواء في قطاع غزة والضفة الغربية ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS

الدراسة الرابعة: (Ahmed Hesham Al-Saqqa 2017) بعنوان: دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركات تزويد خدمة الانترنت في قطاع غزة.

### The Role of Marketing Intelligence in Achieving Competitive Advantage Case Study: Internet Service Provider Companies in The Gaza Strip.

تبحث الدراسة دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية في شركات تقديم خدمات الإنترنت في قطاع غزة . يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي التسويق في شركات تقديم خدمات الإنترنت في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاستخبارات التسويقية ومكوناتها الأربعة ( استخبارات المنافس ، استخبارات المنتج، استخبارات السوق، استخبارات الزبون ) وتحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة: (Amal Nabil Qeshta 2020) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

A Proposed Strategy to Achieve the Competitive Advantage in the Palestinian Universities.

هدف الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. استخدمت الباحثان المجموعة البؤرية كأداة للدراسة شملت بعض أعضاء هيئة التدريس من ثلاث جامعات فلسطينية الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى). استخدم الباحثون المنهج الهيكلي لصياغة الإستراتيجية المقترحة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في الجامعات.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

تم تخصيص هذا المبحث لاستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث سيتم تناول الدراسات التي تطرقت للعلاقة الحالية بشكل مباشر.

### المطلب الأول: دراسات تناولت متغيري الدراسة الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية.

الدراسة الأولى: زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور ، رسالة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2018

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

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

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

**الدراسة الثانية:** عمير فضيلة أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات (دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2018

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية تنافسية المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها البيئة الخارجية، من خلال إبراز دور البحث والتطوير في تدعيم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، وتحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية وقد اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على الاستلانة الموزعة على مجموع 40 إطار على مستوى 14 مؤسسة صناعية، باستعمال نموذج الانحدار المتعدد لإبراز أثر كل من الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات على إستراتيجية تدنئة التكاليف، وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز .

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في المنتج يؤثر على الإستراتيجيات التنافسية لعينة المؤسسات الصناعية، أما الإبداع التكنولوجي في العمليات كذلك يؤثر على كل من إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز باستثناء إستراتيجية تدفئة التكاليف.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة الثالثة: ناصر طهار، مُجد فلاق مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIE) مقال مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد 3، جامعة شلف، سنة 2018

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

الدراسة الرابعة: دحماني مصطفى بوسهمين أحمد تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة فرع مؤسسة موبيليس ولاية بشار مقال مجلة البشائر الاقتصادية العدد 1، جامعة طاهري مُجد بشار، سنة 2017.

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

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وهذا بتقديم منتجات بسعر منخفض وجودة عالية، أو بتقديم خدمات للزبائن.
- أكثر الأبعاد التنافسية تركيزا في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

**الدراسة الخامسة:** مركان مُجَّد البشير بركان مامة ماجن مُجَّد محفوظ، دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس بـرج بوعريـريـج)، مقال مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 2، المركز الجامعي تيسمسيلت، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التكنولوجي والتنافسية بمؤسسة كوندور ، وإلى قياس أثر الإبداع التكنولوجي إبداع المنتج وإبداع العملية على أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة التسليم)، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرة بـ 117 إطار مكونة من المجموع الكلي 262 إطار في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي لدى إطارات شركة كوندور : وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد الإبداع التكنولوجي ومجموعة وأبعاد التنافسية مجتمعة في المؤسسة قيد الدراسة

- تتميز المؤسسة بالمرونة الكافية التي تمكنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق وتلبية حاجات زبائنها وحتى خلق حاجات لزبائن آخرين، ولضمان تحكمها في التكلفة والجودة تقوم باستيراد أحدث التقنيات والوسائل من أجل ضمان هامش ربح أكبر ومواكبة الاحتياجات اللامتناهية لزبائنها.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسة السادسة: عبد الرؤوف حجاج دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج خلال الفترة (2013-2014) رسالة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على المداخلات التي تعبر عن الإبداعات التكنولوجية الإنفاق على البحث والتطوير، إبداع المنتج، إبداع العملية، ومخرجات تعكس بعض مؤشرات الميزة التنافسية الحصة السوقية، رقم الأعمال، حجم الإنتاج، يتمثل مجتمع الدراسة في أربع وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية وهذه الوحدات هي: وحدة إنتاج التلفزيون، وحدة إنتاج المكيفات الهوائية، وحدة إنتاج الثلاجات، وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية اعتمد في الدراسة على أسلوب مغلف البيانات (DEA).

توصلت الدراسة إلى وجود وحدتين من ذو كفاءة عالية، ووحدتين ذو كفاءة متوسطة نسبياً، كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المداخلات، وزيادة بعض المخرجات

الدراسة السابعة: فرسان فرحان جدي إسهامات الإبداع التقني في تعزيز الميزة التنافسية للشركة (دراسة تحليلية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين مقال مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 31 جامعة تكريت سنة 2014.

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

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

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

ولإثبات فرضيات الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 40 عامل في الشركة العربية لكيمواويات المنظفات صلاح الدين، وجرى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والتأثير لتشخيص علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعة والميزة التنافسية، أما بخصوص علاقة الارتباط بين أنواع الإبداع التقني منفردة والميزة التنافسية فإن التكلفة حققت أعلى علاقة ارتباط بين أنواع الإبداع التقني مع الميزة التنافسية، ويعود ذلك إلى دعم إدارة الشركة المبحوثة لأنواع الإبداع التقني. هناك تباين في تأثير أنواع الإبداع التقني من حيث الأهمية في الميزة التنافسية والذي يمثله الأثر المعنوي في تحليل الانحدار، ويعود ذلك إلى اهتمام إدارة الشركة بتوعية العاملين على ضرورة إنتاج وتصميم منتجات جديدة وانعكاسات ذلك على التمييز في المنتجات وتخفيض كلف الإنتاج.

**الدراسة الثامنة:** بن يامين خالد الإبداع التكنولوجي كأداة لرفع تنافسية المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة موبيليس) رسالة ماجستير جامعة وهران، سنة 2013

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

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أكثر الأبعاد التنافسية في المؤسسة هو التركيز على التميز والوقت، أكثر من الجودة والتكلفة، وذلك يرجع لشدة المنافسة، فقد وصلت مؤسسة موبيليس لتقديم أقل الأسعار الممكنة وجودة المنتجات والخدمات فأصبحت تركز على أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة عن باقي المنافسين. هناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي وأبعاد الميزة التنافسية، إذ أنه كلما زادت المؤسسة في اهتمامها بالإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات والخدمات زادت معه حصصها السوقية وتميزت بمنتجاتها وخدماتها.

**الدراسة التاسعة: إسماعيل سعود دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة ، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي إبداع المنتج إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية (الكلفة الجودة المرونة التسليم في المؤسسات قيد الدراسة والتعرف على حقيقة الإبداع التكنولوجي في بيئة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استهدفت الدراسة عينة قدرها 15 مؤسسة من مجتمع كلي يقدر بـ 20 مؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

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

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، والثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية، أما القسم الثاني متعلق بمتغيرين السابقين معا، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الموضوع الإبداع التكنولوجي من الجانب النظري

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

➤ ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة بالآتي:

➤ من حيث هدف الدراسة:

كونها تهدف إلى تبيان أثر الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك باختيار نموذج شامل يربط بين مختلف أبعاد الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية.

➤ من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة التي تداولت الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ركزت على القطاع التعليمي والمالي والخدمي. وغيرها، في حين لم ينل القطاع العمومي اهتماما كافيا في تناوله لأثر الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية لا سيما الميزة التنافسية التي يرى المعظم أنها مقتصرة على بعض القطاعات، لذا قمنا باختيار قطاع عمومي حيوي وهو مؤسسة .....

➤ من حيث المنهجية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

---

عينة من العمال .....، إلا أن معظم الدراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية في قطاعات أخرى.

وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة فيما يلي:

- الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب ودراسة الإبداع التكنولوجي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات التأثير.
- تحديد المنهج الوصفي منهجا للدراسة.

### خلاصة الفصل

إن انطلاقة البحث العلمي من الدراسات السابقة، بعد أساساً صحيحاً لتكوين الفكرة المبدئية عن موضوع ومتغيرات الدراسة، إذ يمكن لكل باحث أن يستفيد من الدراسات السابقة لموضوعه بشكل أو بآخر كضبط المتغيرات قياسها تحديد مجال التطبيق... وغير ذلك، وبالتالي فقد قامت الدراسة الحالية باستعراض مرجعي لأهم الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها، والتي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة، وهذا لتأسيس انطلاقة صحيحة للدراسة، و تم الاستفادة من جميع تلك الدراسات في إثراء الجزء النظري، واستأنس بها في بناء أداة الدراسة وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

الفصل الثالث  
الجانب التطبيقي

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مجمل ما هو نظري حول المؤسسات المصرفية و شرح ما هو أساسي عن الإبداع التكنولوجي و مدى تأثيره على الميزة التنافسية و تقديم مختلف الخدمات التي تطرحها بصفة عامة، سوف نقوم في هذا الفصل في مبحثه الأول بعرض صورة عن بنك التنمية المحلية BDL وكالة سعيدة من خلال التطرق إلى المكانة التي يحتلها البنك كمؤسسة مصرفية في دفع وتيرة التنمية الاقتصادية من خلال المهام التي تقوم بها من جهة ، و التغيرات التي تشهدها و التطورات التي طرأت على خدمة المؤسسة و التي أدت إلى تحسين أدائها خاصة المالي من جهة أخرى ، أما المبحث الثاني فسنترك للجانب التطبيقي

المبحث الأول: تعريف بنك التنمية المحلية BDL

بنك المحلية التنمية هو مؤسسة مالية عامة ملك للدولة يخضع في أحكامه التشريعية إلى القانون التجاري باعتباره شركة ذات أسهم ، يعد آخر بنك تم إنشاؤه في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، تأسس بموجب المرسوم رقم 85/85 في 10 شعبان 1405 الموافق ل 30 أفريل 1985 الذي تضمن إنشاءه و قانونه الأساسي و هو منبثق عن القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره 36800 مليون دينار جزائري.

مقره الرئيسي بسطاوالي بولاية الجزائر العاصمة ، يحسب له شبكة متكونة من 149 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن ، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها ، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. فهو بنك يهدف إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز

الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة

في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية (ANGEM CNAC) (ANSEJ)

بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد.

لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن، و بصفة عامة يقوم بالوظائف التالية :

-خدمة المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الولايات

تمويل العمليات الاستثمارية المنتجة التي تبادر بها الإدارات و الهيئات المحلية. الدفع بالمخططات و البرامج

-التنمية المحلية

-منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير

منح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل إلى القطاع الخاص

. منح و إصدار تسيقات أو سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة

وكالة سعيدة يوم 10 ماي 1987 و التي تعتبر من أهم الفروع للبنك كونها الوكالة الوحيدة على

مستوى إقليم الولاية ،حيث استقلت عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل القانون

04/89 المتعلق باستقلالية المؤسسات

-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالب بن فليس ميلود بعنوان أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية سنة 2013 ص63

-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير للطالب حميدي عبد الرزاق بعنوان جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية سنة 2008

بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة هو هيئة قاعدية للاستغلال صنف حسب نشاطها إلى الصنف "أ" تحت الرمز 421 ، يتموقع بوسط المدينة بنهج أحمد مدغري رقم 14 تلمسان و يتبع في تسييره للمديرية الجهوية للاستغلال

وهو بنك ودائع يتولى كل العمليات المصرفية كالتوفير الإقراض و الضمانات ، التحويلات البنكية و مختلف العمليات الأخرى .

يقوم بتسيير الوكالة مدير معين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال ومدير الموارد البشرية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي للوكالة كما يلي



المدير: له دور التنسيق بين المصالح البنكية وكذلك أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي فيما يخص

منح القروض و استقطاب زبائن جدد للبنك.

أمانة الوكالة : تقوم بسجيل و تنظيم كل البريد الوارد والصادر عن البنك و القيام بكامل أنواع

السيكريتارية بصفة عامة

خلية المراقبة : تقوم مراقبة جميع العمليات البنكية اليومية و التدقيق في العمليات المحاسبية وإبلاغ المدير

في حالة وجود خلل لإيجاد الحلول المناسبة.

الوكلاء المفوضون بالتوقيع يتقصدون دور النيابة، يكونون في الغالب رؤساء مصالح ومهمتهم الإشراف

على تنسيق العمليات البنكية مع السهر على حسن سير العمل وفق للتعليمات التي يصدرها المدير و

الإبلاغ بواسطة تقارير كتابية كانت أو شفوية

### مصلحة الصندوق :

مصلحة الصندوق تتمثل وظيفتها في استقبال الودائع وتنفيذ التحويلات لحساب الزبون ، تعتمد على

أربع

مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي

- مبدأ الاستغلال

- مبدأ العقود

- مبدأ الخزينة

- مبدأ الأمان

وسنحاول شرح هذه المبادئ باختصار

مبدأ الاستغلال

يبني هذا المبدأ على أهمية الاستماع للزبائن وتقديم النصح والمشورة لهم و تزويدهم بالمعلومات و الخدمة السريعة ، و يعتبر هذا المبدأ بمثابة المرآة العاكسة للبنك حيث عن طريقه يمكن للبنك معرفة مكانته بن المنافسين وكذلك حصته السوقية.

مبدأ العقود

إن تطبيق القواعد في هذا الميدان يجب أن يتم بحرص تام في كل العمليات التي يقوم بها البنك مع زبائه بسبب الأخطار المحتملة جراء هذه العمليات مهما كانت صفتها القانونية خاصة فيما تعلق بكيفية تسديد القروض في حالة القروض المباشرة و الإجراءات الخاصة بالروض المنوحة في إطار التجارة الخارجية.

مبدأ الخزينة

أي ضرورة التطوير الدائم لطريقة تسيير الخزينة و ذلك لتجنب العجز الذي قد يحدث في الخزينة كما يجب الحرص على الاحتفاظ الدائم بنسبة من السيولة للقدرة على تسديد و تغطية طلبات الزبائن التجاريين و المدخرين

مبدأ الأمان

يهتم هذا المبدأ بالعمليات المأخوذة بالقيم المتمثلة في السيولة و الصكوك و ذلك بالتحقق من التوقعات والأرصدة و كذلك الموجودات عن طريق المراقبة الدائمة

.-التسيير الإداري والقانوني لحسابات الزبائن

.التسديد بالشيكات

1.-الإيداع والسحب نقد

.-تسيير الحسابات المالية والإدارية

مصلحة القروض و الالتزامات:

تقوم بالجمع بين البحث و المسعى التجاري و الاستشارة القانونية وتقييم خطر الزبائن وكذلك الشروط

المفروضة عن منح القرض مع مراعاة كيفية استعمال هذا القرض، ويمكن حصر مهام هذه المصلحة

في:

.-استقبال الوكالة للزبائن

.-التأكد من موافقة القروض للشروط المطلوبة

دراسة طلبات القروض و اقتراح مسابقات خصوصية لتنفيذها و اتخاذ القرار الأولي من طرف لجنة

الوكالة

إرسال ملفات القروض إلى مديرة مجمع الاستغلال DGE من أجل اتخاذ القرار النهائي حول القروض

-تسيير ملفات القروض

-إرسال ملفات الخاصة بالقروض إلى بنك الجزائر من أجل المتابعة البعيدة

.-متابعة استعمال القروض الممنوحة وميدان توجيهها وكذلك تسديدها في الآجال المحددة

.-متابعة كيفية استعادة المستحقات المتنازع عليها

.-استلام الضمانات الحقيقية والشخصية

-منح القروض المرخص بها والحرص على تنفيذ شروط استعمالها

-متابعة مدى تطبيق الشروط البنكية

-تنفيذ العمليات القانونية

تقديم النصح للزبائن

### **مصلحة وسائل الدفع :**

و هي المصلحة التي المكلفة بمعالجة السندات و الشيكات بين وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من

أجل خصمها أو تحصيلها و وقت تقديمها للمدين من أجل تحصيلها. يقوم نشاط المصلحة على

-التأكد من قياسات الأمان كالتحقق من التوقيعات المختومة على الوثائق المقدمة للخصمة الانتظام

المادي للشيكات و السندات مأخوذة بعين الاعتبار أثناء التسليم.

-المراقبة المتكررة للقيم والموجودات و لوثائق التي تعتبر إثباتا لتلك القيم فيا يتعلق بنشاطات المحفظة.

-الاستلام و الذي يشمل عمليات الشيكات السندات سواء للدفع أو الإيداع من طرف الزبائن

- التحصيل. و الذي يختص بالذمم المالية من الوكالات الأخرى

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة، والتأكد من صحة الفرضيات، سنقوم من خلال هذا المبحث بتحميل وتفسير محاور الاستبيان

**المطلب الأول: تقديم الاستبيان**

يهدف محاولة الإجابة على بعض الاشكاليات، تمت الاستعانة باستبيان متكون من أربع صفحات، شملت على كل من

البيانات الشخصية: متمثلة في الصنف(ذكر، أنثى) العمر ( من 18 سنة, الى 30) من (31 الى 40), من (41 الى 45 سنة) , من (46 الى 50 سنة) اكثر من (50 سنة) المؤهل ( ابتدائي متوسط ثانوي, دراسات عليا), الخبرة (اقل من 5 سنوات, , من 5 الى 10, من 10 الى 15, من 15 الى 20 سنة اكثر من 20), وبعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة والبالغ عددهم 25 فرد في بنك التنمية المحلية BDL بسعيدة، وبعد اجابتهم سنقوم بمعالجة النتائج.

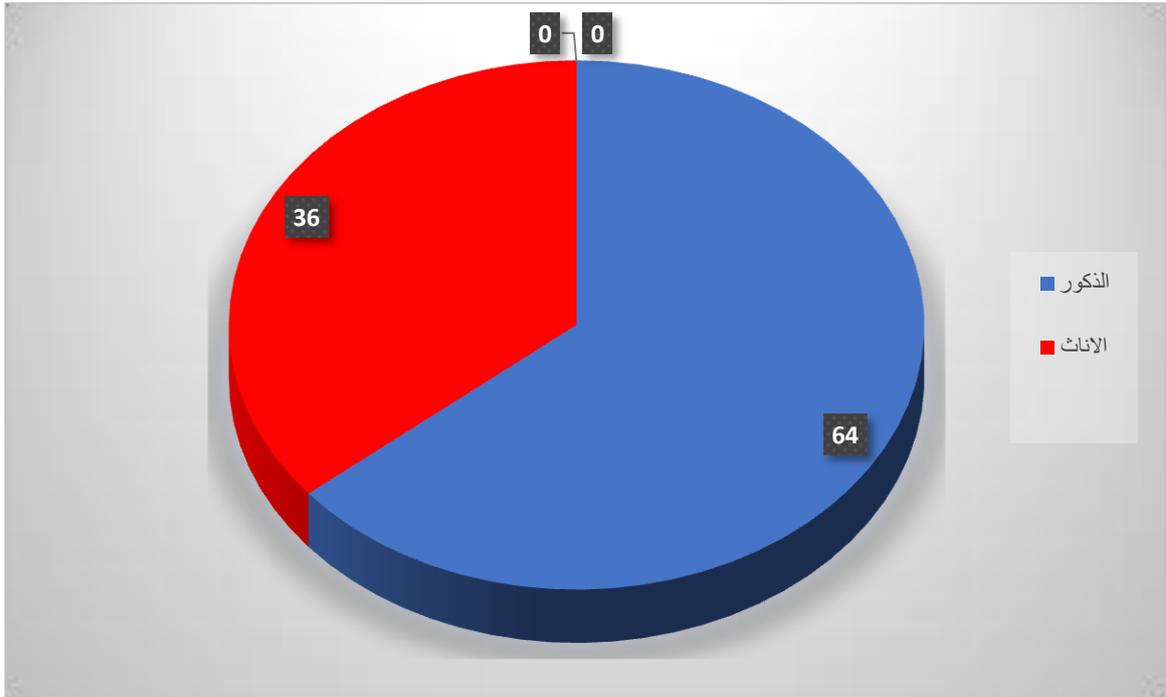
**1- توزيع أفراد العينة حسب الصنف:**

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الصنف (التكرارات، النسب مئوية).

**الجدول رقم (1-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف**

	Frequency	Percent
Valid ذكر	16	64,0
انثى	9	36,0
Total	25	100,0

الشكل رقم (1-1): توزيع افراد العينة حسب الصنف



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

التحليل: نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ هناك اختلاف في نسب بين الذكور والإناث حيث قدرت بـ 64% للذكور و 36% للإناث .

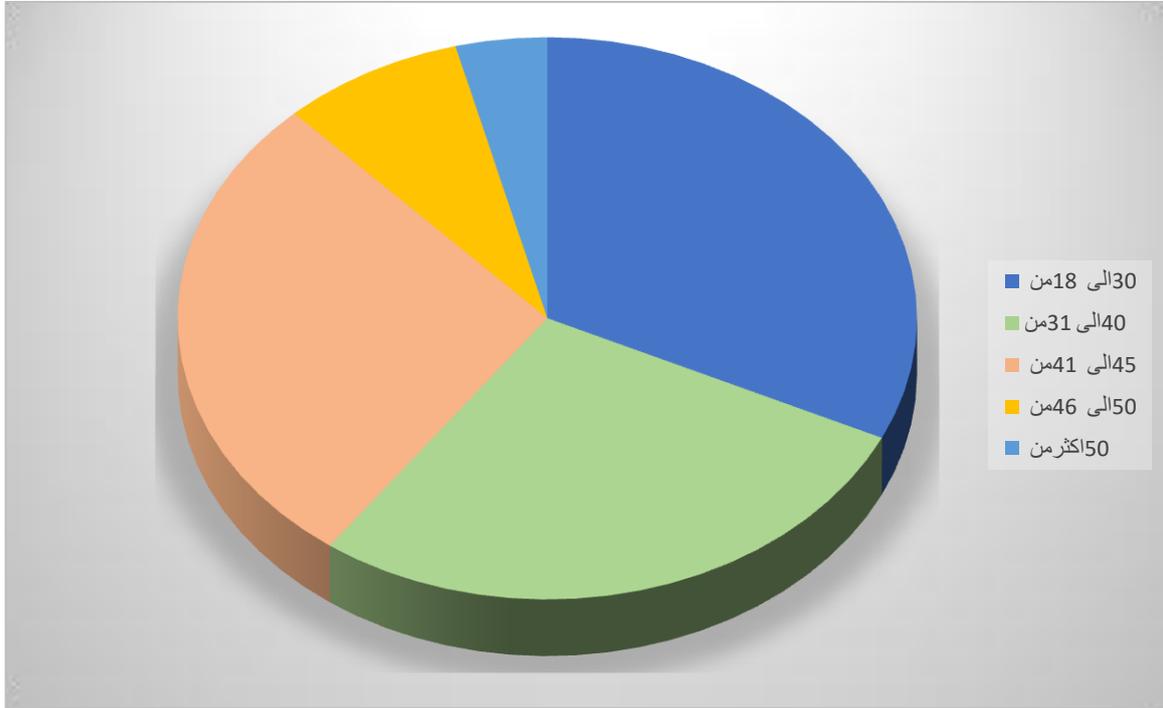
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب العمر (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب العمر

	Frequency	Percent
Valid من 18 الى 30	8	32,0
من 31 الى 40	7	28,0
من 41 الى 45	7	28,0
من 46 الى 50	2	8,0
اكثرمن 50	1	4,0
Total	25	100,0

الشكل رقم (1-2): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أنَّ نسبة الفئة التي يتراوح عمرها (من 18 سنة إلى 30 سنة) هي الأكثر

حضوراً حسب استطلاعنا والتي قدرت بـ32% أي ما يعادل 8 عمال، في حين نجد الفئة

(من 31 سنة إلى 40 سنة) و (من 41 إلى 45) قدرت نسبتها بـ28% أي ما يعادل 7 عمال لكل منها. وفي الفئة

أ (أ من 46 سنة إلى 50)) قدرت نسبتها بـ8% أي ما يعادل عاملين و فئة أكثر من 50 سنة عامل واحد بنسبة

4% ومنه نستنتج أنَّ هذه المؤسسة لها حضور قليل في العمر الكبير و لها عمال من الفئة 18 إلى 30 قوي

أي حضور فئة الشبانية

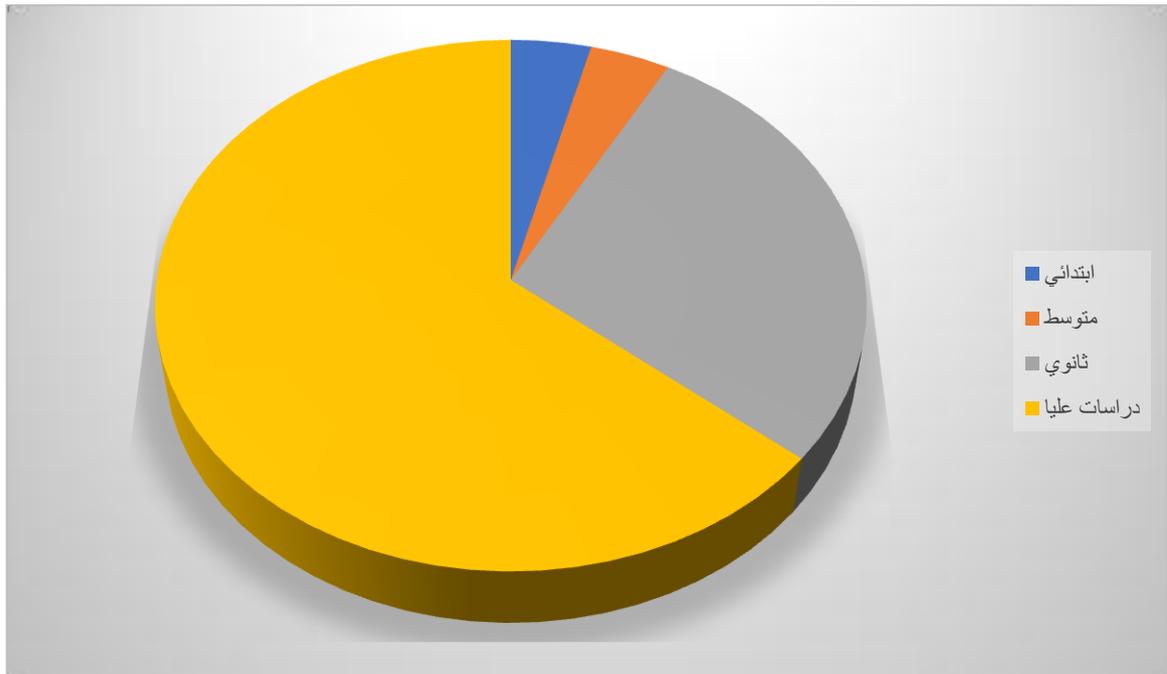
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

	Frequency	Percent
Missing ابتدائي	1	4,0
متوسط	1	4,0
ثانوي	7	28,0
دراسات عليا	16	64,0
Total	25	100,0

الشكل رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

التحليل: من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ الفئة التي تملك مؤهل (الدراسات العليا) هي النسبة الحاضرة بقوة حيث قدرة بـ64% أي ما يعادل 16 عامل، وهناك 7 عمال ذو المستوى (ثانوي) حيث قدرت نسبتهم بـ28% . وهناك عامل ذو المستوى (متوسط و ابتدائي) قدرت نسبتهم بـ4% وهذا يدل على أنّ المؤسسة تعتمد على الكفاءات العليا لتسيير وبلوغ أهدافها الإستراتيجية.

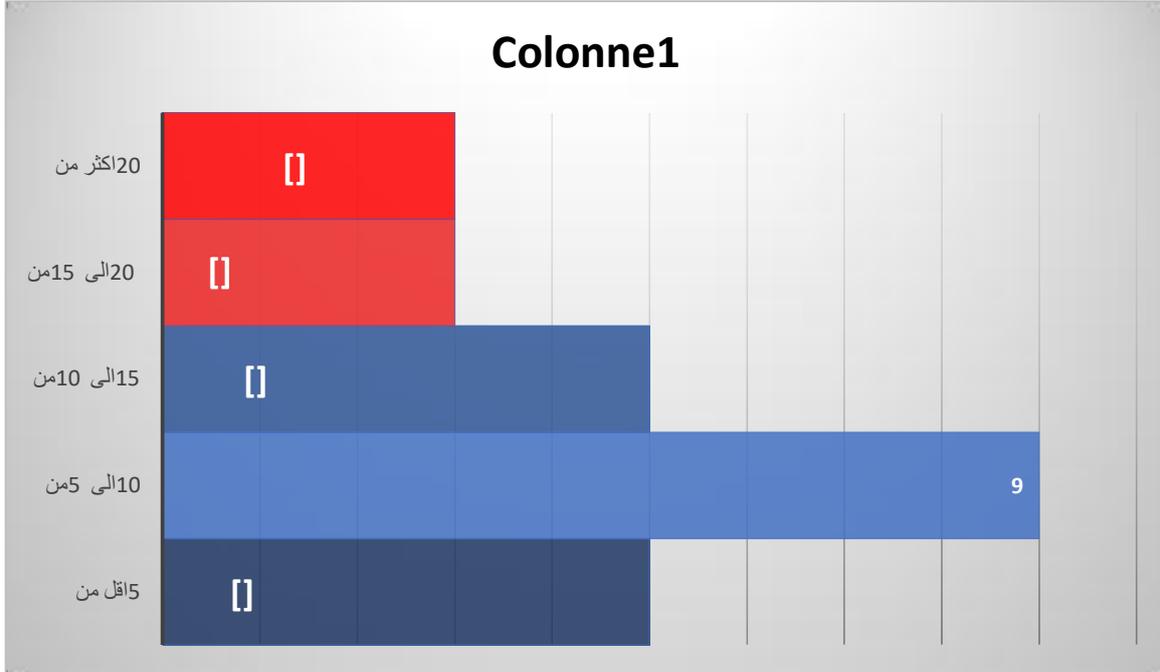
#### 4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	Frequency	Percent
Valid		
أقل من 5 سنوات	5	20,0
Missing		
من 5 الى 10	9	36,0
من 10 الى 15	5	20,0
من 15 الى 20	3	12,0
أكثر من 20	3	12,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

الشكل رقم (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

التحليل: من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه الفئة التي خبرتها (من 5 إلى 10) هي الأكثر نسبة ب 36%، أما

(من 10 إلى 15 سنوات) و أقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم ب 20% بحيث الفئة (من 15 سنوات إلى 20

سنة وأكثر من 20 سنة) قدرت ب 12%، وهنا نستنتج الخبرة في هذه المؤسسة قليل نسبي

6- حساب معامل Alpha crombach (الفا كرومباخ):

جدول رقم (6-1): ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	18

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

**التحليل:** تم حساب موثوقية الاستبيان، للتأكد من أن درجة التأييد له تبقى ثابتة كما تم ملؤه للمرة الأولى حتى ولو تم تكرار العملية عدة مرات، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم حساب معامل الفا كرومباخ، وكانت النسبة 81%، وهي نسبة عالية جدا مقارنة بالنسب المقبولة احصائيا (60%)، وهي تدل على درجة عالية من الثبات إستبيان وكذا تكون أداة القياس قد تم اختبارها والتأكد من ثباتها.

**المطلب الثاني: تفريغ نتائج الاستبيان والمعالجة الاحصائية**

**المحور الأول:** متعلق بالإبداع التكنولوجي و يضم ثمانية (8) أسئلة

**المحور الثاني:** متعلق بالميزة التنافسية لدى البنوك و يضم ستة (6) أسئلة

**المحور الثالث:** متعلق بعلاقة الإبداع التكنولوجي وتحقيق الميزة التنافسية و يضم اربعة (4) أسئلة

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أنفق	لا أتفق على الإطلاق	العبارات
موافق بشدة	9	7	3	4	2	01 يسعى بنك (BDL) إلى تحسين لإبداعه التكنولوجي
لا أتفق	3	5	4	8	5	02 يضع بنك (BDL) الإبداع التكنولوجي كأولوية له
موافق	6	12	4	1	2	03 يتوفر بنك (BDL) على جميع أنواع التكنولوجيا المعاصرة
موافق بشدة	11	10	2	2	0	04 يعمل بنك (BDL) على تحديث خصائصه البنكية
محايد	5	2	8	6	4	05 الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين تجربة العملاء في البنوك
موافق	6	13	1	3	2	06 الإبداع التكنولوجي يعزز الأمان والحماية في العملية المصرفية
موافق بشدة	8	8	3	2	4	07 الإبداع في مجال التكنولوجيا يعزز تنافسية البنوك في السوق
محايد	5	4	13	2	1	08 التحوّل الرقمي يمكن أن يساهم في تقديم خصائص مصرفية أكثر شمولاً وتنوعاً

المحور الثاني: الميزة التنافسية لدى البنوك

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أنفق	لا أتفق على الإطلاق	العبارات
---------	---------------	-------	-------	------------	---------------------------	----------

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

01	تبنى إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي يمكن أن يمنح البنوك ميزة تنافسية	2	4	3	7	9	موافق بشدة
02	تقديم خدمات مصرفية مبتكرة يمكن أن يمنح البنوك تفوقا تنافسيا	0	0	3	12	10	موافق
03	الاستجابة السريعة للزبائن ولتحديات السوق يمكن أن تجعل البنوك تحتفظ بميزة تنافسية	0	1	2	8	14	موافق بشدة
04	تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال التكنولوجيا يمكن أن يساهم في جذب مزيد من العملاء	2	1	4	12	6	موافق
05	يعمل البنك على استقطاب أفراد ذوي مؤهلات علمية	1	3	1	10	10	موافق بشدة
06	يعمل البنك على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية	0	1	3	4	17	موافق بشدة

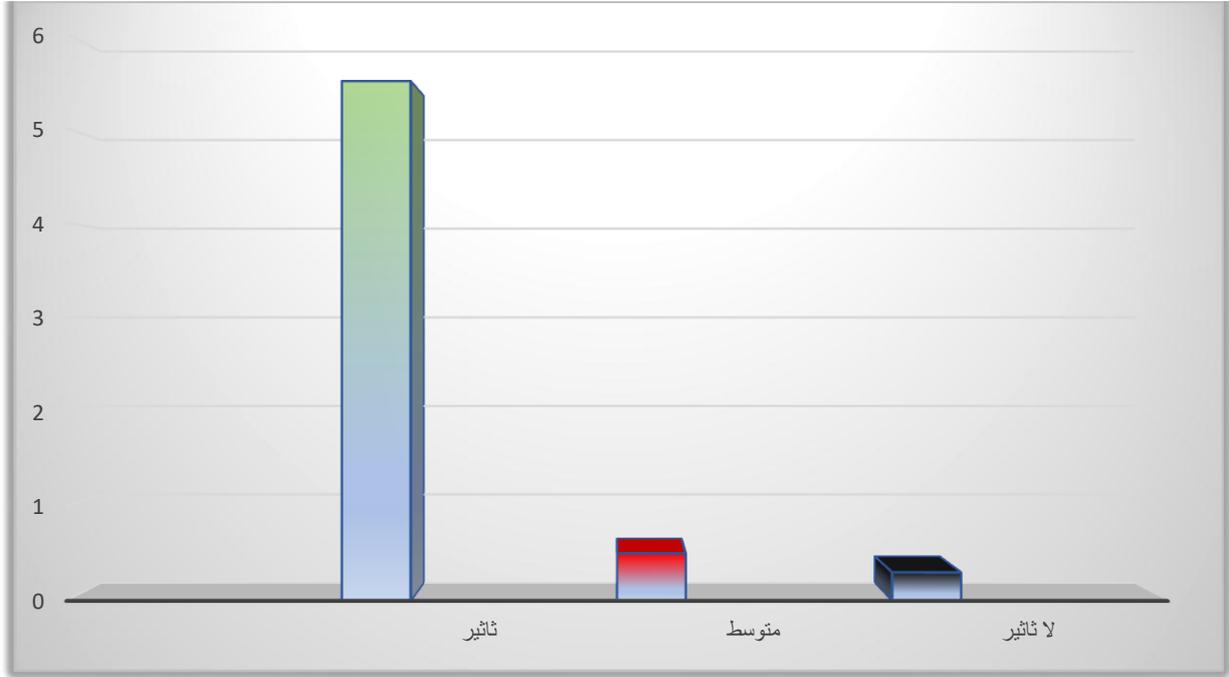
### المحور الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	موافق	موافق بشدة	التقدير
01 الإبداع التكنولوجي يساعد البنك في تحقيق توفيق على منافسيه	2	0	3	12	8	موافق
02 البنوك التي تبعد في استخدام التكنولوجيا تتمتع بميزة تنافسية أكبر	0	1	1	13	10	موافق
03 البنك الذي يعمل على استخدام الإبداع التكنولوجي لتحقيق تميز في خدماته، يستطيع التفوق على منافسيه	3	2	5	8	7	موافق
04 التطور التكنولوجي للبنوك له تأثير كبير على التفوق في السوق المصرفي	1	1	2	7	14	موافق بشدة

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (1-2): يوضح تأثير وتحقيق الميزة التنافسية بانتهاج الإبداع التكنولوجي وتطبيقه

### وتطبيقها



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

التحليل: من خلال الشكل نستنتج أن البنك ينتهج الإبداع التكنولوجي بالتأثير على الميزة التنافسية من

خلال تطبيقه المحكم في تسيير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات داخل البنك

الجدول رقم (2-2): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية

لدى البنوك

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,726	1	2,726	14,832	,001
	de Student	3,308	18	,184		
	Total	6,034	19			

a. Variable dépendante : محور 1

b. Prédicteurs : (Constante), محور 2

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,788	,414		1,904	,073
	محور 2	,725	,188	,672	3,851	,001

a. Variable dépendante : محور 1

المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على SPSS

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك امتلاك لمعايير وأبعاد الميزة التنافسية كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.001 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي هي تبين ان البنك يمتلك معايير وأبعاد تعزيز الإبداع التكنولوجي لتحقيق الميزة التنافسية من منظور عمالها.

وان  $BETTA=0.67$  (موجب) دال على ان هناك علاقة طردية بين المحورين.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الدراسة التطبيقية، يتضح لنا مدى أهمية الابداع التكنولوجي في التأثير على الميزة التنافسية من خلال الموجودات غير الملموسة للأداء داخل البنك.

-الاهتمام بالابداع التكنولوجي من قبل البنوك الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه البنوك من الصمود أمام التحديات والرهانات المقبلة.

تدريب العاملين في البنك باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحسينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.

-استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما مفيدا، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جدا أحيانا.

الخاتمة

تعيش البنوك في يومنا هذا في بيئة شديدة التطور و الديناميكية مما فرض عليها ضرورة التأقلم والمواكبة معه إذا كانت تريد الحفاظ على حصتها السوقية و إستمراريتها و لم تعد الحلول القديمة تجدي نفعاً لمشاكل الوقت الحالي, حتى يحقق البنك غايته يجب أن يوفر ويحصل على الأدوات اللازمة لذلك , إلا أنه عادة ما يكون هذا صعب ما لم تدعم بالقدرة على الإبداع التكنولوجي و هو ما يمثل الركيزة الأساسية لأي منظمة مالية ترغب في البقاء و التميز ويتمشى تطبيق البنك للإبداع التكنولوجي مع التغيرات الحاصلة في عالم يفرض عليه تحديات كبيرة و في الوقت نفسه يمنحه فرص لا حدود له

تبين من خلال دراستنا أن الغاية الأساسية من تبني البنك للإبداع التكنولوجي هو تحقيق الميزة التنافسية لهذا يجدر للبنك إختيار وتطبيق العملية الإبداعية بجميع مقوماتها , فمهمتها هي إكساب البنك و منحه ميزة تنافسية , فلا يستطيع البنك تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة المفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية و كذلك التركيز على التكلفة الجودة و المرونة و ردة فعل العملاء , وهذا ما يمكن البنك من ضمان استمراريته و حصوله على حصة سوقية.

## النتائج

يرتكز الإبداع التكنولوجي في النشاط البنكي على ثلاث ركائز أساسية وهي تحديث الخدمات البنكية ، جهود نشاط البحث والتطوير بالإضافة إلى كفاءة المورد البشري ، إذ نقصان احد هذه العناصر يؤدي إلى اختلال في النتائج المرجو من الإبداع التكنولوجي ؛

تتحدد زيادة القدرة التنافسية للبنك من خلال جودة الخدمات التي يقدمها وكذا تحكمه في التكاليف مع تقديم خدمات تنافس خدمات المنافسين سعريا ،

يتطلب تحقيق ميزة تنافسية للبنك تمكن البنك من تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن، مع السعي لزيادة حصته السوقية وتحقيق رضا زبائنه .

يتطلب زيادة القدرة التنافسية لأي بنك رفع مستوى الإبداع التكنولوجي ، والذي من خلاله أيضا يمكن للبنك أن يكتسب ميزة تنافسية

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج ، نقترح جملة من التوصيات التالية :

- يجب إعادة الاعتبار لدور البنوك، بإعادة النظر في العلاقة التي تربطها بالدولة، وذلك في حدود ما للدولة من حقوق وما عليها من واجبات ؛

-تبني نظام فعال للرقابة على عمل ونشاط البنوك التجارية والإشراف عليها من خلال تقوية دور البنك المركزي؛

-الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس الدولية؛ تحسين الهياكل وطرق الاستقبال ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن والإجراءات البيروقراطية في الإدارة والتنظيم؛

- تشكيل شبكة فروع واسعة في أرجاء الوطن للتقرب أكثر من الأعوان الاقتصاديين؛
- التفتح على الشراكة بمختلف أساليبها بهدف زيادة القدرة التنافسية؛ -تحسين وتنويع الخدمات المقدمة للمدخرين وإتباع سياسة أكثر ديناميكية فيما يتعلق بجمعالموارد، مع تطوير وسائل الدفع وتعميم استعمالها

- إنشاء مراكز للبحث والتطوير متخصصة بالمجال البنكي

- تعزيز العلاقة ما بين البنوك ومؤسسات البحث من جامعات ومعاهد متخصصة؛

- تطوير شبكة الاتصال بين الوكالات وبين البنوك نفسها؛

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

- عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة.
- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- تيسير صبحي، الموهبة و الإبداع، طرائق التشخيص، و أدواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992
- مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009
- أوكيل محمد السعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص143

## المراجع باللغة الفرنسية و الانجليزية

- Bouquet Valerie(J. Morin ), "System de veiled stratégique au service de la recherché et de l'innovation de l'entreprise : principes – outils - applications", these de doctorat (non publié), university de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995
- Randall mock et Young Bernard, "Lesdeterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industries Canada, document hors series n°25, Javier 2001
- Julien Pierre & André Michel Marchessnay, l'entreprise, economica, Paris, 1996, P10
- Circulaire, N° 27/2001, (Alger: BDL,2001)

## الويب

- <http://www.arabiancastle.com>
- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009
- الإبداع الإداري، [www.uqu.edu.sa](http://www.uqu.edu.sa)

## مذكرات تخرج

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالب بن فليس ميلود بعنوان أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية سنة 2013

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير للطالب حميدي عبد الرزاق بعنوان جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و  
زيادة القدرة التنافسية سنة 2008-

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير

القسم: علوم التسيير



## متطلبات نيل شهادة ماستر تحت عنوان استبيان لإكمال

دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية  
لدى البنوك التجارية

دراسة حالة - بنك التنمية المحلية - سعيدة

### إعداد الطالب

-بن زروقي أحمد البودالي

- لبرص عبد الرحمن

### تحت إشراف الأستاذ

د. بن حميدة محمد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف.... أختي الموظفة...

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فاننا نأمل منكم التكرم علينا بالاجابة على أسئلة الاستبيان بدقة بحيث أن الدراسة تعتمد على صحة اجابتكم و لذلك نرجو منكم ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم لأن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

## البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة

### الصف:

[ ] انثى [ ] ذكر

### العمر:

[ ] من 31 السنة 40 [ ] من 18 الى 30 سنة  
[ ] من 46 الى 50 سنة [ ] من 41 الى 45 سنة  
[ ] أكثر من 50 سنة

### المؤهل:

[ ] دراسات عليا [ ] ثانوي [ ] متوسط [ ] ابتدائي

### الخبرة المهنية:

[ ] من 5 الى 10 سنوات [ ] أقل من 5 سنوات  
[ ] من 15 الى 20 سنة [ ] من 10 الى 15 سنة  
[ ] أكثر من 20 سنة

## المحور الأول: الإبداع التكنولوجي

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق	العبارات
					يسعى بنك (BDL) إلى تحسين لإبداعه التكنولوجي
					يضع بنك (BDL) الإبداع التكنولوجي كأولوية له
					يتوفر بنك (BDL) على جميع أنواع التكنولوجيا المعاصرة
					يعمل بنك (BDL) على تحديث خصائصه البنكية
					الإبداع التكنولوجي يساهم في تحسين تجربة العملاء في البنوك
					الإبداع التكنولوجي يعزز الأمان والحماية في العملية المصرفية
					الإبداع في مجال التكنولوجيا يعزز تنافسية البنوك في السوق
					التحوّل الرقمي يمكن أن يساهم في تقديم خصائص مصرفية أكثر شمولاً وتنوعاً

## المحور الثاني: الميزة التنافسية لدى البنوك

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق	العبارات
					تبنى إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي يمكن أن يمنح البنوك ميزة تنافسية
					تقديم خدمات مصرفية مبتكرة يمكن أن يمنح البنوك تفوقاً تنافسياً
					الاستجابة السريعة للزبائن ولتحديات السوق يمكن أن تجعل البنوك تحتفظ بميزة تنافسية
					تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال التكنولوجيا يمكن أن يساهم في جذب مزيد من العملاء
					يعمل البنك على استقطاب أفراد ذوي مؤهلات علمية
					يعمل البنك على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية

المحور الثالث: علاقة الإبداع التكنولوجي وتحقيق الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق	العبارات	
					الإبداع التكنولوجي يساعد البنك في تحقيق توفيق على منافسيه	01
					البنوك التي تبذل في استخدام التكنولوجيا تتمتع بميزة تنافسية أكبر	02
					البنك الذي يعمل على استخدام الإبداع التكنولوجي لتحقيق تميز في خدماته، يستطيع التفوق على منافسيه	03
					التطور التكنولوجي للبنوك له تأثير كبير على التفوق في السوق المصرفي	04
						05

الفهرس

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
أ	مقدمة
<b><u>الفصل الاول : ماهية الابداع التكنولوجي و الميزة التنافسية</u></b>	
7	<b><u>المبحث الأول</u> : الإطار المفاهيمي للابداع</b>
7	ماهية الابداع وخصائصه
11	: انواعه
12	مراحله
13	<b><u>المبحث الثاني</u> : الاطار المفاهيمي للابداع التكنولوجي</b>
13	: مفهوم الابداع التكنولوجي و خصائصه
19	: اهمية الابداع التكنولوجي
19	مؤشرات قياس الابداع التكنولوجي
21	تاثير الابداع التكنولوجي على النشاط البنكي
25	<b><u>المبحث الثالث</u> : الاطار المفاهيمي لميزة التنافسية</b>
25	ماهية المنافسة والتنافسية
30	: مفهوم الميزة التنافسية و تطورها التاريخي
35	خصائص الميزة التنافسية و اهميتها
38	:انواع و محددات الميزة التنافسية
<b><u>الفصل الثاني:الدراسات السابقة</u></b>	
49	<b><u>المبحث الأول</u>: الدراسات السابقة حول دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية</b>
49	دراسات حول الابداع التكنولوجي
52	دراسات حول الميزة التنافسية
55	<b><u>المبحث الثاني</u>: الدراسات السابقة حول العلاقة بين الابداع التكنولوجي والميزة التنافسية</b>

55	: دراسات تناولت متغيري الدراسة الابداع التكنولوجي والميزة التنافسية
61	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك التنمية المحلية ولاية سعيدة</b>	
67	<b>المبحث الأول: تعريف بنك التنمية المحلية</b>
69	لمحة عن بنك التنمية المحلية _وكالة سعيد
70	تعريف المؤسسة
71	الهيكل التنظيمي
74	<b>المبحث الثاني: الدراسة الميدانية</b>
89	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

## ملخص

يدور موضوع بحثنا حول الإبداع التكنولوجي ودوره في إكساب البنوك ميزة تنافسية ، حيث نصب اهتمامنا بالدرجة الأولى حول الآلية التي يساهم بها الإبداع التكنولوجي في زيادة قدرة البنك على المنافسة ومن ثم اكتسابه ميزة تنافسية يسعى إلى تطويرها لاحقا من خلال التبنى المستمر للإبداع التكنولوجي، من خلال التحديث المستمر لخدماته مع تدريب العاملين وكذا البحث والتطوير الدائم الذي يسمح بالتغذية المستمرة للإبداع لدى البنك **الكلمات الدالة:** الإبداع التكنولوجي،الميزة التنافسية، البنك

## Résumé :

Notre objet d'étude s'articule autour de l'innovation technologique ,et le rôle que peut apporter aux banque eu terme d'avantage concurrentiel , cependant nous somme focaliser principalement sur les mécanismes que peut apporte l'innovation technologique en terme de compétitivité , et par conséquent d'assoire un avantage concurrentiel qui peut êtredévelopper par la suite de l'adoptions de l' innovation technologique, la mise a jour service continu a la formation du personnel, ainsi que la recherche et le développement qu1 Permet permanente nutrition en cours a la créativité a la banque.

**Les mots clés :**l'innovation technologique ; l'avantage concurrentiel les, banques