

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

إعداد الطالب(ة):

حسني محمد نور الدين

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	روينة عبد السميع
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	غضبان حسام الدين
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	بوريش نصر الدين

الموسم الجامعي: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر لله أولاً و أخيراً و الحمد لله كثيراً على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع

كما أتقدم لأستاذي الفاضل الدكتور غضبان حسام الدين على قبوله إشرافي و على تحمله معي و صبره الكبير

و أتقدم أيضا بخالص عبارات الشكر و التقدير إلى الأستاذة الدكتورة نور الدين إيمان

إلى كل من ساعدني في هذا العمل

إلى كل الطاقم الإداري في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شكراً..شكراً..شكراً

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رباني صغيرا

إلى من أرشداني و من سهرا علي

إلى أغلى ما لدي في الوجود

إلى أمي و أبي

إلى الذين أحببتهم و كانوا عوننا لي و سندا في حياتي

إلى خالتي و الأخت الكبرى لي حسني.ف

إلى ابن خالتي و أخي الكبير نور الدين البخاري

إلى زوجتي الغالية و شريكة حياتي

شكرا لكم جميعا لوقوفكم بجاني

ملخص الدراسة :

بسبب التطور الكبير الحاصل ازداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالحصول على التكنولوجيات المتطورة فأصبحت تتسابق للحصول على المعلومة التي ستساعدتها في أخذ مركز القيادة في السوق خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التنويع حيث أنه بدخولها لسوق جديد أو إطلاقها لمنتج جديد يجب أن تتوفر على المعلومات اللازمة و التكنولوجيات المتطورة التي تمكنها من الوصول إلى الجودة العالية و هنا برز الإبداع التكنولوجي كأساس لأجل تدعيم المؤسسة بهذه المعلومات و في دراستنا هذه ركزنا على جانبين أساسيين،الجانب النظري و الذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم نظرية عن المتغيرين أما الجانب النظري فقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

ملخص الدراسة

أ.....	المقدمة العامة.....
19.....	تمهيد الفصل الأول.....
20.....	المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي.....
20.....	المطلب الأول : تعريف الإبداع التكنولوجي.....
20.....	أولا : تعريف الإبداع.....
22.....	ثانيا : أهداف الإبداع التكنولوجي.....
23.....	ثالثا : خصائص الإبداع التكنولوجي.....
24.....	المطلب الثاني دوافع تبني الإبداع التكنولوجي و عوائقه.....
24.....	أولا : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي.....
26.....	ثانيا عوائق تبني الإبداع التكنولوجي.....
27.....	المطلب الثالث :أنواع الإبداع التكنولوجي.....
27.....	أولا : الإبداع التكنولوجي الجزئي.....
28.....	ثانيا : الإبداع التكنولوجي الجذري.....
31.....	ثالثا : العلاقة بين الإبداع التكنولوجي الجزئي و الجذري.....
32.....	المبحث الثاني : عموميات حول إستراتيجية التنويع.....
32.....	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية التنويع.....
32.....	أولا : تعريف الإستراتيجية.....
33.....	ثانيا : تعريف للتنويع.....
33.....	ثالثا : مفهوم إستراتيجية التنويع.....
34.....	المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية التنويع و أسباب اللجوء إليها.....

34.....	أولا أهمية إستراتيجية التنوع.....
34.....	ثانيا أسباب اللجوء إليها.....
35.....	المطلب الثالث : أنواع إستراتيجية التنوع و مراحلها.....
35.....	أولا أنواع إستراتيجية التنوع.....
39.....	ثانيا : مراحل إستراتيجية التنوع.....
40.....	المطلب الرابع : العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنوع.....
42.....	ملخص الفصل
45.....	تمهيد الفصل الثاني.....
46.....	المبحث الأول:تقديم مؤسسة Condor و تطورها الإستراتيجي.....
46.....	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة Condor و هيكلها التنظيمي.....
46.....	أولا التعريف بالمؤسسة.....
47.....	ثانيا الهيكل التنظيمي.....
51.....	المطلب الثاني : مراحل تطور مؤسسة Condor و تحليل وضعيتها التنافسية.....
51.....	أولا مراحل تطور مؤسسة Condor.....
52.....	ثانيا تحليل الوضع التنافسي.....
55.....	المبحث الثاني : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor.....
55.....	المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي في مؤسسة Condor.....
57.....	المطلب الثاني : إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor.....
58.....	المطلب الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor.....
59.....	ملخص الفصل.....
60.....	الخاتمة.....
.....	النتائج المتحصل عليها.....
43.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	مصادر الإبداع التكنولوجي	01
53	شبكة المنتجات و الأسواق لمؤسسة Condor	02
53	المنافسين لمؤسسة Condor	03
57	تطور مجالات نشاط مؤسسة Condor	04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	تمثيل بياني للفرق بين الإبداع التكنولوجي الجزئي و الجذري من ناحية التكلفة	01
30	التقدم من خلال الإبداع التكنولوجي الجزئي و الإبداع التكنولوجي الجذري	02
35	أنواع إستراتيجية التنويع	03
38	مصفوفة النمو ل Ansoff	04
46	تقسيم أنشطة مجمع بن حمادي	05
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor	06

المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية عديد من التحديات بسبب التغير السريع و عدم الثبات الذي أصبح يعتبر أهم صفة تميز بيئة الأعمال، هذا التغير سببه الأول هو التطور التكنولوجي اللامتناهي و الذي أدى إلى رفع درجة التنافس بين المؤسسات التي تسعى دائما للحفاظ على مكانتها السوقية.

و من أجل أن تصل المؤسسة لتحقيق أهدافها دائما ما تقوم بدراسة لبيئة نشاطها و تحاول تبني خيار إستراتيجي مناسب و من أهم الخيارات هي إستراتيجية التنوع التي تحاول المؤسسة عبر تبنيها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و لكن أدركت المؤسسات أن هذا كله لن يتحقق إلا بامتلاكها لقاعدة بيانات حقيقية و تكنولوجية عالية و هذا ما نلاحظه من خلال توجهاتها المالية حيث نلاحظ أن أغلب المؤسسات التي نسعى لتحقيق مكانة عالية في السوق أصبحت توجه ميزانيات عالية نحو أنشطة البحث و التطوير.

و بسبب هذه التغيرات المستمرة تحول التنافس من تنافس تقليدي على من يبيع أكثر إلى تنافس حول من يحصل على المعلومات و المعارف أسبق نظرا لأنها المصدر الأهم الذي تسند عليه المؤسسة من أجل اختيار إستراتيجي فعال و هنا برز الإبداع التكنولوجي كواحد من أهم الأساسات التي يمكن أن تركز عليه المؤسسة في صياغة إستراتيجية التنوع كونه يجمع بين القدرات الفكرية للأفراد و القدرات التكنولوجية للمؤسسة حيث أنه يبين حجم التقدم في أنشطة البحث و التطوير

أولا/ الإشكالية الرئيسية :

الطرح السابق يقودنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية ؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور؟

- ما هي أهم إستراتيجيات التنوع في مؤسسة كوندور؟

- ما مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة كوندور؟

ثانيا/ فرضيات البحث :

للإجابة على هذه الأسئلة نقوم بطرح إجابات مؤقتة تتمثل في مجموعة من الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد دور للإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة كوندور

الفرضيات الفرعية :

- يؤثر الإبداع التكنولوجي على منتجات مؤسسة كوندور

- تعتمد مؤسسة كوندور إستراتيجية تنويع منتجاتها.

- يساهم الإبداع التكنولوجي في دعم إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور.

ثالثا/ منهج الدراسة :

قسم هذا البحث إلى جزئين :

- جزء نظري : تم فيه الاعتماد على المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات الذي هو المنهج : الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .

- جزء تطبيقي : تم فيه استخدام المنهج التحليلي، من خلال عرض البيانات المحصل عليها من خلال المسح المكتبي ثم محاولة تحليلها للوصول إلى نتائج ذات قيمة تساهم في الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

رابعا/ أسباب اختيار الموضوع :

مواصلة البحث في مجال الإبداع و الذي تم مباشرته من مذكرة الليسانس و لكن مع التخصص حاليا

توضيح ضرورة العمل بإستراتيجية التنويع من أجل تحقيق اقتصاد مستدام

ندرة المواضيع التي جمعت بين الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنويع

خامسا/ أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خال أهمية موضوع الإبداع التكنولوجي بشكل عام و الدور الكبير الذي يتجلى في كونه أحد أهم المصادر التي تمد المؤسسة بالمعلومات و لدرجة أهميته أصبح يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار المصيرية للمؤسسة منها لإستراتيجية التنويع و لذلك حاولنا توضيح كيفية مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنويع للمؤسسة

سادسا/ حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة على شكل تحليل محتوى لشركة Condor

الحدود الزمانية: أنجز البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

* الدراسات التي تناولت الإبداع التكنولوجي :

1-دراسة بوزناق عبد الغني بعنوان : مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية:

— دراسة حالة مؤسسة كوندور بـرج بوـعـريـريـج — مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير— كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير—جامعة بسكرة الحدود المكانية للدراسة : مؤسسة كوندور بـرج بوـعـريـريـج الحدود الزمانية للدراسة :بيانات من 2008 إلى 2011 التساؤل المطروح :

في هذه الدراسة حاول الباحث الربط بين الإبداع التكنولوجي و كيفية مساهمته في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية من خلال طرحه للتساؤل التالي :

كيف يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية ؟

المنهج المتبع :

و للإجابة على هذا السؤال اتبع الباحث مجموعة من الأدوات و التي تمثلت فيما يلي : الدراسة النظرية : تمت عبر التحصل على معلومات من مراجع متنوعة مثل الكتب،مقالات،مجلات،دراسات سابقة،و مذكرات ماجستير و أطروحات دكتوراه الدراسة الميدانية : اعتمد الباحث على واحدة من أهم أدوات جمع البيانات ألا و هي المقابلة كما اعتمد أيضا على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

نتائج الباحث :

و بعد الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :
-المنافسة الحادة التي تواجهها مؤسسة كوندور في القطاع.
-اعتماد المؤسسة على سياسة التطوير و تحسين منتجاتها.
-تعتمد المؤسسة في تبنيتها للإبداع التكنولوجي على عدة طرق و المتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات، اقتناء رخص، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دوائر الجودة.

2-دراسة كوثر فوضيل يوسف موسى بعنوان : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية :

—دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة—مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير— كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. الحدود المكانية : شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة الحدود الزمانية :

التساؤل المطروح :

في هذه الدراسة حاولت الباحثة أن تبين وجود دور للإبداع التكنولوجي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة خدمية اقتصادية هي الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة حيث قامت بطرح التساؤل التالي :

ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

المنهج المتبع :

و للإجابة على هذا السؤال استندت الباحثة في طرحها على :

الدراسة النظرية : من خلال تقديم معلومات حصلت عليها بعد البحث في مراجع متعددة كالمقالات و الكتب و المراجع المحلية و الأجنبية

الدراسة التطبيقية : اعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات على الاستبيان كم خلال توزيعه على الموظفين كما استخدمت أيضا برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نتائج الباحثة

و قد خلصت في النهاية إلى مجموعة من النتائج هي :

-شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تهتم بالإبداع التكنولوجي و البحث و التطوير فهي تستعمل لوسائل تكنولوجية عالية في تطوير خدماتها و يعتبر الإبداع التكنولوجي جزء أساسي من إستراتيجية الشركة.

-مستوى عالي لتبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية في الشركة كما تسعى للحصول على رضا زبائنها من خلال تطوير خدماتها بشكل مستمر

***الدراسات التي تناولت إستراتيجية التنوع.**

1-جميع نبيلة-إستراتيجية التنوع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية-دراسة ميدانية في مؤسسة

Hodnalait و Condor :

-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير-جامعة المسيلة.

الحدود المكانية : مؤسسة Hodnalait بالمسيلة و مؤسسة Condor ببرج بوعريرج

الحدود الزمانية : عام 2007

التساؤل المطروح :

في هذه الدراسة ناقشت الباحثة أثر إستراتيجية التنوع في منتجات على تنافسية المؤسسة الإنتاجية و قد طرحت السؤال التالي :

ما مدى تأثير إستراتيجية التنوع في المنتجات على القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية ؟

المنهج المتبع :

و للإجابة على هذا السؤال اتبعت الباحثة طريقتين للدراسة :

الدراسة النظرية : جمعت الباحثة المعلومات و عرضتها عبر اعتمادها على مراجع متنوعة و عديدة منها كتب،مقالات،مذكرات
دكتوراه،مجلات،مراجع أجنبية.

الدراسة الميدانية : استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المحاسبية و طريقة المقابلة المفتوحة،
التشخيص الشخصي و الوثائق المتوفرة في المؤسسات.

نتائج الباحثة :

و قد خلصت دراستها في النهاية إلى مجموعة من النتائج نذكر البعض منها :

-المؤسسات حديثا نشأة و قد اتبعا إستراتيجية التنوع في المنتجات

-كلا المؤسسات لا تهدف إلى الربح السريع إنما تهدفان للتوسع في السوق و كسب حصة سوقية جديدة

-ساعد التنوع في المنتجات المؤسسات على استغلال الزائدة لإدخال منتجات جديدة

2-بن موفق زروق-إستراتيجية تنوع الاقتصاد الجزائري في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة:

-أطروحة دكتوراه مجازة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة الجلفة

الحدود المكانية : الجزائر

الحدود الزمانية : 2001-2017.

التساؤل المطروح في هذه الدراسة :

في هذه الدراسة أراد الباحث أن يبين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تساعد في النهوض باقتصاد الجزائر و تطويره و ذلك عبر
طرح التساؤل التالي :

ما هي الإستراتيجيات و البدائل المناسبة للنهوض بالاقتصاد الجزائري لتحقيق تنوع اقتصادي مستدام في ظل الإمكانيات المتاحة ؟

المنهج المتبع :

و للإجابة على هذا السؤال اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كما برز المنهج التاريخي عند سرد أهم النظريات في مجال
التنمية و التنوع الاقتصادي وفق رؤية الدراسة .

نتائج الباحث :

و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي :

-إن اختيار إستراتيجية التنوع لا يخضع لنظرية أو إستراتيجية بذاتها و إنما يرتبط بجميع الظروف التي تحيط بالتنمية و حجم الموارد الاستثمارية المتاحة لها

-عجز القطاعات الاقتصادية في الجزائر ليس مرتبطا إلى حد كبير بشح الموارد أو الإمكانيات بشكل عام بقدر ما هو نتيجة لاستخدام غير فعال للإمكانيات المتاحة

-إن غياب التخطيط الإستراتيجي و اعتماد البرامج التنموية على الجباية البترولية جعل الجزائر تبقى بعيدة عن مطلب التنوع الاقتصادي.

الفرق بين الدراسات السابقة و دراستنا الحالية :

يبرز الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة هو أن الدراسات السابقة لم تدرس العلاقة بين المتغيرين (الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنوع) و الذي تم الربط بينهما في دراستنا.

ثامنا/ هيكل الدراسة :

قسمت دراستنا هذه إلى فصلين أساسيين

الفصل الأول و يتعلق بالجانب النظري حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الإبداع التكنولوجي أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار النظري لإستراتيجية التنوع

الفصل الثاني و يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة و التي تناولنا فيها مؤسسة Condor حيث قسم إلى مبحثين في المبحث الأول قمنا بتقديم للمؤسسة و تحليل هيكلها التنظيمي أما في المبحث الثاني تناولنا مراحل تطور المؤسسة و دراسة بيئتها التنافسية و دراسة لإستراتيجيتها ثم تبين الدور بين متغيري الدراسة بالنسبة لها.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإبداع التكنولوجي و

إستراتيجية التنويع

تمهيد الفصل الأول

نظرا لما تعرفه بيئة الأعمال من تطورات و تغيرات و عدم ثبات بسبب التطور التكنولوجي المستمر لجأت المؤسسات إلى البحث و التطوير من نفسها و من هنا ظهر مفهوم الإبداع التكنولوجي و برزت معه عديد من الاستراتيجيات منها إستراتيجية التنويع التي تسعى المؤسسات من خلال تبنيها إلى المحافظة على مكانتها و المنافسة في السوق على المدى الطويل و لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنويع عبر مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي.

المبحث الثاني : عموميات حول إستراتيجية التنويع.

المبحث الأول : ماهية الإبداع التكنولوجي.

يعتبر الإبداع التكنولوجي من أهم العوامل التي تساهم في تقديم الإضافة على المنتجات و طرق خروجها في شكلها النهائي فهو بذلك يساعد المؤسسة في الحفاظ على مكانتها في السوق و زيادتها و لكن يجب تحديد مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإبداع التكنولوجي ولذلك سنحاول في هذا المبحث تعريفه و ذكر مجموعة من خصائصه و أهميته.

المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي

قبل التطرق إلى تعريف الإبداع التكنولوجي لابد أولا من تعريف الإبداع و التكنولوجيا

تعريف الإبداع :

لم يتفق العلماء و الباحثون على تحديد مفهوم واحد للإبداع التكنولوجي و يعود هذا الاختلاف إلى وجهة نظر كل باحث و حسب تغيرات بيئة الدراسة المستمرة لذلك سنحاول تقديم تعريفات متنوعة للإبداع

ينسب هذا المصطلح إلى المفكر الاقتصادي النمساوي Joseph Shumpeter منذ 1912 و الذي يعد المنظر الأول للإبداع الذي عرفه بأنه "الحصيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تقسيمه" كما ربط شومبيتر الإبداع بخمسة أنواع هي:

- تقديم منتج جديد.
- تقديم طريقة إنتاج جديدة.
- دخول سوق جديد.
- مصدر جديد للمواد الأولية.
- تنظيم جديد للإنتاج. (ريم، 2015، صفحة 5)

يعتبر قاموس Oxford الإبداع بأنه: " تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة "، وفي قاموس الأعمال فيعتبره: " عمل قائم على تقديم فكرة، أسلوب، منتج، خدمة،... جديدة" (بروال، 2011)

يمكن تعريف الإبداع بأنه "البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات" (الرب، 2013، صفحة 205)

ويعرف سيميسون الإبداع بأنه "المبادرة التي يديها الشخص بقدرته على الاشتقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلياً" (المدخلي، 1984، صفحة 124)

تعريف التكنولوجيا.

يتكون مصطلح التكنولوجيا من جزئين: "تكنو و هو لفظ يوناني قديم يعني فن الصناعة أو العمل و لوجيا و يعني علم أو منهج و الكلمة تكنولوجيا تعني العلم التطبيقي للنواحي الصناعية" (سهام، 2018، صفحة 2)

كما يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها "واحدة من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات، والتي تمثل الإعازات و البرامج التطبيقية المختلفة، وتكنولوجيا التخزين، إضافة لتكنولوجيا الاتصال و الشبكات". (كريمة ز.، 2016، صفحة 17)

و تعرف التكنولوجيا أيضا بأنها " العلم الذي يعني بعملية التطبيق المنهجي للبحوث و النظريات و توظيف عناصر بشرية في مجال معين لمعالجة المشكلات و تصميم الحلول العلمية المناسبة لها و تطويرها و استخدامها و إدارتها و تقويمها لتحقيق أهداف محددة".

تعريف الإبداع التكنولوجي

لقد تطرق العديد من الباحثين و الكتاب إلى تعريف الإبداع التكنولوجي كل حسب مجاله الزماني و نطاق دراسته نذكر بعض منها هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج. (السعيد، 1994، صفحة 33)

و نلاحظ من هذا التعريف أنه قد تم التطرق إلى نقطتين أساسيتين هما :

التغيير الإيجابي الذي ينتج من عملية الإبداع التكنولوجي و الذي يتم في أساليب الإنتاج حتى الوصول إلى منتج نهائي.

كما عرفته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (ODCE) " يغطي الإبداع التكنولوجي معظم المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية جديدة و أيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات الفنية و ذلك بتدخل كل أشكال النشاطات العلمية التكنولوجية، التنظيمية، المالية، التجارية". (جميلة، 2011، صفحة 275)

و أضاف هذا التعريف نقطة أخرى و هي وجوب التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة وكذلك توظيف كل مصادرها من الموارد المادية و البشرية لإنجاح عملية الإبداع التكنولوجي.

و يعرفه WILLIAM بأنه "اكتشاف و تطوير المنتجات (السلع و الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف و تطوير المنتجات الجديدة يعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة و ترجمتها إلى تطبيقات تجارية. (الغني، 2013، صفحة 5)

من خلال هذا التعريف نلاحظ ذكر مصطلح المعرفة و كيف أن عملية البحث و التطوير تتمكن من تحويلها من بيانات خام إلى أن تصل إلى شكلها النهائي الذي هو منتج اقتصادي (سلعة أو خدمة)

بناء على ما سبق من تعريفات للإبداع التكنولوجي يمكن أن نقدم التعريف التالي :

الإبداع التكنولوجي هو العملية التي تبنى على مجموعة البيانات التي تستغلها المؤسسة في عملية البحث و التطوير سواء كانت بمجهود فردي أو جماعي و ذلك عبر التنسيق بين مختلف وحداتها و استغلال مواردها المادية و البشرية قد يكون هذا التغيير أما من خلال بروز منتج جديد أو تحديث في منتج موجود سابقا وذلك حتى الوصول إلى نتيجة ايجابية. .

ثانيا أهداف الإبداع التكنولوجي.

يوجد العديد من الأهداف للإبداع التكنولوجي نذكر بعض منها :

- 1-بناء و نمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل و الاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى.
- 2-تنشيط وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح و قيادة السوق.
- 3-الكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المؤسسة.
- 4-تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين.
- 5-تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد و منافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.
- 6-دعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة و بالتالي ضمان وضعها الحالي
- 7-تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله و تدريبه على المعارف التكنولوجية و عمليات البحث و التطوير

كما أن هناك مجموعة من الأهداف الأخرى هي : (خضرة، 2017، صفحة 11)

تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات التكنولوجية إما عن منتجات جديدة (الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج) أو عمليات إنتاجية جديدة (الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)

الارتفاع في الإنتاجية يعني انخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يسفر عن ارتفاع الأرباح و نمو المؤسسات، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات التكنولوجية.

الارتفاع في الإنتاجية يعني الزيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ عللا الموارد في المجتمع المزيد من الإبداعات التكنولوجية و الانتشار السريع لها يعتبر أهداف اجتماعية مرغوب فيها، و هذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة و أهداف المجتمع ككل.

بما أن نتائج الإبداعات التكنولوجية تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة و النتائج الفعلية.

و تتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة في الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

ثالثا خصائص الإبداع التكنولوجي.

للإبداع التكنولوجي مجموعة من الخصائص نذكر منها :

- أ - الإبداع التكنولوجي مرتبط بالإنتاج و الإنتاجية أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج و لا حتى توفير منتجات جديدة أو تحسين منتجات متواجدة لا يعتبر إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح. أي أنه عبارة عن أي إضافة إيجابية صغيرة أو كبيرة
- ب - الإبداع التكنولوجي هو محصلة عملية البحث و التطوير أي أن الإبداع التكنولوجي هو التجسيد الواقعي للمعارف الجديدة المكتسبة في شكل منتج أو تحسين منتج موجود أو عملية إنتاجه .
- ت - الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في السوق يكون محدود الفعالية و الكفاءة حيث يعتبر عاملا أساسيا في المنافسة
- ث - يجب أن يمتاز الإبداع التكنولوجي بالحدثة و الجدية من حيث الاستعمال و الخصائص و المنفعة و أن يمتاز بالجاذبية و القبول من طرف الفرد و المجتمع و أن لا يتعارض مع معتقداتهم و اتجاهاتهم
- ج هو تطبيق لموجودات تكنولوجية يتطلب التنظيم والتنسيق.
- ح له أثر إيجابي على تكاليف العملية الإنتاجية وعلى تطوير أسلوبها. (عمر، 2013، صفحة 6)

كما توجد هنالك خصائص أخرى هي كالتالي :

- 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.
- 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. (الهوري، 2011، ص04)

المطلب الثاني : دوافع تبني الإبداع التكنولوجي و عوائقه

أصبحت العديد من المؤسسات تتنافس من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق و نظرا لما للإبداع التكنولوجي من أهمية في تحديث الأوضاع الحالية للمؤسسات فإنها تسعى جاهدة للقيام بأنشطة البحث و التطوير لكن تبقى بعض المؤسسات الحالية تتردد في تبني عملية الإبداع التكنولوجي وذلك لما تواجهه من عوائق قد تكون أما مالية أو مرتبطة بالبيئة الموجودة بها

أولا دوافع تبني الإبداع التكنولوجي. (الغني، 2013، صفحة 12)

1-مواكبة التقدم التكنولوجي :

لا تستطيع المؤسسة في الأجل الطويل أن تعزل نفسها بنجاح عن الضغوط التي تفرض عليها تحديث نفسها من الناحية التكنولوجية فإذا تعاضت المؤسسة عن تحديث تكنولوجياتها فإن التقدم التكنولوجي قد يسبب للمؤسسة كارثة تنافسية بحيث لا يمكن اتخاذها إلا من خلال التدخل الحكومي عبر منح الإعانات أو عبر تقديم إعفاءات ضريبية , و بالمقابل إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها من خلال تطوير الأبحاث و الإكتثار من التعاقدات مع مراكز البحث و الجامعات فإنها تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية القائمة إما على أساس التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة مما يسمح للمؤسسة بأن تبني مركزا تنافسيا و تتمكن من الدفاع عنه.

2-المنافسة الحادة في السوق :

إن ظهور منافسين جدد باستمرار أدى إلى زيادة المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية،أين أصبحت المنافسة لا تقتصر على جودة المنتج و السعر فقط و السعر فقط بل تعددت لتشمل كل أنشطة المؤسسات, و أصبح من الضروري تتبع إستراتيجيات المنافسين و رغبات الزبائن حتى تتمكن المؤسسات من صيانة و تطوير خطط إستراتيجية كفئة و بعيدة المدى و عليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع التكنولوجي في المنتجات من أجل الحفاظ على الحصة السوقية و تعظيم ربحيتها

3-التسهيلات و المساعدات الحكومية :

التسهيلات و المساعدات الحكومية التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية,حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المؤسسات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها

4-الاستجابة لحاجات العميل :

إن استثمار المؤسسة في الإبداعات التكنولوجية المتعلقة بأساليب الإنتاج و المنتج يمكنها من خلال إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل السعر الأفضل أو الجودة الأعلى, أو خدمات ما بعد البيع,ضمان أطول, أو ملائمة أحسن, و ذلك لتلبية احتياجات و رغبات العملاء الحاليين و المحتملين,وبالتالي تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي و تعزز تنافسها.

كما أن هنالك مجموعة من الدوافع الأخرى و التي يطلق عليها مصادر معارف الإبداع التكنولوجي تقليديا و التي يمكن حصرها في أربع نقاط هي كالتالي:

- البحث و التطوير
- اقتناء تكنولوجيا متطورة من الخارج
- التعاون مع مؤسسات أخرى و منظمات بحث

- نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف

حسب تقرير لمصلحة الدراسات و الإحصائيات الصناعية التابعة لوزارة المالية و الصناعات الفرنسية **SESSI** عام 1994 أعتبر أن البحث و التطوير ليس هو المصدر الأساسي المستعمل للإبداع التكنولوجي حيث ميز بين المصادر الداخلية المتمثلة في (البحث و التطوير داخل المؤسسة، الدراسة و الأبحاث، براءات الاختراع)، و المصادر الخارجية المتمثلة في (البحث و التطوير الجماعي، البحث و التطوير خارج المؤسسة، براءات الاختراع من خارج المؤسسة) و اقتناء التكنولوجيا المتمثلة في (الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار، وضع مواد و مكونات جديدة).

و النتائج ملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : مصادر الإبداع التكنولوجي

نسبة المؤسسات المستعملة لهذه المصادر	المصادر
84,8%	مصادر داخل المؤسسة
50%	بحث وتطوير؛
76,5%	الدراسات التقنية؛
27,9%	امتلاك براءات الاختراع.
62,7%	مصادر خارج المؤسسة
28%	بحث وتطوير جماعي؛
45,7%	بحث وتطوير خارج المؤسسة؛
10,7%	براءات وتراخيص من خارج المؤسسة.
84,5%	اقتناء التكنولوجيا
74,1%	الاستعمال المبكر لمنتجات الاستثمار؛
60,6%	وضع مواد ومكونات جديدة.

المصدر : بوسلامي عمر دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2013، ص 01، ص 11.

من أبرز النتائج التي يبينها الجدول حول هذا التقرير، أن المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة تعتمد على دراسات تقنية بنسبة

76.5% كأهم المصادر داخل المؤسسة، بحث و تطوير خارج المؤسسة بنسبة 45.7% كأهم المصادر خارج المؤسسة و الاستعمال

المبتكر لمنتجات الاستثمار بنسبة 74.1% كأهم مصادر اقتناء التكنولوجيا.

هذا التقرير بين أنواعا مختلفة من مصادر الإبداع التكنولوجي لكن لم يبين و يحلل كيفية القيام بربط مختلف هذه المصادر. ولهذا يجب أن

تنشأ في هذه المصادر شبكات مختلفة و كذلك تبادلات، حيث هذه الشبكات مجموعة معقدة من العلاقات بين المؤسسات و الأطراف

التي تستطيع ترجمة الأفكار إلى منتجات و خدمات و برامج عمل بسرعة، حيث مثلا يجب ربط الجامعات و مراكز البحث و

المؤسسات المبدعة مع الأطراف التي تستطيع القيام بالإبداع مع توفر ثقافة الإبداع و التجربة الشخصية. (عمر، 2013، صفحة 11)

ثانيا عوائق الإبداع التكنولوجي

رغم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات لأجل تنمية الإبداع التكنولوجي فإنها تواجه عقبات و مصاعب تحد من إبداعها التكنولوجي و

يمكن تقسيم هذه العوائق ضمن ثلاث فئات رئيسية :

على المستوى الاقتصادي :

من أكبر العوائق التي تواجهها عملية الإبداع التكنولوجي هي تغيرات الظروف الاقتصادية التي تتحكم بمدخيل المؤسسات و التي قد تتباين حسب طبيعة نشاط المؤسسة فمثلا عندما نقرن بين إيرادات المؤسسات التي تنشط في التجارة الالكترونية. "amazon- Alibaba ... "و المؤسسات التي تنشط في قطاع طيران و النقل الجوي "Fly Emirates- Qatar Airways ... "في سنة 2020 سوف نجد أن هناك فجوة كبيرة بين معدلات نمو المدخيل بينهم.

أيضا نقص الميزانية الموجهة لنشاط البحث و التطوير يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي وذلك يمكن أن يرجع إلى سببين إما أن المؤسسة لا تتبنى سياسة البحث و التطوير أو أن المدخيل الكلية لا تكفي لتمويل هذا النشاط.

التكاليف المالية العالية للتجهيزات المتطورة للإنتاج السريع بجودة عالية و التي قد تحد من الإبداع التكنولوجي

كما ان الهاجس النفسي لأصحاب المؤسسات الذين يعتبرون بأن الإبداع التكنولوجي يكلف كثيرا و لا يعود بالدخل الكافي

على المستوى الاجتماعي :

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضاً.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، وترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإدارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع التكنولوجي. (الغني، 2013، صفحة 14)

على المستوى التقني :

إن صعوبة تدفق المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وصعوبة جلب الكفاءات العلمية و التكنولوجية، إضافة إلى نقص الخبرة خاصة بتركيبة التجهيزات الجديدة، تعتبر عوائقا تقنية تحد من عملية الإبداع التكنولوجي. (نفس المرجع السابق، صفحة 15)

المطلب الثالث أنواع الإبداع التكنولوجي.

عندما نذكر أنواع الإبداع التكنولوجي فإنه يبرز لنا نوعين أساسيين هما :

أولا : الإبداع التكنولوجي الجزئي (التدريجي)

يتمثل هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات (تحسين منتج موجود) و أساليب الإنتاج (تحسين عملية موجودة)، و يكون من خلال إضافات صغيرة و تعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، و كذلك في العمليات و الأساليب الإنتاجية المستخدمة.

و من أبرز خصائص الإبداع التكنولوجي الجزئي هي أنه :

* لا يتطلب وقتا طويلا

* لا يحتاج إلى موارد مالية كبيرة

* لا يحتاج إلى موارد بشرية و مادية كبيرة.

على الرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي إلا أن له عيوباً تتعلق بالقيام به تتمثل في :

- أنه في أغلب الحالات هو إتباع للقائد في السوق فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في بعض الحالات خاصة عندما تتراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية،

- أنه في الغالب يعمل في ظل الحالة القائمة و الفن التكنولوجي السابق

- عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة فإنه يمكن أن يكون خطراً في حالة السوق سريعة التغير كما في سوق الالكترونيات أمام المنافسين الذين يأتون بالجديد

أن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون، فلقد قامت شركة ماتسوشيتا بتقديم

220 نوع من التلفزيونات ما جعل الزبون في حيرة عند الاختيار و إلى الحاجة إلى وقت أطول فيه ، خاصة أن 10 بالمائة

منها فقط كان يباع بشكل جيد مما اضطر الشركة في النهاية تخفيض عدد الأنواع إلى 62 نوعاً

إن التحسينات الكثيرة التي يمكن اقتراحها و العمل على إدخالها عادة ما تنتهي من أجل الأخذ بها كتحسينات للتسوية (

حلول وسط)

التحسين المستمر يعتمد على أوسع مشاركة للعاملين، و لكن ميل المؤسسات لإدخال التكنولوجيا الحديثة (الآلة)، سيؤدي إلى إحلال الآلة محل العاملين و بالتالي فإن العاملين لا يمكن أن يواصلوا إلى حد بعيد عملية تميل باستمرار إلى الاستغناء عنهم

(الغني،،2013،ص30-31)

ثانياً الإبداع التكنولوجي الجذري (النافذ)

يهتم هذا النوع من الإبداع التكنولوجي في خلق منتجات و عمليات جديدة (تقديم منتجات جديدة و إدخال أو تصميم

عمليات إنتاجية جديدة)، و إجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

كما أنه يؤدي إلى استخدام معارف و مهارات جديدة تؤدي إلى انقطاع في التكنولوجيا القديمة، كما في الفاكس لتحل محله تكنولوجيا جديدة هي البريد الإلكتروني و ذلك من أجل أداء أفضل للمؤسسة.

للإبداع التكنولوجي الجذري خصائص عديدة تسعى المؤسسة لاستغلالها من أجل تحقيق أهدافها تتمثل في :

يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماماً تحرك النمو الاقتصادي و تعطي الشكل الكلي للصناعة، و هو كما يقول

Chandy and tellis هو الذي يحقق الفرق بين بقاء المؤسسات و زوالها

يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة للتكنولوجيا و المنتجات الجديدة

في أغلب الحالات طويلة الأمد فانه يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح كبيرة و خاصة في ظل إدارة فعالة للحقوق و الملكية الفكرية حيث

يمكن أن يستمر لفترة طويلة قد تصل إلى 20 سنة و ذلك حسب فترة الحماية المحددة قانوناً.

بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي فان له مخاطر تتمثل في :

أ - الاحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطور ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة و أن

%80

منها تموت في مرحلتها الأولى، و أن المتبقي من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على خمسة في المائة منها منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذو دلالة و تلبية طلبا اقتصاديا في السوق.

ب - التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع التكنولوجي يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحلها، مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض للمخاطرة العالية في ظروف عدم التأكد العالية، أو احتمالات الفشل العالية.

ت - الفترة الزمنية الطويلة، حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي الجذري من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة سنوات و أحيانا تصل إلى عقدين من الزمن و الواقع أن المنافسة القائمة على الزمن ترى فيه العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجذري الذي يتطلب وقتا طويلا يصبح ذا مخاطرة عالية.

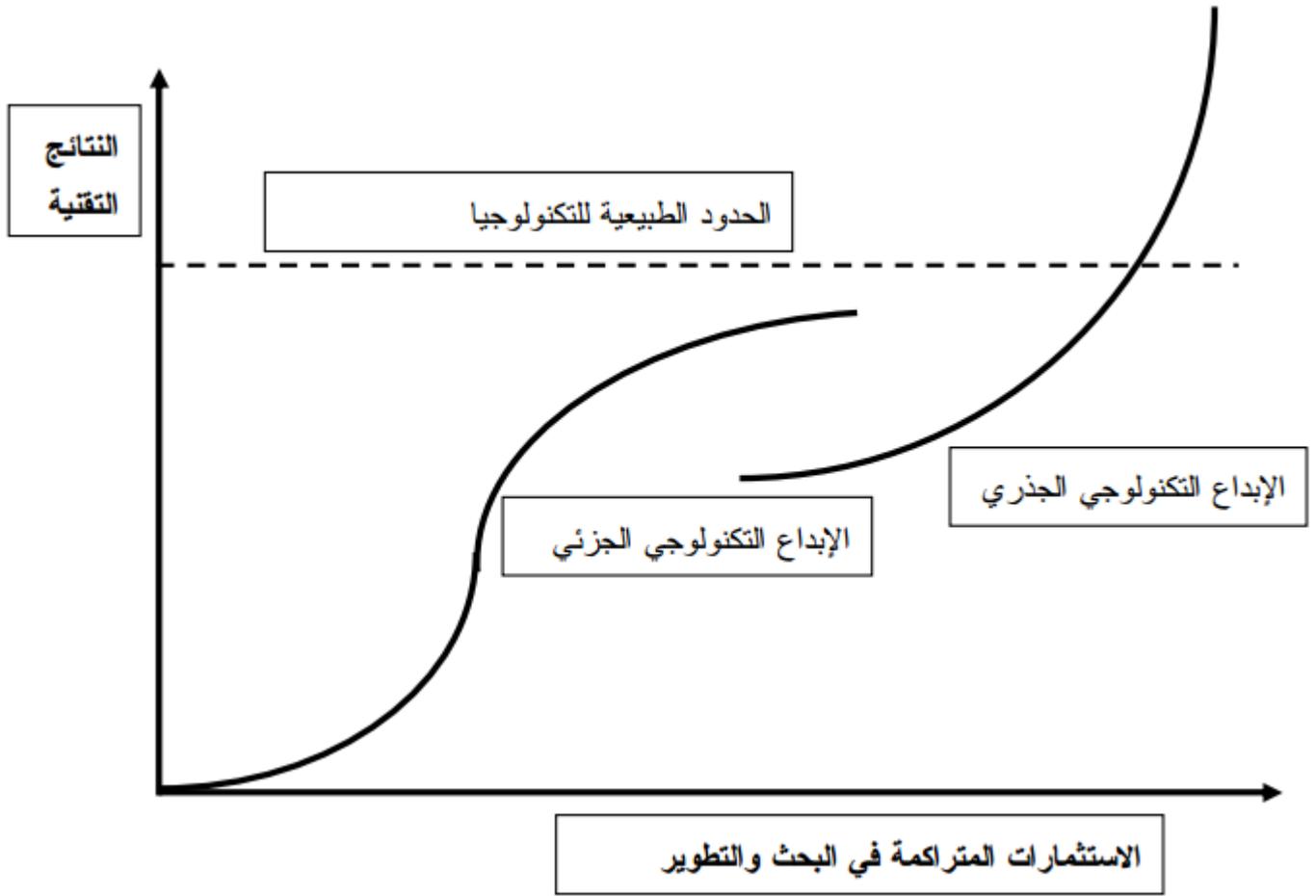
ث - التأخيرات غير المتوقعة، ففي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكثر بكثير من الميزانية المخصصة. إن نفق سكك الحديد سويكان الذي يربط بين جزيرة هوكايدو باليابان أكمل في 14 عاما متأخرا لأكثر من سنة و مكلفا 10 ملايين باوند و هذا يمثل ضعف المبلغ المتوقع.

ج - مشكلة التقليد بحيث أن التقليد الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الأصلي إلى الخطر القادم من بعض المقلدين الذين لديهم قدرات عالية، حيث يصبح التابع تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد

ح - إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الاعتماد على الإبداع التكنولوجي الناجح الوحيد الذي تحقق فيه الأسبقية التنافسية و تكسب أرباحا كبيرة. وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا على أهمية الإبداع التكنولوجي و مواصلته، فإن هذه المؤسسات تنتقل إلى الاهتمام بالتسويق لإبداعها السابق و سرعان ما يظهر المنافسون بإبداعاتهم المتفوقة، ليحققوا النجاح التجاري المعقول و ميزة مستدامة في مقابل المؤسسة التي تعتمد على الإبداع الوحيد.

و الشكل الآتي يوضح الفرق بين الإبداع التكنولوجي الجذري و الجزئي من حيث التكلفة أي الاستثمارات في البحث و التطوير و النتائج التقنية المتوقعة.

الشكل 01 : تمثيل بياني يوضح الفرق بين الإبداع التكنولوجي الجذري و الجزئي من ناحية التكلفة



المصدر : بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص11.

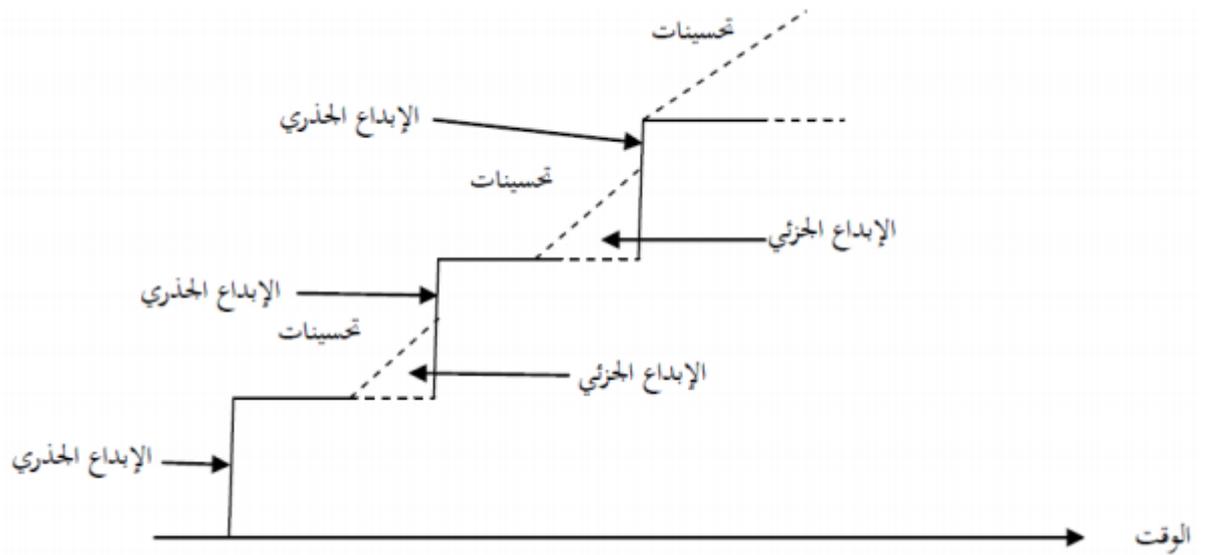
إن الإبداع التكنولوجي الجذري يتسم بالتكلفة العالية و الانقطاع و طول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلا جيدا سواء على مستوى إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى، أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة. و إذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي، انتاجي و في جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون التحسينات على أساس حاجات السوق و فرصه. (بوزناق عبد الغني، مرجع سابق

ذكره، صفحة 11)

العلاقة بين الإبداع الجزئي و الإبداع الجذري :

إن الإبداع التكنولوجي الجذري يتسم بالتكلفة المالية العالية و الانقطاع و طول فترته الزمنية، لذا فإن الإبداع التكنولوجي الجزئي يقدم حلاً جيداً سواء على مستوى إدخال التحسينات من أجل اللحاق بالمبتكر الأصلي صاحب الحركة الأولى أو في التقاط فرص الأسواق الجديدة و إذا كان القائم بالحركة الأولى ميزته تكنولوجية، هندسية فإن القائم بالتحسين ميزته في جانب منها هندسي إنتاجي و في جانب آخر تسويقي لأنه عادة ما تكون التحسينات على أساس حاجات السوق و فرصه. (نجم، الصفحات 35-36)

الشكل رقم 02 : التقدم من خلال الإبداع التكنولوجي الجزئي و الإبداع التكنولوجي الجذري



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 156

المبحث الثاني : عموميات حول إستراتيجية التنويع.

تعتبر إستراتيجية التنويع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ لها المؤسسات الاقتصادية كخطة طويلة المدى و ذلك للأجل تحقيق أهداف إستراتيجية كمضاعفة حجم تحقيق الأرباح، المحافظة على المكانة التنافسية و محاولة توسيع حجم الحصة السوقية... و نظرا لهذه الأهمية البالغة سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مجموعات من المفاهيم النظرية و التي من شأنها أن تقدم نظرة شمولية لإستراتيجية التنويع

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع

أولا : مفهوم الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى أصل إغريقي Strategor و تعني "فن الحرب" لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"، و قد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال و المؤسسات، و كانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الإستراتيجي خلال فترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد ل

Kenneth R-Andrews في كتابه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية

و من أهم التعاريف التي تطرق إليها بعض الكتاب المعاصرين هي :

Chandler عرفها على أنها " تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة، و تبني طريق العمل و توزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف" (عدون، 2001، صفحة 10)

Alfred Charles عرفها بأنها " تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" (سفيان، 2018، صفحة 01)

كما تعرف أيضا بأنها " تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل و ليس وصول المنظمة إلى هذا الوضع و هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما و اتجاهها، و تتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق و القرارات الهامة و النمو العائد و تخصيص الموارد في المنظمة". (تبيدي، 2010، الصفحات 21-22)

تعريف Mintzberg : حيث سعى إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروح الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج(5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية :

P(plan) الخطة : فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

P(poly) المناورة : القصد منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم

P(patteun) النموذج : و هو سلوك معتمد و مهيكّل للوصول إلى المركز

P(position) الموقع : البحث عن موقع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة

P(perspective) التصور أو التطلع : تصور و إدراك الأشياء في المستقبل

إن هذه العناصر الخمسة مرتبطة فيما بينها، و تظهر إجمالاً في شكل خلاصات، و إسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق و القوي بين التفكير و الفعل في الإستراتيجية (أحمد، 2014، الصفحات 56-57)

ثانيا تعريف التنويع.

التنويع حسب Ansoff يراه من عدة اتجاهات هي :

-أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة و نفس الرسالة للمؤسسة،مثلا توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع)

-يجذب جزء من الخبرة و المعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات،إذن تقسيم العملاء المختلفين.

-يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار، و بالتالي تلبية حاجات مختلف الزبائن. (نبيلة، 2007، صفحة 28)

كما يعرف بأنه "القدرة على تنسيق الأنشطة و المبادرات الإستراتيجية عبر الأعمال و الدول، من خلال توجيه موارد المنظمة مباشرة نحو أنشطة البحث و التطوير، و دمج الخبرات و الإمكانيات و الموارد، و إتباع طرق تكنولوجية واعدة، و تعجيل عمليات تحسين المنتجات و تطويرها". (الراوي، صفحة 5)

التنويع هو عملية تنويع مصادر الدخل ، أي تنويع القاعدة الإنتاجية، و زيادة مساهمة القطاعات الإنتاجية في الناتج المحلي الإجمالي بما يعيد الاقتصاد من مخاطر الاعتماد على هيمنة مادة أولية أو سلعة واحدة رئيسية. (مجبل، صفحة 3)

ثالثا تعريف إستراتيجية التنويع.

يعرف Ansoff التنويع بأنه : " حالة عملية إذ قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة

الأعمال إمكنيات و قابليات من ناحية الموارد و التكنولوجيا فيماكانها تقديم منتجات جديدة لم يتم التعامل معها". (تيمجغدين، 2013، صفحة 18)

أما Berry فيعرف التنويع بأنه "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة" في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt ;Pitts إستراتيجية التنويع على أنها " عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط و هذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الإستراتيجي أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة. (فراح، 2016، صفحة 36)

المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية التنويع و أسباب اللجوء إليها

أولا : أهمية إستراتيجية التنويع.

تتجلى أهميتها في كونه يضمن للمؤسسة التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها و هذا نتيجة إضافة منتجات جديدة و فتح أسواق جديدة أيضا ، فضلا على ذلك فهي تضمن للمؤسسة:

الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ، و خاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبير.

انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرئيسي إذا كانت كل المراحل إنتاجية مجمعة في منطقة واحدة فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات و المواد.

يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي و حصتها السوقية.

يتيح للمؤسسة الحصول على معدلات أرباح أعلى و مواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين.

أسباب اللجوء إلى إستراتيجية التنويع

الأسباب التي تدعو إلى اتخاذ القرار بالتنويع كثيرة نذكر منها ما يلي :

صعوبات تواجهها الإدارة في زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية، كما هو الحال إذا ما بلغت سوق المنتج درجة كبيرة من التشبع. كما أن من المؤسسات من تلجأ إلى التنويع و ذلك لمواجهة المنافسين، أو يمتد نطاق أعمالها فيشمل سوقا جديدا تتطلب منتجات تختلف عن التي تبيعها من حيث الجودة و الشكل أو السعر.

استغلال الأصول التي تمثل طاقة إنتاجية عاطلة، و كذلك بعض المعدات و الكفاءات في قسم التسويق، مما يدفع الإدارة للتفكير في إنتاج منتجات جديدة تقوم بتسويقها و السبب في وجود مثل هذه الطاقات العاطلة ربما هو :

نتيجة تغيرات دورية في كمية الطلب على منتجات المؤسسة المبالغة في تقدير الطاقات الإنتاجية عند البدء بتأسيس و تكوين

المؤسسة

الرغبة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك الأخير، و التوسع في حجم السوق عن طريق الوصول إلى مستويات جديدة للطلب

زيادة الأرباح و استقرارها، إذ تساعد إستراتيجية التنويع في نمو المؤسسة و تقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا ما اعتمدت منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات.

توزيع المخاطر التي يحتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف حيث أن التنويع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الراضجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى خطر

رغبة المنتج في استغلال مخلفات الإنتاج و الاستفادة منها في إنتاج منتج جديد، مثل قيام شركات اللحوم بإنتاج الأسمدة و الغراء و الشحوم و أنواع كثيرة من السلع ذات العلاقة بمثل هذه الصناعة و ذلك من مخلفات الإنتاج

كذلك تقوم المؤسسات بتبني إستراتيجية التنويع و ذلك من أجل الاستفادة من المخترعات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين و تعالج مشاكلهم الاستهلاكية (نبيلة، 2007، الصفحات 41-42)

المطلب ثالث : أنواع و مراحل إستراتيجية التنويع.

أولا : أنواع إستراتيجية التنويع

الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسات هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح لها بالتوسع في أعمالها و منتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسات الحالية، فيه تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط. كما أنه بإمكانها تبني إستراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء أو حيازة مؤسسة أخرى، و بهذا تكون انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي.

و عليه يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التنويع تحت 3 مجموعات رئيسية :

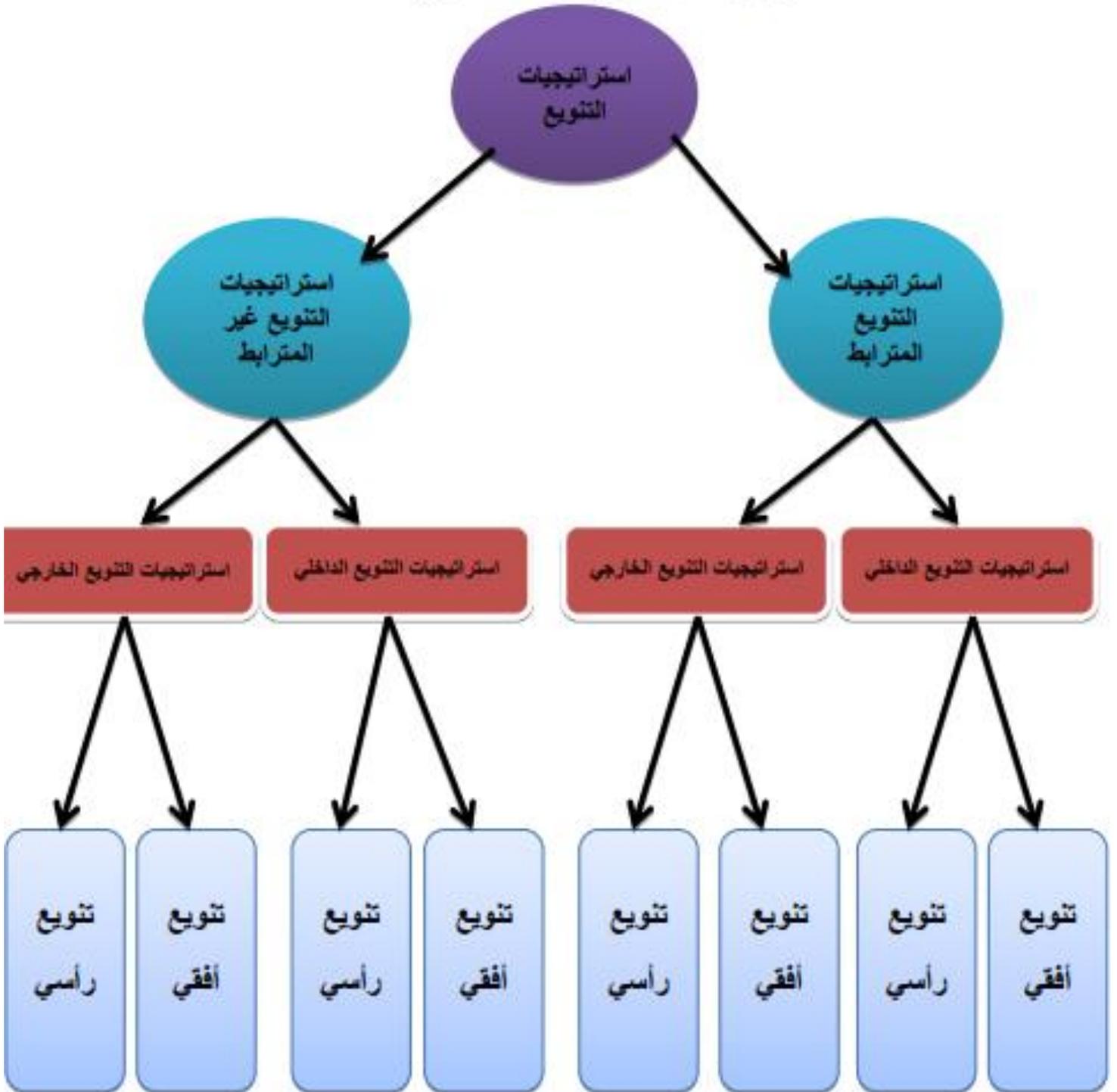
1-التنويع المترابط و غير المترابط

2-التنويع الداخلي و الخارجي

3-التنويع الأفقي و الرئيسي

و هي ممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم 03 : أنواع إستراتيجية التنوع



المصدر :منصوري كريم، كنان الشريف، دور إستراتيجيتي الإعلان و التنويع في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماستر، جامعة البويرة، 2015، ص26

1-التنويع المترابط و الغير مترابط

1-1-التنويع المترابط

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة و هذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثلا لتكنولوجيا التوزيع، الزبائن ، العلامة، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثلا ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج ، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة لكل عنصر منها على حدى.

تستطيع المؤسسة من خلال التنويع المترابط أن تعمل على استقرار العائد و الدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال السنة أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها بتعاملها في عدد من المنتجات التي تغطي معظم مواسم نشاطها.

1-2-التنويع غير المترابط

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات و أنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، فهذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المؤسسة، و لا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة. و بهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا.

إن هذا الخيار يكون ملائما للمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة، و لا تمتلك القدرة و المهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها، حيث يكون الخيار المتاح أمام مثل هذه المؤسسات هو التنويع في صناعة ليست لها علاقة بصناعتها الحالية.

و تجدر الإشارة أنه لا يوجد تنافر ما بين التنويع المترابط و التنويع غير المترابط، فهناك مؤسسات متنوعة تجمع بين النمطين، إذ نجد بعض من أنشطتها مترابط و البعض الآخر عبارة عن أنشطة مستقلة و لا صلة لها ببعضها البعض. (فراح، 2016، ص45)

2-التنويع الداخلي و التنويع الخارجي

2-1-التنويع الداخلي :

يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، و ذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، و غالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة و يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض الأشكال التالية :

- دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار و توسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، و ذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل.
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية و ذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة.
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، و يعتبر هذا الشكل اقل استخداما من الأشكال الأخرين نظرا لما يحيطه من مخاطر متنوعة

2-2- التنويع الخارجي :

يأخذ ثلاث أشكال أساسية و هي :

- أ- الاستحواذ أو الامتصاص : أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، و بالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى و أسواق أخرى.
- ب- الاندماج : انضمام مؤسسات و مزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم احدها، و عادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.

ج- المؤسسات المشتركة : في هذه الحالة ليس هناك شراء و لا اندماج، و إنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشائها بالاشتراك ما بين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.

و لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي بأشكالها المختلفة، لابد من اعتبارات يجب مراعاتها و من أهمها ما يلي :

تحديد الأهداف بوضوح و توزيعها على مختلف المراكز المسؤولة، خاصة توقعات الربحية.

تحديد الأرباح لكل مساهم من المؤسسات المنضمة

تحديد نقاط القوة و الضعف، و معايير الأداء الرئيسية لكل من المؤسسات

إشراك كبار المسؤولين في كل من المؤسسات المنضمة و ذلك من خلال تحمل مسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل

يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة. (اخرن، 2007، ص304)

3- التنويع الأفقي و الرأسي.

3-1-التنوع الأفقي : هو استخدام نفس القدرات التقنية و التجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج و نفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكنك المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة و إقامة علاقة وثيقة مع العملاء. و قد يكون تنوع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية. كما قد يأخذ شكل التنوع غير المترابط و ذلك بإنتاج منتجات جديدة تماما و ليس لها عاقبة بالمنتج الحالي.

3-2-التنوع الرأسي :

و هو توجيه موارد و إمكانيات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة: مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكتملة) بحيث قد يأخذ الشكلين التاليين :

-التكامل الأمامي : و يعني الدخول إلى فروع تجارية و أحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

-التكامل الخلفي : يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ز مستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين، و ذلك بهدف تأمين النشاط من التقلبات في التوريد بالمواد و الخدمات. (فراح، 2016، الصفحة 47)

ثانيا :مراحل إستراتيجية التنوع.

تمر كل إستراتيجية بعدة مراحل على المؤسسة فهم كل مرحلة منها، و يجب أن تكون هماكن مرونة في تشكيل مراحل الإستراتيجية لتكون مستعدة عند أي تغيير للتكيف معه، و في ما يلي عرض لمراحل إستراتيجية التنوع المتمثلة في ثلاث مراحل هي :

1-التشخيص الإستراتيجي :

يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، كذلك محاولة تثبيت فريق العمل الإداري حول ما هو ضروري إما بمتابعة مشروع معين أو استغلال أقصى للنشاطات الحالية، و يتوقف التشخيص على خصائص السوق، و تقنيات الإنتاج، و وجود جملة معايير تحتية، عن طريقها يمكن تحديد فيما إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود.

و بالتالي المؤسسة عليها أن تختار الإنتاجيات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري، بتنويعها للمخاطر إذا رغبت في هذا المسلك، فتقتحم بذلك إما أسواقا جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهري.

و يجب أن تبلغ هذه المرحلة غاية تثبيت الأهداف لرقم الأعمال و الربحية التي ينبغي أن تحصل عليها عن طريق تطوير منتجات جديدة، التي يجب أن تكون متناسقة على مدى زمني معين. (نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية،

2007، الصفحات 45-46)

2-اختيار الإستراتيجية :

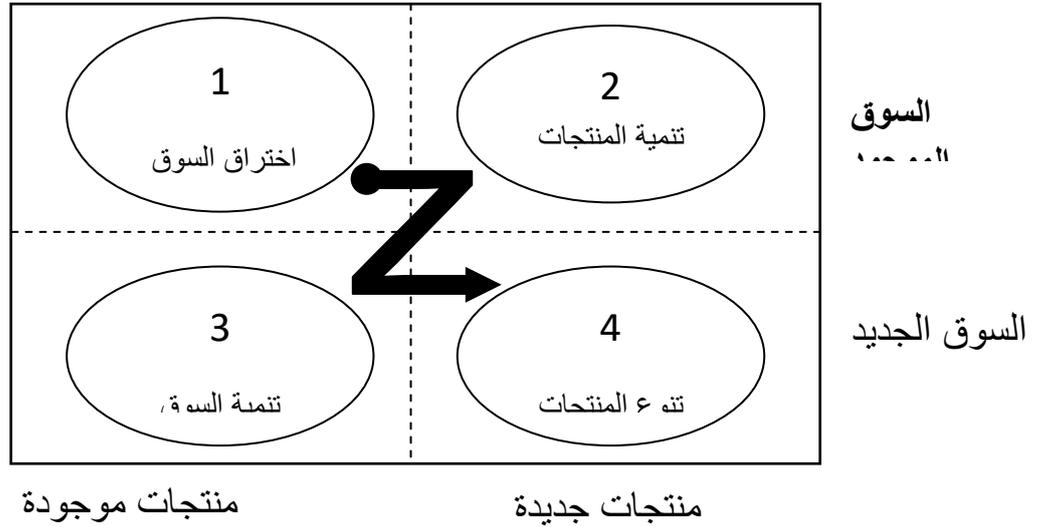
بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنوع و التي ذكرت سابقا تبدأ في الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، و يكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه و الموارد المتاحة في المؤسسة، و تختار المؤسسة إما نوعا واحدا من إستراتيجيات التنوع أو يتم الجمع بين الكثير من الإستراتيجيات و هذا ما يسمى بمزيج التنوع. (شريف، 2015، صفحة 24)

3-تنفيذ الإستراتيجية :

إن التنفيذ يتطلب ترجمة للتوجهات و الأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة و دقيقة كالمهام المطلوبة و آليات تنفيذها و طبيعة خطط التنفيذ و مستوى مشاركة العاملين و غيرها من مفردات عمل كثيرة ضرورية و لازمة لغرض التنفيذ الفعال، و من الضروري الإشارة إلى أن التنفيذ و الصياغة أمران متلازمان و ضروريان و بالتأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لإستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير دقيق، و تمثل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، فان التركيز على ما هو مهم و أساس من مهام و متطلبات ضرورية لنجاح عملية التنفيذ. (الدين، 2019، صفحة 19)

المطلب الرابع: العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنوع

بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، و تعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق و احتياجات الزبائن و توجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 04



الشكل رقم 04 : مصفوفة النمو ل Ansoff

لكن إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي كبعد ثالث فستتحول إلى مصفوفة النمو التكنولوجي و منه يمكن التوصل إلى الاستنتاج التالي :

تبنى الإبداع التكنولوجي من طرف المؤسسة عند اختيارها لإستراتيجية التنويع سوف يؤمن لها أن تتوفر على المعلومات و المعطيات اللازمة لكي لا تواجه مخاطر دخول السوق الجديد أو مخاطر طرح منتج جديد

تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة حيث أنها أصبحت موجودة لديها بسبب تبنيتها لعملية الإبداع التكنولوجي. (الطيب، صفحة 14)

إن قرار تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة لا يكون قرارا عشوائيا بل يكون قرار مدروسا و لذلك تركز المؤسسة على نشاط البحث و التطوير و تخصص ميزانيات كبيرة له و هنا برزت أهمية الإبداع التكنولوجي كواحد من أهم الدعائم التي تزود المؤسسة بالمعلومات عند دخولها إلى نشاط جديدة باعتبار وجود العديد من الظروف التي تتحكم في سوق هذا النشاط أو عند إطلاقها لمنتج جديد فالإبداع التكنولوجي يقدم نظرة استباقية عن الحصة السوقية التي يمكن أن تحتلها المؤسسة

لا يشترط أن تكون المؤسسة قد اتخذت خيار إستراتيجية التنويع لكي تتبنى عملية الإبداع التكنولوجي فيمكن أن تكون المؤسسة في أصلها تتبع إستراتيجية التنويع و لرغبتها في تحسين وضعيتها الحالية فمن أهم خصائص الإبداع التكنولوجي أنه لا يختص في نشاط جديد أو منتج جديد بل ساهم أيضا في تحسين منتج كان موجودا من قبل أو تحسين عملية الإنتاج

ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن الإبداع التكنولوجي هو من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على التطور و التأقلم مع التغيرات المستمرة

هناك العديد من الدوافع التي تحفز المؤسسة على تبني الإبداع التكنولوجي إلا أن العوائق الموجودة في محيط تصعب من تبنيه إلا بتوفر قدرات مادية و بشرية كبيرة

يتميز الإبداع بوجود نوعين أساسيين هما: الإبداع التكنولوجي الجزئي و الإبداع التكنولوجي الجذري و رغم اختلافهما إلا أننا وجدنا أن هناك علاقة تجمع بينهما

تعد إستراتيجية التنويع من أهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة بهدف توسيع مجالات نشاطها

يوجد العديد من أنواع إستراتيجية التنويع و كل مؤسسة تختار ما يناسبها وفق دراسة دقيقة و ظروف معينة

تمر إستراتيجية التنويع ب 3 مراحل أساسية لا بد من إتباعها و ذلك لأجل أن تكون صياغتها صحيحة لما يناسب المؤسسة

يؤدي تبني المؤسسة للإبداع التكنولوجي إلى إمدادها بالمعلومات و المعطيات الضرورية عند طرحها لمنتج جديد أو عند دخولها لسوق جديدة و بالتالي التقليل من درجة الخطورة التي ستواجهها.

الفصل الثاني : دور الإبداع التكنولوجي في

تحقيق إستراتيجية التنويع في مؤسسة

Condor

تمهيد الفصل الثاني :

بعد التطرق إلى الأسس النظرية للإبداع التكنولوجي و إستراتيجية التنوع في الفصل السابق سنحاول في هذا الفصل دراسة مؤسسة Condor من خلال التعريف بها ثم تقديم هيكلها ثم دراسة تطورها و أخيرا سوف نوضح الدور الذي يلعبه الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة Condor و تطورها الإستراتيجي

تعتبر مؤسسة Condor من أكبر و أقوى المؤسسات في الجزائر حاليا في سوق الالكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية، ما يؤكد هذا هو نجاحاتها المستمرة و المحققة بسبب التطور المستمر و الإمكانيات المادية المتوفرة و التي سمحت لها بتكوين يد عاملة ذات كفاءة عالية و تكنولوجيا متقدمة و متطورة.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة Condor و هيكلها التنظيمي

أولا : التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة Condor للإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي الذي يحتوي على خمس

أنشطة رئيسية هي :

معدات و مواد البناء

الصناعات الغذائية

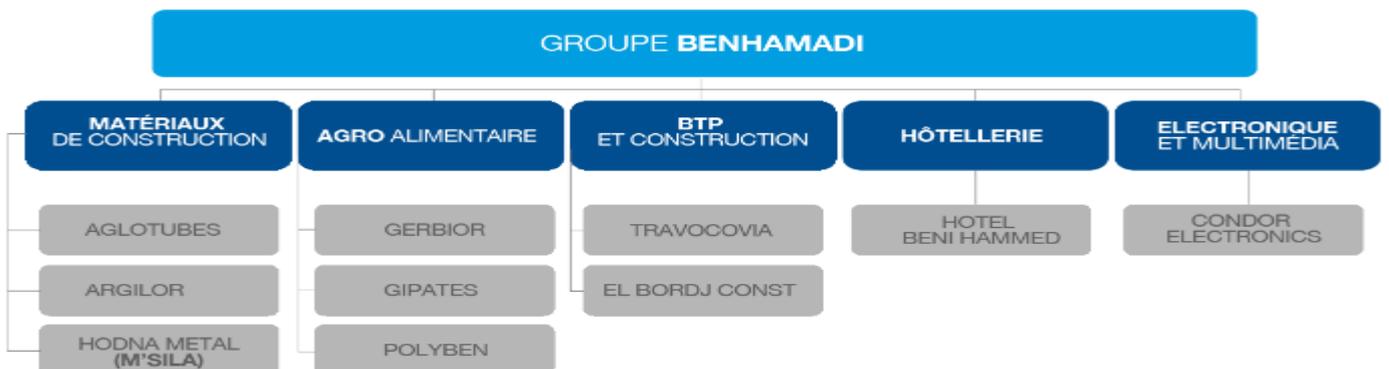
البناء و التشييد

الفندقة

الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية

و الشكل التالي يوضح تقسيم الأنشطة في مجمع بن حمادي :

الشكل رقم 05 : تقسيم أنشطة مجمع بن حمادي



المصدر : الموقع الالكتروني لشركة Condor

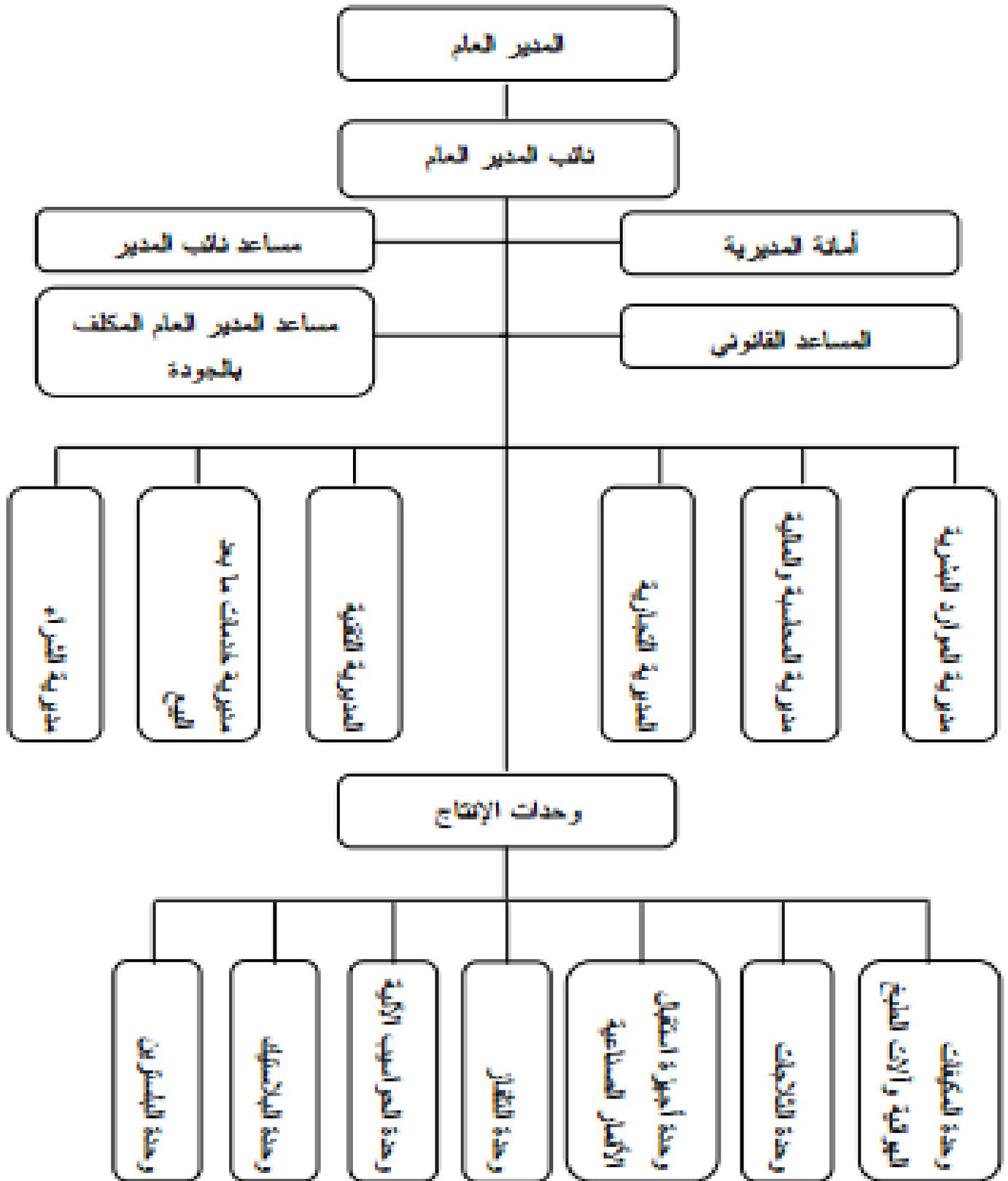
حصلت مؤسسة **Condor** للصناعات الالكترونية على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت اسم "Antar Trade" و باشرت نشاطها في فيفري 2003، يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج و يتمثل نشاطها أساسا في صناعة الالكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية ، يقدر رأسمالها 2.450.000.000 دج و تقدر مساحتها الإجمالية

80104م، تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية، و حصلت أيضا على شهادة ISO 9001.2002 و التي تمكنت بها من الإنفتاح على الأسواق الخارجية (خمايسية، 2011صفحة 95)

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor

هو التنظيم الذي يوضح التقسيم الإداري لمختلف مستويات الإدارة في المؤسسة كما يحدد سلم التدرج في السلطات و هو موضح فب الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor.



المصدر : بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز منافسة المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 88.

تحليل الهيكل التنظيمي : (مُجَّد، 2013، ص90-92)

1-المدير العام

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة و السهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء بسم المؤسسة و يمثلها لدى الجهات القضائية و المالية و الهيئات الأخرى، و يقوم باتخاذ القرارات و إصدار اللوائح و التعليمات لرؤساء المصالح و الوحدات.

2-نائب المدير

يساعد المدير العام في أداء مهامه بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما انه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه

3-أمانة المدير

وتتمثل مهمتها بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية و الاجتماعات مع مختلف الأفراد و المتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب ة تصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة و الواردة إليها

4-مساعد نائب المدير و المساعد القانوني

مهمتها تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي و القانوني، و كذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق إستراتيجيات المؤسسة، و إعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى

5-مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية و هو يقوم بالمهام التالية :

أ-يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو

ب-يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج

6-مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن، بتنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

7-مديرية المحاسبة و المالية :

و تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية و تسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها

8-المديرية التجارية :

تتمثل مهام هذه المديرية في :

أ-الاستماع إلى العملاء

ب-تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين و الحصول على عملاء جدد.

ت-تفقد عمليات البيع و طلبات العملاء و التكفل بتوفيرها.

ث-دراسة و جذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق

ج-الإمداد و التكفل بالنقل

ح-القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام

خ-تنظيم المعارض الوطنية و الدولية

9-المديرية التقنية

و تتمثل مهامها في :

أ-المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج

ب-القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها

ت-تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات

ث-السهر على توفير الدائم لقطع الغيار

10-مديرية خدمات ما بعد البيع

و تتمثل مهامها في :

أ-إدارة و متابعة مراكز خدمات ما بعد البيع

ب- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان

ت- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج

11-مديرية الشراء

تمثل مهام هذه المديرية في التنسيق بين الموردين و البنوك لتنظيم الطلبات و متابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة للسيارات، شاحنات النقل، و غيرها من الوسائل الأخرى.

12-وحدات الإنتاج

تتكون مؤسسة Condor من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

أ-وحدة إنتاج المكيفات الهوائية و المنتجات البيضاء

ب-وحدة إنتاج الثلاجات

ت-وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية

ث-وحدة إنتاج التلفاز

ج-وحدة إنتاج الحواسيب الآلية

ح-وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز و بعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية

خ-وحدة إنتاج البولستيران المستعمل في تغليف المنتج و حمايته

المطلب الثاني: مراحل التطور لمؤسسة Condor و تحليل وضعيتها التنافسية

مراحل التطور لمؤسسة Condor

مرت مؤسسة Condor بعدد من المراحل إلى غاية وصولها إلى وضعها الحالي المتميز في السوق الجزائري حيث انتقلت من مؤسسة كانت تعمل بنظام الشراء و إعادة البيع إلى مؤسسة تنتج و تدخل إلى الأسواق عبر إتباع إستراتيجية التنوع و نذكر مراحل تطورها كالتالي :

1-الشراء للبيع :

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء منتجات إلكترونية جاهزة و بيعها على حالها في السوق الجزائري، و نظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية

2- شراء منتج مفكك جزئيا :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بتركيبها، و في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا و هي :

- تخفيض تكلفة الشراء
- التعرف على الجهاز المركب و طريقة تركيبه
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم و الإعانة الحكومية لها

3- شراء الجهاز مفكك كليا :

أي شراء المنتجات مفككة كليا، و إعادة تركيبها، و بهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها :

- التعرف على الجهاز أكثر و نعلم تركيبه
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، و بتكلفة أقل
- توفير مناصب عمل جديدة

4- الإنتاج :

في هذه المرحلة و بعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، و بعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، و ذلك عن طريق شراء تراخيص Licence، و هذا ما قامت به المؤسسة فعلا بشراء تراخيص من مؤسسة Hisense الصينية (الغني، 2013، الصفحة 86)

ثانيا تحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة Condor

تنشط مؤسسة Condor في عديد من المجالات و في كل مجال من مجالات نشاطها لديها تشيلكة متنوعة من المنتجات و التي

سنوضحها في الجدول التالي

الجدول رقم 02 : تشكيلة المنتجات و الأسواق لمؤسسة Condor

المنتج	السوق
الهواتف النقالة- لوحات رقمية- ساعات اليد الذكية	الأجهزة المحمولة
أجهزة التلفاز- أجهزة الاستقبال	التلفاز
التكييف - الثلاجات - الغسالات - تجهيزات المطبخ	أجهزة كهربائية منزلية
كمبيوتر محمول - محطة العمل (unité centrale)	الإعلام الآلي
أجهزة تحضير فطور الصباح- أجهزة طبخ بسيطة -أجهزة صيانة الملابس و الأرضيات - أجهزة العناية بالجسم	أجهزة كهربائية منزلية صغيرة

المصدر : من انجاز الباحث بالاعتماد على موقع المؤسسة.

شدة المنافسة التي تواجهها مؤسسة Condor

تواجه مؤسسة Condor منافسة كبيرة في مختلف مجالات نشاطها و الجدول التالي يوضح أهم المنافسين لشركة كوندور في مجالات نشاطها :

الجدول رقم 03: المنافسين لشركة Condor

أهم المنافسين	مجال النشاط
SAMSUNG-OPPO-HUAWEI-REDMI	الأجهزة المحمولة
IRIS-STARLIGHT-COBRA-CRISTOR-TCL-GEANT	التلفاز
CRISTOR-STARLIGHT-TCL-GEANT	الأجهزة الكهربائية المنزلية
LENOVO-ACER-HP-DELL	الإعلام الآلي
MOULINEX	أجهزة كهربائية منزلية صغيرة

المصدر : من إنجاز الباحث بالاعتماد على : بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

من الجدول نلاحظ أن هناك منافسة شديدة تواجهها مؤسسة Condor في مختلف مجالات نشاطها ما عدا المجال الأخير الذي باستثناء مؤسسة moulinex لا تواجه Condor فيه منافسة قوية و بناء على معطيات الجدول سنحاول تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات :

الفرص :

إمكانية تقليل التكلفة مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار

إمكانية إضافة خطوط إنتاج جديدة

انفتاح السوق الجزائري على الأسواق الإفريقية مما يمنح إمكانية الدخول لأسواق جديدة

التهديدات :

وجود العديد من المؤسسات الداخلية و الخارجية و التي ترفع من شدة المنافسة

ولاء بعض الزبائن لعلامات معينة

نقاط القوة :

الإعانات الحكومية التي تستفيد منها كونها من أكبر المستثمرين المحليين

السعر المنخفض لأجهزتها مقارنة بأسعار المنتجات الأخرى

نقاط الضعف :

الانتقادات الموجهة لأجهزة الهواتف النقالة

التأخر في مواكبة التكنولوجيا الجديدة بسبب أنها تتحصل عليها من موردين ثم تبدأ في إنتاجها

تأثير قوة التفاوض للموردين بالتكنولوجيا و الذي من الممكن أن يعود عليها سلبا

المبحث الثاني : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor

تسعى مؤسسة Condor للتطور و التقدم و ذلك لأجل تحقيق مكانة قوية في السوق و التكيف مع التطور التكنولوجي و لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى الإبداع التكنولوجي و ما هو دوره في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor

المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي في مؤسسة Condor

طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي بمؤسسة (Condor) (بوقرة،2016،ص342، 345)

تتمثل أهم مصادر الإبداع في مؤسسة Condor في:

التكوين من الداخل : في البداية كانت المؤسسة منذ تأسيسها تعتمد على دوائر الجودة الموجودة على مستوى كل وحدة من وحدات الإنتاج لتقوم بإدخال تحسينات على مختلف منتجاتها و تطوير منتجاتها و تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية و تحسين طرق الإنتاج الحالية و التحكم في أساليب الإنتاج و متابعة سير العملية الإنتاجية لتقليل معدل الأخطاء كما تراقب المنتج تام الصنع و مدى مطابقته للمقاييس و المواصفات المعمول بها.

و نظرا للتطور الحاصل في العالم أصبحت هذه الدوائر غير قادرة على تحقيق الوظائف السابقة كما أن التنوع في تشكيلة منتجاتها و رغبتها في مواكبة التقدم التكنولوجي و حصولها على شهادة الجودة العالمية حتم عليها إنشاء مديرية خاصة بالبحث و التطوير في 2014/08/28 .

فبملاحظة المنتجات التي تنتجها المؤسسة نجد بأنها قد تطورت و استفادت من المعارف و الخبرات الداخلية لها و بالتحديد الأفكار الإبداعية لديها ففي البداية كانت تنتج منتج من نوع (Completely Built Unit (CBU منتج مستورد 100% يحمل اسم علامة Condor و منتج من نوع (Semi Knocked Build (SKB و هو منتج شبه مجمع تقوم المؤسسة بإيصاله إلى حالته النهائية فقط أما في الوقت الحالي فبالإضافة إلى المنتجين السابقين فهي تنتج منتج Completely Knocked Down و هو منتج يحتوي على 90% من داخل المؤسسة و 10% عبارة عن مواد أولية في شكل قطع غيار مستوردة من الخارج و ضمن هذه الأنواع تنتج المؤسسة 3 أنواع :

-منتج ذو جودة عالية و سعر مرتفع CBU و هو منتج مستورد 100% (منتج جاهز)

-منتج متوسط السعر و الجودة إما من نوع SKD أو من نوع CKD

-منتج بسيط من ناحية الجودة و السعر إما من نوع SKD أو من نوع CKD

إن هذا التنوع في المنتجات هدفه استهداف كل طبقات الزبائن كما نلاحظ أن المؤسسة تطورت بالاعتماد على مقدراتها الداخلية فبعد أن كانت تستورد منتج تام الصنع أو شبه مجمع أصبحت تساهم في إنتاجه بنسبة 80% و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على تطور ثقافة الإبداع لديها.

اقتناء الرخص : هذا ما قامت به مؤسسة Condor من خلال شرائها للترخيص Licence من مؤسسة Hisense الصينية و تسجيل منتجاتها بالعلامة التجارية Condor.

عقود التعاون : قامت المؤسسة بالعديد من الاتفاقيات منها اتفاقية تعاون مع الجامعات و مراكز التكوين المحلية و ذلك بهدف تكوين عمالها، إضافة إلى اتفاقيات أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أجنبية تابعة للصين، كوريا الجنوبية، تركيا، فرنسا و غيرها من الدول الأوربية لتكوين إطارها على التحكم في الآلات و التكنولوجيات الحديثة المستوردة من هذه المؤسسات الأجنبية.

مقومات الإبداع التكنولوجي بمؤسسة Condor

عملت المؤسسة منذ نشأتها على الحصول على تكنولوجيا بمختلف أنواعها و ذلك كان من خلال العمل على تجهيز وحداتها بمختلف التقنيات و الأجهزة الحديثة ذات تكنولوجيا متطورة و الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج و العملية الإنتاجية من خلال تبنيها لسياسية تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج من أجل سهولة التحكم في التكنولوجيا المستوردة و تخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك.

أ-التكنولوجيا : كان الهدف من استيرادها هو تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي و الذي من شأنه أن يعزز مكانتها التنافسية و تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات التالية :

تكنولوجيا المنتج : يلاحظ تبني تكنولوجيا المنتج من طرف المؤسسة التي تحاول دائما إدماج وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها لأجهزة تقنية و متطورة من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للزبائن

تكنولوجيا العملية الإنتاجية : تتميز تكنولوجيا قطاع الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية بالتطور المستمر و نجد أن مؤسسة Condor تسعى دائما لتواكب هذا التطور من خلال إدماج أحسن التكنولوجيات المتوفرة في عملية الإنتاج و من أمثلة هذا نجد أن خط الغسالات في سنة 2016 كان يدويا فقامت بتبديله إلى خط إنتاج آلي و نصف آلي بعد هذا التطوير نجد أن حجم الإنتاج قفز من 85162 وحدة في سنة 2015 إلى 146324 وحدة في سنة 2016

ب-الموارد البشرية : تركز مؤسسة Condor على تكوين كفاءات عالية قادرة على التحكم في التكنولوجيات المتطورة فهي تقوم بثلاثة أنواع من التكوين : تكوين داخل المؤسسة - تكوين خارج المؤسسة - المؤتمرات و الملتقيات.

مديرية البحث و التطوير :هي مديرية أنشئت في 28/08/2014 تختص بإنجاز كل البحوث التطبيقية و الأساسية و التطويرية و لديها فروع موزعة على مستوى كل أنشطة المؤسسة .

المطلب الثاني : إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor .

تطور إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor .

منذ نشأتها عملت مؤسسة Condor على التطور و مواكبة التقدم التكنولوجي و التوسيع من نشاطها عبر تنوع مجالات نشاطها و منتجاتها و سوف نستعرض في الجدول التالي تطور عدد مجالات النشاط من سنة 2003 إلى غاية سنة 2016.

الجدول رقم 04: تطور مجالات أنشطة مؤسسة Condor.

التاريخ الانطلاق	النشاط
2003	إنتاج التلفزيون و أجهزة الاستقبال
2005	وحدة إنتاج الثلجات و المواد البيضاء
2010	وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي و الهواتف النقالة
2013	وحدة إنتاج الألواح الشمسية
2015	وحدة إنتاج أجهزة المطبخ البسيطة

المصدر من إنجاز الباحث بالاعتماد على دراسة حميدة زواوي، بوقرة حميتي، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر، العدد السابع، الوادي، الجزائر، 2016.

و وصلت المؤسسة في سنة 2016 إلى ما مجموعه 15 منتجا.

الأسباب و راء تبني إستراتيجية التنوع من طرف مؤسسة Condor .

تحقيق الاستقرار في المبيعات ثم السعي النم برقم الأعمال كل عام

الدخول إلى مجالات أنشطة جديدة

الحصول على أكبر عدد من العملاء

توسيع نطاقها الجغرافي

الانفتاح نحو أسواق جديدة

الاستغلال التام لكافة الموارد المتاحة

المطلب الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق إستراتيجية التنوع في مؤسسة Condor .

أولاً : دور الإبداع التكنولوجي في تحقيقي إستراتيجيتي التنوع المترابط و الغير مترابط في مؤسسة Condor

ساهم تبني الإبداع التكنولوجي في مؤسسة Condor في تبني المؤسسة لإستراتيجية التنوع من خلال قيام المؤسسة بإضافة أنشطة جديدة إلى مجال عملها الحالي مع وجود ارتباط إستراتيجي بينها نذكرها كالتالي :

كان نشاط المؤسسة في سنة 2003 يقتصر على إنتاج التلفاز و أجهزة الاستقبال لكن في سنة 2005 تم إضافة نشاط جديد و هو نشاط إنتاج الثلاجات و المواد البيضاء حيث يرتبط النشاطان إستراتيجيا من خلال المستهلكين المستهدفين و تم هذا بفضل وجود دوائر الجودة سابقا و التي كانت تختص في خلق منتج جديد أو دراسة السوق و الطلب على منتجات جديدة

في إطار تنوع منتجاتها قامت شركة كوندور بطرح منتج جديد في السوق الجزائرية ألا و هو يتمثل في سلسلة جديدة من الحواسيب المحمولة نجد فيها الأنواع التالية (sensbook,litebook,primebook) و تعتبر هذه الأنواع الأولى من نوعها ذات التصنيع المحلي و هذا ما يؤكد إلتزام المؤسسة بتبني الإبداع التكنولوجي من خلال إدخال التكنولوجيات المتطورة التي تساهم في خلق منتجات جديدة (عثمان/ب، 2019)

ضمن توجهات المؤسسة في إستراتيجية التنوع و إدماج الإبداع التكنولوجي فقد اقتحمت كوندور مجال المعرفة و التعليم بافتتاح فرعه الجديد أكاديمية كوندور حيث أن المؤسسة إعتبرت هذا النشاط هو تعبير عن مدى إلتزامها بخيارها الإستراتيجي لأن تكوين اليد العاملة في أكادمتها سيكون في التخصص أي حسب حاجة كل قطاع و سوف يكون هناك وحدة خاصة فيها نشاطها الأساسي هو دراسة و تبني الأفكار الجديدة المتعلقة إما بتحسين منتجاتها أو خلق منتجات جديدة. (لعموري، 2019)

إن نجاح شركة كوندور في تنوع منتجاتها ثم البحث عن أسواق جديدة لتتوجه إلى التصدير قد برز كثيرا من خلال تنويعها كأفضل شركة جزائرية لتصدير المنتجات المتنوعة المطورة داخليا من طرف مركز التجارة العالمي في الجزائري و قد جاء هذا التنويع كتأمين للجهد الكبير المبور من طرف مؤسسة كوندور في جذب التكنولوجيات المتطورة و أصحاب الكفاءات العالية و توظيفهم في تكوير منتجاتها و خلق منتجات جديدة(ع،2019)

ملخص الفصل

عرف مؤسسة كوندور تطورا كبيرا من بداية نشاطها إلى غاية اليوم حيث تحولت من مؤسسة تجارية إلى مؤسسة إنتاجية تبني مؤسسة كوندور سياسة الإبداع التكنولوجي لأجل مواجهة المنافسة القوية و مواكبة التطور التكنولوجي السريع تسعى مؤسسة كوندور إلى تنويع منتجاتها و الدخول إلى أسواق جديدة من خلال الإستفادة من التكنولوجيا المتطورة تسعى مؤسسة كوندور إلى تنمية رأس المال الفكري لديها حيث انها كانت تعمل على إرسال العمال إلى الخارج للتكوين في مؤسسات تورد التكنولوجيا العالية ثم في 2019 افتتحت المعرفة للتكوين و التطوير تفتخ مؤسسة المجال أمام الموظفين و الكفاءات الخارجية للتقدم و ابداء افكارهم حول أسلوب سير الإنتاج أو تقديم الإقتراحات لتحسين المنتجات الحالية

الخاتمة

إطلاق منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديد أصبح أمرا صعبا للغاية نظرا لما أصبحت تواجهه المؤسسات الاقتصادية من تحديات بسبب التغيرات المستمرة في ظل بيئة أعمال غير مستقرة نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة فقد أصبح لزاما على المؤسسات التأقلم مع هذا الوضع.

و بما أن مواكبة هذه التطورات الحاصلة و محاولة الدخول إلى مجال نشاط جديد أو إطلاق منتج جديد أو الدخول إلى سوق معين يتطلب توفر معلومات و وجود تكنولوجيا عالية فإن الإبداع التكنولوجي من شأنه أن يقدم هذه المعطيات حيث أصبح لزاما على كل المؤسسات التي تسعى إلى النمو و التوسع في نطاقها الجغرافي ضمن إستراتيجية التنوع أن تعد الإبداع التكنولوجي مصدر أساسي لإمدادها بكل المتطلبات في سعيها نحو التنافس و فرض اسمها في مجالات نشاطها.

و لذلك حاولنا في هذا البحث أن نتطرق إلى إستراتيجية التنوع و الإبداع التكنولوجي و دوره في تحقيقها في مؤسسة كوندور حيث توصلنا بعد الدراسة النظرية و التطبيقية إلى النتائج التالية :

أولا: النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

1- يساهم الإبداع التكنولوجي في تأمين المعلومة.

2- تبني الإبداع التكنولوجي من طرف المؤسسة يمكنها من الحيازة على عناصر تكنولوجية فعالة.

3- يساهم الإبداع التكنولوجي في مساعدة المؤسسة على المنافسة في مجال نشاطها حيث أنه يمكنها من مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل في بيئتها

4- يساهم الإبداع التكنولوجي في استغلال كل الموارد المتاحة استغلال تام

5- تتبنى المؤسسة إستراتيجية التنوع لأجل أن تتوفر على شبكات متنوعة من المنتجات في مجالات نشاط مختلفة.

6- تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التنوع إلى زيادة الأرباح

8- إن اعتماد إستراتيجية التنوع يقلل من المخاطر عكس اعتماد منتج واحد

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

1- تواجه مؤسسة كوندور منافسة عالية من قبل المنافسين في القطاع

2- يتجلى تبني مؤسسة كوندور للإبداع التكنولوجي من خلال إبرامها لعقود مع شركات إنتاج التكنولوجيا لتزويدها بها من أجل تحسين أدائها الإنتاجية

3- تعتمد مؤسسة كوندور في تنفيذها لعملية الإبداع التكنولوجي على التعاقد مع الجامعات و مراكز التكوين لأجل الحصول على رأس مال بشري بكفاءة عالية

4- يتغير نوع إستراتيجية التنويع في مؤسسة كوندور حسب تغير الوضعية حيث أنها مارست إستراتيجية التنويع المترابط عند إطلاقها لنشاط الثلاجات و المواد البيضاء لأن الفئة المستهدفة لمنتجات التلفاز و أجهزة الاستقبال هي نفسها الفئة المستهدفة لنشاط الثلاجات و المواد البيضاء

5- إستراتيجية التنويع الغير مترابط عند إطلاقها لنشاط الطاقة الشمسية حيث أن هذا النشاط لا يرتبط بأنشطة الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية

6- إستراتيجية التنويع الداخلي من خلال توجيهها نحو التصدير و ذلك عبر تسويق نفس المنتجات في أسواق جديدة أو عبر تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة

7- تبني كوندور لهذه الإستراتيجيات يضعها في موقع صعب و هنا يبرز دور الإبداع التكنولوجي في تأمين المعلومات اللازمة و تقليل الخطر

8- يبرز دور الإبداع التكنولوجي أيضا في إستراتيجية التنويع لمؤسسة كوندور من خلال أنه يساهم في استغلالها لكل مواردها و الذي يعتبر هدفا أساسيا من أهداف المؤسسة

قائمة المراجع

- إسماعيل حمادي مجبل. إستراتيجية تنويع مصادر الدخل : تجربة دولة الإمارات نموذجا. الفلوجة: كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الفلوجة.
- الجوزي جميلة. (2011). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية. الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد 11.
- أوكيل محمد السعيد. (1994). اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن جديد نورية، دليمي سهام. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية. السعيدة، الجزائر: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- بوزناق عبد الغني. (2013). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية. بسكرة، الجزائر: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- بوسلامي عمر. (2013). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. سطيف، الجزائر: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- بومدين بروال. (2011). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئة للمؤسسات. البليدة، الجزائر: مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.
- جعيجع نبيلة. (2007). استراتيجية التنويع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية. المسيلة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
- جمال الدين محمد موسى و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- حلمي المدخلي. (1984). سيكولوجية الابتكار. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- حميدة زاوي، بوقرة حماني، واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، جامعة الوادي، الجزائر 2016.
- خالدي ريم. (2015). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. البويرة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- داتو سعيد فراح. (2016). المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحدي الإبداع. تلمسان: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
- زرزار العياشي، لعلياد كريمة. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي. فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال باتباع استراتيجيات التنويع. بغداد.
- سلطاني حسام الدين. (2019). إستراتيجية التنويع السلعيو أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. البويرة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- سماويل خضرة. (2017). أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الاقتصادية. مستغانم، الجزائر: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.
- صلاح الدين بن أحمد. (2014). إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر. أم البواقي: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- عثمان/ب. 2019. تنويع كوندور بجائزة أفضل شركة متنوعة المنتجات المطورة داخليا. مقال صحفي في جريدة النصر.
- عثمان/ب. 2019. كوندور تطلق سلسلة جديدة من أجهزة الحواسيب المحمولة. مقال صحفي في جريدة النصر.

عمر تيمجدين. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. بسكرة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

قدور هشور سفيان. (2018). إستراتيجية تسيير الموارد البشرية. مستغانم: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

محمد جاد الرب. (2013). ادارة الإبداع و التمييز التنافسي. الاسماعيلية،مصر: دار الكتب المصرية.

محمد حنفي محمد نور تبيدي. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء. الخرطوم: رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

محمد قريشي. (2008). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية. بسكرة،الجزائر: مجلة البحوث و الدراسات، عدد 6.

منصوري كمال،كنان شريف. (2015). دور استراتيجيتي الاعلان و التنوع في تحقيق الميزة التنافسية. البويرة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

منى لعموري.(2019)..مجمع كومدور يقترح مجال المعرفة و التعليم بافتتاح فرعه الجديد " أكاديمية كوندور".مقال صحفي لجريدة المواطن

ناصر دادي عدون. (2001). الإدارة و التخطيط الإستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

نجم عبود نجم. ادارة الابتكار،المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.