

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس  
264 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين ، بوعلي عبد القادر

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة  
حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

عميمر فضيلة

[طالبة دكتوراه ، إدارة الأعمال جامعة تلمسان]

[f.amimer@yahoo.fr]

ميناقر نورالدين

[أستاذ محاضر أكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة تلمسان.]

[nmenaguer@gmail.com]

بوعلي عبد القادر

[أستاذ مساعد أ معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية]

[المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت]

[boualiabdelkader@yahoo.fr]

الملخص

في هذه الورقة سوف نتحدث عن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس، والتحديات التي تواجهها من قبل المؤسسات المنافسة ومميزات السوق الجزائرية، وذلك باعتبار الإبداع التكنولوجي ضرورة حتمية لكسب الرهان التنافسي والاستمرارية فيه، بإعطاء أهمية للبحث والتنمية وتطوير المنتجات التي تقع على عاتق مديرية البحث والتطوير. كما تتضمن إستراتيجية المؤسسة سياسة متابعة السوق وما تنتجه من متغيرات جديدة من طرف المنافسين الآخرين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التكنولوجي، البحث العلمي، المنافسة، الميزة التنافسية. مؤسسة enie

## Abstract

In this paper we will talk about the National Company for Electronic Industries in SidiBel Abbes, Algeria, and the challenges it faces by competing companies, as well as the Algerian market features. In fact, technological innovation is an imperative to win the competitive and continuity bets, by giving importance to research development and product development. This is the responsibility of the Directorate of Research and Development . Enterprise strategy also includes policy market follow-up and the new variables produced by other competitors.

**Key words:** creativity, technological innovation, scientific research, competition, competitive advantage. Enie

## Résumé

Dans cet article nous allons parler de la Société nationale des industries électroniques à Sidi Bel Abbès, en Algérie, et les défis auxquels il est confronté par les sociétés concurrentes, ainsi que les caractéristiques du marché algérien. En fait, l'innovation technologique est un impératif de gagner les paris compétitifs et de continuité, en donnant une importance au développement de la recherche et développement de produits. Ceci est de la responsabilité de la Direction de la recherche et du développement. Stratégie de l'entreprise comprend également le marché de la politique de suivi et les nouvelles variables produites par d'autres concurrents.

**Mots clés:** la créativité, l'innovation technologique, la recherche scientifique, la concurrence, l'avantage concurrentiel. Enie

## مقدمة عامة

في ظل عولمة الاقتصاد وما أنجر عنها من تحرير التبادلات والتجارة الخارجية أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعيش في محيط مضطرب وتنافسي سريع التغير مما جعلها تقف أمام حقيقتين، إما أن تقف عاجزة فتتلاشى وتموت هذه المؤسسات وإما أن تواكب وتساير هذا التغير لتضمن بقاءها ونموها في السوق.

تسعى المؤسسات دائما إلى إرضاء رغبات الزبائن ويظهر ذلك في السلعة والخدمة التي يستفيد منها ويجد فيها شيئا مختلفا حتى وإن كان بسيطا، وفي بعض الأحيان يكون التغير جديدا تماما لم يسبق أن قدمته مؤسسات أخرى. إن

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدى بلعباس  
266 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين ، بوعلي عبد القادر

الإتيان بشيء جديد مختلف عما سبقه وما نسميه بالإبداع وهو الإستراتيجية الأبعج لاكتساب ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة الحادة والتفوق على المنافسين حيث تنشأ الميزة التنافسية جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، الإبداع والابتكار بشكل مستمر، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للإبداع باستمرار، والاهتمام بالبحث والتطوير داخل المؤسسة وتمويل الإبداع حيث يعتبر نقص الموارد المالية قيذا حقيقيا وأساسيا أمام المؤسسات المبدعة.

إن المؤسسات الجزائرية تفتق أمام تحد كبير سواء أمام المؤسسات الخارجية أو المؤسسات الأجنبية الموجودة في الوطن والذي يفرض عليها مواجهتها للحفاظ على حصصها السوقية وبالتالي مكانتها السوقية، وفي إطار دراستنا هذه سنتطرق إلى دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدى بلعباس حيث نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإبداع التكنولوجي في تنافسية المؤسسة؟

1. ماهية الإبداع التكنولوجي:

1.1 تعريف الإبداع:

لقد تعددت مفاهيم الإبداع واختلفت وجهات النظر حسب تعدد المجالات ومنطلق النظريات والباحثين والمفكرين على إيجاد تعريف موحد ومحدد للإبداع حيث لا يعد هذا تناقضا في مفهومه بل العكس الإبداع نشاط إنساني متعدد الجوانب.

يعرف شوميتز الإبداع أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميم".<sup>1</sup>

عرف Robbins على أنه " العملية التي تؤدي إلى إنشاء فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات"<sup>2</sup>.

وعرف Manuel d'Oslo الإبداع على أنه " العملية التي تمكن من تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة جديدة

أو تم تحسينها وتكون قابلة للبيع، وتشمل كل الأنشطة العملية، التقنية، التجارية والمالية الضرورية من أجل السير نحو النجاح في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة"<sup>3</sup>.

ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير

أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>MADOROR Davier, "Réussir sa start – up : Après la start – up mania", ed. Dunod, Paris, 2001, P 8

<sup>2</sup> عبد الله الكاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية(السعودية)، العدد 3، 2008، ص 6.

<sup>3</sup>MARCANDELLA Elise, innovation et responsabilité sociale et environnementales : des concepts frères! (document internet), p6.

<sup>4</sup>MADOROR Davier, "Réussir sa start – up : Après la start – up mania", op-cit, P 8

## 2.1 تعريف الإبداع التكنولوجي:

إنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب إنتاجها. انطلاقا من هذا التعريف يجرى التمييز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج.<sup>1</sup> إن مثل هذه التفرقة في تحديد الدور الذي يلعبه كل منهما في الميدان الاقتصادي حيث أن الإبداع في المنتج يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه، بينما الهدف من الإبداع التكنولوجي في الأسلوب الفني للإنتاج هو تحسين أعداءاته من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية أو كمية المخرجات، وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة وبالتالي تحقيق الأرباح.

من التعريف يمكن استخلاص الخصائص التالية:2

1. الإبداع التكنولوجي مرتبط بالإنتاج أي يؤدي إلى تحسين عملية الصنع وتوفير منتجات جديدة أو تحسين المتواجدة منها.
2. هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترفة بها.
3. يجب الوصول إلى التحكم أو تقليل التكاليف، إذ أنه يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع. فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكلفة الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن ازدهار المؤسسة.
4. يجب العمل على نشر الإبداع التكنولوجي في الأسواق.

إذن الإبداع التكنولوجي هو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف).

## 3.1 مفاهيم مرتبطة بالإبداع التكنولوجي:

### 1.3.1 البحث العلمي:

البحث العلمي هو عصاره المجهودات المبذولة من طرف الباحث ينفي محاولة تجسيد والتطوير فكرة أو المعلومة علمية بحثا عن الأنجح الطرق التي تسمح بالتواصل لإيجاد أنسب الحلول للمشاكل العالقة.  
من بين تعاريف البحث العلمي والتطوير:

" يضم البحث الأعمال التي وجهت من أجل تنمية المعارف العلمية والتقنية وكذا استعمالها من أجل الحصول على منتجات جديدة، مواد، معدات، أنظمة وأنماط إنتاج"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33-34.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص111،112.

<sup>3</sup> Pierre Caspar et Christine Afriat, "l'investissement intellectuel essai sur l'économie de l'immatériel" édition Economica , France .1989 p33

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس  
268 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

ويقصد بها " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية فيصور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"<sup>1</sup>.

### 2.3.1. التطوير:

يعتبر التطوير مرحلة من مراحل البحث العلمي، ويرتكز هذا النشاط على الحصول على عائد اقتصادي، ويضم إنتاج النموذج الأول للمنتج بكل التجارب المتعلقة بهو كذا كل الدراسات المنجزة لتعظيم فائدته واستعماله، وكل الجهود لجعل النموذج الأول مهيئا للإنتاج بالحجم الكبير وكل القيود المتعلقة بالمواد والطاقة واليد العاملة والتكاليف.<sup>2</sup>

### 4.1. أهمية الابداع التكنولوجي:

الإبداع كان ولا يزال القوة العظمى للاقتصاد ( منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة ) هما القاعدة الأساسية للعمليات الاقتصادية الحالية من أجل إيجاد ما يلي:<sup>3</sup>

- التوازن في الميدان الاجتماعي والاقتصادي.
- يوجد بطريقة حسنة برامج وسياسات التكوين.
- يساعد الطلبة الباحثين وينمي دواعي الجماهيرية.
- يسهل العمليات الإدارية وينمي مستوى تقديم الخدمات.
- ساعد على إيجاد بنك المعلومات.
- تفادي الأخطاء السابقة.
- خلق تكنولوجيا الإعلام والاقتصاد.
- يمكن للمؤسسات استخدام بعض الممارسات من اجل تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة بصورة دائمة وأساسية<sup>4</sup>
- إن الإبداع مطلباً أساسياً للابتكار: أي أن الإبداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، ولكنه شرط ليس كافياً، فالابتكار يتطلب الإبداع ولكن الأخير قد لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، فالإدارة تلعب دوراً هاماً في الإفادة من التفكير الإبداعي وذلك بتشجيعها للابتكار، إذا الإبداع جزء من التحسين المستمر.

113 مرجع سبق ذكره،ص "الصناعية المؤسسة ونشاطات وظائف"أوكيل، محمد سعيد<sup>1</sup>

2Michel.G.Bedard et Roger Miller, , "la gestion des 31 organisations une approche systémique conceptuelle et stratégique ", cheneliere / MC Graw-Hill, Canada,,1995p : 493

30-29محمد سعيد أوكيل،"اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"،مرجع سابق،ص:<sup>3</sup>

برافين جويتا، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، ترجمة لأحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر<sup>4</sup> والتوزيع، 2008،ص45

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدى بلعباس  
269 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين ، بوعلي عبد القادر

• المؤسسات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئات المعقدة ما يجعل الإبداع عاملا حافز القيادة  
صناعتها نحو ممارسات جديدة.

5.1. مراحل الإبداع: إن العملية الإبداعية عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثنائها الفكرة الجديدة، وتمر هذه العملية بأربع مراحل  
وهي:

❖ مرحلة التهيؤ أو الإعداد والتحضير: وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص وهي المرحلة التي تتولد فيها المشكلة أمام  
الإدارة والأفراد ومن ثم لا بد من التفكير في حلها في اقرب الأوقات، لأجل ذلك تبدأ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عملية  
جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة.

❖ مرحلة الاحتضان: يشعر الفرد بان هنا كالعديد من الأفكار الجديدة والتي بإمكانها أنت حل هذه المشكلة، ويبدأ في  
التفاعل لأجل التحضير لاختيار البديل المناسب.

❖ مرحلة النزوغ والإلهام: في هذه المرحلة يتم اختيار البديل المناسب أي الفكرة الصحيحة التي تؤدي إلى حل

❖ مرحلة التحسيد والتقييم: وهي مرحلة التطبيق الفعلي أي تجسيد الفكرة على ارض الواقع، كما يجب مقارنة النتائج المحققة  
بالنتائج المسطرة عند بداية ظهور المشكلة ومن ثم اكتشاف الأخطاء التي قد تكون في التنفيذ وتصحيحها.

6.1. درجة الإبداع التكنولوجي:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث الدرجة إلى قسمين:

1.6.1. الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي): يطلق عليه كذلك بالتحسين، ويعرف على أنه القيام بإضافات صغيرة  
وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة...<sup>1</sup>

2.6.1. الإبداع التكنولوجي الجذري: يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع  
يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

ويعرفه كل من T. Loilier & A. Tellier بأنه: "استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل..."<sup>2</sup>

7.1. العلم والتكنولوجيا: المحركات الأولى للإبداع:

المصدر الأول للإبداع قبل كل شيء هو التكنولوجيا، كذلك في المؤسسات عملية الإبداع تبقى مرتبطة وإلى حد

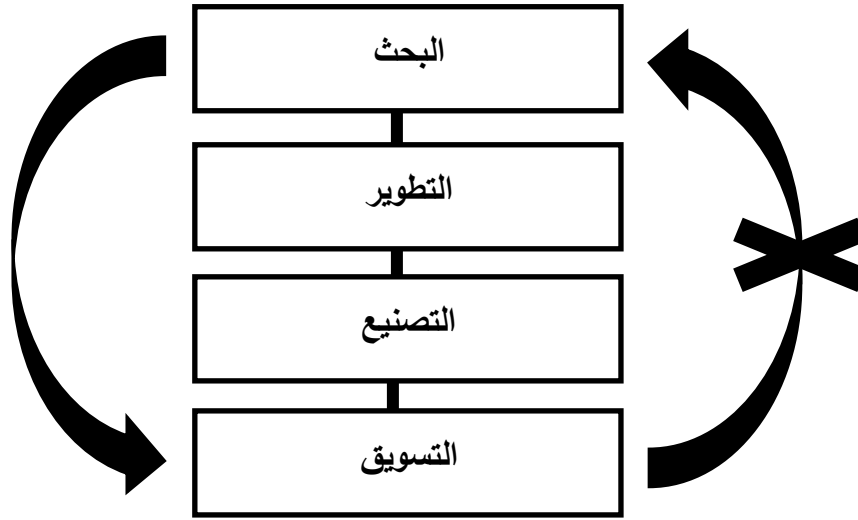
كبير بمخدمات البحث والتطوير، يمكن القول أن الإبداع هو مدفوع بالتكنولوجيا، باللغة الإنجليزية يطلق عليها ب  
technology push .

نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الاردن، 2003، ص174-167

<sup>2</sup>T.Loilier&A.Tellier," gestion de l'innovation",editions management société, 1999 ,p16

نلاحظ أن الإبداعات هي عبارة عن منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عمليات جديدة دائما مسبقا  
باكتشاف علمي وهذا الأخير هو مصدر لتقدم تقني الذي هو في الأصل تطبيقات إبداعية

الشكل 1. التكنولوجيا دافع أساسي للعملية الإبداعية.



**SOURCE:** Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, 2 édition, Pearson France, 2012, p55.

يوضح لنا الشكل أن العملية الإبداعية هي عبارة عن عملية خطية تبدأ من عملية البحث و التي تركز فيه جهودات كبيرة من طرف مجموعة من الباحثين لتطوير أسلوب ما أو منتج ما باستعمال شتى الوسائل التكنولوجية للوصول إلى نموذج أخير يتم تصنيعه بتقنيات عالية من التكنولوجيا وبطرق مختلفة عما سبق إذا كان تتعلق العملية بتحسين منتج ما و في الأخير يتم طرحه في السوق، من هذا يتضح لنا أكثر أن التكنولوجيا هي التي تدفع بالإبداع.

### 8.1 تمويل الإبداع :

هو العملية الضرورية واللازمة لتغطية احتياجات استثمار المشروع المبدع فيه والذي يحكم طبيعتها تقدم أخطار تجارية وعلمية عالية في المتوسط لهذا تنظم الجهات العامة والخاصة لتلبية احتياجات الشركات، اعتمادا على:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, Management de l'Innovation, 2 édition, Pearson France, 2012, p 284.

- تكلفة البحث ودرجة خطر المشروع.
  - طبيعة الإبداع (تكنولوجيا، عملية، نموذج العمل.....).
- حيث يعتبر تمويل الإبداع حجر الأساس في إدارة الإبداع التي يجب على المقاولين أن يعطيه أهمية فالمخطط الأمثل للتمويل هو الذي يسمح للمؤسسات أن تستمر في تحقيق أهدافها(سلع أو حصص سوقية) واستثمار رأس المال والمساعدات العامة في صالح الإبداع لأن الإبداع هو مصدر للنمو، خلق القيمة والقدرة على المنافسة العالمية<sup>1</sup>.
- يعتبر نقص الموارد المالية قيلاً حقيقياً و أساسياً للمؤسسات و المبدعين الأحرار على وجه الخصوص، و هذا واقع في البلدان المتقدمة و النامية على حدّ سواء. لكن في البلدان الأولى توجد هياكل خاصة و أنشأت إجراءات مباشرة لتدعيم الجهد الإبداعي و تغطية النقص في الأموال والتخفيض من تأثير عامل الخطر.
- كما أن المؤسسات المالية تلعب دوراً هاماً في تمويل عمليات استغلال الإبداعات على المستوى الصناعي، والإستراتيجية الوطنية في هذا المجال المرتبط بالاختراع و الإبداع ليس مجرد خطة تهدف إلى توفير الأموال الضرورية لتنفيذ مختلف المشاريع الاستثمارية، بقدر ما يجب أن تكون خطة لتمويل جهود البحث و التطوير والاستغلال الصناعي للأفكار ذات الطبيعة الإبداعية.<sup>2</sup>

### 9.1 ضرورة الإبداع<sup>3</sup>:

في تحليلنا لعملية الإبداع كظاهرة إنسانية، نجد أنها نابعة من رغبة في ذلك، حيث أن الثورة الصناعية في حد ذاتها قد نبتت من هذه الرغبة مثلها مثل التطور الاقتصادي الحالي، وهذه الرغبة في الإبداع أصبحت أمراً أساسياً.

إن مسعى المؤسسات في محيط جد تنافسي هو البحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من مجابهة منافسيها، إن المعركة التنافسية لا تتم عن طريق التخفيض في الأسعار إلا بصفة هامشية، إنما التنافس يكمن في قدرة المؤسسة على الإبداع دوماً و بصفة مستمرة.

إن رجال الأعمال يخصصون حصة الأسد للإبداع، و كثير منهم أطلقوا إبداعات ناجحة، وبعض المؤسسات أصبحت رائدة في الإبداع و قليل منها استطاعت الحفاظ على هذه العتبة من الإبداعية، و في كثير من الحالات فإن

<sup>1</sup>Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO, op cit.p309.

<sup>2</sup>أوكليل محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

<sup>3</sup>Jean –Paul flipot, " l'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser "éditions d'organisation, France, 2000, p 13-14



المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس  
272 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

الإبداع مرادف للمخاطرة و ما يعزز ذلك القائمة الطويلة للمبدعين الذين فشلوا في مسعاهم<sup>1</sup>. لكن نشاط المؤسسة مقترن بالمخاطر و العائد فلو لا العائد المنتظر لما كانت هناك مخاطرة.

## 2. دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

### 1.2. تعريف الميزة التنافسية:

يختلف تعريف الميزة التنافسية من باحث لآخر، كل حسب رؤيته وتوجهه الفكري، من بينها:

- تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>
- الميزة التنافسية تعرف على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>
- تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها، نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا، مع الإشارة أن التفرد (التميز في السوق) لوحده غير كاف ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات.<sup>4</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها كل ما يميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين من تكلفة أقل أو جودة عالية أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو مهارات عالية وخاصة يكون التفوق من خلال وجهة نظر العملاء، وبالتالي فإنها تختص بالخصائص التالية:<sup>5</sup>

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن ولها القدرة على تقديم المساهمة الأهم في سبيل نجاح المنظمات
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
- لها طول الأمد ويصعب تقليدها في الأجل القصير.
- تعتبر كعامل تحفيزي ودافعي لكافة طاقم المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

<sup>1</sup>Arthur D. Little.INC, "Les maîtres de l'innovation totale", traduction Jean-Philippe Deschamps et P.RanganathNayak, éditions d'organisation, France, 1996, P :61.

<sup>2</sup>M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

<sup>3</sup>مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال- الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998ص37.

<sup>4</sup>داودي الطيب، مراد محبوب:( تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي)، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد: 12، نوفمبر 2007، صص 41-42

<sup>5</sup>نجم عبود، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الأردن، معهد الإدارة العامة، 2001، صص27

- تؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة .

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

## 2.2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية و هما :

أ. التكلفة الأقل :معناه قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المناسبة المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، و لتحديد هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة المربحة في حلقة القيمة للشركة و التي تعد مصادر هامة لميزة التكاليف .

ب. تمييز المنتج :معناه القدرة الشركة على تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك - جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع - ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز .

## 3.2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: هناك ثلاثة ظروف يمكن من خلالها الحكم على جودة الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>

أ. مصدر الميزة التنافسية: معنى ذلك أن جودة الميزة التنافسية يرجع إلى نوعها في حد ذاتها و تميز بين نوعين:

• مزايا من مرتبة منخفضة: وهذه المزايا يسهل تقليدها و محاكاتها وبالتالي لا تمكث لفترة طويلة لدى المؤسسة مثل: التكلفة الأقل.

• مزايا من مرتبة مرتفعة: وهي تمكث لمدة طويلة لدى المؤسسة لأنه يصعب تقليدها في الأجل القصير، وتكون ذلك نتيجة لمجهودات كبيرة و متراكمة و مهارات مرتفعة مثل السمعة الطيبة.

ب. عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: حيث كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية كلما صعب على المنافسين تقليدها مما يجعلها تمكث لديها لمدة طويلة - استدامة- فمثلا إذا قامت المؤسسة بشراء مواد أولية بسعر منخفض فان المنافسين يستطيعون التغلب على ذلك.

ت. درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات أن تقوم بتحسين مزاياها التنافسية بصفة مستمرة حتى لا تنتقل إلى المنافسين الآخرين.

## 4.2. الإبداع و الميزة التنافسية المستدامة:

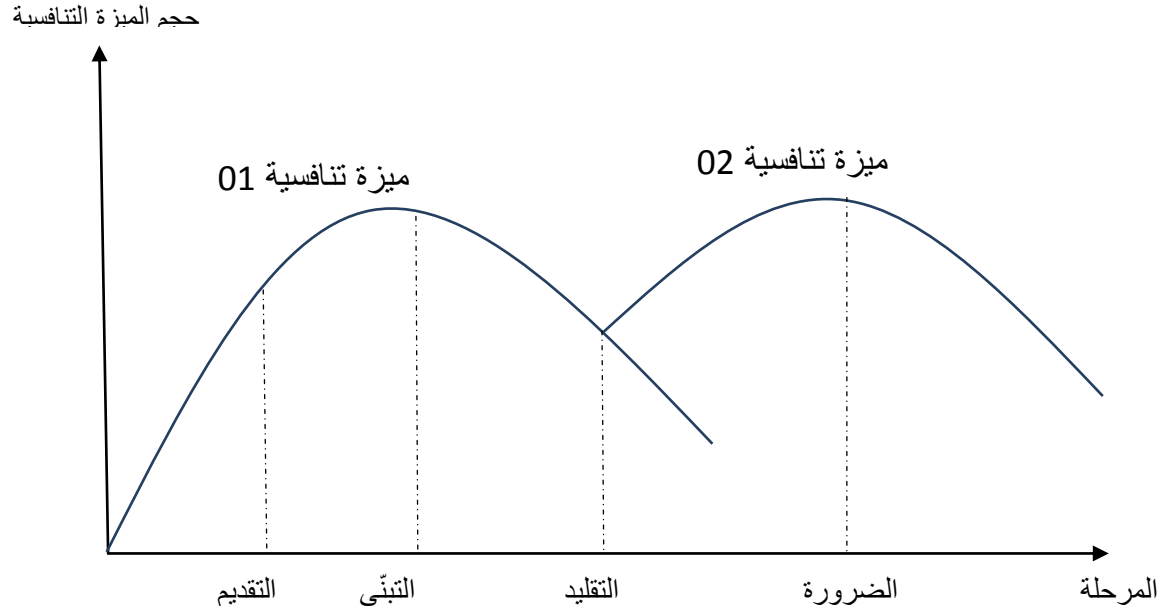
إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل والرائد دائما في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي، إن شدة المنافسة مع تزايد الداخلين الجدد بمنتجاتهم و أساليبهم الجديدة التي لا تضمن للميزة التنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة العمليات، نفس المرجع: ص 13-14.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدى بلعباس  
274 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين ، بوعلي عبد القادر

تطويرها باستمرار، فالميزة التنافسية هي أيضا لها دورة حياة عندما تبدأ المؤسسات الأخرى بالتقليد تصل إلى مرحلة التدهور، فالمؤسسة القادرة على الإبداع المستمر هي التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. الإبداع يمثل بعد جديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، فالمؤسسة القادرة على ادخال تحسينات جديدة على منتجاتها في كل دورة هي التي تضمن ادامة للميزة التنافسية وبالتالي بقاءها في السوق.

## الشكل 2. دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نييلمرسيخليل، مرجع سابق، ص 86.

### 5.2. أثر الإبداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية :

1.5.2. الإبداع وإستراتيجية خفض التكاليف: يسهم الإبداع في خفض التكاليف من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن بريكة عبد الوهاب وبن التركي زينب، (مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، 12 و13 ماي 2010، ص 18-19.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

275 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين ، بوعلي عبد القادر

- إن تبني المؤسسات الإبداع خاصة منه الإبداع التكنولوجي سيجعلها تخفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ويخفض عوائق الدخول للأسواق ويعطي فرص الدخول لمؤسسات أخرى لان المؤسسة ستوجه جهودها نحو تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات جديدة أكثر قدرة على المنافسة.
- يؤدي الإبداع على تخفيض التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج، ومن ثمة فانه يؤدي إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة من طرف المؤسسة.
- يؤدي الإبداع تسريع وقت العمليات بحيث يكون هناك معالجة لكمية كبيرة من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وهذا يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج.

### 2.5.2. الإبداع وإستراتيجية التمييز: يمكن للإبداع أن يسهم في تعزيز إستراتيجية التمييز من خلال:<sup>1</sup>

- طرح منتجات جديدة لأول مرة في السوق: هذه المنتجات تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة والسوق وتميز هذه المنتجات بان لديها تصاميم جديدة ولها وظائف جديدة تؤديها مما يسمح لها بتلبية رغبات المستهلكين قبل منافسيها وتحصل بذلك على التميز.
- تطوير منتجات حالية: إن عملية تطوير منتجات حالية يعتبر إبداع بالنسبة للمؤسسة بحيث تكون في هذا المنتج أشياء جديدة من جهة نظر المستهلكين وذلك من خلال: الجودة، السهولة والسلامة عند الاستعمال، التحسين والتغيير المستمر في خدمات ما بعد البيع.

3.5.2. الإبداع وإستراتيجية التركيز: إن الإبداع يوفر أمام المؤسسة فرصة لتركيز جهودها علو شريحة معينة من المستهلكين من خلال تركيز العمل في سوق محدد من الإبداع في خطوط الإنتاج أو في التوزيع أو في التسويق، وبعد ذلك فان المؤسسة تستخدم إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>2</sup>

- التركيز على التكلفة الأقل وبالتالي تصبح في منافسة مع رائد التكلفة.
- التركيز على التميز حيث يصبح أمامها كل وسائل التميز في المنتج.

### 3. واقع الإبداع والتنافسية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس:

#### 1.3. التعريف بالمؤسسة:

الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية تتجسد في مجموعة من الوحدات في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> بن بريكة عبد الوهاب وبن التركي زينب، مرجع سابق، ص ص 18-19.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسبدي بلعباس  
276 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

تم إنشاء الشركة الوطنية للصنع و التركيب SONELEC في 21 أكتوبر 1969م، و في 08 جوان 1980م و على إثر القرار رقم 80 /146 من الإدارة العامة لمؤسسة SONELEC و التي أعادت هيكله المؤسسة الأم، و في 23 أكتوبر 1982 إثر القرار رقم 82/320 تجمعت الأقسام الأربعة لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية و التي توجهت نحو الإنتاج، البحث والتطوير و أيضا التوزيع وإصلاح الأجهزة الإلكترونية .  
و في 21 جانفي 1988م سمح القانون رقم 88/18 بتحويل المؤسسة - ENIE إلى شركة ذات أسهم (S.P.A.) برأس مال اجتماعي يقدر ب: 8.322.000.000,00 د.ج. بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو اسمها أو مقرها.

### 2.3 دور إستراتيجية الشراكة في استيراد التكنولوجيا و تنمية القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE

مع بداية سياسة التصنيع عمدت الجزائر إلى إقامة علاقات مع العديد من الدول لاستيراد التكنولوجيا والاستفادة منها، وفي هذا الإطار قررت مؤسسة ENIE إبرام عقود الشراكة مع الشركة العالمية L.G. (لما تتمتع به من خصائص تقنية حديثة و دولية في مجال قطاع الإلكترونيك) في إطار التعاقد من الباطن - Les accords de sous-traitance يمثل عقد المقاولة الباطنية اتفافية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فرعهما مثلا ) بموجبها يقوم أحد الأطراف بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية<sup>1</sup>، و إتباع المؤسسة إستراتيجية التحالف مكنها من تقوية مركزها في السوق المحلي وضمان الميزة التنافسية لمنتجاتها و التي من شأنها تحقق النمو و الاستقرار والبقاء للمؤسسة.  
وتعد إستراتيجية الشراكة أو التحالف لتقوية القدرة التنافسية خيار اقتصادي، في ظل المتغيرات البيئية الخارجية، والاستفادة من الإبداع التكنولوجي الحاصل لدى هذه الشركات، و محاولة تطوير أنظمتها الإنتاجية و الرفع من الجودة الخاصة بها بما يتماشى مع الوقت الراهن و محاولة إرضاء المستهلكين. حيث تقوم الشركة L.G. العالمية بتوريد مؤسسة ENIE بالمركبات الإلكترونية (Composants electronique) وكذلك المواد و الأجزاء المساعدة في عملية الإنتاج، في شكل حزم (KIT ) حيث أن المنتج النهائي لا يسوق بالعلامة التجارية ل: L.G. المصنعة و المنتجة لهذه المركبات والأجزاء إنما باسم العلامة التجارية ENIE و التي لها علامة و سمعة جيدة خاصة في السوق الوطني الجزائري.

### 3.3 الإستراتيجية التنافسية المتبعة لدى مؤسسة ENIE:

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية عمدت على تحليل وضعيتها في السوق الجزائرية حسب مختلف المنافسين المتواجدين في السوق مع دراسة المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد إن وجدوا في السوق مع أخذ بعين الاعتبار وضعيتهم من حيث قدرتهم على تلبية حاجة السوق، و تشخيص الإمكانيات التي يتوفرون عليها.

عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 128.<sup>1</sup>

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس  
277 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

تقوم المؤسسة بدراسة و بحوث التسويق لخصائص و مميزات السوق الجزائرية بالاعتماد على المجالات والبحوث الاقتصادية التي تعطي مجموعة من الإحصائيات عن عدد المنافسين، و المنتجات المتواجدة في السوق.  
إن هدف المؤسسة هو كيفية البقاء في السوق من جهة و كيفية اكتساح أسواق أخرى بمنتجات أخرى من جهة ثانية، حسب إستراتيجية متابعة السوق بما ينتجه و مدى قبول المستهلك للمنتج، و حصة المؤسسة في السوق.  
تقوم المؤسسة باختبار المنتج الجديد لأول مرة في سوق محدودة و قبل توزيعه على شكل نطاق واسع، و ترى مدى قابلية أو رفض المستهلك لهذا المنتج الجديد.

و من هنا نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة تتابع مستجدات السوق ( متابعة احتياجات السوق بصفة مستمرة و دورية) من منتجات و منافسين دون أحد المبادرة في إنتاج ما لم تنتجه المؤسسات الأخرى و هي استراتيجية تتبناها مؤسسة ENIE حسب الوسائل المالية و البشرية المتوفرة لديها.

#### 4.3. البحث و التطوير في مؤسسة ENIE

لقد عانت المؤسسة من عدم وجود مديرية أو وظيفة البحث و التطوير و التي تقع على عاتقها البحث و تنمية و تطوير المنتجات الحالية و إقرار و طرح المنتجات الجديدة، التي تلي حاجات و رغبات المستهلكين، وهذا راجع لعدة أسباب تحول دون قيام هذه الوظيفة بصفة رسمية، و عوائق مالية من ضعف الغلاف المالي المخصص لعملية البحث و التطوير، بالإضافة إلى الافتقار إلى المهارات العلمية و الفنية المتخصصة بالبحث و التطوير، وكذلك الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة و المتطورة المساعدة في عملية البحث و التطوير... الخ.

فالمؤسسة المورد L.G هي التي تقوم بعملية بالبحث و التطوير خاصة في مجال الصناعة الأجهزة الإلكترونية و هذا راجع لعدة أسباب: كامتلاكها لمخابر متطورة جداً و متخصصة في مجال البحث و التطوير، والأرصدة المالية المخصصة لذلك، الكفاءة العالية و المهارة الفنية و العلمية والعملية لعمال و إطارات الذين يقومون بعملية الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى الخبرة و الطويلة للمؤسسة في مجال تخصصها... الخ.

إلا أن الدولة الجزائرية عمدت إلى تحويل شركات المساهمات الوطنية إلى مجتمعات صناعية، فالدولة تعمل على إنعاش كل المؤسسات و كل ما هو جديد، إضافة إلى تخصيص 5 ملايين لتكوين الهادف لتكوين الإطارات والتقنيين العاملين بالشركة، والتي قامت بإرسال الإطارات والتقنيين إلى الصين وبلدان أخرى قصد تكوينهم، إضافة إلى إنشاء مركز بحث على مستوى المؤسسة ببلعباس مكون من أمهر الإطارات والتقنيين خاصة ممن قامت المؤسسة بإرسالهم الى الخارج لاكتساب خبرة أكثر للنهوض بالشركة الوطنية خاصة والاقتصاد الوطني عامة.

#### 5.3. عوائق الإبداع و التجديد داخل المؤسسة

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

278 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

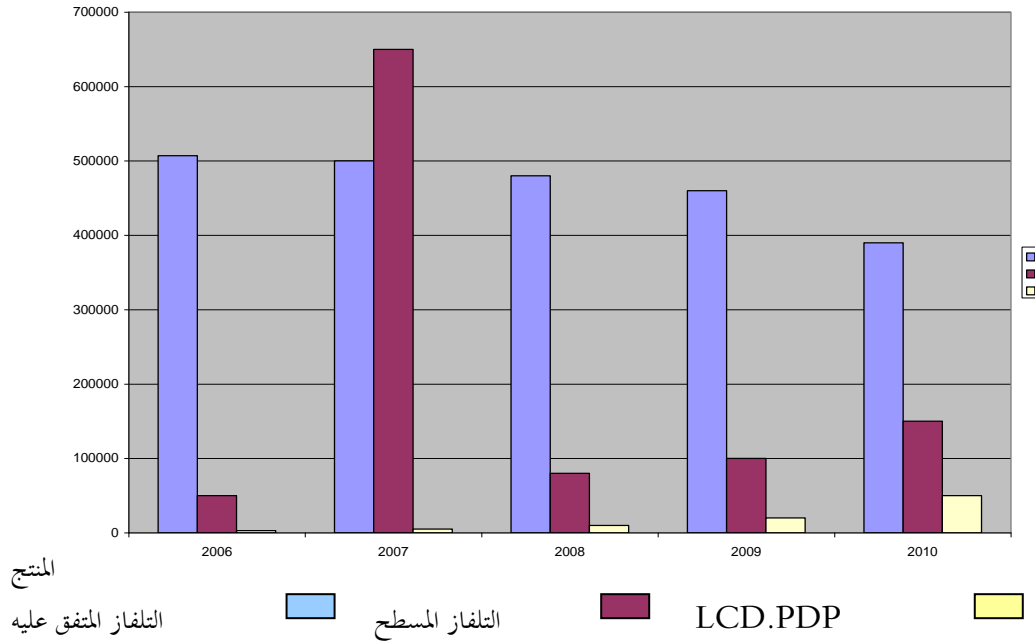
- ضعف القدرة على الابتكار و المشروط بعملية البحث و التطوير و التي تعتمد على الاستثمارات لإتمام المنتجات الجديدة و المبتكرة و كذلك المنتجات المنافسة في السوق، و التي تستجيب لمطالبات السوق الحالي خاصة في مجال الجودة والمواكبة للتطورات التكنولوجية للمنافسين حيث يتطلب ذلك:
- ✓ الكفاءات و المهارات العلمية و التقنية لعملية البحث و التطوير.
- ✓ الميزانية المالية العالية لوظيفة البحث و التطوير.
- ✓ المعرفة الجيدة و التواصل مع المتغيرات التكنولوجية و العلمية الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- ✓ الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة الحديثة لقيام عملية البحث و التطوير.
- قصر دورة حياة المنتج التي يقضيها في السوق و هذا راجع للمتغيرات في البيئة الصناعية الحالية، وخاصة عندما تطور مفهوم العولمة إلى زيادة طلب المستهلكين على أنواع كثيرة من المنتجات المتواجدة في السوق و التحول السريع من منتج معين أو سابق إلى منتجات أخرى جديدة أو بديلة تتميز بالتكنولوجية الحديثة والمواصفات الجديدة.
- الأزمة المالية الخانقة التي تعاني منها المؤسسة منذ فترة طويلة أكثر من خمسة عشرة سنة.
- الافتقار إلى أهداف واضحة و محددة لتخطيط و تطوير جودة المنتجات.
- ضيق النظرة من قبل الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لأبعاد مسؤولياتها في التخطيط للجودة.
- الطرق و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج لا تتعدى إيجاد المتوسطات و معامل الاختلاف للخواص التي تم مراقبتها.
- ضعف الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين، و انعدام الاندفاع الذاتي و المبادرة للبحث عن مسببات الانحراف و العمل على الرفع من جودة الإنتاج.
- عدم وجود دراسات كافية عن السوق لتحديد احتياجات و رغبات المستهلك.
- عدم وجود قسم متخصص للبحث و التطوير داخل المؤسسة و لا على الكفاءات والخبرات و المعدات اللازمة لعملية البحث و التطوير.
- عدم توفر نظام فعال للمعلومات يتضمن كافة البيانات و الإحصائيات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية ومركز المنتج في السوق.
- في معظم الحالات لا تتعدى وضيفة مراقبة الجودة عن كتابة التقارير اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للإنتاج دون البحث عن أسباب المشاكل في الإنتاج.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس  
279 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

• جدول رقم 1. تطور رقم الأعمال لمؤسسة ENIE:

| السنوات              | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| التلفاز المتفق عليه  | 507000 | 500000 | 480000 | 460000 | 390000 |
| التلفاز المسطح البحث | 50000  | 650000 | 80000  | 100000 | 150000 |
| المنتج LCD, PDP      | 3000   | 5000   | 10000  | 20000  | 50000  |
| السنوات              | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
| التلفاز المتفق عليه  | 507000 | 500000 | 480000 | 460000 | 390000 |
| التلفاز المسطح البحث | 50000  | 650000 | 80000  | 100000 | 150000 |
| المنتج LCD, PDP      | 3000   | 5000   | 10000  | 20000  | 50000  |

شكل 3. مخطط يوضح تطور مبيعات المؤسسة للمنتجات





المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس  
280 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

المصدر: الموقع الالكتروني لمؤسسة ENNIE

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول و المنحنى البياني هو مستوى المنتج (ENIE) و تطور رقم الأعمال عبر أربع سنوات مع التقدير لسنة 2010.

نلاحظ انخفاض في الإنجازات بالنسبة لمنتج التلفاز المتفق عليه و باستمرار بالمقابل نجد تطور في إنجازات التلفاز المسطح ما بين سنة 2006-2007 ليصل إلى حده الأقصى حدود 650000 ثم تراجعها سنة 2008 إلى 80000 لتعود للارتفاع مرة ثانية و هذا بإدخال بعض التجديدات عليه زد إلى هذا ما قامت به المؤسسة من إشهار، و طومبولات مقترحة .

أما بالنسبة لمنتج LCD نلاحظ أنه في ارتفاع مستمر و هذا بدخوله كمنتج جديد وبتكنولوجية وإبداع جديد هذا ما جعل المستهلك يتوجه لاقتنائه بقوة ، إضافة إلى المساهمة الفعالة لرجال البيع.  
تطور كمية الإنتاج:

الجدول 2. تطور كمية المبيعات خلال سنة 2009

| MOI<br>S              | JA<br>N  | FE<br>R  | MA<br>R  | AV<br>R | MA<br>I  | JU<br>N  | JU<br>L  | AO<br>U | SE<br>P | O<br>CT  | N<br>O<br>V | DE<br>C  |
|-----------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|-------------|----------|
| LCD                   | -        | -        | 255      | 641     | 119      | 48       | 354      | 461     | 27<br>7 | -        | -           | 128<br>1 |
| FLA<br>TR<br>ON       | 436<br>6 | 387<br>9 | 274<br>6 | 225     | 34       | 28       | 11       | 18      | 21      | 159<br>7 | 4           | 24       |
| ULT<br>RA<br>SLI<br>M | 59       | 152<br>6 | 922      | 994     | 109<br>9 | 133<br>5 | 105<br>4 | 1809    | 42<br>9 | 104<br>2 | 13<br>13    |          |

المصدر: الموقع الالكتروني لمؤسسة ENNIE

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبدي بلعباس

281 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

من خلال المنحنى البياني نلاحظ تطور كمية مبيعات منتج ULTRA SLIM إلى حدود شهر فيفري بالمقابل انخفاض كمية مبيعات أفرترون إلى حدود شهر أوت لكن يعود من جديد للارتفاع في شهر سبتمبر . أما عن منتج ULTRA SLIM نلاحظ أنه في ارتفاع ثم انخفاض حيث يبلغ حده الأقصى في شهر أوت ليصل إلى حدود 1809 وحدة.

من مارس إلى أفريل نلاحظ تطور كمية مبيعات LCD لينخفض إلى أدنى حد له في جوان ليعود للارتفاع مرة أخرى في شهر أوت إلى أ، يبلغ حده الأقصى في ديسمبر ب 1281 وحدة، وهذا بفضل عدة عوامل كالإشهار الذي قامت به المؤسسة و دور رجال الأعمال و التطور التكنولوجي لهذا المنتج.

### 6.3 تحديات المنافسة في السوق الوطنية وحتى الأجنبية:

رغم كل الصعوبات التي واجهتها المؤسسة على غرار المؤسسات الوطنية الأخرى والاتلاف على مستوى آلياتها ما أدى بها الى الركود لفترة وجيزة من الزمن لعدم مواكبتها للتكنولوجيات الحديثة للاتصال، وبالرغم من كل التجاوزات الحاصلة استطاعت النهوض من جديد، والوقوف لتخرج بمنتجات جديدة حيث كشفت المؤسسة الوطنية العريقة للصناعات الإلكترونية " ENIE " عن مجموعة المزاي والعروض الخاصة لأجهزتها التلفزيونية الحديثة التي تتمتع بشاشات مسطحة من نوع " LED " بمواصفات دولية، وتكنولوجيا عالية، وبأسعار متميزة وعروض فريدة، وكذا أصبحت تصنع أحدث التلفزيونات على أعلى المستويات " سمارت تيفي، التلفزيون الذكي ذو الثلاثة أبعاد 3 D.

بالمقابل لقد عرضت المؤسسة أحدث التلفزيونات التي قامت بتصنيعها يعد "Syne view" من أهمها وهي تقنية جديدة من الشركة والتي تمكن من مشاهدة برنامجين مختلفين في تلفاز واحد، التكنولوجيا التي عرضتها المؤسسة أكسبتها ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات الأخرى، فهي تواجه منافسة قوية من قبل المؤسسات العامة والخاصة وحتى الأجنبية، ما زاد على إصرارها وعزمها على النهوض ومسايرة التطور التكنولوجي ومواكبة التحولات والوقوف في وجه العراقيل بمساندة من الحكومة الجزائري التي عززت من وجودها في السوق.

### 7.3 جديد الشركة خلال سنة 2014:

- تقرر إقامة أكبر مركب صناعي جديد في الجزائر وحتى افريقيا وهو قيد الإنجاز ويشرف على الانتهاء.
- شرعت م وص ا الاختصاص في الطاقة الشمسية. و قد قامت بطرح إطارات شمسية كهربائية ضوئية في السوق الوطنية، هذه الإطارات ستغطي مجمل الطاقات الشمسية.
- انشاء مركز بحث على مستوى المؤسسة بلعباس مكون من أمهر الإطارات والتقنيين.
- عرض أحدث التلفزيونات بتقنية جديدة من الشركة والمتمثلة في تقنية "Syne view" التي تمكن من مشاهدة برنامجين في تلفاز واحد.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس  
282 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

● الولوج في عالم الهاتف النقال مستقبلا في قيد دراسة القائمين على المؤسسة.

### الخلاصة

إن الهدف الحقيقي من الإبداع التكنولوجي هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة تفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى. وجود سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج، ونذكر من بينها :

- يساعد على تجديد وسائل الإنتاج
- تحسين مردودية و إنتاجية عوامل إنتاج
- إن الإبداع مما يساهم به من توسيع لقائمة المنتجات وطرائق الإنتاج، وتقديمها بنوعية أفضل من المنتجات القديمة، سيؤدي إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق.
- كسب شهرة و صورة جيدة في المجتمع خاصة لدى المتعاملين الاقتصاديين.

● عندما تضع المؤسسة منتوجها الإبداعي في السوق فهي بذلك تخلق سلوك استهلاكي جديد وبالتالي تكون بصدد خلق طلب.... الخ

عند استعراض واقع الإبداع التكنولوجي و المنافسة في المؤسسة توصلنا إلى عدة نتائج وتمثل في:

✓ إن أشكال الإبداع التي تقوم بها المؤسسة المتمركزة على المستهلك الجزائري بدأت تتغير و تأخذ منحى جديد بالاستماع لرأي المحيط و الاستجابة أكثر إلى الرغبات و تقلص منتجات بصورة جديدة قادرة على احتلال مكانة جيدة بين المنتجات المنافسة لها.

✓ تعتبر المؤسسة نشاط الإبداع نشاطا إستراتيجيا، في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها البلاد أصبحت المؤسسة واعية بأن التحديد و الإبداع ضرورة حتمية لضمان بقائها في ظل المنافسة. المؤسسة تتضمن استراتيجيتها في السوق حسب سياسة متابعة السوق وما ينتجه من متغيرات جديدة من طرف المنافسين المختلفين للمؤسسة، و تحدد المؤسسة منتوجها حسب عاملين أساسيين:

- النوعية المرتبطة بالمنتج.

-درجة المنفعة المقدمة للمستهلك.

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسبيدي بلعباس

283 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

✓ تعتمد المؤسسة عند الإبداع على المصادر الخارجية بكثرة و يمكن إرجاع ذلك إلى غياب الوسائل والإمكانيات الكفيلة بخلق أفكار جديدة داخل المؤسسة و لكن هذا لا يمنع أن الإبداع يأتي كذلك من مصادر داخلية.

إن أهم مصادر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة:

- طلبات السوق : حيث أن هاته الأخيرة هي في تغير وتطور مستمر وهذا راجع للتطور التكنولوجي الذي ساهم في إغراق الأسواق من المنتجات الجديدة والمتنوعة وذات الجودة العالية.

- تطور أو تغير المعايير والقواعد أي تصميم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمعايير والقواعد المعمول بها.

- تتبع نشاط الشركات العالمية الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية من أجل إنتاج منتجات ماثلة لها وتنافسها في الجودة.

✓ لا توجد علاقة بين المؤسسة و قطاع البحث العلمي. يعتبر الإنفصام بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي الذي يشهده الإقتصاد الجزائري من أهم معوقات التنمية التي يجب التصدي لها وإيجاد الإجراءات العلمية لتداركها، فكل الدول الصناعية إنما تقدمت بالمزاوجة بين هذين القطاعين, من خلال إستراتيجية تعاون وتكامل وهذا بغرض تغطية متطلبات السوق، وما يميز علاقة المؤسسة العمومية للصناعات الالكترونية مع قطاع البحث العلمي هي أنها غير واضحة وذلك راجع حسب تقدير أحد المسؤولين إلى جملة من العوامل, نذكر من أهمها:

✓ إنشغال الجامعة وباقي قطاعات البحث العلمي بجملة من الأبحاث تبقى بعيدة كل البعد عن حاجة المؤسسة.

✓ عدم وجود تنسيق بين المؤسسة وقطاع البحث العلمي لتوجيه أبحاث مخابر البحث الجامعية وغير الجامعية نحو تحقيق أهداف صناعية للمؤسسة.

✓ تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة في السوق لما تتمتع به منتجاتها بالجودة والنوعية العالية حيث تستطيع المؤسسة مواجهة منافسيها و ترويج منتجاتها بوضع أسعار أقل مقارنة بالمنافسين والضمانات المقدمة و خدمة ما بعد البيع.

✓ المؤسسة لا تملك استراتيجية واضحة للإبداع التكنولوجي فهي تكتفي بمتابعة ما ينتجه السوق من سلع جديدة، و هذا ما يجعلها أمام تحد تكنولوجي كبير.

المراجع:

1. برفين جويتا. (2008)، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، ترجمة لأحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
2. بن بركة عبد الوهاب وبن التركي زينب. (2010)، (مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظم)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12 و 13 ماي 2010
3. داودي الطيب، مراد محبوب. (2007)، (تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد: 12، نوفمبر 2007
4. عبد الرؤوف حجاج. (2007)، (الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة.
5. عبد السلام أبو قحف. (2002)، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. عبد الله الكاظم. (2008)، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية(السعودية)، العدد3.
7. محمد سعيد أوكيل. وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
8. محمد سعيد أوكيل. (1994)، "اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
9. مرسي نبيل خليل. (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. - الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب.
10. نجم عبود نجم. (2003)، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الاردن.

11. **نجم عبود.**(2001)، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الأردن،  
معهد الإدارة العامة،

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Arthur D. Little.** (1996).INC,"Les maîtres de l'innovation totale", traduction Jean-Philippe Deschamps et P.RanganathNayak, éditions d'organisation, France.
2. **Jean -Paul flipot.**(2000), " l'innovation dans les activités de service, une démarche à rationaliser "éditions d'organisation, France.
3. **M. PORTER.**(1993). l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions.
4. **MADOROR Davier.**(2000), "Réussir sa start – up : Après la start – up mania",ed. Dunod, Paris.
5. **Michel.G.Bedard et Roger Miller.**(1995),"la gestion des 31 organisations une approche systémique conceptuelle et stratégique ", chenerliere / MC Graw-Hill, Canada.
6. **Pierre Caspar et Christine Afriat.**(1989), "l'investissement intellectuel essaie sur l'économie de l'immatériel l " édition Economica , France .

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس  
286 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

---

7. **Séverine LE LOARNE ET Sylvie BLANCO.**(2012), Management de l'Innovation, 2 édition, Pearson France.
8. **T.Loilier&A.Tellier.**(1999)," gestion de l'innovation", editions management société, 1999

المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة-حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس  
287 عميمر فضيلة ، ميناقر نورالدين، بوعلي عبد القادر

---