



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الناشئة الرائدة

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة
د. إبراهيم عاشوري	إكرام بوناموس 1
	عبير بوعشيبية 2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	سنوسي أسامة
مشرفا ومقررا	إبراهيم عاشوري
مناقشا	بوكرياسين

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص

المخلص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر الابتكار بمختلف أشكاله على تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة، باعتبار الابتكار عاملاً استراتيجياً في بناء ميزة تنافسية مستدامة. وقد تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، مع دراسة حالات لمؤسسات ناشئة رائدة تمكنت من تحقيق نجاحات بارزة في السوق بفضل توظيفها المبتكر للموارد، وتبنيها حلولاً إبداعية في مجالات الإنتاج، التسويق، والتنظيم.

أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار، سواء في المنتجات أو العمليات أو النماذج التنظيمية، يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة المؤسسة، تحسين جودة خدماتها، توسيع حصتها السوقية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. كما بيّنت أن المؤسسات الناشئة الأكثر تنافسية هي تلك التي تستثمر في البحث والتطوير، وتوفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، التنافسية، المؤسسات الناشئة، الميزة التنافسية، البحث والتطوير.

Abstract:

This thesis aims to examine the impact of innovation in its various forms on enhancing the competitiveness of startup enterprises, considering innovation as a strategic factor in building sustainable competitive advantage. The study adopts a descriptive and analytical approach, supported by case studies of leading startups that have achieved significant market success by leveraging innovative use of resources and creative solutions in production, marketing, and organizational processes. The findings reveal that innovation—whether in products, processes, or organizational models—plays a vital role in improving enterprise efficiency, enhancing service quality, expanding market share, and strengthening the company's ability to adapt to environmental changes. The study also highlights that the most competitive startups are those that invest in research and development and foster a work environment that encourages creativity and experimentation.

Keywords: Innovation, Competitiveness, Startups, Competitive Advantage, Research and Development

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعلموا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون" - صدق الله العظيم بحمد الله وتوفيقه، تمكّنا من إنجاز هذه المذكرة التي تمثل ثمرة مجهودات متواصلة وتعاون مثمر خلال سنوات دراستنا الجامعية. نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل عاهوري إبراهيم، مشرفنا هذا العمل، لما قدّمه لنا من توجيهات قيّمة وملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا المشروع. فله منا كل التقدير والامتنان.

كما نود أن نعبر عن عميق شكرنا وامتناننا إلى عائلتينا الكريمتين، على ما قدّمناه لنا من دعم معنوي ومادي، وعلى تشجيعهما المستمر ومساندتهما لنا طوال فترة دراستنا، فلنمنا الفضل بعد الله في ما وصلنا إليه اليوم. ولا يفوتنا أن نشكر أساتذة القسم الأفاضل، الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لهم دور مهم في تكويننا الأكاديمي والمهني، فجزاهم الله عنا كل خير.

وأخيراً، نشكر كل من وقفنا إلى جانبنا وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : (يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

بمشاعر يملؤها الفخر ، وقلبي ينبض بالامتنان . أقف اليوم وأنا أول خريجة من عائلة بوناموس محمد الطاهر .
فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه . ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد والإجتهاد .
إلى نفسي التي قالت أنا لها سأنالها ، وأخيرا ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي
بكل فخر .

إلى أمي يا من جعلك الله سببا في وجودي ، وسندا في حياتي دعائك كان حضني ورضاك كان طريقي، وحبك كان
نوري ، إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى الأند ، اللهم إحفظها وارزقها العفو
والعافية .

أمي الحبيبة (بوكلوها العارم)

إلى أبي الذي حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي شرب العلم بكل حب ووفاء ، إلى من كلل العرق جبينه ومن
علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من
بذل الغالي والنفيس وإستمدت منه قوتي وإعتزلي بداتي .

أبي (بوناموس محمد الطاهر) شفاك الله .

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانو يبايع ارتوى منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى
قرة عيني إخوتي.

(زكرياء ، صابر ، عصام ، عبد الكريم)

كما لا يفوتني أن اخص إهدائي إلى (لزوجة أخي) على دعمها ومساندتها جزاك الله خيرا .
وإلى مصدر قوتي وفرحتي إلى الداعمين والساندين إلى خير أيامي و صفوتها إلى روعي الثانية
أولاد أخي (نكري بوناموس ، ألاء الرحمان بوناموس ، معتز بالله بوناموس) .
إلى أطيّب من عرفت وأكرم من صاحبت ، من بوجودهم أصبح الدرب الشاق أكثر بهجة وسرور ،
إلى (صديقاتي الحبيبات) .

إلى من كانوا خير مثلا على رقي الفكر وحسن الخلق والتعامل وأخص بالشكر ، من الهموني بأن أكون الأفضل
واطمح للأفضل إلى أساتذتي الكرام .

(عاشوري إبراهيم ، زيد جابر ، أسامة سنوسي ، الوافي حمزة ، بوبكر ياسين)

إلى كل من يحبني بصدق وإخلاص وإلى كل من تلقيت منه النصح والدعم ، لكم من قلبي نبض شكر ، ومن
وجداني نداء امتنان ، أنتم بهجة الرحلة ورفاق الروح الذين لا يعوضون .

الطالبة : بوناموس إكرام

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«و ما توفيقى إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب» هود 88

في هذه اللحظة، أسطر كلمات ليست ككلّ الكلمات، لحظة تفوق، لحظة فوز، لحظة جهدٍ أثمر، وسُعيٍ اكتمل، لحظة لا تُنسى... أهديتها لمن كان لهم في قلبي نبضٌ خاصّ:

إلى من كانت سبب في نجاحي بعد الله إلي من تعبت و ضحت لأجل، إلى من لم تشهد هذا اليوم بجسدها لكنها موجودة بين ثنايا قلبي و مخيلتي ، إلى أمي الغالية لك دعائي وكل محبتي يا أغلى من فقدت ، أسأل الله المولا لك مقاما عليا في جناته.

إلى أبي، من غمس أيامه في الكدّ كي أنعم بهذا اليوم، يا صاحب اليد الدافئة، والنصح الهادئ، والسند الذي لا يهتزّ، لك أنت، كلّ الامتتان، وكلّ البهجة، وكلّ فلاح نلته.

إلى إخوتي، أصدق من وقف بجانبني في كلّ لحظة، ضحكة، مُساندة، دُعاء... وجودكم كان دافعًا لا يُقدّر بثمن.

إلى عائلتي، من أحاطتني بحُبّ، من صلّت لي، من أسهمت بصمت، من دعت في الخفاء... كلّكم كنتُم الضوء في النفق.

إلى أصدقائي، نِعْم الصّحبة، ونِعْم القلب، يا من كان الفُكاهة في التّعَب، والنّور في السّكون، نجاحي، نُجاحكم، وفرحتي، منبعها دعمكم .

إلى أساتذتي، أصحاب الفضل أنتم من أهداني العلم، وسهّل لي الفهم، كلّ كلمة منكم كانت سُلّمًا نحو هذا اليوم المميّز.

هذا التّخرّج لكم، لكلّ من كان لي ضوءًا، أو دعوة، أو حبًّا، فيكم كنتُ، وبكم أنا اليوم أنجح، وأبتسم، وأحلّق.

الطالبة : بوعشيبه عبير

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وعرهان
II	إهداء
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	الملخص
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول : مدخل نظري للابتكار	
2-21	المبحث الأول: ماهية الابتكار
2-10	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الابتكار
11-16	المطلب الثاني: أنواع الابتكار
16-18	المطلب الثالث: مصادر ومراحل عملية الابتكار
18-21	المطلب الرابع: تمويل الابتكار
22-31	المبحث الثاني: مقارنة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
22-24	المطلب الأول: نظريات الإبداع والابتكار
24-25	المطلب الثاني: نماذج الابتكار
26-27	المطلب الثالث: إستراتيجيات الابتكار
27-31	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
32-36	المبحث الثالث: طرق وتقنيات الابتكار داخل المؤسسة
32-33	المطلب الأول: تصنيف الطرق حسب السوق
33-34	المطلب الثاني: تصنيف الطرق حسب الخبرات
34-36	المطلب الثالث: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة	
40-48	المبحث الأول: مدخل تنافسية المؤسسة

40-43	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتنافسية المؤسسة
43-45	المطلب الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة
45-46	المطلب الثالث: أسباب تنافسية المؤسسة
46-48	المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
49-55	المبحث الثاني: الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
49-53	المطلب الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية والقدرة التنافسية
53	المطلب الثاني: أهمية التكامل بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية
54-55	المطلب الثالث: دور الميزة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية
56-	المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسة
56	المطلب الأول: تأثير الابتكار على الإستراتيجية التنافسية
56-57	المطلب الثاني: أثر الابتكار على التكاليف
57-58	المطلب الثالث: أثر الابتكار على تدعيم إستراتيجية
الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسة في بعض المؤسسات الناشئة الرائدة	
64	المطلب الأول: شركة SpaceX - الابتكار في مجال الفضاء
68	المطلب الثاني: شركة Airbnb - الابتكار في قطاع الضيافة والسكن
72	المطلب الثالث: شركة Stripe - الابتكار في حلول الدفع الرقمي
78	المطلب الرابع: شركة ByteDance (TikTok) - الابتكار في خوارزميات المحتوى
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6	الفرق بين الإبداع والابتكار	01
64-66	إحصائيات شركة SpaceX	02
69	نمو عدد المستخدمين والإيرادات عبر السنوات	03
73	مساهمة الابتكار في فرض السيطرة على السوق المالي الرقمي	04
74-77	إحصائيات شركة stripe	05
90-92	إحصائيات شركة ByteDance(tik touk)	06
78	أعداد المستخدمين الشهرين لتيك توك بمقارنة بالأنستغرام ، يوتيوب .	07

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
57	أثر الابتكار في التكلفة أثر التعلم في خفض التكلفة	01
71	نمو الإيرادات وعدد المستخدمين	02

المقدمة

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية على كافة المستويات، نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، والعولمة الاقتصادية، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. في هذا السياق الديناميكي والمعقد، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني استراتيجيات أكثر مرونة وابتكارًا، قصد التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق أهدافها التنموية. ولم تعد المزايا التنافسية التقليدية كافية لضمان البقاء في السوق، بل أصبحت القدرة على الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز. يُعد الابتكار في الوقت الراهن من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء العام للمؤسسة، إذ يسمح لها بتطوير منتجات وخدمات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، تقليص التكاليف، وفتح أسواق جديدة. كما أن الابتكار يُمكن المؤسسة من التفاعل الإيجابي مع متطلبات الزبائن المتغيرة والتوجهات الحديثة للسوق، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرتها التنافسية. وتزداد أهمية الابتكار بشكل خاص في المؤسسات الناشئة، التي تعتمد على أفكار ريادية وتكنولوجيا جديدة كأساس لنشاطها، وتسعى لإثبات وجودها في بيئة مليئة بالتحديات والفرص في آن واحد.

و تعتبر المؤسسات الناشئة كونها كيانات اقتصادية حديثة النشأة، تتسم بالمرونة العالية، والطابع الريادي، والاعتماد على تقنيات حديثة. وتواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة، أهمها ضعف التمويل، محدودية الموارد، وشدة المنافسة من قبل المؤسسات الكبرى. غير أن الكثير منها استطاع أن يحقق نجاحات كبيرة بفضل اعتمادها على الابتكار كمحرك رئيسي للنمو والتوسع، مما يجعل من الابتكار عاملاً حاسماً في تعزيز التنافسية وضمان الاستدامة.

وانطلاقاً من هذه الأهمية المتزايدة للابتكار في السياق المؤسسي المعاصر، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الابتكار والتنافسية، مع التركيز على دراسة حالات فعلية لمؤسسات ناشئة رائدة استطاعت أن تحقق نجاحاً ملموساً في السوق بفضل استراتيجيات ابتكارية فعّالة. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على

أولاً: الإشكالية:

برز الابتكار كواحد من أهم المواضيع وأبرزها في الدراسات الأعمال والإدارة في السنوات الأخيرة ، حيث نجد أن عدد كبير من المسيرين والممارسين والباحثين الأكاديميين مقتنعون بأن النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية ، يعتمد أساساً على الإبداع والابتكار حيث بيئة العديد من الدراسات على الصعيد المؤسسي وفي ميدان السلوك الريادي وجود تأثير إيجابي لهذه العناصر على أداء وتنافسية المؤسسات الناشئة ، وهذا ما يسعى البحث لدراسته من خلال منافسة السؤال الجوهرى المتمثل في الأثر الذي يمكن أن يلعب الابتكار على تنافسية المؤسسات ، ومن هنا يمكن أن يلعب الابتكار دوراً في تنافسية المؤسسات، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة فيما يلي :

ما مدى تأثير الابتكار على رفع تنافسية المؤسسات الناشئة الرائدة؟

إن هذا التساؤل الجوهرى، يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية، وهي:

- 1- ما هي أهمية الابتكار للمؤسسات؟
- 2- ماذا نقصد بالابتكار وتنافسية المؤسسات؟
- 3- ما هي الميزة التنافسية والقدرة التنافسية؟
- 4- ما هي أنواع الابتكار التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة (مثل الابتكار التكنولوجي، التنظيمي، التسويقي)؟
- 5- كيف يساهم الابتكار في دعم أبعاد التنافسية (مثل الحصة السوقية، رضا العملاء، القدرة على التوسع، والجاذبية الاستثمارية)؟

ثانياً: الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة فقمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.
- 2- يؤدي الابتكار إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة في ظل وجود منافسة شديدة في السوق بين المؤسسات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الابتكار وأثره على تنافسية المؤسسات ناتج عن عدة عوامل منها:

- 1- تجربتنا في مجال الابتكار وريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة.
- 2- حصلنا على شهادة مؤسسة ناشئة براءة الاختراع.
- 3- محاولة توضيح بعض المفاهيم المختلفة التي يتم عادة الخلط فيها بينما ومنها الابتكار، الإبداع، الاختراع، الخ....
- 4- حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات.
- 5- الاهتمام بهذا الموضوع أصبح على عاتق الأسرة العلمية من أساتذة والخبراء وطلبة وحاضنات أعمال في الجامعات.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يُعزز الفهم الاستراتيجي للابتكار داخل المؤسسات الناشئة، من خلال توضيح العلاقة بين مختلف أنواعه (التكنولوجي، التنظيمي، التسويقي) وبين الأداء التنافسي، مما يمكّن المسيرين وأصحاب القرار من إدراك الابتكار كأداة محورية للبقاء وتحقيق النمو المستدام. كما تبرز الدراسة خصوصية المؤسسات الناشئة التي تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة، حيث يُعد الابتكار وسيلة فعالة لتعويض محدودية الموارد وتجاوز العقبات السوقية. إضافة إلى ذلك، تساهم نتائج هذا البحث في تحفيز بيئة ريادة الأعمال من خلال عرض نماذج حقيقية لمؤسسات ناشئة تمكنت، عبر الابتكار، من التفوق على منافسين يفوقونها حجماً وإمكانات، مما يشجع رواد الأعمال الجدد على تبني ثقافة الابتكار. ولا تقتصر أهمية الدراسة على الجانب العملي فقط، بل تمتد لتشمل صانعي السياسات من خلال تقديم مؤشرات تساعد في صياغة تشريعات وحوافز تدعم منظومة الابتكار الوطني، كما تُعد منطلقاً علمياً للباحثين لتوسيع نطاق دراساتهم في هذا

المجال الحيوي. وأخيراً، فإن التركيز على دراسة حالات واقعية يسمح بسد الفجوة بين النظرية والتطبيق، حيث تقدم الدراسة مخرجات عملية قابلة للتنفيذ، تُثري المعرفة الأكاديمية وتربطها بسياق المؤسسات الميداني، مع التأكيد على دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل بيئة أعمال متغيرة وشديدة المنافسة.

خامساً: أهداف البحث:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي:

- 1) إبراز أثر الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر الثقافة الابتكارية بين المؤسسات.
- 2) تحديد أنواع الابتكارات داخل المؤسسات الناشئة.
- 3) معرفة اثر الابتكار على تنافسية المؤسسات الناشئة الرائدة.
- 4) تحديد مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات وكيف يمكن الاستفادة منها.
- 5) محاولة إثبات أن الابتكار له أثره الفعال في تطوير المؤسسات الناشئة.
- 6) دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

سادساً: المنهج المتبع

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

سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة للباحث (دويس م. ٢٠٠٥، 2005) حول براءة الاختراع كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية و الدول. تضمنت هذه الدراسة تحليلاً كلياً لإحصائيات طلبات تسجيل براءات الاختراع في الجزائر مع التركيز على أهم الأشكال القانونية لحمايتها وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي والتنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها قلة الاهتمام بالإبداع وضعف كبير في معدل الإيداع السنوي لطلبات تسجيل براءات الاختراع حيث لم يتجاوز 15 طلب في السنة من قبل الجزائريين مقابل 267 طلب من قبل الأجانب. كما أكد أن عدد براءات الاختراع المسجلة في الجزائر خلال ثماني وعشرين سنة (1975-2003) بلغ 8186 طلب براءة اختراع منها 440 طلب فقط يعود إلى متعاملين جزائريين. هذا إضافة إلى تأكيد تدهور وضعية البحث والتطوير وضعف السياسات وقلة الهياكل والهيئات المختصة في مجال الابتكار.

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

3. رسالة دكتوراه للطالب ملايكية عامر، جامعة باجي مختار عنابة 2013، تحت عنوان (واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث هدف هذا البحث إلى: تعرض هذه الأطروحة . نتائج استقصاء ميداني هدف إلى دراسة واقع الابتكار و دوره في رفع القدرات التنافسية لعينة تقدر بـ 58 مؤسسة اقتصادية جزائرية ناشطة في قطاع الصناعة الكيمائية. و قد تضمن البحث دراسة أربعة أبعاد رئيسية هي: قياس مستوى الاهتمام بالعوامل الدافعة للابتكار، تقييم القدرات الابتكارية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تحليل نشاطها الابتكاري، و تحديد أهم المعوقات التي تواجهها هذه الأخيرة أثناء الابتكار . يبدأ البحث بمراجعة الأدبيات و الدراسات السابقة حول أهم العناصر المرجعية للابتكار، و يليها تحديد منهجية العمل الميداني و عرض لمختلف إجراءاته، بالأخص عمليتي تحليل البيانات الأولية و مناقشة النتائج، و يختتم بتبيان اسقاطاته في الواقع و تقديم جملة من المقترحات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين قدراتها الابتكارية.

4. مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد (08) ، العدد (01) ، جوان 2021 ، ص.ص: 230 - 248 ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، (سالم إلياس) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة الأعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكّنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق ، والصمود في وجه المنافسين؛ مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، مما جعلها تسعى إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية؛ و يتأتى ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها .ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسياتها.

- مجلة (المَدْبَر) مجلد 08، رقم 01، السنة 2021 ، ص.ص: 269 ، 301 ، مساهمة الابتكار في تطوير وترقية المؤسسات الناشئة، صافي عبد القادر ، جامعة الجزائر "3"، الجزائر، تهدف هذه الورقة إلى إبراز مساهمة الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الناشئة، في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة مع شدة التنافس في الأسواق المحلية والعالمية. وهو ما يستلزم على الحكومات بجعل الابتكار كخيار استراتيجي، يهدف إلى اتخاذ إجراءات وسياسات تمكن المؤسسات الناشئة من تحسين أساليب ونمط منتجاتها والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتنمية المشاريع الابتكارية. فالهدف من الابتكار في المؤسسات الناشئة هو تعظيم البحث والتطوير في محيط هذه المؤسسات، مما يساهم في التأسيس لنظام يعمل على تطوير العمليات الابتكارية في مجال الخدمات والنتاج، ويعظم القيمة المضافة في السوق والمجتمع. فهناك عدة دراسات تؤكد أهمية إنتاج المعرفة والابتكار وأهمية تطويرها في المؤسسة على أساس أنهما المفتاح الأساسي لتحقيق التنمية

الاقتصادية. وللحكومات دور في خلق بيئة تشجع الابتكار وتساعد المؤسسات الناشئة على بناء أرضية لتطوير قدرة المؤسسات على الابتكار، و ذلك عن طريق تزويد هذه المؤسسات الناشئة بالخدمات المناسبة.

مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة:

• رغم التشابه العام في الموضوع بين هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت أثر الابتكار على تنافسية المؤسسات، إلا أن هناك عددًا من الفروقات التي تميز هذه الدراسة وتبرز خصوصيتها، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- من حيث الإطار الزمني والمكاني :

معظم الدراسات السابقة تم تنفيذها في سياقات دولية أو في بيئات اقتصادية مختلفة، بينما ركزت دراستي على تحليل الواقع الحالي لبعض (المؤسسات الناشئة الرائدة) من منظور ميداني حديث، ما يمنحها بعدًا زمنيًا ومكانيًا مغايرًا.

2- من حيث طبيعة العينة المدروسة:

تناولت بعض الدراسات السابقة مؤسسات صناعية أو تقليدية، أما دراستي فقد ركزت على (مؤسسات ناشئة مبتكرة) تتميز بسرعة النمو والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يجعل عينة البحث أكثر تخصصًا وارتباطًا بموضوع الابتكار.

3- من حيث المنهج المعتمد:

اعتمدت دراستي على (منهج وصفي تحليلي مدعوم بتحليل ميداني) دقيق، شمل جمع البيانات من مصادر أولية حديثة، في حين أن بعض الدراسات السابقة اكتفت بالتحليل النظري أو استخدمت بيانات ثانوية فقط.

4- من حيث الإضافة العلمية:

تسعى دراستي إلى سد فجوة بحثية من خلال الربط المباشر بين الابتكار بجميع أبعاده (المنتج ، التنظيم، التسويق...) وبين التنافسية في بيئة ناشئة، وهي زاوية لم تحظ بما يكفي من المعالجة في الأدبيات السابقة.

5- من حيث النتائج والتوصيات:

خرجت الدراسة بنتائج تطبيقية دقيقة تمثل الواقع الحالي للمؤسسات الناشئة، واقتراحات قابلة للتنفيذ في البيئة الاقتصادية المعاصرة، ما يعزز من القيمة العملية للبحث مقارنة بالدراسات النظرية السابقة

الفصل الأول

تمهيد الفصل

يُعد الابتكار من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف الحقول العلمية والقطاعات الاقتصادية، نظراً لدوره الحيوي في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، سواء على مستوى المؤسسات أو الدول. فالابتكار لا يقتصر فقط على اختراع منتجات جديدة، بل يشمل أيضاً تحسين العمليات، وتطوير الخدمات، وتبني أفكار وأساليب جديدة تساهم في خلق قيمة مضافة. لقد أصبحت القدرة على الابتكار عاملاً حاسماً في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، مما جعل المؤسسات، خاصة في ظل العولمة والرقمنة، تسعى إلى تبني ثقافة الابتكار كأساس لبقائها ونموها. من هنا، تبرز أهمية الإطار النظري الذي يتناول مفهوم الابتكار، أبعاده، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى النماذج النظرية التي فسرت آلياته وسلوكاته في السياقات المختلفة. وفي هذا الفصل، سنسعى إلى بناء أرضية نظرية متينة لمفهوم الابتكار، من خلال عرض أهم التعاريف الأكاديمية، واستعراض أبرز المقاربات والنظريات ذات الصلة، بهدف توضيح الأسس المفاهيمية التي يبنى عليها موضوع هذه المذكرة، وذلك في سبيل تحليل الظاهرة المدروسة بشكل علمي ومنهجي.

المبحث الأول: ماهية الابتكار

لقد تحول الابتكار إلى أداة هامة وخيارا استراتيجيا البديل عنه لتحقيق النجاح والتميز، في الابتكار هو مفتاح الميزة تنافسية وقوة دافعة نحو تحقيق النمو والقدرة على مواجهة متطلبات السوق التي تتميز بقدرتها على خلق الابتكار والتي تبحث باستمرار عن التميز والتطور.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الابتكار

الإنسان هو مصدر الإبداع فهو يستعمل معرفته و ذكائه بواسطة تطبيقها وهو يحتاج لذلك إلى بيئة تتقبل المتغيرات الإبداعية وتحفزها وتحتضنها لتحقيق الابتكارات. وهناك اختلافات في المفاهيم وخط بين الإبداع و الابتكار، إذ يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية.

1- مفهوم الإبداع:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولها الباحثون، نعرض التعريف اللغوي للإبداع: الإبداع كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"¹ وهو من مصدر الفعل اختراع أو ابتكر على غير مثال سابق يقال أبدعت في الشيء ابتداعته واستخرجته وأحدثته وفلان بدع في هذا الأمر أي هو أول من فعله.² إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل العلماء، سوف نذكر في ما يلي مجموعة من التعاريف:

فالإبداع " هو القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، ومنهم من يعرفه على انه أفكار جديدة ومتصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

يعرف الإبداع على انه عملية معرفية تؤدي إلى توليد نتاج جديد يتصف بالمرونة والأصالة، وهو بذلك ليس نتاجا تلقائيا أو عشوائيا بل ثمرة من الجهود العقلية الخالقة، وصفة بشرية اتصفت بها منذ أقدم العصور.

1-1- أنواع الإبداع:

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة و المجال الإبداع أو دلالاته بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد، ويصنف الإبداع إلى عدة أنواع. خمسة أنواع الإبداع حسب تايلور:³

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص 2.

² حمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر الإبداع مفهومه ووسائل تنميته ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى أول "بناء معايير تدريب " الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مكة المكرمة 2446، ص 6 .

³ (<https://dralidashti.com/creativity/kinds-of-creativity/> (consulté le 21/3/2025 12 :35)

- **الإبداع التعبيري:** ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

- **الإبداع الفني:** ويتمثل في الناحية الفنية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها و الحاجات التي تشبعها.

- **الاختراع :** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة في عناصره و الأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

- **الإبداع المركب :** وهو يتمثل في تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى المعلومات الجديدة.

- **الاستحداث :** وهو استخدام شيء موجود ولكنه يطبق في مجال جديد ،أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

2- تعريف الابتكار:

الابتكار لغويا: هو تجمع معظم الكتابات العربية على هذا اللفظ "الابتكار"، كترجمة لكلمة innovation ذات الأصل اللاتيني وباعتبار أن أصل الكلمة غير عربي. والتي تعني تغيير أو تجديد.

الابتكار اصطلاحا: يمكن أن نذكر مجموعة من التعاريف وذلك لأنه أصبح موضوع الابتكار من المواضيع المهمة و الضرورية في ظل التحديات العولمة والتغيرات التقنية والتكنولوجية المتسارعة والتطور الحاصل ثورة المعلومات كما أن المؤسسات والشركات التي تبحث عن التميز والتطور والقدرة على مواجهة متطلبات السوق هي التي تتميز بقدرتها على خلق الابتكار في ظل ما يميز بيئة الأعمال من تغير سريع و منافسة حادة.

و الابتكار وفق تعريف شائع ومتداول هو التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب الفهم والتطبيق.

فالجديد قد يكون فكرة أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم الجديد لبيئة العمل إلا أنهما لا يكونان كافيان لأغراض وبيئة العمل إذ لابد من تطبيق جديد لمنتج جديد أو عملية جديدة. لذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق.¹ يعتبر الزيادة في المعرفة التي تمتلكها منظمات الأعمال في مجالات جديدة ذات منفعة عن طريق البحث والتطوير.²

الابتكار مفهوم حديث التداول في أدبيات الإدارة و أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع 2003، ص 19.

² Florence Durieux, (: Management de l'innovation ; une approche évolutionniste, 4 edition Vuibert : paris ;

2025, p 21.

فيه. البعض يعرف الابتكار بأنه إنتاج و تنفيذ الأفكار في سياق خاص.¹ أما البعض الآخر فيعرفه على أنه كل " شيء " مختلف تم إدماجها في المنظمة.² هذا و استخدم الابتكار كمرادف للإبداع³ في حين يركز الكثير من المفكرين على درجة " الجدة والحدثة " المدخلة على موضوع الابتكار.⁴

التعريف الشائع للابتكار هو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، و فحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال.⁵ كما تجدر الإشارة إلى ما جاء به أب الاقتصاد الصناعي (جوزيف شوم بيتر) بخصوص الابتكار في الوسط الصناعي و مفهوم " القوة الإبداعية المدمرة"⁶ التي تبرز بوضوح في نشاط المقاوله حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي:⁷ إنتاج سلعة (منتج) جديدة، اعتماد طريقة جديدة، إنشاء تنظيم جديد، فتح سوق جديدة، الحصول على مورد إنتاج جديد. و يبدو أن تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يتفق مع أفكار جوزيف شوم بيتر في جانبين أساسيين : الابتكار عن طريق التحسين و التطوير و ، الابتكار عن طريق الاختراعات و الاكتشافات الجديدة.

بناء على ما تقدم، يمكن بلورة تعريف الابتكار على أنه إنجاز أشياء جديدة من خلال تطوير أو إبداع أفكار جديدة و تحويلها إلى قيم قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات جديدة أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط و المجال المستهدف مما يسمح بخلق ميزة متفردة.

قد تبدو مفاهيم الابتكار (innovation)، الاختراع (invention)، الإبداع (créativité) متقاربة ومتداخلة فيما بينها إلا أن هناك اختلافات دقيقة بينها. و قبل التفصيل في توضيح الفروقات.

❖ **التعريف الإجرائي للابتكار:** هو أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة و إنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة. وأيضا إلى قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

¹ THOMPSON Victor A., Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, 1966. p 2

² SHAVININA Larisa V., The International Handbook on Innovation, Elsevier Science Ltd, 2003, pp 514-515

³ JACQUES et Ryan (1978), Document de travail ..., Op. Cit. p 2

⁴ ROGERS, E.M. & KIM, J-I., Diffusion of Innovation in Public Organizations, Innovation in the Public Sector, SAGE Publications, London, 1985, pp 85-108.

⁵ VINCENT-LANCRIN Stephan, Innovation Strategy for Education and Training Innovation: the OECD Definition, online: www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html, consultation du 18/02/2025 , p21 :00

⁶ CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, édit. Dunod, 1998, pp 188-189

⁷ LIOUVILLE Jaques, La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité, CESAG, Université Robert Schuman de Strasbourg, en ligne : www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/LIOUVILLE.PDF, p 04.

3- الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع:

و في ما يتعلق بمفهوم الابتكار فإنه قد اختلفت الآراء وتعددت التعاريف نظرا لتعدد جوانب هذه الظاهرة واختلاف النظريات التي انطلق منها العلماء والباحثون لدراسة الابتكار ، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما فيه.

حيث يعرفه البعض بأنه إنتاج و تنفيذ أفكار في سياق خاص، أما البعض الآخر فيعرفه على أنه كل شيء مختلف إدماجها في المنظمة. وهنا من استخدم الإبداع كمرادف للابتكار في حين يركز الكثير من المفكرين على درجة الجودة والحدثة المدخلة على موضوع الابتكار.

وقد تبدو مفاهيم الابتكار و الاختراع و الإبداع متقاربة ومتداخلة فيما بينها إلا إن هناك اختلافات دقيقة بينها. وقبل التفصيل في توضيح الفروقات الأساسية بين المفاهيم الثلاثة، في الابتكار كما نقترح و نستخدمه هو ترجمة لكلمة innovation¹. حيث تعتبر الكثير من الدراسات على أن:²

الإبداع يتمثل في توصيل إلى حل خالق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو التطبيق الخالق أو الملائم. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من فكرة إلى منتج.

و قد استخدم البعض الكلمات الإبداع والابتكار على أنها مترادفة، والبعض الآخر فرق حيث اعتبر أن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، و بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية و لتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة الإبداع والابتكار، فقد ورد منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي: بدع الشيء أي ابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبأه.

أما كلمة ابتكار فقد اشتقت من: بكر تقدم في الوقت عليه أتاها باكراً وبكر إلى الشيء عجل إليه، ومما سبق يستدل على أن ابتكر وابتكار كلمتان تدلان على الفعل والنشاط من حيث وقت إتيان الفرد له وليس إيجاد أو إنشاء شيء.

و عادتاً ما يختلط مفهوم الإبداع والابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خالق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخالق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

إن استخدام الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار في الغالب مترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا. بل إن مليام و الثام and Mealiam Latha إلى أن الابتكار و الإبداع يمكن أن يستخدمها بشكل متبادل.

كما أن تشير Scherer. M. Y قد ميز اقتصادياً بين الاختراع والابتكار مشيراً إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد فكرة جديدة.

¹ عامر ملائكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 1، 2018، ص37 .

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص22.

حيث أن الموارد الملموسة (النقود، المهندسين) والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله. أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد وفي الاختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة عبقرية، والتقدم الكلي في العالم. عكسه الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه¹.

4- الفرق بين الإبداع والابتكار: جدول (1)

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الإبداع و الابتكار في الجدول التالي:

الإبداع <i>créativité</i>	الابتكار <i>innovation</i>	
فردية	جماعية	المحاولة
متقطعة، لحظية	مستمرة ، طويلة	العملية
غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد	الأثر
استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية	التكوين
عصف الأفكار	تسيير المشاريع	نوع الاجتماعات
تضارب الأفكار و تشبعها	تقارب الأفكار والاجتماع حولها	نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق	دور المشرف أو المسؤول
مصدر <i>ressource</i>	كفاءة <i>competence</i>	أهميتها في المؤسسة

المصدر: مسعود بن مويزة ، " الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، (2005-2004)، ص:55.

ويمكن القول تلخيص لما جاء في الجدول السابق أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه بينما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين ، و بذلك يفترض الإبداع بأن الفكرة جديدة كلياً بالنسبة لمقترح بينما درجة الجودة (*nouveauté*) ترتبط بمجال معين في الابتكار على اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية و عقلية والثانية عملية تفاعلية.

5- خصائص الابتكار:

تتعدد خصائص و مواصفات الابتكار حسب الكثير من التصنيفات و المعايير بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد، و أهم الخصائص تلك المتعلقة بشكل الابتكار و مصدره و مستواه. أشكال الابتكار: هناك العديد من أشكال الابتكار التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الاقتصادية، أهمها:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

1: ابتكار الحاجة و ابتكار المبادرة: العديد من المؤسسات تخضع للتطورات الحاصلة في جوانب مختلفة من البيئة الاقتصادية و تفرض عليه قيودا في إطار عصرنة آلياتها و تحديث هيكلها وأتمت عملياتها الإنتاجية وإدخال التقنيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات و، غيرها من المجالات، فتسارع إلى الابتكار لمواكبة هذه التطورات فيقال عنها حينئذ بأنها تقوم " بابتكار الحاجة"، أي أن هذا الابتكار يكون مفروضا على المؤسسة و الحاجة ملحة للإسراع هبه إذا أرادت البقاء و المحافظة على مزاياها التنافسية و . على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة، و يعني ذلك أن تصيح طرفا فاعلا في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة و يتصف هذا النوع من الابتكار بكونه عمل المؤسسات الرائدة في الصناعة خاصة إذا كانت هذه الابتكارات مخططة حيث تسارع المؤسسات اليوم إلى طرح أجيال جديدة من المنتجات عبر فترات زمنية مدروسة.¹

2: الابتكار المستمر والابتكار المتقطع: الجانب الآخر الذي يمكن أن نفرق على أساسه بين شكلين لابتكاري أن هو كون مستمرا أو متقطعا كما صنفه كل من (Stuart et Solo mon²) وفقا لمدى استمرارية التطور في الأجيال التكنولوجية الابتكارات المستمرة هي تلك التي تأتي بتحسينات صغيرة مرحلية على المنتجات الحالية للمؤسسة و تكون ذات تأثير معتبر على سلوك الزبائن و المستهلكين أما الابتكارات المقطعة فهي تلك التي تنشئ قطيعة و فجوات كبيرة عما كان سائدا قبلها . و في هذه الحالة لا يحدث الابتكار وفق تتابع الأجيال المتعاقبة للتكنولوجيا أو المنتجات و إنما يحدث وفق مفهوم الوثبة الإبتكارية أي قد تبتكر المؤسسة منتجا جديدا فريدا من نوعه يقوم بنقلها من مستوى إلى مستوى أعلى .

نظرا لما يحققه من نجاحات في الأسواق . و قد يقوم هذا المنتج الجديد بتنميط قطاع النشاط بأكمله حيث أن فعل الابتكار في هذه الحالة يكون منقطع النظير، و مثال ذلك الابتكارات الضخمة في العديد من المجالات: المصباح، السيارة، الطائرة، الهاتف النقال.

3: الابتكار المخطط و ابتكار الفرصة: المعيار الثالث التمييز بين نوعين من الابتكار هو معيار الرسمية في تخطيط الابتكار و مدى اعتبار ه كنشاط استراتيجي في المؤسسة حيث يصنف الابتكار إلى ابتكار مخطط و آخر حسب الفرصة . المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للابتكار هي تلك التي تعتبره بعدا أساسيا في عملية تخطيطها للمنتجات و الأسواق، و يعني ذلك أنها تحدد بصفة مسبقة المنتجات الجديدة التي ستعرضها للزبائن في المستقبل و طبيعة الخصائص و المزايا التي تركز عليها في التنافس مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، و في كل ذلك فهي تخصص الموارد الاقتصادية اللازمة والمتطلبات الضرورية لدفع وتشجيع الابتكار داخل أقسامها الوظيفية . و قد لا تهتم بعض المؤسسات الأخرى بتكوين الخطط الكبرى ولا تضيع الكثير من الوقت في تصميمها و محاولة تنفيذها حرفيا ،و إنما تعمل على انتهاز الفرص السانحة للابتكار التي تظهر في السوق . و مثال ذلك المؤسسات الصغيرة و

¹ www.acfas.ca/decouvrir/innovation/innov-8.htm , consultation le: 21/2/2025 .

² نجم عبود نجم، ، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 231.

المتوسطة التي تهتم بابتكار الفرصة نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها الفنية المخصصة لعمليات البحث و التطوير والابتكار .

6- مصدرى الابتكار:

صنف روجر الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين كما يلي:¹

1: الابتكارات الناتجة عن التقدم التكنولوجي و التقني و تطور العلم و المعرفة وهي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا² (push technology processus) و يتصف هذا النوع من الابتكار بتركيز الاهتمام على النظام التشغيلي داخل المؤسسة دون الاهتمام كثيرا بوظيفة التسويق حيث يتميز نظام الدفع التكنولوجي بأنه نظام ينتج السلع وفقا لجدول محدد يشق من الطلب المتوقع على السلعة و يحدد وفقا لتخطيط متطلبات الموارد المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية. يعتمد ابتكار في التكنولوجيا على مستوى التطور التكنولوجي السائد في الصناعة أو في المجالات العلمية ذات الصلة بها. كما يعتمد على مدى قدرة المؤسسة المبتكرة على تحقيق سبق في استخدام التكنولوجيات الحديثة و التحكم فيها و تطويرها. و في هذه الحالة يكون للجهد الفني و الهندسي و الإنتاجي الدور الأكبر في توجيه الابتكار و اتجاهاته المستقبلية و . تكون نواتج ابتكار دفع التكنولوجيا جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم و المعرفة . و تأكيدا لذلك يعتبر³، أن البحوث العلمية الأساسية هي أساس التقدم التكنولوجي في الطرائق المعقدة و غير المباشرة .وعليه يلعب تمويل البحوث الأساسية و العلوم بمختلف تخصصاتها دورا أساسيا في دفع عمليات الابتكار في القطاعات الاقتصادية.

2: الابتكارات الناتجة عن تغير سلوك الزبائن والمستهلكين: وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق⁴ pull need processus، و يتصف هذا النوع من الابتكار بالتركيز على الزبون للتعرف على احتياجاته و رغباته و العمل على إشباعها بشكل أفضل، أي أن الابتكار يكون مفروضا من خارج المؤسسة بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين . تنتج ابتكارات جذب السوق عن تفاعل الدراسات السوقية و الدراسات المخبرية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئتها الخارجية ف قد أكد⁵ أن حاجات و طلبات السوق جذبت الكثير من الابتكارات بفعل الانفتاح على الأسواق و البيئة الخارجية. وتزداد أهمية ابتكار جذب السوق في حالة البحث و التطوير الذي يتم على المنتجات الأساسية للزبائن ، فعندما تكون درجة الاعتمادية على المنتج عالية لدى الزبون تكون فكرة المنتج الجديد مهمة و أحيانا قد يحدد تصور المنتج نفسه من قبل و في هذه الحالة يجب أن تكون المؤسسة قادرة على إنتاج أفكار الزبائن لتلبي احتياجاتهم و رغباتهم المستقبلية، و لا بد من الإشارة إلى أن دفع العلم أو جذب السوق يسيطر في بعض الحالات فقط، فكلا من الفرص التكنولوجية و السوقية يجب أن يوجد معا ،

¹ ROYER Isabelle, Les Procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits, Revue Française de Gestion, N°139, mars-avril 2025, p 18

² Ibid. p 18

³ الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار و الإبداع: الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، الجزء الأول، 2000، ص151.

⁴ ROYER Isabelle, Op. Cit., p 18.

⁵ لصرن رعد حسن، مرجع سابق، 2000، ص150.

فإذاً طور أي جيل من المنتج الجديد فإن تنشيط التكنولوجيا يتجه نسبياً بحيث يكون هاماً أكثر في المراحل المبكرة من تطور الصناعة بينما يتجه جذب السوق زيادة الأهمية النسبية في المراحل المتأخرة لدورة حياة المنتج الجديد . تكمن أهمية هذا التصنيف من الناحية الميدانية في إمكانية وصف ابتكارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة من حيث كونها ابتكارات تدفعها التكنولوجيا و المهارات التقنية أو بكونها ابتكارات تجذبها الأسواق و بالتالي الحكم على المقاربة المتبعة في الابتكار خاصة إذا علمنا أن بعض الصناعات تتجه إلى اعتماد الدفع التكنولوجي بينما تتجه قطاعات أخرى إلى الجذب السوقي .

7- مستويات الابتكار:

للابتكار ثلاث مستويات:

1- هو التحسين الذي يتمثل في كل تغيير أو تعديل مهما كان بسيطاً للمنتج أو لسيرورة العمليات الإنتاجية أو للتكنولوجيا أو للتنظيم ككل ، فهو لا يعني ابتكار منتجات جديدة أو طرق جديدة تماماً و ، حتى إن كانت هذه المنتجات أو الطرق جديدة بالنسبة للمؤسسة تكون قد ابتكرت وطبقت خارجها و . في هذه الحالة لا يكون الابتكار إلا من خلال التعديلات و التحسينات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطبيق هذه الطرق أو تحسين منتجاتها الحالية. و لا يعني ذلك أن التحسينات قليلة الأهمية بل على العكس هناك دلائل على أن إدخال أنظمة الإعلام الآلي أو أنظمة الذكاء الاصطناعي أو غيرها من الأنظمة الداعمة تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية. إن المهم في هذا المستوى من الابتكار لا يكمن في محتوى الابتكار بقدر ما يكمن في سرعة تكيفه مع حاجة المؤسسة وشروط وضعه و تنفيذه.¹ وهو حسب هذا المفهوم يعني بمبدأ التوافق والتكيف مع التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

2- للابتكار هو التطوير حيث يختلف مفهوم التطوير عن التحسين في كونه أكثر أصالة ، في التطوير لا يعني التحسين فقط و إنما يتعداه إلى البحث عن التوليفات الجديدة الممكنة للكفاءات المتحكم فيها من أجل تطوير المنتجات أو العمليات أو الطرق و هو الأمر الذي يتطلب خلق التكامل بين الكفاءات الحالية لإحداث الجديد . لا بد من الإشارة إلى أن الانتقال من مستوى التحسن البسيط إلى مستوى التطوير الجوهرية الذي قد يغير من ملامح المنتجات بصفة كبيرة و بشكل مستمر يتوافق مع مفهوم الابتكار المرحلة المتدرج أو ما يعرف بالمصطلح الأجنبي.²

3- للابتكار هو الابتكار الجذري radicale innovation الذي ينتج الجديد لأول مرة و الذي يحدث قطيعة مع كل ما كان سائد من قبل، أي أن نواتجه تكون مبتكر لأول مرة و أصيلة و فريدة من نوعها و فعل الابتكار يكون مطلقاً من الناحية الداخلية و الخارجية للمؤسسة.³

¹ www.club des innovateurs.com, consultation du: 25/02/2025

² BELLON Bertrand, L'Innovation créatrice, édit. Economica, Paris2025, p12.45

³ Ibid. p 5

إنّ يتضح أنّ مفهوم الابتكار واسع و متعدد الأشكال و المستويات، و هذا ما يدفعنا للتعرف على مستوى ودرجة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديد الصفة الأكثر بروزا للابتكار فيها.

8- أهمية الابتكار:

وتتمثل أهمية الابتكار أنه:¹

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في مجالات مختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية، يحسن من جودة المنتجات.

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت.

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

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

9- أهداف الابتكار:

يمكن تقسيم أهداف عملية الابتكار إلى أهداف الابتكار الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وأهداف الابتكار في المنتج والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.

1- الأهداف الإستراتيجية لعملية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية :

ويمكن حصرها فيما يلي :

- الحفاظ على البقاء والاستمرار .

- زيادة معدل العائد والاستثمار .

- زيادة حصص الأسواق من ثم تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها.

- تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديد .

- مواجهة حدة المنافسة، من خلال تحسين أنماط الإنتاج والرفع من مؤشر الجودة.

2 - أهداف الابتكار في المنتج والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة:

أما بالنسبة لأهداف الابتكار في المنتج والعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة فيمكن تلخيصها أو حصرها في النقاط التالية:

تحسين مواصفات الأداء والجودة للمنتجات والعمليات الإنتاجية القائمة .

- مواءمة المنتجات والعمليات القائمة مع تبادلات في الموارد الموردة وتكاليفها .

- تخفيض تكلفة إنتاج المنتجات المصنعة.

¹ مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص76.

- مواكبة الابتكار وعمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تحقيق مزايا تجارية مميزة بالنسبة للمؤسسة .
- تجري التطورات المعرفية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين ملحوظ مستقبلا في المنتجات والعمليات.

المطلب الثاني: أنواع الابتكار

لقد قدمه أشكال عديدة للابتكار ،حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار ،وهذا ينسجم مع تعريف الابتكار الذي يركز على عنصر الشمولية ، فجوهر الابتكار هو أن يأتي على شكل تطبيق المعرفة داخل المنظمة ،وعرضنا في هذا المطلب أنواع وأشكال الابتكار حسب تصنيفين رئيسيين :

1- الابتكار المزعزع:

هناك اتفاق شائع بين أدبيات الابتكار ذلك الذي يصنف الابتكار، من وجهات نظر تحليلية لمستويات التطوير إلى نوعين وهما الابتكار الجذري أو الاختراق والابتكار التدريجي أو التحسين، في الابتكار الجذري هو الوثبة الكبرى التي تساهم في تغيير كلي لنمط مستهلكي منتج ما وقد يحتاج وقتا وجهدا، أما التدريجي فهو إدخال تغييرات مختلفة على المنتج بغية تحسين قيمته وزيادة العملاء على فترات.¹ غير أنه خلال العقود الأخيرة، استرعى انتباه الباحثين ورواد الأعمال ظاهرة جديدة متصلة بهذا المجال، وهي فشل شركات عالمية عرقية رغم أنها كانت تسير بكفاءة، وتطور من أدائها باستمرار، وتتبع الاستراتيجيات الصحيحة لدعم الابتكار بأنواعه في سبيل الحفاظ على قدرتها التنافسية. وكثيرا ما يساق كأمثلة بهذا الخصوص تراجع الشركات كمثل (كوداك kodak) للتصوير، (وزيروكس Xerox) للنسخ الورقي و (إي بي أم IBM) خصوصا فروع صناعة الأقراص الصلبة والحواسيب المحمولة، (فوجيتسو Fujitsu) في صناعة الإلكترونيات، نوكيا Nokia في مجال الهواتف النقالة وغيرها.

يعرف كريستنسن الابتكار التكنولوجي المزعزع على أنه العمليات التي يتم بموجبها استحداث تقنيات أو خدمات جديدة، يؤدي تطبيقها إلى التأثير بشكل غير متوقع على بنية السوق، وعمل الصناعات القائمة، بحيث تنشأ هذه التقنيات في أسواق صغيرة وعلى نطاق محدود ثم تنتقل إلى كافة الأسواق وعلى نطاق واسع لتزيح بذلك الابتكارات السائدة وتحل محلها محدثة زعزعة.²

بحسب كريستنسن هو نوع جديد من الابتكارات يختلف عن الابتكار الجذري والتدريجي في ثلاث عناصر أساسية وهي الإستراتيجية التي يقوم عليها، وتجاوزه لحاجة الأسواق الآنية إلى المستقبلية وطرق تعامله المختلفة مع حاجة العملاء.³

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 19.

² Christensen C.M, **Disruptive Innovation**, online retrieved, , from <https://claytonchristensen.com/key-concepts/> . le 28.02.2025

³ Christensen C.M, **The Innovator's Dilemma**, Boston: Harvard business school press, 2025, p10, online retrieved, on 28.02.2025, from: <https://libgen.is/book/index.php?md5=84A9DF9C12DFC0314FFFAF2B5BAFE293> .le 2.03.2025

وتتلخص تلك الفروق في العناصر التالية:

الابتكار المزعزع هي عمليات التطوير التي تبدأ غالباً في هوامش السوق لتحل مركزه أو في سوق صغيرة تكتسح أسواق أكبر؛ تنشأ الابتكارات بقاعدة عملاء واستثمار موارد أقل بكثير من الابتكارات الجذرية والتدرجية؛ النجاح ليس هدفاً مبدئياً للابتكار المزعزع فالكثير من الأعمال تفشل قبل بلوغ أهدافها؛ وتتبع غالباً الابتكارات المزعزع للوصول إلى أهدافها الخطوات التالية:

تقدم الابتكارات المزعزعة عند بداية ظهورها عروضاً أقل تنافسية في ضوء الاتجاهات السائدة؛ تستهدف في البداية الابتكارات المزعزعة شرائح محدودة من العملاء، وهي تلك التي تتجاهلها عادة الشركات الكبرى صاحبات الابتكارات الجذرية والتدرجية؛ في ظل التجاهل التي الذي تلقاه الابتكارات المزعزعة من الابتكارات السائدة في البداية، بناءً على السببين الأول والثاني، تتجه الابتكارات المزعزعة تدريجياً نحو استهداف عموم العملاء بعروض تنافسية وطرق تسويق مختلفة تستند على الكفاءة العليا، التكلفة والتطور التقني؛ تستحوذ الابتكارات الجديدة على أغلبية الحصص السوقية في مجالها وترزح نهائياً الابتكارات القديمة، مسببة بذلك اضطرابات في السوق¹.

▪ **التعريف الإجرائي للابتكار المزعزع:** هو عملية حيث تمكن الشركة أصغر ذات مواد أقل من تجدي شركة أكبر راسخة بنجاح من خلال تقديم منتج الحالي في البداية، لكنه في النهاية يحل محله.

2- الابتكار الغير مزعزع:

يتعلق الابتكار الغير مزعزع بدوره في التحسينات على المنتجات أو التقنيات التي تسيطر عليها المؤسسة فضلاً عن تنظيمها، لتمكينها من التكيف مع تطورات السوق، ويتم تطوير هذه المنتجات بشكل مستمر من قبل المؤسسة².

والاعتبار هنا قائم على الفائدة أو الآثار التي يتركها الجهد المبذول في تحسين المنتجات وطرق الإنتاج، بالمؤسسة تواجه كل يوم صعوبات فنية كلما استطاعت حلها كلما ضمنت نسبة نجاح أكبر، ويعتبر أثر الابتكارات التدرجية مهما لزيادة إنتاجية المؤسسات، فحل المشاكل الصغيرة هو بداية لحل المشاكل الكبيرة ومنه فتح مجالات لنجاح المؤسسة.

والخاصية الأساسية لهذا النوع من الابتكار هي اعتماده على مجهودات ومتطلبات بسيطة وغير مكلفة، وتبدأ بمجرد فكرة صغيرة لتتحول بعد الدراسة إلى منبع الربحية³.

والإبتكار الغير مزعزع مهم لسببين⁴:

¹ Bower J. C, and & Christensen, C. M, Disruptive Technologies : Catching the wave, Harvard Business Review (January-February Issue), Boston: Harvard University,2025,p01.00 PP. 43-53, Online retrieved on, 08.03.2025from,

https://www.academia.edu/download/59516552/disruptive_technologies20190604-89196-pd4gyy.pdf,

² Christian marbach.PME innovation technologique (pour une relation plus naturelle). Caisse des dépôts. N10. France. 2025. p.31.

³ خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014، ص. 13.

⁴ خلوط زهوة، المرجع سابق ، ص 14.

- لأنه يعتبر إستراتيجية للرفع من تنافسية المؤسسة.
- يسمح للمؤسسة بتعزيز اليقظة على نشاطاتها وتبني استراتيجيات جديدة عند ظهور فرص جديدة في السوق.

• أهمية الابتكار¹:

- هو عامل في خلق ميزة تنافسية تساعد المؤسسة الصناعية من تحقيق معدلات نمو وأرباح تساهم في إبقاء هذه المؤسسة وصمودها أمام المنافسة.
- الإهتمام المتزايد بالمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- التسارع التكنولوجي والتقدم السريع للمنتجات.
- الدور التنموي للمؤسسات الصناعية في الاقتصاد الوطني، وتوفير فرص عمل من الكفاءات العلمية والتقنية والأيدي العاملة.
- تنوع السوق المحلي بالمنتجات تكون في مستوى رغبات الزبائن كما ونوعا.
- مساهمة هذه المؤسسات الصناعية في الناتج المحلي الخام.
- التعريف الإجرائي للابتكار الغير مزعزع: هو تحسين تدريجي للمنتجات أو الخدمات الحالية.

3- الابتكار التسويقي:

يقصد بالابتكار التسويقي الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالابتكار في مجال المنتج أو الخدمة، أو في مجال الإعلان، إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى. ويعرف على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية.² وعرف كذلك على أنه " تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات. " ومنه يمكن القول بأن الابتكار التسويقي هو " عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفاء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية.

3-1- أهمية الابتكار التسويقي وأنواعه :

أهمية الابتكار التسويقي: يرى (armestrong and kothers) أنه يوجد ثلاثة أسباب لأهمية الابتكار التسويقي³ :

- ❖ الابتكار التسويقي يحفز إلى توليد أفكار جديدة، وأن الابتكار التسويقي يعتبر تطوير وتبني وتطبيق ناجح للأفكار المبتكرة في مجال التسويق.

¹ زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص 53.

² نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 ص 4.

³ علي الفلاح الزعبي، الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية الملتقى العلمي الدولي الثاني، " دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال"، عمان الأردن، 22- 21، 2013، ص 9 متوفر على موقع www.wise.edu.jo

❖ الإبتكار التسويقي الذي يركز على اختلافات أساسية في المنتجات يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية وذلك لأن الاختلاف في المنتجات يحسن أداء المنظمة من خلال الولاء ورضا الزبائن.

❖ الابتكار التسويقي يعد مصدر استراتيجي ضمن متطلبات اكتساب ميزة تنافسية.

❖ وعليه فإن الابتكار التسويقي له أهمية كبيرة سواء للمنظمات التي تستخدمه، أم للعملاء الذين يستفيدون منه، أم للمجتمع عموماً وسيتم توضيح ذلك فيما يلي 1:

❖ بالنسبة للمؤسسة: يحقق الابتكار التسويقي ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة تميزها عن المنافسين، وتكسيبها الصورة الذهنية الإيجابية في الوسط الاجتماعي وبالتالي تتحقق لها الأفضلية، كما أن هذه الميزة التنافسية تحقق نتائج إيجابية للمنظمة كالمحافظة على مكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق وكسب حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وا عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين - . بالنسبة للعملاء : سواء كانوا أفراداً أم منظمات فإن الابتكار التسويقي يمكن أن يحقق لهم الكثير من الفوائد من أهمها إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل، وكذلك التنبؤ بالحاجات المستقبلية للعملاء والعمل على إشباعها .

3-2- أنواع الابتكار التسويقي: صنف (All et Berthon) الابتكار التسويقي إلى ما يلي 2:

❖ الابتكار التسويقي التابع: وهي تلك الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق، أي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث السوق، ويمتاز بأنه تدريجي ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون، وبحيث تتبع المؤسسة إستراتيجية استجابة.

❖ الابتكار التسويقي المنعزل: وهي تلك الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون، ويمتاز بتوجه المؤسسة نحو الداخل بإتباعها إستراتيجية المحافظة على ابتكارها الحالي.

❖ الابتكار التسويقي التفاعلي: وهي تلك الابتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والزبون بالاعتماد على المحاور والتفاعل وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية المؤسسة المؤسسة التي تكون إستراتيجية تشاركية.

4- الابتكار التكنولوجي :

هو العملية التي تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطة المؤسسة بهدف تبني أفكار وأساليب جديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة أو خدمة) أو تطوير المنتج أو استخدام عملية

¹ نعيم حافظ ابو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² خالد عبد المحسن الرشدي، إدارة الابتكار نحو تكوير مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء التسويقي، عملية البحوث المالية والتجارية، مصر المجلد، 9 العدد، 16، 2012، ص 353.

إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة لتلبية متطلبات الزبائن، وجعلها الأفضل في سوق المنافسة¹.

4-1- أهمية الابتكار التكنولوجي:²

- ❖ زيادة قدرة المؤسسة الصناعية على المنافسة.
- ❖ جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة و فعالة.
- ❖ إيجاد فرص جديدة للمؤسسة الصناعية للبيع في أسواق جديدة.
- ❖ منح المؤسسة الصناعية الفرصة الذهبية لتكون رائدة في سوق.
- ❖ الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة الصناعية.
- ❖ يعمل الابتكار على تحقيق التنمية المستدامة.

4-2- أنواع الابتكار التكنولوجي:

للابتكار التكنولوجي أربع أصناف وهي:

- ❖ **تقديم منتج جديد:** ويعني إحداث تغيير في مواصفات المنتج وخصائصه لكي تلبى بعض الرغبات او تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن , ويهدف أساسا إلى عرض منتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروض من المنتجات القائمة في السوق.
- ❖ **تحسين منتج موجود (المنتج الحالي):**تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات و تحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكاليف و زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق³.
- ❖ **تصميم أو استخدام عملية جديدة :** الهدف من تصميم عملية جديدة هو إختيار و تحديد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتج أو الخدمة , لذلك فإن تخطيط و تصميم العملية يتعلقان بتحديد الوصف التفصيلي للعمليات التشغيلية لصنع المنتج⁴.
- ❖ **تحسين عملية موجودة (العلمية الحالية):** هو كل تجديد أو تغيير في العملية الإنتاجية يهدف إلى التحسين و تخفيض تكاليف الإنتاج و تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج ايجابية من المردودات و كمية المخرجات و انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة .

¹ العامري ، صالح مهدي محسن ، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، مجلة 21، ع 2 ، 2005 ، ص، ص: 137- 181 .

² حدي ، فراس فرحان . إسهامات الإبداع التقني لتعزيز الميزة التنافسية للشركة : دراسة تحليلية شركة عربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكرات ، العراق ، مجلة 10 ، ع 31 ، 2014 ، ص، ص: 152-168 .

³ حدي ، فراس فرحان ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص: 152- 168 .

⁴ حنظل، قاسم أحمد ، التكامل بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التقني : دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للأدوية ومستلزمات الطبية في سامراء ، مجلة تكرات للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكرات ، العراق ، مجلة 9 ، ع 28 ، 2013 ، ص، ص: 165

5-الابتكار التنظيمي: هو عملية مستمرة و معقدة تتطلب جهد فردي و تنظيمي على حد سواء, و القدرة على إيجاد فكرة ترتبط بالمشكلة أو أنه أفكار مبتكرة تصدر من الأشخاص.¹

5-1- أهمية الابتكار التنظيمي:²

- ❖ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والشخص.
 - ❖ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.
 - ❖ الاستثمار الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - ❖ استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها.
- 5-2- أنواع الابتكار التنظيمي: الابتكار التنظيمي له عدة تصنيفات كالتالي:³
- ابتكار المنتج: هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية من عملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل.
 - ابتكار العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء.
 - ابتكار الخدمة: كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكاراً جديداً.

المطلب الثالث: مصادر ومراحل عملية الابتكار.

الابتكار هو عملية أساسية لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت شركة ناشئة أو مؤسسات كبيرة. يمكن أن يكون الابتكار في منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو عملية جديدة، أو حتى طريقة جديدة للتفكير.

1- مصادر الابتكار:

إن الابتكار يأتي بالجهد والدراسة وإجراء التجارب بشكل موجه بالإضافة إلى عدة طرق كإضافة خصائص جديدة على المنتجات القائمة أو ابتكار منتج أو عملية إنتاج جديدة، لذلك يمكن القول أن مصادر الابتكار كثيرة ولا يمكن تحديدها وإنما سوف تعتمد على ما جاء به دراكر في كتابه Innovation Entrepreneurship الذي حدد من خلاله أهم مصادر الابتكار.

❖ الأحداث غير المتوقعة: يمكن أن ينتج الابتكار من خلال وقوع حدث غير متوقع، سواء كان في مواردها البشرية لتوظيف شخص يأتي بما هو جديد، أو اكتشافات جديدة كإكتشاف تصلب البلاستيك

¹ Faulkner, W 'Konceptualizing Knowledge used in innovation: second look at the science-technology distinction industrial innovation, science, technology and Human Values', 2025(19)4:45.

² محجوبي، أسامة أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير، اختصاص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر 2014 ص: 06.

³ السود، عبد الكريم ياسين والعزاوي فارس أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالي، أطروحة دكتوراه، إدارة سياحية وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق 2013 ص: 54.

واكتشاف رقائق الألمنيوم التي تستخدم في سقوف المنازل مما يدر فوائد كبيرة عدم الانسجام بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض:

إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلا وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط بعد فرصة تبرز من خلالها بعض الابتكارات.

❖ **المتطلبات العلمية الإنتاجية:** حيث أنه يقوم الفنيون والمهندسون الذين يتميزون ببعد النظر ودقة الملاحظة من متابعة العمليات الإنتاجية إلى غاية نهايتها من خلال تتبع التغيرات التي لطوا على المحلات عند حاولها إلى مخرجات، من أجل تحسينها وإدخال الجديد عليها.

❖ **التغيرات السكانية:** إن زيادة عدد السكان وتركيبهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصا مهمة لتقديم ابتكارات تقنية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.¹

❖ **تغيرات في الصناعة أو السوق:** إن الظروف المتقدمة والعوامل المتعددة التي تحدث في السوق تؤدي بالضرورة إلى تغيرات في القطاعات الاقتصادية فقد تؤدي إلى التطور أو إلى التراجع، أي إلى النمو والتوسع أو الانكماش، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات يجب على المؤسسة أن تأتي بما هو جديد من خلال الإبداع والابتكار، وأن تكون غنية بالأفكار الجديدة التي تتم صياغتها لجعلها مفيدة في الإبداع والابتكار.

❖ **المتغيرات الإدراكية والمزاجية:** تحصل هذه التغيرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة، وهي مهمة في العصر الحالي، واتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقتهم فتح أبواب واسعة أمام المبدعين الإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

❖ **المعرفة الجديدة:** إن المعرفة هي مجموعة معلومات معالجة ومواجهة حول موضوع ما، ومدعمة بقواعد أو تجارب وفي الغالب تندمج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها، وهنا يجب التمييز بين المعرفة الضمنية وهي قابلة للتحويل جزئيا عن طريق التدريب والتكوين إلى معرفة ظاهرة، خلافا للمعرفة المفسرة والظاهرة والتي تجعل المؤسسة قادرة على إحداث ظواهر سهلة التشكيل والتبادل، كما أن المعرفة الدقيقة والشاملة هي أساس التوصل إلى قرارات استثمارية وإنتاجية وتسويقية سليمة.²

ويقصد بإدارة المعرفة هي إدارة رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر ثري للأفكار والإبداع في وظيفة المدير استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية، ثم تنظيم المعرفة وتنسيق عملياتها ومن ثم بناء نظم معلومات وإنتاج المعرفة لدعم أنشطة المؤسسة، في مدير الأعمال ينتظر من إنتاج المعرفة مكاسب مهمة تتمثل في تسريع تفاعلية المؤسسة، ظهور مزايا قيمة للزبائن، التطوير أكثر، ورفع الإنتاجية

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 78.

² صالح مهدي محسن العمري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، بدون دار النشر، دمشق، 2005، ص: 151-152.

بشرط أن تكون هذه المعرفة مقسمة مما يحقق العمل التعاوني، بالإضافة إلى استخدام شبكات الإنترنت وإدارة العلاقة مع الزبون، كما أن إدارة المعرفة تمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية، والتوجه أكثر للتطوير بمعنى تخفيض التكاليف وتوجيهها للبحث.

2- مراحل الابتكار:

لقد تم تحديد مراحل أو خطوات العملية الابتكارية كالتالي:¹

- **مرحلة الإعداد:** إذ يجمع فيها الفرد المعلومات عن التصميمات التي مرت به في الماضي، ويحاول ربطها بطرق مختلفة، ثم يقوم المبتكر بعدة محاولات، للوصول للتصميم الجديد المطلوب.
- **مرحلة الاحتضان: (Incubation)** تعتبر هذه فترة كمون لا ينتبه فيها المصمم المبتكر إلى المشكلة انتباهاً جدياً، ويبدو أنها فترة تمحيص المعلومات، وتنظيم الأفكار، قبل مرحلة الوصول للحل.
- **مرحلة الإشراق (Illumination):** يثبت فيها الحل إلى الذهن، ويتضح ذلك فجأة فيصل المصمم إلى التصميم المبتكر بعد أن ظهر له بصور مختلفة، ثم اتضح التصميم أخيراً وفجأة.
- **مرحلة التحقق والتعبير (Verification):** ينشط فيها الفرد ليعبر بإرادته الفنية عن هذه اللحظة التي عاشها لحظة الإشراق، وهذه المراحل ليست منفصلة عن بعضها بحيث ينتقل الفرد من مرحلة لأخرى، ولكن سبب تصويره على هيئة مراحل ذكرت.

المطلب الرابع: تمويل الابتكار

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التكنولوجيا والمعرفة، أصبح الابتكار عاملاً محورياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الطلب لتمويل مشروع ابتكاري يهدف إلى تقديم حل فعال ومجدد لإحدى الإشكاليات القائمة في (اذكر المجال: مثل الزراعة، الصحة، التكنولوجيا، الطاقة...)

1- مفهوم تمويل الابتكار:

تستوجب بيئة الابتكار الإيجابية في أي مؤسسة حكومية كانت أو خاصة إنفاق الأموال الكثيرة في دعم الابتكار وتقديم مستلزماته المادية والبشرية، وذلك بتوفير تكاليف إقامة المنشآت والأجهزة والمعدات ودفع الأجور ونشر نتائج الابتكارات الجديدة وتسويقها على نطاق تجاري. ويتطلب توفير هذه الأموال إيجاد نوع من الالتزام من جانب الدولة بتبني عملية الابتكار ودعمها وتشجيعها مادياً، لاسيما حين تكون الدولة مسؤولة عن إدارة النشاطات الاقتصادية في المجتمع إضافة إلى التزاماتها الأخرى، وهذه الحقيقة يجب أن يدركها صانعو القرارات في تلك الدول فلا يبخلوا في تخصيص الأموال اللازمة للإنفاق على البحث والابتكار، ولا يستعجلوا نتائجها، ولا يتراجعوا عن دعمه بعد مدة قصيرة من الزمن.²

للمؤسسات الاقتصادية الخاصة في المجتمعات الرأسمالية دور أساسي في دعم البحث والابتكار والتطوير إدراكها أهميته وحيويته في تلك المجتمعات، حيث تتحكم في آلية العمل بيئة اقتصادية سريعة

¹ البيسوني محمود، العملية الابتكارية معناها ، طبيعتها ، مراحلها، تقويمها، آثارها التربوية، عالم الكتب للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية 1985، ص 23.

² Séverine Ioarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, 2e édition, Pearson édition, Paris, 2025, P 285

التغير والتجدد تتعرض للمنافسة والمزاحمة الشديدة والصراع من أجل البقاء، فتشجع نشاط البحث والابتكار وتتفق عليه بسخاء، أما في الدول العربية فإن تمويل البحث والابتكار من جانب المؤسسات الخاصة لا يزال محدوداً وضعيفاً، ويعود هذا الأسباب متعددة قد يمثل أحدها رغبة هذه المؤسسات في تحقيق الكتب السريع في زمن قصيرة.¹

2- مصادر تمويل الابتكار:

من أهم مصادر التمويل ما يلي:²

❖ التمويل الذاتي:

حيث تقوم المؤسسة بتخصيص نسبة معينة من رأس مالها إلى تمويل الابتكار و تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى حسب رأس المال، حسب حجمها، حسب مجالها و كذا احتياجاتها، كما يمثل التمويل الذاتي ما يقارب 3/4 من تمويل الابتكار أي يعتبر ممول أساسي لهذه الوظيفة، إلا أن هذا التمويل يخص المؤسسات ذات رأس مال كبير و مؤسسات لها قدرة التمويل الذاتي.

القروض : و تعتبر أهم الممولين للمؤسسة عامة و رغم دعمه في تمويل الابتكار تبقى النسبة ضئيلة قد لا تتجاوز 1/3 من تمويل الابتكار، ليس تعميماً وإنما لا تحبذ البنوك تمويل الابتكار و متحججة بدورة حياة الابتكار والتي تراها طويلة و بها درجة كبيرة من المخاطرة و هذا لا يتناسب مع أهدافها المبنية على أساس المردودية وضمان الفائدة.

❖ هيئات حكومية:

دور السلطات العمومية في تمويل الابتكار:

- تحسين تسيير القاعدة العلمية، بإضفاء المرونة على هياكل البحث وتكثيف التعاون بين الجامعة والصناعة.
- تكثيف الدعم المالي للبحث والتطوير الصناعي مع إزالة العقبات التي تعترض تطوير آليات الرأس المال المخاطر الذي من شأنه تمويل الابتكار، كبدل أو مكمل للدعم التقليدي للبحث والتطوير.
- تسهيل خلق الشركات الجديدة عن طريق التقليل من العقبات على مستوى القوانين والإعلام والتمويل.
- تعزيز سياسات الابتكار عن طريق:
- تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم.
- إدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- إزالة العقبات أمام التعاون التكنولوجي الدولي، مع إضفاء الشفافية على القوانين المسيرة والمنظمة لمساهمة الأجانب في البرامج الوطنية للبحث وكذا خلق صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية.

¹ Séverine Ioarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, P 287

² Joe Tidd, Management de l'innovation, édition de boeck, paris, 2015, P 237

- التمويل من خلال حقوق الملكية (Equity Finance) تواجه المؤسسات المالية، وكذلك الهيئات الحكومية، صعوبة في المفاضلة بين المخاطرة والربح المرتبطين بالمشروعات التي تسعى إلى التطوير والتحديث. إذ أن الشكوك التي تحيط بالجدوى الفنية، ومدة التطوير، إجمالي التمويل المطلوب، واحتمالية.
- إضفاء الطابع التجاري على المشروع، وحجم السوق المحتمل تجعل المؤسسات المالية تتردد قبل أن تمول مثل هذه المشروعات. و بالتالي تخطو بعض الدول خطوات إضافية في إطار تعديل استراتيجيتها نحو التطور التكنولوجي من خلال تقديم التمويل الأولى (seed capital) رأس المال للشركات الجديدة وشراء حصص من حقوق الملكية. وبهذه الطريقة، تكون آليات التمويل من خلال حقوق الملكية مكملة للمنح العامة التقليدية للبحث والتطوير ومنح تطوير الأعمال. وقد أعلن مؤخرا أن الصندوق الاجتماعي للتنمية يخطط لبدء التركيز على الدخول في شركات مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- ومع ذلك، يتطلب هذا التدبير وجود نظم وقدرات مالية ملائمة بالإضافة إلى القدرات الفنية التي تشمل نطاق واسع من الأنشطة والمجالات الفنية والتكنولوجية. وإضافة إلى ذلك، يستلزم هذا الأسلوب أيضا وجود آليات مناسبة لخروج المستثمرين.

❖ رأس المال الجريء:

رأس المال المغامر ventures capital، أو رأس المال المخاطر أو الجريء أو المجازف، هو أحد أدوات الاستثمار المعروفة، ويقصد به التمويل الذي يستهدف الابتكارات التي لديها فرص كبيرة للنجاح وفي الوقت نفسه المخاطرة فيها عالية، وبالتالي فاحتمال الخسارة كبير. وهذه المشاريع غالبا نوعية وجديدة تعتمد الابتكار، فهي تبدأ في الجامعات أو مراكز البحث أو تكون أفكارا اكتملت لدى بعض المبدعين وبدأت تظهر في صورتها النهائية. ونجد أن الدعم من خلال رأس المال المغامر في مشاريع التقنية ويذكر البعض أن نجاح كثير من المشاريع التقنية التي كان لها أثر كبير عالميا كان من خلال دعم رأس المال المغامر.

رأس المال المغامر ودعومه للمشاريع الابتكارية لا شك أن له فوائد كثيرة منها:

تعزيز دعم التحول أو الاستثمار في الاقتصاد المعرفي، حيث إن دعم الابتكار هو أبرز أشكال الاقتصاد المبني على العلم والمعرفة والتقنية، إضافة إلى تنشيط إيجاد وزيادة عدد الوظائف الجديدة في سوق العمل، حيث إن هذه المشاريع تنمو وتحتاج إلى مزيد من القوى العاملة، وقد تتيح فرصة إلى إيجاد وظائف نوعية ذات دخل جيد للمجتمع، كما أن مثل هذا الدعم ينشط البرامج التمويلية للمؤسسات المالية ويزيد الطلب على التمويل لاحقا في حال نجاح وتوسع هذه المشاريع.

❖ الإجراءات المالية للنهوض بالابتكار:

- رفع الاعتمادات المالية المباشرة .
- حث الشركات الصناعية لمزيد من الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار:

- يقدر حجم التمويل المخصص من طرف شركات الدول الصناعية للاستثمار اللامادي (بحث تطوير تصميم، تسويق تكنولوجي، تكوين برمجيات بصفته مصدرا للابتكار بحوالي 20% من رقم أعمالها.
- تبني آليات جديدة لمساعدة المبتكرين : مساعدة مشاريع الابتكار، مساعدة نقل التكنولوجيا، دعم تشغيل إطارات البحث من أجل الابتكار، مساعدة المبدعين الأحرار يتمثل مبدأ مساعدة الابتكار في تقديم سبق بنسبة صفر يسدد في حالة النجاح، بالإضافة إلى تقاسم الأخطار فيما يتعلق بالتكاليف الداخلية والخارجية المشاريع الابتكار والإبداع.
- وضع اعتمادات محفزة تحت تصرف الشركات والشركات الصغيرة والمتوسطة.
- يعتبر هذا النوع من الإعتمادات شائع الاستعمال في البلدان الصناعية حتى تسمح للشركات المساهمة أكثر في النمو الاقتصادي وخلق مناصب الشغل.
- إنشاء صناديق رأس المال المخاطر : تم إحصاء حوالي 500 صندوق رأس مال مخاطر في الولايات المتحدة في سنة 1997 ، استثمرت 14 مليار دولار أمريكي لمساعدة الشركات الناشئة.
- تعبئة البنوك لمساعدة منشئي الشركات انطلاقا من ابتكارات خاصة.
- إعادة النظر في التعريف الحالية للسماح للهيكل، الجمعيات والإدارات المكلفة بالبحث التطوير والابتكار باللجوء إلى خدمات الانترنت.

3- آليات دعم الابتكار :

ذكر أهمها فيما يلي:¹

- زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية القروض الميسرة، والمنح، وترتيبات المشاركة في التكاليف، الخ
- تخصيص أجزاء من ميزانيات البحث الخاصة بالمؤسسات البحثية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في أنشطة مختارة والتي يوجد لديها إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إلزام المؤسسات البحثية بتغطية أجزاء من تكاليفها من خلال البحوث المشتركة مع القطاع.
- تقديم حوافز ضريبية مهمة للبحث والتطوير الذي يقوم به القطاع الخاص، لاسيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- الحصول على مساعدة فنية ومالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير استنادا إلى أفضل الممارسات.
- البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة لقدرتها التنافسية، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة.
- وضع معايير سليمة ومتوازنة لتحديد أولويات الأنشطة المستوفية لشروط التمويل استنادا إلى قدرتها التنافسية الحالية والمحتملة.

¹ Séverine Ioarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, P 229

- البدء في برنامج قومي للتطوير المؤسسي يستهدف المؤسسات البحثية والجامعات بغية إيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة (governance) مع وجود تمثيل للقطاع الخاص بها .

المبحث الثاني: مقاربات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

يعد الابتكار من المفاهيم القديمة الأثرية بمعانيها ومضامينها، وهو يأخذ دلالاته بناء على السياق الذي يحمل فيه أو استخداماته المتعددة، وكذلك حسب الرؤى الفكرية التي تناولته في المعاني المتعددة للابتكار أدت إلى ظهور مقاربات ممكنة له تركز على مستويات مختلفة.

المطلب الأول: نظريات الإبداع والابتكار

لقد تعددت نظريات الابتكار والإبداع وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات إذ أن أغلب بحوث الابتكار والإبداع احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم. لسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات حدد تأثير الدراسات الإبداع والابتكار على القرائن والمحتويات التنظيمية و من أهم النظريات في ميدان الابتكار والإبداع ما يلي:

1- نظرية روت رمان وبيت رز والبحث عن التفوق B. Water Man and peters :

يلخص بيترز ووت رومان في كتابهما بعنوان في البحث عن التفوق بعد القيام بدراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع وهذه المنظمة تتصف بما يلي¹ :

- الرغبة والتحفيز لإنجاز وإعطاء الأسبقية.
- تحقيق العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
- إعطاء استقلالية الوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع، ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية.
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة فو تحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التمييز والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها المعرفة أو الخبرة.
- العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية².

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية و الطرائق التطبيقية، دار الرضا للنشر، طبعة 1، 2000، ص32.

² رعد حسن الصرن ، مرجع سابق، ص33-34.

2- نظرية كليفورد وكافيني والأداء الفائق:

- حيث توصل كلا من كليفورد وكافيني على الأداء الطافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات قدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تتميز بيئتها التنظيمية وتتمثل في ما يلي :
- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة.
 - من الضروري أن يتم التركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
 - أن يتم النظر إلى النهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتدريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز.

3 - نظرية إدوارد دي بونو:

بعد دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو مرجع الشركات ومنظمات عملاقة مثل IBM وهيوز السلاح وديون وغيرها من الأسماء المثيرة في دنيا الأعمال، وقد درس الطب ثم علم النفس وأعقبها بدراسة مستفيضة للعلوم الرياضية و الكمبيوتر. وقد خرج إلى العالم في أواخر الستينات بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول الى ما أسماه التفكير الإبداعي.

وقد اصدر دي بونو عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الستة، وأحذية العمل الستة وغيرها. ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الستة، وقد استخف بها الكثيرون في البداية، ولكن بعد فترة حازت الإعجاب ثم الاقتناع والتطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز التفكير الإبتكاري والإبداعي.

ويعتمد هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة او منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. بالقبعات تقيد في الاجتماعات الابتكارية حيث تساعد على التفكير الجماعي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طريقة التفكير. كما يمكن لكل مشارك أو يرتدي القبعة المناسبة او يخلعها، قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى :

- 1- القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي أي نظرية موضوعية.
- 2- القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه الاقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- 3- القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن اقتراحات أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- 4- القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عليه التفكير.

5- **القبة الصفراء:** هي المسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، أنها قبة الممكن والإيجابي.

6- **القبة السوداء:** وهي قبة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي تعالجه، فهو قبة التفكير السلبي.

وقد لاقى أسلوب القبعات الستة قبولا واسعا بسبب سهولة تطبيقه، إذ يغير طريقة التفكير السائد في الاجتماعات، فبدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط مع أو ضد يصبح من الممكن انه أسلوب عالي لأنه يجبر المشاركين على اللعب التفكير. ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثر الفوري.
 - توفر وقتا للجهد الإبتكاري المنظم.
 - تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
 - تسمح بالتفكير الحر غير مقيد بالوقت بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد.
 - توفر أسلوبا الانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر دون إيذاء الآخرين.
 - توفر أسلوبا علميا لاستخدام أنماط تفكير مختلفة.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك ان تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار.
- ولقد انتشرت نظرية وأسلوب دي بونو في العالم حتى أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي رأس ماله يقدر 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم وهو مخصص بكامله للتفكير الإبتكاري.

المطلب الثاني: نماذج الابتكار

لاشك في أن الابتكار قد أصبح مجالا واسعا ومتنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد التشكل والتطور لذلك يكون تفسير الابتكار عادة من خلال نماذج ونظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة. وهناك ثلاث نماذج حول الابتكار هي:¹

1- **نموذج العلبة السوداء:** يعتبر هذا النموذج أن الابتكار يشكل نتيجة لعملية خطية، تربط بين الاختراع من جهة والابتكار من جهة أخرى، وبينهما عملية غامضة ويعبر عنها بالعلبة السوداء

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الإبتكار، دار الصفاء-عمان، الطبعة الثانية، 2015 ص. 157

و يصور الابتكار في هذا النموذج كنتيجة لعملية غامضة، دون شرحها في حد ذاتها، نظرا لحدوثها في "علية سوداء" ما بين الاختراع أو التقدم التقني والسوق، ومع ذلك فقد صمد هذا نموذج "شوم بيتر" لفترة طويلة، وحظي بقبول واسع لدى الاقتصاديين، حتى النصف الثاني من القرن العشرين.

2- **نموذج الدفع العلمي Science push**: ظهر هذا النموذج المسمى كذلك "دفع التكنولوجيا" في الخمسينات، عندما كان تطوير المنتجات مستمدا بالأساس من التطورات التكنولوجية، ومتأثرا كثيرا بنظريات "شومبيتر"، حيث يعتبر أن الابتكار يدفع بالعلم، وإن مصدر التقدم التقني من خارج السوق. أي أن الاكتشافات العلمية هي التي تدفع المؤسسات إلى إيجاد تطبيقات في شكل ابتكارات.

3- **نموذج جذب الطلب Demand Pull**: تم وضع هذا النموذج من طرف "شمو كلر" (Schmukler) في نهاية الستينات وبداية السبعينات، حيث كانت مراعاة فرص السوق وحاجات الزبون، ولذلك فهو لا يرى بأن العلم ما يدفع بالابتكار، بل أن الطلب هو الدافع للابتكار ومسببه، إذ تراعي المؤسسة طلب السوق، وتتولى البحث عن الحلول الابتكارية الاستجابة لهذه الطلبات.

4- **نموذج الخطي (Modèle Linéaire)**: ويسمى كذلك النموذج الخطي السلمي، الذي تم وضعه في الخمسينات، حيث يقوم على افتراض اتجاه أحادي لإطلاق الابتكارات مصدره نشاط البحث في المؤسسة دون أي تفاعل آخر، ومن خلال هذا النموذج ينظر إلى الابتكار على أنه عملية تتكون من ثلاث خطوات في اتجاه محدد (خطي) ومتتالية (سلمي)، حيث تعتبر المؤسسة منفصلة داخليا بأفراد ومنتجات وخدمات متخصصة، ويمكن للخطوات أن تتغير من حيث العدد، لكن الخصوصية تبدأ حتما بالاختراع، ثم البحث والتطوير، الذي يحتل قلب هذه العملية المنتهية بالابتكار، ولعل أهم ما جاء به هذا النموذج هو اعتباره الابتكار كعملية وليس نتيجة.

لكنه مع ذلك يغفل أهمية التغيرات الممكنة وقوعها خلال عملية الابتكار مما أدى إلى عدم تبسيط الخطوات والاعتقاد بثباتها. كما لا يترك هذا النموذج أي مكان "للتغذية العكسية"، أي التأثيرات المحتملة للخطوات على بعضها، وتعتبر المؤسسة كيانا قائما على التخصصات منفصلة فيما بينها، ومعزولة عن الخارج.

5- **نموذج السلسلة المترابطة (Chain Link Model)**: عرض "كلاين روزنبرغ" نموذج السلسلة المترابطة، أو "النموذج الحلقي عام 1986 كما في الشكل رقم، وهو يضع المؤسسة في تفاعل مع بيئتها، ويصور الابتكار كعملية تفاعلية متعددة الأطراف. ويؤكد هذا النموذج على أهمية دمج مختلف أقسام المؤسسة في إنجاز في تفاعل مع بيئتها، ويصور الابتكار كعملية تفاعلية متعددة الأطراف. ويؤكد هذا النموذج على أهمية دمج مختلف أقسام المؤسسة في إنجاز الابتكار، ولذلك من ضروري دمج البحث والتطوير والتصنيع في عملية التصميم. كما يقترح هذا النموذج المساهمة الأفقية بشكل أكبر، بين المؤسسة والموردين والزبائن، إذ يوضح أهمية "التغذية العكسية" والترابطات المعقدة بين التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والتوزيع في عملية الابتكار، وأهم ما جاء به هذا النموذج، هو التأكيد على عدم وجود مسار رئيسي في عملية الابتكار، وإنما عدة مسارات مختلفة، حيث تشكل "السلسلة المركزية للابتكار

المسار الأول للابتكار وتبدأ بالتصميم ثم تستمر نحو التطوير، والإنتاج ثم الإطلاق، وتعتبر هذه الروابط أجزاء أساسية للتنسيق بين مختلف الوظائف.

المطلب الثالث: استراتيجيات الابتكار

في الوقت الحاضر المبدأ الثابت هو التغيير والتسارع في تحسين المنتجات الموجودة وكذلك إدخال منتجات جديدة، بسبب رؤية المؤسسات للابتكار والاستثمار فيه على أنه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، من خلال وضع خطط إستراتيجية تعتمد على معطيات واقعية مدروسة لمدة مستقبلية. إذ أن المؤسسة التي تقوم بتطوير منتجاتها سوف تخسر حصتها في السوق على عكس المؤسسات التي تتبنى العمليات الابتكارية تكون لديها القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في ها وقت قياسي.

وتعني كلمة إستراتيجية خطط توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على ما هو متاح من معلومات ومصادر متنوعة والإجراءات التي توافق استخدام تلك المعلومات والمصادر المتنوعة .

1- مفهوم إستراتيجية الابتكار

تحاول المؤسسة الاقتصادية تدعيم قدراتها التنافسية لأجل ضمان بقائها واستمرار وجودها اعتمادا على وظيفة إنتاج المعرفة وذلك من خلال الفعالية والاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح والتعامل الكفء والعمل الجاد في إنجاز البحوث والدراسات ومعالجة المعلومات لتوفير ما أمكن لتحقيق الابتكار وتطوير الإنتاج و تقديم سلع جديدة مبتكرة أو استعمال مواد بديلة أقل تكلفة و أفضل جودة أو إدخال تحسينات في السلع الحالية أو خدمات المؤسسة الاقتصادية.

وتمثل الإستراتيجية المؤشر الرئيس والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الابتكار على المدى البعيد وهناك العديد من الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية الأجل. تحقيق الابتكار وجعله ظاهرة متجددة معتمدة بالتكامل مع عناصر البيئة المتغيرة.

وتعني الإستراتيجية الابتكارية السبق إلى الشيخ الجديد أو الحالة الأفضل، لهذا تطلق على إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو في السوق الجديد، وذلك الابتكار بدلا من التخلي عنه.

وتشير إستراتيجية الابتكار إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالمهام الإستراتيجية ممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة التي تؤدي الى التطبيق الفعال للفكرة الجديدة في السوق ويمكن لهذه المؤسسة أن تعتمد الإستراتيجيات التالية: ¹

❖ التطوير الذاتي للموارد:

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67 .

تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال الموارد الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من خلال البحث العلمي و المعرفي الذي يؤسس لبناء موارد تخصصية قادرة على تنظيم التغييرات والتحويلات المستقبلية وبلورتها إلى فعل ابتكاري، لأجل تأسيس منظومة معرفية تهدف إلى استغلال العوائد المالية للابتكار واحتكار استغلاله.

❖ التطوير عن طريق التقليد:

في حالة عدم وجود القدرات والإمكانات المالية اللازمة تتوجه المؤسسة الاقتصادية إلى التطوير عن طريق التقليد، وهناك مظاهر وخصائص كثيرة تدل على نجاح هذه الأعمال وتفوقها على غيرها من جوانب متعددة، ويطلق على هذا النوع بالإنتاج التقليدي، إذ أن هذا الأسلوب لا يمكن أن يكون خاليا من الابتكار ولكن ربما تكون نسبة هذا الابتكار قليلة إذا ما قورنت بأسلوب التجديد والتطوير الذاتي، وتلجأ إلى هذه الإستراتيجية العديد من المؤسسات الاقتصادية لتفادي المخاطرة ويمكن التمييز بين أسلوبين:

- الأسلوب التابع:

تحاول المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق من قبل المؤسسات أخرى. وتبني عليها إضافات وتحسينات ممكنة أن يطلق على هذا الإنتاج : بالإنتاج بالتجربة أو إضافة خيرة، وتستخدم هذه الوسيلة بشكل واسع في مجال الإنتاج الصناعي ونتيجة لتكرار هذه الحالات التراكم المعلومات والخبرات والدراسة الميدانية والمتاحف والمراكز والتقنيات والشبكات الإنترنت، إذ يمكن الحصول من خلال الكثير من المعلومات خاصة عن طريق الكمبيوتر والانترنت بسرعة وسهولة ، من خلال هذه الإضافات التي تبني على المنتجات تحدث تغيرات جذرية ونتيجة لذلك يتم الحصول على شكل منتج جديدا .¹

- أسلوب المستفيد:

تحاول المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة تفادي المخاطر البحث، إذ تقوم بتقليد المنتج من خلال محاكاة الآخرين، وهذه الوسيلة هي عبارة عن استنساخ في إنتاج نفس المنتج الذي يعود لمؤسسة اقتصادية أخرى، مقابل عدم وجود ضمان في النجاح ومجازفة كبيرة في عمل منتج جديد، فإن بعض المؤسسات ترجع الاختيار الأول لأن المجازفة تولد مخاطر مادية معنوية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

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

1- مجموعة الخصائص الشخصية :

¹ جاسم محمد علي الطحان، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية الشيء يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء، شارلز حيث وجد أن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك القدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون.¹ كما أنهم يتميزون بـ:²

1. حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل.
 2. يتحدون الطرق التقليدية الأداء الأشياء.
 3. يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق.
 4. يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والقرص.
- ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:³

- الميل إلى التعقيد:

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

- حالة الشك:

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

- الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس والحدس هو الاستبطان الذاتي

¹مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 90.

² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 73.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 129

والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح (Bois) 1978 على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة.¹

- الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته،² والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو (Maslow) للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية - وأرقاها.³

- النفور من المحددات والقيود:

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

2- مجموعة العوامل التنظيمية:

إن المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، في الأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد والابتكار من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:⁴

2-1- إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن تميز بين نمطين من المؤسسات مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي ها المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر ميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني في وجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

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

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

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

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 139-135.

2-2- القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها: "ممارسة التأثير على الموظفين العاملين"، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك¹، القيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرنة، الهرمية، البروتينات القوية، واتصالات أسفل - الأعلى.

2-3- الفريق:

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

2-4- ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء"³. ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليدها وعادات جديدة بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

2-5- العامل المؤثر:

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

2-6- الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء⁴، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في

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

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 419.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁴ صالح بن سليمان الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل التخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي السني الكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد خطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يحدد عملة الوظائف الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

3 - مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

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

3-1- الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:

وتتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع فيما يلي:

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

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

- العوامل السياسية:

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

- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

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

- مراكز البحث والجامعات:

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.¹

- نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي الحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها: "شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية".²

¹ دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010 ص 67 .

² محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 165.

المبحث الثالث: طرق وتقنيات الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية

توجد العديد من الأساليب والطرق للحصول على أفكار جديدة تمكن المؤسسة من تسهيل عملية الابتكار وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير. ومن أهم التصنيفات تلك التي قدمها (ج. شوفراي و ف. دوري. J.Choffray et F.Dorey) حيث قسمها إلى بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات و طريقة الحصول عليها.

المطلب الأول: تصنيف الطرق حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات، وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية و التوصل إلى المنتجات جديدة ويوجد عدد كبير و متنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها:¹

1- فرق الحوار:

هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق حيث يتم اقتراح أفكار المنتجات جديدة، وحسب هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم و توقعاتهم وتطلعاتهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال بينها ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، يمكنها أن تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة.

2- تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:

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

3- القيام باستجابات :

القيام باستجابات في البحث حول مشكل معين، وقد تكون بصفة رسمية باستعمال الاستثمار الخاص بهذا العرض أو الغير الرسمية حيث يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، 2006، ص.ص 61- 62 .

4- تحليل هيكل السوق:

الطريقة الجيدة للحصول على أفكار جديدة هي تلك التي تأخذها بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو، وبعبارة أخرى تتم حسب هذه الطريقة تحليل هيكل السوق.

5- تحليل إدراك الزبائن وتفصيلاتهم:

يعتمد الزبون أو المشتري ببضعة مراحل قبل إقدامه على شراء المنتجات وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم و هيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على أن مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء التي يقوم بها وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات ومن المهم أن التحليل المستمر لمدارك الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة

المطلب الثاني: تصنيف الطرق حسب الخبراء

يُعد الابتكار من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التحديات المتزايدة في مختلف القطاعات، وقد أولت الدراسات الحديثة اهتماماً متزايداً بفهم آليات الابتكار وسبل تصنيفه بما يتيح توجيه الجهود البحثية والعملية نحو مسارات فعالة. وبينما تتعدد مفاهيم وأساليب الابتكار، يبرز دور الخبراء كمرجعية أساسية في تحديد الطرق الأكثر نجاعة وتأثيراً.

1- حلقات العصف الذهني:

أن العصف الذهني هو استخدام العقل في حل قضية أو مشكلة معينة جذريا، وأثبتت التجارب أن الأشخاص الذين استخدموا ذلك الأسلوب قد أسلوب قد أصبحوا أكثر إبداعا وقدرة على التوصل إلى أفكار جيدة، وهي طريقة تبتعد بالأفراد عن الروتين في التفكير و العادات وتحركهم نحو مزيد من المرونة والتفكير المتجدد.¹ تعني عصف العقل أو الذهن بالأفكار الجديدة وهي تقنية معتمدة على تكوين فرق من عهدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة، حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية.²

2 - أسلوب الترابطات :

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

¹ حسين التهامي، التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، 2013 ص132.

² بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، ص ، 62-64 .

3- نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

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

4- تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:

المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة ورغم أنه لا توجد طريقة مثالية توقع التغيرات البيئية إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

5- طريقة دلفي (Delphi):

طورت هذه الطريقة من طرف ارتباك (Utterback 1982)، تتمثل في محاولة تحويل الآراء و توقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس و اعتمادها كمعيار أو كنسب مرجعية في حل المشاكل وتستعمل هذه الطريقة خاصة لتحديد معرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية .

6- طريقة الوضع الأمثل:

طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص و مزايا منتجين على الأقل و محاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتجين في نفس الوقت.

7- حلقات الجودة:

حلقة الجودة تتمثل في اجتماع دوري لفريق يتكون من 6 إلى 12 فرد تتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتجات واقتراح التحديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

المطلب الثالث: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالحي خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها إلا أن هذه الطرق تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة¹.

1- طرق البحث: وتتمثل طرق البحث في:

- **البحث الأساسي:** تتمثل في جمع المعلومات وتمحيصها دون استخدامها في الوقت الحاضر.
- **البحث التطبيقي:** هو عملية الاستفادة من البحث الأساسي، وإضافة أي شيء جد في مجال الفكرة التي تم بحثها، ومن ثم تطبيقها عمليا.

2- طرق التطوير: هو عملية إدخال الإضافات و التعديلات والتحسينات على منتج ما سواء أكان فكريا أم

صناعيا أم اقتصاديا، وتنفيذها على وجه السرعة من خلال عدة طرق :

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- استخدام ما تم إنجازه في قسمي البحث الأساسي والتطبيقي من أفكار ونماذج ومجسمات، وتحويلها إلى أمر واقع إعادة النظر في الفرضيات التي يتم العمل بها، ومن ثم تعديلها أو إضافة أو حذف لجزء منها حسب الحاجة، ثم إعادة صياغة الفرضية الجديدة للعمل.
- وضع القوانين والصبغ والآلية التي تضمن تنفيذ العمل أو الفكرة بحيث تحقق شروط الجودة والربح والكفاءة وخدمة المجتمع.

3- واجبات قسم البحث والتطوير: وتتمثل واجبات قسم البحث والتطوير في مديني:

- تنظيم جميع المحتويات من المعلومات وأبحاث وتخزينها بصورة منظمة يسهل الوصول إليها إلكترونياً ويدوياً.
- وضع الخطط المستقبلية للقسم والتنبؤ بحاجة المؤسسة الى التطوير، وتقديم الأفكار للمسؤولين من مدراء ومن أقسام الإنتاج والتسويق.
- إعداد التقارير السنوية الشهرية أو حسب مقتضى الحاجة عن وضع المؤسسة وتحديد حاجتها إلى التطوير، والكيفية والميزانية المطلوبة.
- مراجعة المعلومات والتأكد من سلامتها قبل عرضها للتطبيق والتنفيذ، وإعطاء التوصيات اللازمة حول أي فكرة قديمة كانت أم جديد.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الابتكار

1: المنشورات العلمية:

هي منشورات تشمل المطبوعات التي تتوصل الى نتائج وأدلة نظرية وتجريبية في مختلف العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية، وهي مؤشر مهم من مؤشرات البحث والتطوير، ويوجد نوعان من المنشورات العلمية:

- المنشورات الأولية: هي البحوث الأصلية التي تنشر لأول مرة في دورية علمية ما.
- المنشورات الثانوية: هي كل البحوث والمقالات التي استعانت بمعلومات أو بيانات منقولة من مصادر أولية، وغالبا ما تكون لهذه المنشورات مصادر عديدة مثل: الكتب والمقالات والمراجع الثانوية.

ويمثل عدد المنشورات العلمية المسجلة في فهرس الاقتباسات العلمية الصادر عن مجموعة "تومسون رويترز" أكثر المؤشرات شيوعاً في الإنتاج العلمي إذ أنه يتيح الفرصة لإجراء مقارنات عامة على المستوى الدولي، فضلا عن عمليات تقييم مفصلة مجالات علمية محددة.¹

2: المؤشرات التقنية :

¹ بن عبد العزيز سفيان، داودي عبد الفتاح، غربي صباح، الابتكاري ومؤشرات قياسه ومدى مساهمته في تطوير البحث العلمي (الجزائر ومجموعة من دول مقارنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019، ص214.

تعتمد الدراسة في هذه المؤشرات التقنية على المنظمة العالمية للملكية الفكرية التي هي وكالة من وكالات الأمم المتحدة التي تمول نفسها بنفسها ويبلغ عدد المنضمين إليها 189 دولة، ومهمتها الاضطلاع بدور ريادي في إرساء نظام دولي متوازن وفعال للملكية الفكرية بتشجيع الابتكار والإبداع لفائدة الجميع، وأنشئت بستوكهولم في 14/07/1967، وتشير الملكية الفكرية إلى إبداعات العقل من اختراعات و مصنغات أدبية وفنية تصاميم وشعارات وأسماء وصور مستخدمة في التجارة، وهي محمية قانونا بحقوق منها مثلا البراء وحقوق المؤلف والعلامات التجارية التي تمكن الأشخاص من كسب الاعتراف أو فائدة مالية من ابتكارهم أو اختراعهم، ويرمي نظام الملكية الفكرية من خلال إرساء توازن سليم بين مصالح المبتكرين ومصالح الجمهور العام إلى إتاحة بيئة تساعد على ازدهار الابتكار والإبداع.¹

يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المؤسسات والمؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها. ومما عزز من مناخ التنافس- وبالتالي السعي إلى تحديد محددات وعوامل التنافسية وقياسها- التغيرات الحاصلة في النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي. وهناك التغيرات التي طرأت على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، فبرزت نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافس في ذلك عوضا عن المنافسة بالسعر، والدعوة إلى تقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم باختصار وقت تعديل النماذج الإنتاجية وضمان مرونة الأنشطة وتنوعها. إن هذه التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرصا عديدة على الدول النامية، تضع تحديات كبيرة على هذه الأقطار ولا سيما من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هياكلها الإنتاجية وتحسين كفاءة بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص، ص 214_215

خلاصة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل لمفهوم الابتكار، باعتباره أحد المحاور الأساسية في تعزيز تنافسية المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. تم التطرق إلى التعاريف المتعددة للابتكار، مع توضيح الفرق بين مفاهيم الابتكار، الإبداع، والاختراع، لبيان الخصوصية المفاهيمية لكل منها ودورها في العملية الابتكارية داخل المؤسسات.

كما تناول الفصل أنواع الابتكار الرئيسية، مثل الابتكار المزعزع والغير مزعزع و المنتجات، العمليات، التسويق، والتنظيم، مع التركيز على كيفية توظيف كل نوع منها في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. وتم التطرق أيضًا إلى مصادر ومراحل وتمويل لابتكار.

أبرز الفصل أهم النظريات والنماذج التي فسرت الابتكار، كالنظرية التكنولوجية، نظرية النظم، ونظرية الانتشار، مع ربط هذه النماذج بسياق تنافسية المؤسسات، والاستراتيجيات والعوامل المؤثرة في الابتكار وتم تصنيف طرق وتقنيات الابتكار داخل المؤسسة حسب ، تصنيف الطرق حسب السوق ، و الخبرات ، و نشاط البحث والتطوير، وأكد الفصل في ختامه على أن الابتكار لم يعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية و لضمان استمرارية المؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة وسرعة التغيرات في الأسواق.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع، والانفتاح الاقتصادي، والتقدم التكنولوجي المتسارع، أصبحت التنافسية من أهم المفاهيم التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والحفاظ عليها. فالتنافسية لم تعد تقتصر على خفض التكاليف أو تحسين الجودة فقط، بل باتت تشمل قدرة المؤسسة على التكيف، والابتكار، واستغلال الفرص في الأسواق المحلية والعالمية.

يركز هذا الفصل على مفهوم تنافسية المؤسسة باعتباره محوراً استراتيجياً لنجاح واستدامة الأعمال. حيث سيتم عرض مختلف التعاريف المرتبطة بالتنافسية، وقياسها على مستوى المؤسسة، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، سواء كانت داخلية كالموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والقدرات التكنولوجية، أو خارجية كالبيئة الاقتصادية، المنافسين، والطلب السوقي.

كما يتناول الفصل المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها تقييم مستوى تنافسية المؤسسة، إضافة إلى أبرز النماذج والنظريات التي فسرت هذا المفهوم. ويأتي ذلك في سياق ربط التنافسية بعوامل أخرى، أهمها الابتكار، الذي يُعد من المحركات الأساسية للتميز المؤسسي وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الأول: مدخل التنافسية المؤسسة

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

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي تنافسية المؤسسة

في عالم الأعمال المتسارع، أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسات حيز الزاوية في تحقيق النجاح والنمو المستدام حيز الزاوية في تحقيق النجاح والنمو المستدام .

1- مفهوم تنافسية المؤسسة:

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

لذلك بحد أنه لا يتوفر تعريف المفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعتبر المنافسة يوحى معاني كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو والإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية. وهذا فإنه من المناسب أن تجرى التحليل على مستويات الثلاث: مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني)، مستوى القطاع مستوى المؤسسة.¹

1-1- التنافسية على مستوى الدولة

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي "الحقيقي". كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: قدرة البلد على إنتاج السلع (Industrial Competitiveness on commission) .

والخدمات التي تتجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".

¹ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 68.

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

يتضح من خلال هذه التعاريف أن تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل و اعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة). وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

1-2- التنافسية على مستوى القطاع

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

ويكون القطاع تنافسيًا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) فيه مساوية لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة المزاخمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية الإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيماً الفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.

1-3- التنافسية على مستوى المؤسسة

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

كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) وتعد تلبية حاجات

الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً والمستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة هو محل الاهتمام في هذا البحث، كما يتضح أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً وهي الدولة، القطاع المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) والقدرة التنافسية إلا أن هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما حيث أن التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في الدولة المعنية وبالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدولية ولا شك أن التنافس والتنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف تزيد من التنافسية الدولية والعكس صحيح أي أن رفع القدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحلية.

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

1. تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق
2. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
3. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
4. تهديد الإحلال بدائل عن منتجات المؤسسة.
5. المنافسين الحاليين للمؤسسة في صناعاتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية المنتجات المؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البيع والتطوير.¹

2- أهمية تنافسية المؤسسة:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص، ص 68.71.

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها والدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

- كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

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

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

- إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطى التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي .

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

المطلب الثاني: أنواع تنافسية المؤسسة

تعتبر التنافسية حلقة متصلة تبدأ من قدرة المنتج (دولة، قطاع أو منشأة) على تقديم سلع أو خدمات وفقا لمعايير جودة عالمية متفق عليها وذات سعر يقوى على جذب المستهلك في الأسواق المحلية أولا ثم العالمية ثانيا، انطلاقا من الاعتماد على مفهوم في ظل أسواق تتميز بالعمل وفقا لآليات السوق الحر، بالتنافسية إذا الكفاءة الاقتصادية ما تم تعريفها بطريقة أو بأخرى فهي امتداد أو محاكاة لنموذج السوق من خلال تحفيز وجود الاستثمارات الأجنبية، زيادة الكفاءة الاقتصادية وتهيئة المناخ الاقتصادي التنافسي وهو ما يساهم في دعم المركز التنافسي.

والتنافسية هي عملية ديناميكية على عكس المركز التنافسي، فهو سواء كان للدولة أو الصناعة أو المنشأة فإنه يتحدد في لحظة معينة من الزمن ويدخل في إطار التحليل الساكن المقارن والذي يأخذ أحد مفهومين أساسيين هما:

- الأول: أن المركز التنافسي (بالتعبير الكمي)، هو زيادة الكميات المصدرة أو نقصانها.
 - الثاني: أن المركز التنافسي يتحدد بالزيادة النسبية من صادرات دولة معينة.
- إذن، في المركز التنافسي يقصد به نقطة ساكنة أو موقع معين أو نقطة توازن تحدد موقع الدولة أو الصناعة أو المنشأة بالنسبة لمنافسيها.

وفي إطار تحديد أنواع التنافسية يجب التمييز بينها وبين المنافسة من حيث المفهوم، فبينما تدل الأولى على قدرة الدولة على تصريف منتجاتها في الأسواق العالمية (أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء الدولة في التجارة العالمية بمعناها الواسع) نجد أن المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها التبادل ويحدد من خلالها نطاق السوق، وبالتالي فإن التنافسية والمنافسة من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة العالمية تنافسية التكلفة أو السعر:

الدولة ذات التكاليف الأقل (الأرخص) تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل، ويدخل هنا أثر سعر صرف العملة الوطنية على قدرة الدولة التصديرية.

1- السعريّة الغير تنافسيّة:

يقصد بها العوامل غير السعريّة التي تدخل ضمن مفهوم التنافسيّة مثل: الموقع، المناخ. وتشمل غير السعريّة كل من التنافسيّة النوعية والتنافسيّة التقنيّة وهي كما يلي:

ويشمل هذا النوع من التنافسيّة إضافة إلى النوعية والملائمة :

1-1- النوعية التنافسيّة:

وتسهيلات التقديم عنصر الابتكار في الدولة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجديدة في الإنتاج، والأكثر ملائمة لذوق المستهلك بالإضافة إلى وجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت على سر من سعر منافسيها.

1-2- التقانيّة التنافسيّة:

حيث تتنافس المشروعات من خلال التخصص في صناعات عالية التقنيّة، أي أنه يتم التناسي على أساس الإنتاج عالي التقنيّة و أكثر تعقيدا.

1-3- التنافسيّة المستدامة:

يركز هذا النوع من التنافسيّة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، حيث تحتوي عناصر رأس المال البشري على مستوى التعليم والتأهيل والإنتاجية، ومؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكاريّة، إضافة إلى أن الوضع المؤسسي وقوى السوق تدفع كل من الدولة، الصناعة والمنشأة الاهتمام بعدد من العوامل التي تمكن من التمييز بين إنجاز التنافسيّة واستمراريتها، وفي هذا الإطار لا بد من الاهتمام بعدد من العوامل والتي يمكن تلخيصها في:

- التحليل: يقصد بذلك الاهتمام بالتحليل على مختلف المستويات مثل المستوى الدولي، المستوى الإقليمي، المستوى المحلي ومستوى القطاع-المشروع-المنتج.

- الشمول: يقصد بذلك شمول الكفاءة والتي تعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، كما تعني صحة وسرعة اختيار الغايات بالإضافة إلى شمول الفعالية.
 - النسبية: حيث تعتبر التنافسية في جوهرها مقارنة نسبية بين الاقتصاديات على مستوى الدول أو المؤسسات أو الأقسام أو بين فترتين زمنيتين.
- 1-4- التنافسية الجارية والتنافسية الكامنة:**

عندما يتم التمييز بين هذين النوعين من التنافسية فإن الغرض الوصول إلى محددات استدامة القدرة التنافسية وليس فقط تقييم الحالة الراهنة، إذ من المعروف أن ارتفاع التنافسية الجارية مهما كانت المؤشرات المستعملة في قياسها الذي يتضمن الحفاظ عليها ما لم تكن تتوفر للدول عناصر ديناميكية تشكل أسس القدرة التنافسية في عالم متغير، ويدخل في هذه العناصر كما تم الإشارة إليه أعلاه: التعليم، والبحث والتطوير، بيئة الابتكار والبنية التحتية وتميز الأدبيات بين إنجاز التنافسية وكمن التنافسية. وسيرورة التنافسية إذ يجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكامن، لأن التركيز على إحدهما على حساب الآخر يؤدي إلى فقدان الغرض الأساسي من البحث في التنافسية، ويمكن الإشارة إلى أن التنافسية الطرفية أو الجارية تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، بينما تركز التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري.

المطلب الثالث: أسباب تنافسية المؤسسة

- تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:
- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة ومنظمة التجارة العالمية (Gatt) اتفاقيات الجات
 - 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
 - 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
 - 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
 - 5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر

الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

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

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال.

والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهود، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية والمحصلة النهائية.

الجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة

ويتنافس المنتجون على إرضاءه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.¹

المطلب الرابع: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

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

1- الربحية:

تمثل الربحية مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة ربحيتها الحالية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية أرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر نوبين (TOBIN TMS) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة

¹ مرجع سبق ذكره، بوبعة عبد الوهاب، ص 72. 74.

على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النقاد إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

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

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها بمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعباء من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

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

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

4- الحصة من السوق:

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

1- زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينها دراسات عدة مؤسسات.

- 2- في معظم الأنشطة الاقتصادية فروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار تكلفة عوامل الإنتاج
- 3- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى اليد العاملة ورأس المال كفاتر الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون الإدارة، علاقات العمل....
- 4- يمكن للمؤسسة أن تحسن أدائها عن طريق التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها وخير مثال على ذلك التجارب اليابانية التي استلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية.
- 5- يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش تجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.
- و من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة نعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- 6- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتأهيل وإعادة النظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.¹

¹ ، بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص 74. 76.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

يرجع الكثير من الكتاب والباحثين سر تفوق الكثير من المنظمات خاصة العالمية منها إلى تقديمها لمنتجات حساسة للسعر تجاه المنافسين بمعنى أن أسعار منتجاتها منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، أو أنها تقدم منتجات بخصائص فريدة تدفع الزبائن اقتنائها حتى وإن كان بأسعار مرتفعة أي أن هذه المنتجات متميزة عن منتجات المنافسين وهو ما اصطلح عليه كتاب الإدارة بالميزة التنافسية، التي يعزى إليها سبب تفوق العديد من المنظمات في منافسة حادة، بحيث يصفها كوتلر بأنها سلاح ناري في يد متنافس يواجه خصما يحمل سلاحا أبيضاً.

المطلب الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، أصبحت القدرة التنافسية والميزة التنافسية من المفاهيم المحورية التي تشكل جوهر نجاح المؤسسات والدول على حد سواء. إذ لم يعد البقاء في السوق مرهوناً بتقديم منتج أو خدمة جيدة فقط، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على التميز، وابتكار حلول تتفوق بها على منافسيها، وتقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها.

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص أو القدرات الفريدة التي تتيح للمؤسسة تحقيق أداء متفوق على منافسيها، سواء من حيث التكلفة، الجودة، الابتكار، أو خدمة العملاء. في حين تعبر القدرة التنافسية عن الإمكانيات الكامنة والموارد والعمليات التي تمكن المؤسسة أو الاقتصاد من الاستمرار في تحقيق تلك المزايا والمحافظة عليها على المدى الطويل.

1- الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً كبيراً ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

ويعتبر هذا المفهوم امتداد لمفهوم الميزة النسبية الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو في بدايات القرن التاسع عشر (1800)، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة بميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية المواد الأولية، واليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي، المساحة، والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية، وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات

اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها للمزايا النسبية، ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة ماكينزي للاستشارات.

وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر حول الميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد ميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيات، المعرفة، جودة

الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة.

- تعريف الميزة التنافسية:

لتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحاولات في ذلك واختلفت باختلاف وجهات نظر الكتاب إلا أن جلها يصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:

الميزة التنافسية هي: " ميزة أو عنصر تفوق يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" كما تعرف بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" وأورد طلعت أسعد عبد الحميد أن الميزة التنافسية: "هي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها من المنظمات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المنظمة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين ، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل" ويرى بورتر : أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة 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".

كما عرفت الميزة التنافسية أيضا بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".¹

2- أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (1)، جوان 2021، ص 237-239.

3- أبعاد الميزة التنافسية:

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها لتلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، في سعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، وتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد.

و لقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

3-1- التكاليف:

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

3-2- الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها إنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة- بأبعادها المختلفة - من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمنظمة وربحياتها نتيجة إقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

3-3- المرونة:

إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الإستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى "الإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضال عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت"

3-4- التسليم (الوقت):

بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن، سعت المنظمات (on-competition based) (time) إلى التركيز على وقت تسليم إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الإنتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الإختبار، التغليف والشحن.¹

¹ مرجع سبق ذكره، سالم إلياس، ص 239-241.

4- القدرة التنافسية:

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، في المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية و ليست القطاعات و لا الدول، و لهذا نذكر أهم التعاريف المقدمة للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و هي:

4-1- تعريف القدرة التنافسية:

التعريف البريطاني: تعرف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في بريطانيا على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"، يتمحور التعريف البريطاني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، و ذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة وجودة عالية بالسعر المناسب و في الوقت المناسب حتى تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.¹

تعريف مايكل بورتر: يرى هذا الأخير أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"، أي أن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بورتر هي التي تتميز بقدرتها على:

- إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة والربح.

- إنتاج منتجات وتقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، سعر أقل، خدمات ما بعد البيع...) بحيث تنفرد به المؤسسة عن منافسيها.²

و تعرف أيضا القدرة التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يجعل نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية(العمل، رأس المال و التكنولوجيا).³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة التي لها قدرة تنافسية هي تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية فعالة تميزها عن منافسيها و تمكنها من زيادة ربحيتها و النفاذ إلى الأسواق العالمية، بما يضمن لها البقاء و الإستمرار و تحسين الظروف المعيشية

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 10.

² Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2025, p 08.

³ فاتح مجاهدي، شراف براهمي، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر، 2010، ص 09.

للأفراد لتحقيق النمو الاقتصادي ككل، و أن خلق قيمة للزبون من خلال إكتساب قدرة تنافسية يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى أبعد من ذلك سواء كان في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها مقارنة بغيره من المنتجات، التلف و الأضرار الناجمة عن الاستخدام ... الخ، و التي جميعها تصب في رضا الزبون عنها، فعلى المؤسسات بشتى أنواعها أن تدرك تماما بأنه ليس هناك قدرة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر و إلى الأبد، بل إذا كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز من قدراتها التنافسية و تطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق و المنافسة القائمة و رغبة و إحتياجات المستهلكين المستمرة في التغير عبر الزمن.

المطلب الثاني: أهمية التكامل بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

يُعدّ التكامل بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية أحد المحاور الجوهرية التي تضمن للمؤسسة الاستمرارية في السوق، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. القدرة التنافسية تعبر عن الإمكانيات الداخلية التي تملكها المؤسسة، والتي تُمكنها من مواجهة المنافسين بفعالية من خلال تحسين الإنتاجية، الكفاءة، وجودة العمليات، في حين تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص أو العوامل الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها وتجعلها مفضلة من طرف الزبائن، السعر المنخفض، الجودة العالية أو الابتكار المستمر.

إن أهمية التكامل بين هذين المفهومين تنبع من كون أن القدرة التنافسية، رغم أهميتها، لا تكفي بمفردها لتحقيق التميز الاستراتيجي إذا لم تُترجم إلى ميزة تنافسية ملموسة تدركها السوق. كما أن الميزة التنافسية بدورها لا يُمكن الحفاظ عليها دون وجود قدرة تنافسية تضمن استمراريتها على المدى الطويل. وهذا ما أكده "بورتر" في دراسته حيث بيّن أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب اعتماد استراتيجيات واضحة تركز على إمكانيات المؤسسة وقدرتها الداخلية.¹

كما أشار "بارني" إلى أن الموارد النادرة وغير القابلة للتقليد التي تمتلكها المؤسسة، إذا ما تم استغلالها بكفاءة، يمكن أن تشكل مصدراً أساسياً لميزة تنافسية مستدامة، ما يدلّ على أهمية القدرة التنافسية في دعم وتغذية الميزة التنافسية.²

وفي السياق ذاته، يرى "سيغالاس" و"إيكونومو" أن كثيراً من المؤسسات تسقط في فخ التفريق بين المفهومين، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء العام، وأكّدا على ضرورة النظر إليهما كمفهومين مترابطين يجب أن يعملوا بشكل تكاملي، بحيث تُترجم الكفاءة التشغيلية إلى مزايا استراتيجية.³

¹ Michael Porter, p.11

² Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, p.105.

³³ Sigalas, C., & Pekka Economou, Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management, 2013, p. 65.

المطلب الثالث: دور الميزة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية

تُعتبر الميزة التنافسية حجر الأساس الذي تتبني عليه قدرة المؤسسة على التمتع الفعّال داخل السوق، فهي تمثل ذلك العنصر الفريد الذي تمتلكه المؤسسة ويصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزه. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها لا تضمن فقط تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسة، وإنما تُعد رافعة مباشرة لرفع مستوى القدرة التنافسية، باعتبار أن الأخيرة تتشكل من مجموعة من الإمكانيات والموارد التي تتفاعل فيما بينها لتكوين أداء مؤسسي متفوق.

في المؤسسة التي تنجح في تطوير ميزة تنافسية واضحة، سواء من حيث الجودة، السعر، الابتكار، أو خدمة الزبائن، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات السوقية وتحقيق نتائج مستدامة. كما أن هذه الميزة تُشكل أساساً لبناء ثقة السوق، وهو ما يؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية وتوسيع حصتها السوقية، وبالتالي دعم قدرتها التنافسية على مختلف المستويات.

وقد أشار صادق حسن حسين إلى أن امتلاك المؤسسة مزايا تنافسية حقيقية يساهم بشكل كبير في تحسين أدائها العام، ويمنحها القدرة على توظيف مواردها بكفاءة عالية، بما يحقق لها التفوق على منافسيها.¹

ومن جهة أخرى، أكد زهير توفيق شحادة أن المؤسسة التي تبني استراتيجياتها على أساس ميزة تنافسية مدروسة تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية.²

كما بيّن إسماعيل السيد أن هناك علاقة طردية بين وضوح الميزة التنافسية لدى المؤسسة ومقدار تطورها على المستوى التنافسي، بحيث أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار في خدماتها ومنتجاتها تكون الأقدر على الاستجابة لمتطلبات الزبائن وكسب ولائهم.³ وعليه، يمكن القول إن الميزة التنافسية تمثل قاعدة الانطلاق نحو بناء قدرة تنافسية قوية، حيث أنها توجّه استغلال الموارد وتحدد الأولويات، ما يجعل من تحقيق التفوق المؤسسي عملية ممكنة ومستدامة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في العلاقة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

تُعد العلاقة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية علاقة ديناميكية، تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تُحدد مدى قوتها وفعاليتها في تعزيز أداء المؤسسة. هذه العوامل قد تعزز من تكامل المفهومين وتدعم نجاح المؤسسة في السوق، أو قد تُضعف العلاقة وتُعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية إذا لم يتم التحكم بها بشكل فعّال.

¹ حسين صادق حسن، إدارة الإستراتيجية: مفاهيم، نماذج، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 45.

² شحادة زهير توفيق، الإدارة الإستراتيجية: منظور معاصر، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 66.

³ السيد إسماعيل، الميزة التنافسية: مدخل لبناء إستراتيجيات التميز، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 87.

- 1- تُعتبر الموارد البشرية من أبرز العوامل الداخلية المؤثرة في هذه العلاقة، حيث إن امتلاك كفاءات بشرية ذات مهارات عالية يُسهم في تحويل القدرات التنظيمية إلى مزايا تنافسية ملموسة.¹
 - 2- التكنولوجيا والابتكار عنصران أساسيان في تعزيز العلاقة بين القدرة والميزة التنافسية. في المؤسسة التي تعتمد على أنظمة معلومات متطورة وتقنيات إنتاج حديثة تكون أكثر قدرة على تحويل الكفاءة التشغيلية إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها.²
 - 3- تلعب البيئة الخارجية دوراً حاسماً في هذه العلاقة، خاصة ما يتعلق بالمنافسة، تغيرات السوق، وتفضيلات الزبائن. فكلما كانت المؤسسة قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات، كانت أقدر على استغلال ميزتها التنافسية لصالح تعزيز قدرتها العامة.³
- وأخيراً فإن الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية يؤثران كذلك في درجة انسجام القدرات مع المزايا التنافسية، حيث إن بيئة العمل المرنة والمنظمة تشجع على الابتكار وحسن استغلال الموارد، وهو ما يُفضي إلى تعزيز العلاقة بين القدرة والميزة التنافسية.

¹ شحادة زهير توفيق، الإدارة الإستراتيجية: منظور معاصر، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2012، ص 91 .

² السعيد أحمد حلمي ، القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2007، ص 41 .

³ حسين صادق حسن، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 58.

المبحث الثالث: أثر الابتكار على تنافسية المؤسسة

في دراسة قام بها "مايكل بورتر"، على عشر دول وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي، هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.

المطلب الأول: تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الاعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء، تغيرت مصادر التفوق التنافسي.

الابتكار يُمكن المؤسسة من تطوير استراتيجيات تنافسية قائمة على التميز والتفرد. فبدلاً من خوض منافسة سعرية تقليدية، تستطيع المؤسسة من خلال الابتكار أن تتبنى إحدى أو مزيج من الاستراتيجيات التالية:

- 1- إستراتيجية التميز (**Differentiation**): من خلال تقديم منتج مبتكر يصعب على المنافسين تقليده، مثل تصميم فريد، أداء متفوق، أو تجربة استخدام استثنائية.
- 2- إستراتيجية قيادة التكلفة (**Cost Leadership**): عبر ابتكارات في العملية الإنتاجية وتقنيات التصنيع، مما يقلل من التكاليف ويسمح بتقديم المنتج بسعر منافس.
- 3- إستراتيجية التركيز (**Focus Strategy**): يستهدف الابتكار حاجات محددة لشريحة ضيقة من العملاء، وتقديم حلول مخصصة تُعزز الولاء وتزيد الحواجز أمام دخول المنافسين.

المطلب الثاني: أثر الابتكار على التكاليف

رغم أن الابتكار قد يتطلب استثماراً أولياً كبيراً، إلا أنه على المدى الطويل يُساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية. ويتحقق ذلك من خلال:

- تطوير عمليات أكثر فعالية وأقل استهلاكاً للموارد.
- تقليل معدلات الخطأ والفاقد في الإنتاج.
- تسريع زمن تقديم المنتج إلى السوق.
- تقليل الاعتماد على العمالة التقليدية عبر الأتمتة والرقمنة.

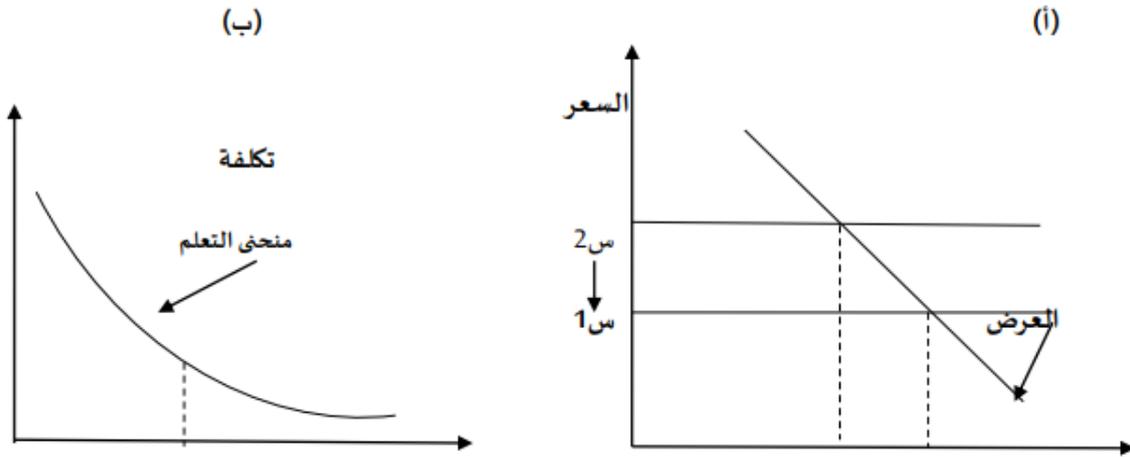
وبالتالي، يصبح الابتكار أداة مزدوجة تحقق التميز وتخفف التكاليف في آن واحد، مما يعزز القدرة التنافسية بشكل ملحوظ.

من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو الانخفاض وهذا ما يوضحه كما يلي:¹

ميزة التكلفة الأعلى: يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً أو جزئياً، فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت. ولكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه في الأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الإبتكارية خلال فترة لحاق المقلدين لها تكون قد حققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي.

ميزة التكلفة الأدنى: يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية أو عمليات أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت 1 إلى ت 2، كما يوضحه الشكل (01)، وهذا يجعل المؤسسة الإبتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

الشكل رقم (01): يوضح أثر الابتكار في التكلفة أثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 226.

¹ الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقلة، الجزائر، ديسمبر، ص 266-267.

المطلب الثالث: الأثر الإبتكار في تدعيم إستراتيجية التميز

إن تأثير الإبتكار على إستراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية:

- يمكن للمؤسسات أن تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا انفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتمييزها؛
- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجات و إضافة سمات جديدة ؛

- تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين المنتج ، في نظر العملاء، حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة، ووفق ما تفرضه شروط المنافسة وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.¹

يمكن الإبتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الإبتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز، ولكي نحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التميز.²

¹ الصادق لشهب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 267/268.

² المرجع نفسه، ص 268.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مفهوم تنافسية المؤسسة كأحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، لما له من دور محوري في تحديد قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بتزايد حدة المنافسة وتسارع التغيرات. تم عرض مختلف التعاريف المرتبطة بالتنافسية، سواء من منظور اقتصادي أو استراتيجي، مع التركيز على التنافسية على مستوى المؤسسة وليس على المستوى الوطني.

كما تم التطرق إلى أنواع التنافسية، مثل التنافسية السعرية وغير السعرية، والتنافسية القصيرة والطويلة المدى، إضافة إلى محددات التنافسية، سواء الداخلية (مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، القيادة، والقدرات التنظيمية) أو الخارجية (مثل البيئة السوقية، التشريعات، والمنافسين).

وقد ركّز الفصل على مؤشرات قياس التنافسية، مثل الحصة السوقية، رضا الزبائن، الكفاءة التشغيلية، وجودة المنتجات، وربطها بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية مستدامة. كما تم الإشارة إلى دور الابتكار كمحفّز رئيسي للتنافسية، مما يمهد للفصل اللاحق الذي يتناول العلاقة المباشرة بين الابتكار والتنافسية في سياق المؤسسات.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل:

بعد استعراض الإطارين النظري والمنهجي لموضوع "تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة"، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجوانب النظرية من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين الابتكار بمختلف أشكاله، ومدى تأثيره على تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة. تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة، كونها توفر بيانات واقعية تساعد على فهم كيفية توظيف الابتكار داخل المؤسسات محل الدراسة، ومدى مساهمته في تحسين أدائها التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وقد تم اختيار عينة من المؤسسات الناشئة نظراً لدورها المتزايد في دعم الاقتصاد المحلي، واعتمادها الكبير على الابتكار كوسيلة للبقاء والتوسع. يركز هذا الفصل على عرض منهجية الدراسة، وتفاصيل جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها. كما يسعى إلى اختبار الفرضيات المطروحة في ضوء الواقع العملي، بهدف الوصول إلى استنتاجات تدعم أو تنقض العلاقة المفترضة بين الابتكار والتنافسية في سياق المؤسسات الناشئة.

المطلب الأول: شركة SpaceX - الابتكار في مجال الفضاء

شهد مجال الفضاء خلال العقود الماضية تطورًا مذهلاً، إلا أن دخول الشركات الخاصة وعلى رأسها SpaceX قد شكل نقطة تحول تاريخية في هذا القطاع. تأسست الشركة عام 2002 على يد رائد الأعمال إيلون ماسك، بهدف تقليل تكاليف السفر إلى الفضاء وتمهيد الطريق نحو استعمار المريخ. تميزت SpaceX برؤية طموحة تعتمد على الابتكار الجذري، حيث نجحت في تطوير تقنيات غير مسبوقة مثل الصواريخ القابلة لإعادة الاستخدام، وتعاونت بشكل وثيق مع وكالة ناسا لتأمين رحلات فضائية مأهولة. من خلال هذا البحث، سنستعرض كيف استطاعت SpaceX أن تكسر الاحتكار الحكومي لقطاع الفضاء، وأن تفرض نموذجًا جديدًا يجمع بين الريادة التكنولوجية والطموح الاستراتيجي، مما جعلها في طليعة الشركات التي ترسم ملامح المستقبل الفضائي للبشرية.

1- نبذة عن الشركة ومجالات الابتكار:

تأسست شركة SpaceX في عام 2002 على يد إيلون ماسك بهدف خفض تكلفة السفر إلى الفضاء، وكذلك جعل السفر إلى الفضاء متاحًا للبشر بشكل أكبر، وفي نهاية المطاف تمكين البشر من العيش على كواكب أخرى. شركة SpaceX تعتبر من أبرز الشركات الرائدة في مجال الفضاء، وتتميز بقدرتها على تحقيق العديد من الإنجازات التكنولوجية التي أحدثت تغييرات جذرية في صناعة الفضاء.¹ من أبرز مجالات الابتكار التي تميزت بها الشركة:

- الصواريخ القابلة لإعادة الاستخدام:

أحد أكبر الابتكارات التي قدمتها SpaceX كان تطوير صواريخ قابلة لإعادة الاستخدام، وهو ما يقل بشكل كبير من تكلفة إطلاق المركبات الفضائية. ففي الماضي، كانت الصواريخ تُستخدم مرة واحدة فقط، مما يزيد من التكلفة بشكل كبير. ومع صاروخ Falcon 9، أصبح من الممكن إعادة الصواريخ إلى الأرض بعد الإطلاق واستخدامها مجددًا.

- التركيز على استكشاف الفضاء التجاري:

SpaceX جعلت من استكشاف الفضاء مجالًا تجاريًا، حيث بدأت في توفير خدمات إطلاق الأقمار الصناعية للعملاء من القطاع الخاص وكذلك الحكومات. كما أطلقت خدمات SpaceX Starlink التي تهدف إلى توفير الإنترنت عالي السرعة عبر الأقمار الصناعية.

- الرحلات الفضائية التجارية:

عملت الشركة على توفير رحلات فضائية تجارية، مثل إطلاق Crew Dragon التي تعد واحدة من أولى المركبات الفضائية المخصصة لنقل البشر إلى محطة الفضاء الدولية، الأمر الذي يمثل خطوة هامة في تسهيل السفر الفضائي للقطاع الخاص.

¹ جاد سامي، شركة SpaceX، ريادة الابتكار في صناعة الفضاء. مجلة التكنولوجيا الفائقة، المجلد 7، العدد 1، 2019، ص.ص 123-140

2- أثر الابتكار على مكانتها في السوق الفضائي العالمي:

لقد أحدث الابتكار الذي قدمته شركة SpaceX تأثيرًا عميقًا على مكانتها في السوق الفضائي العالمي، وأسهم في تحويلها إلى واحدة من الشركات الأكثر تأثيرًا في هذه الصناعة.

- خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية:

عبر الابتكار في تطوير الصواريخ القابلة لإعادة الاستخدام، تمكنت SpaceX من تقليل التكاليف المرتبطة بإطلاق المركبات الفضائية. مما جعلها في وضع يمكنها من تقديم خدماتها بأسعار أقل مقارنة بالشركات الأخرى، وبالتالي جذب عدد أكبر من العملاء.

- السيطرة على سوق الإطلاق الفضائي:

SpaceX أصبحت واحدة من الشركات الرائدة في خدمات إطلاق الأقمار الصناعية. وعبر تقديم حلول مبتكرة، تمكنت الشركة من زيادة حصتها السوقية في هذا القطاع بشكل ملحوظ، منافسة بذلك عمالقة الصناعة مثل Boeing و Lockheed Martin.

- الهيمنة على الرحلات الفضائية الخاصة:

من خلال مشروعات مثل Starship و Crew Dragon، أظهرت SpaceX ريادتها في نقل البشر إلى الفضاء بشكل آمن وفعال. كما أن الشراكات مع ناسا وغيرها من الوكالات الفضائية عززت مكانتها في هذا المجال.

- التوسع في سوق الإنترنت عبر الفضاء:

إطلاق مشروع Starlink كان بمثابة ابتكار رئيسي آخر يسمح بتوسيع نطاق خدمات الإنترنت من خلال شبكة من الأقمار الصناعية، مما يعزز قدرة الشركة على الدخول إلى أسواق جديدة مثل توفير الإنترنت في المناطق الريفية والنائية. بعض الإحصائيات :

القيمة السوقية: تُقدّر قيمة SpaceX بنحو 350 مليار دولار، مع توقع تجاوزها تريليون دولار في المستقبل لقریب ، مما يجعلها من بين الشركات الخاصة الأعلى قيمة عالميًا.

نظام Starlink: أطلقت SpaceX أكثر من 7,000 قمر صناعي ضمن مشروع Starlink، الذي يوفر خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية في 114 دولة، مع أكثر من 5 ملايين مستخدم حول العالم.

❖ **الإيرادات المتوقعة:** من المتوقع أن تحقق Starlink إيرادات تصل إلى 6.6 مليار دولار في عام 2024، مع توقعات بزيادة هذه الإيرادات إلى 24 مليار دولار بحلول عام 2030.

❖ **الحصة السوقية:** استحوذت SpaceX على 85% من إجمالي الحمولة المدارية في الربع الأول من عام 2024، مما يعكس هيمنتها في مجال الإطلاق الفضائية.

❖ جدول (2) إحصائيات شركة SpeceX :

المجال المحلل	البيانات والحقائق	التحليل الاستراتيجي
الإيرادات	<ul style="list-style-type: none"> - إجمالي الإيرادات 13.1 مليار دولار ٧ إيرادات Starlink 7,8 مليار دولار. - إيرادات الإطلاق 5.4 مليار دولار. 	<ul style="list-style-type: none"> - Starlink أصبح مصدر الإيراد الرئيسي مما يقلل الاعتماد على العقود الحكومية. - تنوع مصادر الدخل يعزز الاستدامة المالية في مواجهة تقلبات السوقية.
الحصة السوقية	<ul style="list-style-type: none"> - إستحوذت على 84% من سوق الاطلاق في امريكا وتمثل 50% من الاطلاقات العالمية. - 6750 قمرا نشطا من اصل 10000 عالميا. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشركة تمتلك تفوقا تقنيا و عملياتيا يعطيها قوة احتكارية نسبية. - صعوبة دخول منافسين جدد بسبب حواجز التكلفة و الخبرة.
الإبتكار التقني	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير 9 falcan و starship القابلين لإعادة الإستخدام . - محركات raptour . - تقنيات الإطلاق العمودي starlink dierct to cell. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبتكار عنصر جوهري في ميزة التنافسية spacex تمكنها من تقليل تكاليف بشكل دراماتيكي مما يضعف جاذبية المنافسين التقليديين مثل : ula و ariane space .
إستراتيجية التسعير	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة الاطلاق أقل ب 70_90% مقارنة بالمنافسين. - حزم الإشتراك starlink مرنة (اقل من 100 دولار للشهر) تخفيضات للعملاء المحكومين. 	<ul style="list-style-type: none"> - سياسات التسعير العدوانى تستخدم لزيادة الاختراق السوق لكنها مدعومة بتقنية تقلل التكاليف الفعلية مما يحمي هامش الربح.
العلاقات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> - عقود ضخمة مع nasa (مثل برنامج artemis) . - شراكات مع وزارات الدفاع الامريكية. - دعم سياسى غير مباشر عبر لوبيات التقنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نفوذ سياسى يعزز من فرص الفوز بالعقود. - الاعتماد على الحكومة ما زال جزءا من النموذج المالى وهو مصدر قوة لكنه أيضا نقطة ضعف محتملة في حال تغير السياسات.
سلسلة القيمة و التكامل	<ul style="list-style-type: none"> - تصنع spacex معظم مكوناتها داخليا. - تمتلك بنية تحتية للاطلاق ومراكز تطوير تدير خدمات starlink مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نموذج التكامل الرئيسى يمنحها مرونة و تحكم عالى بتكاليف اقل و يقلل الاعتماد على الموردين و يزيد من قدرتها على الابتكار بسرعة.

تهديدات التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور rocket lab و blue origin كمنافسين ناشئين. - منافسة في amazon مجال الانترنت الفضائي (مشروع kuiper) - تحديات تنظيمية دولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - على الرغم من تفوقها الحالي
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> - ريادة تكنولوجية . - قائد ذو تأثير إعلامي (إيلون ماسك). - قاعدة عملاء حكومية تجارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمنح هذه النقاط قدرة هائلة على جمع الاستثمارات والتوسع بسرعة تحقيق الاختراق من الاسواق المعقدة.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد كبير على شخصية إيلون ماسك. - مخاطر تنظيمية في بعض البلدان . - اعتماد جزئي على عقود الدولة . 	<ul style="list-style-type: none"> - إذا تأثر القائد او تغير الدعم الحكومي قد تظهر إضطرابات. - تحتاج الشركة الى تعزيز وجودها القانوني و الدبلوماسي عالميا لتقليل القيود المستقبلية.

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع <https://www.spacex.com>

المطلب الثاني: شركة Airbnb - الابتكار في قطاع الضيافة والسكن

شهد قطاع الضيافة والسكن خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفضل الابتكار التكنولوجي وتغير تفضيلات المستهلكين، ومن أبرز النماذج التي أعادت رسم ملامح هذا القطاع شركة Airbnb. فقد ظهرت هذه الشركة الناشئة سنة 2008 كمبادرة بسيطة لربط المسافرين بأماكن إقامة بديلة للفنادق التقليدية، لكنها سرعان ما تحولت إلى قوة عالمية غيرت طريقة التفكير في السكن المؤقت والسفر. تميزت Airbnb بابتكارها نموذج أعمال يعتمد على الاقتصاد التشاركي واستخدام التكنولوجيا لخلق تجربة ضيافة شخصية، مرنة، وفي متناول الجميع. من خلال هذا المطلب، سنسلط الضوء على كيفية مساهمة Airbnb في إحداث نقلة نوعية في قطاع الضيافة، والأساليب الابتكارية التي اعتمدها لتعزيز مكانتها في سوق شديد التنافسية.

1- تطور نموذج الأعمال المبتكر:

تأسست شركة Airbnb في عام 2008 على يد براين تشيسكي وجو جيبيا وناثان بليتشارزنيك، وكانت بداية الشركة فريدة من نوعها. في البداية، بدأت Airbnb كموقع يتيح للمسافرين حجز أماكن للإقامة عبر الإنترنت من خلال تأجير غرف أو شقق في بيوت أفراد. هذا النموذج الابتكاري لم يكن موجوداً في السوق في ذلك الوقت، حيث كان يُعتبر قطاع الفنادق هو الخيار الوحيد للإقامة في السفر.¹

لكن مع مرور الوقت، تطور نموذج الأعمال ليشمل مجموعة متنوعة من خيارات الإقامة التي تتراوح من الشقق الخاصة إلى الفيلات الفاخرة، بل وحتى القصور والبيوت على الأشجار. بالإضافة إلى أن Airbnb قامت بتوسيع نطاق خدماتها ليشمل تجارب سياحية مثل الجولات السياحية، وورش العمل، والمغامرات المحلية التي يقدمها أصحاب المنازل للمسافرين.

2- أهم ابتكارات الشركة:

❖ **التأجير بين الأفراد:** تقدم Airbnb مفهوم "الاقتصاد التشاركي" حيث يمكن للأفراد تأجير أماكنهم الخاصة للمسافرين، مما يعزز التنوع في الخيارات المتاحة للمستخدمين.

❖ **التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** استثمرت Airbnb بشكل كبير في تحسين منصتها التكنولوجية باستخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتقديم توصيات مخصصة وتحسين تجربة المستخدم.

❖ **نظام التقييمات:** ابتكرت الشركة نظاماً يعتمد على التقييمات المتبادلة بين المضيفين والضيوف، مما يعزز من الشفافية والمصداقية، ويسهم في بناء الثقة بين الأطراف.

3- دور الابتكار في اكتساب تنافسية عالمية:

من خلال الابتكارات المستمرة، استطاعت Airbnb أن تكتسب مكانة رائدة في سوق الضيافة العالمي، وتتفوق على العديد من الشركات الكبرى في هذا القطاع مثل Booking.com وExpedia. الابتكار في نموذج الأعمال الذي قدمته الشركة جعلها منافساً قوياً لمراكز الإقامة التقليدية مثل الفنادق.

¹سامي، أحمد. الابتكار في قطاع الضيافة: دراسة حالة شركة Airbnb. "دراسات سياحية واقتصادية"، المجلد 10، العدد 2، 2017، ص.ص 45-60

4- أثر الابتكار على نمو الشركة:

- **التوسع العالمي:** تمكنت الشركة من التوسع إلى أكثر من 190 دولة، مما سمح لها بالوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة.
- **تعزيز الشفافية والثقة:** تمثل تقييمات المستخدمين التي تم جمعها من خلال منصة Airbnb واحدة من أكبر أدوات النجاح التي ساعدت الشركة في بناء سمعة طيبة، وهو ما جعلها أكثر جذبًا للضيوف والمضيفين على حد سواء.
- **المرونة والتنوع:** تقدم Airbnb خيارات متعددة تناسب شريحة واسعة من المسافرين، بداية من الميزانيات المحدودة إلى الخيارات الفاخرة، مما يمنحها ميزة تنافسية عن باقي الشركات في السوق.
- **النمو المالي:** من الناحية المالية، شهدت Airbnb نموًا ملحوظًا في إيراداتها منذ تأسيسها. في 2019، حققت الشركة إيرادات تفوق الـ 4.5 مليار دولار أمريكي، وهو ما يعكس تأثير الابتكار في نموذج العمل على نمو الإيرادات.

5- الابتكار في التفاعل مع العملاء:

أحد الجوانب المبتكرة التي ساعدت في تعزيز مكانة الشركة في السوق هو الطريقة التي تتفاعل بها مع عملائها. من خلال تقديم تجارب فريدة وخدمة العملاء الممتازة، يمكن للعملاء تقديم استفساراتهم وحل مشاكلهم في الوقت الفعلي. كما أن Airbnb توفر خيارات مرنة مثل التأمين على السفر وسياسات الإلغاء التي تمنح المستخدمين مزيدًا من الأمان والراحة.

6- الابتكار في المواجهة مع التحديات:

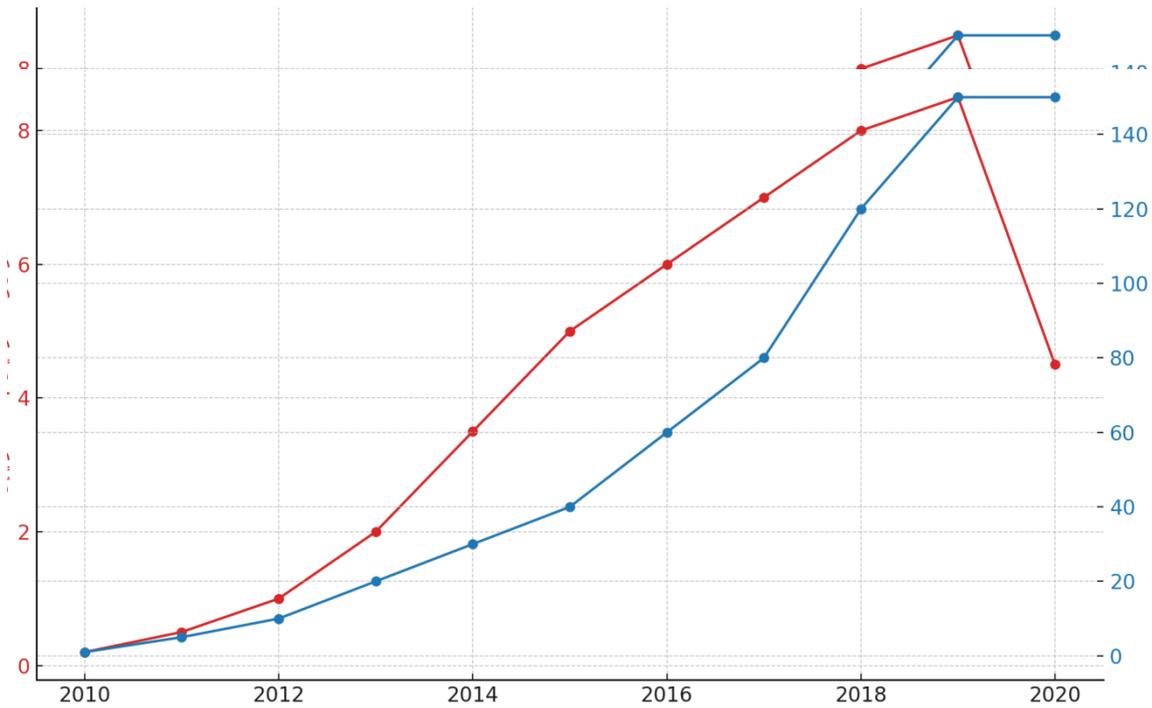
واجهت الشركة تحديات قانونية وتنظيمية في العديد من البلدان بسبب منافستها مع قطاع الفنادق التقليدي، ولكن من خلال الابتكار في استراتيجيات التفاوض، تمكنت Airbnb من التوصل إلى حلول وسط مع الحكومات المحلية، مما ساعدها في الحفاظ على نموها العالمي.

3. جدول نمو عدد المستخدمين والإيرادات عبر السنوات:

المجال المحلل	البيانات و الحقائق	التحليل الاستراتيجي
الإيرادات	بلغت إيرادات airbnb 9,92 مليار دولار في سنة 2023 بزيادة من 2,56 مليار دولار في سنة 2017 .	يعكس هذا النمو الكبير نجاح نموذج العمل القائم على الاقتصاد التشاركي و الابتكار المستمر .
الحصة السوقية	بلغت إيراداتها 11,1 مليار دولار في سنة 2024 , بزيادة 12 % عن السابق .	يظهر النمو في الإيرادات نجاح airbnb في تعزيز موقعها في السوق العالمي للإجازات القصيرة
الابتكار التقني	بدأت airbnb في إختبار الروبوت للدردشة مدعوم بالذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء في الولايات المتحدة .	يعزز هذا الابتكار من تجربة المستخدم ويظهر التزام الشركة بتبني التقنيات الحديثة .
إستراتيجية التسعير	تعتمد على تسعير ديناميكي باستخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين الأسعار بناء على الطلب و الموقع .	يسمح هذا النهج بتحقيق توازن بين التنافسية و الربحية مع تقديم قيمة مضافة للمستخدمين .
العلاقة الحكومية	واجهت الشركة تحديات تنظيمية في مدن مثل نيويورك حيث انخفضت الإعلانات من 21785 الى 6841 في سبتمبر 2023 بسبب قوانين جديدة	تبرز هذه التحديات أهمية التكيف مع الآثار القانونية المحلية للحفاظ على العمليات في الأسواق الرئيسية .
سلسلة القيمة و التكامل	تعتمد الشركة على بنية تحتية رقمية متقدمة بما في ذلك تكامل مع خدمات الدفع و خدمات الخرائط	يمكن هذا التكامل من تحسين تجربة المستخدم وتسهيل العمليات مما يعزز الكفاءة التشغيلية
التحديات التنافسية	إستحوذت airbnb على 43% من حصة السوق في الولايات المتحدة في سنة 2025 متقدمة على booking.com و vrbo .	رغم النمو تواجه airbnb منافسة متزايدة من booking.com و vrbo مما يتطلب إستراتيجيات إبتكار مستمر للحفاظ على الحصة السوقية .
نقاط القوة	أكثر من 7,1 مليون إعلان نشط في 2025 مع أكثر من 5 ملايين مضيف حول العالم .	يظهر النمو المستمر في الإعلانات و الحجوزات القدرة airbnb على التوسع العالمي و تلبية الطلب المتزايد على الإقامة البديلة.
نقاط الضعف	إنخفاض صافي الدخل في الربع الأول من 2025 إلى 154 مليون دولار مقارنة بـ 264 مليون دولار في نفس الفترة من 2024 .	يشير انخفاض الأرباح إلى تحديات في الحفاظ على الربحية وسط التوسع و الإستثمار في الابتكار .

تأسسها في 2008، بدأت Airbnb رحلة نمو سريعة، حيث سجلت إيرادات قدرها 200 مليون دولار في عام 2011، لتصل إلى أكثر من 8 مليار دولار في عام 2019. بلغ عدد المستخدمين النشطين على منصتها أكثر من 150 مليون شخص في 2020، مما يعكس تأثير الابتكار المستمر في جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

الشكل رقم (2) رسم بياني نمو الإيرادات وعدد المستخدمين



الأحمر إيرادات

الأزرق عدد المستخدمين

المصدر: موقع <https://ar.Airbnb.com>

بعض الإحصائيات m

- الأثر الاقتصادي: في عام 2023، ساهمت Airbnb بأكثر من 85 مليار دولار في الاقتصاد الأمريكي، مما يعكس تأثيرها الكبير على قطاع الضيافة والسياحة.
- التوسع الجغرافي: وسّعت Airbnb نطاق عملها ليشمل أكثر من 4,000 مدينة وبلدة جديدة حول العالم في عام 2023، مما يدل على استراتيجيتها التوسعية العالمية.
- الابتكار في المنصة: قدّمت Airbnb ميزة شفافية الأسعار، التي تتيح للمستخدمين رؤية التكلفة الإجمالية للإقامة، بما في ذلك الضرائب والرسوم، مما يعزز تجربة المستخدم ويزيد من رضا العملاء.

المطلب الثالث: شركة Stripe - الابتكار في حلول الدفع الرقمي

في ظل التطور المتسارع للتكنولوجيا الرقمية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، أصبحت حلول الدفع الإلكتروني حجر الأساس في التجارة الحديثة، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي. ومن بين الشركات الرائدة التي ساهمت في إحداث ثورة في هذا المجال، تبرز شركة Stripe الأمريكية كمثال بارز على الابتكار والمرونة في تقديم خدمات الدفع الرقمي. فمنذ تأسيسها سنة 2010، استطاعت Stripe أن تفرض نفسها كمنصة موثوقة تقدم حلولاً متقدمة وآمنة لمعالجة المدفوعات عبر الإنترنت، مستهدفة الشركات الناشئة والمؤسسات الكبرى على حدّ سواء.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أبرز تقنيات Stripe، استراتيجياتها المبتكرة، ومدى تأثيرها في تسهيل التجارة الإلكترونية وتعزيز الاقتصاد الرقمي العالمي.

1- وصف الابتكارات المقدمة:

شركة Stripe هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال حلول الدفع الرقمي، حيث تقدم مجموعة من الابتكارات التي تسهل عمليات الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت. تأسست الشركة في 2010 من قبل الأخوين باتريك وجون كوليسون. يركز الابتكار في Stripe على تبسيط وتسهيل المعاملات المالية الرقمية، وهو ما جعلها تحظى بشعبية كبيرة بين الشركات والمطورين.¹

2- أبرز الابتكارات التي قدمتها Stripe:

- **Stripe Payments:** نظام الدفع الذي يسمح للشركات بقبول المدفوعات عبر الإنترنت بكل سهولة وأمان. يتميز النظام بإمكانية تكامل مرنة مع منصات مختلفة بفضل واجهاته البرمجية المفتوحة.
 - **Stripe Atlas:** خدمة تساعد رواد الأعمال على بدء الشركات في الولايات المتحدة، حيث يمكنهم فتح حسابات بنكية وشركات بسهولة من أي مكان في العالم.
 - **Stripe Connect:** حل مخصص للمنصات التي تدير المدفوعات بين البائعين والمشتريين، مثل منصات التجارة الإلكترونية ومواقع الخدمات. يتيح هذا الحل تسهيل مدفوعات السوق المتعدد البائعين.
 - **Stripe Terminal:** جهاز الدفع الذي يتيح التفاعل مع المدفوعات في المواقع المادية باستخدام أجهزة المبيعات (Point of Sale (POS).
 - **Stripe Radar:** أداة لمكافحة الاحتيال باستخدام الذكاء الصناعي، حيث يقوم النظام بتحليل بيانات المعاملات في الوقت الفعلي للكشف عن السلوكيات المشبوهة.
- كل هذه الحلول تمثل ابتكارات في مجال الدفع الرقمي تجعل من Stripe خياراً قوياً لأصحاب الأعمال الصغيرة والكبيرة على حد سواء.

¹ خالد، أحمد. "Stripe والابتكار في حلول الدفع الرقمي". مجلة الأنظمة المالية، العدد 8، 2021، ص ص. 210-225.

3- مساهمة الابتكار في فرض السيطرة على السوق المالي الرقمي:

- سهولة التكامل والمرونة: من أكبر العوامل التي ساهمت في نجاح Stripe هي سهولة التكامل مع المنصات المختلفة والمطورين. تقدم الشركة واجهات برمجة تطبيقات (APIs) تسهل على الشركات دمج حلول الدفع في مواقعها الإلكترونية وتطبيقاتها دون الحاجة إلى تقنيات معقدة.
- التركيز على التجربة الفائقة: Stripe تركز على تبسيط تجربة الدفع للمستخدمين النهائيين، مما يزيد من كفاءة المدفوعات الإلكترونية عبر منصات متعددة، ويعزز من راحة البال لكل من المستخدمين والشركات.
- دعم التوسع الدولي: تقدم Stripe حلولاً للدفع في أكثر من 40 دولة، مع دعم لغات متعددة والعملات المختلفة، ما يسمح للشركات بالتوسع بسهولة في الأسواق الدولية.
- المعالجة السريعة للمدفوعات: يعتبر Stripe من أسرع الأنظمة في معالجة المدفوعات، ما يعني أن الشركات يمكنها الحصول على أموالها في أسرع وقت ممكن، مما يعزز من الثقة في نظام الدفع الخاص بها.
- الابتكار في مكافحة الاحتيال: باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي مثل Radar، تمكنت Stripe من تقديم حماية عالية ضد عمليات الاحتيال. حيث يستخدم النظام تحليل البيانات المتقدم لتحديد الأنماط المشبوهة ومنعها، مما يضمن أمان المعاملات المالية عبر الإنترنت.

الجدول رقم (4): مساهمة الابتكار في فرض السيادة على السوق المالي الرقمي

المعيار	Stripe	Paypal	Adyen
التركيز على واجهات البرمجة (APIs)	عالية (موجهة للمطورين)	أقل (نظام أكثر جاهزية)	عالية (موجهة للمتاجر)
التوسع الدولي	واسع (دعم 40+ دولة)	واسع (دعم 200+ دولة)	واسع (دعم 20+ دولة)
المجالات المدعومة	التجارة الإلكترونية، الاشتراكات، التطبيقات	التجارة الإلكترونية، الاشتراكات، التطبيقات	التجارة الإلكترونية، المدفوعات عبر الهواتف
حلول مكافحة الاحتيال	Radar (ذكاء صناعي)	Paypal's fraud protection	Adyen's risk management
الاسعار و الرسوم	منخفضة (نسبة مئوية صغيرة)	أعلى (رسوم ثابتة مرتفعة)	متوسط (تختلف حسب الحجم)

المصدر: موقع <https://ar.STRIPE.com>

4- مقارنة مع الشركات الأخرى:

من خلال الابتكارات التي قدمتها، تمكنت Stripe من التميز في سوق المدفوعات الرقمية، وأصبحت الخيار المفضل للعديد من الشركات التي تبحث عن حلول سهلة وفعالة من حيث التكلفة. مقارنةً مع PayPal و Adyen، يتميز Stripe بتقديم أدوات مرنة يمكن تخصيصها حسب احتياجات الشركات، إضافة إلى تكاليف أقل في بعض الحالات.

5- إحصاءات حصة السوق مقارنة بـ PayPal و Adyen:

- **Stripe**: تقدر قيمة الشركة بأكثر من 50 مليار دولار أمريكي (بحسب آخر التقييمات)، وتحتل حصة كبيرة في السوق الأمريكي والعالمي خاصة في مجال المدفوعات الإلكترونية الخاصة بالشركات الناشئة.
- **PayPal**: تعتبر من الشركات العملاقة في هذا المجال، حيث تقدر قيمتها السوقية بأكثر من 200 مليار دولار أمريكي، ولديها حصة كبيرة في السوق العالمي خاصة في المدفوعات الشخصية والتجارة الإلكترونية.
- **Adyen**: تعتبر أقل شهرة من PayPal و Stripe، ولكنها تشهد نموًا كبيرًا، خاصة في أوروبا، حيث تقدر قيمتها السوقية بحوالي 60 مليار دولار أمريكي.
- تعتبر Stripe اليوم واحدة من أكثر الشركات ابتكارًا في مجال الدفع الرقمي، وهي على الطريق الصحيح لتوسيع نفوذها أكثر في السوق العالمي من خلال الابتكارات المستمرة وتوسيع نطاق خدماتها
- حجم المعاملات: في عام 2024، عالجت Stripe معاملات بقيمة 1.4 تريليون دولار، بزيادة قدرها 38% عن العام السابق، مما يعكس نموها السريع في قطاع المدفوعات الرقمية.
- القيمة السوقية: تُقدّر قيمة Stripe بنحو 70 مليار دولار في عام 2024، مما يجعلها من بين الشركات الخاصة الأعلى قيمة في مجال التكنولوجيا المالية.
- الانتشار العالمي: تستخدم أكثر من 1.5 مليون موقع إلكتروني Stripe لمعالجة المدفوعات، مع تواجد في 50 دولة ودعم لأكثر من 135 عملة.
- الحصة السوقية: تمتلك Stripe حصة سوقية تبلغ 17.2% في سوق برامج معالجة المدفوعات، مما يجعلها من بين الشركات الرائدة في هذا القطاع.

الجدول رقم (5): إحصائيات شركة Stripe

المجال المحلل	البيانات و الحقائق	التحليل الإستراتيجي
الإيرادات	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع مصادر الدخل : تشمل إيرادات stripe معالجة المدفوعات و الاشتراكات و الخدمات الإضافية - نمو مستمر : شهدت الشركة نمو كبير في الإيرادات مما يعكس نجاح نموذج أعمالها . 	<p>تعكس هذه الإيرادات القدرة على الابتكار و تلبية احتياجات السوق المتغيرة وهذا ما يعزز القدرة التنافسية للشركة .</p>
الحصة السوقية و رقم المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> - إيرادات قوية : بلغت إيرادات stripe حوالي 5,1 مليار دولار في عام 2024 بزيادة قدرها 28% عن العام السابق . - حصة سوقية متنامية : تستمر stripe في زيادة حصتها الدولية في مجال معالجة المدفوعات خاصة في أمريكا الشمالية . 	<p>تعكس هذه الأرقام النمو المستمر ل stripe وقدرتها على التوسع في السوق .</p>
الابتكار التقني	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار في الذكاء الاصطناعي : تستثمر stripe بشكل كبير في الذكاء الاصطناعي لتحسين خدماتها . - منتجات جديدة : أطلقت الشركة منتجات مثل stripe terminal لتعزيز تجربة الدفع في المتاجر . 	<p>تكمن هذه الابتكارات stripe من تقديم خدمات متقدمة و الحفاظ على زيادتها في السوق .</p>
استراتيجية التسعير	<ul style="list-style-type: none"> - نماذج التسعير : تستخدم الشركة نماذج تسعير مختلفة بما في ذلك التسعير الثابت و التسعير المتدرج و التسعير القائم على الاستخدام . - التسعير قائم على القيمة: تحدد stripe اسعارها بناءا على القيمة المتصورة من قبل العملاء 	<p>تساعد هذه الإستراتيجية في جذب مجموعة واسعة من العملاء مما يزيد من الحصة السوقية للشركة.</p>
العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> - فريق السياسات العامة: تمتلك stripe فريقا متخصصا في السياسات 	<p>تؤثر هذه العلاقات على قدرة الشركة على التوسع في</p>

الحكومية و التنظيمية	<p>العامة للتعامل مع الجهات التنظيمية .</p> <p>- الالتزام بالشفافية: تعمل الشركة على إصدار تقارير الشفافية التي تتعلق بطلبات الحكومة للحصول على البيانات.</p>	<p>الاسواق الجديدة و الحفاظ على وجودها في الاسواق الحالية .</p>
سلسلة القيمة و التكامل	<p>- تكامل رئيسي: تقدم stripe مجموعة متكاملة من الخدمات ,بما في ذلك معالجة المدفوعات و الفواتير و إدارة الاشتراكات.</p> <p>- إستثمارات إستراتيجية: قامت stripe باستثمارات في شركات ناشئة لتعزيز قدرتها التكنولوجية.</p>	<p>- هذا التكامل يمكن الشركة من تقديم خدمات متكاملة مما يعزز من تجربتها للعملاء و يزيد من ولائها.</p>
تهديدات التنافسية	<p>- منافسة شديدة: تواجه stripe منافسات من الشركات مثل paypal و adyen و square</p> <p>- تغيرات تنظيمية: قد تؤثر التغيرات في اللوائح التنظيمية على عمليات stripe خاصة في الاسواق الجديدة .</p>	<p>- تتطلب هذه التهديدات من الشركة التكيف السريع و الابتكار المستمر للحفاظ على مكانتها في السوق.</p>
نقاط القوة	<p>- حجم المعاملات: بلغت قيمة المعاملات التي عالجتها stripe في عام 2024 حوالي 1,4 تريليون دولار بزيادة قدرها 38% على العام السابق ما يعادل 1,3% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.</p> <p>- حصة السوق: تمتلك stripe حصة سوقية تبلغ 17,2% في مجال معالجة المدفوعات مما يجعلها ثاني أكثر حلولاً للدفع استخداماً عالمياً .</p> <p>- قاعدة عملاء قوية: تستخدم 75% من أكبر الأسواق العالمية stripe connect لإدارة المدفوعات .</p>	<p>- تعزز هذه العوامل من مكانة stripe كشركة رائدة في مجال التكنولوجيا المالية مما يمنحها ميزة تنافسية قوية في السوق.</p>
نقاط الضعف	<p>- اعتماد كبير على قطاع التكنولوجيا : تعتمد stripe بشكل كبير على</p>	<p>- قد تؤثر هذه العوامل سلباً على قدرة الشركة في</p>

	<p>عملاء من قطاع التكنولوجيا مما يجعلها عرضة لتقلبات هذا القطاع. - تحديات التوسع : تواجه الشركة تحديات في التوسع الى اسواق جديدة بسبب التفاوت في اللوائح التنظيمية و البنية التحتية المالية.</p>	<p>التوسع و النمو في الأسواق الجديدة مما يقلل من تنافسياتها.</p>
--	---	--

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على موقع <https://ar.STRIPE.com>

المطلب الرابع: شركة ByteDance (TikTok) - الابتكار في خوارزميات المحتوى

تعد شركة ByteDance من أبرز الشركات العالمية في مجال التكنولوجيا الرقمية، وقد أحدثت ثورة في صناعة المحتوى الرقمي من خلال منصاتها المختلفة، وعلى رأسها تطبيق TikTok. تميزت الشركة بقدرتها الفائقة على فهم سلوك المستخدم وتقديم تجربة شخصية دقيقة، وذلك بفضل خوارزميات متطورة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. لقد ساهمت هذه الخوارزميات في جعل TikTok من أكثر التطبيقات استخدامًا وانتشارًا في العالم خلال فترة زمنية قصيرة، حيث يُعزى جزء كبير من هذا النجاح إلى الابتكار المستمر في كيفية تحليل تفضيلات المستخدم وتقديم محتوى يتناسب مع اهتماماته.

1- تحليل الابتكار التكنولوجي وراء الانتشار السريع:

شركة ByteDance، التي أسست تطبيق TikTok في 2016، أصبحت واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم خلال فترة قصيرة، ويُعزى جزء كبير من نجاحها إلى الابتكار التكنولوجي الذي دفعها إلى القمة. تكمن ميزة TikTok في استخدام خوارزميات متطورة للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والتي تسمح بتخصيص المحتوى بشكل دقيق جدًا لكل مستخدم بناءً على سلوكه وتفضيلاته الشخصية.¹

- الخوارزميات الذكية:

TikTok تعتمد على خوارزميات تعلم آلي تركز بشكل رئيسي على التحليل السلوكي للمستخدمين. هذه الخوارزميات تقوم بتتبع كل تفاعل من المستخدم مع المحتوى (مثل الإعجاب، التعليق، المشاركة، وقت المشاهدة) لتحديد نوع المحتوى الذي يفضله المستخدم بشكل فردي. يعتمد النظام بشكل أساسي على هذه البيانات لتقديم مقاطع الفيديو التي ستكون الأكثر جذبًا للمستخدم في اللحظة الحالية، مما يجعل تجربة المستخدم أكثر تخصيصًا ومتعة. هذه الطريقة تميز TikTok عن معظم شبكات التواصل الاجتماعي الأخرى، حيث تعتمد الأخيرة على تفاعلات المستخدم مع الشبكة الاجتماعية نفسها أو مع الأصدقاء والعائلة.

¹ طارق، حسن. "شركة ByteDance: الابتكار في خوارزميات المحتوى." دراسات إعلامية وتكنولوجية، العدد 7، 2021، ص. 90-105.

- استغلال البيانات الضخمة:

TikTok تستخدم تقنيات البيانات الضخمة (Big Data) بشكل فائق لإنتاج توصيات دقيقة وفورية، وتستفيد من كميات ضخمة من البيانات التي تجمعها عن كل فيديو يتم نشره وتفاعلات المستخدمين معه. هذا التحليل العميق للبيانات يتيح للشركة تحسين الخوارزميات بشكل مستمر، مما يحافظ على جاذبية التطبيق ويزيد من استخدامه يوماً بعد يوم.

2. مقارنة تنافسية TikTok مع باقي شبكات التواصل:

TikTok أصبحت منافساً قوياً لبقية شبكات التواصل الاجتماعي، وخاصة إنستغرام و يوتيوب، وذلك بفضل الابتكار في خوارزميات المحتوى التي تقدمها. على الرغم من أن إنستغرام ويوتيوب قد اعتمدوا بعض الميزات المماثلة بعد إطلاق TikTok، مثل القصص والفيديوهات القصيرة، إلا أن TikTok حافظت على تفوقها في الابتكار في كيفية تقديم المحتوى للمستخدمين.

مقارنة تنافسية:

- TikTok تركز على المحتوى القصير والمعدّل بشكل مستمر، مع خوارزميات تلائم مباشرة سلوك المستخدم، مما يجعل التطبيق أكثر جذباً للشباب.
- إنستغرام يقدم منصة متنوعة للصور والفيديوهات، مع تركز أكبر حول الشبكات الاجتماعية الخاصة بالأصدقاء والعائلة. كما أنه في السنوات الأخيرة بدأ يركز على تقديم الفيديوهات القصيرة من خلال Reels، لكنه لا يزال يواجه صعوبة في تحقيق نفس مستوى التفاعل العالي الذي يحققه TikTok.
- يوتيوب يعد الأكثر شهرة لمحتوى الفيديو الطويل، ورغم أنه بدأ في تقديم مقاطع الفيديو القصيرة (Shorts)، إلا أن YouTube يظل منصة تركز على المحتوى الأطول والأكثر تفصيلاً مقارنة بـ TikTok.

إحدى الميزات التي ميزت TikTok عن هذه المنصات هي القدرة على اكتشاف مقاطع الفيديو من خلال خوارزميات التوصية بدلاً من أن يعتمد المستخدمون فقط على شبكاتهم الاجتماعية. هذا جعل التطبيق أكثر قدرة على الوصول إلى جمهور أوسع في وقت قياسي، وحقق نجاحاً استثنائياً.

الجدول رقم (6): جدول إحصائي حول أعداد المستخدمين الشهرين مقارنة بإنستغرام ويوتيوب

التطبيق	عدد المستخدمين الشهرين (مليار)	ملاحظات إضافية
TikTok	1,2 مليار	سجلت نموًا سريعًا بفضل خوارزميات التوصية الذكية، الأكثر شهرة بين الشباب.
instagram	2 مليار	يركز على الصور و الفيديوهات الطويلة، لكنه بدأ يحقق نموًا في الفيديوهات القصيرة.
youtube	2,6 مليار	يعد أكبر منصة فيديوهات طويلة، لكنه حقق مؤخرًا نموًا في مقاطع الفيديو القصيرة.

المصدر:

من خلال الابتكار المستمر في خوارزميات المحتوى، نجحت TikTok في خلق تجربة فريدة من نوعها جعلت منها واحدة من أكثر التطبيقات استخدامًا في العالم، مما أتاح لها التنافس بقوة مع منصات مثل إنستغرام ويوتيوب بعض الإحصائيات :

الإيرادات: حققت TikTok إيرادات تُقدَّر بـ 23 مليار دولار في عام 2024، بزيادة قدرها 42.8% عن العام السابق، مما يعكس نجاحها في تحقيق الدخل من الإعلانات والمشترقات داخل التطبيق.

- قاعدة المستخدمين: بلغ عدد المستخدمين النشطين شهريًا لتطبيق TikTok حوالي 1.6 مليار مستخدم في عام 2023، مع توقعات بزيادة هذا العدد إلى 1.8 مليار بنهاية عام 2024.
- الانتشار العالمي: تم تحميل تطبيق TikTok أكثر من 5 مليارات مرة، مما يعكس شعبيته وانتشاره الواسع على مستوى العالم.

- تنوع الإيرادات: تُشكّل الإعلانات حوالي 77% من إيرادات TikTok، بينما تأتي النسبة المتبقية من التجارة الإلكترونية والمشتريات داخل التطبيق، مما يدل على تنوع مصادر الدخل.

الجدول رقم (7): إحصائيات شركة tiktok

المجال المحلل	البيانات و الحقائق	التحليل الاستراتيجي
الإيرادات	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع مصادر الدخل : تشمل إيرادات tiktok الإعلانات , المشتريات داخل التطبيق , التجارة الإلكترونية . - النمو المستمر : شهدت الشركة نموا كبيرا في الإيرادات مما يعكس نجاح نموذج أعمالها . 	<p>تعكس هذه الإيرادات القدرة على الابتكار و تلبية احتياجات السوق المتغيرة مما يعزز القدرة التنافسية للشركة.</p>
الحصة السوقية و رقم المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> - إيرادات قوية :بلغت إيرادات tiktok حوالي 23مليار دولار في عام 2024 بزيادة قدرها 42,8% عن العام السابق . - حصة سوقية متنامية : تستمر tiktok في زيادة حصتها السوقية في مجال وسائل التواصل الاجتماعي خاصة بين الفئات العمرية الشابة . 	<p>تعكس هذه الأرقام النمو المستمر ل tiktok و قدرتها على التوسع في السوق .</p>
الابتكار التقني	<ul style="list-style-type: none"> - التطوير المستمر : تستثمر ByteDance بشكل كبير في البحث و التطوير لتحسين خوارزميات 	<p>يمكن لشركة tiktok تقديم خدمات متقدمة للحفاظ على ريادتها في السوق من خلال هذه الابتكارات .</p>

	<p>التوصية و تجربة المستخدم.</p> <ul style="list-style-type: none"> - منتجات جديدة : أطلقت الشركة منتجات مثل tiktok shop لتعزيز التجارة الالكترونية داخل التطبيق . 	
استراتيجية التسعير	<ul style="list-style-type: none"> - نموذج مجاني للمستخدمين : تقدم tiktok خدماتها مجانا للمستخدمين مع تحقيق الإيرادات من الإعلانات و المشتريات داخل التطبيق . - تحقيق الدخل من المبدعين : توفر tiktok أدوات للمبدعين لتحقيق الدخل من محتواهم مما يشجع على إنشاء محتوى عالي الجودة . 	تساعد هذه الاستراتيجية في جذب مجموعة واسعة من المستخدمين و المبدعين مما يزيد من الحصة السوقية لشركة .
العلاقات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> - ضغوط تنظيمية : تواجه tiktok تحديات تنظيمية في عدة دول بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية و الهند بسبب مخاوف تتعلق بالأمن القومي و خصوصيته . - إستجابة الشركة : تعمل ByteDance على تحسين الشفافية و التعاون مع الجهات التنظيمية لتخفيف هذه المخاوف . 	تؤثر هذه العلاقات على قدرة الشركة في توسع الأسواق الجديدة و الحفاظ على وجودها في الأسواق الحالية .
سلسلة القيمة و التكامل	<ul style="list-style-type: none"> - التكامل الرأسي : تمتلك ByteDance سلسلة قيمة متكاملة تشمل إنشاء المحتوى ,التوزيع 	يمكن هذا التكامل الشركة من تقديم خدمات متكاملة مما يعزز من تجربتها للعملاء و يزيد من ولائهم .

	<p>تحقيق الدخل .</p> <p>- التكامل الأفقي: توسعت الشركة في مجالات مثل التجارة الإلكترونية و التعليم.</p>	
<p>التحديات التنافسية</p>	<p>- منافسة شديدة: تواجه tiktok منافسات من منصات مختلفة مثل instegram reels ,youtube shorts</p> <p>- ضغوطات تنظيمية : تواجه tiktok تهديدات بالحظر او البيع القسري في بعض الأسواق بسبب مخاوف أمنية مثل الولايات المتحدة .</p>	<p>تتطلب هذه التحديات من الشركة التكيف السريع و الابتكار المستمر للحفاظ على مكانتها في السوق .</p>
<p>نقاط القوة</p>	<p>- قاعدة مستخدمين ضخمة : تجاوز عدد المستخدمين النشطين شهريا 1,58 مليار مستخدم عالميا في عام 2025 مما يجعل tiktok خامس اكثر منصات استخداما عالميا .</p> <p>- خوارزمية التوصية المتقدمة : تعتمد الشركة على خوارزمية تعمل على الذكاء الاصطناعي لتقديم محتوى مخصص للمستخدمين مما يزيد من التفاعل و الاحتفاظ بالمستخدمين .</p> <p>- الدعم المالي القوي : تتمتع ByteDance بدعم مالي قوي مما يمكنها من الاستثمار في الابتكار</p>	<p>تعزز هذه العوامل من قدرة الشركة على الابتكار و تقديم تجربة للمستخدم متميزة مما يمنحها ميزة تنافسية قوية في سوق وسائل التواصل الاجتماعي .</p>

	و التوسع .	
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد كبير على الإعلانات : تعتمد الشركة بشكل كبير على إيرادات الإعلانات مما يجعلها عرضة لتقلبات السوق الإعلاني . - مخاوف تتعلق بالخصوصية : تواجه انتقادات بشأن جمع البيانات و خصوصية المستخدمين مما قد يؤثر على سمعته . 	قد تؤثر هذه العوامل سلبا على جذب المستخدمين و المبدعين و أصحاب التجارة الالكترونية مما يقلل من تنافسيته .

المصدر : موقع <https://ar.tiktok.com>

خلاصة الفصل

في الختام، يظهر أن الابتكار هو عامل رئيسي في تعزيز التنافسية على مستوى المؤسسات، حيث يتيح لها التميز والنمو في بيئات سوقية ديناميكية. من خلال دراسة حالات شركات رائدة مثل SpaceX و Airbnb و Stripe و ByteDance (TikTok)، تبين أن الابتكار يعزز القدرة على التكيف والنمو في مختلف القطاعات. رغم التحديات والمعوقات، يظل الابتكار مفتاح النجاح والتفوق في السوق العالمية، مما يساهم في ضمان استدامة التميز والتنافسية على المدى الطويل.

الخاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة، حاولنا تسليط الضوء على أهمية الابتكار كمحرك رئيسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لا سيما في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير، وشدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في مدى قدرة المؤسسات الناشئة على توظيف الابتكار لتقوية موقعها التنافسي في السوق، وتحقيق نمو مستدام في مرحلة حرجة من دورة حياتها.

أظهرت نتائج التحليل، من خلال دراسة بعض المؤسسات الناشئة الرائدة، أن الابتكار يمثل عنصراً حاسماً في بناء التميز الاستراتيجي، حيث ساهم في تحسين الكفاءة الداخلية، وتطوير عروض ذات قيمة مضافة، إضافة إلى خلق علاقة قوية مع الزبائن والموردين، وهو ما انعكس إيجاباً على الحصة السوقية لهذه المؤسسات وعلى قدرتها على الصمود أمام المنافسة المحلية والدولية.

وقد برز بوضوح أن الابتكار لا ينحصر فقط في المنتجات والخدمات، بل يشمل أيضاً الابتكار في العمليات، والنماذج التنظيمية، وآليات التسويق، وحتى في طرق إدارة الموارد البشرية. هذه الأبعاد المختلفة مكّنت المؤسسات المدروسة من تجاوز العديد من التحديات، كالقيود التمويلية وضعف البنية التحتية، بفضل اعتماد حلول إبداعية ومرنة.

لكن بالمقابل، كشفت الدراسة أيضاً عن مجموعة من العراقيل التي لا تزال تحد من قدرة العديد من المؤسسات الناشئة على الابتكار، منها غياب بيئة داعمة للبحث والتطوير، ضعف آليات نقل التكنولوجيا، قلة الكفاءات المتخصصة، إلى جانب عراقيل إدارية وتشريعية لا تزال تعيق مسار الابتكار في العديد من القطاعات.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تناولت عينة من المؤسسات الناشئة الرائدة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس العلاقة بين الابتكار ومستوى التنافسية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تبنت سياسات واضحة ومستمرة في مجال الابتكار استطاعت أن تحقق أداءً تنافسياً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التوجه الابتكاري.
- تبين أن الابتكار لا يقتصر فقط على المنتجات أو العمليات التكنولوجية، بل يشمل أيضاً الابتكار التسويقي والتنظيمي، وهما عاملان أساسيان في تميز المؤسسات الناشئة في ظل ضعف الإمكانيات المالية أو التقنية.
- ساهمت الجهود الابتكارية للمؤسسات محل الدراسة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ما انعكس إيجاباً على رضا الزبائن وولائهم، وهو ما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

- أكدت بعض المؤسسات أن تبني حلول مبتكرة ساعدها على اختراق أسواق جديدة، سواء من خلال التكيف مع متطلبات فئات مختلفة من الزبائن، أو من خلال تقديم عروض فريدة تميزها عن المنافسين.
- رغم النجاحات المسجلة، عبّرت العديد من المؤسسات عن وجود صعوبات تعيق جهودها الابتكارية، أبرزها: ضعف الدعم المالي، قلة الكفاءات البشرية المتخصصة، وغياب الحوافز الضريبية أو المرافقة التقنية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن توفر بيئة عمل مرنة ومفتوحة على المبادرة داخل المؤسسة يشجع الموظفين على الإبداع، مما يجعل من تنمية رأس المال البشري أولوية لدعم مسار الابتكار.
- لوحظ أن مستوى الابتكار يختلف باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث أن بعض القطاعات (مثل التكنولوجيا والخدمات الرقمية) كانت أكثر ميلاً إلى الابتكار مقارنة بقطاعات تقليدية (مثل الصناعة الغذائية أو الخدمات الموجهة مباشرة للمستهلك).
- استثمرت المؤسسات الناشئة الابتكار كوسيلة لتجاوز العديد من العراقيل، كصعوبة التمويل أو ضعف الموارد، من خلال حلول بديلة وغير تقليدية، ما مكنها من البقاء والنمو في سوق تنافسي.

مناقشة الفرضيات:

تم وضع عدد من الفرضيات في بداية البحث، وقد تم التحقق من معظمها من خلال الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيصها كما يلي:

➤ الفرضية الأولى: المؤسسة بحاجة إلى تنمية ميزتها التنافسية من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة الضغوط المتزايدة من السوق، سواء كانت هذه الضغوط نتيجة التطورات التكنولوجية، أو بسبب العولمة، أو نتيجة تغيرات تفضيلات المستهلكين.

تُعد الميزة التنافسية أحد المفاهيم المركزية في نظرية الإدارة الاستراتيجية، حيث يشير "مايكل بورتر" إلى أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية (Cost Leadership – Differentiation – Focus) يتيح لها تحقيق أداء متفوق على نظرائها في الصناعة. ومع شدة المنافسة، لم يعد من الكافي تقديم منتجات أو خدمات تقليدية، بل أصبح من الضروري التميز في الجودة، والسرعة، وخدمة العملاء، والابتكار، وغيرها من الجوانب التي تعزز مكانة المؤسسة في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستمرارية التنظيمية في بيئة تنافسية لا يمكن تحقيقها دون التطوير المستمر، والقدرة على التكيف، وتحقيق قيمة مضافة للزبائن. لذا فإن تعزيز الميزة التنافسية يمثل ركيزة أساسية لبقاء المؤسسات وتحقيقها لأداء مستدام، خاصة المؤسسات الناشئة والصغيرة التي غالباً ما تقتصر إلى الموارد الكبيرة، مما يجعل من التميز الاستراتيجي ضرورة حتمية للبقاء.

➤ الفرضية الثانية: يؤدي الابتكار إلى تعزيز تنافسية المؤسسات الناشئة في ظل وجود منافسة شديدة في السوق بين المؤسسات.

الابتكار يُعد من العوامل الجوهرية التي تمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، لاسيما في البيئات التي تتسم بالمنافسة العالية. فالابتكار لا يقتصر فقط على الجوانب التكنولوجية، بل يشمل أيضًا الابتكار في المنتجات، العمليات، نماذج الأعمال، وخدمة العملاء. ومن خلال الابتكار، تستطيع المؤسسة الناشئة أن تخلق قيمة مضافة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.

تُشير الدراسات الحديثة إلى أن الابتكار يمثل عامل تفوق مهم في الأسواق التي تتصف بالتشبع والتنافسية العالية، إذ يمكن أن يكون الأداة التي تحقق من خلالها المؤسسات الناشئة التميز والتوسع والنمو السريع. كما أن الابتكار يُمكن المؤسسة من تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، والاستجابة بشكل أكثر مرونة لتغيرات السوق.

ومن الناحية العملية، نجد أمثلة عديدة على مؤسسات ناشئة تمكنت من دخول أسواق مشبعة بفضل تقديمها حلول مبتكرة أو نماذج عمل جديدة (مثل شركات التكنولوجيا المالية، وخدمات التوصيل، وتطبيقات الهاتف المحمول)، مما يعزز من مصداقية هذه الفرضية في الواقع الميداني.

كما أن العلاقة بين الابتكار والتنافسية لا تتوقف عند مرحلة الدخول إلى السوق، بل تمتد إلى استدامة الأداء وتحقيق النمو، حيث أظهرت أبحاث عديدة أن الابتكار المستمر يُعد عنصرًا ضروريًا للحفاظ على التفوق التنافسي في المدى الطويل.

يتبين من خلال مناقشة الفرضيتين أن الابتكار أصبح خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات الناشئة التي تسعى إلى التميز في بيئة أعمال تتصف بالمنافسة الشديدة. كما أن الميزة التنافسية لم تعد تُبنى فقط على خفض التكاليف أو حجم الموارد، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على مدى قدرة المؤسسة على إبداع حلول جديدة وتقديم قيمة مبتكرة للسوق. لذلك، فإن الابتكار يُشكل حلقة وصل مباشرة بين القدرة التنافسية والاستمرارية، مما يجعل من فرضية أثره على التنافسية فرضية منطقية وقابلة للتحقق الميداني.

التوصيات:

➤ ينبغي على المؤسسات الناشئة صياغة استراتيجية متكاملة للابتكار، تتضمن أهدافاً محددة، ووسائل تنفيذ، ومؤشرات قياس، مع إشراك كافة الفاعلين الداخليين في هذا التوجه.

➤ يعدّ تخصيص جزء من الموارد للبحث والتطوير ضرورة لتعزيز الابتكار، سواء من خلال فرق داخلية، أو عبر الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث، أو الاستفادة من برامج الدعم الوطني والدولي.

ينبغي تكوين وتحفيز العاملين داخل المؤسسة، من خلال برامج تدريب مستمرة تركز على تنمية المهارات الإبداعية والرقمية، وتشجيع المبادرة وروح الريادة لديهم.

➤ خلق بيئة تنظيمية مرنة ومحفزة تسمح بتبادل الأفكار وتشجع على التجريب وتحمل المخاطر بشكل مدروس، بما يسهم في إطلاق الطاقات الابتكارية داخل المؤسسة.

➤ على المؤسسات الناشئة بناء شراكات مع الحاضنات، ومسرّعات الأعمال، والجامعات، والموردين، من أجل تبادل المعرفة، وتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا، والمساهمة في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة.

➤ يجب على المؤسسات الناشئة توظيف أدوات وتقنيات التحول الرقمي (كالذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة) لتطوير عروضها وتوسيع نطاق وصولها إلى الأسواق.

➤ من الضروري وضع برامج تمويل مرنة موجهة للمشاريع المبتكرة، تشمل القروض الميسّرة، الحوافز الضريبية، وصناديق دعم الابتكار، وذلك بالتعاون بين الدولة والمؤسسات المالية.

➤ توصي الدراسة بضرورة إصلاح القوانين المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية، والابتكار، وإنشاء المؤسسات، بما يساهم في إزالة العراقيل البيروقراطية ويحفز بيئة ريادة الأعمال.

➤ يتعيّن على صناع القرار والجهات المعنية تنظيم حملات توعوية، ومسابقات وطنية، وملتقيات حول الابتكار، لخلق ثقافة عامة تحفز الشباب والمؤسسات على الإبداع والمبادرة.

➤ يُقترح وضع آليات لقياس مؤشرات الابتكار على مستوى المؤسسات الناشئة، بما يساعد في توجيه السياسات العامة وتقييم أثرها على الاقتصاد الوطني.

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة توجهات بحثية مستقبلية، من بينها:

- دراسة دور الابتكار في استدامة المؤسسات الناشئة.
 - تحليل أثر الرقمنة والذكاء الاصطناعي على تسريع الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - مقارنة بين المؤسسات الناشئة في بيئات اقتصادية مختلفة نامية ومتقدمة من حيث استراتيجيات الابتكار والتنافسية.
 - التعمق في دراسة الابتكار الاجتماعي كأداة تنافسية غير تقليدية للمؤسسات ذات الطابع المجتمعي.
- بهذا نكون قد حاولنا من خلال هذه المذكرة تسليط الضوء على أحد أهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن، ألا وهو الابتكار كرافعة تنافسية، آملين أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي والتطبيقي في هذا المجال.

قائمة المراجع

أولا : العربية :

1. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
2. حمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقر الإبداع مفهومه ووسائل تنميته ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى أول، بناء معايير تدريب، الجمعية العلمية السعودية للتدريب والتطوير الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مكة المكرمة 2446.
3. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع 2003.
4. عامر ملائكية، واقع ابتكار في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية الطبعة 1، 2018.
5. الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، الجزء الأول، 2000.
6. مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
7. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014.
8. زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006.
9. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
10. علي الفلاح الزعبي، الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية الملتقى العلمي الدولي الثاني، " دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال"، عمان الأردن، 22-21، 2013 متوفر على موقع www.wise.edu.jo.
11. خالد عبد المحسن الرشدي، إدارة الابتكار نحو تكوين مفاهيمي للقدرة الابتكارية للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالاداء التسويقي، عملية البحوث المالية والتجارية، مصر المجلد، 9 العدد ، 16، 2012.
12. العامري ، صالح مهدي محسن ، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، مجلة 21، ع 2 ، 2005.
13. حدي، فراس فرحان، إسهامات الإبداع التقني لتعزيز الميزة التنافسية للشركة : دراسة تحليلية شركة عربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكرات ، العراق ، مجلة 10 ، ع 31 ، 2014 .
14. حنظل، قاسم أحمد ، التكامل بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأنواع الإبداع التقني : دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للأدوية ومستلزمات الطبية في سامراء ، مجلة تكرات للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكرات ، العراق ، مجلة 9 ، ع 28 ، 2013.

15. محجوبي , أسامة أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير ، اختصاص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2014 .
16. السود , عبد الكريم ياسين والعزاوي فارس أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالي، أطروحة دكتوراه، إدارة سياحية وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق 2013 .
17. سليم بطرس جلدة ,زيد منير عبوي،أدارة الابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن .
18. صالح مهدي محسن العمري،العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي :دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 21، العدد الثاني،بدون دار النشر،دمشق،2005.
19. البسيوني محمود،العملية الإبتكارية معناها ، طبيعتها ، مراحلها،تقويمها،آثارها التربوية،عالم الكتب للنشر،القاهرة،الطبعة الثانية 1985.
20. رعد حسن الصرن،إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية و الطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر،طبعة 2000.
21. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 .
22. ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
23. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة ،02، 2003 .
24. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة ،02 عمان، الأردن، 2002.
25. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في 1 الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-28 نوفمبر، 2004.
26. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
27. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير،جامعة منتوري،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، 2006.

28. حسين التهامي، التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، 2013.
29. بن عبد العزيز سفيان، داودي عبد الفتاح، غربي صباح، الابتكاري ومؤشرات قياسه ومدى مساهمته في تطوير البحث العلمي (الجزائر ومجموعة من دول مقارنة)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019.
30. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
31. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)، العدد (1)، جوان 2021.
32. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
33. فاتح مجاهدي، شراف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و 10 نوفمبر، 2010.
34. حسين صادق حسن، إدارة الإستراتيجية: مفاهيم، نماذج، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010.
35. شحادة زهير توفيق، الإدارة الإستراتيجية: منظور معاصر، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2012.
36. السيد إسماعيل، الميزة التنافسية: مدخل لبناء إستراتيجيات التميز، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2006.
37. شحادة زهير توفيق، الإدارة الإستراتيجية: منظور معاصر، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2012.
38. السعيد أحمد حلمي، القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، 2007 الإسكندرية.
39. الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقلة، الجزائر، ديسمبر.
40. جاد، سامي. شركة SpaceX. ريادة الابتكار في صناعة الفضاء مجلة التكنولوجيا الفائقة، المجلد 7، العدد 1، 2019.
41. سامي، أحمد. الابتكار في قطاع الضيافة، دراسة حالة شركة Airbnb. دراسات سياحية واقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2017.

42. خالد، أحمد. Stripe والابتكار في حلول الدفع الرقمي. مجلة الأنظمة المالية، العدد 8، 2021.
43. طارق، حسن. شركة ByteDance: الابتكار في خوارزميات المحتوى دراسات إعلامية وتكنولوجية، العدد 7، 2021.

ثانيا: الأجنبية :

- 1- Florence Durieux, (2025) : Management de l'innovation ; une approche évolutionniste, 4 edition Vuibert : paris.
- 2- THOMPSON Victor A. (1966), Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante, mise à jour le 15 mai 2025.
- 3- SHAVININA Larisa V., The International Handbook on Innovation, Elsevier Science Ltd, 2003.
- 4- JACQUES et Ryan (1978), Document de travail ..., Op. Cit.
- 5- ROGERS, E.M. & KIM, J-I., Diffusion of Innovation in Public Organizations, Innovation in the Public Sector, SAGE Publications, London, 1985.
- 6- VINCENT-LANCRIN Stephan, Innovation Strategy for Education and Training Innovation: the OECD Definition, online: www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html, consultation du 18/02/2025 , p21 :00
- 7- CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, édit. Dunod, 1998.
- 8- LIOUVILLE Jaques, La fonction d'entrepreneur : Schumpeter revisité, CESAG, Université Robert Schuman de Strasbourg, en ligne : www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes02/LIOUVILLE.PDF.
- 9- www.acfas.ca/decouvrir/innovation/innov-8.htm , consultation du: 21/2/2025
- 10- ROYER Isabelle, Les Procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits, Revue Française de Gestion, N°139, mars-avril 2025,
- 11- www.clubdesinnovateurs.com, consultation du: 25/02/2025
- 12- BELLON Bertrand, L'Innovation créatrice, édit. Economica, Paris2025
- 13- Christensen C.M, **Disruptive Innovation**, online retrieved, on 28.02.2025, from <https://claytonchristensen.com/key-concepts/> .
- 14- Christensen C.M, **The Innovator's Dilemma**, Boston: Harvard business school press, 2025, p10, online retrieved on28.02.2025, from: <https://libgen.is/book/index.php?md5=84A9DF9C12DFC0314FFFAF2B5BAFE293> le 2.03.2025
- 15- . Bower J. C, and & Christensen, C. M, Disruptive Technologies : Catching the wave, Harvard Business Review (January-February Issue), Boston: Harvard University,2025,p01.00 PP. 43-53, Online retrieved on,

08.03.2025from,https://www.academia.edu/download/59516552/disruptive_technologies20190604-89196-pd4gyy.pdf.

16- Christian marbach.PME innovation technologique (pour une relation plus naturelle). caisse des dépôts. N10. France. 2025.

17- Faulkner, W Konzeptualizing Knowledge used in innovation: second look at the science-technology distinction industrial innovation, science, technology and Human Values2025, 4:45.

18- Séverine loarne et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, 2e édition, Pearson édition, paris, 2025.

19- Joe Tidd, Management de l'innovation, edition de boeck, paris, 2015

20- Michael Porter : L'avantage concurrentiel, Paris, Dunod, 2025

21- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, p.105.

22- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management