

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية LIT-MAG – بتلمسان -

د. أقاسم عمر، جامعة أدرار
Ooakacem2007@yahoo.fr

أ. قوراري مريم ، جامعة تلمسان
miryamgourari@yahoo.fr

ملخص:

إنّ حاجة المؤسسات إلى التطور في محيط يتسم بالمنافسة جعل منها تفكر في إدخال عوامل مفتاحية حديثة داخل البيئة الخارجية والداخلية لها كعامل التكنولوجية واعتبارها وسيلة لتحقيق الديمومة ، إلاّ انه يستوجب على المؤسسات التأقلم مع هاته التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها خصوصا وظيفة البحث والتطوير والتي تسمح بخلق قيم جديدة على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق ذات الميزات التنافسية المستديمة مقارنة مع المنافس. ومن هذا المنطلق ومساهمة منا في إثراء هذه الدراسة تتبادر لنا الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تساهم التكنولوجيات الحديثة في خلق منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة؟ أي كيف يمكن لعامل التكنولوجية أن يقترن بوظائف المؤسسة وبالتالي السماح لها بخلق قيم جديدة مقارنة مع المنافس في السوق؟ ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى جزأين نظريين وإلى جانب تطبيقي تتمثل في دراسة حالة مؤسسة جزائرية حيث بينت النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية أنّ المؤسسة تحصلت على تحسينات نتيجة لاهتمامها بعامل الابتكار في أنشطتها اليومية ، وكلّ هذا راجع إلى قيامها بإدخال بعض التعديلات والتقنيات المستحدثة في عمليات الإنتاج والتي ساهمت في خلق نوع جديد من المنتجات ذات الميزة التنافسية في السوق الجزائري كاستثمارها في التكنولوجيات الحديثة كتكنولوجية Uniblock والتي ساهمت في إنتاج منتجات ذات التقنية الجديدة في السوق الجزائري والتي تعرف بتقنية Ressorts Injecté dans La Mousse.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجية ، البحث والتطوير ، الابتكار التكنولوجي ، إدارة التغيير.

Résumé:

Le besoin et la nécessité des entreprises au développement dans un environnement caractérisé par la concurrence le laissait penser d'utiliser les facteurs clés de succès récentes dans son l'environnement interne et externe comme un facteur technologique ainsi et considère comme un outil pour la longévité, mais il faut que les entreprises adaptent avec ces technologiques dans ses différents fonctions notamment la fonction de R&D qui pourrait a créé une valeur nouvel sous forme des nouveau produits et services dans le marché vis-à-vis le concurrent.

Et pour enrichir notre étude on a posé la problématique suivante : comment les nouvelles technologies peuvent contribuer des produits-services nouveaux pour l'entreprise autrement dit comment le facteur technologie pourrait s'intégrer à la fonction de l'entreprise qui sert à créer des valeurs concurrentielles ?

Pour étudier cette problématique on a divisé le travail en deux parties théoriques et la troisième concernant l'étude de cas pour une entreprise Algérienne selon l'analyses des donnés on a obtenu les résultats qui révèlent que l'entreprise a obtenu des améliorations au niveau de ses produits à cause de l'innovation intégré contribuer à créer des nouveaux produits concurrentiels dans le marché Algériennes à travers l'investissement dans la nouvelle technologie Uni block (Ressorts Injecté dans La Mousse).

Mots clés : technologie, R&D, innovation technologique, management de changement.

مقدمة:

نتيجة للتغيرات المستمرة التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسات في شتي المجالات (سياسية ، اجتماعية ، اقتصادية ، وخصوصا المجالات التكنولوجية) ، كان لابد على المؤسسات التأقلم مع هاته المتغيرات الخارجية بغية تحقيق الاستمرارية والتي تتحقق عن طريق اهتمام المؤسسات ببعض المصطلحات الجديدة كعامل التكنولوجية والتقنيات وإدماجها في وظائفها المختلفة من اجل القدرة على التميز والتفرد في السوق بواسطة القدرة على إنتاج وعرض (منتجات/خدمات) ذات جودة عالية. ومن هذا المنطلق ومساهمة منا في إثراء هذه الدراسة تتبادر لنا الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يمكن للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة أن تساهم في خلق منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة ؟ أي كيف يمكن لعامل التكنولوجية أن يقترن بوظائف المؤسسة وبالتالي السماح لهذه المؤسسة بخلق قيم جديدة مقارنة مع المنافس في السوق؟

I- مفاهيم عامة:

من اجل القدرة على التفرقة ما بين مختلف المصطلحات والمفاهيم الأساسية كان لا بد علينا التطرق إليها بصفة عامة كالتفرقة ما بين مفهوم التكنولوجية والتقدم التقني وكذا مفهوم الإبداع التكنولوجي وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1-1- تعريف التكنولوجية:

يمكن تعريف التكنولوجية على أنها مجموعة من التقنيات الحديثة المكتسبة من الخبرات السابقة والحالية وان هذه التقنيات ما هي إلا عبارة عن التراكم الواقع في الرأسمال البشري أو الفكري حيث يتم استخدامها بغية تحقيق الأهداف المرجوة للدول ككل أو للمؤسسات خاصة.

1-2- تعريف الابتكار التكنولوجي:

إن مصطلح الإبداع قد عرف تحولات جد حساسة ، فنجد المنظرين القدماء للإبداع قد ارتكزوا على نوع واحد من الإبداع والمتمثل في الإبداع التكنولوجي للمؤسسة ، الذي يعتبر عملية تحويل فكرة إلى منتج قابل للبيع سواء كان منتج جديد أو أدخلت عليه بعض التحسينات

(CORTES ROBLES Guillermo, 2006, p.09)

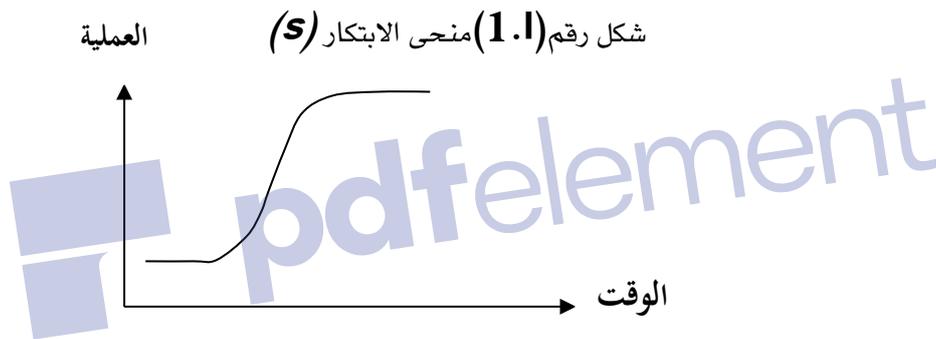
لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتكنولوجيا وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر إليها لكل منهم ، فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل ، بينما يعرفها البعض الآخر بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات (كالمواد والمعرفة والطاقة ورأسمال) إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات (مؤيد سعيد السالم ، 2005 ، ص95-96).

كما يمكن رؤيته على أنه: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتحسين صورة المؤسسة وهذا بالتكيف مع الطرق الجديدة للإنتاج أو التوزيع أو فقط التحسين في الطرق المستعملة سابقا".

3-1- الابتكار الجذري:

نتيجة لجعل السوق واجهة للعروض من: المنتجات، الخدمات، التكنولوجيات، النوعيات، الأفكار، الجديدة، كل هذا جعل من السوق يشهد نوعين من الإبداعات والتي قد ركز عليها التصنيف التقليدي للإبداع وهما: الابتكار الجذري (*innovation radicale*) والابتكار الارتقائي (*innovation incremental*).

إن هذا النوع من أنواع الابتكار يعتمد على استعمال تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى توجيه المؤسسة إلى سوق جديد. إن الابتكارات الجذرية لا توجه إلى الطلبات المعروفة ولكن تنشئ بدلها طلبات كانت غير معروفة من طرف المستهلك فهو بذلك يعتبر ظاهرة لا تحدث بشكل مستديم وعليه فإن الوسيلة التي تسمح بالتعرف عليه هي المنحنى (*S*) للابتكار والذي يدل على أن الأداء التكنولوجي لأي منتج يمكن أن ينتقل بحسب منحنى (*S*) للوصول إلى ابعده حدوده. يتكون منحنى (*S*) من أربعة محاور: مرحلة الانطلاق، النمو، النضج، والزوال، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:



المصدر: برافين جويتا، 2008، ص. 132-133.

يوضح ذيل المنحنى أنه ثمة عملية بطيئة في بداية أي دورة إبداعية، مثلاً في حالة إجراء العصف الذهني أو أية أنشطة لإنتاج الأفكار، ومع مرور الوقت وبداية الالتقاء بالفكرة الإبداعية تبدأ عملية الإبداع في التواصل السريع بصورة مثيرة مما يسبب انحداراً سريعاً وشديداً للمنحنى وفي أعلى المنحنى تكون عملية ابتكار الفكرة الإبداعية قد وصلت إلى الذروة، وإن الاستمرار في نفس عملية الإبداع لن يحقق نفس النسبة من التحسين. هذه الذروة هي مؤشر على وجوب إيقاف عملية الإبداع للفكرة المطروحة لأن الاستمرار في العملية يمكن أن يؤدي إما إلى إنهاء الفكرة أو إلى عائدات بطيئة. في تلك اللحظة من الأفضل تطبيق أفكار جديدة لتحديد منتجات أو توجهات جديدة. فعلى سبيل المثال: اتخذت شركة **IBM** هدفاً يتمثل في تطوير "خدمات الإبداع"، حيث يمكن تحليل حاجات العملاء باستمرار وتغيير وتطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق وتعتبر مبادرة شركة **IBM** لخدمات الإبداع عند الطلب " قدرة خاصة تساعد مؤسسات الأعمال على الدخول ضمن مجموعات الباحثين والعلماء الأكثر شهرة في العالم الذين يبتكرون أدوات إبداعية وحلول وخبرات في مجالات الأعمال الصناعية لحل مشكلات المؤسسات المعقدة. فاستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للشركة ابتكار أفكار

جديدة والانتقال نحو منتجات وحلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على منحني (S) ذلك الأسلوب يمكن أن يساعد أية مؤسسة على فهم التحولات في السوق واستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها وإنتاج نموذج تنافسي خاص بها. (برافين جويتا، 2008، ص.132-133).

4-1- نموذج Techno Push :

إنّ الفكرة الرائجة حول الابتكار والمخصصة في النقطة التالية: " الابتكار ما هو إلا نتيجة من نتائج التكنولوجيا" وعلى هذا الأساس تم تسميته بـ (*Techno Push*) فنجد مختلف العلماء والمهندسين يصنعون إبداعاتهم في المخابر المتعلقة بالبحث والتطوير *R&D* ثم يتم تحويل هاته الابتكارات إلى منتجات وخدمات جديدة أو إجراءات، وما على المؤسسات إلا استعمالها في عمليات الإنتاج والبيع: معنى هذا أنّ التقدم التكنولوجي يحدّد ما سيتم تسويقه وفي الواقع يجب على المسيرين قبل كل شيء الاستماع إلى العلماء والمهندسين والسماح لهم بإتباع حدسهم وعدم تجاهل خبراتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يتطلب القيام بعملية تمويل أبحاثهم بفتح المجال أمامهم وتدعيمهم بمخابر البحث و التطوير (*Frery. F, gerry. J, scholes. K, whittington. R, 2008, p 394*) *R&D* إنّ جلّ الاقتصاديين قاموا بالشرح العميق لنتائج التغيرات التكنولوجية مع دراسة أسباب هاته التحولات التكنولوجية، والظاهر جليا في وقتنا الراهن أنّ آثار التغيرات التقنية قد مسّت مستوى التشغيل، الكفاءة، ومؤهلات العمّال، تنظيم طرق الإنتاج، وحجم المؤسسات، وعليه فإنّ العلاقة ما بين التحولات التقنية والظواهر الاقتصادية هي نتيجة لعامل التغيرات التقنية وعليه يمكن القول أنّ عامل التغيير هو السبب في خلق التحولات.

كما يجب تحديد العلاقة القائمة ما بين الاكتشافات العلمية والاكتشافات التقنية والتحولات التكنولوجية فالإجابة التقليدية تحاول إظهار الفرق ما بين الابتكار و الاكتشاف وهذا ما يدل على رفض الفكرة السائدة التي ترجح أنّ الاكتشافات تساهم في بروز التحولات التكنولوجية (*le bas. C, 1981, p.06*) ومن بين مخلفات هذه التحولات الصعوبة في بعض الأحيان التحكم والسيطرة على ما يعرف بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال (*TIC*) فعند قيام المؤسسة بالسيطرة أو اكتساب نوع معين من التقنيات التكنولوجية وقدرتها على العمل بها يمنحها السلطة والقدرة على خلق رغبات غير موجودة في السوق وذلك عن طريق إنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة غير معروفة، مثلا: الهاتف النقال لخطين هاتفيين. (*Abraham Frois. G, 2003, p.04*)

- إنّ مجموعة *Gartner* قدمت سنة 1995 أداة تسمى بمنحني هيب (*La courbe de*

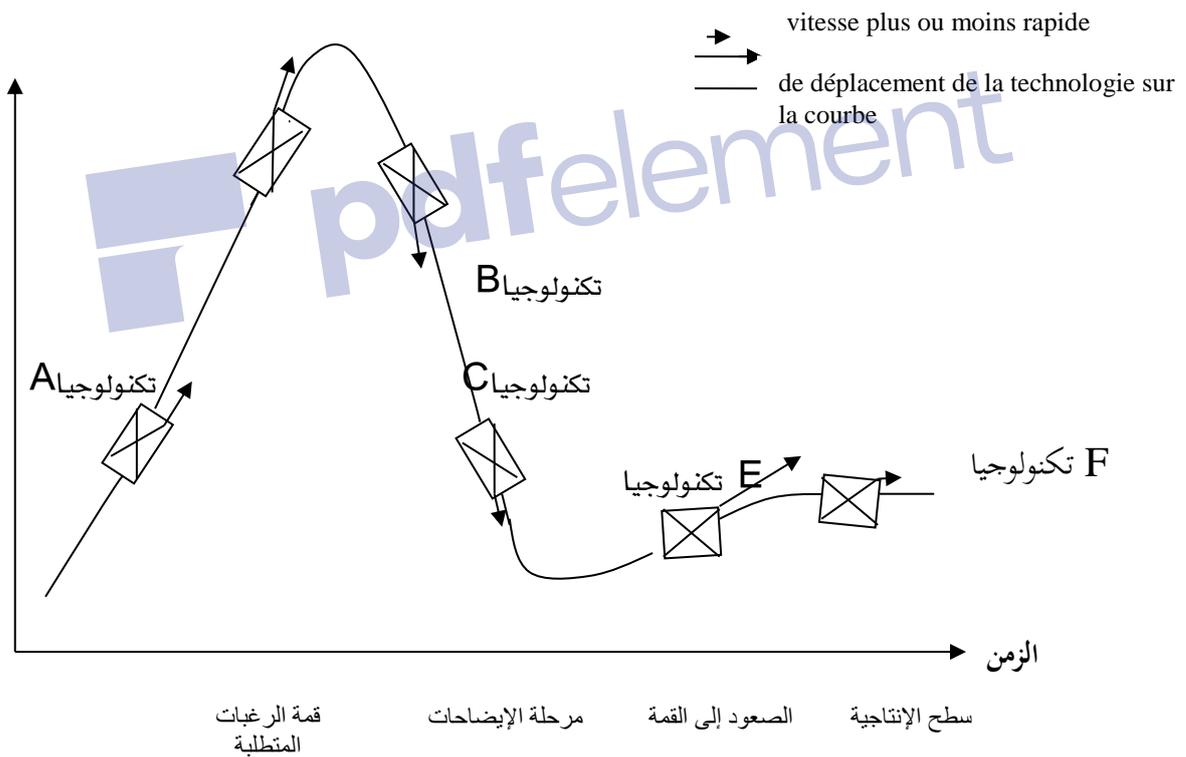
Hype) والذي يبين خمسة فترات :

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية LIT-MAG - بتلمسان - أ. قوراري مريم ود. أفسام عمر

- 1- مرحلة انطلاق التكنولوجيا الجديدة: وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم وإطلاق التكنولوجيا في السوق وعموماً فإن هاته المرحلة تمثل العرض الأولى للتكنولوجيا.
- 2- قمة الرغبات المطلوبة: في هذه المرحلة يتم توزيع التكنولوجيا ونشرها استناداً إلى وسيلة الإعلان والصحافة.
- 3- مرحلة الإيضاحات: في هذه المرحلة يتم إيضاح كيفية استعمال التقنيات التكنولوجية وهذا بأخذ بعين الاعتبار التجارب والخبرات العلمية والتقنية السابقة .
- 4- الصعود إلى القمة: إن الاستعمالات التجارية الجديدة ساهمت في تطوير هاته التكنولوجيا بالرغم من كون هاته التكنولوجيا في غالبية الأحيان غير معروفة إعلامياً.
- 5- سطح الإنتاجية: العوائد التكنولوجية قد يتم تحديدها مسبقاً ومعروفة في السوق.

شكل رقم (2.1) منحني هيب

تغيرات التكنولوجيا

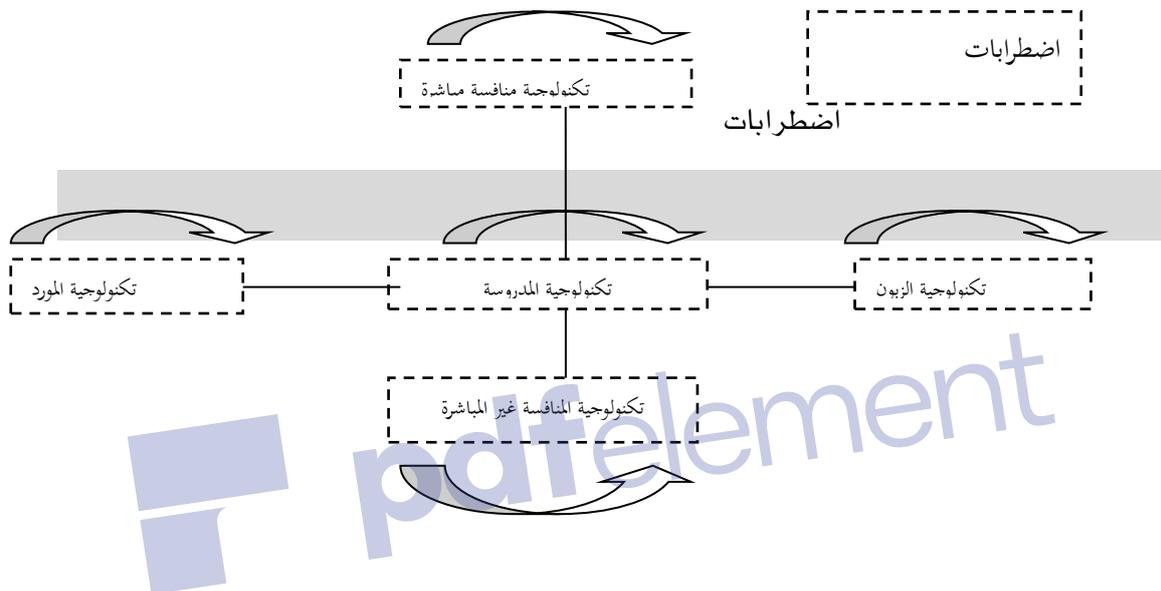


source :PONTHOU. L, 2007. p.69.

التقنية يمكن اعتبارها المصدر الرئيسي للابتكارات التكنولوجية ، وفي غالبية الحالات يتم التفرقة ما بين "التكنولوجية" و"التقنيات" ، فغالبا ما يتم الاستناد لمجموعة من العناصر التقنية من أجل هيكلية التكنولوجيا باعتبارها حقل من المعارف والممارسات المتجانسة نسبياً. ومن الجدير بالذكر أنه يوجد صعوبة في التفرقة ما بين النقطتين المذكورتين ، لأنه في حالة إدخال تغييرات

تقنية بسيطة فهذا يلحقه حتما تعديلات تكنولوجية ما يبرر الفكرة التالية : كل ما هو جديد في النظم
المرحلية والعمليات يقود إلى تغيرات (LE BAS. C, 1981, p.17) ، إن جميع حالات
الابتكار التكنولوجي لها خاصية مشتركة والمتمثلة في الاضطراب والتي تعتبر التطور التكنولوجي كنقطة
انطلاق لهته الخاصية كما أن التطورات التكنولوجية تبين ديناميكية الأسواق ، وبالتالي القدرة على هيكل
الأسواق بتوسيع وتعديل القطاع كما يمكنها أيضا تغيير من الهيكل التنافسي وهذا ما سيتم توضيحه في
الشكل التالي: (MILLIER. , P 1997, p.11)

شكل رقم (3.1) المحيط التكنولوجي للإبداع المستتبط من نموذج (M. Porter)



Source : MILLIER. P, op.cit, p.11.

لنفرض أن التكنولوجيا المتعلقة بالمؤسسة في حالة تطور ، هذا ما يعطيها القدرة على إثارة نوع من
الاضطرابات في المحيط مع إعادة النظر في الاختيارات التكنولوجية التي تمت من طرف الزبائن
والمنافسين وبالمقابل تتواجد التكنولوجيا الخاصة بزبائن هاته المؤسسة والتي يمكن لها أن تتطور هي
الأخرى ما يحتم على المؤسسة إدخال إجراءات أخرى من البحوث من أجل قدرتها على التأقلم ، ونفس
الحالة المرتبطة بالتكنولوجيا المتعلقة بموردي المؤسسة والتي يمكن هي الأخرى أن تتطور ولمواجهة هذا
يجب على المؤسسة أن تختار تكنولوجيا جديدة ما البعد المتعلق بالمنافسة المتعلقة بالتكنولوجيا والتي
تنقسم إلى قسمين : التكنولوجيا المنافسة المباشرة والتكنولوجيا المنافسة غير
المباشرة (PONTTHOU. L, Op.cit., 67-68.)

إن البحث التكنولوجي يتواجد في قلب الابتكار وإن الخصائص المتعلقة بالتقنيات تعتبر أحيانا المحددات
الوظيفية للمنتج أو الخدمة كما تعتبر من الموارد الأساسية لخلق عامل الميزة التنافسية الخاصة
بالمنافسة سواء كانت استراتيجية مرتكزة على التكاليف أو على التمييز.

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية LIT-MAG - بتلمسان - أ. قوراري مريم ود. أقاسم عمر

إنّ التقدم التقنيّ يستدعى تغيير جذري على المستوى الاجتماعي والمؤسّساتي فمن رواد الرؤية الأولى **K.Marx** وحسبه فإنّ التقدم التقني يؤثر على المجتمع بالتغيرات التي يحملها في طياته ، وهذا المجتمع في حدّ ذاته يسعى إلى تحقيق الاستمرارية والديمومة إذ انه يبين أنّ التقدم التقني يضرّ بالطبقة العاملة مقارنة مع الطبقة الرأسمالية. كما يرى **K.Marx** أنّ تطور العلوم والتقنيات تتزايد بفضل الرأسمالية ، كما يشير لأهمية هذا التطور بالرغم من الضرر الذي يمس الطبقة العاملة بالإضافة إلى المقاولين المتضررين من عامل المنافسة ، كما أنّ هذا التطور قد ساهم في انتقال البشرية من الاشتراكية نحو التشاركية (**communisme**) ، فبين أنّ التطور في المجتمع الصناعي قد عرف بسبب تطور الأنشطة العلمية ، وأيضا كنتيجة للتداخل ما بين العلم والصناعة ، وعليه فإنّ رغبة البشرية للوصول إلى درجة مرتفعة من العلوم في الصناعات خلقت فكرة ميلاد المخابر للبحث والتنمية وهذا في نهاية القرن التاسع عشر. كما أنّ التقدم التقني يستدعى إدخال تغييرات على المستوى المؤسّساتي بتأقلم هاته الأخيرة بألية الابتكار فلم يعد التقدم التقني اعتباره كعدو نتيجة للاستعمالات التقليدية له في الحروب العسكرية بل بالعكس اعتبر كصديق مقرب للمؤسسة الراغبة في النجاح (**Uzunidis. D, 39**) (2004, p.35-

II- إدارة التغيير ووظيفة البحث والتطوير :

تعتبر عملية التغيير من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات الراغبة في تحقيق مبدأ التأقلم على المدى الطويل ، غير أنّ عمليات التغيير داخل المؤسسة بفعل التغير الواقع في المحيط الخارجي لها تحتاج إلى إدارة وهذا ما يعرف بإدارة التغيير والتي تساعد المؤسسة بإنتاج منتجات وتقديم خدمات حسب متطلبات السوق ، كما يجب التوضيح إلى أنّ إدارة التغيير كإدارة فهي مرتبطة بوظيفة البحث والتطوير والتي تعتمد في حد ذاتها على التكنولوجية.

II-1- وظيفة البحث والتطوير:

ترتبط وظيفة البحث والتطوير بالموارد البشري المؤهل الخاص بالمؤسسة نتيجة لقدرة هذا الأخير على تسيير واستخدام مختلف التقنيات الجديدة وعلى هذا الأساس يمكن القول أنّ المؤسسات التي لا تحتوي على الرأسمال البشري المؤهل فهي مؤسسة فاقدة للتميز والاستمرارية.

II-1-1- دور وظيفة البحث والتطوير وارتباطها بالتكنولوجيات والأسواق:

إنّ وظيفة البحث والتطوير وظيفة تعتمد على التركيز على الموارد الداخلية كالميزانية العامة للمؤسسة والتي لها فعالية على وظيفة البحث والتطوير من بينها ارتقاء عمال البحث والتطوير ما يسمح بالحصول على يد عاملة مؤهلة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجية ، أمّا التسيير الناجح لعامل التكنولوجية فهو يعتمد على اتخاذ سياسة لتوجيهها وهذا ما يعرف بالسياسة التكنولوجية والتي تسمح بالنشر الحسن لها و هذا على مستوى البلد (من المنظور الكلي) وعلى مستوى المؤسسة (**FORAY. D, 2000. p.81-86**) (من المنظور الجزئي) ، ومن هذا المنطلق (**tallard. M, theret. B, uri. D, 2000.p.13**) يعتبر الابتكار حقل من البحوث المتواصلة في المجال الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء باعتباره عامل استراتيجي يفرض تغييرات في

La stratégie d'innovation du Grand (Montréal)

إنّ التغيرات والتطورات السريعة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة ، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة ، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى: تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطر بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة أو البقاء بالاستمرارية على تقديم المنتجات الحالية والتي تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي خروجها من السوق. (زكريا مطلق الدوري ، 2005 ، ص.90-91).

إنّ معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة بل إنّ المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المؤسسة ، ويعتبر التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية الأداة المساعدة للإدارة العليا بالتنبؤ التكنولوجي ، وبالتالي يزود المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها .

1-1-2 - مختلف الأجيال المتعلقة بالبحث والتطوير (R&D):

يمكن توضيح أربع أجيال منظمة للبحث والتطوير لدى المؤسسات: (PONTTHOU L, 2007. p.66-67)

- الأولى تتعلق بخلق أول مراكز البحث والتطوير في المؤسسات الكبرى حول النموذج الذي تم طرحه من قبل **EDISON** عام 1876 ، وهذا من أجل التخيل وتنظيم التطورات التكنولوجية التي تعالج اقتصاديات الصناعات الغربية.
- أمّا الجيل الثاني فقد ظهر بعد الحرب العالمية الثانية على شكل تنظيم للمشاريع والموجهة بواسطة حاجات وحدات الأعمال (les besoins des unités d'affaires) - بطريقة تجارية فعالة.
- أما الجيل الثالث الخاص بالبحث والتنمية فهو مرتبط بتقديم الطرق الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ، وتسيير محفظة المشاريع والتسويق ، كما يتعلق أيضا بمعالجة المشاريع المرتبطة بدرجة من المخاطرة والحاملة في طبيعتها لميزة تنافسية مرتفعة احتمالا ، كما تمسّ الطلبات على المدى القصير بتحسين المنتجات والخدمات التسويقية.
- أما الجيل الرابع للبحث والتطوير فهو يعتمد على رسملة هاته الطرق مع وضع قيد التنفيذ نظام مرحلي تفاعلي للخلق ولتسيير المعارف ، وهذا بالربط بمختلف المقاربات التسويقية والتكنولوجية

، يتعلق أساسا بتقديم للزبون الأحسن من خلال فعالية النظام المرهلي للإبداع مع الاستثمار في الموارد الأكثر فعالية في تحقيق المسار العملي لهته النظم.

إنّ الابتكار إذن يتم قيادته وتوجيهه بواسطة معارف الزبائن أي بواسطة المعرفة الواسعة للمؤسسة لرغبات وتطلعات الزبائن ، انفعالاتهم وحتى أفكارهم والتي تأتي في كلّ مرة كالجرعات المساهمة في إثراء عملية خلق المنتجات والخدمات (Nicolas-lynn.F et Metelka. K, 1995, p.02) وكفكرة مكملة للفكرة السابقة يجدر التنويه إلى أنّ التكنولوجيا والتقنيات المتطورة أصبحت المحرك الأساسي للتنافسية ما بين المؤسسات وما بين الدول .

II-2- إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من الإدارات الهادفة إلى تحقيق مبدأ الديمومة خصوصا لتلك المؤسسات الراغبة في تحقيق الاستمرارية في محيط يتسم بشدة التغيرات اللامتناهية فهي بذلك تعتبر الوسيلة الوحيدة لتأقلم المؤسسة مع عامل التكنولوجيا.

II-2-1- التغيير التنظيمي:

لقد تم حصر أهم التعريفات المتعلقة بالتغيير التنظيمي نذكر الأهم منها: (محمد بن يوسف النمران العطيّات، ص.53-56)

هو عملية تغيير في النمط السلوكي للعاملين مع إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. كما عرّف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل التأقلم مع أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم.

II-2-2- التغيير التنظيمي والتأقلم مع البيئة:

من أجل توضيح ومدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق التأقلم كان لا بد لنا الإحاطة بمفهوم التغيير التنظيمي وأنواعه وكذا الأهمية المرتبطة به في مختلف المستويات المرتبطة بالمؤسسة.

- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير مقصود وهادف ، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بمبتغى الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حلّ المشكلات ، كما يمس التغيير في المستوي السلوكي للعاملين ما ينتج عنه التغيير على مستوى السلوك التنظيمي للمؤسسة ، فهو تغيير يتطلب جهود طويلة المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حلّ المشاكل مع التركيز على زيادة فعالية العمل

الجماعي. (زيد منير عبوي، 2007 ، ص.21)

- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما دقيقا لطبيعة التغيير وأنواعه والتي سيتم التعرض إليه: (محمد بن يوسف النمران العطيّات ، ص.58)

1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي: إنَّ التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، أما التغيير الشامل فهو تغيير يشمل كافة الجوانب والمجالات في المؤسسة ، فبالنسبة للتغيير الجزئي فقد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة نتيجة لوجود خلل في درجة التطور ما بين مختلف الوحدات ، وهذا ما يقلل من فاعلية التغيير .

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي : فالتغيير المادي (كالتغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) ، فعلي سبيل المثال قد نجد أنّ بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير والمتمثل في التغيير حسب سرعته ، ويشمل بدوره على: التغيير البطيء والسريع ، وعلى الرغم من أنّ التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أنّ اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

لقد أصبح من سمات المجتمعات مواكبة التغيرات المختلفة (محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق ، ص.58) وأنّ مختلف التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية... الخ التي يشهدها المحيط الخارجي هي متغيرات تتميز بالديناميكية غير المحدودة والتي تستدعي فعالية في أداء المؤسسات من أجل القدرة على الضبط والتحكم فيها ، واستناداً إلى هذا أصبحت المؤسسات تعتبر المحيط الخارجي لها كقاموس لمجموعة من المتغيرات والتي بدورها تقوم بتغيير السياسات العامة للمؤسسة وحتى أهدافها الاستراتيجية (باعتبار أنّ الاستراتيجية كما يراها *Chandler* هي عملية إعداد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف) ناصر دادي عدون ، 2001 ، ص.08) وحتى أفكارها الإنتاجية.

وبما أنّ المؤسسة تعمل في محيط متكون من عدة عناصر متغيرة ، فهذه الأخيرة لها تأثير مباشر وفعال على المؤسسات لذلك هناك العديد من الأنماط التي تلجأ إليها المؤسسة للاستجابة إلى المستجدات والمتغيرات التي تحدث في البيئة ، وتتفاوت المؤسسات في درجة الاستجابة للتغيير عند التعامل مع الأبعاد التالية : بعد الاستقرار والثبات في التنظيم ويقصد به البقاء والثبات على ما هو كائن ودرجة التأقلم أو

المرونة في التنظيم ويقصد به التأقلم مع التغيير (محمد بن يوسف النمران العطيات ، ص.58)

- أهمية التغيير التنظيمي:

ترتبط أهمية التغيير التنظيمي بمجموعة من الأطراف والتي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة والمتمثلة في :

1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين : شهد التنظيم أساليب متعددة من الأسلوب التaylorي إلى الأساليب الحديث للتسيير ، وفي مضمون هذه الأخيرة بينت أنّ العامل القديم ليس هو العامل

الجديد إذ أصبح هو الآخر متطلب باعتباره الزبون الداخلي للمؤسسة شأنه شأن الزبون الخارجي ، وعليه يجب على المؤسسة إبداء اهتماماتها بالأفراد المكونين لها لخدمة مصالحهم ومن ثم خدمة مصالح المؤسسة ، وكنيجة للمنافسة أصبحت المؤسسات تبحث عن الآليات الفعالة لحسن المواجهة والتي تجسدت في بعض الطرق الحديثة كالاتهام بالعملاء باعتبار أن هذا الأخير لا يبحث إلا عن مصلحته كالحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة وان صحّ التعبير البحث عن الجودة الشاملة في منتجات وخدمات المؤسسة. غير أن هاته الأخيرة تعتبر من بين التقنيات الحديثة للمؤسسة والتي تشمل استعمال تقنيات حديثة كـ *Zéro و 6 sigma Kazan*

défaut ، بالإضافة إلى إدماج أفكار وحلول العملاء والتي لاقت نجاح المؤسسات كأسلوب التفكير أو كما يعرف بالعصف الذهني .

2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:

- إن هذا التغيير يعتمد في غالب الأحيان على نجاح التغيير التنظيمي المتعلق بالعاملين وبالعملاء ، فأهمية التغيير تدفع المؤسسة إلى التحسين في أدائها ، بالإضافة إلى تمكّنها من التأثير على محيطها الداخلي بالإيجاب وبالخصوص الخارجي ما يجعل منها تتركز مرتب الريادة والتألق مقارنة مع منافسيها (Lemaire. J.P, 2003, P.41-42) ومن غير البديهي الارتكاز على الفكرة التقليدية التي ترى بأن أنظمة الإعلام والاتصال (الإشهار... الخ) هي الأداة الأساسية فقط لنشر التكنولوجيا وتوزيعها بل يمكن القول أن عملية انفتاح المؤسسات مع المؤسسات العالمية هي الأداة الحديثة الحقيقية والفعالة المساهمة في تجديد التكنولوجيات.

- إن التغييرات والتطورات السريعة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة ، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة ، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى: تقديم منتجات جديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطر بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة أو البقاء بالاستمرارية على تقديم المنتجات الحالية والتي تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي خروجها من السوق (زكريا مطلق الدوري ، 2005 ، ص.90-91).

- إن معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة بل إن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى

تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة وتزيد من أرباح المؤسسة ، ويعتبر التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية الأداة المساعدة للإدارة العليا بالتنبؤ التكنولوجي ، وبالتالي يزود المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها .

من خلال الجانب النظري تبين أهمية اهتمام المؤسسة بالمتغيرات الخارجية المتواجدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فيجب على المؤسسة التأقلم معها من أجل القدرة على خلق منتجات وعرض خدمات خلاقة للمؤسسة مقارنة مع المنافس في السوق غير أن عملية الخلق هذه لا يمكن إلا في حالة اعتماد المؤسسة على إدارة فعالة تسمح لها بالتأقلم مع هاته المتغيرات وهذا ما يعرف بإدارة التغيير كإدارة سامحة للمؤسسة بإنتاج منتجات تتأقلم مع أذواق المستهلكين المختلفة واستراتيجيات المنافسين.

III- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية LIT-MAG - بتلمسان -

نتيجة للنهضة التي شهدتها المحيط الخارجي للمؤسسات على كل الأصعدة وبسبب تفاقم عدد المؤسسات المنتجة لنفس المنتج ، بالإضافة إلى رغبة هذه الأخيرة في التميز والاختلاف مع محاولتها بتلبية حاجات ورغبات المستهلك بطريقة مختلفة ، كان من الضروري إدخال عامل التكنولوجية كعامل مساهم في تحقيق إبداعات المؤسسة.

غير انه عند التكلم عن التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بمختلف الأنواع في الجزائر فالواقع يبين أهميتها ولكن يبقى مفهومها واستعمالاتها ضيقة داخل وخارج المؤسسات الجزائرية وهذا لعدم فهم عمال المؤسسات الجزائرية لهته التقنيات الحديثة الواجب استعمالها أو لعدم الرغبة في الاستثمار فيها بتاتا وهذا ما يجب على المؤسسات الجزائرية أخذه بعين الاعتبار أي الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة والتي تكون على شكل آلات للإنتاج أو برامج لتسهيل عمليات التسيير بغية القدرة على التأقلم مع المحيط الخارجي وبالتالي التمكن من مواجهة منافسة المنتجات الأوروبية.

III-1- التعريف بالمؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية:

تعتبر المؤسسة الوطنية للفراش المغاربي **LIT-MAG** من أهم المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال صناعة الأفرشة و الأغشية في الجزائر. تم إنشاءها سنة 1999 ، طبقا للمرسوم رقم 59/75 ، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 2.000.000 دج ، ثم أصبح 20.000.000 دج ، ليصبح حاليا 40.000.000 دج ، واعتبرت سنة 2000 الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة باستعمال 12 عامل تقريبا.

III-2- واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة:

من أجل تحديد واقع عملية الخلق والتجديد داخل المؤسسة ، يجب علينا التطرق إلى وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة ، وحوصلة الطرق الجديدة المستعملة أثناء العمليات الإنتاجية.

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية LIT-MAG -
بتلمسان - أ. قوراري مريم ود. أ. فاسم عمر

أ- وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة:

- إن عملية خلق المنتجات الجديدة هي عملية محدودة داخل المؤسسة بسبب ربط المؤسسة لعملية الخلق الجديد بحاجات ومتطلبات المستهلك، ولكن في حالة ما إذا ظهرت متطلبات جديدة تطالب بضرورة خلق منتجات جديدة فتقوم المؤسسة بذلك ما دامت المؤسسة الأم **A.M.P** هي التي تزود مؤسسة **LIT-MAG** بمادة الإسفنج.

- بالنسبة لوظيفة البحث والتطوير **R&D** داخل المؤسسة فهي تقتصر على مدير الإنتاج، بالاشتراك مع المدير العام، بالإضافة إلى استفادة مدير الإنتاج بتربصات في الخارج: كإسبانيا وفرنسا، وذلك عند الحاجة بمقتضى معرفة جودة ونوعية المنتجات الأوربية ومختلف التقنيات الجديدة، ومحاولة تقليدها في المؤسسة، مع محاولة لنشر وتوزيع ما تم الحصول عليه واكتسابه من معلومات وتقنيات جديدة من الخارج.

ب- الطرق الجديدة في عمليات الإنتاج:

تتبع المؤسسة استراتيجية التنوع في المنتجات (*la diversification des produits*) من أجل القدرة على مواجهة المنافس في السوق. إن للمؤسسة نوعين من المنتجات في ما يخص منتج الأفرشة:

- 1- المنتجات باستعمال الإسفنج فقط (*matelas mousse*)
 - 2- المنتجات باستعمال الإسفنج والنوابض (*matelas mousse ressortes*):
- بالنسبة للمنتج الأول هو منتج تقليدي معروف لدى كل المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأفرشة، ونتيجة لهذا أصبحت تقريبا المنتجات جميعها في السوق تتشابه، ما أجبر مؤسسة **LIT-MAG** على التفكير في تقنية جديدة بتكنولوجية متطورة والعمل بها في هذا المجال مع عدم استغنائها على صناعة الأفرشة بالإسفنج من أجل حصولها على ميزة تنافسية في السوق وبالتالي قدرة المؤسسة على الانفراد والتميز بمنتجاتها.

ارتكزت الفكرة الإبداعية لمؤسسة **LIT-MAG** في إنتاج سلسلة من المنتجات باستعمال الحشو المصنوعة بتكنولوجية **UNIBLOCK**. فهي تكنولوجية معتمدة على آلة متخصصة في هذه العملية و التي تسمى بـ **TECHMAC** والتي تعتمد على الفكرة التالية:

إنّ المبدأ الأصلي المعمول به لإنتاج منتجات الأفرشة لأي مؤسسة كانت في هذا المجال يكمن في وضع الإسفنج وحشوه بنوابض، ثم بعد ذلك تأتي عملية التغليف بالقماش للحصول على المنتج النهائي للمؤسسة، غير أنه بعد استعمال هذا المنتج بعد فترة معينة ظهرت بعض العيوب والمتمثلة في: خروج النابض من الإسفنج، فكان على المؤسسة أن تجد الحل المناسب للخروج من هذا المشكل الذي يتلف المنتج ويضر بسمعة المؤسسة.

- اعتمدت المؤسسة على الفكرة الإبداعية الخلاقة والتي يمكن شرحها في الخطوات التالية:
يتم تجميع النوابض أفقيا وعموديا وربطها مع بعضها البعض بواسطة آلة مخصصة لذلك ، ثم يتم صب عليه الإسفنج الذائب ، ثم يتم إدخال هذه القطعة في فرن خاص لمدة معينة ، وبعدها يتم إخراجه وقلبه وإعادة العملية على الجهة الأخرى وهذا ما يسمى بتقنية (*Ressorts Injecté dans La Mousse*).

لقد ساعدت هذه التقنية الحديثة مؤسسة **LIT-MAG** كثيرا في القضاء على المشاكل الأولية والمترتبة عن الفكرة التقليدية للنابض داخل الإسفنج ، وهذا ما يعتبر من الطرق الحديثة للمؤسسات الجزائرية في إنتاج الأفرشة بهته الطريقة.
من أهم الخصائص الإيجابية لـ **UNIBLOCK** تكنولوجية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- إن تكنولوجية المستعملة من طرف المؤسسة سمحت للمؤسسة بإنتاج حشوه خاصة بعلاج الاعوجاج **MATELAS ORTHOPEDIQUE** ، وهي حشوه تتميز بالمرونة والكثافة.
- كما أنها تكنولوجية نظيفة باعتبار أن مركباتها الأساسية معالجة بالماء ولا تحرر غاز أو مواد أخرى مضرة بالمحيط.
- إن التكنولوجية المستعملة من طرف المؤسسة سمحت لها بإنتاج سلسلة من المنتجات والتي استطاعت بواسطتها الحصول على ميزة تنافسية في السوق الجزائري وهي: **Ibiza / Florida / Cortoba / Miami / Monaco / Milano**

III-3- التشخيص الداخلي للمؤسسة:

- نتيجة لإتباع المؤسسة على استراتيجية التنوع في المنتجات قمنا باختيار المنتج الممثل لباقي المنتجات والمتمثل في أفرشة **MIAMI** ، وهذا بسبب الإقبال الشديد عليه ورواجه في السوق الجزائري علما أن:
- التكاليف الوحودية لمنتج **MIAMI** = 3731.86 دج .
 - سعر البيع الوحودي لمنتج **MIAMI** = 12439.55 دج .

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية LIT-MAG -
بتلمسان - أ. قوراري مريم ود. أقاسم عمر

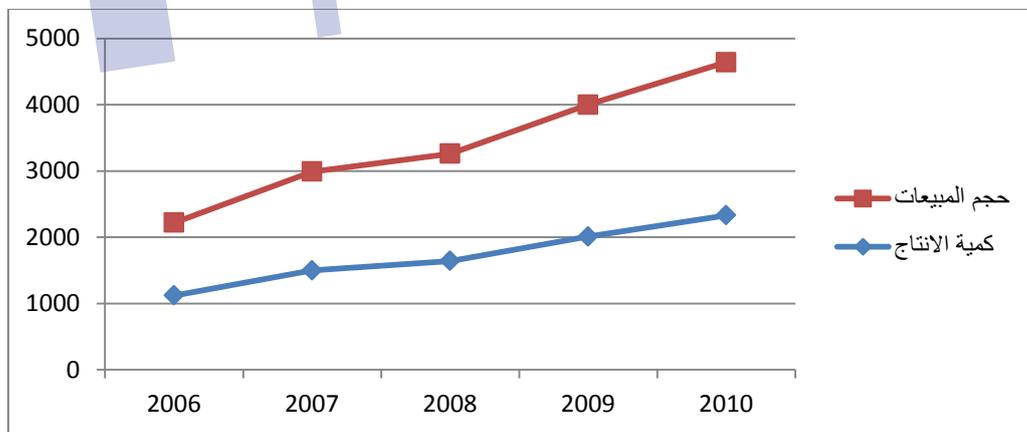
جدول رقم: (1.iii) المعلومات المتعلقة بـ "منتج MIAMI"

2010	2009	2008	2007	2006	المتغيرات
جودة عالية مصنوعة من مادة أولية جيدة خلال خمسة سنوات					جودة المنتج
2330	2010	1640	1500	1120	كمية الإنتاج
2310	1990	1620	1490	1100	حجم المبيعات
8620596	7426401.	6045613.	5560471	41050	التكاليف الإجمالية دج
.6	4	2	.4	46	
2873536	24754704	20152071	1853492	13683	رقم أعمال المنتج دج
0.5	.5		9.5	505	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني الأول والثاني هو كمية الإنتاج وحجم المبيعات المتعلقة بالمنتج والتكاليف الإجمالية ورقم الأعمال الخاصة بمنتج MIAMI وذلك عبر السنوات الخمس.

شكل رقم (2.iii) كمية الإنتاج وحجم المبيعات "منتج MIAMI"



المصدر: من إعداد الباحثين

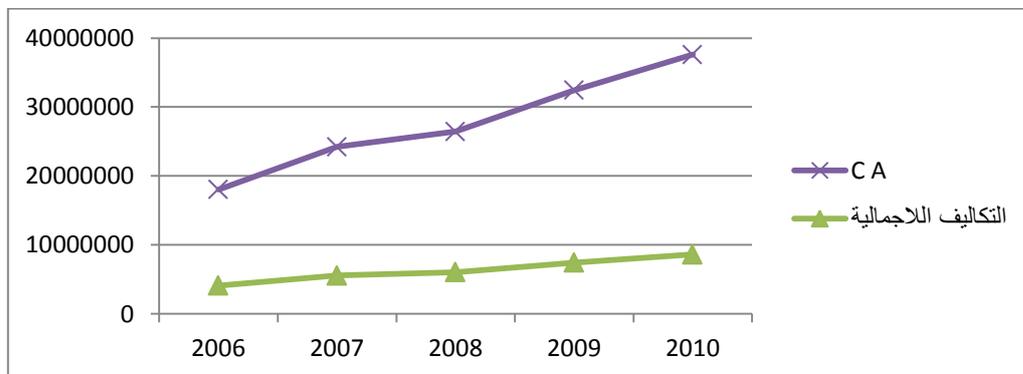
- من خلال الشكل البياني أعلاه يتضح أن كمية الإنتاج المنتجة وحجم المبيعات في تزايد بشكل مستمر -
فما بين سنة 2006 و2007 عرفت المؤسسة تغيرات شتى على مستوى الهيكل التنظيمي الخاص
بها خصوصا بعد استقطاب عدد إضافي من العمال مما ساهم في زيادة الإنتاج. أما ما بين سنتي
2008 و2009 فنجد أن كمية المبيعات شهدت قفزات عالية نتيجة لإتباع المؤسسة على نمط معين

من العمل والمتمثل في 8X2 ، بالإضافة إلى قيام المؤسسة باستثمارات جديدة في ما يتعلق بالعتاد والمتمثلة في اقتناء المؤسسة على آلة ذات تكنولوجيا عالية - *TECHMAC* - والتي لم تستطع المؤسسة استعمالها إلا بعد قيامها بإعادة تأهيل وتدريب اليد العاملة المؤهلة كالمهندسين والتقنيين ومسؤولي الإنتاج وهذا ما سمح للمؤسسة بحسن استعمالها وبالتالي قدرتها على رفع الإنتاجية.

- إن سنة 2010 هي سنة مكتملة لسنة 2009 فقد شهد كل من: كمية الإنتاج وحجم الإنتاج على حد سواء تزايد طفيف مقارنة مع السنة السابقة ، مع العلم أنه خلال هاته السنة قامت المؤسسة بإبرام عقود جديدة وصفقات مربحة ، أي أن المؤسسة قامت بفتح أسواق جديدة والمتمثلة في التعامل مع المرافق العمومية كالمستشفيات ومؤسسات الدولة كالشرطة والقطاع العسكري... الخ ، ولكن من الجدير بالذكر أن هذا السوق غير متطلب كثيرا على المؤسسة في ما يتعلق بجودة ونوعية منتجات المؤسسة إذ تتعامل معه على أساس إنتاج منتجات عادية أو ما يعرف بـ *BAS DE GAMME* ، وهذا نتيجة للطلب الكبير على المنتجات في هذا القطاع. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المؤسسة تتعامل مع هذا السوق بقانون *J.B.SAY* المعروف " بقانون المنافذ " أي كل ما تنتجه المؤسسة لهذا السوق يباع ، وهذا نتيجة لكثرة الطلب.

- إن السبب الجوهري في ارتفاع حجم المبيعات وكمية الإنتاج ما بين سنة 2007 إلى غاية 2010 هو استعمال المؤسسة للتقنية الجديدة في الإنتاج والمتمثلة *Ressorts Injecté dans La Mousse* ، أين يتم تجميع النوايض أفقيا وعموديا وربطها مع بعضها البعض بواسطة آلة مخصصة لذلك ، ثم يتم صب عليه الإسفنج الذائب ، ثم يتم إدخال هذه القطعة في فرن خاص لمدة معينة ، وبعدها يتم إخراجه وقلبه وإعادة العملية على الجهة الأخرى ، إذ أنها تعتبر تقنية جديدة في إنتاج الأفرشة والتي سمحت للمؤسسة بالتميز والريادة في السوق الجزائري مقارنة مع المنافس.

شكل رقم (3.III) التكاليف الإجمالية ورقم الأعمال " منتج *MIAMI* "



المصدر : من إعداد الباحثين

- من خلال الشكل البياني أعلاه ، يتضح أن رقم أعمال المتعلق بمنتج *MIAMI* قد شهد ارتفاعا ملحوظا من سنة 2006 إلى غاية سنة 2010 وذلك يرجع لعدة أسباب جوهرية والمتمثلة في إدخال المؤسسة بعض التجديدات لا من حيث التنظيم والتسيير ولا من حيث الإنتاج وهذا ما ساهم في الحصول على منتجات محسنة ومقبولة لدى المستهلك في السوق الجزائري ، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على استراتيجية الإشهار لتدعيم منتج *MIAMI* وكل هذا ساعد على التعريف بالمنتج والإقبال المرتفع عليه سنويا.
- يرجع ارتفاع رقم الأعمال المتعلق بمنتج *MIAMI* إلى كفاءة أصحاب المؤسسة والتي تم اكتسابها خصوصا من المعارض الدولية المقيمة سنويا في فرنسا ، إيطاليا ، اسبانيا ، بالإضافة إلى دخولهم إلى مؤسسات أوروبية من أجل اكتساب بعض الأفكار الخلاقة في عمليات الإنتاج ومحاولة دمجها في مناخ العمل الجزائري وان كان هذا الأمر صعب في البداية غير أن التطبيق التدريجي لهته الأفكار هو الذي يسهل ويضمن نجاحها في المؤسسة. كما نلاحظ من خلال المنحني رقم (3.III) أن رقم الأعمال يرتفع بصفة كبيرة مقارنة من التزايد الذي تشهده التكاليف الإجمالية ، وعليه يمكن القول أن ربح المؤسسة في تزايد مستمر.
- تشهد التكاليف الإجمالية للمنتج بما فيها التكاليف المتغيرة ارتفاعا ملحوظا فمثلا نجد أن تكلفة المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية عرفت هي الأخرى بعض التغيرات لاسيما في الكميات المستعملة ، فمثلا: نجد أن النوابض والهيكل أصبحت تنتج من طرف المؤسسة عوض شراءها من الخارج ، وعلى أساس الارتفاع في الطلب زادت حاجة المؤسسة إلى الزيادة في صناعة النوابض والهيكل حسب المقياس المراد. أما بالنسبة للقطن المندوف أصبحت المؤسسة كذلك تقوم بصنعه داخل المصنع وخصصت له آلة معينة للقيام بذلك ، بحيث تقوم المؤسسة بشراء القطن كمادة أولية ثم يتم إدخاله في الآلة المخصصة لمعالجته ليصبح بذلك قطن مندوف ، ومن الواضح أن الكمية المستوردة من القطن تشهد هي الأخرى ارتفاع وهذا ما يشرح الزيادة في التكاليف الإجمالية للمنتج ، بالإضافة إلى استقطاب المؤسسة للعديد من العمال ، وهذا ما يفسر ارتفاع في عدد ساعات العمل الصباحية والمسائية. وعليه هناك ارتفاع في حجم التكاليف الإجمالية بسبب الزيادة في ساعات العمل وكنيجة لرغبة المؤسسة في احترام وتطبيق الهيكل الوطنية لجأت إلى استعمال برنامج جديد الذي يسهل عليها تنظيم ومراقبة الفواتير المتعلقة بكل من الزبائن والموردين ، ولكن هذا قد كلف على المؤسسة استثمارات و تكلفة مضافة على التكاليف الإجمالية .

ما يمكن استخلاصه من الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية *LIT-MAG* - بتلمسان- هو أن المؤسسة تحصلت على تحسينات مقبول في منتجاتها ما ساهم في رفع الإنتاج والإنتاجية

أثر الابتكار التكنولوجي في تحسين منتجات المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية LIT-MAG - بتلمسان - أ.قوراري مريم ود.أقسام عمر

وبالتالي ارتفاع رقم عمل المؤسسة خصوصا في السنوات التي اهتمت فيها المؤسسة بعملية الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة كتكنولوجية **UNIBLOCK** والتي ساهمت في إنتاج منتجات ذات التقنية الجديدة في السوق الجزائري والتي تعرف بتقنية **Ressorts Injecté dans La Mousse**. وعليه ساهمت هذه التكنولوجية الجديدة في مؤسسة **LIT-MAG** بإنتاج منتجات جديدة ذات الطابع الابتكاري في السوق الجزائري مقارنة مع المنافس لسبب رئيسي وهو قدرتها على حل المشكل السابق للنوابض الداخلة في الأفرشة.

خاتمة

من خلال الجانب النظري تبين أهمية اهتمام المؤسسة بالمتغيرات الخارجية المتواجدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فيجب على المؤسسة التأقلم معها من أجل القدرة على خلق منتجات وعرض خدمات خلاقة للمؤسسة مقارنة مع المنافس في السوق غير أن عملية الخلق هذه لا يمكن إلا في حالة اعتماد المؤسسة على إدارة فعالة تسمح لها بالتأقلم مع هاته المتغيرات وهذا ما يعرف بإدارة التغيير كإدارة سامحة للمؤسسة بإنتاج منتجات تتأقلم مع أذواق المستهلكين المختلفة واستراتيجيات المنافسين وحتى التكنولوجيات والتقنيات الحديثة المتواجدة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

حيث خلصت الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للأفرشة المغاربية **LIT-MAG** - بتلمسان - بأن المؤسسة تحصلت على تحسينات مقبول في منتجاتها ما ساهم في رفع الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ارتفاع رقم عمل المؤسسة خصوصا في السنوات التي اهتمت فيها المؤسسة بعملية الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة كتكنولوجية **UNIBLOCK** والتي ساهمت في إنتاج منتجات ذات التقنية الجديدة في

Ressorts Injecté dans La Mousse التي تعرف بتقنية

مما سبق ومن الجانب النظري والتطبيقي يمكن لنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي ترمي بأن التكنولوجيات والتقنيات الحديثة تساهم في خلق منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة وذلك من خلال ارتباطها بوظائف المؤسسة وبالتالي السماح لهذه المؤسسة بخلق قيم جديدة مقارنة مع المنافس في السوق عن طريق السماح لنفسها بإدراك مفهوم الديناميكية والتغيير وكسر كل المبادئ التقليدية والطابع الروتيني لأنشطة المؤسسة وهذا ما يعتبر جوهر العمليات الابتكارية.

المراجع

- مؤيد سعيد السالم، « نظرية المنظمة الهيكل والتصميم »، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، الثانية، 2005.
- يرافين جويتا، ترجمة احمد المغربي، « الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين »، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- زكريا مطلق الدوري، « الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية »، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، 2005.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، « إدارة التغيير »، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- زيد منير عوي، « إدارة التغيير والتطوير »، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- ناصر دادي عدون، « الإدارة والتخطيط الاستراتيجي »، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، 2001.
- **ABRAHAM FROIS. G**, « *Croissance Innovations Bulles Spéculatives* », Ed Economica, 2003.
- **CHRISTENSEN C .A. and TAN A.** "developing Ideas for Innovative Products « 2000 Masters Thesis Project », Technical University of Denmark, DTU.in CORTES ROBLES Guillermo, "Management de L'innovation technologique et des connaissances ", 2006, thèse de doctorale de l'institut national polytechnique de Toulouse.
- **FORAY. D**, « *Inerties Institutionnelles et Performances Technologiques in : « la Dynamique Des Systèmes D'innovation » : l'exemple Français. L'Harmattan.2000.*
- **FRERY. F, GERRY. J, SCHOLE. K, WHITTINGTON. R**, « *Stratégique* », Person Education, 8^{ème} édition, 2008.
- **LEMAIRE. J.P**, « *Stratégies d'internationalisation* », Dunod, Paris, 2003.
- **LE BAS. C**, « *Economie des innovations techniques* », Ed Economica, 1981.
- **MILLIER. P**, « *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* », Dunod, Paris, 1997.
- **NICOLAS-LYNN.F et METELKA. K**, « *L'innovation Clef du Développement* », IFRI, MASSON, Paris, 1995.
- **PONTHOU. L**, « *Conception de produits et services du futur*», in : «Fabriquer le futur 2''l'imaginaire au service de l'innovation», Pearson Education France, Paris.2007.
- **TALLARD. M, THERET. B, URI. D**, « *innovation institutionnelle et territoire* », L'Harmattan.2000.
- **UZUNIDIS. D**, « *L'innovation et l'économie contemporaine* », De Boeck université, 1ère éditions, 2004.
- La stratégie d'innovation du Grand Montréal Septembre 2007 :http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/cap_innovation.pdf.
visité le 10/11/03.