

الإبداع والابتكار ودورهما في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية
تحليل العلاقة: (سلوك/ أداء) وفق مقاربة الاقتصاد الصناعي
- دراسة حالة مؤسسة كوندور -

**The role of Creativity and Innovation in increasing
the economic performance of firms Analyzing the Relationship:
(behavior/performance) according to the industrial economics approach case of
CONDOR company**

بسايسة عبدالله¹، قريني فارس²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، abdallahbsaissa@yahoo.fr

² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، fares.mrh@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/11

تاريخ الاستلام: 2024/08/28

ملخص:

جاءت هذه الدراسة للبحث في مفاهيم استراتيجية تعتبر لحد الآن من مواضيع الساعة ألا و هو الابتكار و الإبداع باعتبارهما مفهومين إداريين ثم التطرق لهما بطريقة مستفيضة سواء على المستوى المحلي أو الدولي خاصة مع انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق حيث تغيرت موازين المعادلة الاقتصادية و بات لزاما على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تتبنى مفهوم الابتكار أو الإبداع بطريقة جديدة و حديثة و تبني السلوك المناسب في كل مرة حسب ما تفرضه البيئة التي تعمل فيها المؤسسات الجزائرية و اعتبار الابتكار دعامة أساسية من أجل تحقيق النمو و البقاء و الاستمرارية في زمن اشتدت فيه المنافسة بين المنافسين للموضع بطريقة استراتيجية تكسبها ميزة تنافسية دائمة و مستمرة.

كلمات مفتاحية: السلوك الاستراتيجي، الابتكار، تقييم الأداء، الإبداع.

تصنيف JEL: L0، L1.

Abstract:

This study came to research in strategic concepts, considered as topical subjects namely innovation and creativity as a management concepts that has been extensively researched both at the local and international levels, especially after Algeria's transition to the market economy where the scales of the economic equation changed and it became imperative for Algerian industrial companies to adopt the concept of innovation or creativity in a new and modern way and adopt the appropriate behavior each time according to what is imposed by the environment in which Algerian firms operate and consider the innovation a mainstay in order to achieve growth, survival and continuity at a time when competition between competitors to position in a strategic manner has intensified.

Keywords: strategic behavior, Innovation, performance evaluation, creativity

JEL Classification: L1، L0

1. مقدمة :

إن التطورات المتسارعة التي اتسمت بها البيئة الصناعية خاصة من جانبي عدم الوضوح و الاستقرار، أدى بالمؤسسات الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالاستراتيجية المراد تبنيها ، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال التموضع بطريقة أفضل مقارنة بمنافسيها وبالتالي قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة ، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح ، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء و الاستمرارية و هو ما فرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائية العمل الجاد والمستمر لضمان رفع قدراتها الابتكارية، لتتمكن من السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى السوق أو عدة أسواق و مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين خاصة و أنه أصبح من الواضح أن أنجع السبل لتحقيق معدلات نمو مقبولة وسريعة هو ابتكار منتجات جديدة كانت أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية تكون عالية الجودة ومنخفضة التكلفة.

1.1 إشكالية البحث:

ضع هنا إشكالية البحث، ضع هنا إشكالية البحث، ضع هنا إشكالية البحث، ضع هنا إشكالية البحث، ضع هنا إشكالية البحث، ضع هنا إشكالية البحث.

تناول هذه الورقة البحثية موضوع الابتكار كسلوك استراتيجي يقود المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية، فعالم الأعمال اليوم، بحاجة دائمة ومستمرة إلى الابتكار باعتباره الدعامة الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين نتائج المؤسسة وتحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى أداء متميز. من هذا المنطلق جاءت إشكالية المداخلة في السؤال الجوهرى التالي: "كيف يلعب الابتكار عند تطبيقه بالمؤسسات الاقتصادية ذلك الدور في الرفع من مستواهم؟ وكيف يمكن قياس أثر الابتكار في المؤسسة محل الدراسة؟"

2.1 أسئلة البحث:

قصد إثراء الموضوع والإحاطة بكل جوانبه قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية والتي تشكل أهم محاور المداخلة:

- ما هو مفهوم الابتكار، أنواعه ومؤشرات قياسه؟
- ماذا نقصد بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وما هي مؤشرات قياسه؟
- هل هناك ممارسة فعلية للابتكار من طرف مؤسسة كوندور، وإلى أي مدى ساهم في تحسين أدائها؟

3.1 فرضيات البحث:

قصد الإحاطة بتغيرات الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة اقترحنا مجموعة من الفرضيات سنحاول إثباتها أو نفيها من خلال معالجة هذه الأخيرة

- يعتبر الابتكار أحد أهم الدعائم الأساسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم مدى فعالية القدرات الابتكارية للمؤسسة.
- يمكن أن يساهم الابتكار في تحسين أداء مؤسسة كوندور.

4.1 منهجية البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على البحث في الدراسات السابقة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف كل المتغيرات المقترحة في الدراسة وتحليل العلاقة فيما بينها قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

5.1 أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى تبيان واقع وأهمية ابتكار المنتجات الجديدة في مؤسسة كوندور وهذا من خلال:
- توضيح ماهية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ومؤشرات قياسه.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة (مؤسسة كوندور) بالابتكار.
- الوقوف على النتائج المحققة وراء تبني الابتكار كسلوك استراتيجي تنتهجه المؤسسة محل الدراسة.

6.1 أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من مدى أهمية الإشكالية المطروحة والتي تتطرق لمفهوم الابتكار من خلال رؤية استراتيجية تسمح بتوضيح أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها والحرص على الاهتمام أمر ضروري وهام في ظل ما تواجهه من منافسة شديدة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

وقصد الإمام بمختلف تطلعات هذا البحث سيتم التركيز على المحاور التالية بالدراسة والتحليل:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار.

المحور الثاني: نظم تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المحور الثالث: تحليل العلاقة (سلوك/أداء) من خلال أثر الابتكار على أداء المؤسسة الاقتصادية.

المحور الرابع: واقع الابتكار في مؤسسة كوندور وتأثيره على أدائها.

2. الإطار المفاهيمي للابتكار:

يعتبر مفهوم الابتكار من المفاهيم التي شهدت عدة اجتهادات من أجل الوقوف على تعريفات محددة لها ولكن نجد أن الترجمة من لغة إلى لغة تفقد المصطلح معناه وتعطيه معنى جديد وهذا ما سنحاول عرضه.

1.2 الابتكار بين المفهوم والماهية (Innovation):

إيماننا منا أن الابتكار كسلوك يميز بين المؤسسات الاقتصادية من حيث الأداء و البقاء و الاستمرارية إلا أن هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل ومحدد للابتكار، إذ يرى الكسندر روشكا¹:

- أن الابتكار عملية معقدة جدا.
- ذات وجوه وأبعاد متعددة.

و قد أدى هذا التعقيد إلى حدوث خلط كبير بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات المرتبطة به، حيث نجد أن هناك من يترجم "مصطلح (Innovation) إلى كلمة الإبداع"²، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار و التجديد وقد استخدم البعض مصطلح التجديد عكس كلمة (Innovation) كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (innovation- and Entrepreneurship) حيث تمت ترجمته إلى اللغة العربية تحت عنوان التجديد و ريادة الأعمال، مع ملاحظة أن الابتكار قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر "قام باستخدامه على النحو الواسع ليشمل الابتكار الجذري والتحسيني متفاديا المعني الضيق و المنحصر في مفهوم التجديد، الاختراع (l'invention)، التحسين (Improvement)..."³، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات الصلة به.

2.2 الابتكار والإبداع

سنحاول التطرق لكلا المفهومين وتوضيح العلاقة التي تربط كل منهما بالآخر

1.2.2 الابتكار: يعرف الابتكار في المنظمات على أنه: "تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين الذين يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين داخل ترتيب مؤسسي"⁴. ويعرفه الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر: النتيجة الناجمة عن إنشاء:

- طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج.

- التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الابتكار ما هو إلا تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات على مستوى المنتجات الكلية أو على مستوى طريقة الإنتاج، و قد أطلق شومبيتر على السيورة التي تتحكم في تحريك مجتمعا بـ " التدمير الابتكاري"، بمعنى أن المؤسسة المبتكرة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا في الاقتصاد، لكن ذلك يؤدي إلى تدمير المؤسسات الغير متحركة و الساكنة على أساس رؤية واسعة للابتكار⁵،

قدم جوزيف شومبيتر خمسة أشكال مختلفة للابتكار هي:

- إنتاج منتج جديد.

- تحقيق تنظيم جديد.

- إدماج طريقة إنتاج جديدة.

- استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية.

- فتح سوق جديدة.

أما التعريف الشائع للابتكار هو التعريف الذي قدمته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، و فحواه أن الابتكار " يمثل فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال"⁶.

2.2.2 الإبداع: يمكننا القول أن الإبداع يتضمن التدقيق في الظواهر و المشكلات و الأشياء و رؤيتها بطريقة غير مألوفة يكون فيها التفاعل بين الفرد و بيئة العمل و المحيط الخارجي من جهة و الأفراد سواء كانوا أشخاص أو جماعات أو منظمات بالبحث و التفصي و محاولة الربط بين الأشياء حتى يخلق لدينا شيء، أدوات و عمليات جدد مثل تلك التي تمس القيادة و الإشراف و الاستراتيجية و اتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي و غيرها⁷. هناك من يجزم بأن الإبداع هو أساس الابتكار، وفي هذا السياق نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت تلك العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن⁸:

- كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة،

- الإبداع يكون عن طريق الأفراد والفرق، والذي يعتبر بداية الابتكار، وعليه الأول ضروري لكنه شرط غير كاف.

كما يمكن تفسير الفرق بين الإبداع و الابتكار من خلال العلاقة التالية: **الابتكار = الإبداع + التطبيق**

و من ثم فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، و هي الأفكار التي تتميز بالحدثة وتكون مفيدة وتتعلق بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تجميع الأنماط المعرفية في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل إبداعي لمشكلة ما أو طرح فكرة جديدة، أما الابتكار فهو الجزء الملموس المتعلق بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس يعتبر كل من الإبداع والابتكار مرحلتين متتاليتين.

3.2 الابتكار و الاختراع رؤية أخرى: الابتكار والاختراع مصطلحان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة، فالاختراع يشير إلى أنه: "تم التوصل إلى فكرة جديدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتكنولوجيا"⁹، والذي يؤدي تطبيقها إلى الحصول على شيء جديد يعد تقدماً إلى الأمام، كما أن الاختراع يظل حبراً على ورق إذا لم يتم الاستفادة منه علمياً. ويعرف كل من روبينز وكولتر (Robbins and Coulter) الاختراع على أنه¹⁰:

- التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا.
- التأثير على المؤسسات المجتمعية.

وعليه فإن التوصل إلى فكرة حتى إن كانت جديدة تماماً من جهة، ومن جهة أخرى تلي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا.

تري ديورغ ماري (Debourg Marie) الابتكار تطبيق تجاري للاختراع و أعطت مثال على كون الليزر اختراع لكن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر وحسب هذا الرأي فإنه يمكن التعبير عن الابتكار من خلال الصيغة التالية¹¹:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

لنفكر في الأمر على النحو التالي الاختراع يشبه التوصل إلى فكرة جديدة تماماً أو صنع شيء جديد تماماً، مثل إنشاء أداة رائعة لم يرها أحد من قبل، من ناحية أخرى فإن الابتكار هو أخذ تلك الفكرة وتحويلها إلى شيء يمكن استخدامه أو شرائه وجعلها مفيدة للمجتمع.

4.2. تصنيفات الابتكار

يصنف الابتكار حسب عدة معايير إلى الأنواع التالية:

1.4.2 معيار نوعية الابتكارات: ويمكن تقسيمها إلى قسمين¹²:

- **الابتكارات الفنية ذات علاقة بالتكنولوجيا:** وتخص الابتكارات المتعلقة بتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة والمنتجات التي تنتجها المنظمة بإنتاجها ويهدف هذا الابتكار إلى تطوير الأداء الفني للمنظمة، ويكون من خلال:
 - إضافة أنشطة (مجالات) أو خطوات جديدة لأنظمة الإنتاج أو الخدمة في المنظمة.
 - الحصول على منتجات أو خدمات جديدة لم تكن المنظمة تنتجها.

- **الابتكارات الإدارية:** يتعلق بالنظام الاجتماعي بالمنظمة، ويقصد بالنظام الاجتماعي للمنظمة كل ما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً لتحقيق هدف معين، ويشمل القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل التنظيمية الخاصة بعملية الاتصال والتبادل بين البيئة وأفرادها.

2.4.2 حسب مصدر الابتكار: يصنف الابتكار إلى قسمين هما¹³:

- **ابتكارات دفع التكنولوجيا (Processus technology push):** وهي الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة.
- **ابتكارات جذب السوق (Processus need pull):** وهي الابتكارات الناتجة عن تغير سلوكيات وحاجات الزبائن والمستهلكين.

3.4.2 حسب معيار طبيعة الابتكار: يمكن التفريق بين ثلاثة أنواع¹⁴:

- **الابتكار التراكمي:** حيث يختص هذا النوع من الابتكارات على إحداث تحسينات صغيرة في المنتج والعمليات والإجراءات سابقة التحديث والتحسين التكنولوجي.

• الابتكار الجذري: يحدث في حالة منتجات مسوقة حديثا والتي تكون وظيفتها وبنيتها الفنية وخصائص أدائها وتصميمها واستخدام موادها ومكوناتها إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري.

• الابتكار الجزئي: من خلال إحداث تحسينات صغيرة نسبيا في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها وغير مكلفة.

4.4.2 قياس الابتكار: إن قياس الابتكار وخاصة أثره ما زال "عملاً خاضعاً للتطوير"، ومن الممكن أن تختلف تصنيفات البلدان عبر المحاولات الأخرى لقياس الابتكار حسب المنهجيات الإحصائية المستعملة. وتضم هذه المؤشرات: مؤشر BCG/NAM الدولي، ولوحة رصد اتحاد الابتكار، ومؤشر الابتكار العالمي من إعداد وحدة استخبارات الإيكونوميست، وتقرير الابتكار من أجل التنمية، ومؤشر التنافسية العالمي من المنتدى الاقتصادي العالمي¹⁵، و لأن الابتكار على المستوى الوطني هو محصلة لتراكمات ابتكارية في المؤسسات الوطنية، فجهود المحللين أحرزت تقدما ملموسا في وضع مؤشرات قياس الابتكار على مستوى المؤسسات و التي يمكن أن نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس الابتكار على مستوى المؤسسات

المؤشرات	طبيعة المقياس
- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار. - فترة التوصل إلى الفكرة. - عدد الأفكار الجديدة القابلة للمتابعة والتطبيق. - عدد المقترحات الخاصة بتحسين الفكرة الجديدة. - عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول. - دورة الفكرة: أي هي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض. - عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد. - تكلفة الأولى إلى الفكرة.	المؤشرات الهامة (المؤسسة) إلى الفكرة
- الفكرة إلى المنتج: الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. - نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة - عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد. - عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية - عدد المنتجات الجديدة التي الفاشلة قبل ولوجها السوق. - عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد. - عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة - تكلفة الأولى إلى المنتج	المؤشرات الهامة (المؤسسة) إلى المنتج
- الفترة من الفكرة إلى السوق - الفترة من النموذج الأول إلى السوق. - عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.	المؤشرات الهامة (المؤسسة) إلى السوق

- عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة خلال السنوات الثلاث الماضية - عدد المنتجات التي حققت دويًا قويًا في السوق. - مدى الأسواق: حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية. - نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية. - فترة استرداد تكلفة الابتكار. - تكلفة الأولى إلى السوق: ويمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج، تكاليف التسويق... وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ورقة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 55-57.

3. نظم تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

1.3 مفهوم الأداء: عرف الأداء على أنه¹⁶:

- العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات.

- استخدام موارد وإمكانات معينة.

و عرف كذلك بأنه¹⁷:

- المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

الملاحظ أن الأداء غالباً ما يختلط مفهومه مع بعض المفاهيم الأخرى والتي تعتبر قريبة منه، وتم استخدام بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة وسنحاول في عجلة التفريق بين هذه المفاهيم.

✓ **الفعالية:** يمكن القول¹⁸ أنها تمثل مدى تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمقدرة، فكلما

زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف المسطرة كلما كانت فعالية المؤسسة أكبر.

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

= الفعالية

وتحسب من خلال الصيغة العامة التالية:

ب- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تقليل الوسائل المستعملة للحصول على النتيجة المطلوبة،

أي أنها إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، وعليه فهي مفهوم يعبر عن تلك العلاقة التي تربط المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المؤسسة كفؤة.

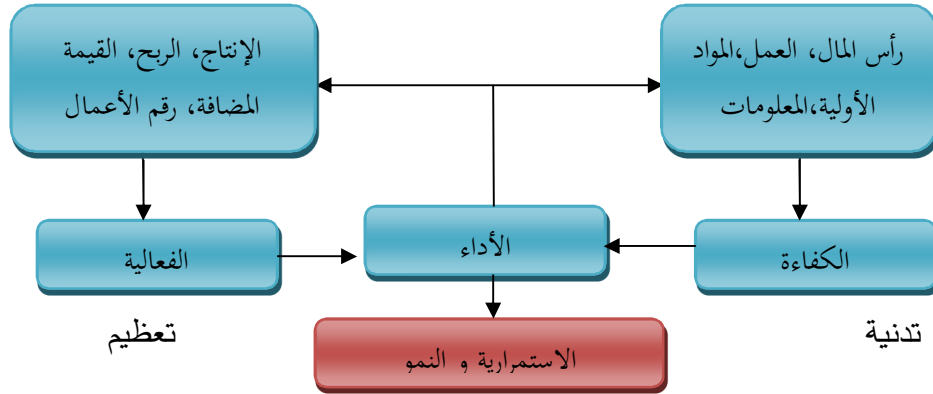
$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

= الكفاءة

وتحسب بالصيغة التالية:

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن اقتراح الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الأداء بين الفعالية والكفاءة



المصدر: عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

2.3 ماهية تقييم الأداء: ظهرت عدة تعاريف حاول من خلالها الباحثين إعطاء تعريف لتقييم الأداء واختلفت من واحد لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف.

يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها¹⁹:

- التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف.

- إنجاز معدلات الأداء المستهدفة.

كما ينظر إلى تقييم الأداء على أنه تقييم لنشاط وحدة اقتصادية ما من خلال ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة زمنية معينة²⁰.

ومما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل كافة الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعليا تسير نحو ما تم التخطيط له من ناحية، وكذلك الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من جهة أخرى، ويهدف ذلك إلى اتخاذ قرارات تصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن الخطة الموضوعة لذلك.

3.3 أهمية تقييم الأداء: تتمتع عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية أساسية و أهمية كبيرة في العديد من الجوانب والمستويات المختلفة، يمكن تسليط الضوء عليها كما يلي²¹:

✓ تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية يظهر مدى تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والبحث عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها.

✓ الوقوف على ما حققته المؤسسة خلال ممارسة نشاطها، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي لها زمانيا أي من مدة لأخرى، ومكانيا مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

✓ قياس درجة المواءمة بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ قياس مدى كفاءة استخدام وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

✓ توجيه أداء العاملين في أعمالهم.

✓ توجيه أداء الإشراف للإدارة العليا.

✓ تقديم توضيحات حول سير العمليات الإنتاجية.

4.3 أشكال تقييم الأداء: هناك عدة نماذج قصد تقييم الأداء لا يمكننا ذكرها كاملة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث

1.4.3 الشكل التقليدي لتقييم الأداء: تعتمد الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية) في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء إلى إيجاد

المزيج الأمثل بين تقليل التكاليف من جهة وأيضاً استخدام مدخلات رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى، ومن ناحية أخرى تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف مترجمة في صورة أرقام معبرة عن بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية.

تعتمد المؤسسة على عدد من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي²²:

- المؤشرات الخاصة بالإنتاج (مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية)؛
- المؤشرات الخاصة بالإنتاجية (إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام)؛
- المؤشرات الخاصة بالمالية (مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي)؛
- المؤشرات الخاصة بالبيع: (مؤشرات تطور المبيعات والصادرات)؛
- مؤشرات أخرى: (درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة توفير مستلزمات الإنتاج).

2.4.3 الأشكال الحديثة لتقييم الأداء: إن إدراك أن مقاييس الأداء التقليدية تتميز بمنظورها المالي البحت ، فضلاً عن اختزالها

قد أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس الأخرى، وهناك من الباحثين مثل

(KAPLAN.R) يعتبرون بالأهمية بمكان وجود لوحة القيادة في المؤسسة على المؤشرين معا (المؤشرات المالية وغير المالية) ،

لحاجة المسيرين إلى وجود صورة متوازنة لهذه المؤشرات قصد الحصول على رؤية متعددة الأبعاد²³، سميت هذه الصورة فيما بعد

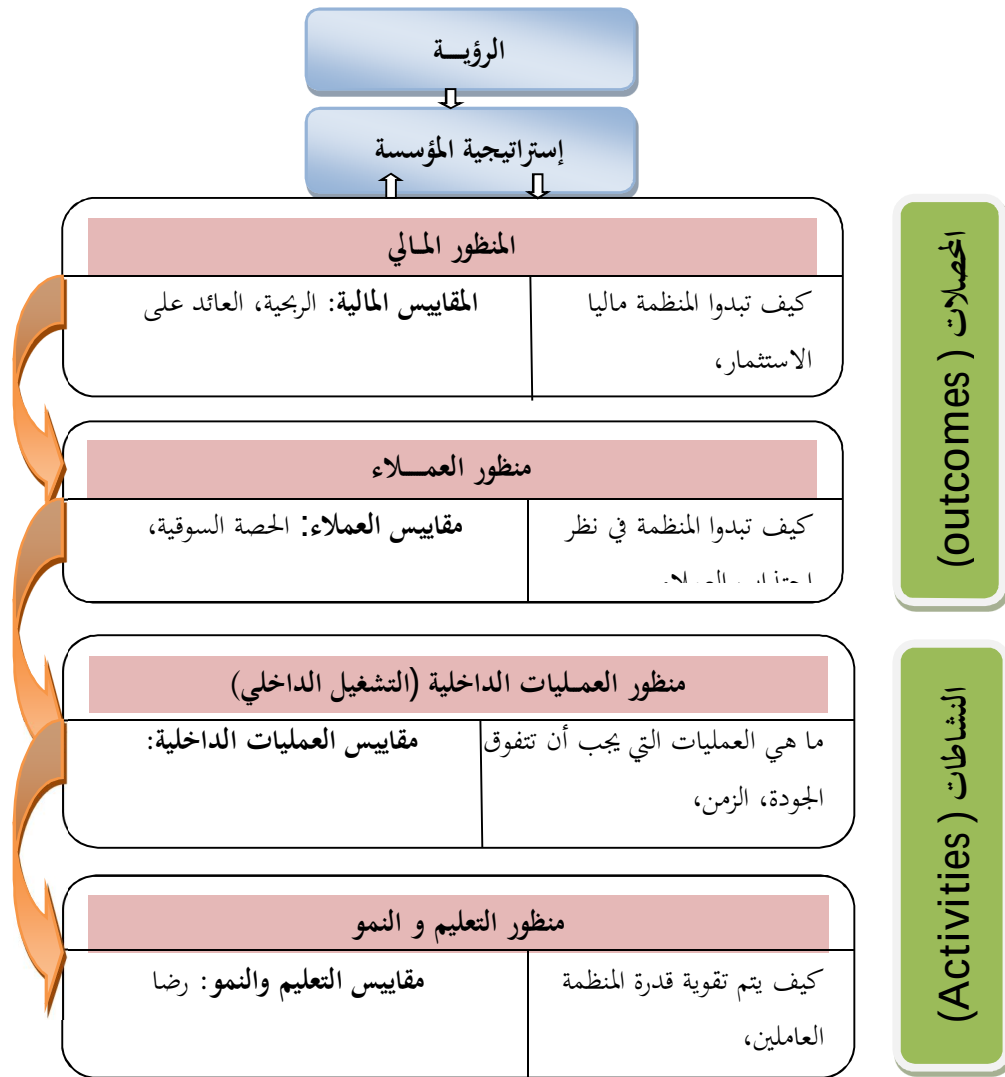
بطاقة الأداء المتوازن، وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها:

- مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظمتهم²⁴.

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربع محاور أساسية تتفاعل فيما بينها عن طريق علاقات سببية قصد تحقيق استراتيجية المؤسسة

في ضوء الأهداف المحددة لها ويمكن تبين ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): علاقة المحاور الأربعة في نظام بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص140

- البرادعي محمد بسيوني، "تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين"، إ1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص50.

4. تحليل العلاقة (سلوك/أداء) من خلال أثر الابتكار على أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر كل من Martinez – Costa & Martinz- Lorente الابتكار مظهر أساسي من مظاهر أداء المنظمات والأهم، ذلك أن السبب الرئيس لأهمية الابتكار هو أنه يسمح للمؤسسات بأن تتفاعل مع التغيرات بسرعة لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة، كما أنه في إطار تحليل مصدره بالاعتماد على مقارنة الموارد Resource – Based Framework فإن بالابتكار يمكن خلق ميزة تنافسية مستدامة أيضا.

1.4 تعريف السلوك الاستراتيجي: يعرف السلوك الاستراتيجي بأنه قرار أو بديل استراتيجي يختار من بين البدائل المقترحة التي تتناسب مع القدرات المؤسسة التنافسية من خلال تقييم البدائل المقترحة بغية تحديد السلوك الاستراتيجي المناسب من خلال استخدام مؤشرات كمية كالحصة السوقية أو النمو في المبيعات الأرباح، ومؤشرات نوعية تتمثل في توافق الاستراتيجية مع الأهداف و الافتراضات البيئية و المتغيرات الداخلية²⁵. ونميز بين نوعين هما:

1.1.4 السلوك الاستراتيجي غير المتعاون: تهدف المؤسسة من خلاله إلى زيادة أرباحها على حساب أرباح المنافسين من خلال منع المنافسين من دخول السوق أو الحد من قوتهم بالتأثير في رؤية المنافسين المحتملين حول عدوانية المؤسسات القائمة، ونجاح هذه الاستراتيجية تتطلب امتلاك ميزة تنافسية.

2.1.4 السلوك الاستراتيجي التعاوني: ينطوي على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات بين المؤسسات القائمة في الصناعة والحد من المنافسة بينهم لزيادة أرباح كل المؤسسات في السوق.

2.4 مظاهر استراتيجية الابتكار: مهما كانت نوع الخطوات التي تبنى عليها استراتيجيات الابتكار، فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين: إما استراتيجية تتسم بالاستباقية أو استراتيجية تتسم برد الفعل.

1.2.4 استراتيجية تتسم بالاستباقية: استراتيجية الابتكار الاستباقية هي الاستراتيجية الأساسية للمنظمة تتضمن هذه الاستراتيجية التأثير على الأسواق من خلال تطوير وتقديم منتجات جديدة وإنشاء أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات.

إن بناء هذه الاستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة على توقع التطورات المستقبلية في البيئة وتحديد الفرص الجديدة والمخفية في الأسواق. **2.2.4 استراتيجية تتسم برد الفعل:** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لمواجهة الاستجابة للتهديدات والتغيرات التي تحدث في بيئتها لتكون قادرة على ابتكار منتجاتها بعد أن وجد الابتكار في مكان آخر مثل ظهور منتج تنافسي جديد له تأثير على السوق الذي تنشط فيه، وتهدف هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي إلى التكيف والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، أما المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات يجب أن يكون لديها كفاءات تسويقية من جهة، وخطوط انتاج ومنتجات جديدة من جهة أخرى.

نوه أنه في المنتدى الاقتصادي العالمي للابتكار المنعقد في سويسرا يوم 4 سبتمبر 2013 جاءت سويسرا على رأس الترتيب للعام الخامس لها، وجاءت كل من سنغافورة وفنلندا في المركزين الثاني والثالث على التوالي، أما ألمانيا احتلت المرتبة الرابعة مخالفة تليها الولايات المتحدة الأمريكية، أما ما يخص منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا جاءت قطر الأولى على دول المنطقة بتحقيق المركز 13 تليها دولة الإمارات العربية المتحدة في المركز 19 لتأتي في قائمة أفضل عشرين اقتصاد للمرة الأولى في الجزائر في المرتبة 100.

3.4 أهمية الابتكار في تحسين مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: لا يمكن تجاهل أهمية استراتيجية الابتكار في كل مجالات الحياة فالابتكار يمثل أحد أهم مفاتيح الرفاهية في اقتصاد المعرفة إذ أنه يحول الأفكار والمعرفة إلى منتجات وخدمات تلبي حاجات المجتمع فالمنظمات العملاقة على مستوى العالم وخاصة قادة السوق هي التي تضع الابتكار التقني في مقدمة أولوياتها ولديها قدرات خلاقة لتقديم وتطوير منتجات وعلى سبيل المثال فإن حالات الابتكار بأنواعها الأربعة منتوج جديد، تحسين منتوج، عملية جديدة، تحسين عملية أصبحت ضمن المقاييس المختلفة التي تستخدم لتقييم الأداء وعليه تتحدد أهمية الابتكار و دوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

1.3.4 دور الابتكار في تحسين الكفاءة والفعالية: تعتبر الكفاءة والفعالية من بين أهم مؤشرات قياس الأداء في المنظمة، وتستطيع المؤسسة تحسين كفاءتها وفعاليتها بفضل الابتكار من خلال ما يلي:

➤ رفع الكفاءة بزيادة تنمية معارف الفرد العلمية والعملية.

➤ تقليل تكاليف التصنيع من خلال الابتكار في العملية وبالتالي التخفيض في الأسعار.

والابتكار له أهمية كبيرة في التأثير على مؤشرات الأداء التنافسي للمنظمات، ويمكن أن نبرز أهمية تحقيق الكفاءة في المنظمة من خلال:

- يتأثر مستوى ربحية المؤسسة بدرجة كفاءتها الإنتاجية التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية، وفي ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم لبقاء المؤسسة في الصناعة.
 - يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة، بحيث تتمكن هذه المؤسسات من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى دون وجود حماية جمركية، كذلك فإن مدى هذه الحماية واستمراريتها في بعض الدول مرتبط بمسئوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسات في الصناعة.
 - يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية في قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية في تخفيض الأسعار لتعزيز قدرات المؤسسة في الأسواق الخارجية.
 - تؤثر الكفاءة الإنتاجية على رفاهية المستهلكين بصورة خاصة ورفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على سوق الصناعة الأجواء الاحتكارية.
 - يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية خاصة في الأسواق الاحتكارية بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة.
- 2.3.4 دور الابتكار في تحسين الإنتاجية:** يؤدي الابتكار دور مهم خاصة في العملية الإنتاجية من خلال التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات وبالتالي الرفع من جودتها، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة ومواصفات المنتج، خاصة إذا كانت هذه المنتجات يصعب تصنيعها أو تقليدها من طرف منافسي المؤسسة من جهة، وتحسين إنتاجية المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء والوصول إلى الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

3.3.4 دور الابتكار في تحسين الربحية: ويتعزز ذلك من خلال ما يلي:

- زيادة المبيعات الناتج عن الاستخدام الكفء للموارد وبالتالي الزيادة في الأرباح، ومما يعزز هذه الأهمية هو تزايد مقدار ما تخصصه وتنفقه الدول والمنظمات من ميزانيتها على جهود البحث والتطوير الذي يمثل القناة الرئيسة للابتكار.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العملية الإنتاجية.
- تحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين.

- 4.3.4 دور الابتكار في تحسين الحصة السوقية:** و يؤثر الابتكار على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، حتى تتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالابتكار يمكن المؤسسة من تحسين مكانتها السوق من خلال تحسين صوتها وجعلها جذابة للمستهلكين، أو الدخول إلى أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المؤسسة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها السوقية الحالية.

5. الابتكار في مؤسسة "Condor" الواقع والأداء

- 1.5 بطاقة تعريفية للمؤسسة:** هي مؤسسة ذات أسهم للمالك بن حمادي، حيث تعتبر المؤسسة إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي والتي بها ست مؤسسات صناعية أخرى وهي (وثائق خاصة بمؤسسة كوندور):

- مؤسسة GEMAC خاصة بمواد البناء.
- مؤسسة ARGILOR خاصة بإنتاج الآجر.

- مؤسسة POLYBEN خاصة بإنتاج الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة HODNA METAL خاصة بالمواد المعدنية.

- مؤسسة GERBIOR الخاصة بإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

- مؤسسة CONDOR الخاصة بإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية.

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية التابعة لولاية برج بوعريريج حيث تتربع على مساحة إجمالية قدرها 89700 م²، تعمل على الرفع من قدراتها الخاصة بنشاطها القاعدي والذي يتمثل في الأساس في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD و SKD، وهذا بموجب أحكام المرسوم رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02 (الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ: 2000/04/05)، المحدد للصناعة والإنتاج.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية **Condor** ، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "CONDOR" يشير إلى طائر من أكبر الطيور ، أما الحرف ® يرمز إلى أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، لحماية منتجاتها من التزوير والتقليد.

2.5 الابتكار في المؤسسة

إن التطور الذي شهدته المؤسسة منذ نشأتها وخاصة مع بدايتها باستيراد بعض المنتجات الصينية وإعادة بيعها، إلى أن أصبحت المؤسسة تقوم بالإنتاج وتتحكم في التقنيات الحديثة، حيث بدأت بإنتاج منتجين و بعد مدة زمنية أصبحت تنتج العديد من المنتجات بمختلف الأنواع والأحجام الأمر الذي سمح بتوسع حجم المؤسسة، وما صاحب ذلك من زيادة في الخبرة المهنية للعمال نتيجة الانتقال من عمل لآخر والتعامل مع الأنواع العديدة من الآلات الحديثة والمعدات المتطورة، فمن خلال العمل الذي تقوم به المؤسسة ، فقد حققت نتائج جيدة بفضل:- ابتكارات موفرة للمواد- ابتكارات موفرة للعمل- ابتكار منتجات جديدة ذات وظائف تقنية وتشغيلية جديدة.

أما بالنسبة للعمليات الإنتاجية فقد قامت المؤسسة باقتناء معدات وآلات حديثة ذات تكنولوجيا متطورة، سمحت لها من الناحية الاقتصادية بتحسين كمية المخرجات وتخفيض التكاليف الوحيدة وهذا ما أدى إلى تحقيق وزيادة أرباح المؤسسة و سمح لها كذلك بالتحسين المستمر في جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، والاستجابة لمتطلبات السوق المحلية والدولية، ما مكنها من الحصول على²⁶:

- شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية.

- شهادة ISO 9001.2008 في جويلية 2010 من المخبر الألماني للجودة.

- شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD ولكن المشكل الذي واجه المؤسسة لتمثل في عدم الحصول على براءة اختراع خاصة بها.

3.5 أثر الابتكار على أداء مؤسسة Condor الواقع والأفاق

1.3.5 تأثير الابتكار على التكلفة: يظهر تأثير الابتكار على استراتيجية التكاليف بالمؤسسة، من خلال إدخال المؤسسة لمعدات وآلات جديدة تستعمل التكنولوجيا المتطورة وتزيد من طاقة المؤسسة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)، هذا ما أدى إلى انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة بالمؤسسة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها، كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): أسعار بعض منتجات مؤسسة كوندور مقارنة بالمنافسين الوحدة: دج

TCL	Cobra	Condor	
أجهزة التلفاز			
10.500	10.530	8.120	CRT 55 Extra Plat
13.000	12.285	8.975	CRT 55 Super Slim
24.500	23.400	15.385	CRT 74 Super Slim
51.000	50.900	41.000	LCD 32
95.000	91.200	72.650	LCD42
الثلاجات			
9.000	/	8.500	1 Porte 60 L
24.000	/	22.000	1 Porte 320 L
32.500	/	30.000	2 Porte 400 L
42.000	/	40.000-37.500	2 Porte No Frost 450 L
المكيفات الهوائية			
25.500	25.000	25.000	Split System 9000
28.500	29.500	29.000	Split System 12000
46.000	44.500	46.000	Split System 18000

المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسات.

2.3.5 أثر الابتكار على وتيرة نمو رقم الأعمال: عند استعراضنا لمنتجات مؤسسة كوندور، وجدنا أن المؤسسة لها تشكيلات متنوعة من المنتجات ممثلة في: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية،... الخ، مما سمح للمؤسسة تحقيق رقم أعمال مقبول ومتزايد من سنة لأخرى كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2022) الوحدة (ألف دج)

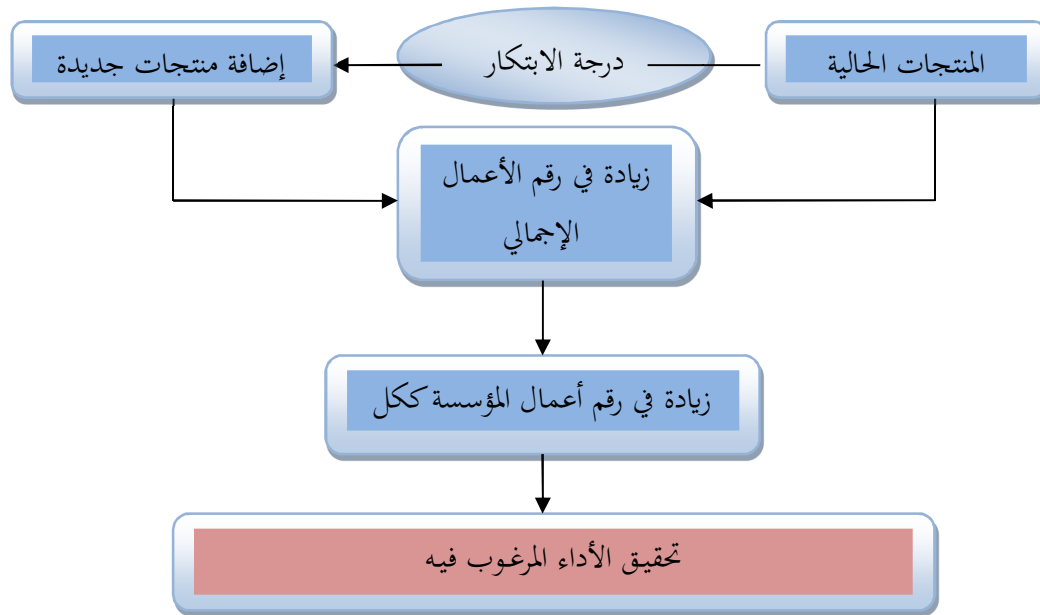
السنوات	البيانات	TV + Demo	Frig + Clim	Σ رقم الأعمال
2014	رقم الأعمال	451323	/	451323
	% التطور	/	/	/
2015	رقم الأعمال	1863923	624428	2488351
	% التطور	312.99	/	451.34
2016	رقم الأعمال	2645158	1992852	4638010
	% التطور	41.91	219.14	86.38
2017	رقم الأعمال	2391956	2677475	5069431
	% التطور	(09.57)	34.35	09.30
2018	رقم الأعمال	1401200	2993190	4394390

(13.31)	11.79	(41.42)	% التطور	
6000665	3021689	2978976	رقم الأعمال	2019
36.55	0.95	112.60	% التطور	
11347369	6522298	4825071	رقم الأعمال	2020
89.10	115.84	61.97	% التطور	
15949122	9750711	6198411	رقم الأعمال	2021
40.55	49.49	28.46	% التطور	
17567129	11321621	6245508	رقم الأعمال	2022
10.14	16.11	0.75	% التطور	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقرير نشاط كل وحدة إنتاج بالمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (03) ، نلاحظ أن بإدخال المؤسسة سنة 2015 للمنتجات الجديدة (Frig + Clim) شهدت وتيرة نمو رقم الأعمال نموا معتبرا منذ السنة الأولى ، وهذا راجع إلى السمعة الجيدة لعلامة "كوندور" بفضل المنتجات الأصلية للمؤسسة (TV + Demo) ، إذ شهد رقم أعمال (Frig + Clim) تزايدا مستمرا وهو ما يقابله أيضا في رقم أعمال (TV+Demo) والنتائج من اكتشاف علامة كوندور من خلال التعرف على المنتجات الجديدة المبتكرة ، ولكن بتراجع وتيرة نمو رقم أعمال (TV + Demo) سنة 2017 (فقدان المؤسسة لوحدة إنتاج التلفاز) ، أثر سلبا على رقم أعمال المنتجات الجديدة ، باعتبار أن أجهزة التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي مكنت المؤسسة من كسب مكانة وسمعة جيدة في السوق مما ولد للزبون ثقة في علامتها التجارية الممثلة في "كوندور" ، حيث باستعادة المؤسسة لوحدة إنتاج التلفاز كليا، شهدت تزايدا في رقم الأعمال (TV + Demo) بأكثر من 4 مليار دج أدى بها إلى تحقيق كذلك رقم أعمال جيد في منتجات (Frig + Clim) إذ تجاوزت عتبة 6 مليار دج ، فلو لم يكن الابتكار لما تحصلت المؤسسة على مستويات رقم الأعمال المحققة سواء من المنتجات الأصلية أو الجديدة . أما في السنوات الأخيرة فوتيرة نمو رقم الأعمال لكل المنتجات تميل إلى الانخفاض، مما أدى بالمؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة سنة 2021 مثلا في البطاقات الإلكترونية، قصد التقليل من التكلفة باعتباره مادة أولية لمنتجاتها. ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (03): نمو رقم أعمال مؤسسة كوندور من خلال استراتيجية الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما سبق

3.3.5 أثر الابتكار على ربحية المؤسسة: يمكن توضيح النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة (2014-2022) الوحدة: ألف دج

البيان	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	29322	72822	91640	87932	19876	27559	254315	573616

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من جدول حسابات النتائج للمؤسسة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يمكن تقسيم النتيجة الصافية المحققة من طرف مؤسسة كوندور إلى ثلاث مراحل جد مميزة في مسار نشاطها وهي:

- المرحلة الأولى: (2014-2016) نلاحظ أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر رغم النتيجة المتواضعة المحققة سنة 2003 بـ 29322 ألف دج، وهذا ناتج أساسا لاعتماد المؤسسة على منتجين فقط وهما أجهزة التلفاز وكذا أجهزة الاستقبال الرقمي، بالإضافة إلى حادثة سلسلة الإنتاج وتوسيع تشكيلة المنتجات سنة 2004 بدأت المؤسسة تحقق أرباح متزايدة.

- المرحلة الثانية: (2017-2018): عرفت النتيجة الصافية للمؤسسة تراجعا ملحوظا، وهذا راجع إلى احتراق وحدة إنتاج التلفاز شهر أفريل 2006، مما انعكس سلبا على رقم الأعمال وكنتيجة منطقية على النتيجة الصافية باعتبار أن أجهزة التلفاز هي الأكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.

- المرحلة الثالثة: (2019-2021): نلاحظ تحسن الوضع المالي للمؤسسة بعودة ارتفاع النتيجة الصافية بشكل مستمر وملحوس من سنة لأخرى، نتيجة الأسباب التي ذكرناها بالنسبة لظروف الإنتاج عموما، واسترجاع بصفة كلية لوحدة إنتاج أجهزة التلفاز خصوصا.

إن هذه النتيجة المحققة، كانت نتيجة ابتكار منتجات جديدة بإدخال البطاقات الالكترونية التي تعتبر كمادة أولية لمعظم منتجات المؤسسة، مما أدى إلى تخفيض فاتورة استيرادها وبالتالي التقليل من التكلفة هذا من جهة، وكذا لاستثماراتها الكبيرة في أجهزة التلفاز الجديدة من نوع LCD وLED من جهة أخرى.

4.3.5 أثر الابتكار على الحصة السوقية للمؤسسة: إن إيجاد قيمة الحصة السوقية لكل منتج المؤسسة على حدي يعتبر من الصعوبة بمكان في ظل غياب معطيات حقيقية حول السوق الجزائرية من جهة، وكذا انعدام هيئات وجهات متخصصة لها مصداقية في جمع هذا النوع من المعطيات من جهة أخرى. بالإضافة إلى التصريحات غير الدقيقة للمنتجين وحتى المستوردين، وعليه فإن معطيات الحصة السوقية لسنة 2011 تم تسجيلها بناء على تصريحات مسؤولي مديرية التسويق بالمؤسسة من خلال خبرتهم في الميدان، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): الحصة السوقية للمؤسسة الخاصة بالسنة 2022

المنتجات	الحصة السوقية الخاصة للمؤسسة	أكبر المنافسون	الحصة السوقية الخاصة بأكبر منافس لها
TV	34 %	LG	42.5 %
Demo	17 %	ASTON	29 %
Clim	19.5 %	SAMSUNG	06.5 %
Frigo	32 %	ENIEM	29 %

المصدر: تصريحات مسؤول قسم التسويق بناء على البحوث التي يقومون بها.

إن إدخال المؤسسة للتقنيات الجديدة على مستواها سمح لها بفرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي سمح لها بتحقيق حصة سوقية معتبرة في السوق، بحيث تستجيب منتجات المؤسسة تقنيا لكل متطلبات العملاء وتتمتع بكل خصائص المنتجات الموثوق بها والجيدة الأداء.

6. تحليل النتائج:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر استراتيجية الابتكار على أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ بالفعل توصلنا إلى أن مؤسسة كوندور تولي أهمية لاستراتيجية الابتكار من خلال التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة، والقيام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء، حيث تسمح لها هذه المكاسب إلى بلوغ الأداء المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية، بتوسيع أسواقها فضلا عن تخفيض التكاليف الناتج أساسا عن التكاملية التي يضمنها الابتكار في موارد المؤسسة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية :

1.6 النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- الابتكار له تأثير كبير على عمل المؤسسة الاقتصادية لأنه يسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر ابتكارا تكون الأكثر تنوعا في مجموعة أنشطتها، وبالتالي فهي أكثر قدرة على إنشاء واكتساب أسواق جديدة حصص سوقية أكبر.
- يدعم الابتكار بصفته سلوك استراتيجي تنافسية المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.
- يعبر الابتكار عن الجهود المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها، بتجسيدها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزات تنافسية.

2.6 نتائج الجانب التطبيقي:

- تعتبر مؤسسة Condor من المؤسسات الوطنية الخاصة التي حققت نتائج ملموسة في السوق الوطنية للصناعة الإلكترونية والكهر ومنزلية بالرغم من عمرها القصير الصناعي مقارنة بمنافسيها.
- تتواجد المؤسسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل عليها رصد تحركات المنافسين.
- المؤسسة تتبع استراتيجية التقليد، أي نفس المنتج بأقل سعر، والتي تعتبره المؤسسة الاستراتيجية الملائمة حالياً من أجل الانتقال إلى الاستراتيجية الهجومية مستقبلاً لتحقيق السبق في السوق واستدامة مزاياها التنافسية في ظل تهديدات المؤسسات الرائدة، التي تتمتع بإمكانيات بشرية ومالية كبيرة في مجال البحث والتطوير.
- تعتمد المؤسسة لتجسيد الابتكار على عدة طرق والمتمثلة في إقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات، اقتناء الرخص، بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دوائر النوعية والجودة.
- لا تملك المؤسسة مصلحة خاصة بالابتكار وعدم وجود أفراد متخصصين في هذا المجال.

3.6 تحليل الاختبار الخاص بالفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تمكنا من التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر الابتكار أحد أهم الدعائم الأساسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

للابتكار دوراً مهماً في مواجهة قوى المنافسة، حيث يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية، كما يمارس تأثيراً كبيراً على مؤشرات تنافسية المؤسسة من خلال خفض التكاليف، تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح والحصة السوقية، حيث أن الابتكار يعد في حد ذاته ضامناً لتحسين أداء المؤسسة، انطلاقاً من تأثيره على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وهو ما يعني ثبوت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: الاستعانة بمؤشرات قياس الأداء يسمح بتقييم مدى فعالية القدرات الابتكارية للمؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية محققة، حيث أن قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عن طريق مؤشرات الأداء، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها، فأى انحراف عن الهدف المسطر يتم اكتشاف سببه بسهولة، سواء إرجاعه إلى خلل وظيفي داخلي أو إلى اضطرابات في المحيط أدت إلى تأثيرات انعكست سلباً على أداء المؤسسة أو هناك خلل في البديل الاستراتيجي المعتمد أصلاً.

الفرضية الثالثة: يمكن أن يساهم الابتكار في تحسين أداء مؤسسة كوندور.

من تحليلنا لوضعية المؤسسة وجدنا أن الابتكار يساهم في تحسين أدائها وهذا من خلال المعدات الحديثة التي تم إدخالها للمؤسسة والتي ساهمت بشكل كبير في تخفيض تكاليفها، إضافة إلى التحسينات التي تقوم بها المؤسسة على مستواها في منتجاتها، الأمر الذي سمح لها بكسب مكانة في السوق الوطنية، وما يبرر ذلك مختلف الجوائز والشهادات العالمية الخاصة بالجودة التي تحصلت عليها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

7. خلاصة:

يعتبر الابتكار أساس بناء أي ميزة تنافسية دائمة حيث يسمح للمؤسسة من احتلال مراتب متقدمة في هذا المجال من خلال تحقيق مؤشرات إيجابية سواء على المستوى المالي أو على مستوى السوق الذي تنشط فيه ما يسمح لها بخلق وحدات أعمال استراتيجية جديدة وتكوين محفظة قوية تواجه بها المنافسة الشديدة، كما توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات نوجزها في النقاط التالية:

- يجب على المؤسسات الصناعية الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، سيما ابتكار منتجات جديدة.
- إنشاء وحدات ومخابر للبحث بالمؤسسة وعدم اختزال الابتكار في وظيفة البحث والتطوير فقط.
- ضرورة إحداث تنسيق وتعاون بين مختلف الوظائف من خلال تثبيت شبكة للاتصال وتبادل المعلومات لما لها من أهمية في دعم الابتكار، وهذا ما تفتقر إليه مؤسسة بحجم كوندور في الوقت الحالي.
- لابد على مسؤولي مؤسسة كوندور الاهتمام بالابتكار الميداني الحقيقي (ابتكارات جديدة جذرية) لأن وتيرة نمو هذا السوق تتجه إلى تماثل في جودة وكذا أسعار المنتجات المقدمة.
- نشر ثقافة الابتكار وسط عمال المؤسسة، لأن المورد البشري يعتبر جوهر عملية الابتكار.
- العمل أكثر على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرادها واستغلالها على حالها.
- التكثيف من التحالفات والشراكة مع المؤسسات الإلكترونية التي تمتلك قدرات عالية، من أجل إقامة علاقات مشاركة معها للتعرف على آخر المستجدات في هذا الميدان ونقلها إلى المؤسسة.
- إقامة نظام معلوماتي خاص بكل ما له علاقة بالابتكار يرصد جميع التطورات التي تدخل في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهر ومنزلية، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

8. الهوامش والإحالات:

- ¹ مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، بلون طبعة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 90.
- ² بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -"، رسالة ماجستير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 28.
- ³ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 16-17.
- ⁴ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، "استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان "استراتيجيات الابتكار"، جامعة عين شمس، 12/11/2012، ص3.
- ⁵ شريف غياط ومحمد بوقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة الجزائر -"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 3، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص ص 55-56.
- ⁶ Stéphan VINCENT-LANCRIN, *Innovation: the OECD Definition*, 02/07/2023, www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_33723_40898954_1_1_1_1,00.html.
- ⁷ عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص9.
- ⁸ Amabile, T.M., Creativity in context, West view Press, New York, 1996.

- ⁹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 17.
- ¹⁰ المرجع السابق.
- ¹¹ بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ¹² ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.
- ¹³ ملايكية عامر، "واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس -"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 4، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2012، ص 120.
- ¹⁴ شريف غياط ومحمد بوقموم، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.
- ¹⁵ المرجع السابق.
- ¹⁶ فليح حسن خلف، "اقتصاديات الأعمال"، ط 1، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 355.
- ¹⁷ عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.
- ¹⁸ أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 20.
- ¹⁹ سيد محمد جاب الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية -"، ط 1، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.
- ²⁰ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.
- ²¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص 29.
- ²² مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 252.
- ²³ تمجدين نورالدين وعبد الحق بن تقات، "مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 243.
- ²⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 151.
- ²⁵ لامية لعلام، "اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء البنوك التقليدية - دراسة حالة البنوك الناشطة في الجزائر -"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص 27-28.
- ²⁶ وثائق خاصة بمؤسسة كوندور.