

## مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

تحت عنوان

دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت

تحت إشراف:

إعداد الطالب:

أ.د/ تشوار خير الدين

لشهب الصادق

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/شعيب بغداد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/تشوار خير الدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د/بن منصور عبد الله
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د/شليل عبد اللطيف

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم)

سورة يوسف: الآية: ٧٦

# شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لي لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني:

البروفسور تشوار خير الدين لتفضله بالإشراف

على هذا العمل وتقديمه لإرشادات وتوجيهات قيمة.

إلى كل من علمني حرفاً أساتذتي الكرام جميعاً.

إلى كل عمال الشركة المدنية للهندسة تحية وتقدير على كل ما قدموه.

إلى كل من قدم لي المساعدة من قريب أو من بعيد، أشكركم مرة أخرى.

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى إخوتي الأعزاء جميعاً.

إلى زوجتي الغالية.

إلى ابنتي أم الخير رعاها الله.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى من اختار درب العلم.

أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	نقاط الاختلاف بين الابداع و الابتكار	1-1
05	الفرق بين الابداع و الابتكار بصورة أدق	2-1
08	آراء الباحثين حول مفهوم تصميم العملية	3-1
11	خصائص الابتكار الجذري و التدريجي	4-1
17	تحولات المعرفة	5-1
53	الابعاد الرئيسية لنطاق التنافس	1-2
62	آراء بعض الباحثين حول تصنيفات موارد المؤسسة	2-2
67	الإستراتيجيات العامة لبورتر	3-2
71	آراء بعض الباحثين حول مصادر الميزة التنافسية	4-2
87	توزيع عمال شركة سيفنكو حسب السن	1-3
96	وسائل النقل ومعدات وتجهيزات الإنتاج لشركة سيفنكو	2-3
103	أعداد المنتجات المقدمة من طرف سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	3-3
107	تطور رقم أعمال شركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	4-3
108	تطور الحصة السوقية لشركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	5-3
110	تطور معدلات ربحية شركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	6-3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	دورة التكنولوجيا	1-1
46	الأبعاد التنافسية	1-2
52	دورة حياة الميزة التنافسية	2-2
54	قوى التنافس	3-2
59	سلسلة القيمة لبورتر	4-2
65	خطوات تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات	5-2
73	أثر الابتكار في التكلفة	6-2
73	أثر التعلم في خفض التكلفة	7-2
84	الهيكل التنظيمي لشركة سيفنكو	1-3
94	سلسلة القيمة لشركة سيفنكو	2-3
89	تصنيف عمل سيفنكو حسب الموقع في الهيكل التنظيمي	3-3
103	تطور أعداد المنتجات المقدمة من طرف سيفنكو	4-3
108	تطور رقم أعمال لشركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	5-3
109	تطور الحصة السوقية لشركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	6-3
110	تطور معدلات ربحية شركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013	7-3

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1-3	مقابلة مع مدير وحدة تقريت
2-3	مقابلة مع مسؤول الإنتاج
3-3	مقابلة مع مسؤول قسم المخزون

شكر وعرهان

إهداء

فهرس الجداول, الأشكال والملاحق

المقدمة العامة

الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية الابتكار
03.....	المطلب الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به
06.....	المطلب الثاني: أنواع الابتكار
11.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الابتكار
16.....	المبحث الثاني: العوامل الداعمة للابتكار في المؤسسة
16.....	المطلب الأول: إدارة المعرفة
20.....	المطلب الثاني: البحث والتطوير
23.....	المطلب الثالث: التكنولوجيا
28.....	المبحث الثالث: تفعيل الابتكار في المؤسسة
28.....	المطلب الأول: البحث عن الفرص والمنتجات الجديدة
31.....	المطلب الثاني: مصادر المعلومات والأفكار الإبتكارية
33.....	المطلب الثالث: طرق اللجوء للابتكار

37.....	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها	
39.....	تمهيد
40.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
40.....	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
45.....	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
51.....	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
54.....	المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية
54.....	المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبور تر
61.....	المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات
67.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لبور تر
70.....	المبحث الثالث: دور الابتكار في تنمية وتدعيم الميزة التنافسية
70.....	المطلب الأول: أثر الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية
75.....	المطلب الثاني: أثر الابتكار في استمرارية المزايا التنافسية
79.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في الشركة المدنية للهندسة

81.....	تمهيد
82.....	المبحث الأول: الميزة التنافسية للشركة
82.....	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
86.....	المطلب الثاني: الميزة التنافسية للشركة
90.....	المطلب الثالث: محيط الشركة
96.....	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لسيفنكو
96.....	المطلب الأول: المصادر الداخلية
99.....	المطلب الثاني: المصادر الخارجية
101.....	المبحث الثالث: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة
101.....	المطلب الأول: طبيعة الابتكارات والآلية المتبعة
107.....	المطلب الثاني: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفنكو
112.....	خلاصة الفصل
114.....	الخاتمة العامة

قائمة الملاحق.

قائمة المراجع.

الفهرس العام.

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تتميز المرحلة المعاصرة باشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية, بسبب ازدياد الانفتاح الاقتصادي خاصة منذ إنشاء المنظمة العالمية للتجارة I'OMC, وانتشار التكتلات الإقليمية بصورة ملفتة, وساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ذلك أيضا.

تتصف تلك التحولات الاقتصادية بالعمولة, فأصبحت المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد, مما فرض عليها تحديات أكبر من قبل لمواجهةها بسرعة وبكفاءة عالية باستباق تلك التغيرات البيئية باستخدام نظام الذكاء الاقتصادي *l'intelligence économique* لتأمين مستقبلها, خاصة أن الأسواق متشعبة في كثير من القطاعات وأيضاً تتميز السلع والخدمات بقصر دورة حياتها.

انطلاقاً مما سبق فإن أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية هي مدى قدرتها على تبني وسيلة أو آلية مناسبة لتحديد ميزتها التنافسية, من خلال تقديم منتجات جديدة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة وذلك بتطوير نظم الإدارة والإنتاج.

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع الابتكار في العديد من الكتب والمقالات والمؤتمرات وهذا منذ أول دراسة منسوبة للاقتصادي النمساوي شومبيتر.

يتطلب نجاح عملية إدارة الابتكار توفر آليات داعمة له, سواء أكانت في المجتمع ككل أو في المؤسسة في حد ذاتها بغية التميز والريادة, والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى جاهدة هي الأخرى إلى تبني الابتكار في ظل تزايد انفتاح الاقتصاد الوطني, لضمان مكانة لها في عالم متغير لا يعترف إلا بالتجديد والابتكار بصفة مستمرة ودائمة, إذ أن الأمر لا يتوقف عند الحصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية فحسب, بل يتعدى ذلك إلى العمل بشكل مستمر على تنميتها وتجديدها إذ أن المؤسسات المنافسة تسعى إلى تقليدها, والابتكار أحد أهم الدعامات لتحقيق ذلك.

## 1- إشكالية البحث:

- انطلاقاً مما سبق ذكره فإن إشكالية بحثنا تتمثل في التساؤل التالي :
- ما هو أثر الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟.
  - ومن خلال الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
  - ماهية أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية؟.
  - ما هي الميزة التنافسية، وما هي أبعادها؟.
  - أين يكمن دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟.
  - ما هو دور للابتكار في تنمية وتدعيم الميزة التنافسية للشركة العامة للهندسة سيفنكو؟.

## 2- الفرضيات :

- للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
- الميزة التنافسية أساس تفوق المؤسسة الاقتصادية في السوق.
  - أصبحت الميزة التنافسية غير دائمة، لذا وجب على المؤسسة تجديدها باستمرار نظراً لاشتداد المنافسة.
  - تركز الشركة المدنية للهندسة جهودها على تبني الابتكار بمختلف أنواعه في تقديم منتجاتها.
  - يؤدي الابتكار إلى تنمية الميزة التنافسية في الشركة العامة للهندسة سيفنكو، من خلال التأثير على معدلات الربحية، والحصة السوقية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار موضوع الابتكار وعلاقته بالميزة التنافسية كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما نذكره فيما يأتي:
- مجال تخصصي الدراسي الذي كان في الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، إذ يعتبر الابتكار في صلب التخصص.
  - حداثة الموضوع وأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة.
  - توضيح اللبس في تحديد المفاهيم المرتبطة والمشابهة للموضوع كالإبداع، الاختراع والاكتشاف.

## 4- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- أهمية الابتكار بحد ذاته للمؤسسة الاقتصادية.
- العمل على التوعية بأهمية الابتكار للمؤسسات الجزائرية من أجل مواجهة المنافسة.
- حاجة المكتبة إلى هكذا مواضيع حديثة بصفة خاصة.

## 5- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى:
- إبراز دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إسقاط الجانب النظري للابتكار على المؤسسة الاقتصادية, وتم تناول الشركة العامة للهندسة كدراسة حالة.
- تقديم المقترحات والتوصيات التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## 6- صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل, سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما نذكره كما يلي:
- قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية.
- عمل الشركة محل الدراسة والمؤسسة الجزائرية عموما الذي يتسم بقلّة استخدام الطرق العلمية ما يصعب العمل البحثي.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالشركة, والاكتفاء بإعطاء معلومات بطريقة شفوية وبصفة تقريبية.

### 7- المنهج المتبع:

تم الاعتماد في دراستنا لمختلف جوانب الموضوع بصفة أساسية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال سرد المعلومات وتحليل البيانات وتبيان مختلف العلاقات الموجودة, بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة الحالة وهذا في الدراسة الميدانية.

### 8- حدود البحث:

وتشمل الحدود الموضوعية, المكانية والزمانية, ويمكن ذكرها كما يلي:

#### -الحدود الموضوعية:

تتمثل في تبيان ومعالجة دور الابتكار وأهميته في تنمية الميزة التنافسية, باعتبار ما يشكله الابتكار كبعد مهم في ذلك.

#### -الحدود المكانية:

تم اختيار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية متمثلة في الشركة المدنية للهندسة بمدينة تقرت ولاية ورقلة.

#### -الحدود الزمنية:

للإمام بمختلف جوانب البحث قمنا باختيار فترة زمنية تقدر بست سنوات وهذا من 2008 إلى 2013.

### 9- الدراسات السابقة :

هناك دراسات سابقة تناولت الابتكار والميزة التنافسية نذكر أهمها:

- بحث بعنوان “دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية”, رسالة ماجستير في التسيير من إعداد الباحث بوبعة عبد الوهاب, جامعة قسنطينة 2012, حيث خلصت إلى اعتبار أن الابتكار الإداري (التنظيمي) الأكثر دعما للميزة التنافسية غير أننا نرى أن كل الابتكارات تسهم في ذلك.

-بحث بعنوان “إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان” من إعداد الباحثة قوراري مريم, جامعة تلمسان 2011-2012 خلص البحث إلى اعتبار الإبداع جوهر الأنشطة والأعمال الأساسية.

## المقدمة العامة

ويسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات عن طريق اكتساب المعلومات والتكنولوجيا واعتبرت أن التحفيز المعنوي يساهم في خلق الأفكار الجديدة بما يحسن طرق الإنتاج, إلا أن البحث تناول الإبداع من الجانب النفسي أكثر خاصة عند تطرقه إلى النظريات المفسرة له وكيفية قياسه.

-بحث بعنوان "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة" من إعداد الباحث محمد سليمان, رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة 2006-2007, إذ تناولت الابتكار التسويقي في المؤسسة وخلصت إلى اعتباره لا يتطلب في الغالب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار التسويقية, وهو أهم وسيلة من أجل البقاء.

-بحث بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي", رسالة ماجستير في التسيير من إعداد الباحث حجاج عبد الرؤوف, جامعة سكيكدة 2006-2007, إذ شملت الدراسة الإبداع التكنولوجي وكيف يساهم في تنمية مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة سواء المصادر الداخلية أو الخارجية, دون التطرق لبقية الأنواع الأخرى الابتكار.

### 10- المصطلحات الهامة في البحث:

يتناول البحث مصطلحين أساسين وهما الابتكار والميزة التنافسية.

**الابتكار:** يقصد به العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات, أو تنظيم تمكن المؤسسة من تحقيق قيمة جديدة للعملاء.

**الميزة التنافسية:** يقصد بها الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها وينعكس هذا في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة أي تفرد المؤسسة عن بقية منافسيها.

## 11- خطة البحث:

للإلمام بمختلف جوانب البحث ارتأينا إلى تقسيمه إلى ثلاث فصول رئيسية حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى إدارة الابتكار في المؤسسة, من خلال ثلاث مباحث شملت مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به أولا, فالعوامل الداعمة له في المؤسسة وأخيرا تفعيل الابتكار في المؤسسة. أما في الفصل الثاني من البحث فتناولنا الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها وهذا من خلال ثلاث مباحث أيضا شملت ماهية الميزة التنافسية في المبحث الأول, ثم مختلف مقاربات بنائها من خلال بعض الكتاب والباحثين الرئيسيين الذين قدموا الإضافة في مجال التنافسية وأخيرا دراسة دور الابتكار في تنميتها في المبحث الثالث.

وفي الفصل الثالث تم تناول الدراسة الميدانية التي تمت في الشركة العامة للهندسة, لمحاولة إسقاط الجانب النظري وهذا من خلال ثلاث مباحث, في المبحث الأول منه يتناول الميزة التنافسية للشركة وفي الثاني مصادر ميزتها التنافسية, وأخير في المبحث الثالث تحليل دور الابتكار في تنمية ميزتها التنافسية.

# الفصل الأول:

## إدارة الابتكار في المؤسسة

### تمهيد:

ازداد اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالابتكار باعتباره أحد أهم الأبعاد (الأسس) التي يقوم عليها التنافس في الوقت الراهن, فالابتكار سمة المؤسسات الساعية للبقاء والتي تستهدف الريادة بصفة خاصة. تعمل المؤسسة على إدارة الابتكار من خلال توفير الآليات اللازمة والدعائم لتفعيله بطريقة تسمح لها بتحقيق أهدافها, على هذا الأساس والإمام بمختلف جوانب الموضوع, قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث إذ نتناول ماهية الابتكار في المبحث الأول منه, وإلى العوامل الداعمة له في المؤسسة في المبحث الثاني وأخيرا تفعيل الابتكار في المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية الابتكار

تهدف المؤسسة الاقتصادية اليوم إلى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي وكسب عملاء جدد، مما يجعل جميع المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بالشيء نفسه، لكن بطريقة مختلفة وهذا ما يسمى بالابتكار.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به

يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المتشابهة كالإبداع، الاختراع والاكتشاف.

### الفرع الأول: الابتكار

الابتكار هو ترجمة لكلمة (Innovation) الذي قد يترجمه البعض بالتجديد، كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة)، أي تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار الواسع أكثر مما يعني التجديد<sup>1</sup>. يستخدم الكثير من الكتاب مصطلحي الابتكار والإبداع على أن لهما نفس المعنى، غير أن هناك من فرق بينهما، حيث أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكل ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو التطبيق الخلاق والملائم لها، ومن ثم فالإبداع هو الجزء الخاص ببروز فكرة جديدة، أما الابتكار هو الجزء المرتبط بتحويلها إلى منتج، فهما عبارة عن مرحلتين متعاقبتين<sup>2</sup>.

عرف كل من (Guilte & Roffins) الابتكار بأنه: « العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات»<sup>3</sup>.

نستنتج أن الابتكار يعني تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية أي التطبيق العملي للإبداع، الأفكار قد لا تكون جديدة ولكن إدخالها الحياة العملية هو الابتكار الجيد أي الاستغلال التجاري للإبداع.

1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر ط 1، 2003، ص 16.

2- روابح عبد الباقي والعايد زهر، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2011، ص 07.

3- نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة تنمية الرافدين العدد 96، مجلد 31، جامعة الموصل العراق

2009، ص 37.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

### الفرع الثاني: الإبداع

يعني تأليف أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات بغية عمل شيء جديد أي توليد الأفكار<sup>1</sup>, فحسب Gawan<sup>2</sup>: «الإبداع هو مزيج من القدرات, الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل». يرى آخرون<sup>3</sup>: «أن الإبداع عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة, مفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام». يرى Ambil<sup>4</sup>: «إن الإبداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة, مفيدة وغير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا». التعريف الشامل الأكثر شيوعا<sup>5</sup>: هو اعتبار الإبداع عملية عقلية, أي استعمال الإنسان عقله لخلق أفكار, مفاهيم, أشكال فنية ونظريات تتصف بالحدثة. يمكن إيضاح نقاط الاختلاف بين الإبداع و الابتكار في الجدولين الآتيين:

الجدول (1-1): يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار		
الابتكار Innovation	الإبداع Créativité	
جماعي.	فردى.	- الأسلوب
فرديا.	جماعيا.	- طريقة العمل
متواصلة وطويلة.	متقطعة وفورية.	- العملية
قابل للقياس, أكيد.	محمتمل, غير قابل للقياس.	- التأثير
متقارب.	متضارب.	- أسلوب التفكير
تسيير المشروع.	العصف الذهني.	- شكل التجمع
العمل على التطبيق.	العمل على التفكير.	- دور المؤطر
المصدر: بلمختار ياسين, واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية, رسالة ماجستير, جامعة الجزائر 22007, ص 04.		

- 1 - سليم إبراهيم الحسنية, الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2009, ص 4.
- 2- فاطمة مانع, الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, 2010, ص 2.
- 3- علاء محمد سيد قنديل, القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, دار الفكر, عمان 2009, ص 125 .
- 4- رفعت عبد الحليم الفاعوري, إدارة الإبداع التنظيمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر 2005, ص 11.
- 5- بارك نعيمة وبرانس عبد القادر, متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة للمؤسسات الجزائرية. ملتقى دولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, 2010, ص 12.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

الجدول رقم (1-2) يوضح الفرق بين الابتكار و الإبداع بصورة أدق	
الإبداع فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي.	الابتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي.
الإبداع هو المثير للابتكار.	الابتكار هو استجابة للمبدعين.
الإبداع هو صناعة فكرة.	الابتكار ترويج وتنفيذ للفكرة.
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها.	المبتكر مستثمر للفكرة، مدعمها، منميها ومنفذها.
الشخص المبدع يركز على الفكرة دون اعتبار للمؤثرات الأخرى.	
المصدر: علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص125.	

### الفرع الثالث: الاختراع والاكتشاف

1- **الاختراع**: يعرفه بعض الاقتصاديين بأنه هو نفسه الابتكار على أساس أن معناها يعني اكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة<sup>1</sup>, غير أن هناك من يعتبر أن الاختراع هو الابتكار حين تطبيقه أول مرة<sup>2</sup>. يرى Coulter & Robbins أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية<sup>3</sup>.

### 2- الاكتشاف:

يعني<sup>4</sup>: إظهار أمر موجود أصلا في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله, بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف, فمثلا إن سقوط حبة التفاحة من الشجرة (من الأعلى إلى الأسفل) كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية, كذلك تم اكتشاف الجراثيم من طرف العالم الفرنسي باستور وهي موجودة من قبل في الطبيعة إلى أن توصل العلم إلى معرفتها.

1- فارس طراد, الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بومرداس, 2007, ص5.

2- نصيرة قوريش, الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات, جامعة الشلف, 2010, ص4.

3- نجم عبود نجم, إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, مرجع سابق, ص17.

4- طراد فارس, مرجع سابق, ص5.

### المطلب الثاني: أنواع الابتكار.

اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر, فقد حدد شومبيتر

Schumpeter خمسة أنواع رئيسية وهي<sup>1</sup>:

- إنتاج منتج جديد.
  - فتح سوق جديدة.
  - استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.
  - الوصول إلى تنظيم جديد (مثل حالة الاحتكار).
  - إدماج طريقة إنتاج جديدة.
- يضيف دراكر<sup>2</sup> أنواع أخرى مثل: الابتكارات المضافة والابتكارات التكميلية.
- على أساس هذا الاختلاف يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب مايلي<sup>3</sup>:

- طبيعة الابتكار.
- درجة الابتكار.

### الفرع الأول: حسب طبيعة الابتكار.

#### 1- الابتكار في المنتج:

يكون إما بشكل منتج جديد, خدمة جديدة أو مواصفات جديدة, والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل, أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة, تكمن أهمية المنتجات أو الخدمات الجديدة في تجنب تقادم وخروج المنتجات الحالية فضلا عن إمكانية إحلال منتج جديد محل القديم أو التقادم وذلك للمحافظة على نمو المؤسسة و إستمراريتها<sup>4</sup>.

قد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير, حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكون له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر

1 -Gregory Shqipe ,Rexhepi Gadaf and others ,Innovation Strategies and competitive advanatages,journal of innovation ,issue;08,university of Macedonia , 2013, p11.

2- Normal and Vergananti;Incremental and Radical Innovation, journal of innovation and,org,2012,p5.

3- طراد فارس, مرجع سابق, ص07.

4- غسان قاسم اللامي وم.يسرى محمد حسن, قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية, مجلة الإدارة و الاقتصاد, العدد أربعة وسبعون, جامعة بغداد, 2009 ص 223.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن, لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق<sup>1</sup>.

### 2- الابتكار التسويقي:

يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي, وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج, حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكار تسويقي, كذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثل إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكار تسويقي أيضا, وهكذا فإن أي فعل مميز ومفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي<sup>2</sup>.

### 3- ابتكار العملية:

تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات, أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة, بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون, إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها, وتكون ابتكارات العملية في ما يلي<sup>3</sup>:

#### - تحسين عملية إنتاجية قائمة:

تعني تحسين الإجراءات, النشاطات, أداء العمليات الإنتاجية (المواد, الآلات, الطرائق الأساليب والأفراد) وتشير الممارسات العملية إلى توجه المؤسسة إلى التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل فيها, والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تصبوا المؤسسة الوصول إليه, فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية, فقد أوضح Evans: أن تحسين العملية يتمثل في تحقيق الفرص لانجاز مستوى عال ومستمر في أداء العملية.

1- م. محمد فاضل وم. محمد عبد زيد عبد عون, تقوم إبداعات المنتج الفندقي, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد ستة وثمانون, جامعة بغداد 2011, ص 288.

2- م. بثينة لقمان أحمد, الإبداع وانعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد العشرين جامعة تكريت, 2010, العراق, ص 57.

3- أياد محمود الرحيم وم. دنيا حسن, أثر إبداع العملية في تصميم المنتج; دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية, المجلة العراقية للعلوم الإدارية العدد السابع والعشرون, جامعة الموصل العراق, ص 69.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية, لذا تم إدراج مجموعة من الآراء في الجدول الآتي :

جدول رقم (1-3) يوضح آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية .		
السنة	الكاتب	المفهوم (تصميم العملية)
1991	Vonderembers & White	وصفا تصميم العملية بكيفية صنع المنتج, ولقرار تصميم العملية مكونان رئيسيان هما: 1- مكون تقني أو هندسي. 2- مكون اقتصادي من ناحية الحجم.
1993	Krajewski & Ritzman	إن تصميم العملية هو اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائل وطرق إنتاج السلع و الخدمات.
1995	Noori & Radford	تصميم العملية هي مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل و تكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات.
1998	Slack & Others	إن تصميم العملية عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات, الخدمات وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات, التكنولوجيا والأفراد.
2000	Harrington & Others	إن تصميم عملية جديدة يطلق عليها إعادة هندسة العملية بسبب استخدامه الطريقة نفسها إذا كانت المنظمة تقوم بتصميم العملية أول مرة.
المصدر: آياد محمود الرحيم ودنيا حسن, مرجع سابق, ص 69.		

### 4- الابتكار التنظيمي:

يرى سولمان Suliman بأنه: « مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة, وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها, مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة, والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات»<sup>1</sup>.

يقدم Kunstler نموذج خاص بتشخيص أبرز عناصر عملية الابتكار التنظيمي بالاستفادة من شركة Hothouse الأمريكية الذي يقوم وفق العناصر الآتية<sup>2</sup>:

- القيم التنظيمية: يقصد بها التي ينبغي للأفراد تحقيقها في المؤسسة ونماذج السلوك المؤدية لبلوغ تلك النتائج.
- الغرض والرؤية: يشير الغرض إلى سبب وجود المؤسسة حالياً والرؤية تسيير إلى ما تطمح إليه مستقبلاً.
- الأفكار: تمثل مساهمتها في تحديد استجابة المؤسسة تجاه البيئة, يفضي إسهامها في تكييف المؤسسة عبر إجراء عمليات داخلها.
- التبادل: عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية من حيث الآراء, التحفيز والعمل الجماعي.
- الإدراك: يدور حول إدراك الأفراد في المؤسسة لما هو مطلوب منهم أداءه من حيث المهام والخبرة المطلوبة.
- التعلم التنظيمي: تسهم هذه العملية في الابتكار التنظيمي عبر استخدام المؤسسة للمعلومات التي جمعتها عن الأحداث السابقة للاستفادة منها في الأحداث المستقبلية وهذا بالانفتاح على البيئة الخارجية.
- الجانب الاجتماعي: يشير إلى واقع النظام الاجتماعي للمؤسسة عبر التفاعلات الحاصلة بين خصائص الفرد وفريق العمل (مدى دعم الفرد المبتكر واندماجه مع الآخرين).
- أجواء المرح: يقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها بعث البهجة في أجواء العمل, حيث تخفف من التوتر والشدة النفسي للأفراد العاملين, ما يترتب على ذلك من سلوكيات يمكن أن تكون حافزاً نحو العملية الابتكارية.

1- رفعت عبد الحليم الفاعوري, إدارة الإبداع التنظيمي, مرجع سابق, ص 26.

2- إحسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر, التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي; العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية, مجلة الدراسات الإدارية العدد الثالث, جامعة البصرة العراق, 2007, ص20.

### الفرع الثاني : حسب درجة الابتكار:

حيث يصنف جونز Jones الابتكار إلى: الابتكار الجزئي والابتكار الجذري<sup>1</sup>.

#### 1- الابتكار الجذري:

حيث يتكلف هذا النوع من الابتكار القيام باستثمارات مالية ضخمة ووجود معرفة كبيرة لأن الأمر يتعلق بالبحث عن منتج, طريقة أو تنظيم بصورة مختلفة تماماً عن ما هو سائد, أو إجراء تعديلات على ما هو موجود بنسبة كبيرة, وهذا مالا يتوفر عند الكثير من المؤسسات, بحيث يكون تأثير هذا الابتكار كبير على المؤسسة وعلى بيئة التنافس.

#### 2- الابتكار الجزئي:

يكون بإجراء تحسينات على مستوى المنتج أو العملية, بحيث يتطلب معارف علمية كبيرة ولا يكون تأثيرها على مستوى المؤسسة ككل, بل يمثل تحسين للأداء الناجع, كتحفيض التكاليف أو التغيير في الأنظمة الجزئية للمكونات الخاصة في المنتج, مثال ذلك: كوابح في السيارات, حيث فوائدها قيمة بما أنها تتطلب مجهودات كبيرة من جهة وغير مكلفة من جهة أخرى, و يمكن أن تنتج هذه التحسينات من بعض الميادين التكنولوجية أو ملائمة حلول كانت موجودة من قبل مثلاً: في التجهيزات الصناعية (مثل تزويد هذه التجهيزات بتحكم عددي), وتقوم هذه التحسينات على خبرة المؤسسة وعلى ديناميكية أفرادها<sup>2</sup>.

عموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص المكونة لكل من الابتكار الجذري والجزئي كما يظهر في الجدول رقم (1-4).

1- عاكف لطفي خصاونة, إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع ط1, الأردن 2011, ص55.

2- طراد فارس, مرجع سابق, ص 9.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

جدول رقم (1-4) يوضح خصائص الابتكار الجذري والتدريجي		
الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي	الخاصية
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	سرعة السير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	الإطار الزمني
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدرجي	التغيير
مفاجئ	تدرجي وثابت	المساهمة
قلة من المتميزين والمختارين	كل فرد	المدخل
فردية عاصف، أفكار فردية	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	الطريقة
إعادة البناء	الصيانة والتحسين	الشرارة
الإفترضات التكنولوجية ونظريات	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	المتطلبات العملية
استثمارات ضخمة وجهد قليل	استثمارات قليلة، لكن درجة عظيمة للمحافظة	توجيه الجهد
للمحافظة عليه.	عليه.	
نتائج من أجل الأرباح	للأفراد	معايير التقييم
ملائم جيد للاقتصاد سريع	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل.	الميزة
النمو.	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 154.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الابتكار

يتميز النشاط الابتكاري بالتعقيد، بما أنه هناك عوامل عدة متداخلة في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة تعقيدته هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في ظل ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى. يمكن تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار في<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء في عملية الابتكار، حيث كان ينظر في السابق إلى أن الأفراد لهم ذكاء عالي غير أن الدراسات الحديثة أظهرت أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة ولا تقتصر على فئات معينة من المجتمع

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129 .

إلا أنه يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر, لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة, وأهم هذه الخصائص ما نذكره كمايلي<sup>1</sup>:

1- الميل للتعقيد : حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2- حالة الشك: حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارج عن المألوف التي قد تطال حتى البديهيات, مثل تساؤل نيوتن عن سر عدم سقوط التفاحة من الشجرة إلى أعلى خلافا لسقوطها المألوف نحو الأسفل.

فمواصلة التساؤلات لا بد من أن يؤدي إلى البحث عن إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد.

### 3- الحدس:

إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المتينة, ويمكن توصيف الحدس كما ذكر الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات, حيث تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة أين لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية سرعان ما تنزل الأفكار الجديدة في أوقات الراحة عادة بما يدعى بومضة الإبتكار.

### 4- الإنجاز الذاتي:

حيث أن الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي, فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه, بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور.

يقترن الإنجاز الذاتي بتحقيق الذات الذي قدمه ماسلو (سلم الحاجات ماسلو), وحب العمل الذي يقوم به هو أقرب إلى السمو منه إلى إبراز الذات على الآخرين, وحين يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة فإنه يرتبط بإنجازه الذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الآخرين.

1- عاكف لطفي خصاونة, مرجع سابق, ص 69.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

### الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية

يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي, حيث إن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين, ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار نجد:

#### 1- إستراتيجية المؤسسة :

يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات, هناك من تعمل على المحافظة على الحالة القائمة, وهناك مؤسسات تجعل من الابتكار كمصدر لميزتها التنافسية أي الاعتماد على إستراتيجية إبتكارية كأحد أبعادها .

#### 2- القيادة وأسلوب الإدارة :

تعتمد عملية الابتكار بوجه خاص على القيادة الفعالة التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار, وفيما يلي أهم مقومات إدارة الإبتكار<sup>1</sup> :

- القيادة الإدارية يجب أن تكون لديها قابلية للتطوير, بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ذات جودة, حيث للقائد دور في ذلك من خلال المبادرة, المثابرة, المرونة, التجديد التحفيز والجرأة في إنجاز القرارات.

- القيادة المتميزة من مقومات عملية إدارة الإبتكار التي تحتاج إليها المؤسسات سواء في المستويات الإدارية العليا الوسطى أو الدنيا ومن المهم استخدام مهارات وأدوات القيادة لتحقيق النمو.

- توجد بعض الأفكار الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ يجب على القيادة مراجعة فكرة تنفيذها, فما لا يمكن تنفيذه حاليا يمكن تنفيذه مستقبلا.

#### 3- الفريق:

أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل خاصة المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين أساسين هما :

- خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

1- علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص158.

### 4- ثقافة المؤسسة :

تعرف على أنها: «مجموعة القيم، المعتقدات، المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد»<sup>1</sup>.

بشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار فإنها تتسم أيضا بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم و تقاليد جديدة.

### الفرع الثالث: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

يولد الفرد في بيئة معينة، قد تكون هذه البيئة داعمة للابتكار وتعمل على ظهوره، أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية، نفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة السائدة وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع إلى<sup>2</sup> :

### 1- الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع

#### - العوامل الاجتماعية والثقافية :

إن تفاعل الفرد و المجتمع من العوامل و المتغيرات 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 و الثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

#### - العوامل السياسية :

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، يكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، تخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

1- بوحية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02-2003، ص142.

2- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة المسيلة 2007، ص46.

### 2- مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد

تقام مثل هذه المؤسسات دعماً لاحتياجات المؤسسات ومعالجة المشكلات التقنية بمختلف أنواعها وعليه فقاعدة البحث والتطوير في المجتمع تشكل دعماً للابتكار بالمؤسسات، وتتمثل هذه القاعدة في مراكز البحث الأساسي ومراكز البحث التطبيقي، مع ضرورة القيام بالحماية القانونية للابتكارات وهذا من خلال نظام للبراءة<sup>1</sup>.

---

1- م. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 112.

### المبحث الثاني: العوامل الداعمة للابتكار في المؤسسة

تتمثل العوامل الداعمة للابتكار في إدارة المعرفة, البحث والتطوير والتكنولوجيا حيث تساهم بشكل في دفع عملية الابتكار في المؤسسة.

### المطلب الأول: إدارة المعرفة

تشكل المعرفة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة الفعالة, لكونها تمثل مصدرا للابتكار وتحسين الإنتاجية لذا تعمل المؤسسات على إدارة المعرفة بما يساعد على سهولة القرارات المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية, لمواجهة تحديات المحيط.

### الفرع الأول : ماهية المعرفة

1- مفهوم المعرفة: اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة, عموما يمكن تعريفها في النقاط الآتية:

- هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة .
- توصيفات للمفاهيم والعلاقات, والطرق المحددة.
- هي ما يبقى في رأس الفرد.

### 2- تصنيفات المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا, فالمؤسسة عندما تقدم منتجاتها فهي لا تقدم إلا جزءا من المعرفة القابلة للتحديد, وسهل التقليد, غير أن ما يوجد في رؤوس أفرادها وخبرتهم والعلاقات التنظيمية بينهم لا يمكن نقله, بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة ورؤيتها لممارسة نشاطها, يمكن تصنيف المعرفة حسب ما اقترحه Nonak كما يلي<sup>1</sup>:

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية التي تتمثل في الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب, والوثائق أو أي وسيلة أخرى, سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية, هذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.
- **المعرفة الضمنية:** تتجسد من خلال العبارة: «نحن نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول» فهي المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحسية غير قابلة للنقل والتعليم, التي توجد في عمل الأفراد داخل المؤسسة

1- أريخ سعيد خليل وأثير هاني حرز وآخرون, أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية; دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية, مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية, العدد الأول, جامعة بابل العراق, 2012, ص 04.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

- وهي تعطي خصوصية للمؤسسة, بحيث توفر للمؤسسة أفكار جديدة تسمح بتغيير النمط الحالي للعمليات وتعمل على تطوير المنتجات بذلك لها دور ريادي في الإبداع والابتكار, ويشكل البعد المشترك للمعرفة الضمنية:<sup>1</sup>
- **الشكل الفردي** : الذي يتمثل في مجموع معتقدات الفرد, عاداته ومعارفه المجردة, وتتأثر هذه المعتقدات بالتفاعلات والاحتكاك مع الأفراد الآخرين.
  - **المعرفة الضمنية المشتركة** : تعتبر طرف أساسي في معرفة المؤسسة وتتمثل في السلوكيات المشتركة, والتعلم يتم من خلال المجموعة والتشارك في المعرفة.
  - **تفاعلات المعرفة** : قدم **Nonak** مساهمات قيمة في مجال التفاعلات بين المعرفة الضمنية والصريحة التي تتجسد في أربع مراحل كما يوضحها الشكل الآتي :

جدول رقم (1-5) يوضح تحولات المعرفة	
من الضمنية إلى الصريحة التجسيد (Externalization)	من الضمنية إلى الضمنية التنشئة (Socialisation)
من الصريحة إلى الصريحة الترابط (Combination)	من الصريحة إلى الضمنية التذويت (Internalization)
المصدر : فريد كورتر, الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الحادي عشر, جامعة بسكرة, 2007, ص 275.	

### - التنشئة (Socialisation) :

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية, إن التنشئة هي أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة, وهو الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة, كما أن التنشئة هي أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد, حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة, من خلال التواجد سوية داخل شركة, العيش داخل بيئة الشركة, العمل المشترك ضمن أعمال فرق الشركة, وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد في الشركة, والتقرب من الذات الأكبر للشركة, وفرقها وأفرادها عن طريق التشارك والتعلم.

1- فريد كورتر, مرجع سابق, ص 268.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

ان التقرب المادي, التعايش داخل الشركة, والعمل داخل مواقع الشركة, تبادل المعلومات, الخبرات والمشاعر تمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

### - التجسيد (Externalization):

إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد والتفسير, ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل, وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد, أو للمجموعة إلى الآخرين. عملية التجسيد هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة, وفيها يصبح الفرد جزءاً من المجموعة وتصبح أهدافه, أفكاره متكاملة مع أهداف وأفكار المجموعة, وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة, ما ينشأ عنه عملية تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

عملياً يقوم التجسيد على عاملين: نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة, باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات, المفاهيم, الاستعارات, القصص وغيرها, التفاعل الخلاق والكثيف في أعمال أو فرق الشركة مما يشكل مساهمة فعالة, وقوية في تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية قوية ذات شكل صريح قابل للفهم, والتعلم من قبل المختصين والمستفيدين المشاركين في هذا التفاعل.

### - الترابط (Combination):

إن الترابط هو عملية التحول من الصريح إلى الصريح, فهو يستلزم تحول المعرفة الصريحة إلى مجموعة أكثر تعقيداً من المعرفة الصريحة.

فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى معرفة صريحة أكثر تطوراً, وفي هاته المرحلة يتم الاعتماد على ثلاث عمليات: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج الشركة استخدام أساليب لنشر المعرفة الجديد بين أفراد الشركة, وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (القواعد, الخطط, و التقارير, بيانات السوق...).

### - التدويل (Internalization):

هو التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية, من خلال هذا التحول يتم إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للشركة, عن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة, التمرين والتعلم داخل العمل, يصبح الفرد في كيان أكبر مرة أخرى, وهو الوصول إلى نطاق معرفة الجماعة والشركة ككل.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

تعتمد مرحلة التدويل على بعدين هما:

- **الأول:** تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة, حيث أن عملية التدويل تحقق مفاهيم, وطرق جديدة حول عمليات الشركة, والأفراد أيضا.
- **الثاني:** إن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب, المحاكاة قصد التعلم من خلال القيام بالعمل وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات افتراضية.

### الفرع الثاني : إدارة المعرفة

تتشكل أهمية إدارة المعرفة في جعل عمل المؤسسة يسير في اتجاه قابل للتطبيق لتحقيق التميز في قيمة موجودات المؤسسة.

#### 1- تعريف إدارة المعرفة:

يعرفها Beijerse (1999) بأنها: «الوصول إلى أهداف المنظمة من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تقوم على تمكين عمال المعرفة من تطوير قدراتهم, تعزيزها واستخدامها لتفسير المعلومات والبيانات»<sup>1</sup>.

#### 2- أهمية إدارة المعرفة:

- هناك العديد من الأسباب التي تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد الحاجة إلى تطبيقها وهي<sup>2</sup> :
- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمته.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- انخفاض دورة حياة المنتجات.
- عدم استمرارية الموارد البشرية الكفوءة في العمل.
- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يستغرقه العاملون في الحصول على معارف جديدة.

1- أريج سعيد خليل وأثير هاني حرز وآخرون, مرجع سابق, ص03.

2- سليمان الفارس, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق), مجلة جامعة دمشق في العلوم الاقتصادية والقانونية, العدد الثاني 2010, ص 69.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

تتعامل إدارة المعرفة مع أمور غير ملموسة وقدم Dieng ستة عناصر أساسية أو مراحل تتألف منها إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:

- الكشف عن حاجة المؤسسة للمعرفة وتحليلها (التخطيط لإدارة المعرفة).
- بناء قاعدة المعرفة التنظيمية ( التنظيم لإدارة المعارف).
- تسهيل الوصول إلى المعرفة, توزيعها والمشاركة فيها ( قيادة إدارة المعرفة).
- توظيف المعرفة وإعادة استخدامها بشكل ملائم (التوجيه لإدارة المعرفة).
- تقييم ومراجعة أنشطة إدارة المعرفة ( الرقابة على إدارة المعارف).
- صيانة وتطوير معرفة المنظمة ( تطوير المعرفة وإدارتها).

### المطلب الثاني: البحث والتطوير

يعتبر البحث و التطوير من أهم العناصر المؤثرة في الإبداع والابتكار, لذا تعمل الكثير من المؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في البحث و التطوير لزيادة معارفها وتطبيقها بغية المساهمة في بناء القدرة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم وظيفة البحث و التطوير و أهم أنواعها .

### 1- مفهوم وظيفة البحث و التطوير:

تتعدد تعاريف البحث والتطوير, حيث يعرف على أنه<sup>2</sup>:

« النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي».

يمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير من حيث شقيها الأساسين:

- **البحوث هي:** «طريق للاستقصاء والتتبع المنظم, الدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات, الحقائق والعلاقات الجديدة, فضلا عن تطوير, تعديل وتحليل المعلومات القائمة».
- **التطوير:** فيعني « الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظريات».

1-سليم إبراهيم الحسنية, الإدارة بالإبداع, مرجع سابق, ص185.

2- بويعة ع. الوهاب, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس)؛ رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة قسنطينة, 2012, ص 105.

### أنواع البحوث و التطوير :

- تقسم منظمة التعاون والتطور الاقتصادي (OECD) مصطلح البحث والتطوير إلى ثلاثة أقسام متميزة وهي<sup>1</sup>: البحث الأساسي, البحث التطبيقي والتطوير, وتعرف هذه الأقسام الثلاثة على النحو التالي:
- **البحث الأساسي:** يهدف هذا النوع من البحوث إلى تطوير المعرفة العلمية القائمة من خلال بحوث أصلية تؤدي إلى زيادة تراكم الحقائق العلمية, ولا يكون لهذا النوع من البحوث أهداف اقتصادية محددة عند لحظة إنجازها وتضطلع بها عادة الجامعات, مراكز البحث والدراسات بعيدا عن المؤسسات.<sup>2</sup>
  - **البحث التطبيقي:** تتمثل المهمة الأساسية المرجوة من البحث التطبيقي في إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التقنية التي تعترض المؤسسات الاقتصادية أثناء مزاولتها لنشاطها بهدف الحصول على الحلول.<sup>3</sup>
  - **التطوير:** يعرف على أنه عمل نظامي يبنى على معرفة قائمة ومكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة إلى إنتاج منتجات جديدة أو تركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة, أو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا, أي تهدف أعمال التطوير إلى تحويل نتائج بحوث التطبيقية إلى تطبيقات تجارية ناجحة.<sup>4</sup>
- الفرع الثاني: أهمية وظيفة البحث والتطوير**

### 1- علاقة الجامعات ومراكز البحث بالقطاع الصناعي:

بناء المهارات المرتبطة بالبحث الأساسي والتطبيقي يتطلب الاستعانة بعلماء البحث والمتخصصين, بتأسيس بيئة عمل تدعم الابتكار وذلك بتشجيع منشآت بحثية, حيث يمنح القائمين عليها الوقت الكافي للعمل في مشروعاتهم البحثية.

يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج لدعم البحث والتطوير خاصة للمؤسسات الصغيرة من طرف الإدارات الحكومية وذلك بإعطائها أموال, لذلك تركز اهتمامها على ربط الجامعة بقطاع الصناعة للبحث خاصة في مجالات تخصصية دقيقة مثل: البحث في تكنولوجيا النانو, وكمثال على ذلك نجد وادي السيلكون بكاليفورنيا حيث قام مجموعة من المستثمرين مدعومين بجهود بحثية من الجامعات المحلية بتأسيس مركز عالمي للتكنولوجيا المتطورة, وشهدت بعد ذلك بروز العديد من الشركات الجديدة في المنطقة.

1- بلمختار ياسين, واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية؛ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية, رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجزائر, 2007, ص14.

2- عبد المجيد قدي, أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية؛ الرسائل والأطروحات, دار الأبحاث ط1, 2009, ص20.

3- عماري عمار وبوسعدة سعيدة, الإبداع التكنولوجي في الجزائر؛ واقع وأفاق, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سطيف, العدد 3, 2004, ص53.

4- محمد كامل مصطفى الكردى, أساسيات الإدارة, مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح, مصر, 2001, ص358.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

تفضل الشركات في اليابان الروابط غير الرسمية, حيث يقوم الباحثون في الشركات بتأليف بحوث مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والعمل بمخبرها, والقيام في النهاية بمشروعات مشتركة بينهم بعكس الولايات المتحدة الأمريكية حيث تأخذ روابط الجامعة والصناعة الشكل الرسمي الذي يتطلب القيام بإجراءات تعاقدية.<sup>1</sup>

**2. بعض نماذج عن إهتمام المؤسسات بالبحث و التطوير:**

ازداد اهتمام المؤسسات بالبحث والتطوير خلال العقدین الأخيرین خاصة من طرف المؤسسات الساعية للريادة وكذلك بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجالات معينة مثل: قطاع الإتصالات, وكمثال عن بعض المؤسسات الرائدة في مجال البحث والتطوير نذكر مايلي<sup>2</sup>:

- شركة **3M** لها ثقافة تشجيع الابتكار داخلها, فهي طورت مجموعة من العمليات لدفع عملية الابتكار فريئسها George Bakli يعمل على رفع فعالية ثقافة الإبداع, الإختراع والابتكار فهدف الشركة هو الوصول إلى إجمالي 30% من دخلها بتقديم منتجات جديدة, شركة 3M لها حوالي 6500 عامل من 75000 عامل يعملون في قسم البحث والتطوير, ولتحسين عملية الابتكار يقوم عمال قسم البحث والتطوير بإمضاء 15% من وقتهم في البحث في أفكار جديدة.

لتسهيل عملية البحث والتطوير تقوم الشركة بتحفييزات لعمالها سنويا تصل حتى 100000 دولار للبحث عن أفكار غير تقليدية, وترتكز الشركة في تطوير التحسين التكنولوجي من خلال استخدام التحفييزات للابتكار الداخلي لها, الشركة أيضا تشجع التعاون مع العملاء والباحثين الجامعيين في تقديم أفكار للشركة, حيث لها 30 مركز تكنولوجي للعملاء منتشر حول العالم.

- شركة **apple** تحتل كل عام المرتبة الأولى عالميا من بين الشركات الإبتكارية في العالم خلال السنوات الأخيرة, فتركيزها في عملية الابتكار ساعدها على المحافظة على ميزتها التنافسية, وقوة تسويقها بالمقارنة مع منافسيها .

رئيسها السابق Steve jobs له الفضل في النجاح الذي وصلت إليه الشركة, حيث أصبحت لها القدرة الكاملة لعمل تصاميم لمنتجات مبتكرة وتقدير احتياجات العملاء, فمن بين السياسات التي كان يعتمد عليها Steve jobs هي تشغيل المواهب في اختصاصاتهم والنتيجة أن الشركة أصبح لها فريق في كل الاختصاصات.

1- شهيد يوسف وكورونابثيما, دور الجامعات في التنمية الإقتصادية, ترجمة شعبان خليفة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, مصر, 2007, صص 51,52,41

2 - R.duane ireland and robert e.hoskisson and others, The Management of strategy concepts and Cases, 10 th edition , printed from south-western company.canada 2013,p5.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

أهم المنتجات المبتكرة للشركة التي أحدثت ثورة في عالم الهاتف النقال هو I phone, بعد عام قامت بتحسين النموذج الأول لمنتجها وجعلته أكثر قوة وسهل الاستعمال وأكثر وضوح للمستعمل, ففي ديسمبر 2010 زادت مبيعات I phone بمعدل 87% لتتربع على سوق الهاتف الذكي في العالم بنسبة 70% وهذا من خلال هاتفها الذكي I phone 4, وفي نهاية 2013 طرحت I phone 5.

### الفرع الثالث: نفقات البحث و التطوير

وظيفة البحث والتطوير نشاط يعتبر مكلف نوعا ما فهو استثمار له طبيعة إقتصادية مثل بقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى, إذ يعتبر البحث عموما أقل تكلفة من التطوير, لذا فإن معرفة تكاليف نشاط البحث والتطوير يعتبر أمر مهم بالنسبة للمؤسسة ككل, ولمدير البحث التطبيقي خاصة, ولتحديد تكاليف هذا النشاط يستحسن أخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية<sup>1</sup>:

- 1- اعتبار نشاط البحث والتطوير عملية إستثمارية, حيث ينبغي فتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المؤسسة.

- 2- تحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة بشئ من التفصيل, مع تحديد مركز مسؤولية مدير البحث والتطوير.
- 3- التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء, حيث هناك أعباء يمكن تحميلها مباشرة إلى النشاط وهناك أعباء أخرى غير ذلك .

### المطلب الثالث: التكنولوجيا

يشكل موضوع الترابط بين إستراتيجيات الأعمال والعمليات والتكنولوجيا عنصر مهم للمؤسسات, لذا أصبح من الضروري تحديد التغييرات المطلوبة للمسارات التكنولوجية القائمة أو تحديثها كلياً لدعم الابتكار بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وديمومة تنافسيتها.

### الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا وأهميتها للمؤسسة

- 1- مفهوم التكنولوجيا: تعددت المفاهيم الخاصة بتعريف التكنولوجيا ونورد أهمها في مايلي<sup>2</sup>:
  - عرفها white بأنها: «تطبيق المعرفة التي تكون على شكل أدوات, عمليات وإجراءات متطورة لحل المشاكل».
  - يعتبره Evans بأنها: «مجموعة عمليات, أدوات, أساليب وإجراءات يمكن استخدامها في إنتاج السلع والخدمات».
  - بينما يعرف كل من karjewski & Ritzman التكنولوجيا بأنها: «عملية يدوية أو ذهنية تستخدم لتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات».

1- م. سعيد أوكيل, إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1994, ص 90.

2- م. خالد عبد الله إبراهيم, العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية, العدد الثاني, العراق 2008 ص 03.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التكنولوجيا مجموعة من العمليات, الأدوات والأساليب فضلا عن المعارف والخبرات اللازمة لإنتاج المنتجات والخدمات.

2- التطور الديناميكي التكنولوجي: مساهمة التقدم التكنولوجي في التقدم الاقتصادي يظهر من خلال كثرة المنتجات الجديدة, وكذا من خلال اتخاذ طرق جديدة التي تعمل على زيادة الإنتاجية, فالتطور التكنولوجي يغير عوامل النجاح الأساسية في مختلف الصناعات, حيث إن تكنولوجيات الإنتاج عرفت منذ القرن الماضي تطورا مستمرا, بفضل التطور في تكنولوجيا الإلكترونيك وتكنولوجيا الاتصال, ان امتلاك المؤسسة لمجموعة التكنولوجيات مثل: تكنولوجيا تصميم المنتج, طرق الإنتاج وتقنيات الاتصال فإن هذه المجموعة تسمى بالمرورث التكنولوجي الذي يرتبه مكتب (A.D.L) Arthur D.Little إلى أربع فئات وهي<sup>1</sup>:

- التكنولوجيا الأساسية: هي أساسية لممارسة النشاط, والمستعمل بصورة واسعة ولها تأثير تنافسي قليل لأنه ليس لها خصائص مميزة, لكنه من الضروري التحكم فيها.
- التكنولوجيا - المفتاح: هي مستغلة من طرف بعض المنافسين ولها تأثير تنافسي قوي, لان التحكم فيها ينتج عنه إمكانية التمايز في الصناعة .
- التكنولوجيا المقصورة: التي في طور التجربة من طرف بعض المنافسين, وتمثل تمايزا قويا, ومستقبل المؤسسة مشروط بها.
- التكنولوجيا الصاعدة: هي التكنولوجيات التي في مرحلة البحث أو التجربة في بعض الصناعات, قدرتها التمايزية غير مؤكدة ولكنها واعدة.

### 3- أهمية التكنولوجيا للمؤسسة

- للتكنولوجيا أهمية كبيرة مما يجعل المؤسسة الاقتصادية, تعمل على إجراء تحسينات على التكنولوجيا القائمة لأثرها الواضح في تطوير أداء العمليات, ومن بين أسباب اهتمام المؤسسات بالتكنولوجيا نجد<sup>2</sup>:
- زيادة الطاقة الإنتاجية ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج.
  - تحسين الجودة.
  - تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتعزيز قدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

1- براق محمد ورايح بن الشايب, تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة, 09-10 مارس 2004, ص 241.

2- غسان قاسم داود, إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي, مجلة العلوم الاقتصادية, العدد 47, العراق, 2007, ص 06.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

- تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين.
- التقادم وتدهور المعدات والعمليات, إذ تصبح غير كفؤة اقتصادية, أو ضعف أو قلة اليد العاملة الماهرة في المؤسسة.
- من أهم الفوائد التي تمثل بوصفها مزايا تنافسية ما حققته العديد من المؤسسات العالمية حسب karj نذكر منها<sup>1</sup>:
- تقليل تكاليف العمل المباشرة خاصة.
- زيادة المبيعات.
- تحسين الجودة.
- السرعة في أوقات تسليم المنتج من خلال تقليل التشغيل و الوقت المتأخر.
- تحسين تنافسية الأداء.

### الفرع الثاني: إدارة التكنولوجيا

**1- التغيير التكنولوجي:** يعمل التغيير على تبني المؤسسة لفكرة أو سلوك جديد, بما يهدف إلى إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وتحسين العوائد, وتشمل عملية التغيير المهمات, التكنولوجيا الهيكل التنظيمي والأفراد لإنجاز الأهداف بكفاءة, تهتم عملية التغيير التكنولوجي بتقنيات إنتاج المتوجات والخدمات والتغيير حتمية على المؤسسات, لأن البيئة ديناميكية ومتغيرة بصفة متسارعة لذا تعمل المؤسسات على التكيف مع تلك التغيرات أو السعي لاستباق التغيير إذا أرادت الطموح لأن تصبح رائدة من خلال استعمال الذكاء الاقتصادي.

هناك عدة تعاريف للتغيير التكنولوجي نذكر منها<sup>2</sup>:

- يعتبر Griffin التغيير التكنولوجي بأنه: « يمكن ملاحظته من خلال سعي المؤسسة إلى إستبدال معدات قديمة بأخرى جديدة, بما يتطلب أساليب وعمليات جديدة».
- بينما يعرفه Robbins بأنه: «التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب».
- بينما يرى Jones بأنه: «العملية التي تؤدي إلى انتقال المؤسسة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية جديدة من أجل زيادة فاعليتها».

1- م. خالد عبد الله إبراهيم, مرجع سابق, ص 03.

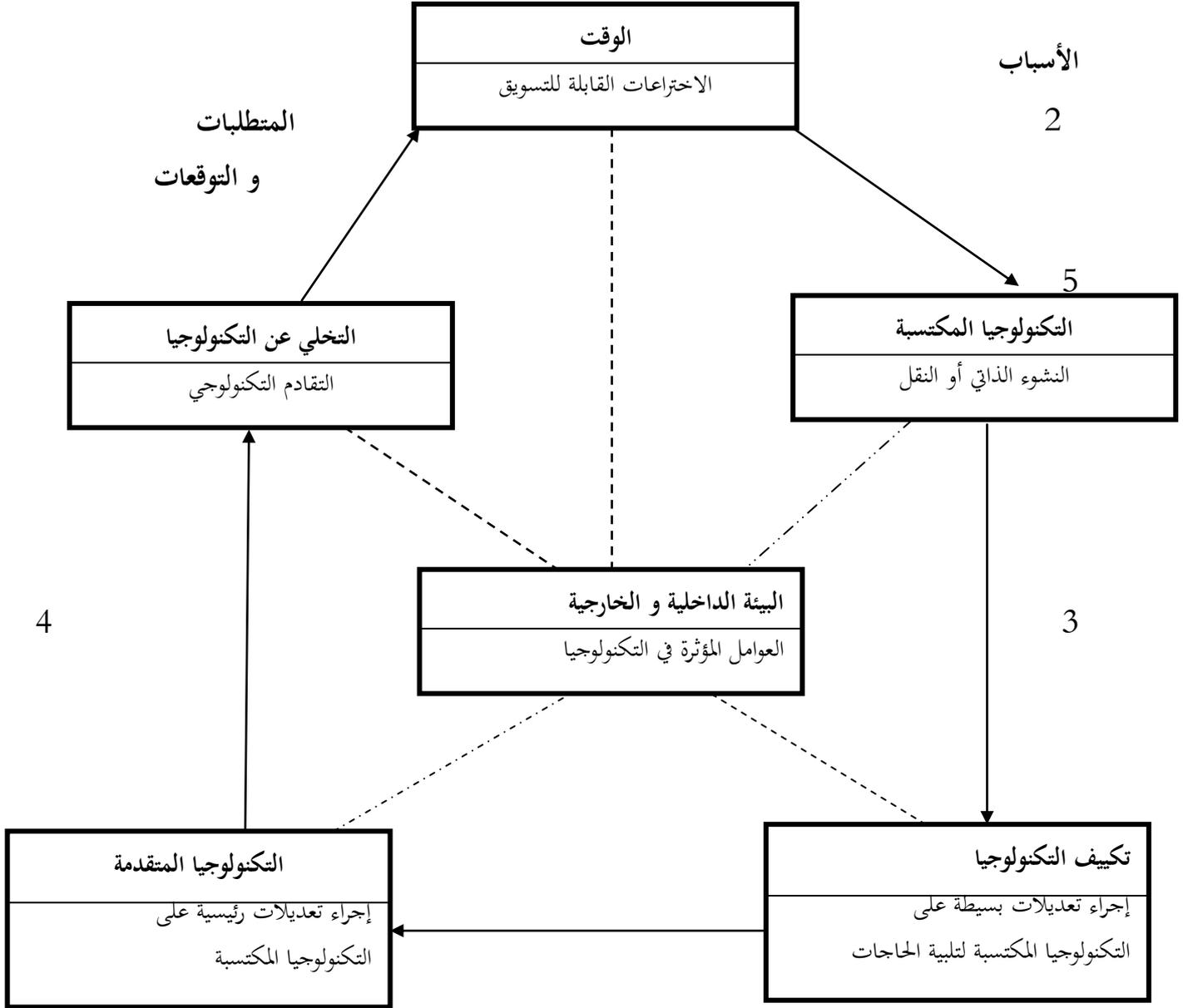
2- عطية خلف الموسوي وم. بتول, تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد الثامن والسبعون, 2008, ص 60.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

يمكن توضيح دورة التكنولوجيا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح دورة التكنولوجيا

1



المصدر: م. خالد عبد الله إبراهيم, مرجع سابق, ص 04.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

2- أثر التكنولوجيا على الابتكار: أصبحت التكنولوجيا تشكل قوة التوجيه الأساسي في النشاط الابتكاري من خلال تطبيق الأفكار الإبداعية, ووضع التصميم الأولية موضع التنفيذ من قبل المشرفين في قسم الإنتاج وتوضح الآثار خاصة على ابتكار العملية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

### - تكنولوجيا المنتج:

تقوم بترجمة الأفكار إلى منتجات جديدة لعملاء المؤسسة, تعد عملية مهمة لأن نظام الإنتاج ينبغي أن يتم تصميمه لإنتاج المنتجات وفقا للتقدم التكنولوجي.

### - تكنولوجيا العملية:

تتضمن الطرق التي تستخدمها المؤسسة للقيام وهي عملية ذات أهمية, حيث تمكن المؤسسة من تحسين الطرق المستخدمة حاليا في نظام الإنتاج.

### - تكنولوجيا المعلومات:

تستخدمها إدارة المؤسسة للتمكن من الحصول على معالجة ونقل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة وتكنولوجيا المعلومات تمكن من تحسين كيفية استخدام المعلومات لتشغيل نظام الإنتاج.

1- أياد محمود الرحيم وم.دنيا حسن, أثر ابداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العدد السابع والعشرون, ص64.

### المبحث الثالث : تفعيل الابتكار في المؤسسة

تتضمن عملية تفعيل الابتكار داخل المؤسسة إيجاد الطرق الأساسية لجعله واقعيًا، من خلال البحث عن الفرص و كذا المعلومات والأفكار.

#### المطلب الأول: البحث عن الفرص و المنتجات الجديدة

تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة مصدر مهم للمؤسسة الاقتصادية لاكتشاف الفرص، لذا تتسابق المؤسسات لاقتناصها حيث إذا لم تفعل المؤسسة ذلك فإن المنافسين سيفعلون ذلك حتما، لذا على المؤسسة رصد المتغيرات البيئية بصفة مستمرة وتقوم بوضع الفرص قيد الاستغلال لتحقيق العوائد من وراء ذلك. يعتبر بيتر دراكر أول من حدد مصادر فرص الابتكار وهي<sup>1</sup> :

- النجاح الفجائي.
- الفشل الفجائي.
- الحدث الخارجي الفجائي .
- الحاجة إلى الطريقة.
- تغير بنية السوق و الصناعة.
- النمو الديمغرافي.
- المعرفة الجديدة.

الفرع الأول: النجاح و الفشل والحدث الخارجي الفجائي: وتمثل هذه العناصر فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- النجاح الفجائي:

يعني أنه يجب على المؤسسة أن تخصص جزء من الوقت وكذا جهة معينة لتحليل وتناقش فيه النجاح الفجائي من خلال ما يجب أن تفعله المؤسسة وكيف يتم استغلاله والاستفادة منه، بتحديد متطلباته واحتياجاته. يعتبر النجاح الفجائي فرصة تتطلب أن تأخذ بعين الاعتبار من ناحية توفير الدعم البشري والمالي وهذا بمقدار حجم الفرصة.

1- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص77.

2- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص38.

### 2- الفشل الفجائي:

ينتج الفشل الفجائي في أغلب الأوقات نتيجة الخطأ أو عدم الكفاءة في التصميم والتنفيذ وقد يحدث عند المنافسين ليتحول بذلك إلى فرصة لدى المؤسسة وإن حدث للمؤسسة فيجب التغيير حين ذلك. يستلزم الأمر من المؤسسة البحث والتقصي عن أسباب الفشل, وكمثال عن ذلك ما حدث لشركة FORD الأمريكية حين أنتجت سيارة أدسيل عام 1957 حيث كان الإخفاق درسا للشركة أن المستهلكين لا يشترون السيارات من خلال اسم المصانع, ولا لأجل اقتناء وسيلة للنقل فقط, فصممت السيارة بناء على البحث التسويقي عن رغبات العملاء من حيث المظهر, الذوق العام والسيطرة على السيارة, مع كل ذلك فقد أخفقت أدسيل ومعها العاملين حول قرار وسلوك المستهلك. بعد البحث توصل القائمين على الشركة إلى تصنيف لصناعة السيارات حسب مستوى المعيشة, ومن ثم حققت شركة FORD نجاحا باهرا.

### 3- الحدث الخارجي الفجائي:

تعتبر الأحداث الخارجية مهمة, قد تحدث بصفة غير متوقعة من طرف مخططات الإدارة, كمثال عن ذلك أن شركة IBM التي كان تركيزها على الحواسيب المركزية للاحتفاظ بريادتها لهذا المنتج, لكن التطور المفاجئ غير المتوقع هو زيادة الطلب على الحاسوب الشخصي (P.C) خاصة بين الفترة 1975 و1980, وفي عام 1983 أصبحت IBM الشركة الرائدة في صناعة الحاسوب الشخصي في العالم. يعتبر الحدث الخارجي المفاجئ المجال التجديدي والابتكاري الذي يقدم للمؤسسة الفرص, حيث اقتناصها يمكن المؤسسة من النجاح.

### الفرع الثاني: تغيير بنية الصناعة و السوق

تتميز البيئة بالتغير المستمر, حيث أن الثابت الوحيد هو التغير وكذلك فالصناعة وبنية السوق تتميز بعدم الاستقرار, إن المؤسسات الناجحة هي التي تستبق التغير عن طريق التنبؤ وهذا باستعمال نظام فعال لليقظة والذكاء الاقتصادي, إذ نجد أن أكثر الصناعات تغيرا هي كل ما يتعلق بتكنولوجيات الاتصال والإلكترونيك حيث تفرز التغيرات الحاصلة ظهور فرص ابتكارية جديدة.<sup>1</sup>

1- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي, مرجع سابق, ص77.

تغير قواعد السير داخل صناعة معينة تنشئ وتحدث اضطرابات يمكن أن تتحول إلى تهديدات لبعض المؤسسات, بالمقابل تمثل فرص للمؤسسات الأخرى.

### الفرع الثالث: التغير الديمغرافي والمعرفة الجديدة

#### 1- التغير الديمغرافي :

تتميز الخصائص الديمغرافية لعملاء المؤسسة بعدم الثبات مع مرور الزمن, فالمؤسسات الناجحة هي التي تتوقع التغيرات الديمغرافية المستقبلية لعملائها, وبهذا فإنها تعمل على تحويل تلك التوقعات واستغلالها عن طريق المراقبة المستمرة ورصد تلك التغيرات.

تعني التغيرات الديمغرافية التحولات التي تحدث على حجم السكان, نسبة النمو الديمغرافي لهم, تركيبة الأعمار تكوين العمالة ومستوى تعليمهم وتدريبهم, إن لهذه التحولات أثر كبير على سلوك الشراء من حيث الكمية والنوعية .

لذا فإن من المهم للمؤسسات الاقتصادية معرفة كل التغيرات الحاصلة أو المتوقع حدوثها مستقبلا بالنسبة للجوانب الديمغرافية للعملاء, العمل على استغلالها وتحويلها إلى فرص ابتكارية في شكل منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية بما يتلائم وتلك التطورات.

#### 2- المعرفة الجديدة :

تعتبر المعرفة من أهم العناصر الداعمة للابتكار, فهي توفر للمؤسسة أفكار جديدة من خلال السماح لها بتغيير النمط الحالي للعمليات, واكتشاف فرص جديدة لتحسين المنتجات وتطويرها وطرح هذه المنتجات في السوق ومن ثم تقدم للمؤسسة فرصة لتنافس من خلال ميزة المنتج الجديد<sup>1</sup>.

1 - Namwoon Kim,Subin Im and others, Impact of Knowledge Type and strategic Orientation On New Product Creativity and Advantage In high-Technology Firms, Journal of Management Association 2013, p137.

### المطلب الثاني: مصادر المعلومات والأفكار الابتكارية

يعتبر البحث عن الأفكار الجديدة وحول الجديد والأفضل أمرا مهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وتتحصل هذه الأخيرة على الأفكار الجديدة والابتكارات متنوعة من مصادر متعددة نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحليل حاجيات العملاء.
  - شكاوي المشترين.
  - آراء المستشارين .
  - ضغوط المنافسين.
  - اقتراحات إدارة الإنتاج.
  - براءات الاختراع.
  - العمال.
  - اقتراحات إدارة التسويق.
  - تقارير وكالات الإعلان .
  - ضغوط ارتفاع الأسعار.
  - مراكز الأبحاث وأكاديمية البحث العلمي والجامعي.
- نذكر أهم مصادر الابتكار كما يلي:

### الفرع الأول : المنافسون

يشكل المنافسون عنصر مهم في تزويد وتقديم الأفكار الابتكارية للأفراد, يأتي ذلك من خلال دراسة السوق, المنافسين, دراسة منتجاتهم وأفكارهم الابتكارية, التي غالبا ما تكون من خلال الدراسات والبحوث واستعمال الذكاء الاقتصادي عن طريق الاستخبارات التسويقية التي تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين والعمل على اختراق عملهم بالوسائل المشروعة.

يتميز الاقتصاد اليوم بالمنافسة الشديدة التي تجبر المؤسسات في تلك الظروف الاستعداد لكل تغيير قد يحدث, ما قد يجعل المؤسسة تفقد مكانتها السوقية, ولذا تسعى المؤسسات بشكل دائم إلى الحدائة, التطوير

1- بن نذير نصر الدين, مرجع سابق, ص45.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

التحسين والإتيان بالجديد بالشكل الذي يفوق أفكار ومنتجات المنافسين, قد يكون ذلك من خلال استخدام أسلوب التحالفات أيضا وشراء منتجات المنافسين, تفكيكها, تحليل أجزائها وتقدير التكاليف المترتبة عن ذلك.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العملاء

يعتبر المستهلك من أهم المصادر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الابتكارية, حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات والمتطلبات لأن إرضاء المستهلك في الأخير هو الغاية التي تسعى إليها المؤسسات. قامت شركة IBM بدراسة حول مصادر الممكنة للابتكار, وهذا بجمع المعلومات عن طريق مقابلة عبر الهاتف مع 750 رئيس تنفيذي ورجال أعمال, خلصت نتائج هذه الدراسة لأن 76% من الرؤساء التنفيذيين صنفوا الشركاء وتعاون العملاء المصادر الأولى للأفكار الجديدة, بالمقارنة مع البحث و التطوير داخل المؤسسة الذي احتل المرتبة الثامنة بنسبة 14% من تصنيف الرؤساء التنفيذيين.

حسب نفس الدراسة التي قامت بها IBM فإن المصادر الأولى للابتكار هي المصادر الخارجية للمؤسسة وتمثل المصادر حسبها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الشركاء - العميل المباشر - المنافسين - العمال - الاستشاريين - الجمعيات - البحث والتطوير داخل المؤسسة - مراكز البحوث والمختبرات والمؤسسات الأخرى.

### الفرع الثالث : مصادر أخرى

هناك مصادر عديدة أخرى نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

#### 1- قنوات التوزيع :

تقوم قنوات التوزيع بتزويد المؤسسة بأفكار إبتكارية جديدة, نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق واحتياجاتهم وجوانب القوة والضعف فيه نتيجة الاحتكاك والتعامل المباشر والدائم معه.

1- عاكف لطفي الخصاونة, مرجع سابق, ص 114.

2 - Gerguri Shqipe & Rexhepi Gadaf and others, Innovation Strategies and competitive Advantage, Journal of Competitiveness, issue 082013, p10

3- عاكف لطفي الخصاونة, مرجع سابق, ص 114.

### 2- الحكومات :

تلعب الحكومات دورا فعالا في تقديم الأفكار الابتكارية الجديدة, وذلك من خلال تقديم المساعدات والاستشارات وتبني الابتكارات, يمكن للحكومات القيام بذلك عن طريق مؤسسات خاصة مثل: هيئات خاصة بنظام اليقظة الإستراتيجية لمساعدة المؤسسات الاقتصادية بمعلومات عن المجالات التكنولوجية والتغيرات التي قد تحدث مستقبلا.

تقدم الحكومة أيضا الدعم والحوافز التي قد تكون في شكل قوانين وتشريعات, وتشجيع الابتكار عن طريق إنشاء حاضنات العمال المتميزة.

مثال الدعم الحكومي ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية حيث شجعت الإدارات المحلية المؤسسات على البحث والابتكار في التكنولوجيا الدقيقة كتكنولوجيا النانو, أيضا وفي البيولوجيا العمل حاليا على اختصاص الخلايا الجذعية.

### المطلب الثالث: طرق اللجوء للابتكار

تعمل المؤسسة على توفير عوامل ومصادر داخلية لدفع عملية الابتكار بها, فهذه العوامل الداخلية متمثلة في مدى توافر المعرفة اللازمة, وطبيعة التكنولوجيا المستعملة وتخصيص وقت أكبر لموظفي البحث والتطوير لتحقيق الابتكار فيما يخص المنتج أو العملية.

بالإضافة إلى العوامل الداخلية نجد المصادر خارجية عديدة قابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة وعملا بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمؤسسة, يتطلب المفاضلة باختيار أحسن البدائل قصد إحداث الابتكار, يمكن حصر مختلف الطرق اللجوء للابتكار في مايلي<sup>1</sup>:

- اقتناء رخصة الابتكار.

- عقود واتفاقيات التعاون.

- المقاوله الباطنية .

### الفرع الأول : اقتناء رخصة الابتكار

عدم استطاعة أو رغبة الجهة المبتكرة في استغلال الابتكار, يحق لها أن تبيعه إلى الغير, وبالأحرى السماح للأشخاص والمؤسسات الأخرى في شكل رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إرادية ويعتبر إقتناء رخصة الابتكار الوسيلة المباشرة للحصول عليه, كما قد يعتبر الأكثر فعالية لكون المؤسسة على علم بما تشتري والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الابتكار.

1- بن نذير نصر الدين, مرجع سابق, ص59.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الابتكار الأصلي (صاحب الابتكار) لطلب شراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة, ومباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج .

يظم العقد بنودا وشروط معينة خاصة منها مايلي<sup>1</sup>:

- موضوع العقد .
- مدة العقد.
- مجال الاستغلال.
- المكافأة المالية (مبلغ جزائي أو نسبة مئوية) .
- شرط الإشعار بالتحسينات التي قد تقوم بها الجهة المتحصلة على رخصة الاستغلال, وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها.
- قد تكون هناك شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.

### الفرع الثاني: عقود واتفاقيات التعاون

تلجأ المؤسسة بالقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات التعاون بينها وبين مؤسسات أخرى, قد تكون تعمل في نفس القطاع أو في قطاعات اقتصادية أخرى, بهدف إنشاء شبكة من العلاقات والارتباطات للاستفادة في مجال البحث التطبيقي, وهذا نتيجة النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة, وكذلك الاعتبارات التي تفرضها المنافسة الشديدة في الوقت الحالي بغية توحيد الجهود الرامية لإحداث الابتكارات, هذه الارتباطات والعلاقات تمكن المؤسسات من الاستفادة من توحيد الطاقات والقدرات خاصة فيما يتعلق بنشاط البحث والتطوير.

مثال ذلك ما حدث بين شركة ايرباص وبوينغ في بداية القرن الحالي, حيث أفضى التعاون إلى ابتكار أكبر طائرة في العالم بعدد ركاب يصل إلى قرابة 800 شخص.

يكون المبرر قويا للجوء إلى إبرام اتفاقيات تعاقدية محددة, عند ظهور احتياجات أو مشاكل في فترات زمنية معينة بصفة خاصة, ويتعذر على المؤسسة معالجتها خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها التي تفتقد إلى كل الاختصاصات أو الكفاءات, أما فعالية ونجاح عقود التعاون في تحقيق الابتكارات والأهداف المتوقعة, فإنها تعتمد أساسا وعادة على ديناميكية المسيرين وجدية الأطراف المعنية.

1- م.سعيد أوكيل, مرجع سابق, ص107.

## الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة.

يمكن تحديد أهم أنواع الارتباطات في مايلي<sup>1</sup> :

### 1- الارتباطات المباشرة والرسمية :

تمثل هذه الارتباطات في جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى, أيضا مع المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي, تنشئ هذه العلاقات بسبب احتياجات ونقص القدرات أو الإمكانيات.

### 2- الارتباطات غير المباشرة وغير الرسمية :

يكون هذا النوع قائما عادة إما معوضا أو مكملا للارتباطات المباشرة والرسمية, تكتسي العلاقات والارتباطات غير رسمية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الحديثة, حيث أن العلاقات الفردية والشخصية تلعب هي الأخرى دورا فعالا في التغلب على الصعوبات وإزالة العقبات, إن تعارف بين الناس في المنتقيات مثلا أو المناسبات المختلفة يمكن من تقوية علاقات العمل, وبالتالي إنجاز أعمال وبلوغ الأهداف.

### 3- ارتباطات عن طريق التبادلات المادية :

بالنسبة لهذا النوع هناك أساسا التبادلات المادية وهي مخرجات من مؤسسة معينة وتصبح مدخلات لمؤسسات أخرى, فهناك مواد الأولية, منتجات تامة الصنع أو نصف المصنعة, فإن اختصاص مؤسسة معينة يجعلها تكتسب قدرات في التصور تمكنها من إنجاز الأعمال وصنع المنتجات ذات المواصفات ويدخل هذا ضمن ما يعرف بعمليات التكامل.

### 4- ارتباطات بواسطة تبادلات غير مادية :

يتعلق هذا النوع في كل ما يخص من معلومات تقنية, المعارف الجديدة أو الدقيقة, الاقتراحات, التوجيهات والنصائح حول كيفية تحسين التسيير والأداء.

### 5- ارتباطات دائمة أو مستمرة:

يكون هذا النوع من الارتباط عادة بين المؤسسات التي ليس بينها تناقضات في المصالح, حيث يتطلب النجاح تضافر كل الجهود, مثال ذلك التعاون بين الشركات السبعة العالمية الأولى (ما يعرف بالشقيقات السبع) المتعدد الجنسيات في مجال البترول, بغية الاستحواذ على إنتاج المحروقات منذ 1928.

1- م. سعيد أوكيل, مرجع سابق, ص 61.

### 6- ارتباطات مؤقتة أو متقطعة:

عند ظهور احتياجات أو مشاكل معينة تلجأ المؤسسات إلى عقد اتفاقيات تعاقدية بصفة مؤقتة مع جهات أخرى.

### الفرع الثالث : المقابولة الباطنية

يعني الحصول على الابتكار عبر المقابولة الباطنية, قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى لطلب التنفيذ الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث والتطوير, أي إبرام إتفاقيات مع مؤسسات خارجية, مثل : مكاتب الدراسات, مراكز البحث العامة والخاصة, الجامعات, المؤسسات الصناعية المتخصصة وغيرها.

يتم اللجوء لهذا الشكل في الحصول على الابتكارات بسبب النقص في الإمكانيات سواء المالية, المادية أو النقص في القدرات والخبرات البشرية المؤهلة, فقد تلجأ المؤسسات للباحثين في الجامعات ومراكز البحث قصد الحصول على حلول تقنية مثلاً أكثر نجاعة لعمليات الإنتاج أو الحصول على تكنولوجيا متطورة تساعد المؤسسات على تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة أو ابتكار منتجات جديدة.

يوجد هذا الشكل بكثرة في البلدان الصناعية, بصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية, حيث عدد كبير من المؤسسات يتعامل مع الباحثين الجامعيين لتحقيق الابتكار.<sup>1</sup>

1- بن نذير نصر الدين, مرجع سابق, ص 63.

### خلاصة الفصل :

يعني الابتكار في المؤسسة التوصل إلى الجديد سواء على مستوى المنتج, العملية أو الجانب

التنظيمي أو اقتحام سوق جديدة, ولا يعتبر ذلك الجديد بصفة كلية أو جذرية شرطا حتى يسمى ابتكارا

بل أي تغيير أو تحسين يمس الحالة القائمة يعتبر ابتكارا كذلك.

تتميز أنواع الابتكارات حسب طبيعتها من جهة ودرجتها من جهة أخرى, وللمؤسسة الاختيار

بينها أو دمج أنواع عدة منها حسب قدرة كل منها على تحقيق الابتكار ووفق إمكانياتها أيضا, حيث تظهر

عوامل داعمة فتوفرها يساعد المؤسسة على الابتكار, إذ تلعب المعرفة دورا مهما في ذلك, فأصبحت في الوقت

الراهن كمورد يفوق في أهميته الموارد التقليدية كالمال والإمكانيات المادية, وللوصول للمعرفة يجب توافر البحث

والتطوير, حيث تخصص المؤسسات الساعية للريادة نسبة أكبر من ميزانياتها السنوية لهذا الغرض باعتباره مصدر

للابتكار.

لتفعيل الابتكار بالمؤسسة تعمل هذه الأخيرة على البحث عن مصادر المعلومات والأفكار الإبتكارية

وقد تستعين المؤسسة بأطراف أخرى كالجامعات لتحقيق ذلك ومساعدتها على تنفيذ الابتكار.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية ودور الابتكار

في تنميتها

### تمهيد:

تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية بعدم الاستقرار, الديناميكية المستمرة والتطور السريع في مختلف المجالات, وفي خصم تلك التحديات فإن المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع القيام بشيء مختلف عن المنافسين الآخرين, وهو ما يسمى بالابتكار.

التسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها, وكذلك ظهور أسواق جديدة واطمحلال أسواق أخرى, أدى في الوضع الراهن إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالاستثمار في الابتكار بوصفه عامل تنافسي هام لزيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها, وهذا كحتمية للاستجابة لرغبات وحاجيات العملاء التي تتصف بالتجدد والتزايد بشكل مستمر.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية كهدف إستراتيجي في ظل التحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تزايد حدة المنافسة كنتاج لتزايد الانفتاح و الاعتماد على المعرفة.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

#### الفرع الأول : التنافسية ومستوياتها

رغم شيوع مصطلح التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا انه لا يوجد اتفاق حول تعريفه، ومن ثم طرق قياسه والطرق المؤدية له، ويمكن تعريف التنافسية من خلال مستوياتها، حيث هناك تنافسية على مستوى الدولة تنافسية على مستوى القطاع وأخيرا تنافسية على مستوى المؤسسة.

1- **التنافسية على مستوى الدولة:** لقد عرف ( Andra Tyson Laura ) التنافسية الدولية على أنها: « القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متمام ومستدام»<sup>1</sup>.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية الدولية على أنها: «القدرة على توليد المداخيل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية»<sup>2</sup>.

ينسجم تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية الذي يتناولها من منظور قدرة الدولة على خلق منتوجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية.<sup>3</sup>

1- سملاي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)", أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04.

2- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص07.

3- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص02.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن التنافسية على مستوى الدولة تعني مدى قدرتها على خلق مناخ استثماري ملائم يسمح بزيادة الإنتاجية, ويساعد على التنافس على المستوى الدولي بشكل ينعكس على مستوى معيشة أفضل لمواطنيها.

يعتبر تقرير التنافسية العالمي مؤشرا من بين المؤشرات المهمة التي تقيس القدرة التنافسية للبلدان, الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دايفوس بسويسرا وهذا كل عام منذ 1979, ويستند إلى اثنا عشر ركيزة أساسية منها عمل المؤسسات, المحيط الاقتصادي الكلي, الصحة والتعليم, تطور السوق المالي, حجم السوق والابتكار.<sup>1</sup>

في تقريره<sup>2</sup> لسنة 2013 احتلت سويسرا المرتبة الأولى للعام الخامس على التوالي من بين 148 دولة شملها التقرير, بينما حافظت كل من سنغافورة وفنلندا على المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي, وألمانيا صعدت للمركز الرابع بينما الولايات المتحدة الأمريكية حلت في المركز الخامس.

احتلت قطر المركز الثالث عشر عالميا والأولى عربيا, تلتها الإمارات في المركز التاسع عشر فالسعودية ثالثا أي في المركز العشرين عالميا, أما الجزائر فحلت في المركز المائة عالميا, حيث يدعوا التقرير دول شمال إفريقيا إلى تحسين أطر عمل مؤسساتها وإعطاء أكثر فعالية للسوق بغية تحسين القدرة التنافسية لديها.

### 2-التنافسية على المستوى القطاعي:

يتعلق الأمر بمفهوم التنافسية على مستوى صناعة معينة, والمقصود بالقطاع مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة في نفس النشاط وفي هذا الأمر نذكر مجموعة من التعاريف.

يؤكد كل من (Lall.1999) و (Mc Fetridge.1999) على أن « مفهوم التنافسية على مستوى القطاع يرتكز على مدى قدرتها على تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى الصناعات المنافسة دوليا, بحيث يرى Mc Fetridge بأن الصناعة تكون تنافسية إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية من منافسيها الدوليين أو مساوية

1 -www.competitiveness.or jo/Arabic/files.GCR 2014.PDF/ تاريخ التصفح 2014/03/19

2 -www.werform.org/docs/GCR 2013-14- Rankings-2013-14.pdf ar.wamda/ تاريخ التصفح 2014 /03/19

لها على الأقل، وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا إلى جانب تحقيق هذه الصناعة لتفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية».<sup>1</sup>

التنافسية لقطاع ما تعني أيضا « قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ويجب تحديد القطاع بدقة، فمثلا قطاع المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف»<sup>2</sup>.

تقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية<sup>3</sup>:

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.
- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- الربحية الكلية للقطاع.
- الميزان التجاري للقطاع.
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

3 - **التنافسية على مستوى المؤسسات:** يعتبر (J.L.Muchielli) التنافسية على هذا المستوى بأنها: «قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع

من أجل الحصة السوقية، والمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية النمو/الحصة السوقية»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص05.

<sup>2</sup> - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2008، ص04.

<sup>3</sup> - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص09.

4- مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص03.

نستنتج من خلال التعريفين السابقين أن المؤسسة تسعى للرفع من حصتها السوقية من خلال قدرتها على النمو مقارنة بالمؤسسات المنافسة في نفس القطاع.

### الفرع الثاني : تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة.

تؤكد مختلف الدراسات والبحوث في موضوع الميزة التنافسية أن هذه الأخيرة ما هي إلا امتداد لما يعرف بالميزة النسبية (L'avantage comparatif) لصاحبها David Ricardo المستعملة في التجارة الدولية لمحاولاته تفسير أسباب قيام التجارة الدولية.

يرجع ظهور المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى كل Chamberlin 1939 ثم إلى Selzinck 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة, ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من Shendel و Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد, ثم وضع كل من بورتر و داي (Porter 1985, Day 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية, حيث اعتبرها أنها كهدف للإستراتيجية أي كمتغير تابع بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية<sup>1</sup>.

يعتبر بورتر (Porter) أن الميزة التنافسية للمؤسسة « تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهما, بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين, منافع متكافئة أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة »<sup>2</sup>.

بينما يرى (Mc Fetridge) بأن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن ان تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح, مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>3</sup>.

1 - سملاي يحضيه, مرجع سابق, ص06.

2 - Michel Porte, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

3- أحمد بلالي, إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة, الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات, جامعة ورقلة, 2005, ص461.

تعرف الميزة التنافسية من جهة أخرى<sup>1</sup>: بأنها قدرة المؤسسة على إنشائها بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين, حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا, بمعنى آخر إحداث عملية الابتكار على نطاق واسع.

استنادا إلى ما سبق من تعريفات يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يقصد به الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها, وينعكس هذا في أسعار أقل أو منتجات ذات جودة أي تفرد المؤسسة عن بقية منافسيها.

يمكن توضيح الميزة التنافسية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تتمثل الميزة التنافسية بالمقدرة والتقدم على المنافسين من حيث السعر, الإنتاج, حجم السوق المستهدف وكذا التمايز بالموارد.
- الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة و الاستمرارية بنفس الموقع في السوق.
- قدرة المؤسسة على القيام بأداء أعمالها من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة والفوز على المنافسين.

### الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للمؤسسة

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية<sup>3</sup>:

- 1- مصدر الميزة:** تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
  - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية, إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

1- هلالى الوليد, الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس), رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علوم تجارية, جامعة المسيلة, 2009, ص 25.

2- بلال خلف السكارنة, إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن), مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع, جامعة بغداد, العراق, 2008, ص 91.

3- العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر, 2005, ص 115.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا تميز المنتج والتفرد في تقديمه, السمعة الطيبة والعلامة التجارية التي تعرف رواج كبير, العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها<sup>1</sup> :
- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى عالي, مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً, القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على جهود لسنوات طويلة من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية, التعلم المتخصص البحوث والتطوير, التسويق, ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل, أقل قابلية لاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات.

### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية, في حين يصعب تقليد الميزة حين تعدد مصادرها.

### 3- درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة :

إذ يجب على المؤسسات البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة الحالية لها بخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

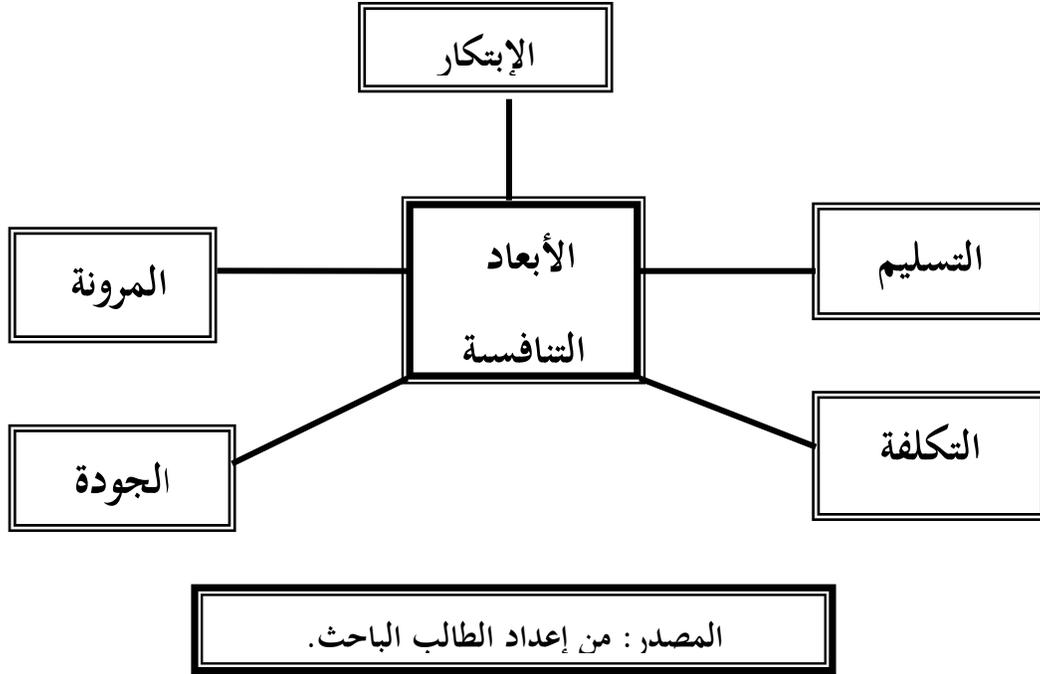
تحدث تغيرات وتطورات على مستوى بيئة المؤسسات باستمرار, حيث تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة, فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها, بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالاعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد للتحقيق التفوق التنافسي.

1- حجاج عبد الرؤوف, مرجع سابق, ص05.

المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي<sup>1</sup> :

التكلفة, الجودة, التسليم, المرونة, وأخيرا تم إضافة بعد آخر حديث يتمثل في الابتكار.

شكل رقم(1-1 ) يوضح الأبعاد التنافسية.



الفرع الأول : التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين, والحصول على قدر أكبر من الأرباح, فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها, فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق.

1- م.م. خالد عبد الله إبراهيم, العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية, مرجع سابق, ص08.

تمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل، حيث في كثير من الأحيان يميز العملاء بين الأسعار فيختار الأقل أو أن المؤسسة تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات إضافية (مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة)، ولتخفيض التكلفة لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من تقويم الأداء بما يساهم في تخفيض الإسراف في المواد المستعملة والدقة في إنجاز العمل وتقليل الأخطاء، حيث يشير (Harrison) & (John1998) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي<sup>1</sup>:

- الاستثمار الأقل في الموارد .
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين .
- البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع.

### الفرع الثاني: الجودة والتسليم.

**1. الجودة:** تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للموصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر. قسم (Dilvorth, 1992) الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي<sup>2</sup>:

- **جودة التصميم :** حيث تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، والتي يمكن تمثيلها بأشكال

1- سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية(دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، جامعة الكوفة، العراق، ص83.

2- سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مرجع سابق، ص 85.

قابلية التعمير, قابلية الخدمة والجمالية, وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها مؤسسات للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

- **جودة المطابقة :** تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم, تكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العملاء, إذ إن التصميم يبنى أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات, والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

- **جودة الخدمة:** تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة, وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة تقليص تكاليف المعيب والتالف, تقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف, مما يؤدي إلى تحقيق هامش ربح أعلى.

يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المؤسسة, فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم إلى غاية انتهاء خدمات ما بعد البيع.

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على نشاط المؤسسة من خلال<sup>1</sup>:

- الرفع من الإنتاجية.
- التركيز على العملية وهو الطريق إلى التحسين المستمر للأداء.
- جعل المحيط بيئة دائمة التغيير.
- مواجهة المنافسة ومخاوف السوق.
- جودة المنتج التي تحدد بجودة العملية التي أدت إلى إنتاجها مع وضع معايير صارمة للأداء.

1- بن كاملة محمد عبد العزيز, إشكالية ترقية أليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء, الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة, جامعة سعيدية, 2010, ص11.

### 2- التسليم أو الوقت:

يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء, حيث تزايد الاهتمام به وتوضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها<sup>1</sup>:

- تقليص زمن التسليم للعميل: تقليص الفترة المستمرة مابين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه, أو ما يعرف بوقت التسليم السريع.
- تقليص زمن تحويلات العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات, فإنه انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد, يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الاستغناء عن المخزون وبالتالي الاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.
- سرعة التطوير: تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن, وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة, بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

### الفرع الثالث : المرونة و الابتكار

- 1- **المرونة** : أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية, حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال, تعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم, مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغييرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة.

1- أحمد بلالي, الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الحادي عشر, جامعة بسكرة, 2007, ص252.

تظهر المرونة في <sup>1</sup> :

- مرونة المنتجات: هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات, الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: هي القدرة على تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الزيادة أو النقصان, تبعاً للتغيرات في مستوى الطلب.

تفوق المؤسسة من خلال بعد المرونة قد يتم عن طريق :

- القدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة الاحتياجات المختلفة للعملاء.
- القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر, ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات العملاء و بأقل تكاليف ممكنة.
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم, لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبتكاليف اقتصادية.

- 2- **الابتكار**: يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة, تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم و تقوية ميزتها التنافسية.

اشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الاقتصادية التنافس على مرتكزات وأبعاد تنافسية جديدة وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى <sup>2</sup> :

- **الإدارة التنافسية للوقت**: بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق السبق, فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة.

1- سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي, مرجع سابق, ص 86.

<sup>2</sup> أحمد بلالي, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية, مرجع سابق, ص 37.

- أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم: المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة ومن ثم اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كموارد, لمالها من من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس, فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات ومرتکز تنافس عليه.

### المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين, حيث من خلالهما يمكن معرفة مدى قوة إمكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم أو تجاوزهم, والبعدين هما<sup>1</sup>: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

### الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل, أو تميز المنتج في مواجهة المنافسين أطول مدة ممكنة, فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب من المؤسسات المنافسة جهود كبيرة ومتواصلة بغية الوصول للمنافسة, مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة, فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى, حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمراحل وهي<sup>2</sup>:

- **مرحلة التقديم:** هي أول المراحل قد تكون نسبيا طويلة حسب المؤسسة المنشئة للميزة التنافسية أو طبيعة المنتج أو خصوصية السوق الذي تعمل فيه, إذ تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي, حيث تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر, ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.
- **مرحلة التبنى:** هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار, لأن المنافسين بدؤا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

1- العيهار فلة, مرجع سابق, ص113.

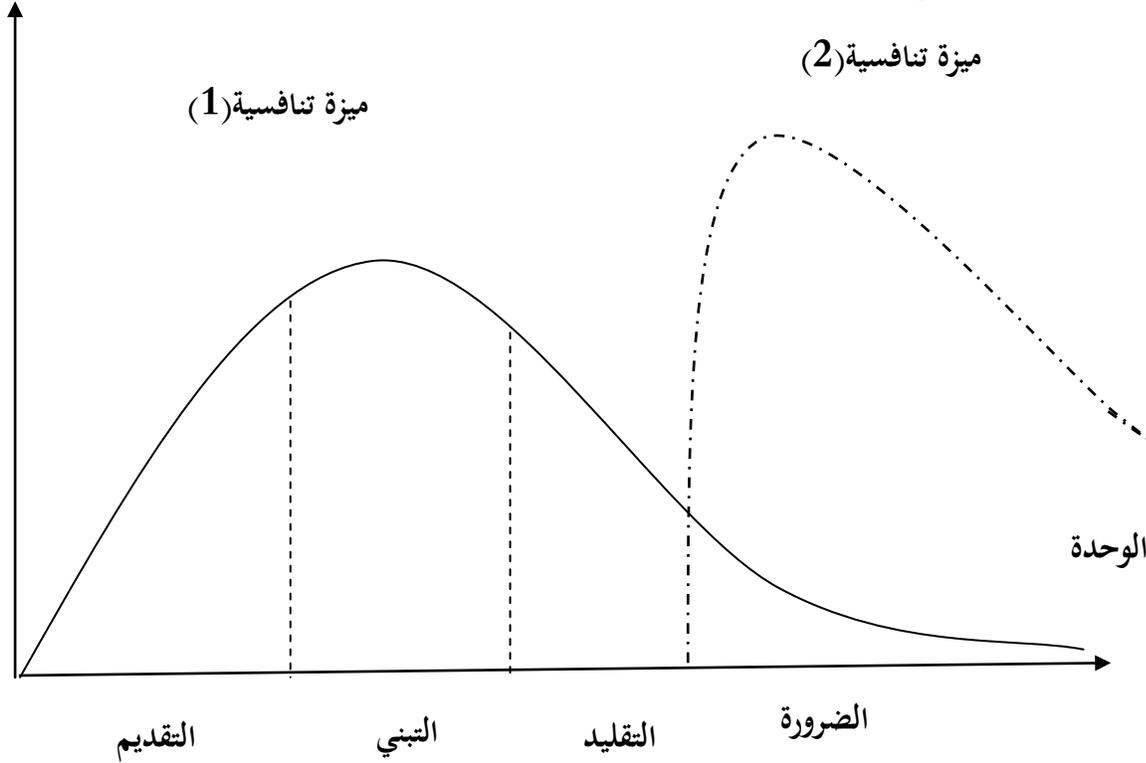
2- هلاي الوليد, مرجع سابق, ص33.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجيا إلى الركود, لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة بالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات.
  - **مرحلة الضرورة:** هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع, أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الميزة الحالية.
- لا يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة, وعليه فهي مطالبة بتتبع دورة حياة ميزتها والعمل المستمر على تحسينها أو البحث عن ميزة جديدة, إذا لم تتمكن من ذلك فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة للتنافس من جديد.

تنافسية حجم الميزة

شكل رقم (2-2) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: قوراري مريم, إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص حوكمة الشركات, جامعة تلمسان, 2012, ص 106.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها

**الفرع الثاني: نطاق السوق أو السوق المستهدف:** يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية, بحسب نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدفها المؤسسة, هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي, النطاق الرأسي, النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما سنوضحه في الجدول الموالي.

### جدول رقم (2-1) يوضح الأبعاد الرئيسية لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة, والعملاء الذين يتم خدمتهم, هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء), فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أى منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول تنافس فيها المؤسسة, يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة, تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي, حيث تقدم منتجاتها في كل أرجاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات, فوجود روابط من الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة, فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

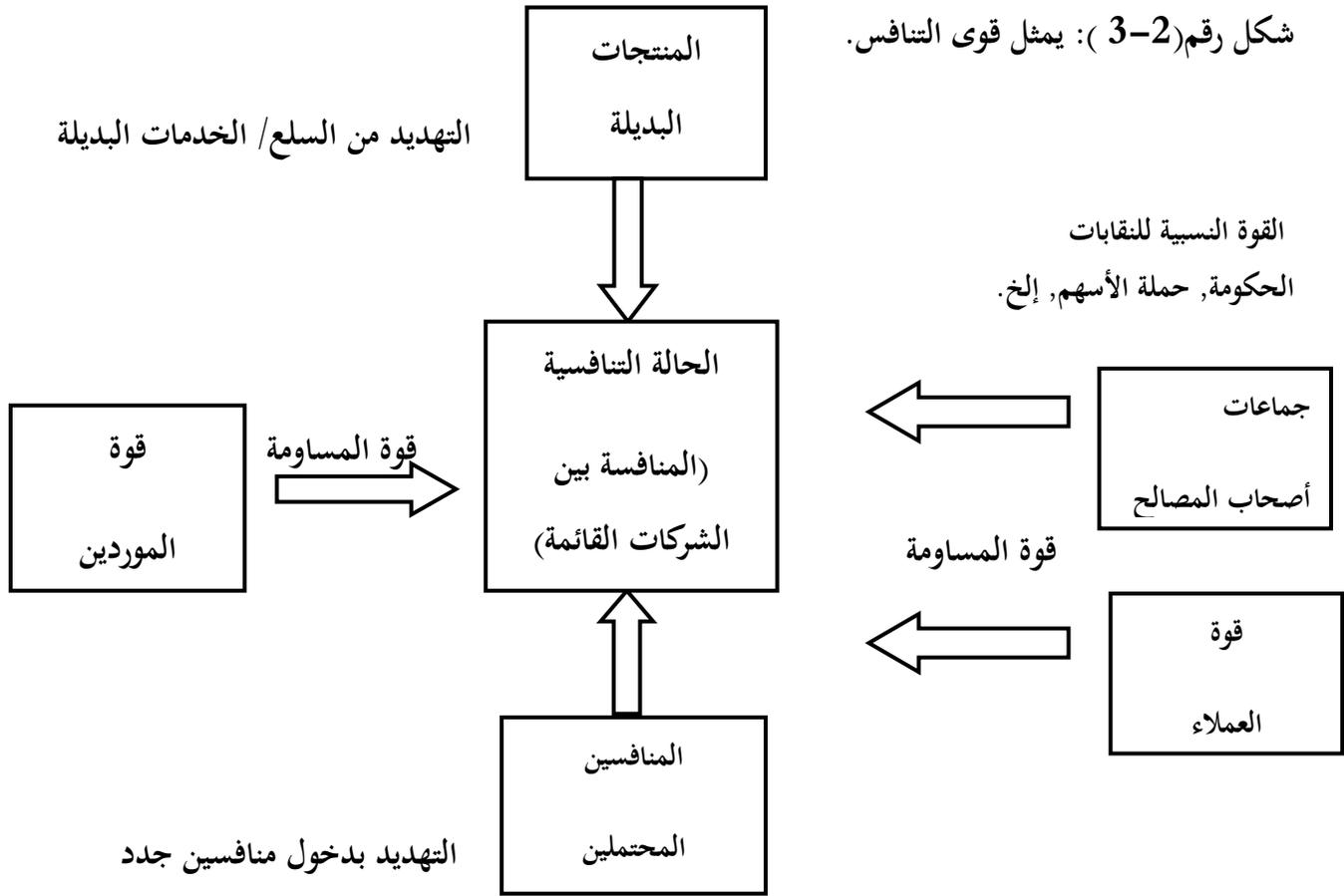
**المصدر:** رحيل أسية, دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء), رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة الأعمال, جامعة بومرداس 2011, ص54.

## المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية

قام العديد من الكتاب الاقتصاديين ببناء مقاربات لبناء الميزة التنافسية, من أهمها المقاربة الهيكلية للصناعة ومقاربة الموارد والكفاءات.

### المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبورتر

تشمل الصناعة مجموعة المؤسسات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة, حيث يرى بورتر أن تركيز المؤسسة ينصب على معرفة درجة المنافسة القائمة داخل صناعتها, وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من القوى التنافسية لمعرفة تأثيرها على نجاح المؤسسة, حيث ذكر بورتر خمسة قوى للتنافس, وأضيفت قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح يمكن تمثيل قوى التنافس في الشكل الآتي:



المصدر : نادية العارف, الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة", الدار الجامعية, مصر 2000, ص 88.

### الفرع الأول : قوى التنافس

**1- شدة المنافسة أو المزاومة في الصناعة:** يقصد بها حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في نفس القطاع

يزداد التنافس عندما يحدث ما يلي<sup>1</sup>:

- عندما ينمو ذلك القطاع ببطء.
- عند تحمل المؤسسة لتكاليف ثابتة مرتفعة، ووجود مخزون يحملها تكاليف عالية.
- في حالة التزام المؤسسة بوقت محدد لبيع المنتج.
- كذلك تزداد حدة المنافسة في حال اختلاف إستراتيجيات المنافسين ومبادئهم، فقد لاحظ بورتر أن المؤسسات الأجنبية تجعل بنية المنافسة أكثر تعقيدا، ذلك لأن أهدافهم مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو الصغيرة، فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
- حين تكون عوائق الخروج كثيرة ومكلفة من الناحية الاقتصادية، الإستراتيجية والعاطفية للتوقف والخروج من المنافسة، بالتالي نجد بعض المؤسسات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، يستشهد بورتر على تلك العوائق والعقبات للخروج بالأمثلة التالية:
- المعدات الخاصة ذات التكاليف المرتفعة التي يكون من الصعب تصفيتها.
- اتفاقية العمل التي تكلف الكثير عند نقضها.
- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.
- القوانين الخاصة بتصريح العمال وإغلاق المؤسسة التي أصبحت شائعة في الكثير من الدول.

**2-تهديد دخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب عن دخول منافسين في الصناعة زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة

في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

1- طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 2001، ص 24.

تتمثل عوائق دخول الصناعة في <sup>1</sup> :

- **اقتصاديات الحجم:** حيث أن تكلفة الوحدة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج, لذلك يتوجب على المنافسين الجدد أن يتفوقوا الكثير من المال للدخول بكميات كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف مرتفعة للوحدة.
  - **تميز المنتج:** يواجه الداخلون الجدد ولاء عملاء الصناعة لمنتجات معينة, نتيجة سمعتها وعلامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها, لذا يتوجب عليهم بذل الكثير من الجهد والمال لتحقيق ولاء العملاء.
  - **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة لموارد مالية عند بداية أي نشاط, كلما زادت العقبات لدخول السوق مثل: التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها فمتطلبات إنشاء مؤسسة للأدوية مثلا أكبر بكثير من إنشاء مؤسسة استشارة.
  - **قنوات التوزيع:** إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته وهذا في حد ذاته حاجزا للدخول, على اعتبار أن قنوات التوزيع قد تم استغلالها مسبقا وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين إجراء تخفيضات وتحميل نفقات إشهارية تضر بمرم وديتها.
  - **سياسة الحكومة:** تسن الحكومة قوانين وتشريعات بغية الحد من دخول قطاعات معينة أو لدخولها كطرف متعامل كعميل, مثل ما هو الشأن ببعض التجهيزات العسكرية أو كمورد حينما يتعلق الأمر ببعض القطاعات الإستراتيجية<sup>2</sup>.
- 2- المنتجات البديلة:** يقصد بها المنتجات التي قد تحل محل منتجات المؤسسة أي تلك التي ستظهر في القطاع وقد يتوجه العملاء إليها بسبب أسعارها أو جودتها, هذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا, حيث كلما زادت أسعار المنتجات الرئيسية مقارنة بالبديلة, كلما اتجه العملاء إليها<sup>3</sup>.

1- نادية العارف, الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة ", الدار الجامعية, مصر 2000, ص 90.

2- أحمد بلالي, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبنيتها الخارجية,م رجع سابق, ص 49.

3- عيسى حيرش, الإدارة الإستراتيجية الحديثة, دار الهدى, الجزائر, 2012, ص 102 .

- 3- القوة التفاوضية للموردين:** توضح مدى القوة التي يتصرف بها المورد لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في الأرباح وتقل القوة التفاوضية للمورد إذا كانت المؤسسة تحتكر السوق في إنتاجها, ونوضح ذلك في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- تزداد قوة الموردين في حال احتكارهم للسوق.
  - تقل قوتهم إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها.
  - تزداد قوة الموردين إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم, وتقل إذا كان هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة, تكون القوة التفاوضية في حدها الأقصى عندما توجد مواد بديلة.
  - تزداد القوة التفاوضية للموردين في حال قدرتهم على تحقيق تكامل أمامي لصناعة المؤسسة على سبيل المثال عندما تشتري مؤسسة لصناعة الأحذية متاجر لبيع الجملة أو محلات بيع بالتجزئة.
  - إذا كان باستطاعة المؤسسة تحقيق تكامل خلفي لصناعتها, فإنه يقل تهديد الموردين مثل شراء مؤسسة لصناعة الأحذية لمؤسسة دباغة الجلود.
- 4- القوة التفاوضية للمشتريين:** تزداد القوة التفاوضية للمشتريين عندما يقومون بما يلي<sup>2</sup>:
- **الشراء بكميات كبيرة:** مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة مثل قدرة أسواق wal-mart في طلب أسعار أفضل من الموردين, في حين يواجه المحل التجاري الصغير صعوبة كبيرة.
  - **شراء السلع المتوفرة بكثرة:** يقصد بها توفر السلع التي يرغب فيها المشتري وبأنواع كثيرة, حينها يستطيع المشتري أن يساوم على أفضل صفقة أو سعر ممكن.
  - **مواجهة تكاليف تحويل قليلة:** إن عملية التحويل من علامة مناديل ورقية إلى أخرى بسيطة تكاليفها بسيطة, أو لا توجد أصلا, من ناحية أخرى فإن عملية التحويل من أنظمة Windows للكمبيوتر إلى نظام Apple macintosh تكون باهظة التكاليف, بسبب تكلفة تغيير الحاسبات الآلية وبرامجها وملفات البيانات.
  - **الدخل المنخفض:** كلما قلت أموال المشتري كلما زاد سعيه للحصول على أسعار أقل, في حين أن المشتري الغني تقل احتمالية تأثره بالأسعار.

1- سعد غالب ياسين, الإدارة الإستراتيجية, دار اليازوري, الأردن 1998, ص 68.

2- طارق السويدان, مرجع سابق, ص 22.

- إنتاج المنتجات بأنفسهم: شركات السيارات تستخدم عادة قدراتها الذاتية على التصنيع لمساعدتها للتفاوض مع الموردين, مثل استخدام عبارة إذا كنت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلبه فسوف نقوم بتصنيعها بأنفسنا.

- اهتمام شديد بنوعية المنتج المطلوب شراؤه: يشير بورتير للتكاليف المرتفعة فعند حدوث انفجار في سعر نفطي مثلا, فإن اهتمام المشتريين بنوعية وضممان أجهزة منع الانفجار تكون أكثر من الاهتمام بتكلفتها.

- توفر معلومات كاملة: إن العميل الذي يتفاوض على شراء سيارة جديدة بعد بحث مكثف, من المحتمل أن تكون له قدرة على إدارة الصفقات أكبر.

5- القوة النسبية لأصحاب المصالح: تمثل القوة السادسة التي تعني جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة منها: الحكومة, البنوك, الغرف التجارية والمجتمعات المحلية, تختلف أهمية كل جماعة باختلاف بيئة الصناعة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: سلسلة القيمة

مفهوم سلسلة القيمة الذي ظهر في حدود الثمانيات هو أفضل وأدق من مفهوم (القيمة المضافة) عند دراسة القدرة على المنافسة, فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة, لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط, كما إن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباط بين المنشأة ومورديها, التي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة أو زيادة تميز المنتج, إذن فتقرر: أن في كل منظمة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة.<sup>2</sup>

1- نادبة العارف, الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة ", مرجع سابق, ص93.

2- عبد العزيز صالح حيتور, الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير, دار المسيرة, الأردن, 2004, ص 187.

يمكن تمثيل سلسلة القيمة كما يظهر في الشكل الموالي:

شكل ( 2-4 ) يو ضح سلسلة القيمة



Source :M.porter, l'avantage concurenciel, op cit.p 53.

يقسم نشاط المؤسسة حسب سلسلة القيمة إلى:

- عناصر أساسية: يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها, هي وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق, نشاط التمويين (الخارجي والداخلي) والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- عناصر داعمة (مساعدة): هي تلك التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها, هي الموارد البشرية, البنية التحتية والتكنولوجيا.

تجدر الإشارة أن هذا التقسيم لنشاط المؤسسة خاص بالمؤسسات الصناعية حيث نجد وظيفة الإنتاج أما المؤسسات الخدمية فلا يظهر فيها هذا العنصر, كما يجب كذلك الانتباه إلى ما قد يطرحه هذا الشكل للسلسلة من تساؤلات عند تطبيقه في المؤسسات الافتراضية حيث لا نجد كل هذه العناصر.

تمثل سلسلة القيمة أداة ذات أهمية كبيرة في مقارنة المؤسسات, فيمكن أن نقارن بين مؤسستين أو أكثر بمقارنة سلسلتها للقيمة, فتظهر لنا نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل مؤسسة كما تظهر لدينا مواطن أو مصادر الميزة التنافسية عند كل واحدة منها.

بما أن كل عنصر من هذه العناصر هو مصدر محتمل للميزة التنافسية, فإنه يتعين على المدير أن يبحث على تحسين إدارة كل واحد من هذه العناصر, فيبحث على الأمثلية في الإنتاج بتحديد البرامج المثلى والسياسات الأكثر مناسبة, يبحث أيضا على الأمثلية في التسويق, التمويل, إدارة الموارد البشرية واستعمال التكنولوجيا, تؤدي معاينة هذه العناصر إلى تصنيفها إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

### ● عناصر تنشئ القيمة أو تساهم في إنشائها :

هذه العناصر لها تأثير إيجابي في القيمة ويجب أن تعطى أهمية كبرى لأنها تمثل مواطن الميزة التنافسية, فبإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من خوض المنافسة.

### ● عناصر لا تنشئ القيمة ولا تساهم في إنشائها :

بالنسبة لهذه العناصر يمكن اعتبار تأثيرها في القيمة منعدما, فإن البعض يقترح أخرجتها من المؤسسة من أجل الحفاظ فقط على العناصر ذات القدرة على إنشاء القيمة.

### ● عناصر تحطم القيمة :

إذا وجد بالمؤسسة بعض العناصر التي لها تأثير سلبي في القيمة, بمعنى أنها تأخذ من القيمة التي تنشئها غيرها من العناصر, فعلى المؤسسة أن تقوم بتحليلها لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب في شأنها, فيمكن أن تدخل عليها التغيرات الضرورية التي تجعلها تساهم في إنشاء القيمة أو على الأقل تجعلها لا "تأكل" قيمة أنشأتها العناصر الأخرى, كما يمكن للمؤسسة أيضا أن تقوم بأخرجتها لأن في بقائها مشاكل للمؤسسة.<sup>2</sup>

1- عيسى حيرش, مرجع سابق, ص126.

2- عيسى حيرش, مرجع سابق, ص 127.

### المطلب الثاني : مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

يعد بارني Barney من الكتاب الأوائل الذين تطرقوا إلى الموارد الداخلية للمؤسسة, إذ اعتبرها مصدر أساسي للميزة التنافسية, ثم جاء (Hamel & Prahalad (1989.1995 بما يسمى الكفاءات المحورية, حيث اعتبر أن أهداف وطموحات المؤسسة يجب أن تكون حسب الموارد والكفاءات التي تمتلكها, وعمل المؤسسة موجه بالكامل نحو الهدف بما يطلق عليه بالقصد الإستراتيجي فالتنافس يكون على المستقبل<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : نظرية الموارد الداخلية

1- تعريفها: حسب بارني Barney فإن موارد المؤسسة هي: «الموارد التي تشتمل على جملة من الأصول والقدرات التنظيمية, المعلومات, المعارف والمهارات التي تتحكم وتسيطر عليها المؤسسة, حيث تمكن المؤسسة من تصميم إستراتيجيات تنافسية تساعدها على تعزيز كفاءاتها وفعاليتها»<sup>2</sup>.

تشتمل موارد المؤسسة حسب Barney على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- الموارد المادية : تحتوي على البناءات, التجهيزات وغيرها.
  - الموارد البشرية: تشمل المشتغلين في المؤسسة من عمال ومسيرين وكل ما يملكونه من خبرات, ذكاء, تكوين معرفة وعلاقات مختلفة.
  - الموارد التنظيمية: تخص الهيكل التنظيمي وكل ما يتعلق بالإجراءات التنظيمية.
- يمكن تلخيص أهم آراء الكتاب الاقتصاديين في تصنيفات الموارد كما يظهر في الجدول رقم(2-2).

1 - Nicolas EDERLé , thèse de doctorat en sciences de gestion , vision et pilotage , d'entreprise : conceptualisation , représentation et pratiques , université du paris – IX dauphine , 2001 , p52.

2 -Barney.j. Firm Ressources and Sustained competitive advantage ; journal of management N 17,1991,p99.

جدول رقم (2-2): يبين أهم تصنيفات الكتاب الاقتصاديين للموارد.

الترتيب	صاحب أو أصحاب التصنيف	تاريخه	محتواه
01	Edith . Penrose	1959	موارد مادية موارد بشرية
02	C:Hoffer D. Schendel	1978	موارد مالية موارد بشرية موارد مادية موارد تنظيمية موارد تكنولوجية
03	J.Barney	1991	موارد مادية موارد بشرية موارد تنظيمية
04	Amit and Scholaker	1993	موارد بشرية موارد مالية براءات الاختراع الأصول المادية
05	Blak and Boal	1994	موارد مادية موارد بشرية موارد رأسمالية

المصدر: أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، مرجع سابق، ص 115.

### 2- مبادئ وخصائص الموارد:

مبادئها: تتمثل في ماييلي<sup>1</sup>:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية, التقنية والبشرية في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمكنها من التفوق في السوق الدولية, أيضا لا تضمن وفرة الموارد لتحقيق النجاح بصفة أكيدة.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج الموارد, ما ينتج عنه اختلاف في كيفية الولوج للأسواق وفي النتائج المحصلة من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات, حيث يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد, على اعتبار أنها وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها, مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيه ما أمكن وتسريع استرجاعها بتقليل الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

### خصائصها:

- يمكن تحديد ستة شروط يجب أن تتوفر في مورد ما كي يصبح قادر على تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة هي<sup>2</sup>:
- **القيمة**: يجب أن يكون له قيمة حتى يسمح باقتناص الفرص وتجنب التهديدات, كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة, ويساهم في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر العملاء.
- **الندرة**: بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات الحصول عليه حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقله.
- **التقليد**: يجب أن يكون المورد صعب التقليد لمنع المنافسين من اكتسابه.

1- موساوي زهية وخالدي خديجة, نظرية الموارد والتحديد في التحليل الإستراتيجي في المنظمات; الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء, الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 08 و 09 مارس 2005, ص 169.

2- بوزايد وسيلة, مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية; دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة إستراتيجية, جامعة سطيف, 2012, ص 58.

### الفرع الثاني: نظرية الكفاءات المحورية

يعتبر C.K prahalad و G.hamel من أوائل من وضعوا نظرية الكفاءات المحورية، حيث تندرج ضمن المقاربة المبنية على الموارد، بعد المقال الذي نشر فيه مصطلح core competencies سنة 1990، حيث تم التأكيد على أهمية الأصول المعنوية للمؤسسة.

1- **تعريف الكفاءات المحورية** : هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى التي تشكل في مجملها أساسا مهما وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس<sup>1</sup>.

تتطرق الكتابات الحديثة في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى الفرص مستقبلا هي عامل الكفاءات المحورية<sup>2</sup>، وللوصول إلى هذه الأخيرة ينبغي معرفة أبعادها ومميزاتها والتي تتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

2- **الأبعاد الثلاثة للكفاءة**: تتمثل في: - **الدراية**: هي مجموعة من العوامل النوعية والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل وفقه.

- **الدراية الفنية**: تعني القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقا ومن منطلق تجريبي.  
- **الدراية الذاتية**: تسمى كذلك بالدراية العقلانية، تشمل مجموع السلوكيات، المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعاملين في المؤسسة.

3- **مميزات الكفاءة**: هي: - **ذات هدف**: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفو إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- **صياغتها تتم بصورة ديناميكية**: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتعامل في ما بينها (درايات فنية، ذاتية وغيرها).

1- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 264.

2- الداوي الشيخ، نفس المرجع، ص 264.

3- موساوي زهية وخالدي خديجة، مرجع سابق، ص 177.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها

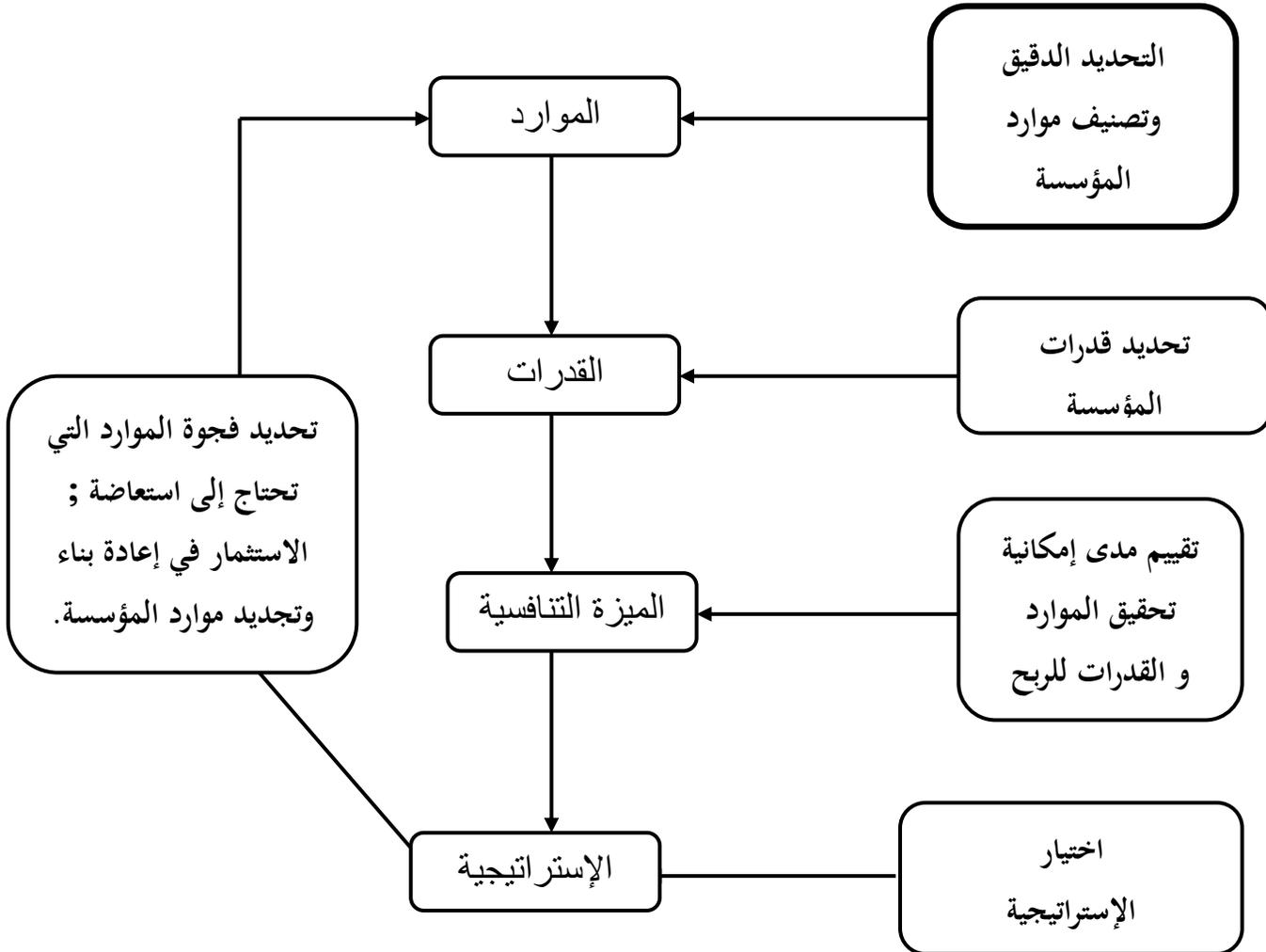
- مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية بحيث ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة فيها ونتائجها.

- مورد مكتسب: الفرد لا يولد كفو الأداء لعمل ما, إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب والخبرة عبر الزمن.

الفرع الثالث: مقارنة الموارد والكفاءات والميزة التنافسية

1- خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات: نوضح الخطوات الخمس لتطبيق المقارنة كما في الشكل أدناه:

الشكل (2-5): خطوات تطبيق مقارنة الموارد و الكفاءات.



المصدر: بوزايد وسيلة, مرجع سابق, ص 69.

نوضح تلك الخطوات كما يلي<sup>1</sup> :

- **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة:** يجب على المؤسسة تحديد مواردها, تصنيفها, تقسيمها حسب درجة مساهمتها في تعظيم أرباح المؤسسة, يتطلب هذا الأمر وجود نظام معلومات كفؤ لإستغلال تلك الموارد بطريقة أمثل.

- **تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة:** يمكن تحديد وتمييز الكفاءات بدقة بالاعتماد على التصميم الوظيفي لأنشطة المؤسسة (التصنيف الوظيفي, تسويق وغير ذلك)<sup>2</sup>.

- **تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح :** يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث أنها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل, وعليه فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها من عوائد وأرباح, تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما :

- **مدى استمرارية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في المدى الطويل:** حيث عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل بسبب استنفاد الموارد المحققة لها أو بسبب تقليد المنافسين.
- **مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها:** حيث أن العوائد المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول عليها, وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.

- **اختيار إستراتيجية ملائمة :** بحيث تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية, علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة, صعوبة تقليدها وندرتها.

- **تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة:** لا تهتم نظرية الموارد بالتنمية الحالية لها, لكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة منها, تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

<sup>1</sup> - بوزايد وسيلة , مرجع سابق, ص 70.

<sup>2</sup> - الداوي الشيخ, دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية, مرجع سابق, ص 265.



- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
- الاستغناء عن الوسطاء مع إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك.
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.
- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.

تبقى هذه الإستراتيجية إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية مهما كان نوع النشاط, حيث تتطلب حصة سوقية مرتفعة, حجم مهم من المبيعات, مؤهلات تقنية, تنظيمية وتسييرية خاصة لا يمكن أن تتوفر إلا في عدد قليل من المؤسسات, التي تبحث عن وضعية هيمنة, كلما نضجت الصناعة تصبح شروط تطبيق ونجاح هذه الإستراتيجية صعبا, مما يقضي الكثير من المؤسسات التي لم توفر عوامل نجاح هذه الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : إستراتيجية التمايز:

تمثل إستراتيجية التمايز في التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة, للمؤسسة أن تميز منتجاتها في أي مجال استطاعت كالتصميم, الذوق, الجودة, والخدمة ما بعد البيع.. إلخ, قد يكون التميز فعليا أو مجرد تمييز تجاري (التعليب والتغليف, الإعلان والترويج..), تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالدفع نحو البحث والتطوير, الابتكار المستمر والتمايز نوعان هما<sup>2</sup>:

- 1- التمايز نحو الأعلى: يعني أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص, إذ تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على الابتكار لتنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة, كما يعرف فإن شركة BMW للسيارات تقوم عموما بتمييز منتجاتها نحو الأعلى (جودة أحسن من منافسيها, تكنولوجيا عالية).
- 2- التمايز نحو الأسفل: معناه ان المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص, حيث تحتاج إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة حتى تتمكن من تقليل تكاليف على مستوى سلسلة القيمة لان التمايز نحو الأسفل مقترن دائما بتقليص السعر, بينما تمايز نحو الأعلى مرتبط غالبا بزيادة السعر لأنه يؤدي إلى زيادة التكلفة.

1- الداوي الشيخ, إقتصاد وتسيير المؤسسة, دار هومة, الجزائر, 2011, ص170.

2- عيسى حيرش, الإدارة الحديثة, مرجع سابق, ص243.

تعرف مؤسسة Easy Jet للنقل الجوي مثلا, أنها تميز خدمتها نحو الأسفل (تقليص عدد ونوع الخدمات أثناء الرحلات).

### الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز:

تركز المؤسسة على نشاط معين في السوق أو جزء منه, حيث يكون الاهتمام بمجموعة من المستهلكين أو مجموعة من المنتجات باستخدام إستراتيجية القيادة في التكلفة أو التمايز, ما يشكل تعاملًا أفضل و أنجح, بحيث توجه كل الموارد لهذا النشاط والقدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين. مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>1</sup>:

- تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسات ذات الإمكانيات المنخفضة, خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها بالعمل في نشاط معين أو جزء منه.
  - المؤسسة التي تعمل في نشاط ما يجعلها تعرفه, من ثم يساعدها على التحكم فيه.
  - التخصص يمكن المؤسسة من الهيمنة, بالتالي تحقيق عوائد كبيرة.
  - للعمل بهذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة, يجب عليها مراعاة ما يلي<sup>2</sup>:
    - توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
    - تجنب النشاطات التي يسيطر عليها المنافسون.
    - المراقبة المستمرة لما يحدث في البيئة التكنولوجية من تغير, قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
    - متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف, فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على جلب المنافسين.
- بصفة عامة من خلال تقديم الإستراتيجيات العامة المقدمة ( إستراتيجية القيادة أو الهيمنة بالتكاليف, التمايز والتركيز), فإن اختيار أحدها يخضع إلى الظروف السائدة في الصناعة وكذا إمكانيات كل مؤسسة.

1 -j.Orsoni , Management, Stratégique ,Librairie Vuibert, paris ,1990,p142.

2- عبد العزيز صالح حيتور, الإدارة الإستراتيجية ; إدارة جديدة في عالم متغير, مرجع سابق, ص230.

### المبحث الثالث : دور الابتكار في تدعيم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

تقوم المؤسسة بالبحث على مصادر لتحقيق الميزة تنافسية تعمل على المنافسة بها في السوق, لكن الأمر لا يتوقف عن معرفة تلك المصادر والحصول عليها, بل يتطلب الأمر السعي الدائم من طرف المؤسسة لتنمية تلك الميزة أو المزايا التنافسية, لأن إهمال تطويرها وتجديدها يجعل من السهل على المؤسسات المنافسة تقليدها, وبالتالي فقدان تفوقها التنافسي لصالحهم.

قام مايكل بورتر (M.Porter) بإجراء دراسة على عشر دول هي: 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<sup>1</sup>.

#### المطلب الاول: تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاعتماد على مصادر تساهم في إنشاء القيمة والتميز, بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء تغيرت مصادر (أبعاد) التفوق التنافسي, بعد ما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة, قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها سعياً لزيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية, ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن مصادر أخرى للتفوق التنافسي, والمقصود بمصادر الميزة الميزة التنافسية حسب Krajewski Ritzman « هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديمها للمنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحدة أو أكثر من تلك المصادر أن تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين<sup>2</sup>.

1- الداوي الشيخ, مصدر سابق, ص 262.

2- سنان كاظم الموسوي وم. مؤيد حسن علي, مرجع سابق, ص 83.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها

هناك اختلاف في تحديد مصادر موحدة للميزة التنافسية من وجهة نظر الباحثين والكتاب, غير أن هناك اتفاق على بعض المصادر الأساسية, أضاف الباحثين الإبداع والابتكار كأخر ما توصلت إليه المؤسسات في سعيها الدائم للبحث عن أسباب التفوق التنافسي.

يمكن إيجاز آراء أهم الكتاب الباحثين فيما يخص مصادر الميزة التنافسية في الجدول الموالي:

جدول رقم(2-4) يوضح آراء الباحثين حول مصادر الميزة التنافسية.

أبعاد التفوق التنافسي	الباحثون
الكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون.	Evans 1993 :118
الكلفة/ الجودة/ الإسناد/ الاعتمادية/ التصميم.	Certo 1995:255
السعر/ الجودة/ الإسناد/ السمعة/ التصميم.	Mintzberg 1996:176
الكلفة/ الجودة/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين.	Krajewski 1996:62
الإسناد/ التصميم/ الإبداع/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين.	Best 1997:154
التسليم/ الجودة/ المرونة/ التصميم/ التميز/ الإبداع.	Slack 1998:51
الكلفة/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون/ التسليم/ التكنولوجيا.	Macmillam 2001:87

المصدر: سنان كاظم الموسوي وم. مؤيد حسن علي, مرجع سابق, ص83.

أثر الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية يتم ذلك من خلال تأثير الابتكار على الإستراتيجيات الثلاث للتنافس وكيف يحافظ على الميزة التنافسية, من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أثر الابتكار على التكاليف: نوضح ذلك كما يلي<sup>1</sup>:

1- ميزة التكلفة الأعلى : يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً (كما في الابتكار الجذري) أو جزئياً (كما في الابتكار الجزئي), فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً, لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت.

مثال ذلك: إذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو س1, فإن سعر المنتج الجديد سيكون س2 وهو سعر أعلى, على إفتراض إن المنتج الجديد يبيع كميات أقل ك2 ولكن بسعر أعلى س2, فإن المؤسسة الإبتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج الجديد متمثلة في المنطقة المضللة.

لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق, حيث هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل إبتكارية, إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى إبتكار منتجات جديدة أفضل, وعليه فالأرباح 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 بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف, ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي س1 مجدداً مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر.

مثال ذلك فعند ابتكار شركة أبل apple للهاتف الذكي I Phone في عام 2007, كان سعر المنتج مرتفعاً فحققت الشركة أرباحاً معتبرة نتيجة هذا الإحتكار, لكن سرعان ما أدى بشركة Samsung لإبتكار منتج Galaxy الذي نافس منتج I Phone, ثم ظهرت شركات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية, فانتقلت المنافسة بينها خصوصاً إلى إبتكار الألواح الرقمية Tablet, وأصبح كل سنتين تقريباً هناك ابتكار سواء جذري أو جزئي في هذا المجال.

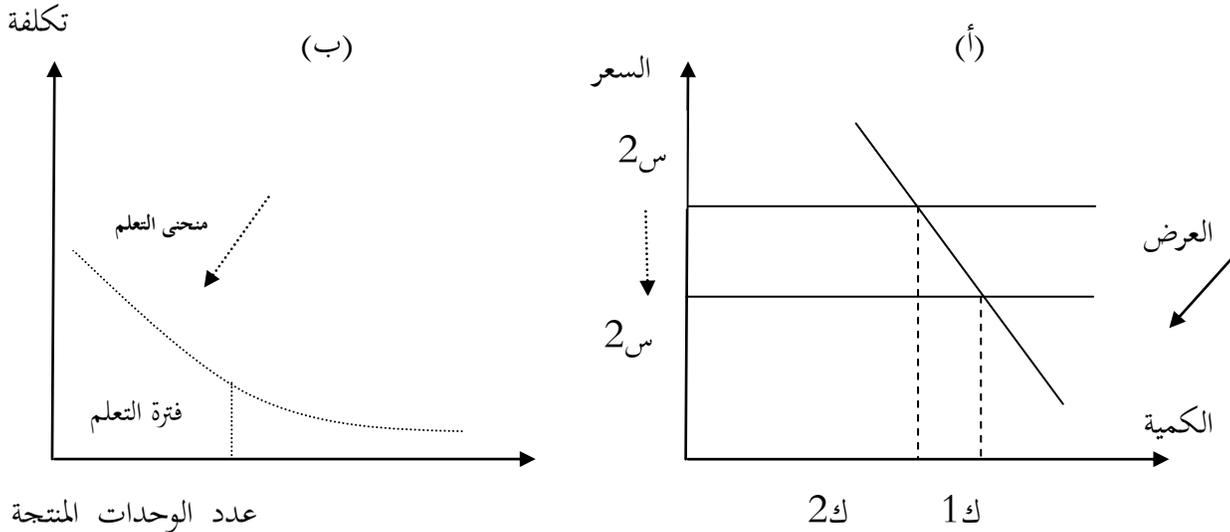
1- نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص,ص 226, 227.

- ميزة التكلفة الأدنى :

يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت1 إلى ت2 كما يوضحه الشكل رقم (2-7)، 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.

مثال ذلك أن الشركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تطوير العمليات الإبتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق والتميز عن منافسيها، فأنشأت مثلا : مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-6) يوضح أثر الابتكار في التكلفة الشكل رقم(2-7): أثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص 226.

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226.

1- جيمس م. هيمنز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة مركز الخبرات المهنية ط2، القاهرة، 2004، ص 18.

### الفرع الثاني: أثر الابتكار في تدعيم إستراتيجية التمييز

تأثير الابتكار على إستراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية<sup>1</sup>:

**1-** يمكن للمؤسسات التي تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية, مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة, وبالتالي الحفاظ على ميزة التمييز وتنميتها.

**2-** 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 مخرجاتها وإضافة سمات جديدة, يمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه, مستوى جودته, سهولة إستخدامه, مدى ملائمته للغرض أو إستعماله من قبل العميل, يؤدي إلى تمييز المنتج.

**3-** تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين المنتج, أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها, لأجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات بصورة مستمرة ووفق ما تفرضه شروط المنافسة, بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

مثال على ذلك نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية, حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة الوينداوز للسوق, وهذا بسبب الابتكار الدائم فيها, مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء.

كمثال آخر عن التمييز ما قامت به مستودعات نورد ستوم في مدينة سياتل الأمريكية بعد دراسة وتحليل أسواقها, أدركت أن الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء, سوف يمثل إستراتيجية إبتكارية تحقق لها التمييز في مجال تجارة التجزئة وبالتالي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية لها في تلك الأسواق ذات الطبيعة المتغيرة<sup>2</sup>.

1- حجاج عبد الرؤوف, مرجع سابق, ص 88.

2- جيمس م. هيجنز, مرجع سابق, ص 18.

### الفرع الثالث: أثر الابتكار على إستراتيجية التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم, إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من هلال التميز ولكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة, يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج, نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التمييز<sup>1</sup>.

يجب الإشارة إلى أن الابتكار الذي يهدف إلى التخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب عادة اعتماداً على التكنولوجيا المتطورة, في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج<sup>2</sup>.

إن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز هدفه بناء الولاء لعلامة منتجاتها من خلال الابتكار الدائم لإرضاء العملاء بتقديم منتجات في مستوى رغبتهم وحاجاتهم.

### المطلب الثالث : أثر الابتكار على استمرارية المزايا التنافسية

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسات, لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة, ويمكن تعريفها حسب بعض الباحثين كما يلي<sup>3</sup>:

1- حسب Dickson فهي: « الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمات الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالمقارنة مع منافسيها».

2- بينما يعتقد Alderson بأنها: « الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين».

1- قوراري مريم, مرجع سابق, ص 118.

2- بويعة عبد الوهاب, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبليس, رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الموارد البشرية, جامعة قسنطينة 2012, ص 129.

3- م.د سناء عبد الرحيم سعيد وم.م عبد الرضا ناصر الباوي, الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية ), مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 83, العراق, 2010, ص 215.

ربط كل من Adams & Lamant بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد حين عرفهاها: « بأنها قدرة المنظمة على تحقيق عوائد عالية في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم».

تتميز الميزة التنافسية المستدامة بالخصائص التي تميز موارد المؤسسة وهي<sup>1</sup> :

- الندرة.
- القيمة.
- استحالة التقليد.
- استحالة إيجاد بديل لها.

أهم العناصر التي من شأنها التأثير على استمرارية المزايا التنافسية هي<sup>2</sup> :

- عوائق التقليد.
- قدرة المنافسين.
- ديناميكية الصناعة.

### الفرع الأول : عوائق التقليد

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية للمنافسة بها في السوق لكن مع مرور الزمن تضمحل تلك المزايا بفعل تقليد المنافسين للمنتجات المبتكرة أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة ويعتبر الوقت عامل مهم وحاسم، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الموارد والكفاءات المتميزة كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافس أن يستنتج تلك الكفاءات المتميزة، وكلما إرتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

1- رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية وإستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين العدد 100 مجلد 32، جامعة الموصل العراق، 2010، ص 91.

2- حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 90.

### 1- تقليد الموارد : تشكل الموارد أساسا من <sup>1</sup>:

- الموارد الملموسة : تتمثل في الموارد المادية, المالية, القانونية, البشرية, التنظيمية والاتصالية.
  - الموارد غير الملموسة : تتمثل في كل الموارد غير المادية من العلامة, السمعة, الولاء, الثقافة وغيرها.
- الموارد الملموسة يمكن تقليدها بسهولة من طرف المنافسين لأنها نظم موارد مرئية يمكن لهم محاكاتها, أما الموارد غير الملموسة فهي صعبة التقليد لأن الحصول عليها غير متاح بسهولة.
- على عكس الأسماء التجارية التي يمنع القانون تقليدها, فإنه يمكن محاكاة البعض من الموارد غير الملموسة إذ يعتبر التسويق بمثابة موارد غير ملموسة هامة, إلا أنه يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبيا, فانتقال العمال المهرة للتسويق بين المؤسسات نتيجة الإغراء أو ما شابه ذلك, ما يؤدي إلى انتشار تلك المهارات.

### 2 - تقليد الكفاءات:

تشكل الكفاءات كقدرات ذاتية لكل مؤسسة ميزاتها الخاصة بها, فهي غير مرئية وهي أكثر صعوبة في التقليد من الموارد, ذلك أن الكفاءات أو القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة, لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك معناها, نتيجة الطبيعة غير المرئية لها.

استقطاب الأفراد العاملين من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمؤسسة قد يؤول للفشل, لذلك فالميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسات وقدراتها يمكن أن تكون أكثر استمرارية أي أقل عرضة للتقليد, مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

### الفرع الثاني : قدرة المنافسين

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين, ويقصد بالالتزام الإستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها بطريقة خاصة, أي تطوير مجموعة معينة من الموارد, ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الإستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة, إذا ما اقتضى الأمر التخلي

1- م.د سناء عبد الرحيم سعيد وم.م عبد الرضا ناصر الباوي, مرجع سابق, ص 216.

عن هذا الإلتزام, فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا لطريقة معينة في أداء العمل, فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرارية النسبية. من ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة إذا كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

### الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة

عرفت البيئة منذ بداية الثمانينات تحولات عميقة, غيرت من طبيعتها فأصبحت أكثر حركية وأكثر تعقيدا نتيجة لتداخل العلاقات والتغيير في العناصر المكونة لها وأهم ما تتميز به ما يلي<sup>1</sup>:

- اشتداد المنافسة من خلال السعر والجودة.
- تقليص دورات تصميم المنتجات وحياتها, وتسارع الإبداع التكنولوجي.
- زوال عوائق الدخول لقطاعات الصناعة نتيجة تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم كفاية الموارد المالية لإنشاء التميز التنافسي المستدام, فلقد تمكنت المؤسسات الصغيرة من التحالف وتراكم القدرات المالية ومواجهة المؤسسات القوية.

مثال عن ذلك أن في عام 1982 امتلكت شركة **IBM** زمام المبادرة في صناعة الكمبيوتر من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول, ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة **IBM** المزايا التنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل: **COMPAC**, ثم جاء دور هذه الشركة لتفقد في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينات المزايا التنافسية لصالح شركات أخرى مثل: **DELL** التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

1- سواكري مباركة, معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 2008, ص 12.

### خلاصة الفصل

بناء على ما تم ذكره سابقا فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق وضع تنافسي متفوق للمؤسسة الاقتصادية في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى, واختلفت المقاربات في بنائها لكن أهمها النظرية الهيكلية لبورتر وكذلك نظرية الموارد والكفاءات لهامل وبراهلد, وعموما فإن استهداف السوق يتم بواسطة نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهما ما يلي :

- ميزة التكلفة الأقل: حيث تعمل المؤسسة حينها على طرح منتجات سواء كانت سلع أو خدمات بسعر أقل من منافسيها.
  - ميزة التمييز: تعني تحقيق تمايز في منتجات المؤسسة باعتماد الجودة كمحور لذلك.
- يؤثر الابتكار في تنمية وتدعيم الميزة التنافسية من جهة, ويعمل أيضا على تجديدها بغية الاستمرار في البقاء في موقع مهم في السوق من جهة أخرى.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية في الشركة

المدنية للهندسة

## تمهيد:

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كبيرة فيما يخص المنافسة التي تزداد حدتها يوما بعد آخر خاصة مع قرب الإنضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة, كذلك التحرير التدريجي للتجارة مع الإتحاد الأوربي بعد الاتفاق في سبتمبر 2005 إلى غاية التحرير النهائي المرتقب قبل 2020.

تلك التحديات تهم على المؤسسات البحث الدائم لتحسين ميزتها التنافسية لتحقيق الريادة والبقاء يكون بالسعي لتحديد تلك الميزة أو المزايا باستمرار ويعد الابتكار أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تراهن عليها المؤسسات لمواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

لمعرفة وتحليل آثار الابتكار على الميزة التنافسية تم إجراء الدراسة في الشركة العامة للهندسة, وأهم

النقاط التي تم تناولها في هذا الفصل كانت كما يلي:

- أولاً تقديم للشركة العامة للهندسة.
- الميزة التنافسية للشركة ومحيطها.
- مصادر ميزة التنافسية.
- دور الابتكار في تدعيم ميزتها التنافسية.

## المبحث الأول الميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة .

يعتبر هذا المبحث كمدخل للدراسة الميدانية, من خلال عرض المنهجية المستخدمة فيها, والتطرق للميزة التنافسية للشركة محل الدراسة, وأخيرا دراسة محيطها.

### المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: منهج وأدوات الدراسة المستخدمة.

**1- منهج الدراسة:** لقد تم الاعتماد في الجانب النظري من الدراسة على المنهج الوصفي في إظهار الميزة التنافسية للشركة, من خلال التطرق إلى مصادرها, وتوصيف المؤشرات المالية للشركة وأخيرا التطرق إلى دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية.

أما في الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم استخدام المنهج التحليلي والإحصائي لتحليل المعطيات المالية وترجمتها إلى نسب وجداول لتوضيح التطورات الحاصلة في بيانات الشركة وتأثير الابتكار على تنافسيتها, أي محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانب النظري للدراسة. واستنتجا فإن الدراسة استخدمت مناهج أساسية, المنهج الوصفي من جهة والمنهج التحليلي من جهة أخرى في اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج.

#### 2- الأدوات المستخدمة ومجالاتها:

لتحليل الميزة التنافسية للشركة وأثر الابتكار في تدعيمها اعتمد الباحث في الدراسة أدوات البحث

التالية:

- **المقابلات:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات وهي محادثة تعتمد بالدرجة الأولى استهداف المعلومات المفيدة في الدراسة بغية الوصول إلى تحليلات مفيدة.

- **الإحصاءات:** تتمثل في المعطيات المالية المعطاة من طرف الشركة, المتضمنة مختلف الوثائق, السجلات الفواتير والمنشورات المتعلقة بنشاطات الشركة من عدة مصالح بها.

- **الملاحظة:** تعتبر كذلك من الوسائل الهامة المستعملة في البحث, فهي تستهدف اكتشاف العلاقات والترايبات المنطقية والعلمية بين أنشطة وطريقة سير عمل الشركة فهي تكتسي أهمية في دراستنا نظرا لطبيعتها.

أما مجالات الدراسة يمكن تحديدها فيما يلي :

- **المجال المكاني:** اقتصرت دراسة المحيط الخارجي بشكل عام على المستوى الوطني ككل.
- **المجال الزمني:** إن دراسة الميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة ودور الابتكار في تنميتها اقتصرت على المجال الزمني بين 2008 إلى 2013.
- **مبررات اختيار الشركة:** اعتمادنا على اختيار الشركة محل الدراسة نتيجة المبررات والدوافع التالية:
  - باعتبارها تحتل موقع مهم في السوق خاصة في الجهة التي تتركز فيها.
  - تنشط في قطاع يمتاز بتنافسية شديدة وبصفة متزايدة.
  - سمعة الشركة في السوق, كذلك توفرها على خبرة طويلة في مجال نشاطها.
  - إستراتيجية الشركة التي تتبنى التوسع والدخول إلى مجالات وأنشطة مترابطة لتدعيم نموها ووجودها في السوق.

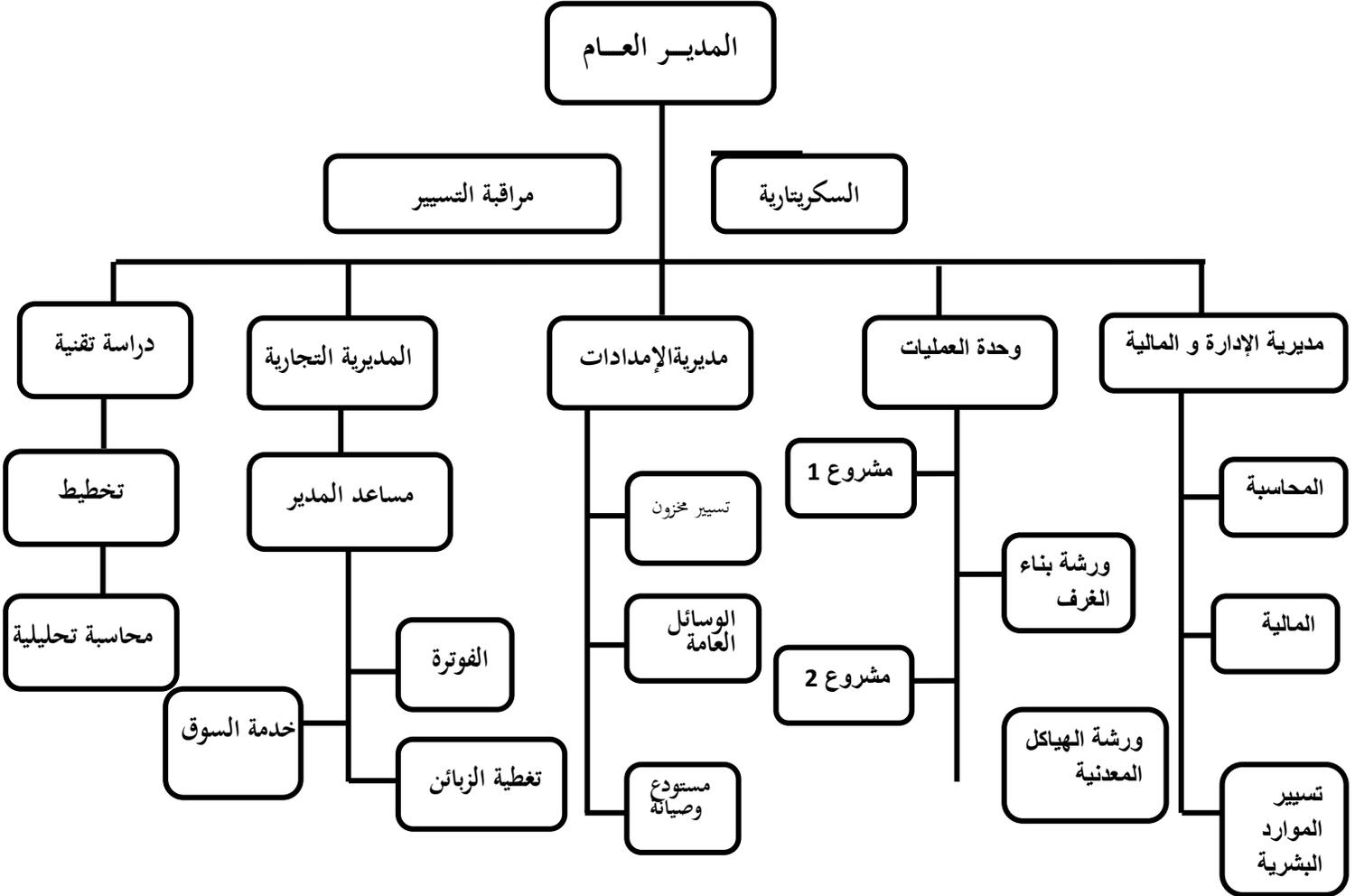
الفرع الثاني: تقديم الشركة المدنية للهندسة

- 1- نبذة تاريخية عن الشركة وأهم الأنشطة التي تمارسها: تأسست شركة الهندسة المدنية ( CIVIL ENGINEERING COMPANY ) التي تدعى اختصارا سيفينكو ( CIVENCO ) سنة 1999 برأسمال يقدر ب 1000000 دج, هي امتداد للمؤسسة ذات الشخص الوحيد التي ظهرت للوجود عام 1991, حيث كانت تشتغل في مجالات البناء, الطرقات والملاعب الجوارية ( les maticos ), أين تم تحويلها عام 1999 إلى شركة ذات مسؤولية محدودة من طرف ثلاث شركاء, تقع بمنطقة النشاطات الصناعية بتقرت ولاية ورقلة, مساحتها الإجمالية تقدر بحوالي 26 ألف متر مربع منها قرابة 5.5 ألف متر مربع مبنية<sup>1</sup>. تضم حاليا حوالي 300 عامل في مختلف المصالح مثل الإدارة والإنتاج.
- أهم الأنشطة التي تمارسها الشركة تتمثل في مختلف الإنشاءات الهندسية المعدنية وهي ما يلي:
- صناعة الغرف الصحراوية بمختلف أنواعها, صناعات الهندسة المدنية.
  - صناعة الهياكل المعدنية وصناعة المباني الجاهزة عموما.

1 - أنظر موقع الشركة تاريخ التصفح <http://www.civenco.com/content/fiche-technique2014/06/26>

2- الهيكل التنظيمي للشركة: تبنى شركة سيفينكو هيكل تنظيمي يتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سيفينكو



source :<http://www.civenco.com/apropos2014/06/26>

نستنتج من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي للشركة يعتمد أساسا على مختلف المصالح

التي تساعدها على إنجاز أنشطتها بصورة جيدة التي يمكن ذكر أهمها في ما يلي:

- وحدة العمليات (مصلحة الإنتاج): تتشكل من ورشتين هما :

• المشروع الأول: الذي يضم الورشة الخاصة بإنجاز الغرف الصحراوية.

• المشروع الثاني: يضم إنجاز الهياكل والبناءات المعدنية.

## الفصل الثالث : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

- سير العملية الإنتاجية: يشتغل العمال بنظام الدوام الواحد وتظم التقنيين والفنيين المختصين والعمال المهنيين والمهندسين.

تعتبر صناعة الغرف الصحراوية مثالا وهي أكثر أنواع المنتجات طلبا في السوق, إذ هناك ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- غرفة واحدة + حمام.

- غرفتين + حمام.

- ثلاث غرف + حمام.

في المرحلة الأولى يتم تجهيز المواد الأولية الرئيسية المتمثلة في الخشب والحديد بإجراء تعديلات عليها من طرف عمال متخصصين كاللحامين و النجارين.

المرحلة الثانية: يتم بناء القاعدة المعدنية ثم يضاف إليها الاسمنت المسلح, فيما بعد يتم إنجاز الإحاطة (Clôture) من طرف اللحامين والعمال المتخصصين ثم يتم وضع السقف.

المرحلة الثالثة: يتم تدخل فريق من التقنيين المتخصصين في الكهرباء والدهن وإجراء التدخلات النهائية ليكون المنتج معد للتسليم, في أحيان أخرى يتم وضع بعض التعديلات إذا تضمنت طلبيات العملاء ذلك.

- **مديرية الإمدادات:** تسهر هذه المديرية بكل الوسائل على توفير أفضل المواد الأولية الموجودة

في السوق من حيث السعر و الجودة وهذا بالتعامل مع موردين معينين لسنوات طويلة, وتضم المديرية المصالح التالية :

-تأمين وتسيير المخزون.

-الوسائل العامة.

- المستودع والصيانة.

- **مديرية التجارة:** تعمل هذه المديرية على جلب الطلبيات لوحدة العمليات (الإنتاج) من خلال التسويق والترويج لمنتجات الشركة.

### المطلب الثاني : الميزة التنافسية للشركة العامة للهندسة

انطلاقاً من الدراسة الميدانية بالشركة من خلال دراسة مختلف الأنشطة التي تقوم بها تم استنتاج ان الشركة المدنية للهندسة سيفينكو ( Civenco ) تتبنى ميزة تنافسية تعتمد على تميز منتجاتها.

#### الفرع الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة

العوامل المساعدة على تميز منتجات Civenco نجد ما يلي:

1- **الروابط والعلاقات:** إذ هناك تأثير كبير لتلك الروابط على تميز المنتجات من خلال الروابط بين أنشطة المؤسسة نفسها والروابط والعلاقات مع المتعاملين الآخرين ويمكن توضيح ذلك في ما يلي :

- **ترابط أنشطة الشركة:** حيث أن كل المنتجات تمر بمراحل متسلسلة حتى تصل إلى المرحلة النهائية فتدخل الفرق العمالية و الآلات والمعدات مضبوط إلى حد الإتقان.

-**العلاقات مع الموردين** تتعامل شركة سيفينكو Civenco مع موردين محددین في الغالب وهذا منذ سنوات نتيجة الثقة المتبادلة والحرص على بناء مصالح مشتركة تعود بالفائدة على الطرفين, مما يجعلها تحصل على أفضل المواد الأولية وبدون إشكال يذكر, كذلك التسهيلات من طرفهم تصل إلى امتيازات متعددة مثل: الخصومات وآجال التسديد الطويلة .

#### -**الروابط والعلاقات الوثيقة مع قنوات التوزيع ومع العملاء:** تعمل شركة Civenco على توصيل

المنتجات إلى أي منطقة في القطر الوطني من خلال توفرها على عدد كبير من الشاحنات منها الصغيرة والكبيرة المتلائمة مع الطبيعة الصحراوية التي تتميز بالرمال الكثيفة في أجزاء كبيرة منها, بالإضافة إلى ضمان التركيب في الموقع وكذلك توفر الشركة على مراكز متقدمة في المناطق الأكثر طلباً لمنتجاتها خاصة في منطقة حاسي مسعود, مما جعل الشركة محل ثقة العملاء من خلال تقديم منتجات متميزة مع ضمان خدمات ما بعد البيع فكسب رضاهم غاية الشركة مما يزيد تلك الروابط والعلاقات نمواً.

#### 2- **التكامل:** يعمل التكامل بين أنشطة الشركة على تميز منتجاتها من خلال تحقيق التكامل الأمامي

الذي يتضح خصوصاً في قيامها بالتوزيع بوسائلها الخاصة التي تمتلكها.

تهدف الشركة من خلال هذه العملية إلى :

- عدم اللجوء إلى الغير .

## الفصل الثالث : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

- التقليل من تكاليف النقل .
- الإشراف على عملية التوزيع من خلال تلك المراكز المتقدمة, ما يمكن الشركة القرب من العملاء الأكثر طلبا لمنتجات الشركة المختلفة.
- تعمل الشركة في الوقت الراهن للتحويل إلى مجمع يضم وحدات مختلفة تعمل في مجالات مشاهجة مما يعزز أسس إمكانيات الترابط والتكامل وهذه الأنشطة تتمثل في البناء بصفة خاصة والوحدات المستحدثة واحدة في العاصمة وأخرى في الجنوب الكبير بتمنراست.
- تعمل الشركة من جهة أخرى على إتمام إجراء شراكة مع شركة روسية تعمل في نفس المجال وهذا من شأنه أن يدعم القدرات التنافسية للشركة مستقبلا.
- 3- **الخبرة والتعلم:** تعتبر الشركة محل الدراسة من الشركات الخاصة الريادية في المنطقة, حيث اكتسبت خبرة طويلة في العمل الذي يقارب الخمسة والعشرين سنة منذ الإنشاء الأول لها, فتراكم الخبرات يكسب عمالها وإطاراتها مهارات سواء في التسيير أو الإنتاج, بالإضافة إلى تمتع المسؤولين فيها بمستوى تعليمي جامعي ما جعلها تعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل والجدول الموالي يبين تقسيم عمالها حسب السن.
- الجدول رقم (3-1) يوضح توزيع عمال الشركة حسب السن.

السن	أقل من 35	35 - 50	أكثر من 50
النسبة من مجموع العمال	38 %	42 %	20 %

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية بالشركة.

نستنتج من خلال الجدول السابق أن نسبة العمال الذين يفوق سنهم 35 سنة يمثلون أكثر من 62% وهذا يدل على تمتعهم بالخبرة الكافية.

4 - عامل الموقع: إن موقع الشركة بمنطقة النشاطات الصناعية بتقרת الكبرى, حيث إن المدينة بحد ذاتها

تشهد نمو صناعي متزايد بفضل وجود السكة الحديدية منذ العهد الاستعماري, كذا وقوعها بجانب الطريق

الوطني رقم 03 حيث تتوسط مدن عديدة قريبة نوعا ما, وهذه المدن فلاحية بالدرجة الأولى :

-الطيبات.

-جامعة.

-الوادي.

-مسعد التابعة لولاية الجلفة.

-بسكرة والمدن التابعة لها كسيدي خالد وأولاد جلال.

المدن السابقة فلاحية بالأساس كما ذكرنا, بالإضافة إلى حاسي مسعود البترولية التي توجد بها أكثر

من 1000 شركة تعمل في المحروقات وكذلك مدينة ورقلة مقر الولاية.

الفرع الثاني: نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية

يمكن دراسة نطاق التنافس لشركة Civenco من خلال ما يلي :

1- نطاق القطاع السوقى: إذ يمكن استنتاجه بـ:

- تنوع منتجات الشركة من غرف صحراوية بكل أنواعها ( غرفة واحدة, غرفتين وثلاث غرف ), كذلك

الإنشاءات الهندسية المدنية والهياكل المعدنية المختلفة.

- تنوع عملاء الشركة حيث أن منتجاتها موجهة إلى كل من :

● الشركات البترولية ( الغرف الصحراوية لعمالها وإطاراتها وكذلك مبانيها الإدارية).

● المؤسسات الصناعية ( المستودعات).

● الإدارات العمومية ( الإنشاءات المعدنية كالسلامم والبناءات الهندسية).

● الفلاحين وكذلك الخواص.

● الجماعات المحلية ( قاعات رياضية, ملاعب ).

1- **النطاق الجغرافي:** تعمل الشركة على توسيع نطاق التوزيع إلى مناطق مختلفة من الوطن لتلبية الطلب

هذه المناطق يمكن تصنيفها إلى :

- **على مستوى الجنوب:** تركيز الشركة يعتمد عليها بسبب تواجدها فيها من جهة, وكذلك وجود عملاء

تقليديين في المنطقة ممثلة في وجود الشركات البترولية التي تتميز أساسا بحاجتها إلى منتجات الشركة بسبب التنقل الدائم لها في البحث عن المحروقات من جهة أخرى, واعتماد قنوات توزيع بالقرب من تلك الشركات خاصة في حاسي مسعود.

- **على المستوى الوطني:** لقد سبق وان لبت الشركة طلبيات في مناطق أخرى من الوطن مثل عين

تموشنت في الغرب, لكن تغطية القطر الوطني يبقى ضعيفا نتيجة البعد ولذا تعمل الإدارة الحالية على اتخاذ إستراتيجية جديدة تتمثل في إنجاز وحدات جديدة أولها في الجزائر العاصمة لتغطية الشمال ووحدة أخرى في أقصى الجنوب في تمنراست لتغطية الجنوب الكبير.

- **أما على المستوى الدولي:** لقد كانت هناك محاولات للتصدير لدول الجوار الجنوبية كمالى والنيجر إلا أن

ذلك يبقى صعبا في ظل الظروف الحالية التي يشهدها الاقتصاد الوطني نتيجة للعوامل التالية :

- تكاليف النقل الباهظة وعدم وجود طرق معبدة مع دول جنوب البلاد.

- الوضع الذي تشهده المنطقة أصلا من توترات أمنية بين الفينة والأخرى, وعدم وجود تكامل بيني

مع دول الجوار خاصة المغاربية.

- ارتفاع تكاليف المواد الأولية.

### المطلب الثالث : محيط شركة الهندسة المدنية

تحليل الميزة التنافسية لشركة Civenco يتطلب تحليل محيطها العام ومحيطها الصناعي بشكل مختصر أي دراسة سلسلة القيمة لديها.

#### الفرع الأول: المحيط العام

بالاعتماد على بعض التقارير التي تصدرها هيئات متخصصة إقليمية ودولية بصفة سنوية ودورية على وضعية الاقتصاد الوطني, عموما يمكن توضيح مختلف الظواهر المتعلقة بالمحيط العام في ما يلي :

#### 1- التكنولوجيا والحكومة :

فيما يتعلق بالتكنولوجيا على مستوى القطر الجزائري, فإن هناك ضعف كبير في هذا المجال فقد حصلت الجزائر على المرتبة 100 عالميا<sup>1</sup> من أصل 148 دولة شملها تقرير التنافسية الدولي لسنة 2014, متأخرة بمركزين عن السنة الماضية, وهو ما يفسر ضعف الابتكار وتنمية المواهب والمؤسسات باعتبار تلك المعايير أهم المؤشرات يقوم عليها التقرير السنوي للمنتدى العالمي للتنافسية.

أما بالنسبة لتقرير الشفافية العالمي<sup>2</sup> فقد حصلت الجزائر على الرتبة 94 دوليا لنفس العا من أصل 177 دولة شملها, بتسجيل تحسن طفيف بعدما كانت في المرتبة 105 في السنة التي سبقتها, نتيجة انتشار الفساد المالي والاقتصادي عموما بصورة كبيرة في السنوات الماضية وعدم وجود آليات فعلية لردعها.

#### 2- العوامل الاقتصادية :

لقد عرفت معدلات التضخم انخفاضا فإستقرت في حدود 4.5% سنة 2013 بعدما كانت في حدود 7.8% عام 2012 نتيجة الزيادات في الأجور لعمال الوظيف العمومي, ويتوقع أن يبلغ 4% سنة 2014.

<sup>1</sup> أنظر موقع المنتدى الاقتصادي العالمي تاريخ [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf) 2014/09/25 التصفح

<sup>2</sup> أنظر موقع منظمة الشفافية الدولية تاريخ <http://www.echobeirut.com/news.php?action=show&id=11105> 2014/09/26 التصفح

بينما شهد معدل النمو تذبذبا فقد بلغ 2.3% سنة 2012 و 2.7 سنة 2013 وهو مرتبط أساسا بالإفناق العمومي الذي يتحكم فيه بدوره أسعار البترول بالدرجة الأولى باعتبارها تشكل 98% من مداخيل البلاد.

أما معدلات البطالة فلقد أشارت التقارير الرسمية إلى وجود انخفاض تدريجي من سنة لأخرى فقد بلغت سنة 2012 11% وفي سنة 2013 بلغت 10%.

فيما يخص الدخل الفردي الخام<sup>1</sup> فقد بلغ حوالي 5500 دولار سنة 2013 بعد أن كانت في حدود 5377 دولار سنة 2012 وهو ما يكرس الارتباط المستمر مع الصادرات النفطية للبلاد.

تحليل العوامل الاقتصادية بدقة يؤكد هشاشة الاقتصاد الوطني وهو ما تؤكدته الارتفاعات المتتالية للإسترات الذي بلغ مستويات قياسية سنة 2011 بحوالي 47 مليار دولار، ومع قرب دخول الجزائر إلى المنطقة الحرة للإتحاد الأوربي قبل 2020، كذلك قرب التوصل للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) فإن التحديات التي سيواجهها الاقتصاد الوطني ستكون أكثر صعوبة مستقبلا.

### 3- العوامل الاجتماعية والثقافية :

هناك العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على منتجات الشركة المدنية للهندسة من بينها الوعي المتزايد بذلك النوع من المنتجات خاصة بعد الزلازل والفيضانات التي شهدتها البلاد، حيث عمدت الدولة إلى عشرات الآلاف من البيوت الجاهزة كحل أولية لمعالجة أزمة السكن، مثل ما تسبب به زلزال بومرداس عام 2003 كبديل عن مراكز التجميع كالمدارس أو الخيام لإيواء المتضررين وحتى الإدارات العمومية بدأت تستخدم تلك المنتجات وكذلك بالنسبة للخواص، إذ يمكن استخدام الإسمنت المسلح مع إدماج الهياكل المعدنية في البناء مثل ما هو معمول به في الدول المتقدمة خاصة، سواء للمساكن الفردية أو حتى ناظحات السحاب أين تحتاج أكثر للإنشاءات الهندسية المعدنية.

<sup>1</sup>-<http://www.arabmonetaryfund.org/ar/jerep/2013>  
التصفح 2014/09/26

أنظر موقع صندوق النقد العربي تاريخ

#### 4- العوامل البيئية :

لا تعاني الجزائر من مشكل بيئي حاد مثل كثير من الدول خاصة المتقدمة منها وحتى منتجات شركة سيفينكو Civenco لا تعمل على الإضرار بالبيئة, من خلال خاصية إمكانية نقلها من موقع لأخر أو تفكيكها وإعادة تركيبها من جديد.

#### الفرع الثاني : المحيط الصناعي للشركة المدنية للهندسة

يتميز نشاط الغرف الصحراوية والإنشاءات الهندسية بوجود منافسين كثير, فهناك محليين سواء الخواص أو المؤسسات العمومية, كذلك وجود مؤسسات أجنبية, إلا أن الشركة المدنية للهندسة تحقق تغطية معتبرة لسوق الجهة الجنوبية تقدر بحوالي 33% وقرابة 10% للسوق الوطنية. يمكن تحليل المحيط الصناعي للشركة كما يلي :

#### 1- تهديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة:

يتزايد تهديد الداخلين الجدد للسوق بتزايد تواجد شركات جديدة بصفة مستمرة ما يبين المنافسة الشديدة في المجال, غير أن هناك عوائق تواجههم مثل اقتصاديات الحجم وكذلك الخبرات التقنية, التكنولوجيا واحتياجات رأس المال هذا بالنسبة للشركات المحلية, أما بالنسبة للشركات الأجنبية فإن عوائق الدخول تتمثل حتمية عقد شراكة مع الخواص المحليين أو الشركات الجزائرية, بموجب القانون المنظم للاستثمار الأجنبي المعدل في سنة 2009.

أما بالنسبة للمنتجات البديلة, فإن تهديدها ضعيف أو غير موجود, بحكم الامتيازات التي توفرها تلك المنتجات من سهولة النقل من مكان لأخر وتفكيكها وإعادة تركيبها خاصة للشركات البترولية التي تعمل في الصحراء وبالتالي حتمية استعمالها نظرا لكثرة تنقلاتها بحثا عن المحروقات.

#### 2- قوة مساومة الموردين و المشترين:

بالنسبة لقوة مساومة الموردين لا تشكل تهديدا للشركة, فتعدد الموردين في السوق يتيح إمكانية المفاضلة بينهم من ناحية السعر والتنوعية, فضلا عن العلاقة المتميزة التي تربطها بمورديها مما يقلل من تأثير تهديدهم.

أما بالنسبة للمشتريين فإنهم قد يشكلون بعض التهديد، إذا أخذنا بعين الاعتبار أنهم لا يشكلون فئات كثيرة هذا من جهة، وكذا ضعف الطلب في فترات معينة من جهة أخرى، وتأثيرهم يظهر في التأثير على الأسعار والركود الذي يكون على فترات.

### 3- شدة المزاومة والقوة النسبية لأصحاب المصالح :

يشهد نشاط شركة سيفينكو Civenco منافسة شديدة، حيث تظهر عدة شركات جديدة سنويا سواء المحلية أو بالشراكة مع الأجانب، إلا أن الذي يؤثر بدرجة أكبر على الشركة هي المنافسة غير الشرعية من طرف بعض المؤسسات الطفيلية على النشاط، وحتى بعض الخواص الذين يمارسون جزء من النشاط. أما بالنسبة لتأثير القوة النسبية لأصحاب المصالح، فإنه لا يوجد تهديد بما أنه لا توجد نقابة بالشركة وكذلك بفضل تفاهم الشركاء ووعيهم العالي بالالتزام بمصلحة الشركة لتحقيق الأهداف. أما بالنسبة للدولة فهي تعمل منذ سنوات على تشجيع الاستثمار الخاص المحلي، فهي إذا لا تشكل تهديدا.

### الفرع الثالث : تحليل سلسلة القيمة

تمارس شركة Civenco أنشطة معينة لخلق القيمة في إطار عملها الصناعي، ومنه فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة للشركة كما يظهر في الشكل رقم (3-2).

الشكل رقم (2-3) يوضح سلسلة القيمة لشركة Civenco

خبرة طويلة في مجال العمل					أنشطة الدعم	
	تكوين وتدريب مستمر		استقطاب عمال متخصصين			إدارة الموارد البشرية
			آلات وتجهيزات متطورة			التطوير التكنولوجي
	مكانة متميزة للمنتجات			مواد أولية ملائمة		التمويل
ضمان خدمات ما بعد البيع	اهتمام بالإعلان	تسليم مرن	منتجات ذات جودة عالية	وسائل نقل خاصة		

الأنشطة الأساسية الإمدادات الداخلية الإنتاج الإمدادات الخارجية التسويق والبيع  
الخدمة

1- الأنشطة الأساسية : يمكن تصنيفها كما يلي :

- الإمدادات الداخلية والإنتاج: أولا الإمدادات الداخلية فإنه يتم الحصول على المواد الأولية الرئيسية المتمثلة في الحديد, الخشب, اللواحق (panneaux sandwich).
- وكذلك البلاستيك (Pvc), ثم يتم تدخل عمل متخصصين في النجارة الخشبية والمعدنية ليتم تجهيزها على شكل قطع معينة تكون جاهزة للتركيب.

ثانيا: يتم الإنتاج حسب النوع ففي حال صناعة الغرف الصحراوية, فإنه يتم عبر ثلاث مراحل أساسية حيث يجهز القاعدة فالإحاطة (cloture) وأخيرا بناء السقف ووضع الطلاء, أحيانا تتم إضافات أخرى حسب طلبات العملاء فمثلا: قد تغير نوعية البلاط, لون الطلاء أو حجم النوافذ أو الأبواب. يستغرق بناء الغرف الصحراوية مثلا من 10 أيام إلى قرابة العشرين يوما حسب حجمها سواء ذات ثلاث غرف + حمام, غرفتين + حمام أو غرفة + حمام.

- **الإمدادات الخارجية والتسويق والمبيعات:** أولا الإمدادات الخارجية حيث يتم تجميع المنتجات في ناحية معينة من الشركة عن طريق الآلات كالرافعات, حيث يتم تلبية الطلبات بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج و المصلحة التجارية.

أما بالنسبة للتسويق والمبيعات فإن الشركة تقوم بإشهار منتجاتها عن طريق المجالات المتخصصة وكذلك عبر موقعها الإلكتروني, وحتى عملائها يقومون بذلك نتيجة معرفتهم بجودة المنتجات, وتقوم أيضا بالتدخل في أي مكان من أجل إصلاح الأعطاب أو العيوب في التصنيع أي أن الشركة تضمن خدمة ما بعد البيع لعملائها وهذا ما أكسبها سمعة جيدة في نظرهم.

-2 **الأنشطة الداعمة :** وتمثل في ما يلي:

- **إدارة الموارد البشرية:** تعمل شركة سيفينكو Civenco على الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره موردا مهما لديها ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- الحوافز المادية ( مثل العلاوات وكذا المساعدات الاجتماعية في المناسبات) والمعنوية ( مثل الشهادات)

التي تكون بصفة مستمرة لتشجيع الزيادة في الإنتاج, الإبداع والابتكار.

- التكوين والتدريب المستمر لعمال وإطارات الشركة الذي يكون داخليا.
- تشغيل العمالة الكفؤة, ذات المهارة المطلوبة والخبرة اللازمة.
- تتم إدارة الموارد البشرية بنظام الفرق بالنسبة لعمال الإنتاج, حيث تسند لهم أعمال معينة أحيانا مقابل علاوات في حال إنجازها في أوقات أقل, لتشجيع روح التنافس بين الفرق العاملة من جهة, ولتلبية الطلبات المستعجلة من جهة أخرى.

### المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية للشركة العامة للهندسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مصادر الميزة التنافسية انطلاقاً مما تناولناه في الجانب النظري للدراسة ونسقطه على الشركة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: المصادر الداخلية

يمكن تصنيف المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تشكل مواردنا في نفس الوقت، لشركة سيفينكو

Civenco إلى ما يلي:

#### الفرع الأول: الموارد الملموسة

تشكل مما يلي: الموارد المالية ووسائل النقل، معدات الإنتاج والمواد الأولية.

**1- الموارد المالية:** بالنسبة للموارد المالية فإن الشركة تعتمد بالأساس على قدرتها الذاتية، وعلى قدرة الشركاء في رفع رأس مالها، فقد كان 1000000 دج سنة 1999 ثم بلغ 105000000 دج عام 2002، وحاليا تعكف الشركة على رفعه تزامنا مع ترقب دخول شركاء جدد قبل نهاية السنة وتحويلها إلى مجمع يضم وحدات مستقلة.

**2- معدات وتجهيزات الإنتاج ووسائل النقل:** بالنسبة لمعدات الإنتاج ووسائل النقل فإن الشركة تملك العديد منها ونذكرها في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2) يوضح وسائل النقل و معدات وتجهيزات الإنتاج التي تمتلكها شركة سيفينكو

Civenco

العدد	تجهيزات ومعدات الإنتاج	العدد	وسائل النقل
04	آلات رافعة	11	السيارات
05	مولدات كهربائية	05	الحافلات
09	آلات ومعدات شحن	14	الشاحنات
02	آلات قاطعة	01	الجرارات
03	آلات ضاغطة	02	خلاطة اسمنت

المصدر: مصلحة العتاد والصيانة

**3- المواد الأولية:** وتتمثل في المدخلات التي تحتاجها الصناعة وهي متوفرة بالشكل الكافي:

- الحديد **Aciers**

- الخشب **Bois**

- رقائق حديدية **Panneaux Sandwich**

- البلاستيك **Pvc**

**الفرع الثاني: المصادر غير الملموسة**

تشكل دراسة المصادر غير الملموسة صعوبة في دراستها, إلا أننا من خلال الملاحظة والمقابلات داخل الشركة فإنه يمكن تصنيفها كما يلي :

**1-الجودة والمعلومات:** تتميز منتجات شركة سيفينكو Civenco بالجودة العالية حيث أن الإستراتيجية

التنافسية لديها تركز عليها, وهذا ما جعل سمعتها في هذا الجانب محل اهتمام العملاء.

أما بالنسبة للمعلومات فإن الشركة تستقيها من طرف الموردين, نتيجة بناء علاقة وطيدة معهم لسنوات طويلة فأصبح الموردين أحيانا يجلبون طلبيات للشركة, ويساهمون أيضا بالبحث الدائم عن أفضل المواد الأولية في السوق, بما يخدم مصلحة الطرفين, وحتى العملاء أصبحوا كسفراء للشركة, ويجلبون معلومات مهمة من شأنها خدمة مصالح الشركة.

**2- طريقة العمل:** تشغل الشركة المدنية للهندسة Civenco بطريقة مهنية تدل على احترافيتها في إنجازها

لمختلف الأنشطة, هذه الأخيرة التي تتميز بالتنسيق والترابط بينها, فالتسيير الإداري لمختلف المصالح يتم بصورة علمية ووضع الفرق العمالية يدل على التنظيم الجيد مما يدل على وجود رؤية إستراتيجية للمسيرين والشركاء واكتسبت الشركة خبرات على مدار السنوات الماضية منذ تأسيسها, مما ينعكس على تحسين المزايا التنافسية مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

**3- المعرفة:** إن تراكم الخبرات لدى الشركة وكذلك التكوين المستمر والتدريب فإن ذلك يكسب عمالها

وإطاراتها معارف سواء الضمنية منا أو الصريحة, وتوظيف كل تلك المعارف فإن ذلك يساعد الشركة في الإبداع والابتكار مما يكسب الشركة مزايا تنافسية إضافية.

4- الكفاءات: تتمثل الكفاءات في المهارات التي يكتسبها العمال والإطارات في إنجازهم لأعمالهم وتشغل

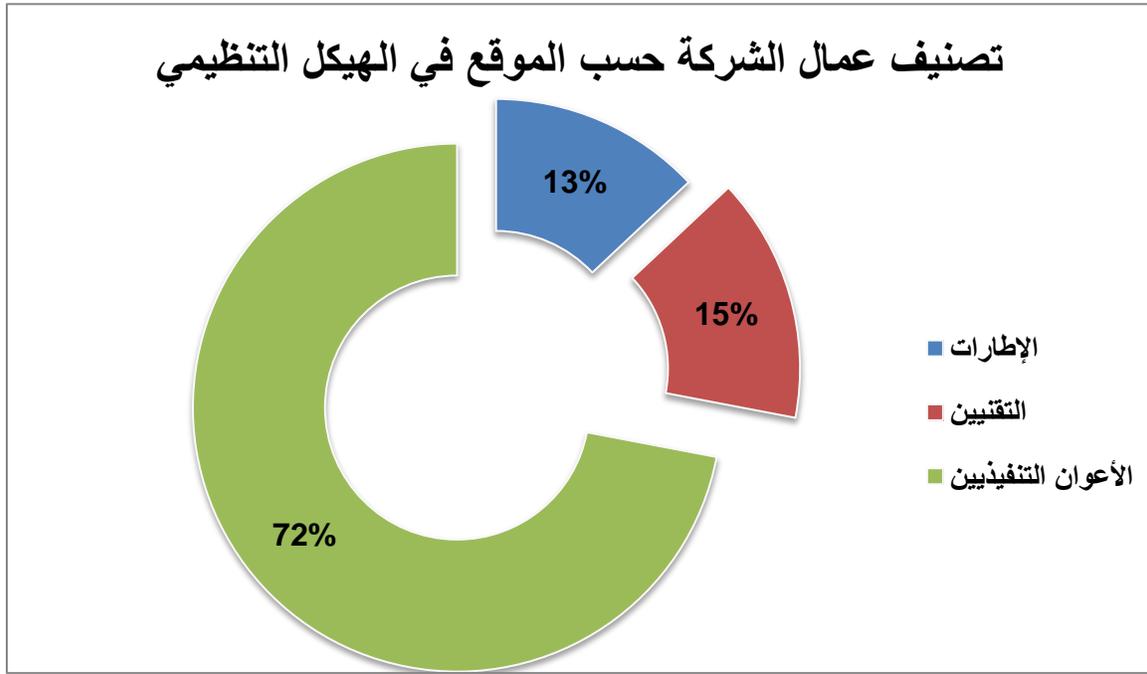
الشركة 300 مستخدم يتوزعون كما يلي:

- الإطارات: 39

- التقنيين: 45

- الأعوان التنفيذيين: 216

الشكل رقم (3-3): بين توزيع العمال حسب النسب



المصدر : مصلحة المستخدمين بالشركة.

نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 13% وهي تشمل المدير ورؤساء المصالح والأقسام, أما التقنيين فإنهم يمثلون 15%, حيث تشمل المختصين في الكهرباء, النجارة المعدنية والخشبية, وأخيرا الأعوان التنفيذيين فهم يمثلون أكبر نسبة ما مقداره 72%.

تلك الكفاءات تشكل موارد غير ملموسة مهمة, وكذلك نمط القيادة الإدارية السائد الذي هو ديمقراطي يتيح مجال واسع لمختلف العمال والإطارات لطرح النقاشات وحرية إبداء الآراء والاقتراحات حول طرق العمل, مما يتيح الحصول على مزايا تنافسية للشركة.

### المطلب الثاني: المصادر الخارجية

بعد تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة, فإن هناك مصادر خارجية تعمل على استغلالها الشركة وتمثل تلك المصادر في:

### الفرع الأول: مميزات منتجات الشركة

تتميز منتجات شركة سيفينكو Civenco بصفات تجعلها محل اهتمام العملاء نذكر منها:

**1- الجودة:** تتميز المنتجات سواء الغرف الصحراوية, الهياكل المعدنية والإنشاءات الهندسية وغيرها بالجودة العالية نتيجة استخدام مواد أولية جيدة, وهذا بفضل الروابط مع الموردين الذين يوفرهم أفضلها فهم يتعاملون بصفة مباشرة مع الأسواق الأجنبية, ما يمكنهم من الإطلاع على أي جديد يطرأ عليها سواء من ناحية النوعية أو السعر, ورضا العملاء بجودة المنتجات يجعل الشركة تعمل باستمرار لتحسينها لتلبية تلك الرغبات هذا من جهة, ومن جهة أخرى إن طبيعة المنتجات بحد ذاتها قد يفرض على الشركة تحسين الجودة باستمرار وهذا لضمان مدة حياة أطول لها.

**2- خدمة العملاء:** تعمل الشركة على الإهتمام بالعملاء بشكل مناسب, إذ يمكن لهم إبداء آرائهم حول المنتجات وتأخذها سيفينكو Civenco بعين الاعتبار, وتلبي طلبياتهم حول مواصفات وأشكال معينة للمنتجات أي أنها تعمل على كسب رضاهم.

كذلك فإن الشركة لديها ضمانات حول منتجاتها وأيضاً تقوم بخدمات لاحقة (خدمات ما بعد البيع) في حال وجود أعطاب أو قصور, فضلاً عن التركيب في أي موقع يطلبه العملاء, فالشركة كما ذكرنا أنفاً لديها وسائل نقل معتبرة وتجهيزات حديثة تعمل في كل الظروف.

### الفرع الثاني: مزايا ونقائص إستراتيجية الشركة

- 1- مزايا إستراتيجية الشركة: تعتمد الشركة العامة للهندسة سيفنكو على إستراتيجية التمييز في المنتجات ما يوفر لها عدة مزايا, ومن خلال الاعتماد على نموذج القوى الخمس لبور تر يمكن ذكر بعض من تلك المزايا كما يلي:
  - المنافسون: تشكل السمعة التي اكتسبتها الشركة طيلة سنوات, كضمان للصورة الجيدة في ذهن المستهلكين من خلال مبدأ الولاء للعلامة.
  - الموردین: تتعامل الشركة مع موردين في مناطق عديدة, يشكل ضمان لعدم تهديدهم الكبير إضافة إلى الروابط التي تميز تلك العلاقة, وحتى الزيادات الطفيفة لا تؤثر كثيرا على الشركة.
  - الداخلون الجدد: السمعة الطيبة التي تتمتع بها الشركة نتيجة تميز منتجاتها والخدمات المقدمة ما بعد البيع وكذلك متطلبات الصناعة للكفاءات ورأس المال تشكل عوائق لدخول مؤسسات أخرى.
  - المنتجات البديلة: طبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة تجعل من تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا وعدم قدرة هذه الأخيرة على الالتزام بنفس الخصائص التي تتمتع بها منتجات الشركة.
  - العملاء: لشركة سيفنكو سمعة طيبة لدى العملاء, نتيجة جودة منتجاتها, فأصبح الكثير منهم يفضل التعامل معها ومستعد لدفع أسعار أعلى لعلمهم بأن تلك المنتجات تلي طلباتهم ورغباتهم.
- 2- نقائص إستراتيجية شركة سيفنكو:

يمكن تلخيص أهم نقائص الإستراتيجية التي تتبناها الشركة في النقاط الآتية:

- التركيز على جودة المنتجات يجعل التكلفة النهائية لها مرتفعة نسبيا.
- عدم إتباع الشركة لآليات تشجع و تنظم الإبداع والابتكار بصورة علمية.
- رغم وجود تحفيز للعمال و الإطارات, إلا أن ذلك يبقى ضعيفا وغير كافي.
- عدم وجود مصلحة أو مخبر خاص بمراقبة الجودة.

## المبحث الثالث: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة

بعد التطرق للميزة التنافسية التي تتبناها الشركة العامة للهندسة ومحيطها, سنقوم في هذا المبحث بتحليل دور الابتكار في تنمية ميزتها التنافسية.

**المطلب الأول: طبيعة الابتكارات والآلية المتبعة**

**الفرع الأول: طبيعة الابتكارات الموجودة في الشركة**

إن كل الابتكارات التي تمت داخل الشركة العامة للهندسة كانت في الغالب في ما يخص المنتج, فإنها بصفة عامة تدخل ضمن الابتكار التدريجي (ابتكار التحسين), وعدم تقديم الشركة للابتكار الجذري في المنتج بصفة واسعة, يعود بالأساس إلى طبيعة المنتجات التي تقدمها إذ لا توجد لها بدائل محددة من جهة, وفي كثير من الأحيان الابتكارات التي تقوم بها الشركة تكون بطلب مباشر من طرف العملاء من جهة أخرى عن طريق اشتراطات في خصائص المنتجات.

أهم الابتكارات التي تمت في الشركة نذكر ما يلي:

### 1- الابتكار في المنتج:

- تسعى الشركة محل الدراسة للتنوع في منتجاتها بصفة مستمرة, حيث طبيعة المنتجات والسوق التي تشتغل فيها الشركة فرضت عليها القيام بابتكارات تبعا لرغبات العملاء في الغالب, ويمكن إيضاح مراحل العملية في النقاط الآتية:
- إذ تتم المرحلة الأولى بإستلام مصلحة الإنتاج للطلبات من المصلحة التجارية ودفتر الشروط الذي يحتوي في بعض الأحيان متطلبات أخرى تتعلق باللون أو نوعية المواد المكونة وغير ذلك حسب رغبات كل عميل.
  - تبدأ العملية على مستوى مصلحة الإنتاج في المرحلة الثانية التي يوجد بها مهندسين أكفاء مختصين في الهندسة والإعلام الألي, بإعداد التصاميم الهندسية وهذا بالتشاور مع مسؤول المصلحة.
  - يعمل مسؤول الإنتاج على شرح التصاميم للعمال ويتشاور معهم على طريقة الإنجاز.
  - يتم جلب المواد الأولية من مصلحة التموين, ومن ثم القيام بالإنتاج بصورة عادية وكمرحلة أخيرة تسليم المنتجات إلى العملاء.

❖ نماذج من الابتكار في المنتج:

عرفت الشركة العامة للهندسة عدة ابتكارات فيما يخص طرح منتجات جديدة وهذا منذ إنشائها إذ كانت تعتمد أساسا على إنتاج الغرف الصحراوية ذات الغرفة الواحدة, الغرفتين أو الثلاث غرف والهياكل المعدنية, لكن مع تطور رغبات العملاء أوجب على الشركة تلبيةها بإنتاج أنواع عديدة, حيث وصل عدد المنتجات إلى حد أقصى سنة 2012 ب 23 نوع.

يمكن ذكر أهم الأنواع الجديدة التي تمت على شكل بناءات جاهزة خلال الفترة محل الدراسة

(2008-2014) كما يلي:

- المخابز.
- المغاسل.
- العيادات.
- المخابر.
- قاعات الإجتماع.
- المخازن.
- المطابخ.
- قاعات الصلاة و غرف التبريد.

تم أيضا تحقيق ابتكارات جزئية وهذا بإجراء تغييرات على منتجات معينة بناءا على طلبيات العملاء ففي سنة 2011 مثلا تم تلبية طلبية من شركة بترولية لإنجاز غرفة صحراوية واحدة متنقلة أي ذات عجلات وفي نفس السنة أيضا تم تلبية طلبية لشركة أخرى ب 90 غرفة صحراوية بطابقين (الأرضي والعلوي) وكان أول منتج بتلك المواصفات.

حيث مكنت الخبرة الطويلة للشركة في مجال عملها من جهة, وبعض العيوب التي تظهر أحيانا على المنتجات من جهة أخرى من القيام ببعض الابتكارات على مستوى المنتج بشكل تدريجي (جزئي) مس المنتج نفسه مثلا: السقف الذي أصبح مائلا بشكل يسهل انسياب المياه في حال سقوط الأمطار كذلك الأرضية في السابق كانت مغطاة بالخشب, أما حاليا فهي متكونة من الشبكة الحديدية والإسمنت المسلح بذلك يكون للمنتج دورة حياة أكثر.

## الفصل الثالث : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

عموماً يمكن إيجاز أعداد المنتجات التي قدمت من طرف الشركة المدنية للمهندسة سواء الابتكار الجزئي أو الجذري خلال الفترة محل الدراسة 2008-2013 في الجدول الموالي:

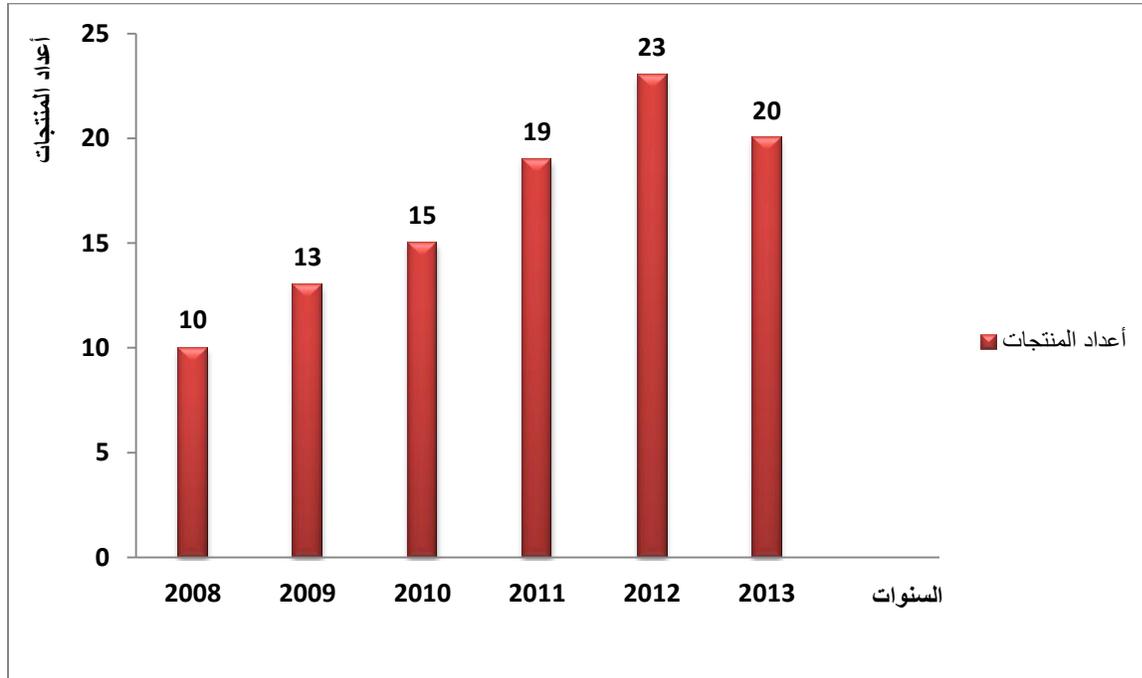
الجدول رقم (3-3): يوضح أعداد المنتجات التي قدمتها الشركة خلال الفترة 2008-2013

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
أعداد المنتجات	10	13	15	19	23	20

المصدر: مصلحة الإنتاج

يمكن تمثيل بيانات الجدول السابق على شكل منحنى بياني كما يظهر في الشكل الموالي

الشكل رقم (3-4): يمثل أعداد المنتجات التي قدمتها شركة سيفينكو خلال الفترة 2008-2013



المصدر: مصلحة الإنتاج.

بتحليل بيانات الشكل السابق نجد أن أعداد المنتجات المطورة سواء ما تعلق بالابتكار الجزئي (التدريجي أو التحسين) أو الابتكار الجذري, قد تضاعف خلال الفترة محل الدراسة أي من 2008-2013, ما يفسر اهتمام الشركة العامة للهندسة بالابتكار خاصة ما تعلق كما ذكرنا أنفا, لتلبية طلبات العملاء وهي المحرك الرئيسي للإبتكار, حيث نجد أن أعداد المنتجات المبتكرة وصل أقصاه سنة 2012 ب 23 نوع وهو ما يفوق الضعف عما تحقق قبل أربع سنوات فقط وهو ما يمثل تطورا كبيرا بالنسبة للشركة.

### 2-الابتكار في العملية:

يتضمن الابتكار في العملية تحسين وتطوير طرق وعمليات قائمة أو استحداث أخرى جديدة, بهدف تقليل التكاليف وتحسين الجودة أو زيادة الإنتاج.

تمر مراحل الابتكار في العملية بما يلي :

- تطرح فكرة الابتكار من طرف المسؤولين أو العمال, حيث في كثير من الأحيان يكون العمال المصدر الأول لهذا النوع من الابتكار بحكم الممارسة الميدانية المباشرة والمعرفة المتراكمة التي مكنتهم من الخبرة الكافية بطرح أفكارهم وتجسيدها ميدانيا لخدمة طموحات الشركة.
- بعد عرض الفكرة يتم تجسيدها تجريبيا بشكل محدود بما يسمح التأكد من مدى نجاعتها.
- في المرحلة الأخيرة تعمم الفكرة بالتجسيد الفعلي على النطاق الأوسع ما يسمح بتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وهو ما يكون في صالح الأهداف الكلية للشركة.

### ❖ نماذج من الابتكار في العملية:

تمت بعض الابتكارات في هذا المجال في الفترة محل الدراسة, لكنها كانت بشكل محدود وأهمها ما نذكره كما يلي:

- اقترح أحد العمال فكرة تتمثل في تغيير طريقة عمله التي كانت تتم بطريقة يدوية لتغيير شكل قطعة الحديد, بصنعه لضاغطة حديد (plieuse) وهذا بطريقة يدوية, إذ مكن من تخفيض الوقت المخصص بنسبة كبيرة وزيادة الإنتاج حيث في السابق كانت العملية تتطلب 7 دقائق للوحدة, بينما حاليا تتطلب 30 ثانية فقط مما مكن من تحقيق 14 وحدة بنفس الوقت السابق.
- طلب أحد العملاء مأخذ من نوع خاص مكونة من الحديد تدعى prise marchel تجلب من الخارج بالضبط من فرنسا وتكلف حوالي 220 ألف دينار للوحدة, إضافة إلى الوقت الذي تتطلبه عملية الاستيراد

غير إن أحد التقنيين المتخصصين في الكهرباء إقترح تعويض تلك المآخذ بأخرى محلية مصنوعة من البلاستيك لها نفس الخصائص, حيث لا تكلف سوى 14 ألف دينار.

#### 4-الابتكار التنظيمي:

تتبنى الشركة العامة للهندسة هيكل تنظيمي ملائم يعكس التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات بها و يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من طرف القائمين عليها.  
نذكر بعض الابتكارات التنظيمية التي تمت ملاحظتها ما يلي:

- إدارة الشركة تحتوي على مكاتب منظمة ومنفصلة بالزجاج بطريقة تمكن المسؤولين من الإطلاع على ما يفعله العاملين بها, كذلك وجود تنظيم جيد لمختلف المصالح.
- تواجد إدارة وحدة العمليات في جهة قرب الورشات, حيث تساعد مديرها من مراقبة السير الحسن للأشغال وتوجيه العمال بشكل جيد.

#### الفرع الثاني: الآلية المتبعة في الابتكار

ما يجب أن نشير إليه إلى أنه قبل اتخاذ قرار الابتكار من طرف الشركة فإنه يجب مراعاة عاملين أساسيين يتمثلان في ما يلي:

- 1- طبيعة السوق: إذ أن تقديم منتج ابتكاري يجب أن يكون كاستجابة لطلب السوق بصفة خاصة, وحيث أن الخبرة الطويلة للشركة في مجال العمل فإنه يمكنها من تحليل الطلب و معرفة اتجاهاته.
- 2- يجب ان تأخذ الابتكارات بعين الاعتبار عاملي التكلفة والجودة, حيث يجب تقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية وبتكلفة مقبولة.

لمعرفة الآليات التي تتبعها الشركة عند قيامها بالابتكار, فقد قمنا بالعديد من المقابلات مع المسؤولين في الشركة الذين لهم علاقة بالموضوع, حيث كانت إحداها مع رئيس مصلحة الإنتاج المسؤول المباشر عن سير العملية الإنتاجية (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم 2-3).

نستنتج من خلال الملاحظة الميدانية لسير العملية الإنتاجية وكذا تحليل القابلة, حيث تم التوصل إلى الآلية المتبعة في الابتكار التي تتبعها شركة سيفينكو, وقد أوردنا ذلك ضمن نقاط أخرى في يـخص سير الآلية ككل وهذا في ما يلي :

-للعلماء دور مهم في تحديد الابتكارات من خلال الاشتراطات كما ذكرنا ذلك أنفا في إجراء تغييرات في خصائص المنتج.

- تقتصر عملية الابتكار في المنتج والعملية على مصلحة الإنتاج فقط, في حين أن ذلك يشمل كافة أقسام ومصالح الشركة.

-للشركة إطلاع على ما يفعله منافسيها في النشاط من حيث طرح المنتجات, وتراقب وضعية السوق وهذا ما يجعلها تعمل على متابعة كل صغيرة وكبيرة قد تؤثر على اتجاهاته.

-تعتمد الشركة في الابتكار على عنصر الخبرة, في حين ان هذا العامل غير كافي إذ يجب أخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى كالتكنولوجيا.

-يمنح العمال والإطارات في الشركة حرية العمل في إبداء الآراء وهذا ما يشجع على الإبداع والابتكار.

-طبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة تتميز بمرونة ضعيفة أحيانا من جهة, ووضعية السوق من حيث الطلب على تلك المنتجات من جهة أخرى, جعل آلية الابتكار بكل صوره غير مجسدة بصفة كلية.  
-غياب وظيفة البحث والتطوير بالشركة.

### المطلب الثاني: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

يعتبر توجه الشركة المدنية للهندسة نحو الابتكار كدعم لتنمية ميزتها التنافسية، ودور الابتكار يتضح بصفة خاصة في تطور رقم أعمالها والمكانة في السوق أي الحصة السوقية ومن ثم مستوى الربحية التي تحققها تلك المؤسسات.

#### الفرع الأول: دور الابتكار في تطور رقم الأعمال والحصة السوقية

تقوم شركة سيفينكو civenco بالابتكار بصفة مستمرة خاصة ما تعلق بإنتاج أنواع جديدة من المنتجات التي تقدمها وهذا ما أدى إلى تطور رقم أعمالها وحصتها السوقية.

#### 1- تطور رقم الأعمال لشركة سيفينكو

يمكن دراسة تطور رقم أعمال الشركة من خلال الجدول الآتي:

الشكل رقم(3-4): يوضح تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2008-2013

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	295	410	462	632	666	640

الوحدة: مليون دينار

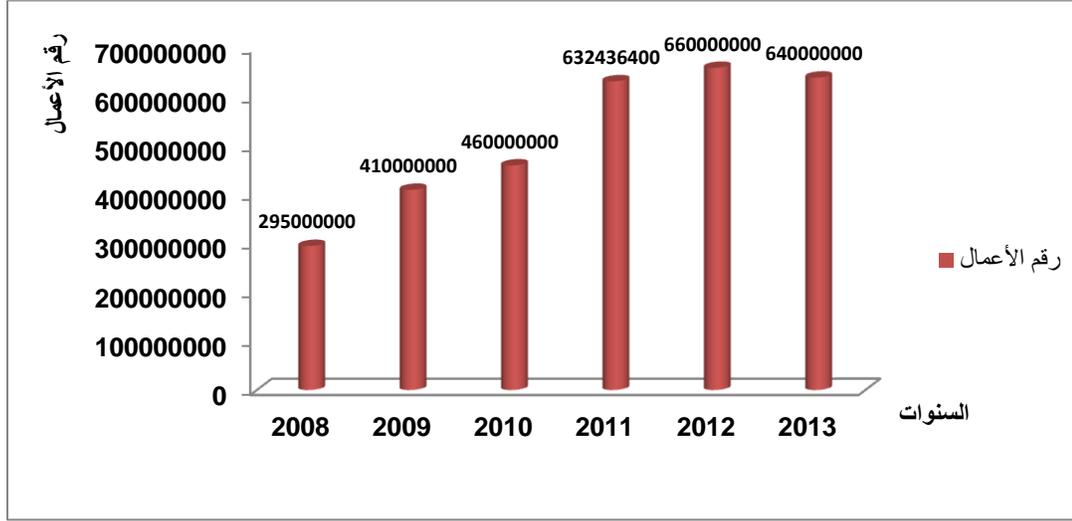
المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

بتحليل الجدول السابق يتبين لنا حجم المبيعات الذي عرف ارتفاعا متواصلا ليبلغ أقصاه عام 2012 بمجموع يقدر ب 666 مليون دينار وهو ما يفوق الضعف عما تحقق قبل أربع سنوات فقط أي في 2008، حين حققت 295 مليون دينار، والمبيعات القياسية في 2012 راجع إلى أن الشركة أنتجت 23 نوعا من المنتجات وهو الأعلى منذ نشأتها، إلا أنه في سنة 2013 شهدت المبيعات انخفاضا قدر بحوالي 3% لتستقر عند 640 مليون دينار نتيجة لانكماش السوق إضافة لاستمرار دخول منافسين غير شرعيين للسوق خاصة على المستوى المحلي.

## الفصل الثالث : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

يمكن تمثيل رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة على شكل أعمدة بيانية, كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5) يوضح تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة من 2008 – 2013



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة. الوحدة: دينار جزائري.

يتضح لنا من خلال الشكل (3-5) التطورات الكبيرة التي شهدتها رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة

فبين 2008 و 2013 يتبين أنه زاد بنسبة تقدر بحوالي 217% , وتوجه الشركة إلى تحقيق مزيد من الابتكارات التي تتلائم مع رغبات العملاء, ما إنعكس على تطور رقم أعمالها, ومن شأنه أيضا تنمية ميزتها التنافسية.

### 2- تطور الحصة السوقية للشركة

تتمثل الحصة السوقية للشركة محل الدراسة في السوق الوطنية ككل والسوق المحلية أي الجهة التي تشتغل فيها

ونقصد بها منطقة الجنوب الشرقي أين يتواجد المقر الرئيسي لها, وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5): يبين تطور الحصة السوقية للشركة خلال الفترة 2008-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	
7,1%	7,2%	7%	3,5%	2,33%	1,75%	الوطني
30%	32%	30%	15%	10%	7,5%	المحلي

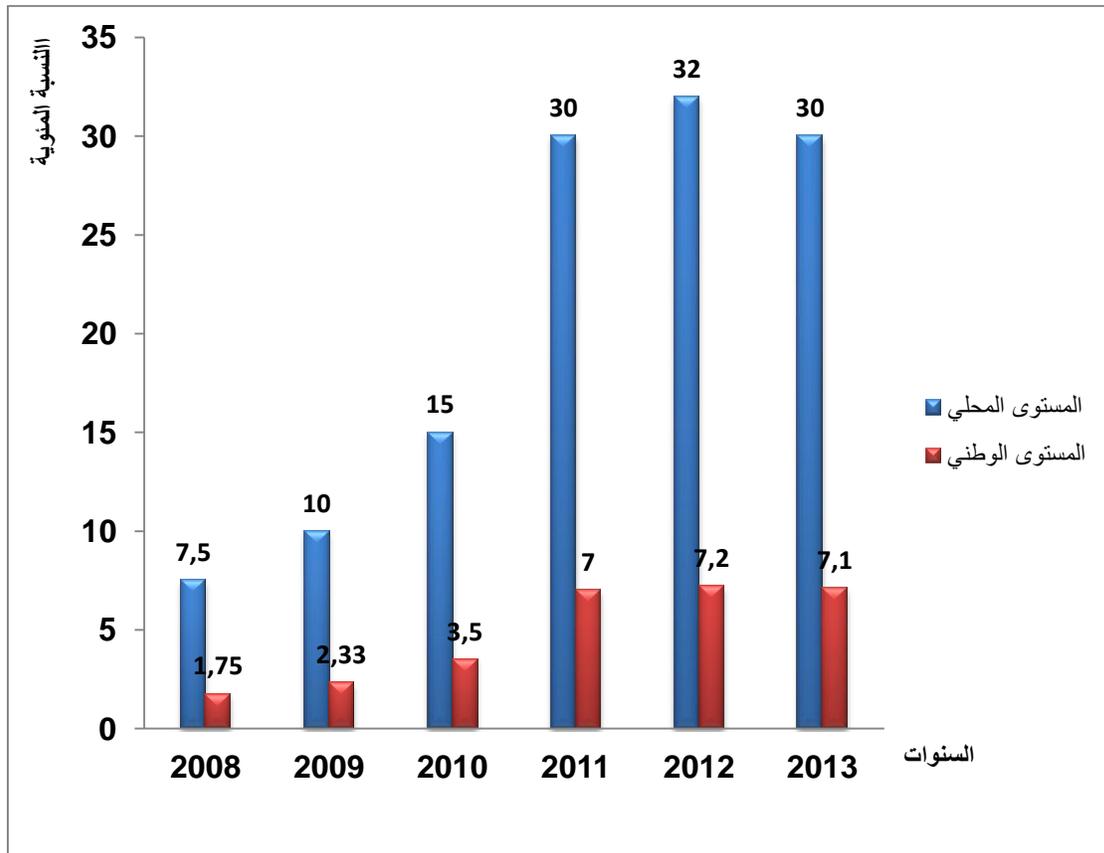
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مقابلة مع مدير الشركة.

## الفصل الثالث : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو

انطلاقاً من الجدول رقم (3-4) فإنه يتبين لنا النمو الكبير للحصة السوقية للشركة سواء فيما يخص السوق الوطنية ككل أو السوق المحلية, حيث كانت النسبة في حدود حوالي 1.75% للوطنية و7.5% للمحلية فقط بينما بلغت أقصاها في 2012 لتستقر في حدود 7.2% و 32% على التوالي, نتيجة المبيعات وكذلك الأنواع المبتكرة القياسية المحققة في تلك السنة, إضافة إلى أن الشركة حافظت على عملائها بسبب جودة منتجاتها ما أكسبها عملاء جدد أيضاً.

عموماً بالمقارنة بين 2008 و 2013 نجد أن نسبة نمو الحصة السوقية الوطنية والمحلية قدرت بحوالي أربعة أضعاف وهذه النسبة تشهد استقراراً نسبياً منذ 2011, نتيجة دخول شركات خاصة جديدة للنشاط بصفة متزايدة وشركات أجنبية بالشراكة مع المحليين, والشكل الموالي يوضح تطور الحصة السوقية.

الشكل رقم (3-6): يبين تطور الحصة السوقية للشركة خلال الفترة 2008-2013



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مقابلة مع مدير الشركة

الفرع الثاني: دور الابتكار في زيادة معدلات ربحية الشركة

تبنى الشركة محل الدراسة للابتكار لتلبية مختلف احتياجات العملاء جعلها محل ثقتهم وعزز من قدراتها نحو سعيها الدائم لتوسيع نشاطاتها وهذا بفضل الربحية التي تحققتها والجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم (3-6): يوضح تطور معدلات ربحية الشركة خلال الفترة 2008-2013

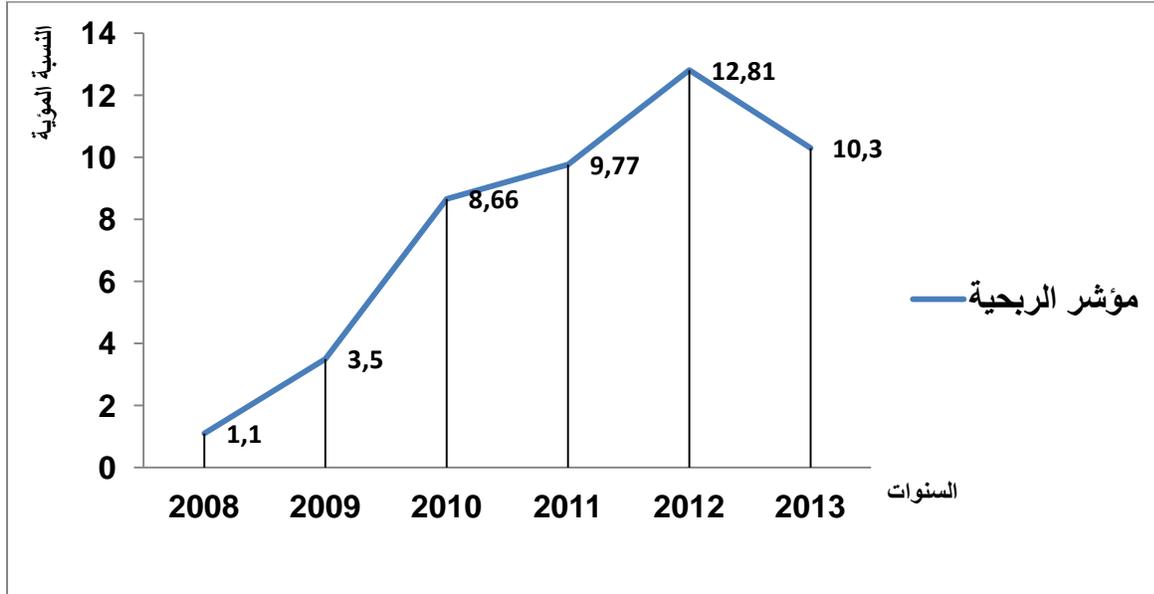
السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الربحية	1,1	3,5	8,66	9,77	12,81	10,3

المصدر: وثائق الشركة

الوحدة: مليون دينار

بتحليل معدلات ربحية الشركة, يتبين لنا أنها عرفت تطورا متواصلا خلال الفترة من 2008 إلى 2012 أين وصلت أقصاها بحوالي 12.81%, غير أنها إنخفضت إلى 10.3% في 2013 وهذا كنتيجة لانكماش الطلب نسبيا عن السنة التي قبلها ويمكن تمثيل تطور معدلات الربحية للشركة محل الدراسة من خلال الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (3-7): يبين تطور معدلات الربحية للشركة خلال الفترة 2008-2013



المصدر: وثائق الشركة.

كخلاصة لما سبق ذكره, فإنه يمكن القول أن الشركة المدنية للهندسة تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها, ما مكنتها من رفع رقم أعمالها وحصتها السوقية, وهو ما انعكس على معدلات الربحية التي تحققها من سنة لأخرى, ما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها, وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو حتى الوطنية, وأكسب الابتكار عمال الشركة محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة, وهذا ما يشكل استمرار لميزتها التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات, ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق, نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها.

### الفرع الثالث: إستراتيجية الشركة لتطوير الميزة التنافسية

إن اشتداد حدة المنافسة وكذلك وجود منافسة غير شرعية في النشاط أوجب على الشركة العامة للهندسة التوجه نحو إستراتيجية التنوع, حيث تعمل حاليا على إدخال خط منتجات جديدة من خلال توسعات جديدة مرتقبة لأنشطة الشركة في مجالات البناء و الفلاحة إذ إن الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار. وبدأ التحول بتغيير الشركة من ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة مساهمة تظم 8 شركاء مع رفع رأس مالها بذلك يتيح لها تجسيد المشاريع المسطرة حيث أصبحت وحدة تفرقت مختصة في الغرف الصحراوية والهياكل وتم نقل المقر الرئيسي للشركة للجزائر العاصمة.

من بين المشاريع التي بدأ العمل عليها فعليا من طرف الشركة نجد ما يلي:

- إنشاء وحدة مختصة في البناء في أقصى الجنوب بمدينة تمنراست.
- استحداث وحدة في العاصمة مختصة في الهياكل المعدنية لتغطية الطلب في الجهة الشمالية للبلاد.
- اقتحام مجال الفلاحة لاستصلاح 500 هكتار من الأراضي الصحراوية في منطقة قاسي الطويل جنوب مدينة قاسي مسعود لغرس 2000 نخلة و 50 ألف شجرة زيتون من خلال إنشاء وحدة مختصة تدعى agro investisement.
- تأسيس مكتب دراسات (الجمع الحديث للقيادة والاستشارة GMPC).
- مشروع شراكة مع شركة روسية لإنجاز الهياكل المعدنية.

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نعالج دور الابتكار باعتباره عامل مهم في تنمية الميزة التنافسية وهذا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لإبراز هذا الدور.

تم اختيار المجال التطبيقي للدراسة في الشركة المدنية للهندسة (سيفينكو civenco), التي تعتبر شركة لها حصة سوقية معتبرة خاصة على المستوى الجهوي ولها تجربة متميزة في صناعة البيوت الجاهزة أو ما يعرف بالغرف والصحراوية حيث تتبنى إستراتيجية التمييز في تقديم المنتجات إذ في ذلك تعتمد على الروابط والعلاقات وكذا الكفاءات والخبرات التي تمتلكها ما أكسبها ثقة واحترام العملاء.

تتم الشركة محل الدراسة بالابتكار, خاصة ما تعلق بالمنتج لتلبية طلبات عملائها, وقد أدت تلك الابتكارات التي قامت بها الشركة إلى تنمية الميزة التنافسية لها, ويتضح ذلك في تطور رقم أعمالها السنوي وكذا حصتها السوقية سواءا على المستوى المحلي أو الوطني, وهو ما انعكس أيضا على تطور معدلات ربحيتها.

يجب الإشارة أيضا إلى أن هناك بعض النقائص التي وجب ذكرها منها :

- عدم وجود مخبر مراقبة للجودة.
- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير الذي يشكل عائقا لتطوير الابتكار.
- نقص الدعم والتحفيز اللازم لتنمية الابتكار.

الخاتمة العامة

تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالابتكار كبعد مهم في تنمية وتدعيم الميزة التنافسية, وهذا ما سعينا لتوضيحه في البحث من خلال الجانب النظري ومن ثم محاولة إسقاطه على الجانب النظري في الدراسة الميدانية بالشركة المدنية للهندسة سيفنكو, التي تعمل في محيط تنافسي يجبرها على تقديم الأحسن لعملائها.

تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة, وكذا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات وأخيرا طرح آفاق للدراسات المستقبلية لمواضيع لها علاقة بجوانب مختلفة من البحث.

### أولا: عرض نتائج البحث

لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- للميزة التنافسية الدور الريادي في تفوق المؤسسة الاقتصادية عن بقية المنافسين, وذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات كلفة أقل.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- 2- لم تعد المزايا التنافسية دائمة, نظرا لاشتداد التنافسية في الوقت الراهن وهو ما يحتم على المؤسسات السعي الدائم لتجديدها باستمرار, بحيث يعتبر الابتكار كامل رئيسي في ذلك, وهذا بتوفير مختلف مقوماته ودعائمه كالمعرفة والتكنولوجيا.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- 3- تعمل الشركة المدنية للهندسة على تلبية طلبات العملاء من خلال تبنيتها للابتكار, لكن من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الشركة تركز على الابتكار في المنتج بصفة خاصة, بينما بقية الأنواع كالابتكار التنظيمي أو في العملية تم بشكل محدود.

وهو ما ينفي الفرضية الثالثة.

4- يؤدي الابتكار إلى تنمية الميزة التنافسية وهو ما تم توضيحه, حيث نستنتج أن الابتكار أدى إلى تطور رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة وكذا حصتها السوقية ومعدلات ربحيتها. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

### ثانيا: التوصيات

عظفا على ما تم ذكره أنفا في النتائج التي تم التوصل إليها. توصلنا إلى جملة من المقترحات والتوصيات, التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تبني الابتكار بصورة علمية وعملية تمكنها من تحقيق أهدافها, نوردنا النقاط الآتية:

- 1- ضرورة استحداث وظيفة خاصة بالبحث والتطوير داخل المؤسسة, قصد دعم وتنمية الإبتكار, من خلال توفير الكفاءات والموارد اللازمة.
- 2- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب المستمر, باعتبار أن العنصر البشري أهم عامل في المؤسسة.
- 3- وضع آليات فعلية لدعم وتشجيع الابتكار عن طريق نظام حوافز فعال للأفراد المبتكرين.
- 4- وضع صندوق خاص بالاقترحات والآراء حول سير العمل (صندوق الأفكار) داخل المؤسسة, مما يتيح توسيع مجال الابتكار للجميع.
- 5- انفتاح القيادة الإدارية داخل المؤسسة وامتلاكها للرؤية الإستراتيجية والإستشرافية للمستجدات والمتغيرات المستقبلية, يمكن المؤسسة من النمو والتوسع.

6- الاتصال بالجامعات ومراكز البحث لتبادل المعارف والخبرات.

7- العمل على الإسراع في مكننة العمليات الإنتاجية لزيادة الإنتاج وتقليل الوقت لتحقيق

مزيد من الأرباح.

### ثالثا: أفاق البحث

بتناولنا لموضوع الابتكار والميزة التنافسية فإنه يمكن القول أنه فتح لنا أفقا لدراسات مستقبلية لمعالجة

إشكاليات تكون مثل العناوين الآتية:

- دور التحفيز في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

- دور إدارة المعرفة في تنمية الابتكار.

- الابتكار التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة.

الملاحق

## الملحق رقم (3-1)

مقابلة مع السيد بن الصغير عبد الواحد مدير وحدة تقرت

نشكركم سيدي الكريم على إتاحتنا الفرصة التي نغتنمها لطرح بعض الأسئلة التي تهتم دراستها المعنونة بدور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

س1 كيف تقيم وضع مؤسستكم اليوم؟.

ج1: المؤسسة تشهد حاليا بعض الركود في الطلب على منتجاتنا في هذه الفترة, لكن طبيعة منتجات المؤسسة من جهة وكذا وضع السوق من جهة أخرى يفرض هذا الأمر, وأن هذا الوضع لا يطول حيث تعود المبيعات بسرعة إلى طبيعتها.

س2: كيف يمكن تحليل المحيط الصناعي للمؤسسة؟.

ج2: تشهد السوق منافسة متزايدة, حيث بالإضافة إلى المؤسسات القائمة هناك تزايد مضطرد للمؤسسات الجديدة, ففي مدينة تقرت فقط هناك أربع أو خمس مؤسسات أخرى في هذا المجال ناهيك عن المؤسسات التي تشتغل بطريقة غير شرعية وهذا هو الأمر الذي لا يعجبنا, بينما لا تخيفنا المنافسة الشرعية, بينما لا يشكل بالنسبة لنا الموردين تهديد, حيث العلاقات تلعب دور في هذا السوق من جهة وتعددهم من جهة أخرى أما فيما يخص المشترين فقلتهم يزيد من الصعوبة نوعا ما, خاصة مع تزايد دخول مؤسسات أخرى بالرغم من قلة المنتجات البديلة ونحاول فرض نفسنا بتميز منتجاتنا التي لها مكانة في السوق.

س3: ما هي حصتكم في السوق؟.

ج3: بالنسبة للجنوب بصفة عامة يمكن تقييمها بحوالي 30% أما السوق الوطني فأقل من ذلك أي قرابة 10% ونحاول الرفع منها.

س4: هل تركز مؤسستكم على تميز منتجاتها أم تركز على تقليل التكاليف؟.

ج4: إن أي مؤسسة تعمل على تخفيض تكاليف منتجاتها وهذا ما نطمح له أيضا, لكن هذا الأمر لن يكون على حساب الجودة, فنعمل على طرح منتجاتنا بصورة تميزه عن باقي المنتجات في السوق وهي إستراتيجية المؤسسة الأولى.

س5: و هل تكون مؤسستكم عمالها ؟, وهل يتم ذلك داخليا أم خارجيا؟

ج5: نعم هناك تكوين باستمرار لموظفي الإدارة وتدريب ميداني لعمال الإنتاج أيضا, الذي غالبا ما يكون داخليا.

س6: من أين تحصل مؤسستكم على المعلومات؟.

ج6: مصادر معلوماتنا متعددة منها العملاء, البريد الإلكتروني للمؤسسة, المجالات والجرائد خاصة المتخصصة .

س7: هل تجد المؤسسة صعوبات في التمويل؟.

ج7: لا تعاني المؤسسة في هذا الجانب , لكن إذا توفر نظام مالي بنكي بديل للبنوك القائمة, فيمكن للمؤسسة اللجوء إليهم بغرض التوسع, إذ لا يمكن اللجوء حاليا إلى البنوك بسبب تعاملها بالفائدة, وهناك حاليا دراسة للتعامل مع بنك السلامة الخليجي الذي يعمل بطرق بديلة لشراء المواد الأولية .

س8: ما هو القطاع السوقي الأكثر طلبا لمنتجاتكم ؟.

ج8: الشركات البترولية هي العميل الأول لنا وبنسبة تفوق 75%.

س9: هل تطمحون للتصدير؟.

ج9: حاليا نركز على تلبية الطلب المحلي, وهذا لا ينفي وجود محاولات سابقة للتصدير.

س10: هل لديكم مخبر لتطوير المنتجات؟ وهل حصلتكم على الإيزو؟.

ج10: بالنسبة للسؤال الأول لا يوجد مخبر لتطوير المنتجات, حيث نعتمد على تنفيذ طلبيات العملاء التي تشترط مخبر للمصادقة على تصاميم معينة فنقوم بدورنا بإنجاز تلك الطلبيات حسب الموصفات التي يطلبونها بالتعاون مع مخبر خارجي فيما يخص شهادة التأكيد حول الوزن, والنوع لكل مادة.

بالنسبة إلى الشطر الثاني من السؤال لم نتحصل بعد على الإيزو ونحن حاليا نعمل على تطبيق برنامج الوزارة المتعلق بتأهيل المؤسسات وحققنا خطوات كبيرة في هذا السياق .

س11: هل تشجع مؤسستكم العمال على الابتكار؟.

ج11: بطبيعة الحال نعمل على خلق مناخ يساعد على الإبداع و الابتكار من خلال التحفيز سواء المادي أو المعنوي وكذلك فتح الباب أمام العمال بجميع مستوياتهم على إبداء اقتراحاتهم و آرائهم حول سيرورة العمل و هذا ما يعزز الثقة بين مسؤولين و العمال, وهو من شأنه تحقيق أهداف الشركة.

س12: ما هي إستراتيجية المؤسسة في المستقبل؟.

ج12: بالنسبة للأهداف القريبة فنحن نشتغل عليها حاليا فالمؤسسة تتحول تدريجيا إلى مجمع, حيث نعمل حاليا على دخول قطاعات أخرى كالبناء, والفلاحة ومن جهة أخرى هناك إمكانية لعقد شراكة مع شركة روسية .

بالنسبة إلى الأهداف المستقبلية نعمل على مكنتة المؤسسة (أوتوماتيزم ) بشكل كبير لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج.

ملحق رقم (3-2): مقابلة مع السيد شلالى أحمد مسؤول مصلحة الإنتاج

سيدي بداية نشكركم على حسن تعاونكم ونود طرح بعض الأسئلة التي من شأنها إفادتنا في بحثنا.

س1: كيف تتم عملية الإنتاج على مستوى الشركة؟.

ج1: تتم عملية الإنتاج بناء على الطلبات التي نتلقاها من المصلحة التجارية.

س2: إذا لا تقومون بالإنتاج إلا الطلبات؟.

ج2: بطبيعة الحال, لكن عملية الإنتاج متواصلة بالنسبة للمنتجات الأساسية, وهي البيوت الصحراوية ذات الغرفة, الغرفتين أو الثلاث غرف في الغالب الطلب دائما موجود عليها, لذا ننجز مخزون معتبر لها, أما الأنواع الأخرى فالإنتاج يكون حسب الطلب.

س3 : هل تقوم الشركة بالإبتكار؟.

ج3 : بالنسبة للأنواع الجديدة أو ما يخص تحسين المنتج كما ذكرت فطبيعة المنتجات من جهة وطبيعة السوق تفرضان علينا القيام بالابتكار لكن ذلك يكون بطلب العميل نفسه في الغالب.

س4 : ما هي الأنواع الأكثر طلبا؟, ومن هم أهم عملائكم؟.

ج4 : بالنسبة للشق الأول من السؤال فالغرف بمختلف أحجامها كما قلت سابقا, إذ تشكل حوالي 75% من الطلبات, وبالنسبة لأهم عملائنا فتبقى الشركات البترولية العميل الأول وبنسبة حوالي 75%.

س5 : هل تترك الحرية للعمال للابتكار؟.

ج5 : للعمال كامل الحرية في ذلك بل ونشجعهم, حيث نشرح لهم بداية طلبات العملاء والمواصفات التي يريدونها ونعمل التصاميم الازمة ونبدأ بالاشتغال بطريقة تسمح في النهاية بالحصول على منتج بتكاليف مقبولة والأهم من ذلك بنوعية جيدة, ويتم مكافئة العمال المتميزين في ذلك.

س6: كيف تقيمون وضع الإنتاج حالياً؟.

ج6: الإنتاج يشهد في فترات بعض الركود, لكن سرعان ما يعود للنمو مع تزايد الطلبات, وفي كل سنة ننتج أنواعا كثيرة وصل أقصاها لحد الآن حوالي 23 نوعا, ونحن مستعدون لإنتاج أنواع أخرى حين يرغب العملاء فيها, حيث لدينا عمال وإطارات لهم كفاءة وخبرة تمكنهم من تحقيق ذلك.

الملحق رقم (3-3)مقابلة مع السيد: عبد الوهاب درويس مسؤول تسيير المخزون

بداية نشكركم على قبولكم لطرح أسألتنا.

س1 : هل تواجهون مشاكل في سبيل حصولكم على المواد الأولية؟.

ج1 : لم تصادفنا عراقيل فيما يخص هذا الجانب, بحكم توفر المواد بشكل ملائم, خاصة الأساسية منها  
ساء الحديد أو الخشب.

س2 : هل تجلب المواد من الداخل أم تستورد؟.

ج2 : أغلب العمليات التي قمنا بها محلية, إي أكثر من 90%, ويتم جلب المواد من مدن عنابة, سكيكدة  
وسطيف بصفة خاصة.

س3 : بالنسبة لإستيراد, ما هي أهم البلدان التي تم جلب المواد منها؟.

ج3 : أغلبها كان من تونس والصين, لكن كما ذكرت تمت بصفة محدودة, نتيجة بعض الإشتراطات أحيانا  
من العملاء.

س4 : كيف هي العلاقة مع الموردين؟.

ج4: العلاقة تماز بالحسن نتيجة العمل لسنوات, حيث يقدم لنا الموردين التسيهلات الازمة فضلا عن النوعية  
والجودة التي تميز المواد, لذا لاتطرح أي مشاكل في هذا المجال.

+

# المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1\* الكتب :

- 1- جيمس م. هيجنز, 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية, ترجمة مركز الخبرات المهنية للطباعة الثانية, القاهرة 2004.
- 2- الداوي الشيخ, إقتصاد وتسيير المؤسسة, دار هومة, الجزائر, 2011.
- 3- رفعت عبد الحلیم الفاعوري, إدارة الإبداع التنظيمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2005.
- 4- سعد غالب ياسين, الإدارة الإستراتيجية, دار اليازوري, الأردن 1998.
- 5- سليم إبراهيم الحسنية, الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2009.
- 6- شهيد يوسف وكوروناشيما, دور الجامعات في التنمية الاقتصادية, ترجمة شعبان خليفة, الهيئة المصرية العامة للكتاب, مصر, 2007.
- 7- طارق السويدان, قيادة السوق, دار ابن حزم الطبعة الأولى, لبنان, 2001.
- 8- عاكف لطفي خصاونة, إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى, الأردن, 2011.
- 9- عبد العزيز صالح حبتور, الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير, دار المسيرة, الأردن, 2004.
- 10- عبد المجيد قدي, أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية, الرسائل والأطروحات, دار الأبحاث الطبعة الأولى, 2009.
- 11- علاء محمد سيد قنديل, القيادة الإدارية وإدارة الابتكار, دار الفكر الطبعة الأولى, الأردن, 2010.
- 12- عيسى حيرش, الإدارة الإستراتيجية الحديثة, دار الهدى, الجزائر, 2012.
- 13- م. سعيد أوكيل, إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي, ديوان المطبوعات الجامعية, 1994.
- 14- محمد كامل مصطفى الكردي, أساسيات الإدارة, مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح, مصر, 2001.
- 15- نادية العارف, الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة", الدار الجامعية, مصر, 2000.
- 16- نجم عبود نجم, إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2003.

\*2 الملتقيات و الدوريات:

- 1- أ.م.د أياد محمود الرحيم و م.م. دنيا حسن, أثر إبداع العملية في تصميم المنتج – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, العدد السابع و العشرون, جامعة بغداد.
- 2- إحسان دهش جلاب وأسيل علي مزهر, التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي;العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية, مجلة الدراسات الإدارية العدد الثالث, جامعة البصرة العراق 2007.
- 3- أحمد بلالي, إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة, الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, 2005.
- 4- أحمد بلالي, الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الحادي عشر, جامعة بسكرة, 2007.
- 5- أريج سعيد خليل وأثير هاني حرز, أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية; دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية, مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية العدد الأول جامعة بابل, العراق, 2012.
- 6- أياد محمود الرحيم وم. دنيا حسن, أثر ابداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية, المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية, العدد السابع والعشرون.
- 7- برك نعيمة وبرانيس عبد القادر, متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة للمؤسسات الجزائرية, ملتقى دولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, 2010.
- 8- براق محمد ورايح بن الشايب, تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, جامعة ورقلة, 09-10 مارس 2004 .
- 9- بلال خلف السكارنه, إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن), مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد السابع, جامعة بغداد, العراق 2008.
- 10- بن كاملة محمد عبد العزيز, إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء, الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة, جامعة سعيدة, 2010.

- 11- بوحنية قوي, ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء, مجلة الباحث, جامعة ورقلة, العدد الثاني, 2003.
- 12- الداوي الشيخ, دور التسيير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية, الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة, 10 مارس 2004 .
- 13- رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي, المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى, مجلة تنمية الرافدين العدد مئة, جامعة الموصل العراق, 2010.
- 14- روابح عبد الباقي والعباد لزهرة, تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي ملتقى الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة البليدة, 2011.
- 15- سليمان الفارس, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق), مجلة جامعة دمشق في العلوم الاقتصادية و القانونية العدد الثاني, 2010.
- 16- عماري عمار وبوسعدة سعيدة, الإبداع التكنولوجي في الجوائز؛ واقع و آفاق , مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سطيف العدد الثالث, 2004.
- 17- غسان قاسم اللامي وم.يسرى محمد حسن, قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد السابع والأربعون, جامعة بغداد 2009.
- 18- غسان قاسم داود, إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي, مجلة العلوم الاقتصادية, العدد السابع والأربعون, العراق, 2007.
- 19- فاطمة مانع, الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف 2010.
- 20- فريد كورتر, الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الإنسانية, العدد الحادي عشر, جامعة بسكرة 2007.
- 21- م. محمد فاضل وم. محمد عبد زيد عبد عون, تقويم إبداعات المنتج الفندقية, مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ستة وثمانون, جامعة بغداد 2011.
- 22- م.بثينة لقمان أحمد, الإبداع وانعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, العدد العشرين, جامعة تكريت العراق, 2010

- 23- م. خالد عبد الله إبراهيم, العلاقة بين إستخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, العدد الثاني, العراق 2008.
- 24- م. د سناء عبد الرحيم سعيد وم.م عبد الرضا ناصر الباوي, الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية ), مجلة الإدارة والاقتصاد العدد ثلاثة وثمانون, العراق, 2010.
- 25- موساوي زهية وخالدي خديجة, نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي في المنظمات; الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء, الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 08 و 09 مارس 2005.
- 26- نصيرة قوريش, الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات, جامعة الشلف, نوفمبر 2010.
- 27- نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم, أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي, مجلة تنمية الرافدين العدد ستة وتسعون, جامعة الموصل العراق 2009.

### \*3 الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- بوبعة ع. الوهاب, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس)؛ رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة قسنطينة, 2012.
- 2- سليمان الفارس, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق), مجلة جامعة دمشق في العلوم الاقتصادية و القانونية العدد الثاني, 2010.
- 3- هلاي الوليد, الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس), رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص علوم تجارية, جامعة المسيلة, 2009.
- 4- أحمد بلالي, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبتتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر, أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال, جامعة الجزائر 2007.
- 5- بلمختار ياسين, واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية؛ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية, رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجزائر, 2007.

- 6- بن نذير نصر الدين, الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر, 2002.
- 7- حجاج عبد الرؤوف, "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة سكيكدة, 2007.
- 8- زكية بوسعد, أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة, رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص تنظيم موارد بشرية, جامعة باتنة, 2008.
- 9- سمالي يحييه, "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)", أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة), تخصص تسيير جامعة الجزائر, 2005.
- 10- فارس طراد, الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة بومرداس, 2007.
- 11- محمد سليمان, الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسويق, جامعة المسيلة, 2007.
- 12- مسعود طحطوح, أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية), رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص تسويق, جامعة باتنة, 2009.
- 13 - قوراري مریم, إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان, رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص حوكمة الشركات, جامعة تلمسان, 2012.
- 14- بوزايد وسيلة, مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ; دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة إستراتيجية, جامعة سطيف, 2012.
- 15- رحيل أسية, دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء) رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص إدارة الأعمال, جامعة بومرداس, 2011.
- 16- سواكري مباركة, معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2008.
- 17- العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال, جامعة الجزائر, 2005.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- 1- Gregory Shqipe ,Rexhepi Gadaf and others ,Innovation Strategies and competitive advanatages journal of innovation ,issue;08,2013,university of Macedonia.
- 2- Normal and Vergananti; Incremental and Radical Innovation, journal of innovation and,org,2012.
- 3- R.DUANE IRELAND AND ROBERT E.HOSKISSON AND OTHERS, The Management of strategy concepts and Cases,10 th edition printed from south-western company.canada 2013.
- 4- Namwoon Kim,Subin Im and others, Impact of Knowledge Type and strategic Orientation On New Product Creativity and Advantage In high-Technology Firms, Journal of Management Association 2013.
- 5- Gerguri Shqipe & Rexhepi Gadaf and others, Innovation Strategies and competitive Advantage, Journal of Competitiveness, issue 08, 2013.
- 6- Michel Porte ,L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,Dunod, Paris,1999.
- 7- Nicolas EDERLé , thèse de doctorat en sciences de gestion , vision et pilotag , d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques , université du paris – IX dauphine , 2001.
- 8- Barney.j. Firm Ressources and Sustained competitive advantage ; journal of management N 17,1991.
- 9- Gilles Bressy et Christian Konkuyt économie d'entreprise, éditio Dalloz,5é édition. Paris,2000.
- 10- j.Orsoni ,Management Stratégique ,Librairie Vuibert,paris ,1990.

ثالثاً: مواقع الأنترنت:

- [www.competitiveness.org/jo/Arabic/files.GCR\\_2014.PDF/](http://www.competitiveness.org/jo/Arabic/files.GCR_2014.PDF/)
- [www.werform.org/docs/GCR\\_2013-14-Rankings-2013-14.pdf](http://www.werform.org/docs/GCR_2013-14-Rankings-2013-14.pdf) ar.wamda/
- [www.civenco.com/content/fiche-technique](http://www.civenco.com/content/fiche-technique).
- [www.civenco.com/apropos](http://www.civenco.com/apropos)
- [www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf)
- [www.echobeirut.com/news.php?action=show&id=11105](http://www.echobeirut.com/news.php?action=show&id=11105).
- [www.arabmonetaryfund.org/ar/jerep/2013](http://www.arabmonetaryfund.org/ar/jerep/2013).

شكر وعرهان

إهداء

فهرس الجداول, الأشكال والملاحق

المقدمة العامة

### الفصل الأول: إدارة الابتكار في المؤسسة

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: ماهية الابتكار.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم الابتكار والمصطلحات المرتبطة به.....
03.....	الفرع الأول: الابتكار.....
04.....	الفرع الثاني: الإبداع.....
05.....	الفرع الثالث: الاختراع والاكتشاف.....
06.....	المطلب الثاني: أنواع الابتكار.....
06.....	الفرع الأول: حسب طبيعة الابتكار.....
10.....	الفرع الثاني: حسب درجة الابتكار.....
11.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الابتكار.....
11.....	الفرع الأول: مجموعة الخصائص الشخصية.....
13.....	الفرع الثاني: مجموعة العوامل التنظيمية.....

- 14..... الفرع الثالث: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.
- 16..... المبحث الثاني: العوامل الداعمة للابتكار في المؤسسة.
- 16..... المطلب الأول: إدارة المعرفة.
- 16..... الفرع الأول: ماهية المعرفة.
- 19..... الفرع الثاني: إدارة المعرفة.
- 20..... المطلب الثاني: البحث والتطوير.
- 20..... الفرع الأول: مفهوم وظيفة البحث والتطوير وأنواعها.
- 21..... الفرع الثاني: أهمية وظيفة البحث والتطوير.
- 23..... المطلب الثالث: التكنولوجيا.
- 23..... الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا وأهميتها للمؤسسة.
- 25..... الفرع الثاني: إدارة التكنولوجيا.
- 28..... المبحث الثالث: تفعيل الابتكار في المؤسسة.
- 28..... المطلب الأول: البحث عن الفرص والمنتجات الجديدة.
- 28..... الفرع الأول: النجاح والفشل والحدث الخارجي.
- 29..... الفرع الثاني: تغيير بنية السوق والصناعة.
- 30..... الفرع الثالث: التغيير الديمغرافي والمعرفة الجديدة.
- 31..... المطلب الثاني: مصادر المعلومات والأفكار الابتكارية.

- 31.....الفرع الأول: المنافسون
- 32.....الفرع الثاني: العملاء
- 32.....الفرع الثالث: مصادر أخرى
- 33.....المطلب الثالث: طرق اللجوء للابتكار
- 33.....الفرع الأول: اقتناء رخصة الابتكار
- 34.....الفرع الثاني: عقود واتفاقيات التعاون
- 36.....الفرع الثالث: المقابلة الباطنية
- 37.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور الابتكار في تنميتها

- 39.....تمهيد
- 40.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
- 40.....المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
- 40.....الفرع الأول: التنافسية ومستوياتها
- 43.....الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية
- 44.....الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
- 45.....المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
- 46.....الفرع الأول: التكلفة

- 47..... الفرع الثاني: الجودة والتسليم.
- 49..... الفرع الثالث: المرونة والابتكار.
- 51..... المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.
- 51..... الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية.
- 53..... الفرع الثاني: نطاق التنافس.
- 54..... المبحث الثاني: مقاربات بناء الميزة التنافسية.
- 54..... المطلب الأول: المقاربة الهيكلية للصناعة لبورتر.
- 55..... الفرع الأول: قوى التنافس.
- 58..... الفرع الثاني: سلسلة القيمة.
- 61..... المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات.
- 61..... الفرع الأول: نظرية الموارد.
- 64..... الفرع الثاني: نظرية الكفاءات المحورية.
- 67..... المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر.
- 67..... الفرع الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف.
- 68..... الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز.
- 69..... الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز.
- 70..... المبحث الثالث: دور الابتكار في تدعيم وتنمية الميزة التنافسية.

- 70.....المطلب الأول: أثر الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية.
- 72.....الفرع الأول: أثر الابتكار على التكاليف.
- 74.....الفرع الثاني: أثر الابتكار في تدعيم التمييز.
- 75.....الفرع الثالث: أثر الابتكار في تدعيم إستراتيجية التركيز.
- 75.....المطلب الثاني: أثر الابتكار في استمرارية المزايا التنافسية.
- 76.....الفرع الأول: عوائق التقليد.
- 77.....الفرع الثاني: قدرة المنافسين.
- 78.....الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة.
- 79.....خلاصة الفصل.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في الشركة المدنية للهندسة

- 81.....تمهيد.
- 82.....المبحث الأول: الميزة التنافسية للشركة.
- 82.....المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية.
- 82.....الفرع الأول: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.
- 83.....الفرع الثاني: تقديم شركة سيفنكو.
- 86.....المطلب الثاني: الميزة التنافسية للشركة.
- 86.....الفرع الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات شركة سيفنكو.

88.....	الفرع الثاني: نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية.
90.....	المطلب الثالث: محيط الشركة.
90.....	الفرع الأول: المحيط العام.
92.....	الفرع الثاني: المحيط الصناعي.
93.....	الفرع الثالث: تحليل سلسلة القيمة.
96.....	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية لسيفنكو.
96.....	المطلب الأول: المصادر الداخلية.
96.....	الفرع الأول: الموارد الملموسة.
97.....	الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة.
99.....	المطلب الثاني: المصادر الخارجية.
99.....	الفرع الأول: مميزات منتجات الشركة.
100.....	الفرع الثاني: مزايا ونقائص إستراتيجية الشركة.
101.....	المبحث الثالث: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للشركة المدنية للهندسة.
101.....	المطلب الأول: طبيعة الابتكارات والآلية المتبعة.
101.....	الفرع الأول: طبيعة الابتكارات الموجودة في الشركة.
105.....	الفرع الثاني: الآلية المتبعة في الابتكار.
107.....	المطلب الثاني: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة سيفينكو.

- 107..... الفرع الأول: دور الابتكار في تطور رقم الأعمال و الحصة السوقية.
- 110..... الفرع الثاني: دور الابتكار في زيادة ربحية الشركة.
- 111..... الفرع الثالث: إستراتيجية الشركة لتطوير الميزة التنافسية
- 112..... خلاصة الفصل
- 114..... الخاتمة العامة.

الملاحق.

المراجع.

الفهرس العام.

الملخص.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في المنافسة أو لتحقيق الريادة ففي ظل الوضع الذي تشهده البيئة التنافسية حاليا من تغيرات عديدة تجعل الأمور أكثر تعقيدا.

ويعد الابتكار أحد الأبعاد المهمة التي تساهم في تنمية الميزة التنافسية، وعالية تعمل المؤسسات على تبنيه لتحقيق أهدافها وقد أبرزنا ذلك نظريا وتطبيقيا من خلال الدراسة الميدانية في الشركة المدنية للهندسة التي تتبع إستراتيجية التمييز لمنتجاتها، وقد بينا دور الابتكار وتأثيره على الميزة التنافسية من خلال تطور رقم الأعمال والحصة السوقية وكذا ربحيتها وهو الهدف من الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار - التكنولوجيا - إدارة المعرفة - الميزة التنافسية - الأبعاد التنافسية - الموارد والكفاءات.

## Résumé:

Actuellement l'environnement concurrentiel de entreprise connaît des changements devers, qui l'obligent la recherche ou réaliser avantage ou avantages concurrentiels pour rester au marché ou atteindre le sommet, L'innovation est une clé très important pour réaliser l'avantage concurrentiel et L'objectif de ce travail est étudié ce rôle théorique ment, et pratiquement a partir étude de cas a; Civil Engineering Company (civenco), qui exerce stratégie de différenciation, on a analysé ce rôle par le progrès chiffre d'affaire, part de marché et le profil.

**Les mots clés:** l'innovation- la technologie- gestion de la connaissance- l'avantage concurrentiel - les démentions concurrentiels -ressources et compétences.

## Abstract

In today's highly complex competitive environment business organizations are constantly faced with the challenge of gaining competitive advantage over competitors. Developing that special edge may mean survival for some or a way to stay on top of competition for others.

Innovation is considered as a one from the most important strategic means that contributes in attainment a competitive advantage for enterprise and sic aide it at outliving and success and reinforce its abilities in accomplishing its objectives. The aim of this study is to examine the role of innovation on competitive advantage. Primary data were obtained through a field study carried out in Civil Engineering Company, The company uses the strategy of product differentiation to distinguish their products from those of their competitors. The study explained the role of innovation and its impact on the competitive advantage in the company through analysis of financial performance, such as the improvement of business turnover and market share as well as .profitability

Key words: Innovation-Technology- Competitive Advantage-Knowledge-Dimensional Competitive-Resources and competencies.