

دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال

The role of innovation in highlighting a competitive advantage in business organizations

د. وهابي كلثوم ، جامعة البويرة ، الجزائر.

تاريخ التسليم: (20/02/2017)، تاريخ التقييم: (02/04/2017)، تاريخ القبول: (04/05/2017)

Abstract

المخلص

Today the world knows about changes of economic globalization and what that meant, the universality of market-based supply systems that allow the distribution of products all over the world at a particular time, and that by taking advantage of economies of distance and amounts offered by the transport systems, the trend towards Standardization of educational programs, leading consumers to request their Similarly, the liberalization of international trade leads to a global presentation of sufficient products, reduce trade barriers and the establishment of international standards to promote economic integration more and more. From there into the business have to review the modalities of conduct; in order to adapt to the competitive environment characterized by relying on new technologies, the existence of institutions seeking to learning and knowledge-producing, the emergence of a huge amount of new products, Total Quality Management, increasing rates of innovation and technological change and competition Acute.

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية و التي من بين ما تعنيه، شمولية السوق التي تعتمد على أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في كل أنحاء العالم في وقت معين، وذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة والكميات التي تتيحها نظم النقل، الاتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، يؤدي بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، تحرير المبادلات الدولية يؤدي إلى وجود عرض عالمي كاف للمنتجات، تقليص الحواجز التجارية و إنشاء معايير دولية تشجع على الاندماج الاقتصادي أكثر فأكثر. من ثمة تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرائق تسييرها؛ قصد التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة، وجود المؤسسات الساعية نحو التعلم و المنتجة للمعرفة، ظهور كم هائل من المنتجات الجديدة، إدارة الجودة الشاملة، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي والمنافسة الحادة.

مقدمة:

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تَمْلِيقًا ضمن جماعة المنافسين و الذمّ في السوق.

و قصد تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديدات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، و منذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا مضطربا في فترة وجيزة . و هذا دليل على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تشمين الأفكار الجدية، و عليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرائق إنتاج و أساليب عمل جديدة، نمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلا.

وبناء على ما تم ذكره ، يمكن طرح الاشكالية التالية :

ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الإبداع لتحقيق ميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعدد

والاضطراب؟

و تكمن اهمية هذه الدراسة ، لما للإبداع من أهمية بالغة في منظمات الأعمال كما ان الإبداع يعتبر من صميم التفكير الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل دائم، و أنه يساهم في تقوية المزايا التنافسية.

وللإجابة على السؤال الجوهرى اعتمدنا على المحاور التالية:

المحور الأول : البيئة المنظمة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

المحور الثاني: العلاقة الوظيفية بين الإبداع و الميزة التنافسية المستدامة

المحور الأول: البيئة المنظمة.

تنشط منظمة الأعمال اليوم -مهما كان حجمها- في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، و بخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة...الخ. و يعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و البيئة، وكذا القدرة على استشراف اتجاهاتها المستقبلية.

1. البيئة:

2.1 تعريف البيئة:

تعدّ البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية؛ باعتبارها مصدراً للتهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى " Denis على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المؤسسة». و يستند كل من " Johnson , Scholes في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية (S.Borcieu, 2004, p02) ، أما " Hellriegel و Slocum فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي و النظام الفرعي الثقافي (Philippe Vaesken, 2000, p05) و استنادا إلى ماسبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعّد و تشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها.

و من خلال العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبيئتها، نجد أن المؤسسات تعتمد ثلاثة أنواع من السلوكيات ، حيث يكفي الأول بانتظار التأثيرات البيئية ثم التفكير في كيفية رد الفعل، فهذا السلوك ينطوي على مخاطر كبيرة، باعتبار أن التأثيرات قد تكون مدّومة منذ الوهلة الأولى ولن تكون هناك فرصة لتدارك الأوضاع، فتخرج المؤسسة بذلك من حضيرة المؤسسات النشطة والقابلة للاستمرار. أما النوع الثاني من السلوك، فهو يتجه نحو التأقلم المستمر وامتصاص تأثيرات البيئة والتخفيف من وطئتها، بالاستناد إلى استراتيجيات وسياسات وسيناريوهات التي تأخذ أهم المتغيرات البيئية في الحسبان . وتجدر الإشارة هنا إلى أن مسألة التأقلم تقتضي توفر خاصية المرونة في المؤسسة «التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه (J Apter, 1985, p63) . أما بخصوص النوع الثالث، فهو يعتمد إلى صنع البيئة أو على الأقل جانب منها بإحداث تغييرات على قواعد المنافسة بشكل كلي أو جزئي وفرضها على الآخرين، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد بشتّى أنواعها - ودرجة عالية من التحكم في الكفاءات والمهارات المؤدّة لمزايا تنافسية مستمرة.

2.1 أنواع البيئة:

1.2.1 البيئة من وجهة نظر المسيرين:

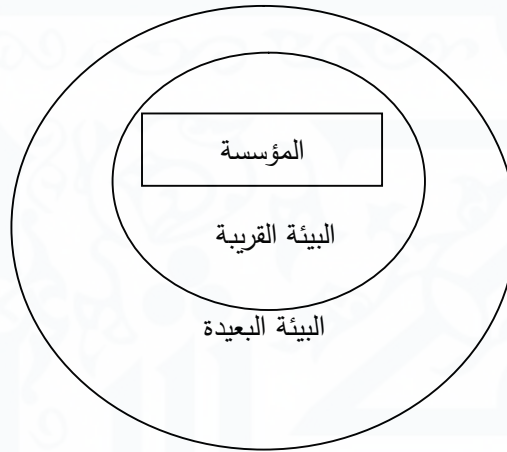
يمكن تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين إلى بيئة حقيقية وبيئة ملحوظة، والمقصود هنا بالبيئة الحقيقية هي تلك البيئة التي تشترك فيها كل المؤسسات فهي حيادية ومطلقة. أما البيئة الملحوظة، فهي تخضع إلى الزاوية التي ينظر إليها من قبل المسيرين.

2.2.2 تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب:

يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة و الاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعا لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة و يتعلق الأمر هنا «بالزبائن، الموردين أو المنافسين. غير أن المؤسسة تتأثر وتتوثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي

تشير إلى مجمل العناصر التي لا تأثير لها إلا في حدود ضيقة، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية و السياسية، اتجاهات المستهلكين إلى جانب المناخ العام السائد و يمكن تمثيل هذا التصنيف من خلا الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): تصنيف البيئة على أساس البعد والقرب من المؤسسة



: **Source** : Philippe Vaesken, , l'environnement territorialisé : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000,p09.

3.2.1 تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها:

يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة، وبموجب ذلك فإن هناك ستة أنواع من البيئة و هي (JB Prost et al,liver 1,1997, p18) البيئة الايكولوجية،البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية،البيئة القانونية.

4.2.1 تصنيف البيئة استناد إلى مستوياتها:

يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس نجد: البيئة الكلية، البيئة المتوسطة وأخير "البيئة الجزئية.وسنتطرق فيما يلي لكل صنف على النحو الآتي (JB Probst et al, livre 2,1997, p08):

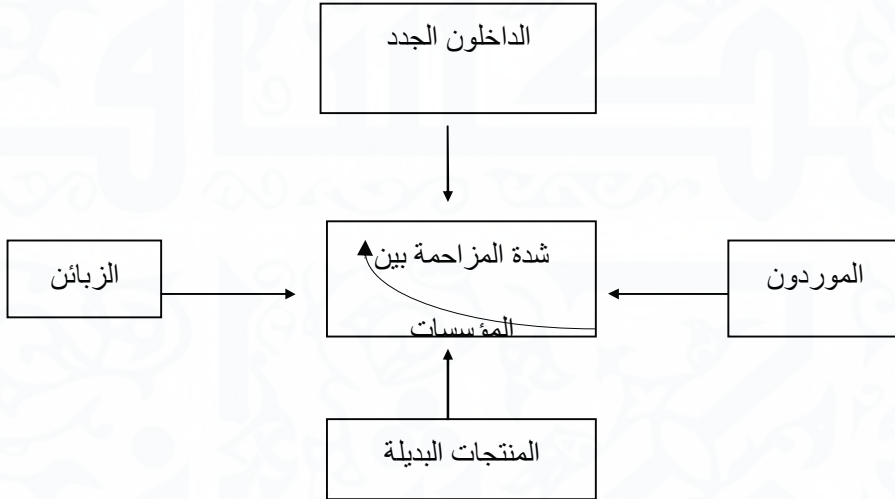
- **البيئة الكلية:**يتعلق الأمر بالتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة نشاطها.
- **البيئة المتوسطة:**هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة.
- **البيئة الجزئية:** المقصود هنا مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم.

3.1 تحليل البيئة: يعدّ تحليل البيئة مسألة غاية في الأهمية، ذلك أنّه على أساس هذا التحليل يتم بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلي متطلبات البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. وحتى يتم ذلك، لابد من الاستناد إلى طريقة أو طرائق تساعد على عملية التحليل بشكل منهجي وسليم. ومن ثمة، فسنعتمد إلى استخدام نموذج (Porter.M) لتحليل قوى التنافس الخمس ، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: تهديدات وفرص، نقاط الضعف ونقاط القوة.

1.3.1 نموذج (M.Porter):

يرى (M.Porter) بأنّ المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب ، بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها كالآتي:

الشكل رقم (02) : قوى التنافس الخمس:



Source : M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

- **تهديدات الداخلين الجدد:** قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطراً على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت بقدرات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناءاً على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم،

تميز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية (M. PORTER, 1982, p 7-24).

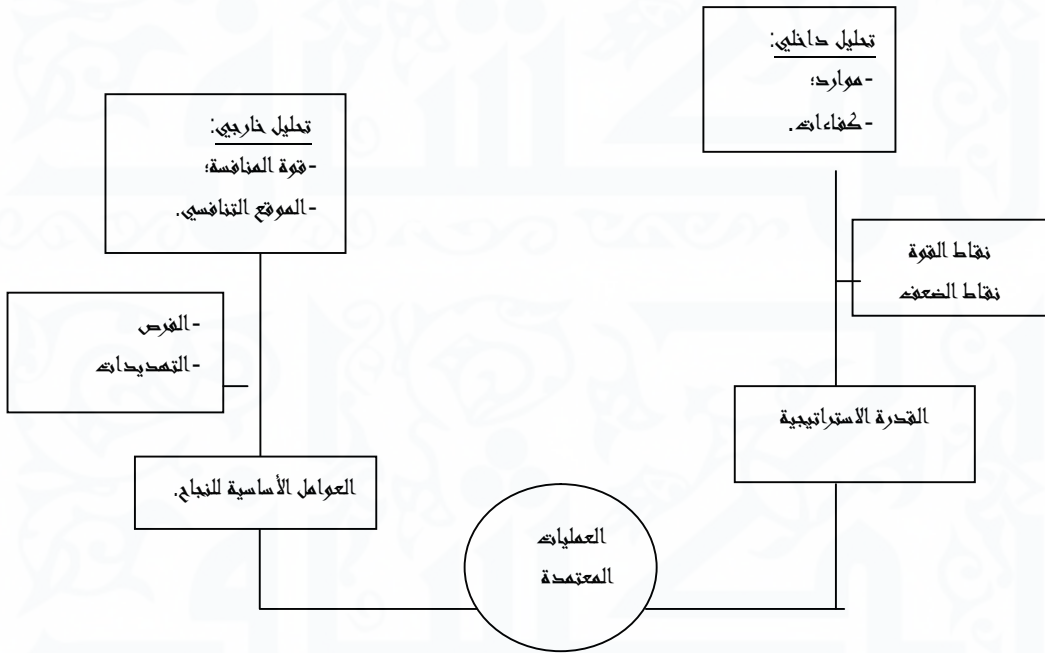
- **شدة المزامحة:** تأخذ المزامحة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزامحة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأذ هم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد على المؤسسات ضد المنافسة أثراً مهماً على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزامحة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزامحة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.
- **تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تقاوي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية. و الأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.
- **قوة تفاوض الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة.
- **قوة تفاوض الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وترداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة

في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي.

2.3.1 نموذج SWOT:

إنّ التحليل (SWOT) يقدّم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة و القدرة الاستراتيجية للمؤسسة (Lopes DA SILVA, 2002, p41). ويعدّ " Kenneth Andrew " أول من استخدم هذا النموذج، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية. أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مربحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): تحليل (SWOT)



Source: Lopes DA SILVA: L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes, outils et applications à la veille (thèse pour l'obtenir le grade de docteur en sciences de l'université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, 2002; p.41p42).

من المفترض أن يسمح تحليل (SWOT) بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير منتجات وتوجهها نحو أسواق جديدة.

المحور الثاني : الميزة التنافسية في منظمات العمال

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

1. التنافسية

1.1 تعريف التنافسية: يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من

الغموض؛ و يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر و تجربة الممارسين في الميدان. و بالرغم من ذلك يعرفها Pottier "بأدائها قدرة المؤسسة على تحلّي المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول"(P.Pottier, 2001, p70).

أما Percerou فإنه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل الممثلة في السعر، الجودة والتكلفة، أما التعريف الثاني فهو يركز على السوق، أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق و منهم من يرى أنها محفّز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين (Roger PERCEROU, 1984, p53-58).

2.1 أنواع التنافسية: يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين وهما:

1.2.1 التنافسية وفق الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

- **تنافسية المؤسسة:** تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

2.2.2 التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية (H.LESCA, 1982, p30)

- **التنافسية الملحوظة :** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية.
- **القدرة التنافسية :** فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

2. الميزة التنافسية: تجتهد المؤسسات في بيئة تنافسية ؛ قصد التفوق على منافسيها ولن يتسنى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

1.2 تعريف الميزة التنافسية: يقول M.Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين .حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً،بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع... (M. PORTER,1993,,p48) ، ويعرف الميزة التنافسية على"أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (خليل مرسي، 1998، ص37).

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية :

- ✓ تبني على اختلاف وليس على تشابه؛
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- ✓ عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ،يتم الاستناد إلى الشروط الآتية (G.GARIBALDI,1994, p 95-96)

- ✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
 - ✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن؛
 - ✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.

2.2. أنواع الميزة التنافسية: يميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

- **ميزة التكلفة الأقل:** نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل ،إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس" (PORTER Michael, 1986, p129-136). و حتى يمكن الحياة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم ،مراقبة الروابط،مراقبة الإلحاق،مراقبة الرزنامة،مراقبة الإجراءات،مراقبة التوضع.

- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين.

المحور الثاني: العلاقة الوظيفية بين الإبداع و الميزة التنافسية المستدامة

ان الإبداع بوصفه البعد الجديد من الأبعاد الأداء الاستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، وان أيضا في أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة. فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدماة الإبداع من أجل إدماة الميزة التنافسية طويلة الأمد (نجم عبود نجم ، 2003، ص202-203).

1. مفهوم الإبداع :

2.1. تعريف الإبداع: لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي :

- عرفه Myers et Marquis "بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد و إنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.(مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش ، 2004، ص10).
- و عرفه Schumpeter " بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي (JEANLACHMANN, 1993 , p22) :

- إنتاج منتج جديد ؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية ؛
- فتح وغزو سوق جديدة ؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة .

و عرفه Druker بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (بيتر دروكر ، 1988، ص18).

كما عرفه Zaltman على انه أي فكرة ،تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه. (CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND, 1996, p03).

ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف و اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة. (OLIVIER BADOT et autres, 1999, p131).

وعرفت منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا (اسكو)، 2002، ص10).

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ،طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة.

3.1. خصائص الإبداع : يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية(نيجل كنج ونيل اندرسون، 2004، ص22-23) :

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لابد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه(جماعة عمل ، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً و ليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده.

2. أنواع الإبداع : للتعلم في فهم الإبداع وجب تحديد أنواعه، فهناك عاملان أساسيان لتحديد أنواعه :

1.2 طبيعة الإبداع : يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية :

1.1.2 الإبداع في المنتج :

و يقصد به إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.(س. أوكيل، 1994، ص34). و يهدف إلى عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق...ويمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه.(JEAN CIAUDE TARONDEAU,1994, p37).

إذن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتجات جميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات ، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعند التدقيق في الإبداعات المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي: (JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY, 1993, p07).

. إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج ؛

. إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج ؛

. إبداعات تغير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتج.

2.1.2 الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي :

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو: " كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج" وكما يهدف كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

3.1.2 الإبداع التنظيمي:

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية.(OUKIL M , 1999,p05).

4.1.2 الإبداع التسويقي :

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد ،وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا. (عطا الله فهد سرحان، 2005، ص11).

2.2. درجة الإبداع: إن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين :**1.2.2. الإبداع الجزئي أو الطفيف :**

يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة .

2.2.2. الإبداع النافذ :

يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعقدة. وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق، أو التي يعرفها الناس، ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا (س. اوكل ، 1992، ص114)، وعليه فالإبداع التكنولوجي النافذ يحدث تغييرا جوهريا على المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويتطلب وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة ومعلومات و معارف علمية مركزة ومعقدة وحديثة.

3 . طرق اللجوء للإبداع: ويمكن حصر مختلف طرائق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية فيما يلي

(FRERY F, et BROUSTAIL J , 1993, P 146) :

1.1.3 إدماج نشاطات البحث والتطوير: يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة

لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات

قيد الإنجاز، فحسب أدبيات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير للمؤسسة الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها (النشاطات الداخلية للبحث والتطوير)، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع (FRERY F, et BROUSTAIL J, 1993, P 147). وكما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير المؤسسة لنتائج جيدة ومعتمدة وموضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات. براءات الاختراع العلامات والنماذج، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا، فعلى سبيل المثال: «إنشاء دواء جديد يتطلب جهودا مضيئة في نشاطات البحث والتطوير، وفترة زمنية تمتد إلى غاية عشر (10) سنوات ومبلغ معتبر من المال (TARONDEAU J.C, 1994, P71).

2.1.3. عقود واتفاقيات التعاون :

يدفع النقص في القدرات والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى؛ تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين .

أساس قيام وإنشاء العلاقات والارتباطات في مجال البحث والتطوير، يمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، و توحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار في مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن وجهة نظر أن الطاقات والإمكانات والمعارف لا تتواجد دائما وكلها في مجال ومكان معينين، فهذه الارتباطات والعلاقات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير، وبشكل هذا التعاون فضاء ومجالا واسعا لكل المؤسسات مهما كان حجمها، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكتسب قدرات وإمكانات محدودة، فالتعاون فيما بينها يعتبر وسيلة للتكفل بنشاطات البحث والتطوير. وفكرة الارتباطية تنطلق من المنظور النظامي، فالعلاقات بين أجزاء أو مكونات النظام أمر ضروري و الارتباطية فيما بينها تثبت وتدعم وجود النظام، ويمكن تحديد أهم أنواع الارتباطات فيما يلي (اوكيل، 1994، ص 61،ص62):

- الارتباطات المباشرة والرسمية ؛
- الارتباطات عن طريق التبادلات المادية ؛
- الارتباطات بواسطة تبادلات غير مادية .

فهما كانت الارتباطات بين المؤسسات، فالأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال لنشاطات البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة

والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليص في مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي و الإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق .

3.1.3.المقولة الباطنية(la sous- traitance) :

يعني الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقولة الباطنية، قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية، ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، وهذا الشكل يوجد بكثرة في أهم البلدان الصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المؤسسات يتعامل مع الباحثين الجامعيين .

فالمقولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء والمختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة)في مجال الإبداع .

4.1.3.اقتناء الرخصة:

إن اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء .

فباننتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعنية لمصدر الإبداع الأصلي . صاحب الإبداع . بطلب لشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، و مباشرة يتم الكشف و نقل المعلومات و المعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج.

4 . أثار الإبداع: لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعا حقيقيا مالم يفض إلى نتائج إيجابية، و يمكن تصنيف أثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

1.4. الآثار على التجزئة الإستراتيجية: (BROUSTAIL J. et FRERY F, 1993, P 78-80):

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.
- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، و بعد جملة من

الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareils jetables).

- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

2.4. الآثار على القيمة المحتملة للنشاط:

- **أثر الإبداعات الطفيفة:** تسمح الإبداعات الطفيفة - عادة - بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.
- **أثر الإبداعات الجذرية:** يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.

3.4. الآثار على قوى التنافس (BROUSTAIL J. et FRERY F, 1993, Op. cit P 90.) :

- **أثر الإبداع على الزبائن و الموردين:** يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من الترمين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قرارات الموردين الحاليين.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى ترمين المنتجات الموجودة في السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتمي إلى نفس النشاط.

- **الأثر على الداخلين المحتملين:** يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على

الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

• **الأثر على حدة المنافسة:** يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا (بخاصة إذا كان الإبداع جذريا) فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بأكملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.

و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

4.4 الآثار على بنية التكاليف :

• **الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:** يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته -جذريا أو طفيفا- يؤدي عموما إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

• **الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة:** يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. و قد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكلفة (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

الخاتمة:

إن المؤسسات ،مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الضر وف البيئية المتغيرة. إن الاهتمام بالإبداع سوف يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار ،وعليه فإن الإبداع هو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة وعملياتها، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي لامناص من التحكم فيها واستغلالها بصفة فعالة. أما بخصوص المؤسسات الجزائرية ،فيبدو أن هناك

حركية جديدة في بعض القطاعات، حيث المنافسة بلغت مستويات عالية كقطاع الاتصالات، غير أن هذه الحركية غير كافية بالنظر إلى وجود أسواق لم تستنفد كل قدراتها، ومن ثمة محاولة التطور من خلال اعتماد الإبداع كبعد إستراتيجي لا بد يل عنه بقصد الحياة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات ألآنية والمستقبلية.

قائمة المراجع:

- مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال العمل، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- نجم عيود نجم ، ادارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2003.
- مأمون نديم عكروش، سهيل نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الاردن، 2004.
- بيتر دروكر ، التجديد و المقابلة : ممارسات و مبادئ ، ترجمة حسين عبد الفتاح ، مركز الكتب الاردني ، الاردن ، 1988.
- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا (اسكو) ، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة ، نيويورك ، 2002.
- نيجل كنج ونيل اندرسون ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، دار المريخ لنشر ، السعودية ، 2004.
- س. أوكيل ، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1994.
- عطا الله فهد سرحان ، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، الاردن، 2005.
- س . أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- S.Borcieu, **Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnelle**: L'ascendance institutionnelle, 7eme congrés international Francophone en entrepreneuriat et PME 27,28et 29 Octobre 2004, Montpellier, www.airepme.org[Consulté en 2004].
- Philippe Vaesken, **l'environnement territorialisé** : Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise, colloque A I M S, 2000.
- J Apter, **Maîtriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications**/ Paris: MASSON, 1985.
- JB Prost et al. , **Organisation et management**, les éditions d'organisation 1997, livre1.
- JB Probst et al. , **Organisation et management**, les éditions d'organisation 1997, livre2.
- M. PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982.
- Lopes DA SILVA: **L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes ,outils et applications à la veille**(thèse pour l'obtenir le grade de

docteur en sciences :de l'université de droit,d'économie et des sciences d'Aix-Marseille,2002 .

-P.Pottier, introduction à la gestion,ed . 2001.

- Roger PERCEROU, **Entreprise, gestion et compétitivité**. Paris: ed. ECONOMICA, 1984.

- H.LESCA, **Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité**. Paris: ed. MASSON, 1982.

- M. PORTER. **l'Avantage concurrentiel des nations**. inter-éditions, 1993.

-G.GARIBALDI. **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**. ed. d'organisation. 1994.

- PORTER Michael, **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé**. Paris: Inter-edition, 1986.

-JEAN LACHMANN , **le financement des stratégies de l'innovation** , Paris : Economica , 1993.

-CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,**le concept d'innovation : débats et ambiguïtés**, 5^{eme} conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996.

-OLIVIER BADOT et autres , **dictionnaire du Marketing** , Paris: Economica , 1999..

- JEAN CLAUDE TARONDEAU, **recherche et développement**, Paris : vuibert, 1994 .

- JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY ,**le Management stratégique de l'innovation** , Paris : Dalloz , 1993.

- OUKIL M.S , **recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques** , Alger : CERIST, 1999.