

# إستراتيجية الإبداع التكنولوجي خيار استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة

## الاقتصادية

أ.د.خوني رابح د.فرحاتي لويزة

جامعة بسكرة جامعة باتنة

## الجزائر

### ملخص:

التطورات التكنولوجية تفرض على المؤسسات تحديات وفرص، منها شدة المنافسة خاصة في ظل البيئة التنافسية شديدة التغيير، وأصبحت التكنولوجيا أهم العناصر التي يقاس بها تقدم المؤسسات وتفوقها التنافسي، وأصبح لا بد من تقديم منتوجات جديدة تلي حاجات الزبائن، وتضمن ولائهم للمؤسسة ولا يكون ذلك إلا من خلال التركيز على عمليات الإبداع التكنولوجي، والتركيز على المعرفة كأول الأهداف التي يضمن تحقيقها البقاء والاستمرارية.

### Résumé

Les développements technologiques imposent aux institutions défis et les possibilités, y compris une unité spéciale de la concurrence dans le changement sévère l'environnement concurrentiel, et de la technologie est devenue des éléments les plus importants, qui est mesurée par le progrès des institutions et la suprématie est concurrentiel, il est devenu un must introduire de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients et de veiller à leur loyauté envers l'institution et ensuite seulement de en mettant l'accent sur les processus d'innovation technologique, et de se concentrer sur les connaissances que les premières cibles qui assure la survie d'atteindre et de continuité.

### مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغير الشديد وسرعة الوتيرة الإبداعية والتطورات التكنولوجية، و المنافسة الشديدة التي فرضت على المؤسسات ضرورة النجاح والاستمرارية في النشاط والقيام بإنتاج سلع جديدة وإرضاء العملاء، ولا يكون ذلك إلا بتبني أساليب جديدة أساسها التجديد والإبداع التكنولوجي الذي زادت الأهمية والضرورة الملحة له نتيجة انفتاح الأسواق وتزايد المنافسة العالمية، لذلك لكي تضمن المؤسسات البقاء والاستمرارية في ساحة التنافس عليها الاعتماد على أهم ركائز التميز التنافسي والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي الذي ينتج عنه منتجات جديدة وعالية الجودة وبأقل التكاليف.

ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية لابد لنا من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

-فيما يتمثل الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ؟

-ما هي أهمية الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الاقتصادية؟

- ما ذا يقصد بالميزة التنافسية، وما هي مصادرها وما هي دوافع اكتسابها؟  
- هل هناك علاقة تأثير للإبداع التكنولوجي في تعزيز ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي.

تعرف بيئة الأعمال ثورة هائلة من الإبداعات التكنولوجية، مما يهدد نموها وبقائها، وتتناول فيما يلي الإبداع التكنولوجي والمفاهيم المتعلقة به.

### أولاً- ماهية الإبداع التكنولوجي.

أدت حدة المنافسة بالمؤسسة، والتقدم التكنولوجي السريع إلى حتمية التوجه نحو الاهتمام بالإبداع التكنولوجي، وهذا من أجل استخدامه كأداة لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية فيها، وهذا استجابة لمتطلبات البيئة شديدة التغيير التي تنتمي إليها المؤسسة.

### 1- مفهوم الإبداع، الابتكار والفرق بينهما.

- " ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة " <sup>1</sup>  
- " الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبداع هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها " <sup>2</sup>  
وبالتالي يمكن القول أن: الابتكار عبارة عن أفكار تتصف بالحدائث وهي مفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة <sup>3</sup>، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزيائنها أو المتعاملين معها. <sup>4</sup>

### 2- مفهوم الإبداع التكنولوجي.

أعطيت عدة تعاريف للإبداع التكنولوجي نوضح أهمها فيما يلي:  
- " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج " . <sup>5</sup>  
- عرفه (Robert Fulmer) نوع من التحديث والأصالة في المنتج. <sup>6</sup>  
- "يعتبر الإبداع التكنولوجي تطويراً وتحسيناً لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد في السوق، كما عرفه Martin بأنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين عملية، أو سلعة، أو خدمة " <sup>7</sup>  
- الإبداع التكنولوجي: " إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق " . <sup>8</sup>  
مما سبق نستنتج أن الإبداع التكنولوجي عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تبني أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد أو تطوير منتج موجود، وذلك لتحقيق الفعالية للمؤسسة.

### 3- أنواع الإبداع التكنولوجي: هناك معايير قسمت الإبداع إلى أنواع مختلفة.

- المعيار الأول: حسب درجة الإبداع: ينقسم إلى نوعين:

-الإبداع التكنولوجي الجزئي(التدريجي): يتمثل في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات الموجودة أو عملية موجودة، ويكون ذلك من خلال تعديلات صغيرة.<sup>9</sup>

#### -الإبداع الجذري(النافذ)

يركز هذا النوع على خلق منتجات وعمليات جديدة، وإدخال عمليات إنتاجية جديدة، لتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.<sup>10</sup>

المعيار الثاني: حسب طبيعة الإبداع ينقسم إلى:

-الإبداع التكنولوجي للمنتج: ينطوي على تقديم متوجات تعتمد على تكنولوجيا جديدة بشكل جذري أو على

أساس الجمع بين التكنولوجيا الموجودة والمعارف الجديدة.

-الإبداع التكنولوجي لعملية المنتج: يتعلق بتصميم عملية جديدة ينتج عنها منتج جديد، مع مراعاة تبسيط عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف.<sup>11</sup>

المعيار الثالث: حسب علاقته مع المنافسة و درجة الكثافة التكنولوجية.

وفق هذا المعيار ينقسم الإبداع التكنولوجي إلى:<sup>12</sup>

-الإبداع الهيكلي أو الكلي: ويكون ذو طابع شامل لكل قدرات المؤسسة التسييرية ويعمل على التوفيق بين ثقافتها الإبداعية و القدرة على تسيير الأفكار الخلاقة والجديدة، بالاعتماد على اليقظة السوقية للتنبؤ بكل تغيرات السوق المستقبلية.

-إبداع الخدعة التجارية: يتضمن هذا النوع إعادة التركيب لعناصر تكنولوجية موجودة من قبل، وبالتالي يركز هذا النوع على التحسين التكنولوجي، وإلا تم تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة من قبل المنافسين بشكل مستمر.

-الإبداع العادي: يهتم هذا النوع بتحسين جوانب المنتج وطرق الإنتاج، وهيكله، وطريقة صنعه، وأسعاره، وجودته، ولا يهتم بخلق منتجات جديدة، وحتى ينجح على المؤسسة التركيز على الخبرة الفنية والتنظيمية مما يوصلها إلى تحقيق مزايا تنافسية.

-الإبداع الانقلابي: هو يهدف إلى إحداث انقلابات في المعطيات التقنية، أهمها هيكل المنتج وعناصره المكونة له دون تغيير الوظيفة الرئيسية للمنتج ويستهدف نفس الزبائن، ويسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية طويلة المدى.

#### 4-مصادر الإبداع التكنولوجي.

إذا أرادت المؤسسة التكيف مع محيطها التنافسي، وتحقيق التميز عن طريق الإبداع التكنولوجي عليها أن تحرص على الحصول عليه من المصادر التالية:<sup>13</sup>

- البحث والتطوير؛

-اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج؛

-التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث؛

-نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

ثانيا-دوافع الإبداع، أهميته، وأهدافه.

#### 1-دوافع الإبداع.

من بين الدوافع التي تحقق الإبداعات التكنولوجية هو تعظيم ربحية المؤسسة ، وتمثل هذه الدوافع في:<sup>14</sup>

-المنافسة الحادة في السوق:حيث تفرض على المؤسسة الاستثمار في الإبداع التكنولوجي ، وإدخال منتجات جديدة، لتعزز من قدرتها التنافسي.

-الثروة العلمية التكنولوجية: أدت إلى التطبيق الفوري لهذه النتائج البحثية تجسيدها في شكل منتجات في مدة قصيرة جدا.

- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة : مما يسمح بتقليل التكاليف، وتعظيم الأرباح، وبالتالي البيع بأسعار تنافسية.

- التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تخصصها لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية وخاصة للمؤسسات المبدعة.

2 - أهداف الإبداع التكنولوجي. لكل إبداع تكنولوجي مجموعة أهداف أهمها:<sup>15</sup>

-يهدف الإبداع إلى منتجات جديدة، مما يحقق أرباح أكثر؛

-رفع الإنتاجية سوف يؤدي إلى انخفاض التكاليف ؛

-الانخفاض في تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأرباح؛

-الارتفاع في الإنتاجية سيؤدي إلى زيادة الناتج الكلي، وبالتالي الحفاظ على موارد المجتمع؛

-الإبداعات التكنولوجية يحقق أهداف اجتماعية كتقليل البيئي؛

-خلق الأسواق الجديدة.

3-مراحل الإبداع التكنولوجي: يمر الإبداع التكنولوجي بمراحل هي:

مرحلة الابتكار: على المؤسسة تبويب الأفكار الأولية والمعارف الأساسية وتختار المناسب منها، بالاعتماد على كفاءات

بشرية قادرة على هذه المهمة، فالمؤسسة الإبداعية مؤسسة هيكلها الأساسي موارد بشرية مبدعة، إضافة إلى انفتاحها

على محيطها سيسمح لعملية الإبداع في الانطلاق.<sup>16</sup>

-مرحلة التطوير: يتم تطوير الفكرة الفردية ليتشارك فيها فريق العمل ككل، وتحويلها إلى نموذج وتجريبه، وليتسنى

للمؤسسة القيام بالدراسات الضرورية لتطوير الإبداع.<sup>17</sup>

-مرحلة التجسيد أو التصنيع: يتم وضع نموذج للإبداع الجديد، ويتطلب ذلك يتطلب موارد مالية وتكنولوجيا

وموارد بشرية تتبع التطبيق، وتبدأ تظهر ملامح المشروع الجديد ومتطلبات تحقيقه، من قدرات بشرية وتقنية

وتجارية، بالشكل الذي لا يتناقض مع أهدافها، وهي مرحلة صعبة ومعقدة لأن المؤسسة أمام المواصلة في

المشروع الجديد أو التخلي عنه.

- مرحلة نشر الإبداع التكنولوجي: مواصلة المشروع بداية من هذه المرحلة يعني إدخاله في التجربة

النهائية لطرحة في السوق أو تطبيقه في المؤسسة على أساس نوع الإبداع، فيعطى للإبداع الشكل النهائي

لتبدأ المؤسسة في تجريبه مع عينة من الزبائن.

4-العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: أهم هذه العوامل تتمثل في:<sup>18</sup>

-العوامل التنظيمية: وأهمها دعم وتشجيع الإدارة العليا للإبداع، وإعطائها الأولوية للأفكار والاقتراحات المقدمة لها لدراستها وتبني الأحسن منها.

-العوامل البشرية: يختلف التكوين البشري الموجود داخل المؤسسة ويختلف رد فعلهم المختلف تجاه سيورة وتقبل العملية الإبداعية، لذلك يجب التركيز على الاتصال بينهم وبين الإدارة وتبادل الأفكار والآراء وتجنب مقاومة التغيير المتمثلة في الإبداع التكنولوجي.

-العوامل المالية: يجب توفير الموارد المالية اللازمة لدعم الإبداع التكنولوجي، وتحفيز الأفراد لإعطاء أحسن ما عندهم في العملية الإبداعية لأنها شرط للبقاء والاستمرارية.

-العوامل الثقافية والاجتماعية: مرحلة نشر الإبداعات يتعرض لمعوقات ببيكولوجية وعادات راسخة في المؤسسة، ولا تتطور إلا تدريجياً تحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية ووجود قوى منافسة.

-العوامل التكنولوجية: أهمها وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع، والاطلاع على كل التطورات التكنولوجية في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.

رابعاً- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: مفهومها وأنواعها.

1- مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: هي اتجاه مستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج والعملية الإنتاجية، وكل ذلك في ضوء الفرص والتحديات الموجودة في بيئة المؤسسة، مع مراعاة نقاط القوة لها والاستفادة منها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والتغلب عنها.<sup>19</sup>

2- أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: توجد عديد الاستراتيجيات التي تختلف باختلاف الفرص والتحديات، وهذه النماذج تتمثل في:

- الإستراتيجية الهجومية: تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية عندما ون هي السبابة ترغب في أندا ستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية ترغب أن تكون السبابة في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، وتحتاج لتطبيقها إلى جهود كثيفة من البحث والتطوير، للتوصل إلى المنتج الجديد.<sup>20</sup>

- الإستراتيجية الدفاعية: أو إستراتيجية القائد وتبناها المؤسسة لتجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري، وتحاول من خلالها تجنب أخطاء الرواد في السوق، ومواجهة المنافسة،<sup>21</sup> ولا تحتاج إلى تغيير جذري بل إدخال تحسينات بسيطة فقط.

- الإستراتيجية المقلدة: يمكن من خلالها استدراك المؤسسة لتأخرها التكنولوجي عن طريق تتبع السوق، والحصول على تراخيص في المدى القصير.<sup>22</sup>

- الإستراتيجية الفرصية: تتخصص فيها المؤسسة بمنتج معين وتراقب احتياجات زبائنها وتكيف منتوجها حسب هذه الاحتياجات.<sup>23</sup>

- الإستراتيجية التابعة: لا توجد فيها ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن.

-المزيج الاستراتيجي: يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية ومجال عملها، عن طريق التحليل الجيد للبيئة، ومن ثمة تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تضمن لها البقاء والنمو.<sup>24</sup>

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير، وهي عنصر استراتيجي وفرصة جوهرية، تحقق بها المنظمة تفوقا على منافسيها، وهي جوهر أداء المنظمة، وتتناول في هذا المحور الميزة التنافسية، ومفاهيم أساسية متعلقة بها بغية الإحاطة بها أكثر.

## أولاً- الميزة التنافسية: التعريف، الأهمية، الخصائص، و الأنواع.

**1- تعريف الميزة التنافسية:** مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي :

- تبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها.<sup>25</sup>

- أشار (Lynch) إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين " .<sup>26</sup>

- أكد مايكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقدم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين " .<sup>27</sup>

نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية هي: القدرة تفوق بها المنظمة على بقية المنظمات، وتسمح لها بأداء أشطتها أكثر وفاعلية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي جني الأرباح ، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال، وجوهرها هو الإبداع، وخلق القيمة للزبون تفوق القيم التي يحققها المنافسون.

## 2 - أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

-تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية ؛<sup>28</sup>

-تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.<sup>29</sup>

-كما تظهر أهميتها في كونها:<sup>30</sup>

-هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة ؛

-إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون ؛

-تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها ؛

-هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

## 3- خصائص الميزة التنافسية: يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي :<sup>31</sup>

-أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة ، وليست مطلقة ؛

-تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛

-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .

-تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.<sup>32</sup>

وبالتالي فخصائص الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق متفردة، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء، الأسواق والمنافسين بأن الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها.

#### 4- أنواع الميزة التنافسية: نيز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

- **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.<sup>33</sup> ، وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المنظمة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وحتى تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل لا بد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

- **ميزة التمييز:** تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>34</sup> ، وتمتص ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمن وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر التالية: التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء، إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وغيرها من العوامل.

ثانياً- أساليب تحقيق الميزة التنافسية، مؤشراتها .

#### 1- أساليب تحقيق الميزة التنافسية:<sup>35</sup>

- **الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

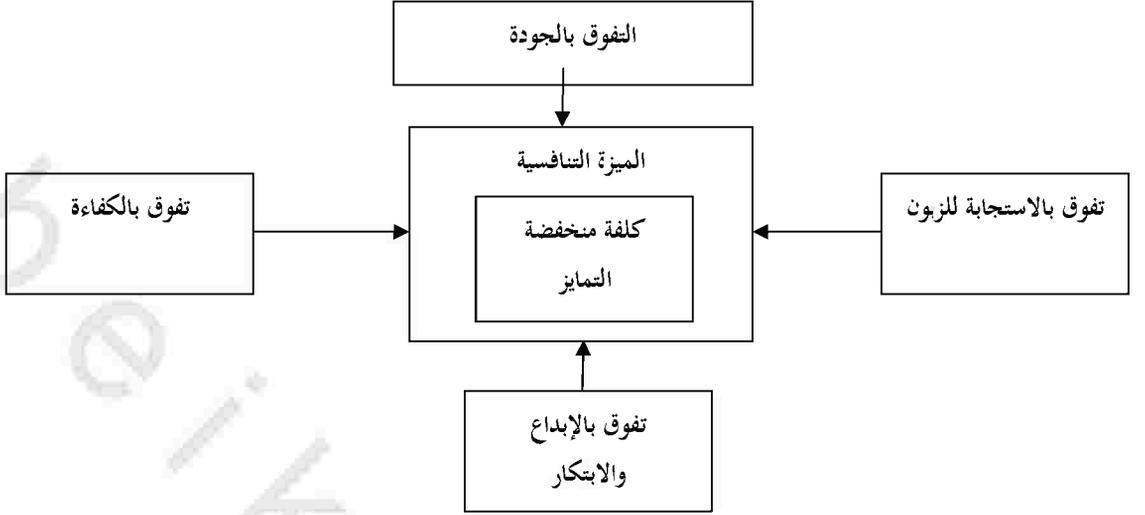
- **الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

- **الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهيكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتحديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

- **الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

وفيما يلي الشكل يحدد أبعاد الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1) : مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية.



المصدر : حسين الطائي ، خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية - دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص. 160

## 2- مؤشرات الميزة التنافسية.

توجد العديد من المؤشرات التي تعبر عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية لكن الأكثر شيوعاً هي: مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، وذلك نظراً لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل : توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول على هذه البيانات، ضف إلى ذلك هذه المؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك، مما يسهل حسابها بدقة.

-الربحية: هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المنظمة، عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، وتستطيع المنظمة تعظيم الربح عن طريق تحسين استثمارات المنظمة، واستغلال الموارد بشكل أحسن.<sup>36</sup>

-الحصة السوقية: يستخدم هذا المقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، ولتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين.<sup>37</sup>

-النمو السنوي للمبيعات: المبيعات من خلالها فقط تحقق المنظمة الأرباح، وبالتالي تحقق النمو والاستمرارية، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على نجاح المنظمة، وعلى زيادة حصتها السوقية مما يجعل مركزها التنافسي قويا.<sup>38</sup>

ثالثاً-مصادر الميزة التنافسية، متطلباتها، ومفاتيح تحقيقها.

1- مصادر الميزة التنافسية: حدد أحمد عبد السلام سليم أهم مصادر الميزة التنافسية التي تناولتها مختلف الكتابات والدراسات:<sup>39</sup>

-الابتكار: بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية، والابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجاً أو خدمة أو نظاماً إنتاجياً أو غيرها.

- **البحوث والتطوير:** يعد نشاط البحوث والتطوير جزءاً من صناعة المعرفة، والهدف من سياسات البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة، وبالتالي دعم الميزة التنافسية فجهود هذه البحوث تؤدي إلى تحسين في المنتجات والعمليات، وبالتالي تجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

- **التعلم:** التعلم التنظيمي هو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء، ارتكازاً إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي في الأسواق العالمية.

## 2- متطلبات الميزة التنافسية: إن امتلاك ميزة تنافسية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يمكننا توضيحها فيما يلي:<sup>40</sup>

- يجب أن يقدر المستهلك بنفسه مفهوم الميزة، لأن الميزة لا تستمر إلا إذا قدرها العميل؛  
- أن تكون الميزة غير قابلة للتقليد؛  
- يجب أن يتوفر لدى المنظمة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تقديم الميزة، فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطع المنظمة الوفاء بها؛  
- يجب أن تتميز بصفة الديمومة.

## 3- مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية: هناك عدة عناصر وعوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتمثل في:<sup>41</sup>

**المفتاح الأول:** القدرة على التقليد، وهو من أكثر المفاتيح استخداماً، والهدف منه صناعة ماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتج البديل أقل تكلفة من المنتج الأصلي.

**المفتاح الثاني:** القدرة على التطوير، لا بد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجاً.

**المفتاح الثالث:** القدرة على الإبداع والابتكار يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكنها من صنع مزايا ابتكارية غير مسبوقة تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.

إضافة إلى العناصر السابقة يجب على المنظمة أن تلتزم بالمواصفات الدولية للجودة، الارتقاء بالعمالة، دراسة الأسواق الخارجية، والتطوير الإداري والتنظيمي للمنظمة.

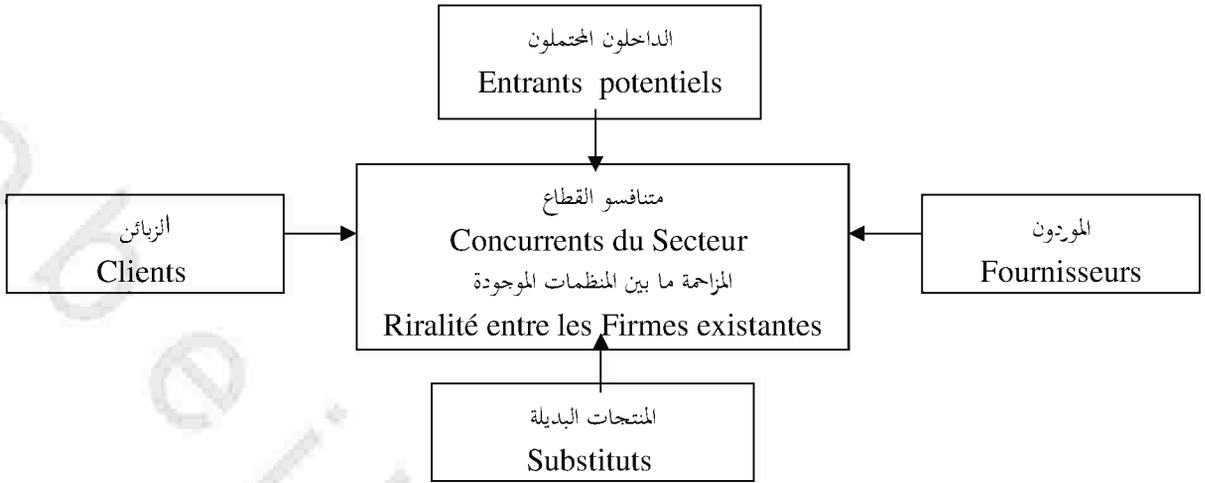
رابعاً- الميزة التنافسية - مدخل استراتيجي-.

## 1- الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية-نموذج بورتر "Porter" لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس.

نموذج بورتر دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمة، و تحليل هيكل لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بالدول المتقدمة، ويهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، وحسب بورتر الأداء التنافسي هو نتيجة تأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة، وهذه القوى الخمس هي:

شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة؛ تهديد الداخلين الجدد في الصناعة؛ تهديد المنتجات البديلة؛ قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين؛ قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن، والشكل الموالي يبين هذه العوامل كما يلي:

## شكل رقم (2): نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter



المصدر : بلالي أحمد ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005، ص 23 .

– **شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة:** تعتبر المزاحمة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى حاذبية الصناعة، وتحدد هذه المزاحمة انطلاقاً من مجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:<sup>42</sup> درجة نمو الصناعة، درجة تركيز المنافسين، مدى إمكانية تمييز المنتج، حواجز الخروج .

– **تهديد الداخلين الجدد في الصناعة:** لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط، وتكون هذه الحواجز نتيجة عوامل أهمها ما يلي:<sup>43</sup> اقتصاديات الحجم، الاحتياجات إلى رؤوس الأموال، الوصول إلى قنوات التوزيع.

– **تهديد المنتجات البديلة:** منظمات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المنظمات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المنظمات.<sup>44</sup>

– **قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً كبيراً على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المنظمات إلى الخروج من السوق.<sup>45</sup>

– **قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن:**<sup>46</sup> تزيد قوة هذه المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

نستنتج مما سبق رأينا كيف تكون الصناعة تكون أكثر جاذبية، لكن إذا كانت القوى الخمس لـ " بورتر " تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح التي يمكن أن يجنيها، الإشكالية تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المنظمة التفوق على حساب منافسيها وتحسن موقعها التنافسي.

**2- الاستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس:** حدد بورتر استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة الأقل، التمايز في الجودة، والتركيز على سوق أو منتج محدد، وفيما يلي شرح لها.

- **إستراتيجية قيادة أقل تكلفة:** تتمثل في قدرة المنظمة على توفير منتج أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على النوعية، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كونه عنصرا أساسيا في تحقيق رضا الزبون.<sup>47</sup>

- **إستراتيجية التمايز:** يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز أو متفرد ويمكن التمايز من جعل المنظمة بموقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بالمنافسين، فهي تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة في الصناعة، لتمييز بها عن المنتجات المنافسة،<sup>48</sup> وتبحث المنظمات التي تنوي تطبيق إستراتيجية التمايز عن جميع الفرص المتاحة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة من نوعها وبخصائص يمكن أن تخلق قيمة مضافة وعالية لعملائها، وهذه القيمة للعميل يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل: تخفيض تكلفة استخدام المنتج، زيادة رضا المشتري، تعزيز إدراك المشتري للقيمة المضافة للمنتج، و تكون إستراتيجية التمايز أكثر نجاحا عندما تكون حاجات ورغبات العملاء متنوعة ومتغيرة بحيث لا يمكن إشباعها بمنتج واحد معياري.<sup>49</sup>

نستنتج مما سبق أن إستراتيجية التمييز تؤدي إلى معدلات عالية من الربحية مقارنة بإستراتيجية التكلفة الأقل، كما أنها تضع حواجز أفضل للدخلين الجدد .

- **إستراتيجية التركيز:** و عندما تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما : إما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.<sup>50</sup> ، وتحمل هذه الإستراتيجية مجموعة مزايا هي:<sup>51</sup> الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار، القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة المعتمدة على الأسعار، تحسين مصادر أخرى لنشاطات إضافة القيمة، التي تعزز من كفاءتها المتميزة المتخصصة التي تساهم في التكلفة أو التمايز.

**المحور الثالث: دور إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية.**

تبني المؤسسات الإستراتيجية الإبداع التكنولوجي تؤثر على عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبتكره من منتجات وتكنولوجيا طرق إنتاجية حديثة تعتمد على الجودة وتقليل التكاليف، وبالتالي التأثير على قوى التنافس في السوق.

**أولا- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي والمصادر الداخلية الميزة التنافسية.**

لكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية لا بد لها من الاعتماد على المصادر الداخلية لخلق القيمة وهي:<sup>51</sup>

- **التكلفة:** وتسمح للمؤسسة بالبيع بسعر أقل من منافسيها.

- **النوعية:** تمثل المواصفات والأداء الجيد.

- **الاعتمادية:** وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب؛

-المرونة: التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة؛

- القدرة الابتكارية: أي تقديم منتجات جديدة باستمرار .

وهي نفسها التي حددها شارلز في ما يلي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات العملاء.

**1-الكفاءة المتميزة:** الكفاءة مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت أكثر كفاءة كلما قلت

المدخلات مما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية، ويتحقق هذا عن طريق كفاءات متميزة ومبدعة لتصنع الفرق.

**2-الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحقيق جودة عالية سواء بتقليل معدلات التلف، أو مطابقة المنتج للمواصفات، وتحقيقها كما يراها الزبون، السوق، كأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي، واعتبارها التزام من المؤسسة ككل.

**3-الاستجابة لحاجات العملاء:** عندما تكون المؤسسة قادرة على إشباع حاجات عملائها وكسب ولائهم وثقتهم يمكنها أن تتميز، لان التوجه التسويقي القائم على المعرفة وتحديد حاجات الزبائن والعمل على تحقيقها بالإبداع وتحسين وتطوير منتجاتها بشكل مستمر .

**4-الإبداع:** يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية المستدامة، لان المنافسة عملية يوجهها الإبداع، وبه تحقق المزايا التنافسية، تفرض أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها، وبالإبداع يمكنها السيطرة على الصناعة ككل، خاصة إذا توفرت فيها الخصائص التالية: <sup>52</sup>

-المؤسسة القائمة على الإبداع يمكنها اختراق السوق.

-المؤسسة المبدعة تعمل على التحسين المستمر كميزة أساسية لها.

-بيئة الصناعة التي بها مؤسسات تحافظ على براءة الاختراع الخاصة بها تكون عملية الإبداع فيها بطيئة ومحدودة، والبيئة المحفوظة هي التي توجه المؤسسات إلى الإبداع والتحسين.

-في الصناعات الكثيفة تركز المؤسسات على التغيير، ولا يكون ذلك بالاعتماد على الإبداع الجذري والتحسين المستمر. ثانيا- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي و القوى التنافسية: يؤثر الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية كالتالي: <sup>53</sup>

**1-أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على الموردين والزبائن:**

يؤدي الإبداع في المنتجات وطرق الإنتاج إلى تعديلات جذرية في العمليات الإنتاجية، والمنتجات، ويؤدي إلى ظهور موردين جدد،

أو تطوير قدرات الموردين الحاليين، أما الزبائن فيمكن تعديل تكاليف التبديل لهم، بحيث يسمح الإبداع التكنولوجي بتنميط المنتجات الموجودة في السوق.

**2-أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة:** يعتبر تحديد المنتجات البديلة من أهم أسباب الإبداع التكنولوجي، لأنها نتاج طبيعي للإبداع الجذري.

**3-أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على شدة المنافسة:** يعدل الإبداع من حدة المنافسة، من خلال الرفع من قدرة أداء المؤسسة والنشاط، وإذا كان الإبداع جذريا فان المؤسسات تركز أكثر على التقدم في النشاط أكثر. <sup>54</sup>

4- أثر إستراتيجية الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين: يكون أثر الإبداع التكنولوجي على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات مسبقا من الداخلين المحتملين، فالإبداع يساهم في تخطي حواجز الدخول، ومعرفة كيفية العمل، أو الحياة على براءة الاختراع، وبالتالي تحمي المؤسسة نفسها من المنافسين.

ثالثا- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي والاستراتيجيات التنافسية: يتمثل تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية من خلال:

### 1- الأثر على إستراتيجية التكاليف :

سمح الإبداع التكنولوجي بخفض التكاليف الثابتة للإنتاج، وبالتالي السماح للمؤسسات الصغيرة بدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى، فنجد المؤسسة تركز جهودها على البحث والتطوير من اجل طرح منتجات وتطوير العمليات لتخفيض التكاليف، لأنه أهم نقطة يركز عليها الإبداع التكنولوجي، لان المنافسة الشديدة تفرض على المؤسسات تقليل التكاليف والوقت الإنتاجي مما يسمح برفع الإنتاجية.

2- الأثر على إستراتيجية التمييز : يجب على المؤسسة تطوير كفاءاتها و خصوصا في مجال البحث والتطوير، لإنتاج تصاميم إبداعية وأساليب فنية جديدة تكون مصدرا للتفوق التنافسي.<sup>55</sup>

3- الأثر على إستراتيجية التركيز: يسمح الإبداع التكنولوجي من تركيز الجهود على شريحة معينة من الزبائن، من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، الإبداع في المنتجات، وبعد تحديد الشريحة المستهدفة لتحقيق رغبتها تقوم المؤسسة بإستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. 56

### خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و الميزة التنافسية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يتوقف الإبداع التكنولوجي على التكنولوجيا الجديدة بقدر ما يتوقف على الأفكار الجديدة والمتميزة؛
- الإبداع أهم وسيلة للنمو والبقاء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف المتغيرة؛
- للإبداع دور مهم جدا في البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة؛
- تتعدد مصادر الميزة التنافسية و أهمها الإبداع التكنولوجي؛
- عندما تتعدد مصادر الميزة التنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة تنافسية، باتجاهها إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.
- لا بد من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي عن طريق رصد أموال كافية لدعم البحث والتطوير؛
- لا بد من ترسيخ ثقافة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات.

### الإحالات والتهميش:

- 1- مأمون ندوم عكروش، سهير ندوم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.
- 2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 10.

- 3- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006، ص 26.
- 4- فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، نوفمبر 2004، ص 279.
- 5- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.
- 6- بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 145 - 146 .
- 7- نفس المرجع، ص ص 145-146 .
- 8- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد 21، العدد 2005، ص 149 .
- 9- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 133.
- 10- اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا - مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات علمية -، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 129.
- 11- نفس المرجع، ص 129.
- 12- نجاة كورتال، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية عين السمارة - قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 113، 114.
- 13- Cécile Patris, Gérard Valenduc, Françoise Warrant, **L'innovation technologique au service du développement durable**, Rapport de la recherche, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail-Université asbl, Namur, Belgique, 2001, P 7.
- 14- صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005، ص 149.
- 15- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص ص 694، 695 .
- 16-Thomas Durand, **Technologies organisationnelles pour l'entreprise**, Rapport préparé par CM International, Juillet 2002, P : 67.
- 17- عبد الرحمان بن عنتز، عثمان مداحي، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة - دراسة تحليلية- مداخل 12- 13 ماي 2010، مقدمة إلى الملحق العلمي الدولي: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص 18.
- 18 - Florence Durieux, **Management de l'innovation, une approche évolutionniste**, Vuibert édition, Paris France, 2000, p : 07.
- 19- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق 1999، ص 116.
- 20- نفس المرجع، ص ص 30.
- 21- نفس المرجع، ص 32.
- 22-Jean Bernard, Maurice Catin, **Les Condition Economiques du Changement Technologique**, Edition l'harmattan, Paris, 1998, p p : 70-71.
- 23- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 117.
- 24- نفس المرجع، ص 35.
- 25- عبد الرضا ناصر محسن المالك، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 31.
- 26-Lynch Richard " **Corporate Strategy** " Prentire Hall , London , 2<sup>nd</sup> ed , 2000 , P 153.
- 27- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel** , Paris , Dunod , 2000 , P 8 .

- 28 - علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2013 ، غزة، ص 30.
- 29 - ظاهر محسن الغالي ، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن ، 2007 ص 309 .
- 30 - علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، العراق، 2012 ، ص 15 .
- 31 - بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 356 .
- 32 - صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قالمة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126
- 33 - M . Porter , L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , inter - éditions , 1986 , P 85 .
- 34 - Ibid , P152.
- 35 - مصطفى رجب شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، مرجع سابق ، ص ص 71 ، 72 .
- 36- عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2013 ، ص 31 .
- 37 - سائد حسين يوسف شراب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ، ص 150.
- 38 - مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2003 ، ص 52 .
- 39\_ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2010. ص 348.
- 40- محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 81 .
- 41 - محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، عمان ، 2004 ، ص 157 .
- 42- أحمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005، ص ص 23 ، 24 .
- 43- Gerry . Johson et autres , **Stratégique** , Pearson éducation ,France , 2<sup>eme</sup> ed , 2002 , P 153.
- 44- بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 27 .
- 45 - نفس المرجع ، ص 29 .
- 46- نفس المرجع ، ص 29 .
- 47- صالح إبراهيم يونس الشعباني ، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة ، مجلة بحوث مستقبلية ، تموز ، العدد 19 ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العراق ، 2007 ، ص 78 .
- 48- صالح إبراهيم يونس الشعباني ، دور المعلومات الكلفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات ، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة السادسة والثلاثون ، العدد 95 ، الموصل ، العراق ، 2013 ، ص 78 .
- 49- طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيبي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية ، مملكة البحرين ، 2011، ص ص 249 ، 250 .
- 50- مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ص 146 ، 147 .

- 51- طارق شريف بونس ، خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سابق ، ص 257 .
- 52- أمال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد 30 أكتوبر 2002 ، خيضر بسكرة، الجزائر، ص 14.
- 53- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات:مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص 38.
- 54-عمار بوثناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير في العلو التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2002 ، ص79-81.
- 55-قربشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة ENICAB، ماجستير علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 194.
- 56-نفس المرجع، ص 197.