

# الابتكار والإبداع والديناميكية التنافسية: حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) سطيف الجزائر

د. عقون شراف أ. زموري كمال أ. صديقي سعاد  
المركز الجامعي عبد الحفيظ ميله الجزائر

ملخص :

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن. لذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية التي تسعى للوصول إلى الريادة تبني مدخل استراتيجي يقوم على الابتكار والإبداع، إذ أن تقلص الجهد أو تحسين ما هو موجود سواء في مجال المنتجات أو العمليات سوف يساهم في إيجاد وحلق الثروة والأرباح وإنشاء القيمة التي يرغبها الزبون والسبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على البقاء في الأسواق خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي.

## Abstract:

Most of the economic institutions doing business in an environment characterized by the work of the highly competitive and constantly changing circumstances and a private changing market conditions and the needs and desires of customers. Therefore, should the enterprise, which seeks to gain access to leading the adoption of approach strategic based on innovation and creativity, as the provision of new or improve existing, whether in products or processes will contribute to the creation wealth and profits, and create value desired by the customer, and effective way to create a competitive advantage sustainable help to stay in the market, especially in the digital economy.

تمهيد:

تناول هذه الدراسة موضوعا على درجة كبيرة من الأهمية وهو الابتكار والإبداع والديناميكية التنافسية ودور في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بتحديد كافة الإجراءات والأنشطة والعمليات التي تضمن وجود إستراتيجية متكاملة للابتكار والإبداع وبالشكل الذي يؤدي إلى نجاحها في السوق.

ومن أجل التعرف على واقع الابتكار والإبداع في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) المختصة في صناعة الصنابير بحيث تم اختبار فرضية مدى مساهمة الابتكار والإبداع في بناء المزايا التنافسية ، وعبر عملية التشخيص الخارجي والداخلي المؤسسة الدراسة تبين أن الميزة التنافسية لهذه الأخيرة تنطوي على اعتبار استراتيجية التمييز التي تعتمد على الجودة العالية للمنتجات حلا ضروريا لمواجهة خطر وتهديدات البيئة التنافسية الحالية بدلا من استراتيجية القيادة السعوية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح للابتكار والإبداع على مختلف جوانب الميزة التنافسية لمؤسسة (SANIAK)، وأن حصولها على ميزة تنافسية يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى تحقيق تواصل مستمر مع الزبائن والتأثير على سلوكهم الشرائي خدمة لأهداف المؤسسة.

المحور الأول : الإطار المفاهيمي لنشاط البحث والتطوير، الابتكار والإبداع

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الاقتصادية ، حيث يرى (Peter Drucker) أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما : الوظيفة التسويقية ووظيفة البحث والتطوير ، هذه الأخيرة تغيرت أهميتها وأصبحت جزءا أساسيا ونشاطا يستهدف زيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق القيمة المضافة لإثراء المعرفة النظرية والتطبيقية المؤدية للابتكار والإبداع.

الفرع الأول : مفهوم نشاط البحث والتطوير

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) نشاط البحث والتطوير بأنه: «مجموع الأعمال المنهجية والإبداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة، والتي تستخدم في التطبيقات الجديدة»<sup>cxiv</sup>.

كما يعرفه "هوشيار معروف" بأنه: «نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي ، يقوم على توجيه مخطط للإنتاج والاستثماري وفق معايير الجدوى التقنية والإقتصادية نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها وربطها بوسائل الإختبار والتطبيق والإنتاج وذلك بما يضمن التطوير والابتكار، إضافة إلى الأفكار الأخرى الموجهة لتوليد أجهزة أو مواد أو أساليب أو منتجات جديدة أو محسنة لرفع الكفاءة الإنتاجية»<sup>cxv</sup>.

على الرغم من استخدام الكثير لمصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم ، إلا أنه يوجد فرق بين الإثنين حيث يتضمن نشاطين منفصلين هما :

❖ **البحث** : تعرفه الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية (DGRST) بأنه : « النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثاً لذاته (بحث أساسي) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي) »<sup>cxvi</sup>.

❖ **التطوير** : هو الإستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي أو للمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية قصد تصميم منتج جديد، تنظيم عملية أو التحسين الجوهرية لها مثل : لوحة القيادة ، هيكل تنظيمي نموذجي<sup>cxvii</sup>.

#### الفرع الثاني : أهمية نشاط البحث والتطوير

يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع بيئة المؤسسة من خلال توظيف إمكانياتها باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من المنتجات النافعة ، هناك مجموعة من العوامل تستدعي الإهتمام بهذا النشاط تتمثل فيما يلي<sup>cxviii</sup> :

- ✓ الإحتفاظ بالموقع في السوق وتحسينه
- ✓ معالجة مشاكل عمل يومية
- ✓ التطوير المنظم للسلع والخدمات التي يقدمها
- ✓ ابتكار واكتشاف سلع وخدمات جديدة

هذه الأمثلة تبين بوضوح أنه متى تم استكمال متطلبات عمل المؤسسة، يجب الإهتمام بنشاط البحث والتطوير. واستكمالاً لهذا التحليل فقد أكدت الدراسة التي قام بها كلا من ( Mairesse et Crépon ) الفرق بين المؤسسات التي تقوم بنشاط البحث والتطوير والتي تعتبر هذا الأخير نشاطاً ثانوياً وأثر ذلك على زيادة الأداء وتحسين الإنتاجية<sup>cxix</sup>.

#### الفرع الثالث : قياس نشاط البحث و التطوير

عادة ما تلجأ المؤسسة إلى قياس نتائجه تبعاً لمرحلتين أساسيتين هما<sup>cxx</sup> :

1. مقياس المدخلات : ويشتمل على مقياسين هما :
  - نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات : إذا كانت نسبة الإنفاق على البحث و التطوير أكبر من قيمة المبيعات فهذا يدل على نجاح المؤسسة وذلك وفق الصيغة التالية : الإنفاق الكلي على البحث والتطوير / قيمة المبيعات .
  - نسبة عدد الموارد البشرية : حيث يتم قياس عدد المهندسين والباحثين في المؤسسة مع بقية العاملين ، ويتم التعبير عن ذلك وفق الصيغة التالية : عدد المهندسين و الباحثين / عدد العاملين بالمؤسسة.
2. مقياس المخرجات: ويشمل على معظم نتائج البحث والتطوير والمتمثلة أساساً في : عدد براءات الإختراع ، كمية المبيعات من المنتج الجديد ونتائج النشر العلمي بالنسبة للفرد .

#### الفرع الرابع : الإبتكار أحد مخرجات نشاط البحث والتطوير

مهما كان نشاط البحث والتطوير المطبق من قبل المؤسسة الاقتصادية ، فإن أول نتيجة لذلك النشاط هو الإبتكار<sup>cxxi</sup>.

أولاً : مفهوم الإبتكار وعلاقته ببعض المفاهيم المرتبطة به: إنَّ المشكلة التي تُواجه الباحثين ومُدرّاء المؤسسات هي عدم وجود تعريف محدد وشامل لمفهوم الإبتكار نظراً لاختلاف المدارس الفكرية وحقول المعرفة التي تناولت هذا المصطلح ووجود نوع من التداخل بينه وبين مُصطلحات الإبداع (Créativité) ، الإختراع (Invention) ، التحسين (Amélioration) ، التغيير (Changement) والتطوير (Développement) .

يُعرف الإبتكار بأنه : « عملية مُعينة يُحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره، وقدراته العقلية وما يُحيط بها من مُؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين ، أن يُنتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته ، على أن يُكوّن هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه »<sup>cxxii</sup> ، إنَّ الجديد والإستحداث أمر نسبي ، فقد يكون الشيء جديداً بالنسبة للفرد وقد يُكوّن جديداً له وللآخرين ، وفي كلتا الحالتين يُعتبر الإنتاج ابتكاراً ، كما يُلزم أن يُكوّن الإنتاج نافعاً يُسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو الجماعة .

كما تُعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الإبتكار بأنه ابتكاران : « الإبتكار التكنولوجي للمُنْتَج من خلال وضع فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية وترجمتها وتسويقها في شكل مُنتَج جديد بغرض إشباع حاجة ، أما الإبتكار التكنولوجي للعملية فهو وضع أو تعديل طريقة الإنتاج داخل المؤسسة من أجل إحداث تغيير جوهري في أساليب العمل يسمح بخلق ميزة »<sup>cxxiii</sup>.

حسب المقاربة الشومبيترية (نسبة إلى J.A Schumpeter) : « الإبتكار عبارة عن قُوّة إبداعية مُدمرة تُنحصر في النشاط الذي يقوم به المُقاول بواسطة الإبتكارات الجذرية التي تُؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة في الإنتاجية وتُحفز النمو الاقتصادي وتُحسّن الرفاهية الإجتماعية » ، وهذا ما أكده " ويليام أِبْرَنْتَانِي " بأنَّ الإبتكار هو المحرك الرئيسي لدورة حياة الصناعة والمحفز لها في حالة الركود<sup>cxxiv</sup>.

نستنج من التعاريف المتأخرة أنَّ الإبتكار ما هو إلاَّ إدخال أو تحسين جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي وهو حالة من الحالات التالية : مُنتج أو عملية جديدة تمامًا ، تحسين مُنتج أو عملية موجودة في السوق أو خدمات . أما التعريف الذي نُقدمه للإبتكار بالإعتماد على مفهوم السوق « هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى كل ما هو جديد والذي يُضيف قيمة أكبر وأسرع من المتأخرين في السوق »<sup>cxv</sup> .

وقصد بتديد التداخل في فهم المصطلحات ، يُحتم علينا إدراج أهم المفاهيم المرتبطة بالإبتكار على النحو التالي :

**الإبتكار والإبداع**: يرى البعض أنَّ الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة ، حيث أنَّ الإبداع هو التطبيق الملائم لها ، وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، في حين أنَّ الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ الذي يعمل على خلق قيمة قابلة للتسويق<sup>cxvii</sup> ، إضافة إلى ذلك هو سرورية جماعية في مراكز البحث على عكس الإبداع ، يُكون عملاً فردياً ولا تُحدد استعملاته بصفة مسبقة<sup>cxviii</sup> ، وعليه فإنَّ الإبتكار أعم وأشمل من مفهوم الإبداع .

**الإبتكار والإختراع**: أشار (Mealiea et Latham) على أنَّ الإبتكار والإختراع يُمكن استحداثُهُما كمترادفين بوصفهما التَّـوَصُّل إلى فكرة جديدة ومن ثَمَّة إلى مُنتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا . أمَّا (Robbins et Coulter) يُشيران إلى أنَّ الإختراع يُهدف إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات ، في حين أنَّ الإبتكار يعني التحديد بوصفه إعادة تشكُّيل أو عمل الأفكار الجديدة لكي يأتي بشيء جديد . كما أنَّ الإختراع يُعمل على التأثيرات الفنيَّة في توليد الفكرة حيث تُكون الموارد الملموسة (المال ، مهندسين ...) أقل أهمية في ضمان تحقيقه من الموارد غير الملموسة ( الوقت ، صفة العبقريَّة ... ) ، في حين أنَّ الإبتكار يُحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في تحويل الفكرة إلى مُنتج جديد<sup>cxviii</sup> .

**الإبتكار والتحسين** : إنَّ أدبيات الإبتكار تُميِّز بين الإبتكار والتحسين ، فالأول هو الإبتكار الجذري الذي يتمثل في التوصل إلى المُنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عن سبقتها ، أمَّا الثاني فهو الإبتكار التدريجي ( التحسين ) الذي يُهدف إلى التوصل إلى المُنتج الجديد حُرُوتاً من خلال تعديلات وتغييرات صغيرة على المُنتجات الحالية<sup>cxix</sup> .

**الإبتكار والتغيير** : في كثير من الأحيان يُظهر التغيير خاصة التغيير التنظيمي كَشكل من أشكال الإبتكار ، لكن لا بُد من التمييز بينهما . فالتغيير التنظيمي يُقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتُؤسس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها ، فالملحوظ أنَّ الإبتكار يُشمل عدة فروع علمية منها الإدارة ، علم النفس ، علم الاجتماع ... بينما التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط<sup>cx</sup> .

**الإبتكار والتطوير** : إنَّ التطوير هو ابتكار أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات جديدة ، بالإضافة إلى تحسين المنتجات الحالية من خلال إدخال تعديلات عليها ، كما يتم البحث عن التوليفات الجديدة (الكفاءات) لخلق التكامل بينها وبين الإمكانيات المتاحة من أجل التطوير .

ثانياً : أنواع الإبتكار: يُصنف الإبتكار على أسس عديدة منها :

• درجة الإستمرارية: هذا ما جاء به (Robertson) مُعتمداً في تصنيفه على درجة إدراك المستهلك للإبتكار حيث ميَّز بين<sup>cxxi</sup> :

- ✓ **الإبتكارات المنقطعة** : تُسمى أيضاً بالإبتكارات الجذرية التي تُنشئ تغييرات أساسية فيما قبلها ولا علاقة له بكل ما هو سائد من مُنتجات أو عمليات ، وتؤدي إلى تغيير كبير في سلوك المستهلك ؛
- ✓ **الإبتكارات المُستمرة الديناميكية**: تظهر كتجديدات أكبر في المُنتج الحالي سواءً في تصميمه الأصلي أو في مكوناته الداخلية ، وتكون ذات تأثير معقول على معايير الإستهلاك الحالية وعلى طريقة عمل الأفراد ؛
- ✓ **الإبتكارات المُستمرة**: تتضمن تعديلات صغيرة تدريجية تظهر في شكل تحسينات في أداء المُنتج ، غلاف جديد ، تنوع في تشكيلة المُنتج .

• **طبيعة الإبتكار** : يُصنَّف حسب طبيعته إلى<sup>cxixii</sup> :

- ✓ **إبتكار المُنتج** : يُعلاق بتطوير مُنتجات جديدة لأول مرة أو تحسين المُنتجات الحالية ؛
  - ✓ **إبتكار العملية** : يرتبط بالنظام التشغيلي للمؤسسة حيث يتضمن تطوير طريقة جديدة أو تحسين الطرق الحالية لتصنيع المُنتجات ؛
- ثالثاً : مستويات الإبتكار ثَمَّة تأكيد مُتزايد من قبل المختصين على الحاجة إلى الإبتكار والإدخال المُتسارع للمنتجات الجديدة ، وإزاء هذا التحدي ينبغي على المؤسسات تبي مستوى الإختراع (الإبتكار الجذري) أو المدخل الحديث للإبتكار عن طريق التحسين (إبتكار التحسين) .

**1 - الإبتكار الجذري**: حسب (Scheremata) ، عندما نستبدل سلماً وخدمات أو تكنولوجيا حالية بسلع وخدمات أو تكنولوجيا جديدة في نطاق السوق الراغب بها ، يأتي هذا الإبتكار عادة نتيجة حاجة وإرادة تغيير تراهها المؤسسة ضرورة للحفاظ على إستمرارها في المحيط الذي تعمل فيه<sup>cxixiii</sup> ، يُطلق على هذا الإبتكار أيضاً " إبتكار القُطِيعَة " (innovation de rupture) باعتباره يُفصل بين عصرين من المُنتج أو العملية ، ومثال الإبتكار الراديكالي تعويض الفُطن بالنيْلون ، البريد الإلكتروني...<sup>cxixiv</sup> ، من مزايا الإبتكار الراديكالي نذكر<sup>cxixv</sup> :

✓ إدخال مُنتجات أو تكنولوجيا جديدة تُؤدي إلى حدوث انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مُعتبرة على بُنية السوق وإعادة تشكيل القوى التنافسية مما يخدم أهداف المؤسسة ووضعتها التنافسية ؛

✓ يُؤدي إلى تَأْيِير واضح و الحِصص السُّوقية من خلال دُخول مُنتجات جديدة تُحتل وضعيات مناسبة في السوق؛

✓ تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة نتيجة تحقيق الريادة في السوق والعوائد الناتجة عن حقوق الملكية الفكرية.  
منَ المعلوم أنَّ الإبتكار الجذري يُتطلب استثمارات ضخمة وبالتالي تُخاطر كثيرة بجمعها في العناصر التالية<sup>xxxxvi</sup> :

. الإحتمال العالي للفشل ؛ . التكلفة العالية ؛ . مُشكلة التقليد ؛

. التأخير غير المُتَوَقَّع ؛ . الإبتكار الوحيد وخطر استعماله .

في الأخير نستنتج أنَّ الإبتكارات الجذرية هي المحرك للنمو الإقتصادي ومصدر المُنتجات الأفضل ، وهي كما يُقول (Chandy et Tellis) التي تُحقق الفرق بين الموت والحياة للكثير من المؤسسات .

## 2- ابتكار التحسين ( المُتزايد )

هو التَّوَصُّل إلى المُنتَج أو العملية الجديدة جزئيًا من خلال تعديل ، تعديل أو إدخال بعض التحسينات الصغيرة ( **petits enrichissements** ) والمواصفات أو الإضافات على المُنتَج أو التَّكنولوجيا الحالية بِمُحَدِّد الإستجابة لحاجات السوق وُحَدِّب إِنْتِيَاه المُستهلكين الحاليين والمُرتقبين لهذه الفُروقات الإبتكارية التي أُضيفت<sup>xxxxvii</sup> ، تَبَرَّز أهمية هذا النوع من الإبتكار في تَمَثُّله لـ **90 - 94 %** من الإبتكارات التي تقوم بها المؤسسات وإمكانية البدء به فورًا ومن الصفر بتكلفة و تراكم تكنولوجي ضعيف في أي مجال ، وهذا ما قامت به المؤسسات اليابانية ، إضافة إلى سهولة مُراقبة الأنشطة و تماشيه مع ظروف السوق من خلال اكتشاف الفرص السُّوقية ثمَّ مُحاولة تَرْجُمَتها في شكل مُنتَج أو عملية جديدة والإستفادة من ميزة التعلُّم<sup>xxxxviii</sup> .

لقد استغلت المؤسسات اليابانية هذا الإلتجاه و أدركت أنَّ التحسين المستمر مفهوم يتركز على مُشاركة جميع الأفراد في المؤسسة قُصد تكييف الإبتكار مع حاجاتها ، يُسمى في أدبيات التسيير ( **Kaizen** ) \* .

على الرغم من النجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية بانتهاجها لأسلوب " ابتكار التحسين " ، فإنَّ لهذا النمط من الإبتكار عُيوبه التي تُوجزها فيما يلي<sup>xxxxix</sup> :

✓ لا يُحقق قيادة حاسمة في الحصة السُّوقية لأنَّه في أغلب الحالات يُمثل إتباع القائد في السوق ؛

✓ يعمل في ظلَّ الحالة القائمة والفن التكنولوجي السابق وبالتالي قد يَكُون خَطَرًا في حالة السُّوق سُرْبعة التغيُّر؛

✓ قد يُؤدي ذلك إلى إرباك المُستهلك في عملية الإختيار وزيادة التكلفة عند المبالغة في زيادة التحسينات ؛

✓ قد يتعارض مع مُقديمي الأفكار الجديدة نظرًا لحاجة التحسين إلى الأثْمَّة وبالتالي إحلال الآلة محل العامل مما يُقلل من فرص التحسين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية كإستراتيجية لمواجهة تحديات اقتصاد السوق

## الفرع الأول : مدخل للمنافسة والتنافسية

أولاً: مفهوم المنافسة وأنواعها: لقد كَثُرَ الحديث في السنوات الأخيرة عن المنافسة، وذلك بِفِعْلِ انفتاح الأسواق والإلتجاه المُتزايد للإقتصاديات نحو اقتصاد السوق وتحفيز القطاع الخاص ورفع القيود عن التجارة الدولية، حيث يُمكن اعتبار العناصر السابقة أحد سَمَات النظام الإقتصادي الجديد الذي تتنافس المؤسسات في إطاره حول أحد الأبعاد التالية: السعر، الجودة، مُرونة وظائف المُنتَج من وجهة نظر المُستهلك. ضمَّن هذا السياق، يُعرَّف "فريد النَجَّار" المنافسة بأنَّها: « تَعَدُّد المُوَقِّين وتنافسهم لكسب المُستهلك بالإعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار، الجودة، آليات التسويق وغيرها »<sup>cxl</sup> .

كما يُعرَّفها "عبدُ السلام أبو قَحْف" : « بأنَّ هناك نوعين من المنافسة : منافسة مباشرة ومُنافسة غير مباشرة، حيث تُعبر هذه الأخيرة عن الصراع القائم بين المؤسسات في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع ، حيث تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد ، الموارد المالية ، الموارد الطبيعية ، الموارد البشرية وغيرها ، وتسعى كل مؤسسة إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد ، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تُحدُث بين المؤسسات التي تُعْمَل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس السلع والخدمات »<sup>cxli</sup> .

أما (Hayek) فَيَترى : « أنَّ المنافسة حلقة وسيطة بين التغيُّر البيئي وحصول المؤسسة على معلومة السوق التي تستخدمها من أجل الحصول على الموارد المختلفة واحتلال الموقع التنافسي الأفضل وإزاحة المنافسين بُعْية البقاء والإستمرارية في السوق »<sup>cxlii</sup> .

من التعاريف السابقة نستنتج أنَّ المنافسة تُعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبًا بين اثنين أو أكثر من الحُصوم المتنافسين للحصول على الموارد الضرورية لبقاء في السوق ، فالعلاقة بين المؤسسة ومُنافسيها هي بالضبط مُباراة ذات مجموع صفري ، أي أنَّ مُكسَب أحدهما هو خسارة للآخر<sup>cxliii</sup> .

- أنواع المنافسة: تُوجد عدة أنواع من المنافسة ، فحسب طبيعتها تُنقسم إلى<sup>cxliv</sup> :

❖ منافسة مباشرة : تُحدُث بين المؤسسات التي تُنتج مُنتجات مُشابهة مثل مؤسسة IBM , Apple , Nec .

❖ منافسة غير مباشرة : تتضمن المنافسة على المُنتجات البديلة والواحدة للأخرى مثل خدمات الطيران .

❖ **المنافسة الواسعة** : تتنافس جميع المؤسسات فيما بينها على مشتريات المستهلكين خاصة عند وجود دخل محدود للمستهلك .

أما من الناحية الاقتصادية ، حيث يتم التصنيف طبقاً لعدد المؤسسات الموجودة في السوق وطبيعة المنتجات من حيث تميزها، فنقسم إلى الأنواع التالية<sup>cxlv</sup> : الإحتكار المطلق، احتكار القلّة، المنافسة الإحتكارية، المنافسة الكاملة.

#### - تحليل المنافسة

من أجل التخطيط الفعال لإستراتيجيات المؤسسة إتجاه منافسيها ، تلجأ المؤسسة إلى تحليل المنافسة عن طريق اكتشاف كل ما هو ممكن عن المنافسين بواسطة مقارنة منتجاتها وأسعارها وقنوات توزيعها وأساليب ترويجها مع تلك التي يستخدمها المنافسون ، ممّا يُمكنها من معرفة مزاياها التنافسية وإعداد إجراءات جمائية قوية رداً على أعمال المنافسين. تتمثل أهمية تحليل المنافسة في تحقيق الأهداف التالية<sup>cxlvi</sup> :

- ✓ معرفة وفهم الإستراتيجيات المطبقة من قبل المنافس ممّا يسمّح للمؤسسة من تفسير سلوك الشراء واختيار قطاع سوقي لم يُستغل من قبل ؛
- ✓ معرفة نقاط قوة وضعف المنافس ممّا يُمكن من معرفة الفرص المتاحة في السوق ورصد وتقييم التحركات المحتملة للمنافس ؛
- ✓ تحديد جميع المنافسين سواءً الحاليين أو المحتملين وحتى الداخلين الجدد ، وجمع المعلومات الضرورية عنهم ممّا يُمكن من معرفة أهدافهم وإمكانياتهم ومراكزهم التنافسية.

#### ثانياً : تنافسية المؤسسة الاقتصادية

من المؤكد أنّ التغيرات التي شهدها بيئة الأعمال ، أفرزت وضعاً جديداً سمّته الأساسية هي التنافسية التي تُعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسة ، حيث تؤثر على أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتسويقية ، كما تؤدي إلى تفعيل مواردها بغيره بناء وتنمية قدراتها التنافسية ممّا يُؤكّب تلك التغيرات.

لم يتفق علماء الاقتصاد على تقديم تعريف مُحدد للتنافسية ، ويعود ذلك لتعقدها وارتباطها الوثيق بمتغيرات البيئة الاقتصادية والتقنية وتعدد مستوياتها ممّا يجعل منه عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدها تحديداً علمياً دقيقاً ، وهذا أدى بدوره إلى وجود العديد من التعاريف ومؤشرات القياس والأنواع. حيث يُعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنّها: « قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تُقابل الأذواق في الأسواق العالمية ، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة مُتزايد على المدى الطويل »<sup>cxlvii</sup> . يُركز هذا التعريف على رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية المجتمع والتنافس فقط في المجالات التي تُحقق ذلك.

أما من وجهة نظر المؤسسة ، فتُعرف على أنّها : « قدرة المؤسسة على مقاومة منافسيها واحتوائهم ، حيث تتوفر هذه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أكثر فاعلية وكفاءة مقارنةً بالمنافسين »<sup>cxlviii</sup> . من خلال هذا التعريف يُمكن الحكم على التنافسية اعتماداً على ما تخلفه من قيمة مضافة للمستهلك الذي يجب أن يُدرك هذه القيمة بحيث يُزاعى نفوق المؤسسة على المنافسين، ممّا يُجعله مُستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها باستمرار.

يُمكن الإشارة إلى الفرق بين مصطلح التنافسية (**compétitivité**) وكذا المنافسة (**concurrence**) ، حيث يُفصّل بالتنافسية كل الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية التي تُمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورتبة أكثر اتساعاً في الأسواق ، كما تؤدي معنى الصّراع والتضارب والرحمة في المحالفة والتميز عن الآخرين ، أمّا المنافسة فتعني كل الجهود والإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات لتعويض دخول مُنتجين جدد في نفس الصناعة والعمل على منع منافسين جدد من دخول السوق الذي يرغبون بالإنفرد به أو على الأقل حصره على المنافسين الحاليين<sup>cxlix</sup> . على الرغم من ذلك الإختلاف فإنّ كلاهما يؤثر على الآخر، حيث أنّ اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية سوف يزيد من تنافسية الدولة والعكس صحيح أي رفع تنافسية الدولة يكون لها تأثير على أشكال المنافسة في الأسواق المحلية<sup>cl</sup> .

- أنواع التنافسية: حسب مستوى التحليل ، فإننا نُتميّز بين ثلاث أنواع من التنافسية هي :

. **التنافسية على مستوى الدولة** : يُعرفها المعهد الدولي للتنمية الإدارية بأنّها : « مقدرة البلد على توليد القيمة المضافة ومن ثمة زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات والبادية والهجومية وبالعودة والإغتراب ، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي - اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف »<sup>cli</sup> . فالتنافسية على مستوى الدولة تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني .

. **التنافسية على مستوى القطاع** : تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، حيث تُقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الرخية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر ، إضافة إلى مقاييس مُتعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة<sup>clii</sup> .

. **التنافسية على مستوى المؤسسة** : هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين ، ممّا يعنى نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الحماية والدعم من قبل الحكومة ، يُمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة عدة مؤشرات أهمها الرخية ومعدلات نموها ، إضافة إلى إستراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الدولية من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي<sup>cliii</sup> .

- مؤشرات تنافسية المؤسسة: لقد نجّم عن تعاريف التنافسية وجود عدة مؤشرات مُركّبة لقياسها تُضم مجموعة واسعة من المتغيرات و العوامل تختلف حسب مستوى التحليل سواءً على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الإقتصاد الوطني ، فانطلاقاً من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة ، تتضمن المؤشرات التالية <sup>cliv</sup> :

- ❖ الربحية : تُقَل مؤشراً كافيّاً على التنافسية الحالية ، حيث يُمكن قياس ذلك وفق مؤشر (Tobin's) الذي يُقَل : النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة / تكلفة استبدال الأصول . إذا كانت هذه النسبة أقل من واحد فإنّ المشروع ليس تنافسي .
- ❖ تكلفة الصنع : إنّ تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تُقَل مؤشراً كافيّاً على تنافسية فرع نشاط ذو إنتاج مُتجانس .
- ❖ الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس قدرة المؤسسة على تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى مُنتجات ، يلاحظ أنّ هذا المؤشر لا يُوضّح بالدقّة مزايًا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنّ الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا تُوضّح شيئاً حول جاذبية المُنتجات المعروضة من قبل المؤسسة .
- ❖ الحصّة من السوق : يُمكن أنّ تُحقّق المؤسسة أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية لكن بدون أنّ تُكوّن تنافسية على المستوى الدولي ، ويحدث هذا عندما تُكوّن السوق المحلية محمية بقيود اتجاه التجارة الدولية وهذا ما يفرض مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين .

الفرع الثاني : الميزة التنافسية

إنّ الميزة التنافسية في الوقت الحالي والمستقبلي سوف تُكوّن من قدرات المورد البشري وتُكوّن المعرفة وقُوّتها والابتكار ذافِعُها.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

يُرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمُفكر الإقتصادي "مايكل بورتر" الذي اعتبر أنّ الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة ، حيث يُمكن القول عن مؤسسة أنّها حققت ميزة تنافسية عندما تُتمكّن من تحقيق قيمة مُضافة لمستهلكيها ، لكن تُجمع الأدبيات الإقتصادية أنّ مفهومها يرجع إلى كتابات (Chamberlin 1939) و (Selznick 1959) . اختلف الإقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق ومُوحد للميزة التنافسية ، حيث ركّزوا على جانب مُعين من التوجّه المطلوب في تحقيقها ، ويُعرفها (Johnson et Scholes) على أنّها : « العملية التي تُسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر ، وقد يُكوّن هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أنّ يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميّز والإلتزام وتوفر الموارد اللازمة » <sup>clv</sup> . إنّ الميزة التنافسية من خلال هذا التعريف هي ما تستطيع المؤسسة تَقْلِيه بصورة أفضل من المنافسين ، مُعتمداً في ذلك على مواردها وقدراتها.

وعرّفها "بورتر" بأنّها : « تُنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تُخلّفها لعملائها ، إذ يُمكن أنّ تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع مُتميّزة في المُنتج مقارنةً بالمنافسين » <sup>clvi</sup> .

إذن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي ينعكس الوضع التنافسي السبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم مُنتجات ذات خصائص مُتميّزة يُكوّن معها العميل مُستعداً لدفع أكثر ، أو تقديم مُنتجات لا تُقَل قيمة عن مُنتجات المنافسين وبأسعار أقل ، وبهذا المعنى يُعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تُسعى المؤسسة لِيُلوغها بواسطة الأداء المُتميّز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضمن مُختلف أنشطتها بما يُؤدّي إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل <sup>clvii</sup> .

من التعاريف السابقة نستنتج أنّ تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بِيُعْدَيْن أساسيين هما : القيمة المُدرّكة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميّز .

ثانياً : أنواع الميزة التنافسية: يُوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هُنا :

1 . ميزة التكلفة الأقل : هي الميزة التي تُحقّقها المؤسسة عندما تُكوّن تكاليف أنشطتها المُنتجة للقيمة أدنى من تلك المُحقّقة عند منافسيها ، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق مُنتجاتها بأقل تكلفة من منافسيها وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل سلسلة القيمة وتجزئتها إلى وحدات نشاط إستراتيجية ، بما يُمكنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطوّرهما وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل <sup>clviii</sup> .

وقصدت تحقيق مراقبة جيّدة للتكاليف والعناصر المرتبطة بها ، تلجأ المؤسسة إلى القيام بمجموعة من الأعمال تتمثل فيما يلي <sup>clix</sup> :

- . مراقبة الحجم ؛ . مراقبة الإلحاق ؛ . مراقبة الرُزْئامة ؛
- . مراقبة التموّغ ؛ . مراقبة الإجراءات ؛ . مراقبة التكامل ؛
- . مراقبة التعلم .

2 . ميزة التميّز : تميّز المؤسسة عن منافسيها عندما يُكوّن في مقدورها جِيازَة خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بها ، كما تميّز عندما تُقدم شيئاً مُميّزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً ، تُمنح ميزة التميّز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من مُنتجاتها بسعر مرتفع نسبياً ، وضمان وفاء العملاء لمُنتجاتها ، إضافةً إلى تمكّنها من التموّغ إلى ففة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى ففة قليلة من العملاء وفق احتياجات مُحددة ، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنّها تُسْتَبِد إلى عوامل التفرّد (l'unicité) التي تُسرّدُها فيما يلي <sup>clx</sup> :

. الإجراءات التقديرية ؛ . الروابط الكامنة بين أنشطة المؤسسة ومع الموردّين والمورّعين ؛

. التَمَوُّضُ ؛ . التَعَلُّمُ ؛ . إدراك وإدماج أنشطة جديدة مُتَّجَعَةٌ للقيمة ؛  
. حجم النشاط ؛ . الرُّزْنَامَةُ .

ثالثا : مصادر الميزة التنافسية

## 1- مصادر الميزة التنافسية حسب التحليل الكلاسيكي لـ"بورتر"

تَشْتَمِدُ نظرية "بورتر" مبادئها من مفاهيم الإقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الإستراتيجي للمؤسسات لفترة طويلة، وتزى أن أداء المؤسسة مُرتَبَطٌ بِمُحِيطِهَا الخارجي ومواردها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهُونٌ بِمَا تَمْلِكُهُ المؤسسة من موارد مُختلفة وما تتمتع به من نقاط قُوَّة تُؤَهِّلُهَا لاكتسابها فتتميز بها عن غيرها وهذا في ظل البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار. وتلغَّدُ مصادرهما يُمكن تحديد نوعين: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

### 1-1 المصادر الخارجية

نقول عن ميزة تنافسية أُمَّهَا خارجية عندما تَرْتَكِرُ على صفات خاصة بالمنتج والتي تُشكِّلُ قيمة بالنسبة للمشتري سواءً بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله . إنَّ الميزة التنافسية الخارجية تُعْطِي للمؤسسة سُلْطَةً سَوَقِيَّةً مُطلقة ، بهذه الميزة فإنَّ المؤسسة تُجْعَلُ السَوقَ يُقْبَلُ بَسْطَرٍ أعلى من سعر بيع المتنافس الأول (الأفضل) والذي لا يَمْلِكُ نفس الصفات الخاصة ، إنَّ الإستراتيجية التي تُرَكِّزُ على ميزة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة التسويقية وقدراتها على الإقتناص الجيد والإنتقاء المنسجم مع الرغبات الضميمة للمستهلكين غير المُشَبَّعة بِعُدِّ بالمنتجات الموجودة <sup>clxi</sup> .

### 1-2- المصادر الداخلية

تُرَكِّزُ على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف الصُّنْعِ وإدارة المنتج والتي تُعْطِي قيمة للمنتج بَسْطَرٍ تكلفه أقل من المتنافسين ، تُنتِجُ هذه الميزة من خلال الإنتاجية الجيدة وما يُنْجِرُّ عنها من مردودية أفضل وقدره مُقاومة جيدة أمام انخفاض أسعار البيع المطبقة من طرف المتنافسين . إنَّ الإستراتيجية المُبْتَنَاةُ في تحقيق الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف والتي تُسْتَخْذُ موارد ومهارات المؤسسة <sup>clxii</sup> .

## 2- مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد والكفاءات

لقد أَفْضَتْ جُمْلَةُ التَغْيِرَاتِ الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافستها إلى التشكيك في صِدْقِ النظريات المُسْتَبَدَّةِ على المقارنة الهيكلية في الإستراتيجية ومنها تحليل " بورتر " ، وَنَتِيجَةً لِلحُموْدِ الذي مَيَّزَ ذلك التحليل ، أَدَّى إلى تَأْسيسِ مقارنة جديدة ديناميكية تُنْطَلِقُ من التحليل الداخلي للمؤسسة ، حيث تَرَى أَنَّ المِخْدِدَ الأقوى للمرحية ليس هو هيكل الصناعة بل يتعلق الأمر بتحديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المِخْوَرِيَّةُ ، و على هذا الأساس أصبحت النظرية الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسة بما جَعَلَهَا تُشْرِكُ مكانها شيئاً فشيئاً للمُقارَنة المُتْرَكِزَةَ على الموارد والكفاءات . يُبْغِي الإشارة إلى أَنَّ أول من استعمل مُصْطَلَحَ المقارنة المُبْتَنِيَّةِ على الموارد هو المفكر الإقتصادي (Wernefelt) سنة 1984 ، ثم تَبِعَهُ آخرون أمثال : ( Hamel , Prahalad , Collis , Barney , Grant ... ) .

إنَّ الموارد المُضْمَنَةَ للكفاءات تُشْتَمِلُ على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تُتَحَكَّمُ فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها التنافسية ، ولكي يُكَوِّنَ للموارد والكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية أُمَّجَعُ الباحثون على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص والشروط يجب أن تتميز بها موارد وكفاءات المؤسسة بحيث <sup>clxiii</sup> :

- \_ يجب أن يُسَاهِمَ المؤرد في خلق القيمة للمؤسسة
- \_ يجب أن يُكَوِّنَ المؤرد نادراً
- \_ يجب أن يُكَوِّنَ المؤرد غير قابل للتقليد
- \_ يجب أن يُكَوِّنَ المؤرد غير قابل للتبديل بِمَوْرَدٍ مُكافئٍ له على مُستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة

### الفرع الثالث : الميزة التنافسية المُسْتَدَامَةُ

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمُتَشَابِكِ العلاقات ، تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالإعتبار الإجابة على السؤل الجوهرى التالي : كَمُ من الوقت سوف تَسْتَمِرُّ المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ والإجابة هنا تُكَوِّنُ ببساطة ضرورة الإعتِرافِ بِوَقْتِيَّةِ الميزة التنافسية ، فَحَسْبُ (D'aveni) فإنه من الوهم أن نَتَوَقَّعَ الحفاظ بصفة دائمة على مِيزَةٍ تنافسية انطلاقاً من نفس المصادر والكفاءات أو بالإعتماد على نفس قُوَى المِخِيطِ خاصة في ظل المتنافسة الشَّدِيدَةِ ( Hyper compétition ) <sup>clxiv</sup> . لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد ، بل يتعداه إلى ضرورة تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية من خلال اكتشاف آليات جديدة للمتافسة وتطبيقها على السَوقِ بِعِيَّةِ الحصول على مِيزَةٍ تنافسية مستدامة يصعب على المتنافسين تقليدها ومُحَاكَمَتِهَا على الأقل في الأجل الطويل .

أولاً : أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إنَّ تنمية وتطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يُجئ هدفاً واستثماراً في آنٍ واحدٍ ، لأنَّ وجود هذه الميزة يضمن البقاء والإستمرار للمؤسسة في السوق ، ويكُون ذلك من خلال الإبتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقدم أداء أفضل للعمليات ، وفي ظل التحديات الراهنة يُمكن تلخيص أهم الأسباب التي تُؤدّي بالمؤسسة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية <sup>clxv</sup> :

❖ ظهور تكنولوجيا جديدة ؛

❖ ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغيُّرها؛

❖ تغيُّر تكاليف المدخلات أو درجة توافرها؛

❖ حدوث تغيُّرات في القيود الحكومية؛

❖ ظهور قطاع جديد في الصناعة.

وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية وتطوير الميزة التنافسية ، يجب عليها التحكم في عوامل الإنتاج عن طريق حُسن استغلالها والعمل على مُواجهة المنافسين بجذب المستهلكين من خلال تَدْيئة التكاليف وتحسين جودة المُنتجات واستخدام التكنولوجيا اللازمة لتحقيق التميُّز والريادة . وتسعى المؤسسة من خلال تنمية وتطوير ميزتها التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف هي <sup>clxvi</sup> :

✓ خلق فرص تسويقية جديدة ؛

✓ دخول مجال تنافسي جديد أو سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من المستهلكين والمُنتجات ؛

✓ تكوين نُؤْيئة مستقبلية جديدة للأهداف التي تُريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها ؛

✓ خلق القيمة للمستهلكين والوصول إلى رضاهم لأنَّها أساس الميزة التنافسية ودليل البقاء في السوق التنافسية .

– **العوامل المؤثرة على استمرارية الميزة التنافسية:** عادة ما يتأثر استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة بالعوامل والخصائص التي تُميز البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة وأهمها <sup>clxvii</sup> :

❖ عوائق التقليد ؛

❖ قدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة الذي يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية للمنافسين؛

❖ ديناميكية الصناعة .

إنَّ ديمومة الميزة التنافسية ليست دائماً مضمونة ، ولهذا من الضروري دوماً معرفة مصادرها والبقاء على حذر مستمر، كما يجب أن يتَوَلّى المستهلك نفسه تقييمها ، فالميزة التي لا يُقدرها المستهلك لن تُنتج عنها زيادة في المبيعات والربحية ، إضافة إلى ضرورة توافر الموارد والإمكانات التي تُمكن من تقديم ميزة تنافسية دائمة للمستهلكين ، فعلى الرغم من أنَّ ميزة معينة قد تكون مرغوبة إلا أنَّه لا يُمكن تحويل تلك الميزة إلى ميزة تنافسية دائمة إلا إذا توافر لدى المؤسسة القدرات المناسبة لذلك <sup>clxviii</sup> .

### المحور الثالث : تأثير الإبتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يشهد العالم منذ الثمانينات من القرن الماضي إلى يومنا هذا منافسة شديدة قوامها الإبتكار والإبداع ، حيث تراجع دور الموارد الطبيعية في تكوين وإنتاج المُنتجات وحل محلها المعرفة فظهرت "المنتجات الذكية" ، وعلى ذلك أصبح السبق في الإبتكار من المقومات الأساسية للتمييز ومن ثمَّ نجاح واستمرارية المؤسسة . والقدرة على الإبتكار هي أحد الموارد الأساسية للمؤسسة وثروة المجتمع ، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين ومصدرها الرأسمال المعرفي ، كما تطور الممارسات الإستراتيجية لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط وإنما بإمكانية تجسيدها على أرض الواقع . ولالإبتكار تأثيرات مختلفة تترجم في العناصر التالية <sup>clxix</sup>:

. **تأثير الإبتكار على عوامل المنافسة :** تحدف الإبتكارات إلى تقديم منتجات جديدة إضافة إلى تحسينات مختلفة تتفق والجودة المتعارف عليها لدى الزبون ومن ثمَّ ولوج الأسواق الدولية من خلال الحصول على شهادة (ISO) . كما تسعى كل المؤسسات إلى التنافس من خلال التكلفة وبالتالي تخفيض أسعارها وهذا لا يتم إلا بواسطة الإبتكار المهادف إلى تخفيض مراحل الإنتاج وحسن استغلال الموارد.

. **تأثير الإبتكار على التميز :** يؤدي الإبتكار في المؤسسة إلى تميز منتجاتها عن بقية المؤسسات الأخرى ، فالتصاميم الإبداعية تعد مصدراً هاماً لإكساب المُنتجات جودة عالية وهذا ما يؤدي إلى ولاء الزبون ومن ثمَّ تحقيق المزيد من المزايا التنافسية.

. **تأثير الإبتكار على قوى المنافسة :** تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط من خلال التأثير على السعر بخفض تكاليفها ، وهنا يصبح الإبتكار من أهم الروافع المستعملة للوقوف في وجه المنافسة وبالتالي ربح ولاء المستهلك عن طريق ابتكار منتجات جديدة أقل تكلفة. كما تعمل المؤسسات على فرض حواجز للدخول وفق استراتيجية النمو المتبعة وهنا يعمل المنافسون على رفع تكلفة الدخول إلى قطاع النشاط من خلال الإستثمار والإبتكار سواء في العمليات الإشهارية أو خدمات الزائرين ، كما يكون الإبتكار كحاجز لدخول المنافسين الجدد من خلال الإفراد بالمنتجات الجديدة أو طرق الإنتاج الجديدة أو إذا احتاجت الإبتكارات إلى تكلفة عالية من البحث والتطوير.

بشكل عام تظهر أهمية الابتكار في كونه يُعطي للمؤسسة القدرة على مواجهة المتنافسين وهذا على المستوى الجزئي ، بينما على المستوى الكلي يُعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية ، وبناءً على ذلك يؤكد "تشيرميرسون" أنَّ الابتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية في معادلته C1XX :  
الابتكار = الميزة التنافسية .

وقصد تبيين دور الابتكار في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، سوف نقوم بتسليط الضوء على تأثير هذا الأخير على الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال العناصر التالية :

### الفرع الأول: الابتكار والمصادر الداخلية للميزة التنافسية<sup>clxxi</sup>

#### أولاً: الابتكار والموارد الملموسة

**1- الابتكار والمواد الأولية:** إن قيام المؤسسة بالابتكار من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الابتكار:

- إذا كان الابتكار في المنتج، فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد، أي ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر.

- أما إذا كان الابتكار في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر.

**2- الابتكار ومعدات الإنتاج:** إن توجه المؤسسة نحو القيام بابتكارات تكنولوجية يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الابتكار:

- إذا كان الابتكار في المنتج، فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة، كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة فقط، خاصة إذا كانت معدات الإنتاج متعددة الاستخدامات.

- أما إذا كان الابتكار في طرق أو وسائل الإنتاج، فإن ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج، مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة أو عن طريق الكراء أو الشراء، وهذا يتوقف حسب إمكانيات المؤسسة المالية.

**3- الابتكار والموارد المالية:** تنسم الموارد المالية المطلوبة للابتكار بأنها كبيرة وذات أمد طويل، خاصة إذا كان الابتكار في المنتج وهذا مقارنة مع الابتكار في معدات الإنتاج، لذلك تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب، فضلاً عن ما يكثف هذه العملية من مخاطر، بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي و عدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات، أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها.

#### ثانياً: الابتكار والموارد غير الملموسة

**1- الابتكار والجودة:** إن تبني الابتكار من قبل المؤسسة إنما تحدف من ورائه إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، إذ أنه يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين. حيث أن الإفراط في الابتكار الجزئي أو القيام بابتكارات جذرية، دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج. وبالتالي ومن أجل معرفة متطلبات السوق، فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات، أي ما يعرف بالذكاء الاقتصادي، والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة والتي لها أشكال هي: اليقظة التكنولوجية أو العلمية ( وتتم بالمعلومات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة و مراكز البحوث و التطوير... ) اليقظة التسويقية أو التجارية (المعلومات الخاصة بالموردين و العملاء)، اليقظة الاجتماعية ( كل المعلومات المتعلقة بالمجتمع )، إضافة إلى اليقظة التنافسية ( التي تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمتنافسين في الصناعة). وبالتالي فإن الابتكار يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات، فهي تقتضي اللجوء بشكل متزايد لها والاستخدام الذكي لهذه المعلومات. مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها.

**2- الابتكار و التكنولوجيا - طريقة الاستخدام:** إن الابتكار يحتم على المؤسسة أن تكون دائماً في يقظة تكنولوجية، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية مما يساعدها على القيام بابتكارات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية. إن الأمر لا يتوقف عند معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة، بل يجب على المؤسسة أن تعرف كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، ويظهر ذلك جلياً خاصة إذا كان الابتكار جذرياً حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

**3- الابتكار والمعرفة:** إن قيام المؤسسة بالابتكار يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير عمليات الابتكار باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها متجسدة بمنتجات تحاكي رغبات الزائين وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة، تحدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بابتكار عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداء لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور.

### ثالثا: الابتكار والكفاءات:

في مجال الابتكار تزيد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، وذلك كون أن الابتكار يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات.

### الفرع الثاني: الابتكار والمصادر الخارجية للميزة التنافسية<sup>clxxii</sup>

دائما في سياق الحديث عن دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية، وبعد التطرق إلى كيفية تأثير الابتكار في المصادر الداخلية للميزة التنافسية والمتمثلة في الموارد، فإن الموضوع يحتم علينا كذلك معرفة كيف يؤثر الابتكار على المصادر الخارجية للميزة التنافسية وبالتالي تنمية هذه الميزة التنافسية.

#### أولا: الابتكار وإستراتيجية تدنية التكاليف

إن توجه المؤسسة نحو الابتكار بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين حدد من صناعات غير متوقعة، مما يحتم على المؤسسة التفكير في الابتكار الذي يسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- إن المؤسسات التي تطبق الابتكار في طرق الإنتاج تتحمل أقل تكلفة من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات؛

- إن إزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية، أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يؤدي إلى تدنية في التكاليف؛

- إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الابتكار هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث أن تسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعندما يتوصل إلى هذا فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية من تحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان بقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية،

- إن تبني التحسينات الدورية تماشا ومتطلبات السوق، يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء وتحويلهم إلى زائين أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية، وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة وتدنية تكلفة تحقيقها.

#### ثانيا: الابتكار وإستراتيجية التمييز (التفرد)

إن تأثير الابتكار على إستراتيجية التمييز يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

يمكن للمؤسسات التي تشي منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التمييز وتنميتها؛

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 سمة جديدة ويمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائحته للغرض أو استعماله من قبل الزبون؛ يؤدي إلى تميز المنتج؛

تسعى المؤسسة من خلال توجهها 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، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الابتكارات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

#### ثالثا: الابتكار وإستراتيجية التركيز

كما ذكرنا سابقا، فإن إستراتيجية التركيز تشكل جزء من الصناعة، وقد تأخذ شكل التركيز أساس تكلفة أقل، أو التركيز على أساس تميز المنتج، وبالتالي فإنه أمام المؤسسة ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية، خيارات حسب طبيعة إستراتيجية التركيز من خلال ما يلي:

- إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل، فإنه على المؤسسة التوجه نحو الابتكار في أساليب أو طرق الإنتاج؛
  - أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تميز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الابتكار في المنتج.
- إن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة أصبح ضروريا على اعتبار أن السبق التنافسي واستدامته مرتبط بتقدم الجديد والمستحدث. ولا يكفي ترقب تغيرات المحيط حتى تقوم المؤسسة بالابتكار، بل ينبغي استباقها بواسطة تطوير التنبؤ لدى الإدارة وهذا يعني فرض قبول الابتكار على المحيط واستجابة أسرع للفرص والتحديات ولأسس بناء الميزة التنافسية وهي سمة المؤسسات المتميزة، أما المؤسسات التي تكفي بالتكيف فإنها تبقى تحت ظل إستراتيجيات التبعية. وحتى تستطيع المؤسسة بلوغ التفرد والريادة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي توفر العوامل التالية :

- ✓ ينبغي أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه؛
- ✓ ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا واستجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين ؛
- ✓ أن يمكن الابتكار المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول إلى السوق أو لتطبيق العمليات والنظم الإدارية المبتكرة ؛
- ✓ أن يكون الابتكار قائما على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين .

المحور الرابع : عرض وتشخيص وضعية الابتكار والإبداع في مؤسسة اقتصادية جزائرية- حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK)

تعتبر مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة الصنابير ، ومن المؤسسات القليلة التي استطاعت مواجهة المنافسة الخارجية وتصدير منتجاتها إلى الخارج خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة وسرعة التقلب التي تشهدها مختلف جوانب البيئة ، ويعود الفضل في ذلك لإستراتيجية الابتكار والإبداع التي قامت بها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها بما يتماشى ومتطلبات المنافسة من جهة ومتطلبات الزبائن من جهة أخرى .

#### الفرع الأول : نظرة عامة عن مؤسسة SANIAK

تعتبر مؤسسة (SANIAK) من أهم فروع المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (BCR)، حيث يتسع نطاق إنتاجها ليشمل كافة السوق الوطنية. وكغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية فقد شهدت عدة تحولات عبر مختلف المراحل الزمنية التي مرت بها، وفيما يلي العرض التاريخي لتطور مؤسسة (SANIAK) :<sup>clxxxiii</sup>

❖ إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب ، السكاكين والصنابير سنة 1983 بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 08/83 المؤرخ في 01 جانفي 1983 نتيجة إعادة الهيكلة التي مست الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOME)، حيث ورثت عنها 04 وحدات إنتاج منها 03 مركبات صناعية هامة وهي : وحدة إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة (سطيف) ، وحدة إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير بواد أرهيو (غليزان) ، وحدة إنتاج السكاكين بريح منايل (بومرداس) وأخيراً وحدة إنتاج البراغي بالشرافة (الجزائر العاصمة) . وقد أنشأت بالتعاون مع المؤسسة السويسرية (BUHLER) في صبغة استثمار أجنبي غير مباشر.

❖ تحول المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب ، السكاكين والصنابير في شهر مارس 1990 إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال إجمالي 1700 000 000 دج مكتتب باسم الدولة ، ومدعمة بأجهزة للتسيير وهذا ما منحها استقلالية تامة في التسيير ومسؤولية على نتائجها السنوية .

❖ من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة وأسواق متنوعة ، قامت المؤسسة الوطنية لإنتاج البراغي ، السكاكين والصنابير في سنة 2001 بإصلاحات داخلية تمثلت في القيام بعملية تفريع للمؤسسة (Filialisation) وإعادة تركز النشاطات حول الصناعات الأساسية مع الأخذ بعين الاعتبار منطوق المردودية وأهداف التطوير ، وقد ترجم هذا التوجه للمؤسسة إنشاء الفروع التالية :

- ✓ فرع ORFEE المختص في إنتاج السكاكين، الأطباق، أحواض المطبخ والمتواجد في بريح منايل؛
- ✓ فرع ORSIM المختص في إنتاج اللوالب والبراغي بواد أرهيو ؛
- ✓ فرع SANIAK المختص في إنتاج الصنابير بعين الكبيرة وهي مؤسسة الدراسة .

وهذه الفروع الثلاثة تابعة للمؤسسة الأم التي سميت بجمع BCR ، وقد بدأ العمل بهذا التنظيم الجديد منذ 01 جانفي 2003 وقد كلفت هذه العملية مبلغ 30 مليون دولار أمريكي .

❖ إنشاء مؤسسة SANIAK في 01 جانفي 2002 برأسمال اجتماعي قدره 790 000 000 دج ، يتمثل هدفها في إنتاج وتسويق الصنابير قصد تلبية حاجات السوق الوطنية ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 33 هكتار منها 43000 م<sup>2</sup> مغطاة ، يحتوي المركب على 360 آلة ، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 1600 طن أي ما يعادل تجهيز كامل لـ 150.000 مسكن ويقع مقرها الاجتماعي في ولاية سطيف (عين الكبيرة) .

#### الفرع الثاني : التحليل التنافسي لمؤسسة SANIAK وفق نموذج " بورتر "

تؤكد مردودية المؤسسة من خلال حاذبية القطاع الذي تعمل فيه والذي يتحدد من خلال القوى التنافسية فيه وهي كما حددها " بورتر " تتمثل في خمسة عناصر أساسية ، وبإسقاط ذلك على مؤسسة SANIAK نجد :

❖ المنافسون في نفس مجال النشاط : يتصف سوق الصنابير في الجزائر بقلّة كثافة تنافسية ، حيث تسيطر مؤسسة SANIAK كلية على هذا السوق ، وبناءً على ذلك يمكن التركيز هنا على منافسين اثنين فقط أحدهما منافس وطني يتمثل في مؤسسة تصنيع الأدوات الحديدية والصنابير (FLR) المتواجد مقرها بالبلدية ، والآخر هي المنتجات المستوردة من الخارج خصوصاً من الصين وإسبانيا والتي تحمل العلامات التجارية SAS ، FIT ، TEKA . ويلاحظ أنّ شدة المزامنة تتأثر بالعناصر التالية :

. عدد المنافسين في القطاع : بالنسبة لهذا القطاع هناك عدد قليل من المؤسسات التي تتنافس معهم مؤسسة SANIAK ، وهؤلاء المنافسون كما أشرنا إليهم سابقاً .

. التكاليف الثابتة : تواجه المؤسسة تكاليف ثابتة نوعاً ما مرتفعة خصوصاً في الفترات التي يرتفع فيها سعر شراء المادة الأولية .

. غياب التميز : بالنسبة للمنتجات المتنافسة للمؤسسة فإنها لا تحمل أي تميز وبالتالي فإن الزبائن يستندون كثيرًا إلى عنصرى السعر والجودة ، وبما أنّ مؤسسة SANIAK تطرح منتجات ذات جودة عالية فإنّ المتنافسين يركزون أكثر على السعر المنخفض .

. رفع الطاقة الإنتاجية : تقوم مؤسسة SANIAK دومًا برفع طاقتها الإنتاجية وذلك لتلبية الطلب والإستفادة من وفورات الحجم لكن عمومًا هذه الوفورات لا تؤثر بشكل كبير على أسعار منتجات المؤسسة .

. منافسون مختلفون في التصور: إنّ اختلاف استراتيجيات وأهداف المؤسسات المتنافسة يُضفي نوعًا من الغموض على ردود أفعالها وبالتالي يصعب على مؤسسة SANIAK التنبؤ بتصرفات هذه المؤسسات المتنافسة .

❖ القدرة التفاوضية للموردين : في حالة المؤسسة فإنها تعتمد بنسبة كبيرة على الإستيراد ، فخطوط الإنتاج الممثلة في الآلات والمعدات يتم توريدها من الدول الأجنبية وكذلك الحال بالنسبة للمادة الأولية . إنّ علاقة المؤسسة بمورديها المحليين والأجانب جيدة ومتينة وتستمد قوتها من طول فترة التعامل معهم لذلك لم تواجه المؤسسة أية صعوبات في التعامل مع هؤلاء الموردين ، وهي غير مرشحة لأي قوة تساومية من طرفهم خاصة وأنّ المؤسسة تتعامل مع عدد معتبر من الموردين حيث بلغ عددهم في سنة 2008 ما مقداره 129 مورد ( 33 مورد أجنبي و 96 مورد محلي) .

❖ القوة التفاوضية للزبائن: تتعامل المؤسسة مع تشكيلة متنوعة من الزبائن ، يمثل الوكلاء المعتمدون أهم زبائن المؤسسة و باعتبارهم مرتبطون بعقود مع المؤسسة فهم غير قادرين على فرض أية مساومة فيما يخص الأسعار أو الخدمات المقدمة نظرًا لأنّ المؤسسة هي التي تقوم بفرض شروط عليهم حتى يتم قبولهم واعتمادهم لتوزيع منتجاتها وبالتالي فهم غير قادرين على فرض أية قوة تساومية خاصة ، أما فيما يخص المستخدمين النهائيين للمنتج فإنهم يفرضون قوة تساومية وذلك عن طريق فرض حاجاتهم و رغباتهم وهو ما يتجلى في تشكيلة المنتجات الموجهة لذوي الدخل المحدود ، المتوسط والمترفع ، أما تجار الجملة والتجزئة فيعتبر بيع المنتجات بأكبر هامش وسرعة في نسبة الدوران من مطالبهم الرئيسية لذلك فإنّ المؤسسة تحاول الإستثمار في هذا الإتجاه حتى تواجه قدرتهم التفاوضية.

❖ الداخولون الجدد : يتميز سوق الصنابير في الجزائر بخظر الداخلين الجدد نظرا للسياسة المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية القائمة على تشجيع الإستثمار وعدم قيام المؤسسة باكتساب كفاءات يصعب تقليدها، كما أنّ خطوط الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة كلها مستوردة وقنوات التوزيع يمكن لأي مُنتج الدخول إليها باعتبارها ليست محتكرة ، إضافة إلى حاذبية هذا النشاط ومردوديته المعتبرة مما يزيد من احتمال الداخلين الجدد ، لكن على الرغم من ذلك يمكن للمؤسسة أن تضع حواجز للدخول تتمثل فيما يلي :

. اقتصاديات الحجم : تؤدي إلى التقليل من أعباء المؤسسة، وفي نفس الوقت فإنّ الداخلين الجدد لن يخاطروا بإطلاق منتجاتهم بكميات كبيرة في السوق وهذا ما يحصل مع أغلب المؤسسات التي تدخل السوق لأول مرة .

. تمييز المنتجات : بالنسبة للمنتجات المتنافسة فإنها لا تحمل أي تميز عن منتجات المؤسسة وبالتالي فإنّ المؤسسة تبذل جهودًا معتبرة لتمييز منتجاتها وهذا ما يتضح من خلال التحسينات التي تجربها على منتجاتها إضافة إلى الجودة العالية لمنتجاتها مقارنة بمتافسها .

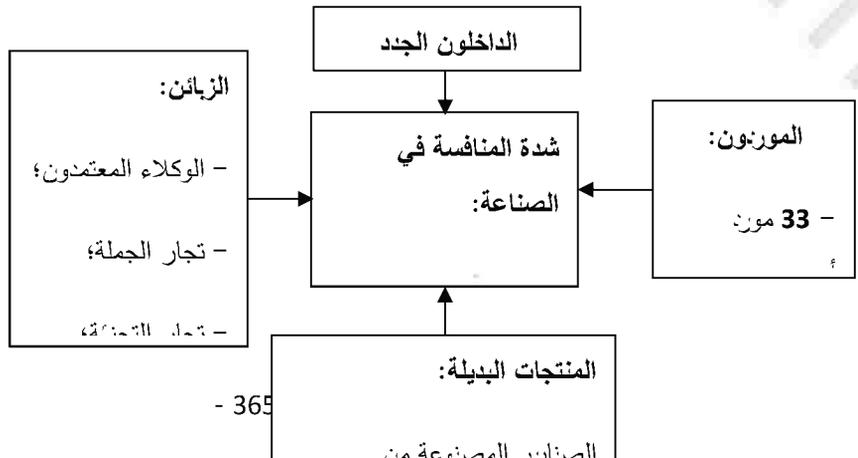
. تكاليف التحويل : قد يكون من بين العناصر المساهمة في بقاء الزبائن هو عدم قدرتهم على تحمل تكاليف التحويل نحو مؤسسات أخرى خاصة تكاليف النقل ، لذا فإنّ أغلب الزبائن يفضلون التعامل مع مؤسسة SANIAK نظرًا لشبكة توزيعها الضخمة وتواجدها في أغلب المدن الجزائرية وتكفلها بتوصيل منتجاتها إلى المناطق البعيدة .

. السياسات والقيود الحكومية : بالنسبة لمنتجات المؤسسة فإنّ أسعارها لا تخضع لأية قيود حكومية تمنع زيادة السعر بصورة تلقائية من طرف المؤسسة . في الوقت الراهن لا تتوقع المؤسسة دخول متافسين جدد.

المنتجات البديلة : إنّ ظهور الصنابير المصنوعة من البلاستيك تشكل تحديًا قويًا على صناعة الصنابير المصنوعة من النحاس ، الرصاص والزنك (LAITON) بصفة عامة ومنتجات المؤسسة بصفة خاصة .

انطلاقًا من المعلومات السابقة يمكن توضيح البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال نموذج القوى الخمس لـ "بورتر" في الشكل التالي :

الشكل رقم 1: القوى التنافسية لمؤسسة SANIAK



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير التسييرية للمؤسسة .

إنَّ زيادة قوة أي عامل من العوامل الموضحة في الشكل أعلاه تؤثر مباشرة على قوة مؤسسة SANIAK في تحقيق أهدافها، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساسًا في القوة التنافسية التي تضغط بما على المؤسسة، ومن ثمة يجب على هذه الأخيرة متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى بصورة دائمة بغية استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها، وكتلخيص عن تحليل البيئة الخارجية تم إعداد قائمة الفرص والتهديدات في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 1 : ملخص للفرص والتهديدات لمؤسسة SANIAK

الفرص	التهديدات
الطلب المتزايد على الصنابير .	فتح السوق وتشجيع الإستثمار في كل المجالات وهذا يؤدي إلى اشتداد المنافسة .
غياب منافسين أقوياء في السوق الوطنية للصنابير .	وجود منتجات منافسة مستوردة وبأسعار تنافسية .
منتجات ذات جودة عالية .	التقليد .
نمو متزايد للشراكة مع مؤسسات وطنية وأجنبية وكسب خبرة إنتاجية .	وجود منتجات بديلة مصنوعة من البلاستيك .
الإمكانيات الضخمة للتصدير .	يشكل احتكار المادة الأولية المستوردة خطرًا على التوريد وزيادة
امتلاك المؤسسة لشبكة توزيع تغطي كل مناطق الوطن.	الأسعار .
نسب النمو المشجعة المسجلة في الإقتصاد الجزائري وكذلك نسب التضخم والبطالة المنخفضين يشكلون عوامل مساعدة في تحسين القدرة لشرائية للمواطن الجزائري وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة .	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على التحليل السابق

#### الفرع الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة ودور الابتكار في تنميتها

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة SANIAK ثم معرفة دور الابتكار في تنمية ميزتها التنافسية .

#### أولا : مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة SANIAK

وهي تنقسم إلى مصدرين أساسين :

#### 1- المصادر الداخلية

إنَّ الحديث عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية لمؤسسة SANIAK سوف يقودنا إلى التطرق لموارد المؤسسة التي تصنف إلى المجموعات التالية :

#### 1-1 - الموارد الملموسة : تتمثل أساسًا في : المواد الأولية ، معدات الإنتاج والموارد المالية .

✓ **المواد الأولية :** وهي تتمثل أساسًا في المدخلات التي تحتاجها صناعة الصنابير من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع ، وتمثلت

المادة الأولية التي اشترتها المؤسسة محل الدراسة خلال سنة 2008 فيما يلي :

مواد أولية للصنابير: تشكل ما نسبته 59.08% من قيمة مشتريات المؤسسة .

قطع مشتراة: تمثل ما نسبته 28.23% من قيمة مشتريات المؤسسة .

مواد كيميائية : تشكل ما نسبته 6.8% من قيمة مشتريات المؤسسة .

الأدوات : تمثل ما نسبته 0.72 % من قيمة مشتريات المؤسسة .

قطع الغيار: تشكل ما نسبته 1.7 % من قيمة مشتريات المؤسسة .

مواد أولية أخرى : تمثل ما نسبته 3.41 % من قيمة مشتريات المؤسسة .

بضاعة مستهلكة : تشكل ما نسبته **0.06 %** من قيمة مشتريات المؤسسة .

ونلاحظ أنّ قيمة المواد الأولية المشتراة من السوق الوطنية قدرت بـ **129.03** مليون دج بنسبة **14.21 %** من إجمالي قيمة المشتريات ، في حين مثلت قيمة المواد الأولية المستوردة ما قيمته **778.44** مليون دج أي بنسبة **85.79 %** من إجمالي قيمة المشتريات.

✓ **معدات الإنتاج** : وهي التجهيزات التي تعمل على تحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى منتجات تامة الصنع وتشمل الآلات ، الأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة . يوجد في المؤسسة ثلاثة أنواع من المعدات والتجهيزات هي : المعدات والتجهيزات الخاصة بالإنتاج (الآلات) ، المنشآت الثانوية أو الوسيطة مثل ورشة النجارة والمخازن ، والمعدات خارج العقد .

تحتوي المؤسسة على ما يقارب **148** آلة موزعة على عدة ورشات منها ورشة الخراطة (Tournage) ، ورشة الثقب (Persage) ، ورشة المعالجة الحرارية (Traitement Thermique) ، ورشة القياس والتصحيح (Rectification) ، ورشة الشحذ (Affutage) ، ورشة المسبك (La Fonderie).

كما تنقسم معدات الإنتاج إلى المعدات المتخصصة أي المعدات ذات الاستخدامات الخاصة والتي تدخل مثلاً في صناعة الصنابير ذات الجودة العالية ، والمعدات غير المتخصصة وهي ذات الاستخدامات العامة مثل المعدات المستخدمة في ورشات الخراطة والمسبك ، ويلاحظ أنّ أغلبية معدات المؤسسة تتميز بالقدم وتعود إلى فترة بداية السبعينات (عند إنشاء مركب إنتاج اللوالب ، السكاكين والصنابير) على الرغم من قيام المؤسسة بشراء بعض المعدات والآلات الجديدة مثل : آلة **Cornac CNCI HM 1060** والتي تم شراؤها في سنة **2003** ولكن بدأت بالعمل سنة **2005** ، يقدر ثمنها بـ **70** مليون دج وهي تختص بصناعة القوالب عن طريق إدماج مادة النحاس ، الحديد الصلب والألمنيوم ، وآلة **ONA DB300** التي دخلت حيز الخدمة سنة **2004** وتعمل بالتآكل الكهربائي ، يقدر ثمنها بـ **35** مليون دج .

✓ **الموارد المالية** : من أجل حصول المؤسسة على الموارد الأولية ومعدات الإنتاج ، فإنّ ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك ، ومن أجل وصول المؤسسة إلى ما هي عليه الآن فإنّها احتاجت خلال سنة **2008** إلى **113.825** مليون دج كانت مقسمة إلى :

. البنية التحتية : **73.764** مليون دج .

. معدات الإنتاج : **40.059** مليون دج .

**1-2- الموارد غير الملموسة** : وتضم :

✓ **الجودة والمعلومات** : بجد مؤسسة **SANIAK** تحتم كثيراً بالجودة ويتجلى ذلك باعتبارها من المؤسسات الجزائرية الأولى التي تملك حق استعمال علامة "تاج" اعترافاً بجودة ونوعية منتجاتها ، و "تاج" هي علامة وطنية لمطابقة المعايير تمنح من طرف المعهد الجزائري للملكية الصناعية . كما تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو **9001** نسخة **2000** منذ جانفي **2003** والإيزو **14001** نسخة **2004** منذ جانفي **2006** ، وقد أدى تعزيز هذا المفهوم إلى القرب أكثر من الزبون من أجل الإرضاء التام لمطالباته ، ومراقبة أكثر جودة للمواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج إلى غاية الحصول على مُنتج نهائي .

أما بالنسبة للمعلومات ، فإنّ المؤسسة تعمل جاهدة بغية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بنشاطها وهذا ما يبرز من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي بتخصيص قسم خاص بالتنظيم والإعلام الآلي ، وقد قامت المؤسسة ابتداء من **2002** باستخدام نظامي **(Sema-Silog)** للإعلام الآلي الذي سمح بالتكفل الجيد بتسيير أنشطة المؤسسة وضمان تدفق المعلومات بين هذه الأنشطة مما أدى إلى التحكم الجيد في المعطيات التقنية . وتحصل المؤسسة على المعلومات من مصدرين أساسيين هما : مصدر داخلي من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالمؤسسة وقوة البيع التي تمتلكها ، ومصدر خارجي حيث تتأتى المعلومات خاصة من الموردين والزائرين ، فمن خلال التعامل معهم والإصغاء إليهم يمكن الحصول على معلومات قيمة تخص المتفاسين والحاجات الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها .

✓ **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل** : بالنسبة للتكنولوجيا نجد أنّ المؤسسة استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منها إدخال أجهزة الإعلام الآلي في الفوترة والتسيير ، إنشاء موقع إلكتروني ، اقتناء برنامج الإعلام الآلي **(Silog)** لتسيير الإنتاج والمخزونات والمشتريات ومتابعة التقييم والجودة وكذلك برنامج **(Sema)** الخاص بنظام المحاسبة التحليلية ، واستخدام أحدث التكنولوجيات للتحكم في التكاليف ومراقبة جودة المنتجات . أما فيما يخص معرفة طريقة العمل التي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان وهي تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة ، وبما أنّ المؤسسة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى سنة **1983** فإنّها تمتلك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها مما يعني توفرها على خبرات هائلة مقارنة مع المتفاسين.

✓ **المعرفة** : تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف عمال المؤسسة ، وبما أنّ هذه الأخيرة تمتلك تقاليد عريقة في مجال نشاطها فإنّ موردها البشري يكون مزود بمعارف كثيرة ، إضافة إلى أنّ الدورات التكوينية التي تتضمنها المؤسسة تمكن موردها البشري من الحصول على معارف جديدة تفيد للوصول بمستوى المؤسسة نحو الأفضل .

**1-3- الكفاءات :** إن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة ، وبما أن مؤسسة **SANIAK** يحتل المورد البشري فيها مكانة هامة ، وتوظف المؤسسة حتى نهاية 2008 ما مقداره 465 عامل مقسمين إلى : الإطارات بـ 53 عامل ، عمال التحكم بـ 140 عامل وأخيراً عمال التنفيذ بـ 272 عامل وهو ما يمثل النسب 11.39 % ، 30.1% و 58.51% على التوالي. نلاحظ أن توفر المؤسسة على هذا العدد من العمال إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة هو ما أهلها للحصول على كفاءات متميزة.

**2- المصادر الخارجية :** من وجهة نظر مسيري المؤسسة ونظرًا للتكاليف المرتفعة التي تعاني منها المؤسسة مقارنة مع المنافسين وتبنيها لإستراتيجيات فعالة في إدارة الجودة الشاملة ، فإن هذه الأخيرة احتارت إستراتيجية التمييز في المنتج كإستراتيجية تنافسية مناسبة ، وبناءً على ذلك فإن منتجات المؤسسة تتميز ببعض الصفات نذكر منها :

**التصميم :** يتم تصميم منتجات المؤسسة وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في مجالات الجودة ، الصحة ، السلامة والأمن ، والتي تتوافق مع احتياجات الزبائن ؛

**الجودة :** تتميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية وهذا نتيجة لتطبيق المؤسسة لسياسة شعارها الجودة وحصولها على الإيزو 9001 و 14001 ، وجودة المواد الأولية المستخدمة في عمليات الإنتاج ؛

**خدمة الزبائن :** تهتم المؤسسة بخدمة زبائنها من خلال أخذ آرائهم وانشغالهم بعين الإعتبار والعمل على إشباعها، وضمن هذا السياق قامت المؤسسة باستحداث هيكل جديد على مستوى المديرية التجارية ينص على هيكلية تتمحور حول ثلاثة أقطاب هي: قطب الوفاء، قطب الدعم وقطب الإكتشاف، كما تعمل المؤسسة على توفير خدمات الصيانة لزبائنها حفاظاً على ولائهم وخلق صورة جيدة لمنتجاتها في أذهان الزبائن .

إنّ تبنى المؤسسة لهذه الإستراتيجية سوف يتيح لها فرض زيادات في الأسعار طالما أنّ الزبائن سوف يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية لقاء إشباع حاجاتهم ، كما تشكل هذه الإستراتيجية صمام أمان أمام المنافسين وذلك نظرًا لمبدأ الولاء للعلامة والصورة الجيدة للمنتج في ذهن الزبائن ، وهو نفس الحال بالنسبة للدخلين الجدد حيث يعتبر تمييز المنتجات والولاء للعلامة عوائق دخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة ، حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها وهذا سوف يكلفها كثيراً . أما بالنسبة لتهديد الموردين ، فإنّ فلسفة التمييز تؤدي إلى تخفيض هذه التهديدات لأنّها لا تتجه نحو تكاليف الإنتاج ، كما أنّ تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفاً وذلك لعدم قدرة هذه المنتجات على الوفاء باحتياجات الزبائن بنفس درجة الجودة التي تفي بها منتجات المؤسسة .

أما من بين عيوب هذه الإستراتيجية أنّ الإفراط في تمييز المنتج سوف يتسبب في ارتفاع الأسعار والتركيز على الجوانب الفيزيائية للمنتج فقط مع إهمال صورة المنتجات، كما تتطلب هذه الإستراتيجية قدرات وإمكانيات ضخمة على المدى الطويل، إذ يستوجب على المؤسسة في هذه الحالة الحفاظ على خصائص المنتجات في المدى الطويل .

مما سبق ذكره ، يتبين أنّ المصدر الخارجي للميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل أساساً في اختيار إستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس بالتركيز على الجودة العالية للمنتجات .

في الأخير فإنّ مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة **SANIAK** تتمثل في : جودة المواد الأولية ، وجود الكفاءات الضرورية ، الإهتمام بالتطورات التكنولوجية الحاصلة ، منتجات متميزة نتيجة إستراتيجية التمييز، الإهتمام بتكوين الموارد البشرية للمؤسسة ، الصورة الجيدة لمنتجات المؤسسة في أذهان الزبائن . وهكذا فإنّ مؤسسة **SANIAK** تتوفر على موارد مختلفة تستغلها في إنتاج منتجات ذات جودة عالية مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها .

**ثانيا : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة SANIAK**

بعد تطرقنا لمصادر الميزة التنافسية لمؤسسة **SANIAK** ، سنقوم في هذا العنصر بمعرفة كيفية مساهمة الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة .

## 1- أثر الابتكار على المصادر الداخلية

سنحاول التطرق إلى تأثير الابتكار على المصادر الداخلية للميزة التنافسية للمؤسسة و المتمثلة في الموارد الملموسة ، الموارد غير الملموسة والكفاءات .

### 1-1- الابتكار والموارد الملموسة

تتمثل الموارد الملموسة في : المواد الأولية ، معدات الإنتاج والموارد المالية .

أ . **الابتكار والمواد الأولية** : إنَّ تبني المؤسسة لمجموعة من المنتجات الجديدة بشكل مستمر ، أجبرها على البحث عن مواد أولية جديدة أي البحث عن مصادر تموين جديدة وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بالتوجه نحو الأسواق الأجنبية خاصة الأوروبية والآسيوية من أجل الحصول على المادة الأولية التي تتطلبها المنتجات الجديدة.

ب . **الابتكار ومعدات الإنتاج** : الملاحظ هنا أنَّ قيام المؤسسة بالابتكار وتطوير منتجاتها لم يؤثر ولم يصاحبه تغيير بشكل كبير على المعدات المستخدمة في الإنتاج ، حيث تقريباً كل المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق تمر بنفس المراحل سواء كانت جديدة أو قديمة إلا ما ارتبط بقوالب اللواحق حيث تلجأ المؤسسة في كثير من الأحيان إلى تغيير هذه القوالب في كل مرة لتوافق أذواق ورغبات الزبائن.

ج . **الابتكار والموارد المالية** : إنَّ توجه المؤسسة للبحث عن مواد أولية جديدة أو شراء معدات إنتاج جديدة يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة من أجل ذلك ، والملاحظ هنا أنَّ المؤسسة لا تخصص ميزانية خاصة بتطوير المنتجات بل تكون ضمن الميزانية العامة للمؤسسة ، كما أنَّ تمويل عملية تطوير المنتجات يتم غالباً بأموال المؤسسة الخاصة (تمويل ذاتي) بالإضافة إلى مساهمة البنوك في عملية التطوير من خلال القروض .

### 1-2- الابتكار والموارد غير الملموسة

تتمثل الموارد غير الملموسة في الجودة والمعلومات ، التكنولوجيا وطريقة الاستخدام والمعرفة .

أ . **الابتكار والجودة والمعلومات** : إنَّ تبني المؤسسة لمجموعة من المنتجات الجديدة ومن أجل المحافظة على صورة منتجاتها المعروفة مسبقاً بتمييزها وجودتها ، جعل مؤسسة **SANIAK** تهتم بالجودة أكثر فأكثر وهذا بداية من جودة المواد الأولية إلى غاية جودة المنتجات التامة الصنع ، فبالنسبة للمواد الأولية يلاحظ أنَّ مصلحة المشتريات بالمؤسسة ومن أجل المحافظة على جودة المنتجات أتجهت إلى وضع معايير محددة من أجل اختيار الموردين الذين تتعامل معهم ومن أهمها معيار جودة المادة الأولية ، أما بخصوص المنتجات تامة الصنع فإنَّ اهتمام المؤسسة انصب على الحصول على شهادة الإيزو **9001** و **14001** والمهادفة إلى التأكيد على الجودة ، كما أنَّ المؤسسة تُخضع المواد الأولية والمنتجات الجديدة للمراقبة من طرف مخبر مراقبة الجودة المتواجد بها وهذا قبل ، أثناء وبعد عملية الإنتاج .

أما بخصوص تأثير الابتكار على المعلومات ، فإنَّ ذلك يبرز للحاجة المتزايدة للمؤسسة من أجل زيادة رصيدها من المعلومات بغرض معرفة متطلبات السوق وتزويد زبائنهم بكل ما هو جديد ويلبي حاجاتهم ورغباتهم ، وتحصل المؤسسة باستمرار على هذه المعلومات من مصلحة التسويق وممثليها التجاريين ، الموردين ، وثائق وسجلات المؤسسة .

ب . **الابتكار وطريقة الاستخدام** : الملاحظ أنَّه عند قيام المؤسسة بالابتكار وتطوير المنتجات لم يوافقه تغيير كبير في التكنولوجيا المستخدمة ، حيث أنَّ المؤسسة لم تستثمر كثيراً في جلب أحدث التكنولوجيات الموجودة في العالم الخاصة بصناعة الصنابير.

ج . **الابتكار والمعرفة** : من نقاط القوة التي تتمتع بها مؤسسة **SANIAK** قدرتها على زيادة رصيدها المعرفي عند قيامها بالابتكار وهذا نظرًا لخصوصيات موردها البشري الذي يتميز باكتساب المعارف الصريحة والضمنية والخبرة المكتسبة مع مرور السنوات .

**1-3- الابتكار والكفاءات** : إن قيام المؤسسة بعملية الابتكار وتطوير المنتجات تطلب منها الإهتمام بالمورد البشري كون هذا الأخير هو المصدر الرئيسي للتحديدات في المنتَج ، ويزر تأثير الابتكار على كفاءات المؤسسة في قيام هذه الأخيرة بإعداد برامج تكوينية تسد الإحتياجات التدريبية وتأهيلهم ليحملوا للمؤسسة أفكارًا حول رفع مستوى الإنتاج وتحسين المنتجات ، وتتعلق هذه التكوينات بتخصصات عديدة قد تكون داخل المؤسسة من خلال استقبال المستشارين والخبراء ، أو خارج المؤسسة في مدارس التكوين ، والملاحظ أيضًا أنَّ اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين امتد منذ سنة **2004** إلى غاية اليوم باستثناء سنة **2003** التي لم تشهد أي برنامج تكويني لفائدة عمال المؤسسة .

## **2- أثر الابتكار على المصادر الخارجية**

يبرز أثر الابتكار على المصادر الخارجية للميزة التنافسية لمؤسسة **SANIAK** في تبنيتها لإستراتيجية التمييز كإستراتيجية للتنافس ، وبناء على ذلك فإنَّ إنتاج منتجات جديدة ذات الجودة العالية أدى إلى تطوير رقم أعمالها حيث انتقل هذا الأخير من **1187.3** مليون دج سنة **2007** إلى **1206.05** مليون دج سنة **2008** بنسبة زيادة قدرت بـ **1.57%** على الرغم من ضعف هذه النسبة .

ونتيجة لحصول المؤسسة على ميزة المنتَج المتميّز جعل الكثير من المؤسسات المتنافسة تتجه نحو تقليد منتجاتها خاصة من المنتجات المستوردة من الدول الآسيوية وهذا ما يؤثر ويرهن استمرارية الميزة التنافسية لمؤسسة **SANIAK** ، ومن أجل مواجهة المنتجات المقلدة فإنَّ المؤسسة تتعهد بسياسة الجودة ووضع برنامج لها يركز على إرضاء حاجات الزبائن وتدعيم الكفاءات وتخطيط ونشر أهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة بغية خلق مزيد من القيمة لربائنها ، عمالها وباقي المتعاملين الآخرين .

## **خاتمة:**

في نهاية هذه الدراسة وبعد التعرف على أهم الآثار التي يحدثها الابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، نخلص إلى نتيجة مؤكدة أنَّ أي مؤسسة ومهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى الأساليب والإستراتيجيات التقليدية حتى ولو كانت ناجحة، ولكي تبقى في ساحة التنافس لابد عليها أن تتميز بالابتكار والإبداع الذي يعتبر أحد أهم الركائز في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والمحرك الرئيسي للنمو والتنمية، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى وعامل حسم مهم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات في الأسواق.

على ضوء النتائج والملاحظات السابقة ( مؤسسة الدراسة) وخاصة التحديات التي تواجهها تنافسية المؤسسة الجزائرية نتيجة قيود الإنفتاح التجاري للسوق الوطنية، يمكن تحديد بعض الإقتراحات والتي تلخص بعض التحركات اللازمة من أجل تعزيز أنشطة الابتكار في المؤسسة والهادفة إلى تفعيل قدراتها التنافسية وهي كالآتي:

— على المؤسسة أن تبادر لابتكار المنتجات الجديدة تمامًا كأداة تنافسية، وتفعيل كل ما يرتبط بها من أنشطة بدلاً من الإكتفاء والتركيز على أنشطة تحسين المنتجات الحالية

- يجب على المؤسسة مواصلة العمل بنظام الجودة والتفكير في تطوير المجالات الأخرى داخلها خصوصاً ما تعلق بنظام الأسعار والتكاليف؛
- يجب على المؤسسة تقديم فرص لعمالها قصد تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير المنتّجات مع ضرورة تطبيق الأنظمة الجديدة في هذا المجال مثل : فرق متعددة الوظائف والعصف الذهني؛
- تحفيز العمال في المؤسسة لتحقيق الأفضل لأنّ التحفيز يعتبر من أهم الممارسات الإدارية التي تعظم الاستفادة من الطاقات البشرية المدعّة؛
- تبني سياسة جديدة للتدريب وإعادة التأهيل عن طريق الإعتماد على التدريب الإلكتروني بدلاً من التدريب الشكلي الهادر للأموال والأوقات؛
- العمل على زيادة أعداد وكفاءات عمال وظيفة البحث والتطوير حتى تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تكثيف علاقات التعاون الخارجي في مجالات الابتكار وتطوير المنتّجات بين المؤسسة وباقي الأقطاب الأخرى المشكّلة لمنظومة البحث والتطوير على الصعيد المحلي أو الدولي؛
- العمل على تخصيص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير تكون مستقلة عن الميزانية العامة للمؤسسة لأنّ أنشطة تطوير المنتّجات تحتاج إلى مبالغ مالية معتبرة؛
- تحقيق التكامل بين الأقسام والمصالح الوظيفية داخل المؤسسة والتي ترتبط مباشرة بعملية الابتكار وتطوير المنتّجات وخاصة بين قسم التسويق، قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج، بالإضافة إلى تفعيل فرق العمل المشتركة باعتبارها أداة فعالة لإدارة المنتّجات الجديدة؛
- وهناك اقتراحات أخرى من شأنها أن تزيد وتحسن من فعالية الابتكار تتعلق بوظائف المؤسسة الأخرى والتي هي في اتصال وعلاقة مباشرة مع قسم البحث والتطوير، وتمثل هذه الإقتراحات في :
- ينبغي العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من أجل تفادي الرفع المستمر لأسعار منتّجات المؤسسة والذي أصبح العائق الكبير أمام تطوير مبيعات المؤسسة خاصة في ظل المنافسة السعريّة وانخفاض القدرة الشرائية للزبائن؛
- رفع الإنتاج إلى السقف وتحسينه والتقليل من الوحدات المعيبة وبذلك ينخفض متوسط التكلفة وبالتالي تستطيع المؤسسة منافسة غيرها من المؤسسات؛
- تفعيل نظم الرقابة من أجل حماية مكاسب المؤسسة بتدخل يد القانون للحد من المنافسة غير المشروعة (ظاهرة تقليد المنتّجات)؛
- التقليل قدر الإمكان من المخزون لتفادي أعباء التخزين من جهة ، ولأنّ المخزون يعتبر رأس مال عاطل، والتخلص من المخزونات الغير صالحة للإستعمال في الوقت الراهن؛
- الإستمرار في تخفيض عدد العمال مع دراسة المصاريف المنفقة عليهم دراسة مستفيضة وربطها بإنتاجية العامل؛
- التفكير في تجديد المعدات والآلات نظرًا لأنّ معظمها قد أُهْتُكِّ وإصلاح الآلات المتوقفة عن العمل وتحويلها واستعمالها؛
- تعميم استعمال أجهزة الإعلام الآلي وبصورة خاصة في مجالات المحاسبة التحليلية ، المحاسبة العامة، إدارة الموارد البشرية ، برمجية الإنتاج وبذلك يمكن للمعلومات أن تسير بصورة أسرع وتقدم النتائج في وقت أقصر؛

— ينبغي تكوين قوة بيع فعالة ولن يأتي ذلك إلا عن طريق تأطير الوحدات التجارية للمؤسسة ونقاط البيع والتكوين المستمر لرجال البيع وتلقينهم تقنيات البيع الحديثة ومنحهم تحفيزات مختلفة؛

— التفكير في اقتحام الأسواق الأجنبية وبيع معركة التصدير كأساس لنجاح المؤسسة في المستقبل لأن ذلك يمكنها من الحصول على العملة الصعبة ويضمن لها التزود بالمواد الأولية.

### قائمة المراجع المعتمدة:

Ministre Française de l'éducation nationale , Repères et références statistiques sur les enseignements : la formation et la recherche, septembre 2005 , p : 203 , sur le site web :

<http://www.industrie-gouv.fr/sessi/publications/études/mat/innovation.pdf>

utiliser le 27-02-2011 .

معروف هوشيار ، تحليل الاقتصاد التكنولوجي ، الطبعة الثانية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص : 242.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Daudé Bernard , l'entreprise et la recherche, collection la vie de l'entreprise, Dunod , Paris, 1969, p p : 03-10.

1 Ouvray Francis , comment rentabiliser la recherche et le développement: choix , conduite et optimisation des projets , entreprise moderne d'édition , Paris , 1971 , p : 15.

<sup>1</sup> سعد نانف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة ) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 319-318 .

1 Mairesse Jacques et Crépon Bruno , productivité , recherche , développement et qualification , in Guellec Dominique et autres , innovation et compétitivité , Economica , Paris , 1995 , p p : 183-218.

محمد قويدري ، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 ، ص : 164.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Daudé Bernard , l'entreprise et la recherche , op. cit , p : 15 .

- محمد عبد الجواد ، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري ، الطبعة الأولى ، دار البشير للثقافة والعلوم ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص : 12 .

<sup>1</sup> - Gosselin Elise , cultiver l'innovation : récolter les performances , centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Quebec , 2005 , p : 04 , Sur le site web :

<http://www.agriesean.qc.ca/bovinslaitiers/documents/gosselin-elise.pdf> , utiliser le 27-02-2011.

<sup>1</sup> - Le Bas Christian , économie de l'innovation , édition Economica , Paris , 1995 , p p : 10-14 .

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص : 22 .

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبيوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص : 22 .

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، مصر ، 2006 ، ص : 249.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 17-18 .

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص : 23 .

<sup>1</sup> - زين الدين بروش وعبد الوهاب بلمهدي ، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص : 260 .

<sup>1</sup> - Le Nagard-Assayag Emmanuelle et Manceau Delphine , marketing des nouveaux produits : de la création au lancement , Dunod , Paris , 2005 , p : 22 .

1- Frances Anderson , cinq type d'innovation dans le secteur Canadian de la fabrication , bulletin de l'analyse en innovation , vol 9, n°2 , Octobre 2007, p : 4 , sur le site web :

<http://www.statcan-can/cgi-bin/down/pub/list/pub-f.cgi?cat not=88-033xif2007002>

utiliser le 28-02-2011.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص : 368 .

<sup>1</sup> - Bellon Bertrand , l'innovation créatrice , édition Economica , Paris , 2002 , p : 05 .

<sup>1</sup> - Gorbel Pascal , innovation et propriété industrielle , cours de CPI 2 , université de Versailles , France , 2003 , p p : 03 - 04 .

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 173-177 .

<sup>1</sup> - Habhab Saida , l'innovation incrémentale et ses déterminants , université de Poitiers , France , p p : 03 - 04 , sur le site web :

[http://stratégie-aims.com/actes\\_ateliers/inovtrad/habhab-raves.pdf](http://stratégie-aims.com/actes_ateliers/inovtrad/habhab-raves.pdf) , utiliser le 28-02-2011.

<sup>1</sup>- Tidd Joe et autres , management de l'innovation : intégration du changement technologique commercial et organisationnel, 1 édition, édition de Boeck , Bruxelles , 2006 , p p : 131-134 .

\* كلمة من أصل ياباني ، **Kai** : تعني التحسين ، **zen** : تعني الهدوء ، وفي مجموعها تدل على التحسين المستمر في الأداء .

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 167 - 169 .

<sup>1</sup> - فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص : 20 .

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ؟ تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص : 19 .

- Amendola Mario et Autres , coordonner le processus de concurrence : le role des contraintes de financement dans le cas de duopole , in Bienaymé Alain , les nouvelles approches de la concurrence , édition Economica , Paris , 2002 , p p : 70 - 72 .

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف ، التنافسية وتغير قواعد اللعبة : رؤية مستقبلية ، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص:110 .

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة 2003، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص : 60:

<sup>1</sup> - ناظم محمد نوري الشمري ومحمد موسى الشروف ، مدخل في علم الاقتصاد ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص ص : 259 - 261 .

<sup>1</sup> - Vander Cammen Marc , marketing : l'essentiel pour comprendre , décider , agir , 1 édition , édition de Boeck , Bruxelles , 2002 , p : 245.

<sup>1</sup> - عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 - 2003 ، ص : 92 .

<sup>1</sup> - Alouani Aoumeur Akki , le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises , séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutation de l'environnement , faculté des sciences économique et de gestion , université de Biskra , 29 - 30 Octobre , 2002 , p : 229 .

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص : 101 .

<sup>1</sup> - كمال رزيق وفارس مسدور ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 22 - 23 أبريل 2003 ، ص : 203 .

<sup>1</sup> - المعهد العربي للتخطيط ، تقرير التنافسية العربية ، الكويت ، 2003 ، ص : 21 .

<sup>1</sup> - قدور بن نافلة ، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 17 - 18 أبريل 2006 ، ص : 1223 .

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، الملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 04 - 05 ديسمبر 2007 ، ص : 05 .

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي ، القدرات التنافسية ومؤشراته ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08 - 09 مارس 2005 ، ص ص : 129 - 130 .

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري ، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية ، مجلة البصائر ، المجلد 10 ، العدد 02 ، جامعة البترا ، الأردن ، أكتوبر 2006 ، ص : 96 .

<sup>1</sup> - يحضيه سمالي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003 ، ص:173 .

<sup>1</sup> - سعدي وصاف ويحضيه سمالي ، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 - 13 نوفمبر 2005 ، ص : 35 .

<sup>1</sup> - Porter Michael , l'avantage concurrentiel , 2 édition , édition Dunod , Paris , 2002 , p p : 128-136.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004 ، ص ص : 260 - 261 .

<sup>1</sup> - لويبة قويدر وحبيبة كشيدة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها ، الملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 04 - 05 ديسمبر 2007 ، ص ص : 06 - 07 .

<sup>1</sup> - محمد العربي غزي وحسين بلعجوز ، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي ، الملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 04 - 05 ديسمبر 2007 ، ص : 11 .

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 262 .

<sup>1</sup> - أحمد بلالي ، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 - 13 نوفمبر 2005 ، ص:135 .

<sup>1</sup> - مجدي محمد محمود طابيل ، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال ، ندوة التجارة الإلكترونية ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية ، ص : 06 ، على موقع الأنترنت :

http:// [www.management forum . org . sa / manag forum / pappers / 1-3 / majdy . doc](http://www.management forum . org . sa / manag forum / pappers / 1-3 / majdy . doc)

تم تصفح الموقع يوم 04-03-2011.

<sup>1</sup> - عبد الكريم الشير وإبراهيم براهيمية ، تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 04 - 05 ديسمبر 2007 ، ص ص : 06 - 07 .

- <sup>1</sup>- لويزة فويدر وحبيبة كشيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 09- 10
- <sup>1</sup>- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص ص : 218- 223 .
- <sup>1</sup>- محمد محمود مصطفى ، التسويق الإستراتيجي للخدمات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص ص : 81- 83 .
- <sup>1</sup> بخاششة موسى وعقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المقاربة القائمة على الإستثمار البشري والكفاءات، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17 نوفمبر 2008 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قالمة، ص ص: 194-195 .
- <sup>1</sup> - عمر عزوي ومحمد عجيلة ، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08 - 09 مارس 2005 ، ص : 478 .
- <sup>1</sup> - الجيلالي بهاز والطاهر خامرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17 نوفمبر 2008 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قالمة، ص ص: 141-143 .
- <sup>1</sup> الجيلالي بهاز والطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 144-145 .
- <sup>1</sup>- منشورات مؤسسة BCR تحت عنوان دليل الجودة – البيئة ، نوفمبر 2007 ، ص : 05 .