



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تخصص : إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها

دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعمي موسى

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د . براهيم عمر

إعداد الطالب:

سعيداني عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			جامعة مستغانم
مقرا			جامعة مستغانم
مناقشا			جامعة مستغانم

السنة الجامعية

2017 / 2016

## إهداء

الى المترعة روحها بالايمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري ...أمي الغالية شفاها  
الله ورعاها

الى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر لي كل أسباب الراحة ....أبي العزيز أبقاه الله  
لي ذكرا

الى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح والفرح ...اخوتي الأعزاء وكافة الأهل والأقارب .

الى الذين أجلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي ....أساتذتي ومعلمي

الى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب .

أهدي لهم هذا العمل المتواضع .

سعيداني عبد العزيز

## شكر وعرّفان

أتوجه بالشكر والحمد لله عزوجل الذي مدّني بالقوة والصبر على اتمام هذا العمل  
كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الى الأستاذ : براهيمى عمر لتفضله بالاشراف على هذا البحث فكان  
لنا نعم المعلم الناصح الصابر ، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه .  
- إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ، فلهم جزيل الشكر والعرّفان .  
- إلى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث .

II.....	إهداء
III .....	شكر وعرهان
IV .....	الفهرس
VIII .....	قائمة الجداول والأشكال
أ- ه .....	مقدمة

### الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة، أنواعها ومحدداتها

01.....	تمهيد
01.....	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة
01.....	المطلب الأول : الميزة التنافسية للمؤسسة (مفهومها ومعايير الحكم على جودتها )
01.....	أولاً : مفهوم الميزة التنافسية
03.....	ثانياً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
04.....	المطلب الثاني: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز
04.....	أولاً: مفهوم التميز
05.....	ثانياً : صفات المؤسسة المتميزة
06.....	ثالثاً: أهداف التميز
07.....	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
07.....	المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
07.....	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
09.....	ثانياً: ميزة التميز
11.....	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
11.....	أولاً : حجم الميزة التنافسية

13.....ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.....

15.....خلاصة الفصل الأول :.....

## الفصل الثاني: مصادر الميزة التنافسية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها

16.....تمهيد.....

17.....المبحث الأول: مصادر الميزة التنافسية.....

17.....المطلب الأول: المصادر الداخلية.....

17.....أولا : فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها.....

18.....ثانيا : تصنيف موارد المؤسسة.....

24.....المطلب الثاني: المصادر الخارجية.....

24.....أولا : مفهوم استراتيجيات التنافس.....

24.....ثانيا : أشكال استراتيجيات التنافس.....

30.....المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي بالمؤسسة.....

30.....المطلب الأول: تعريف الإبداع التكنولوجي.....

30.....أولا : تعريف الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به.....

32.....ثانيا : تعريف الإبداع التكنولوجي.....

33.....ثالثا : درجة الإبداع التكنولوجي.....

36.....المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية.....

36.....المطلب الأول: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للميزة التنافسية.....

36.....أولا: الإبداع التكنولوجي والموارد الملموسة.....

38.....ثانيا : الإبداع التكنولوجي والموارد غير الملموسة.....

40.....المطلب الثاني: أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية.....

40.....أولا : الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية خفض التكاليف.....

41.....	ثانيا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز.....
43.....	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة بنك BADR.</b>	
45.....	تمهيد.....
46.....	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ( بدر).....
46.....	المطلب الأول: نشأة البنك تعريفه ومراحل تطوره.....
46.....	أولا : نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
46.....	ثانيا : التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
47.....	ثالثا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
48.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
48.....	أولا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
49.....	ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
51.....	المبحث الثاني: المزيج التسويقي لبنك بدر BADR في إطار المنافسة.....
51.....	المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف البنك.....
51.....	أولا: الإيداعات المصرفية.....
52.....	ثانيا: دفتر الادخار ( التوفير).....
52.....	ثالثا : البطاقة البنكية BADR.....
52.....	رابعا: تمويل الاستثمارات.....
54.....	خامسا : القروض المقدمة من طرف البنك.....
55.....	المطلب الثاني: المزيج التسويقي لبنك بدر BADR.....
55.....	أولا: الخدمات.....
55.....	ثانيا : التسعير.....

55.....	ثالثا: الترويج.....
56.....	رابعا: التوزيع.....
56.....	المطلب الثالث: تطوير المزايا التنافسية في بنك بدرBADR.....
56.....	أولا: التمركز.....
57.....	ثانيا : الإيداعات لدى البنك.....
57.....	ثالثا: التأمين.....
57.....	رابعا : مسح الديون.....
57.....	خامسا: الموارد البشرية (التكوين والتدريب).....
57.....	سادسا: تدعيم تشغيل الشباب.....
58.....	خلاصة الفصل الثالث.....
64-60.....	خاتمة.....
71-66.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	الإبداع والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة	1-1

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل-1
12	دورة حياة الميزة التنافسية	1-1
29	مصادر الميزة التنافسية	1-2
48	الهيكل التنظيمي لوكالة عمي موسى للاستغلال 876	1-3

# مقدمة

## مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرينين تطورات هامة منها تزايد انفتاح الأسواق ، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية ، تراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية، تطور تكنولوجيا المعلومات، الاتصال والنقل، شدة المنافسة، هذه التطورات هي نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي، حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الانتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسة الاقتصادية تحديات جديدة .

وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة ،واشتداد المنافسة ،وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة ومن جهة أخرى ضرورة وفاء الجزائر بتعهداتها مع الشركاء الأجانب ( اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، والمفاوضات الجارية بشأن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ) وما سينجم عن ذلك من رفع للقيود والرسوم الجمركية وتحرير للتجارة ،والذي يفرض على المؤسسة الجزائرية في ظل هذا السياق ، سواء أكانت عمومية أو خاصة ، ضرورة التكيف معها ،ومحاولة استبقائها باستمرار والتأثير في هذه البيئة المحيطة كلما توفرت الوسائل لذلك .

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ،ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه ، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية ، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من اجل تقديم منتجات تلبى حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب ، فاشبع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق .

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها ، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفصلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه ، وايصال ذلك إلى السوق الذي تبيع منتجاتها فيه ، ويشار إلى ذلك عادة الابداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أشكال الابداع ، إذ يؤدي غلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل وبخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة ، أو عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة ، ذلك أن اهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن الى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية .

إشكالية البحث :

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الآتي :

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية ؟ وما هو دور الابداع التكنولوجي في

تنميتها ؟

ويمكن تقسيم هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ما هو دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- ما هو واقع الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية ؟ وإلى أي مدى ساهم الابداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية ؟

#### 1- فرضيات البحث :

يتطلب تحليل الاشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات هي :

-الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها :

-يؤدي الابداع التكنولوجي الى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :

لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كغيره من المؤسسات ميزة تنافسية يسعى الى تنميتها وتطويرها وجلب أكبر قدر من العملاء خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي .

#### 2- أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث اهميته من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية ، ومن أبرز مميزات التغير التكنولوجي السريع ، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو ، وجب عليها مواكبة هذا المحيط وذلك من خلال حصولها على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس المجال ، وأن تعمل على تنمية هذه الميزة أو المزايا من خلال الابداع التكنولوجي ، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في قطاع نشاطها .

#### 3- أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- محاولة تحديد الميزة التنافسية وأنواعها.
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية المساهمة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .
- محاولة إبراز دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- تحليل الميزة التنافسية في مجال الخدمات المصرفية .

واخيراً تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسات على ميزة أو مزايا تنافسية .

#### 4- مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

- بحكم التخصص فالموضوع له صلة متينة بتخصص ادارة واقتصاد المؤسسات .
- المساهمة في اثناء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تسيير المؤسسات .

## 5- صعوبات البحث :

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية لعل أهمها فيما يلي :

-صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع ، خاصة على مستوى مكتبنا .

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بدراسة ميدانية .

## 7- منهج البحث وأدواته :

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصلين الأول والثاني. ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة .

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي :

- المسح المكتبي من خلال عدد من المصادر التي من شأنها إفادتنا في معالجة الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة ( BADR ) .

## 8-حدود البحث :

وهي تشمل الحدود الموضوعية ، المكانية والزمانية ،ويمكن تلخيصها فيما يلي :

## الحدود الموضوعية :

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، إلا أن بحثنا هذا انصب على معالجة أثر واحد وهو الإبداع التكنولوجي ،وقد اعتمدنا في ذلك تحليلا جزئيا أي دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة ، مع التركيز على قوى التنافس المؤثرة في الميزة التنافسية .

## الحدود المكانية :

اقتصرت المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة جزائرية وأخذنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بدائرة عمي موسى ولاية غليزان كنموذج ممثلا لها .

## الحدود الزمانية :

بغية الإحاطة باشكالية البحث والوصول الى نتائج واستنتاجات عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر ب: شهر من 15أفريل 2017 إلى غاية 15ماي 2017.

## الدراسات السابقة :

هناك دراسات سابقة عالجت موضوع الميزة التنافسية والابداع التكنولوجي منها :

-بحث بعنوان " الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية " ،رسالة ماجستير في التسيير ، من اعداد الباحث بن النذير نصر الدين ، جامعة الجزائر 2002، هدفت الدراسة الى إبراز أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعامل أساسي ومحدد لقدراتها التنافسية في ظل المحيط الذي تنشط فيه ، وتوصلت الدراسة الى أنه تغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الممارسة غير الرسمية لنشاطات البحث والتطوير في إنتاج الإبداعات التكنولوجية .

-بحث بعنوان "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية " ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الباحثة نحاسية رتيبة، جامعة الجزائر 2002-2003 تهدف الدراسة إلى توضيح كيف أن تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤسسة يؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية .وتوصلت الدراسة الى أن زيادة درجة تعقيد البيئة وارتفاع حدة المنافسة فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية ، بغية الاستغلال الأمثل لمعلومات المحيط مما يساعدها في تنمية ميزتها التنافسية .

-بحث بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة ل مايكل بورتر دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث بلالي أحمد ، جامعة ورقلة 2003، هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر" ،وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة ، ولم يشر إلى دور الابداع التكنولوجي في تنميتها .

-بحث بعنوان "الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الباحث بن موية مسعود ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2004-2005 ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة مكونة من 100 فرد في مركز البحث والتطوير والعاملين بالمحابر ، استجاب منها 60 فردا بنسبة 60 % من عينة الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في مجمع صيدال يرتكز على الإبداع في المنتجات وهو ما ساعدها في تنمية قدرتها التنافسية .

-بحث بعنوان " دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة ENICAR ببسكرة " ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، من إعداد الباحث قريشي محمد ، جامعة محمد خيضر ببسكرة 2004-2005 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الوطنية ، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي

استهدفتها الدراسة تتبنى سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي مكنتها من تنوع تشكيلة منتجاتها إلى 240 منتج تقريبا مما يساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية .

#### 8-المصطلحات الهامة في البحث :

ركز البحث على مفهومين أساسيين هما الميزة التنافسية والابداع التكنولوجي ويود الطالب أن يوضح التعريفين اللذين سيتبناهما في هذا البحث :

-الميزة التنافسية : تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عبيه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل اضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين ، أو في شكل منتج متميز ، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل .

-الإبداع التكنولوجي : يقصد به واحد من أربعة عناصر تقديم منتج جديد تماما للسوق ، أو في شكل منتج متميز ، أو ابتكار أساليب إنتاجية جديدة ، أو تحسين الخدمات والعمليات المستخدمة حاليا .

#### 9-هيكل البحث :

تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول ، كل فصل تضمن كما يلي :

-الفصل الأول : تناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة ، أنواعها ومحدداتها.

الفصل الثاني : يتناول مصادر الميزة التنافسية ، مفهوم الابداع التكنولوجي ودوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثالث : قمنا فيه بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري

على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وذلك من خلال التطرق إلى الميزة التنافسية له ، مصادرها وواقع الإبداع التكنولوجي به ، وكيف أدى إلى تنمية الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة .

الفصل الأول:

الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة .

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين .

وهو ما سنتطرق اليه في هذا الفصل، حيث سنتعرض إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجزء الاول ، ثم انواعها ومحدداتها في الجزء الثاني ،

وبما ان المؤسسة تعمل في وسط محيط معقد ومشكل لعدة عوامل، قمنا بتقسيمها الى ثلاث مجموعات (محيط عام ،محيط صناعي ،محيط داخلي)، مما يدعونا الى التطرق اليه في الجزء الثالث من الفصل.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية انواعه ومحدداته :

المطلب الاول الميزة التنافسية (مفهومها ومعايير الحكم على جودتها)

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وادارة الاعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرا لاختلاف رؤي علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء ادارة الاعمال ، كانت النتيجة عدم الانفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

هذا الاختلاف يرجع الى الوحدة التي ينظر الي ميزتها التنافسية ، حيث الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال ادارة الاعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة .

ان التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط ، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين ، وان عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الافعال المناسبة في مجال اعمال المؤسسة .

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlain سنة 1939، لكن يمكن ارجاعه إلى selznik سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة ، وبعد ذلك جاء التطور التالي الميزة حينما وصف Hofe وSchandel الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984، ثم M.Porter سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع ، وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية ، وتبريرهم لذلك هو أن الاداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية DeRenni سنة 1990 .

ويعتبر مايكل بورتير (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا ان التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتير الميزة التنافسية للمؤسسة على انها : (تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يكمن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المعروفة)

ويعرفها محسن احمد الخضري بأنها أوضاع تفوق مختلفة ومتنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق التموين الكوادر البشرية ( )

من خلال التعريف الأول نرى أن روترز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية والتي والتي تتخذ صورتين، إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع أو

في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما :

1-عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين.

2-عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي :

1-أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2-الإستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً.

3-إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي

1-مصدر الميزة : من خلال التعاريف السابقة فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

-مزايا تنافسية من مرتبة مختلفة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج ( التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية ) ، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط ، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز

#### أولاً: مفهوم التميز

في ظل المحيط الجديد، الذي كثرت فيه المتغيرات لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والأرضي لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز.

لقد برز هذا المفهوم في عام 1982 من خلال كتاب كل من Thomas j Peters و Robert H. Waterman, Jr، وهما مستشارين لدى McKinsey & co كتابا تحت عنوان البحث عن التميز (Insearch to excellence) ، والذي ترجم إلى اللغة الفرنسية عام 1983 تحت عنوان « le prix de l'excellence »، كما أتبعاه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان التميز « la passion de l'excellence » هاذين الكتابين حققا مبيعات بملايين النسخ . فالتميز أو الامتياز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين :

-أنه متغير تبعاً لبعدي الزمان والمكان.

-أن دلالاته تنبثق من عملية مقارنة المنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ أن هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي أن الجودة شأن داخلي بالنسبة للمؤسسة فإن التميز هو شأن خارجي بالنسبة إليها، ومع ذلك لا يمكن الإنكار بأن الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، رضا أصحاب المؤسسة، ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح، فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم .

## ثانيا: صفات المؤسسة المتميزة

من خلال الدراسة التي أجراها طوم بيترز وروبرت واترمان على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الزائدة، أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار، والتطوير في المنتجات.

لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كما يلي :

1-تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة .

فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكزن ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات لضمان مرونة وتدفع الحركة للوصول إلى الهدف، والجديد هو أنه بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة.

2-التقريب إلى الزبون : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها غالبيتها ، نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم، حيث أن المستهلك هو الذي يحدد مصير المؤسسة، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج، أي أن بداية المنتج تبدأ من عند المستهلك (رغباته)، والمؤسسة تقوم بانتاج ما يراه الزبون مناسباً .

3-الاستقلالية وروح التجديد: بينت الدراسة بأن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.

4-تحقيق الانتاجية من خلال الدافعية: إن نظرة المؤسسات محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة، لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي، فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية، حيث أنه كان سائدا مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم، وكانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء.

فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كلما كان للعامل حوافز فإن مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح، فعندما يفتقد إلى عامل التحفيز فإن المستوى ينخفض .

5-التجمع حول قيم أساسية: إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة، هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة، وتأثيرها في تصرفات العمال.

إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات، ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.

6- تقتصر على ما تعرف لإنجازه: أظهرت الدراسة التي أجريت بأن المؤسسات المعنية كانت تتميز باتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي فإن المؤسسة التي تم شراؤها أو ادماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية. إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت موقع التنفيذ، إضافة إلى حجم الموارد (مادية-بشرية) التي يحتاجها هذا التنوع والتوسع.

7- الربط بين صفة الجدية والليونة: تتمتع المؤسسات محل الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث نجد من ناحية أنها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها، هذه الصفات ليست غريبة ولا جديدة بل أن بعضها تكاد تكون معروفة وقديمة.

إن الوصول إلى هذه المزايا النمائية كانت نتيجة البحث عن مشاكل الفعالية خاصة في المؤسسات الأمريكية، وكذلك فيما يتعلق بالارتباط بين الإستراتيجية، الهيكل وفعالية الإدارة.

انطلاقاً مما سبق ذكره فإن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية بالغة للعاملين بها، وذلك لأنهم هم من يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار، أي تبذل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت بغية تحقيق أهدافها، وهي تحرص على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها، من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، كما تحرص على تشجيع المبادرة الخاصة من أجل تنمية روح الإبداع كل ما سبق تحكمه قيم تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها في الصناعة، خاصة في ظل المحيط المتغير باستمرار.

### ثالثاً: أهداف التمييز:

تسعى المؤسسة للوصول الى درجة التمييز بغية تحقيق عدة أهداف نذكر منها :

. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .

. تحسين الثقة وأداء عمل العاملين .

. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة .

. تحسين نوعية المخرجات .

. العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .

. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل .

إن الميزة التنافسية ليست نوعا واحدا لكل المؤسسات كما أن للميزة التنافسية محددات وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

#### المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

. يعد التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة ومعايير الحكم على جودتها ، سوف نتعرف في هذا المبحث على الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها ، ثم بعد ذلك نشير الى بعض النماذج العالمية المشهورة والمتعلقة بالأداء المتميز للمؤسسة ، باعتبارها تنمية لاستغلال أفضل لهذه الميزات التنافسية ، والتي تقدم معايير محددة من خلالها يتم الحكم على تميز المؤسسة ، هذه المعايير التي تختلف باختلاف النموذج محل الدراسة .

#### المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ، فيرى بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر ، الجودة ، القيمة لدى الزبائن ضمان التسليم ، ابداع . أما أغلب الكتابات في ادارة الأعمال فانها تصنف أنواع الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين وهو ميزة التكافئية الاقل ، وميزة تمييز المنتج .

#### أولا ميزة التكافئية الأقل :

وتني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق فوائد أكبر إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن لكل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1\_ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة: نوردها فيما يلي:

\_ وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

\_ نمطية السلع المقدمة.

\_ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

\_ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

\_ محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة وتتمثل فيما يلي:

\_ مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أم لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

\_مراقبة التعلم: أي مراقبته وتحديد أهدافه ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

\_ مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

\_ مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى، نذكرها وإيجاز:

\_ مراقبة الإجراءات.

\_ مراقبة التكامل.

\_ مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.

\_ مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين.....

\_ مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات،...).

\_ مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي:

\_ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل:

البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي، رغم أهميتها.

- \_ إهمال أنشطة التمويين.
- \_ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة.
- \_ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- \_ النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها.
- \_ تخفيضات متناقضة السعر.
- \_ التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.
- \_ تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

### ثانياً: ميزة التميز

- وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.
- إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.
- 1\_ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نورها فيما يلي:
    - \_ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
    - \_ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
    - \_ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.
  - 2\_ الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى عوامل التميز، وهي كما يلي:

- \_ الإجراءات التقديرية: يمكن ان نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تميز المنتجات، وتتمثل الإجراءات في اختبار الأنشطة التي يجب الاعتماد عليها ، وكذلك الكيفية التي تمارس بها ، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها ، خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج...إلخ.
- \_ الروابط: يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية.

- \_ الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

\_ الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة وموردديتها، ومن حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جيد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

\_ تكوين الموزعين.

\_ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

\_ الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لهذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة لأسباب أخرى.

\_ الموقع (الموضع): قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها من خلال قربها من بعض المستهلكين مثلاً، حيث يمكننا تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

\_ التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث تتوجه المؤسسة، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو أمامياً (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

\_ الإلحاق حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

\_ التعليم: إذا يمكن أن يؤدي التعليم الجيد إلى تميز المنتج.

\_ الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

\_ العوامل المؤسسية.

إن العوامل السابقة الذكر هي عوامل كفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التميز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتهي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3\_ الأخطاء الواجب تفاديها: ومنها ما يلي:

\_ التميز المفرط: أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.

\_ سعر إضافي مرتفع.

\_ عدم معرفة تكلفة التمييز.

\_ التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو التمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة.

كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها، وهو ما سنقوم بشرحه في المطلب الموالي

#### المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

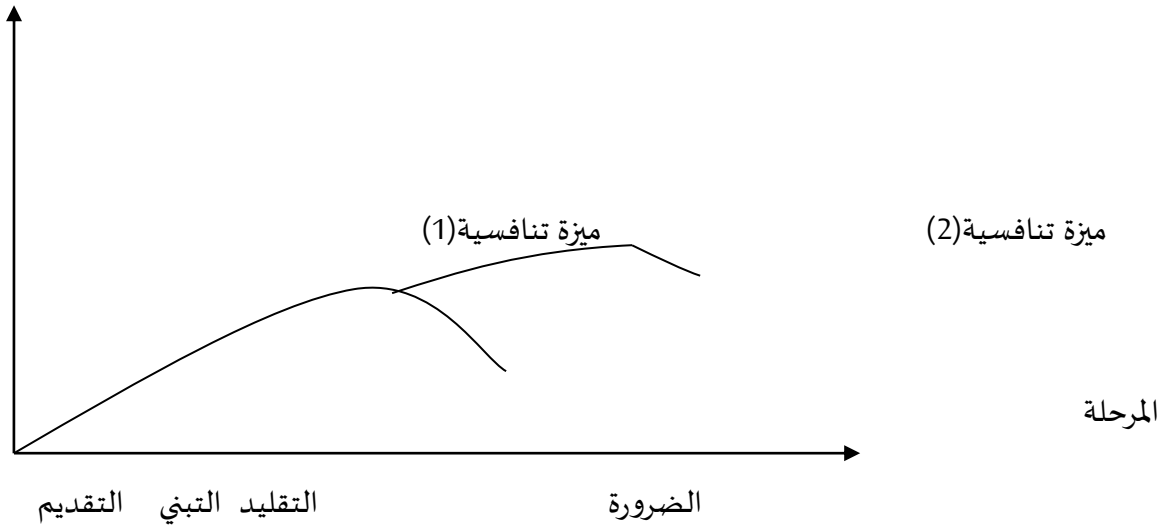
حدد نبيل مرسي خليل في كتابة الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .

#### أولا حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة اذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الاخرى كما هو مبين في الشكل الموالي :

شكل رقم 2-1: دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



من خلال رقم ( 2-1) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي :

1- مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا أنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى ، وهذا لكونها تحتاج الى الكثير من الإمكانيات المادية والبشرية ، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة نقدم لأول في الصناعة ، وكذلك جديدة على المستهلكين ، لكل مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في ارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

2 - مرحلة التبيني : هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد استقرار نسبي من حيث الانتشار اذ أنه ومن خلال الشكل (2-1) يتبين لنا أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه ، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ في القطاع التحرك ، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

3 - مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع ، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

4 مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن

وتطويرها ، أو تقديم الابداع ، وهو ما سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشئ من التفصيل .

اذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على تنافسية ن لا يكفها امتلاك كهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ، من أجل معرفة وتقنية أو تطوير

الميزة الحالية أو بحث عن ميزة جديدة ، كذلك يجب التأكد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة ، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .

### ثانيا :نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية ، فاتساع هذا النطاق ممكن أن يحقق وقت في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تحقق اقتصاديات الحجم ، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة .

ومن جانب آخر ، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال التركيز على قطاع السوق معين ، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج سلعة أو خدمة متميز .

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها تأثير على الميزة التنافسية ، ونوردها فيما يلي :

1 - نطاق القطاع السوقى : ويقصد به مدى تنوع كل مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم ، وهذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع ( جزء ) معين من السوق أو خدمة كل السوق .

2 - النطاق الرأسى : ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوزيعى حالة الرأسى الخلفى أو منافذ التوزيع فى حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسى الأمامى .

النطاق الجغرافى : يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التى تنشط بها المؤسسة ، وبالتالى تتنافس فيها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية ، وذلك من خلال مشاركتها فى تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد\* وتبرز مدى أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا على نطاق عالمى ، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلى بل فى كل مكان من العالم .

4 نطاق الصناعة : مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات ، من شأنه اتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، فقد يؤدي استخدام أنشطة الانتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة الى امتلاكها لميزة تنافسية .

ان الأبعاد الأربعة السابقة ذكرها ( نطاق القطاع ) السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة ، اضافة الى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة ، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي .

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ذكره، يتبين لنا بأن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تتمثل في ذلك المفهوم الإستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة 0

كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما:

ميزة التكلفة الأقل: وتبين تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات (سلعة مادية، خدمة) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة نتيجة حصولها على أقل التكاليف.

ميزة التمييز: وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق.

كما أن المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تعمل فيه ، مما يجعلها تستغل الفرص التي يتيحها، حيث تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية ومحاولة تجنب أو التقليل من مخاطره. حيث يمكن أن تعمل كعائق في حصولها على ميزة تنافسية

## الفصل الثاني

مصادر الميزة التنافسية و دور الإبداع

التكنولوجي في تنميتها

تمهيد :

إن سعي المؤسسة للبحث عن ميزة ، و بقصد مواجهة المنافسة ، يحتم عليها معرفة مصادرها ، بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية ، وهو سنتطرق إليه في الجزء الأول من هذا الفصل.

كذلك إن ما يميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة ، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج ، وبالتالي المؤسسة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية ، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الإبداع ، والذي يعتبر الإبداع التكنولوجي كأحد أهم أشكاله وهو ما سنتعرض إليه في الجزء الثاني من هذا الفصل.

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية ، يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها، من خلال إيجاد طرق مناسبة، ولذلك في الجزء الثالث من هذا الفصل سنتطرق إلى كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية للمؤسسة و تنميتها.

المبحث الأول : مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزة التنافسية الاقتصادية متعددة ، وفي هذا الإطار أرجع بعض الكتّاب و منهم Jean Jacques Lambi الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية (1) ، وهو ما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.

المطلب الأول : المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية ، والذي يرجع إلى نظرية الموارد ، التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي Penrose ، الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لمالها من خصائص إستراتيجية ، و مما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها (2) . إن لكل نظرية فرضيات ، مرتكزات و شروط ، كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات.

أولا : فرضيات نظرية الموارد و مرتكزاتها:

- 1- الفرضيات : ترتكز هذه النظرية على فرضيتين هما(3):
  - التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا.
  - الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، و ما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة(4) ، وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل ، و كمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى ، و لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة.

1-الداوي الشيخ و التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، "الكاتب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص262.

2-عبد المليك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، " مجلة العلوم الإنسانية" جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد رقم 04 ماي 2003 ص 116.

3-سملاي يحييه، مرجع سابق ص 49.

4-J.Pierre booto ekioned, « Les technologie de l'information la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources ». (on line) [www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/col.Booto.ekioned-complet.pdf](http://www.idefi.cnrs.fr/management2004/communication/col.Booto.ekioned-complet.pdf).

- 2- مرتكزات تطبيقها : يرتكز تطبيق هذه النظرية أساسا على (1) :
- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد ( التقنية ، المالية و البشرية ).
- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق ، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب ، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.
- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال و المردودية أكثر من جانب الاستثمارات و عدد الأفراد.

#### ثانيا : تصنيف موارد المؤسسة

- 1- الموارد الملموسة : وهي تشمل مختلف الموارد المادية و المالية في المؤسسة و منها:
  - الموارد الأولية : وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات ( منتج ) ، و تظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج و تميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد. أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة و الجودة الجيدة ، وكذلك في الوقت اللازم ، كذلك يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من اجل المحافظة عمها. ولهذا فإن كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب ، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية ، و ذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة ( أنظر الفصل الأول ).
  - معدات الإنتاج : وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ، و تشمل الآلات يضاو الأدوات و الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ، و يمكن تقسيمها إلى (2) :
    - الآلات المتخصصة : و يطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة ، و تضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفية محددة.
    - الآلات غير المتخصصة : و يطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة ، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة و عامة ، و نجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

<sup>1</sup> - عبد الملك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 116.

<sup>2</sup> - رضا صاحب أبو آل علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف المعاصرة ( نظرة بانورامية عامة ) ، مؤسسة الوراق للنشر الأردن ، 2001 ص 92.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة. وعموماً يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية ، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-الموارد المالية : من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ، و معدات الإنتاج ، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة ، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالاً متعددة ، أو الاثنين معاً.

و بما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية ، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالجمم المناسب ، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة ، فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة ، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها ، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية. إذن يتبين لنا بأن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها ، وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعاً.

2- الموارد غير الملموسة : وهي تشمل كل من : الجودة ، المعلومات ، التكنولوجيا ، طريقة العمل ، المعرفة وفيما يلي شرح موجز لهذه الموارد<sup>(1)</sup>.

- الجودة والمعلومات : يمكن شرح كل منهما فيما يلي :ذ

- الجودة : يعرفها C.Jambart " بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات بمنتهج أو خدمة ، و التي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة ". بينما يرى المختصون في الإستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية ، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف<sup>(2)</sup>.

و هناك نظرة حديثة للجودة ، تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة ، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة ، وليس فقط المنتج وتسييره.

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ ، مرجع سابق ، ص 263.

<sup>2</sup> -علي رحال وإلهام يحيوي ، " الجودة و السوق " مجلة أفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، العدد 03 مارس 2001، ص 44-43.

و عليه فإن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل ديناميكي ، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين ، و الجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، و ليس فقط في إغرائه<sup>(1)</sup>.

- المعلومات بم أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية ، فإن المؤسسة مطالبة بعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي ، أي من داخل المؤسسة ( الوثائق ، السجلات... ) ، كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي ، أي من عند المنافسين ، الموردين ، العملاء ... إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات ، وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات<sup>(2)</sup> و بالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات ، و معالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسها و الحصول على ميزة تنافسية.
- التكنولوجيا و معرفة طريقة العمل : يمكن شرح كل منهما فيما يلي :
- التكنولوجيا تعتبر من الموارد غير الملموسة و التي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات ، و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية ، حيث تصنف إلى ثلاث أصناف :
- التكنولوجيا الأساسية : و هي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع ، و لا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.
- التكنولوجيا المحورية : و هي التي تصنع الفرق ، و بالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.
- التكنولوجيا الناشئة : و التي هي في مرحلة الانطلاق، و تعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.
- و بالتالي قد تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية ، و ذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.
- معرفة طريقة العمل : تأتي نتيجة التجربة المكتسبة ، و هي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة و الإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> - علي رحال و إلهام يحيوي ، المرجع السابق ص 46.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب "مقومات إدارة و تنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس ، القاهرة ، العدد 01 ، 1998 ، ص 320.

- المعرفة : من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها ، حيث يرى كل من T. LOLILIER & A.TELLIER " بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة ... " (1).
- إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها ، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد و متميز ، إذ المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة (2).
- وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها ، كما يأتي (3) :
- المعرفة الجوهرية : وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية و تطبيقاتها المختلفة ، مثل العمليات الصناعية وإجراءات وأساليب صناعة معينة .
- المعرفة المتقدمة : وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة ، مؤسسة على منافسها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.
- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي ، بما تتميز به من معرفة عن منافسها داخل الصناعة ، و من أمثلة ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف .
- 3- الكفاءات : تعتبر أحد موارد المؤسسة ، ويمكن التطرق إليها فيما يلي :
- تعريف الكفاءة : يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة ، وهناك عدة تعريف للكفاءات ، منها تعريف المجموعة الفرنسية (Le Medef). حيث ترى أن " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظاتها من خلال العمل الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول ، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها " .

<sup>1</sup>Loillier.A.Tellier, Gestion de l'innovation : décider-mettre en œuvre-diffuser, édition management société , Paris,1999, p189 -

<sup>2</sup>- سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 154.

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم ، " القياسية والتنوع وتليتها في إدارة المعرفة " ، المؤتمر العلمي الأول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير " جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان ، 14-12 ماي 2003.

<sup>4</sup>Hocine Rahim, « Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes », Revue économie et management, Université Abou bakr Belkaid-Tlemcen N° 3, Mars 2004 , pp236-237 -

تصنيف الكفاءة: وتصنف الكفاءة إلى نوعين هما<sup>(1)</sup> :

- الكفاءة الفردية : وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة ، ويتم إضفاء ( القبول ) في الوسط المهني من خلال أساليب كالتجارب المهنية.
- الكفاءة الجماعية ( المحورية) : وهي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص و التكنولوجيات فائقة المستوى ، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات ( القدرات ) المحورية تتميز بخاصيتين<sup>(2)</sup> :

- خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه :
  - التميز والتفرد عن المنافسين ، كما يصعب تقليدها.
- لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات ، ومهما تنوعت مصادرها ، فإن العنصر البشري يظل وراءها و كما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة ، فإن وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.
- 4- الشروط الواجب توفرها في الموارد : يرى كل من Schoemaker & Ait وهم من بين نظرية الموارد أنه وحتى يكون المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية ، لابد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي<sup>(3)</sup> :
- الندرة : أي إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط ، حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.
  - القيمة : أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.
  - التقليد : أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه ، وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء ، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية :

(1) - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 23.

(2) - الداوي الشيخ ، مرجع سابق ، ص 264.

(3) - موساوي زهية و خالد خديجة نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز للكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005 ، ص 173.

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر:
- العلاقة بين المؤسسة و الميزة التنافسية مهمة الأسباب و غير مفهومة.
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا ، مثل سمعة المؤسسة.
- البدائل :حيث أنه للمحافظة على قيمته ، لا يجب أن يكون له بديل و ذلك حتى لا ينقله المنافسون.
- مدة الحياة : في حالة استهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد ، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها كذلك أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلا، لكن تظل الموارد و الكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة ، و كلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها.
- الحيابة : فحسب Barney على المؤسسة تنظيم هيكلتها و إجراءاتها للحصول على القوة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني : المصادر الخارجية

تعتبر إستراتيجيات التنافس ، التي جاء بها مايكل بورتر ، مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم إستراتيجيات التنافس أولاً ثم أشكالها.

#### أولاً : مفهوم إستراتيجيات التنافس

- 1- تعريف الإستراتيجية : هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها ، فحسب ألفريد شاندلار ( Alfred Chandler ) ، تعرف الإستراتيجية على أنها : " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"<sup>(1)</sup>.
- 2- تعريف إستراتيجية التنافس : " هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"<sup>(2)</sup> ، و تعتبر هذه الإستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بورتر ، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع ، ولقد اقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة .

#### ثانياً : أشكال إستراتيجيات التنافس

هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي :

- 1- إستراتيجية خفض التكاليف : وكما تم شرحه في الفصل الأول ، فإن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة و البيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد ( الملموسة ، غير الملموسة ، الكفاءات ) المتاحة و تخفيض التكلفة ، و سنقوم بتقديم هذه الإستراتيجية عند تحليل قوى المنافسة.

– مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي<sup>(3)</sup>:

فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ص 08.

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 227.

<sup>3</sup>-نبيل محمد مرسي ، المرجع السابق ، ص 234 ، ص 236.

- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
  - الموردین : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردین الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً ، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردین.
  - أما الداخلون الجدد: فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
  - المنتجات البديلة : إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق ، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر ، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
  - عيوبها: وكم أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب ، من أهمها<sup>(1)</sup> :
    - قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
    - قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.
- ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية.
- 2- إستراتيجية التمييز: يتميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال ، منها ما يلي<sup>(2)</sup> : التصميم (مثل شركة رولزرويس للسيارات) الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا) ، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا) ، خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال) ، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا) ، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي الكوكاكولا وبيبسي كولا).
- مزاياها : تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي<sup>(3)</sup> :

<sup>1</sup>-نادية لعارف ، مرجع سابق ، ص110.

<sup>2</sup>-رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص469.

<sup>3</sup>- شار لزهل و جاريت جونز، مرجع سابق ، ص 317.

- المنافسين : إن التمييز يحيي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء ، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.
- المشترين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.
- الموردین: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة ، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
- الداخولون الجدد : يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع ، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة ، لكسب القدرة على المنافسة ، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.
- أما المنتجات البديلة : يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء ، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المتميز ، وفي قدرتها أيضا على إعاقه ولاء العملاء للعلامة.
- عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:
- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي، ( الجودة ، الخدمة. . . ) فإنه من الصعب التقليد ، و بالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.
- ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة و إستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا.

<sup>1</sup>-نادية العارف ، مرجع سابق ، ص111.

تؤكد ذلك النتيجة التي توصلت إليها الباحثة عايدة جعوة (Aida Jaoua) في دراسة قامت بها على 34 مؤسسة تونسية في قطاع الغزل والنسيج ، حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين السعر وجودة المنتج<sup>(1)</sup> ، أما الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الإستراتيجية ، منها ما يلي<sup>(2)</sup> :

- إتباع إستراتيجية التمييز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية ، مثل " شركة كريزلر " حيث طرحت في التسعينات أكثر من عشرين طرازاً مختلفاً من السيارات لشرائح مختلفة من سوق السيارات ، ورغم المظهر المختلف للعشرين نوعاً إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوط إنتاج مختلفة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق ، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلاً من إعطاء العملاء حرية واسعة في الخيارات ، مثل صانعي السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، اقتصادية ، رفاهية، رياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية.
- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.
- ومن خلال ما سبق ، يمكن القول بأن الإستراتيجية ثنائية البعد ( السعر، الجودة ) هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيقاً للربح وتحرك المؤسسات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، و جني ثمار حسن إدارة الموارد وتقنيات التسويق.

<sup>1</sup>Aida gaoua, « La double domination : Une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle », Revue internationale sur le travail et la société, volume03,N°02 Octobre2005 , p 251.

<sup>2</sup>-شارلزهل و جاريث جونز ، مرجع سابق ، ص 321 و ص 322.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل<sup>(1)</sup>.

– الشروط الواجب توفرها: تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية<sup>(2)</sup>:

- عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ( محدد).
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ، معدل النمو والربحية.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز ، فهناك خطوتان هامتان<sup>(3)</sup> :
  - اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
  - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- مزاياها : تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا ، نوجزها فيما يلي<sup>(4)</sup> :
  - المنافسين : إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز ، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
  - المشتريين : إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها ، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة ، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، و بذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
  - الداخولون الجدد: عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

<sup>1</sup>-M.Porter, op.cit,p 2

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق ص. 240.

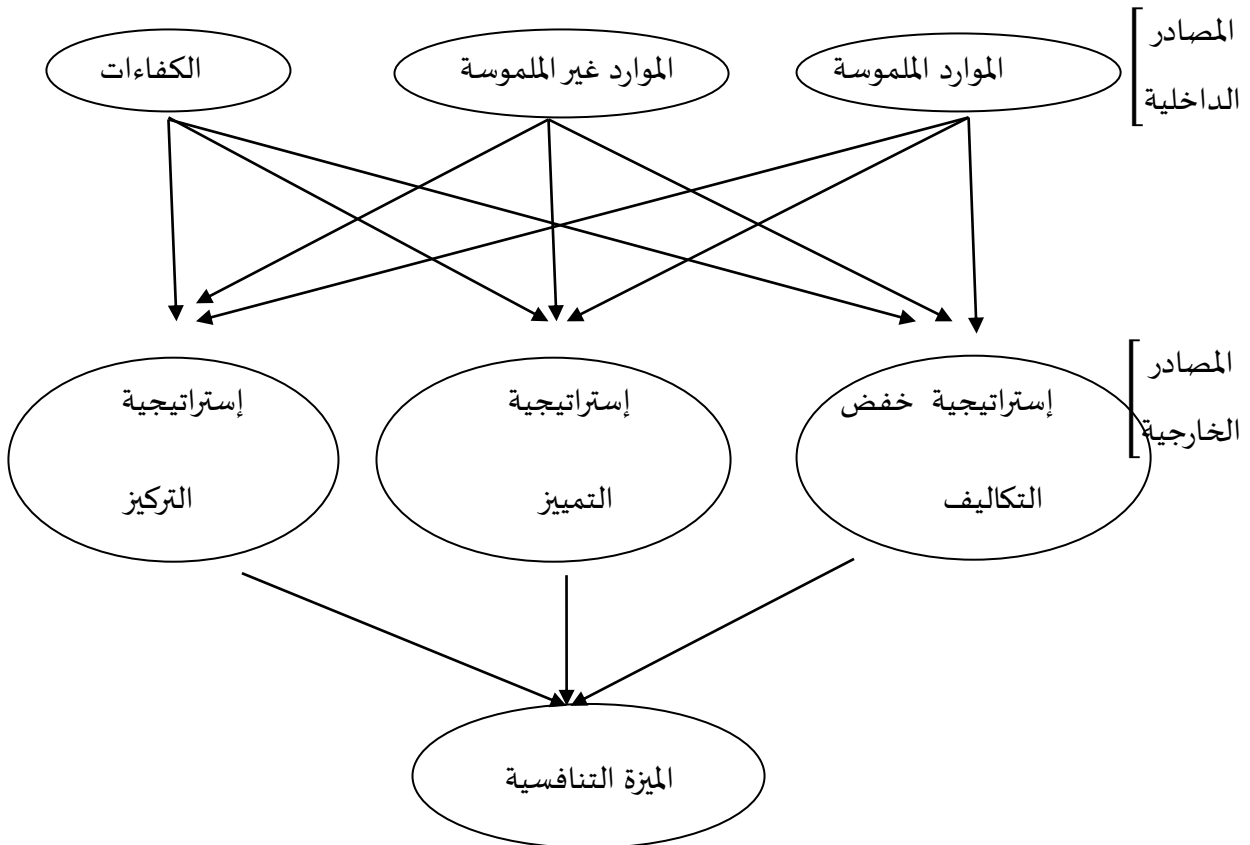
<sup>3</sup>- نبيل محمد مرسي ، المرجع السابق ص 241

<sup>4</sup>- شارلزهل و جاريت جونز، مرجع سابق ، ص 327.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصدرين : داخلي و خارجي ، وكل منهما يساهم في تحقيقها حيث يؤدي توفر المؤسسة على موارد معينة ( مصادر داخلية ) ، تعمل على استغلالها و تجسيدها في شكل أحد إستراتيجيات التنافس التي تتناسب معها ( مصادر خارجية ) من أجل حصولها على ميزة تنافسية ، مع مراعاة المحيط الذي تنشط فيه.

و على ضوء ما سبق يمكن وضع الشكل التالي الذي يوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل (2 - 1) : مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية



## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي بالمؤسسة

تشهد بيئة الأعمال اليوم ، ثورة متزايدة نحو تدفق المنتجات الجديدة في السوق، وذلك نتيجة قيام المؤسسات بالإبداعات التكنولوجية الذي له أشكال ودرجات ، كما له نظام وهو ما سنقوم بالتعرف عليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول : تعريف الإبداع التكنولوجي

أولاً: تعريف الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به

## 1- تعريف الإبداع :

إن حدا المشاكل التي نتلقها عند تحليل الإبداع هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح فالإبداع كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (INNOVATION) . فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد ( الحداثة ) والبعض الأخر يقدم الإبداع كأى شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها ، أو أيضا كإنتاج وتطبيق أفكار و عمليات منتجات و خدمات جديدة في نطاق معين ، هناك أيضا من تصور الإبداع كشيء مبكر لفكرة جديدة . فريق آخر يرى أن الإبداع و التحسين يمثلان شيئا واحدا، و في الأخير نجد أن بعض الأشخاص يرون بأنه تغيير مهم دون أن يكون جذريا.

في التحليل الاقتصادي الكلاسيكي الإبداع مرادف للتقدم التقني ، فهو محصور في البعد التقني البحث فضلا عن ذلك فهو يبرز و يبني في المؤسسة.

أشار شومبيتر (Schumpeter) إلى 05 أنواع من الإبداع و هي البحث عن : منتج جديد ، طريقة إنتاج جديدة ، غزو سوق جديدة ، مصدر جديد للمواد الأولية ، و تنظيم جديد للإنتاج<sup>(1)</sup> ، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج جديد شيء جديد، يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة من الإبداع ، و يتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد.

وبالتالي كل استعمال مسبق لنفس المعرفة ، في مناسبة أخرى لا يمكن أن يأخذ شكل إبداع بما أن هذا الأخير قد طبق في مكان آخر ، فالإبداع حسب شومبتير غير تقني ولكنه محصور نسبيا، و من هنا يوصف هذا التعريف للإبداع بالمطلق، بمعنى أن الإبداع وافق و يطابق لحظة وحيدة.

<sup>1</sup>Christian Marbach, « PME et innovation technologique pour une relation plus naturelle »,regard sur les PME,N°10, Paris , 2<sup>eme</sup>

وبالتالي كل استعمال مسبق لنفس المعرفة ، في مناسبة أخرى لا يمكن أن يأخذ شكل إبداع بما أن هذا الأخير قد طبق في مكان آخر ، فالإبداع حسب شومبتير غير تقني ولكنه محصور نسبياً ، ومن هنا يوصف هذا التعريف للإبداع بالمطلق ، بمعنى أن الإبداع وافق ويطابق لحظة وحيدة .  
إن الإبداع هو بالضرورة الإدخال الأول أو لعمل جديد بالإطلاق ، وذلك مقارنة بالنسبة لكل العمليات المتواجدة من قبل .

ينتقد هذا التعريف الضيق للإبداع العديد من المسيرين وعلماء الاجتماع ، فهم حاولوا اقتراح نظرة أكثر دقة للظواهر الاجتماعية ، لاسيما بتنظيم عميق للعمليات الداخلية للمؤسسة ، عندئذ يعرف ببساطة كظهور عنصر جديد لوحدة تحليل معتبرة .

وهكذا يقترح زاتمان (Zattman) التعريف التالي للإبداع ، " هو أية فكرة تطبيق أو عمل مادي المنظور إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تتبناه " ، كما يعرف van de van " بأنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة "(1) .

هذا التعريف للإبداع أصبح مقبولاً بشكل واسع ، فالإبداع التكنولوجي في المنتج ( سلعة أو خدمة ) ستعمل لأول مرة من طرف أعضاء المؤسسة ، وذلك بغض النظر إذا ما كان قد استعمل من طرف الآخرين .  
2- الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به : هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع فالبعض يرى بأنها مرادفة لبعض منها ، وآخرون يرون عكس ذلك ، ومحاوله إزالة بعض الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها به بإيجاز في النقاط التالية(2) :

- الإبداع والابتكار: في غالب الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين ، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة متميزة ، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج ( سلعة أو خدمة ) تقدمها المؤسسة لزيائتها .

<sup>1</sup>- آيت زيان كمال و آيت زيان حورية ، " تسير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية " مقال للملتقى الدولي حول الريادة والإبداع ، جامعة فيلاديلفيا-الأردن ص ص 6-7 ، أيام 15-16/03/2005

على الموقع : <http://www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/1.pdf>

تاريخ التصفح : 2006/01/27

<sup>2</sup>- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب ، "إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية" ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، ص ص 256-260 .

وتجدر الإشارة هنا أنه نادرا ما ينشئ الابتكار مباشرة إبداعا تكنولوجيا لأنه يستوجب ملائمة الموارد البشرية وقدرة الإنتاج فلا يكفي أن يكون لدى المبتكر فكرة ، بل يجب أن تقتنع لإدارة المؤسسة بها وتنفذها.

- الإبداع والتغيير: في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير ، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع ، لكن لابد من التمييز بينهما ، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها.

ويصنف الإبداع إلى عدة أنواع أو أشكال ، ولكن ما يهمنا هو الإبداع التكنولوجي أو التقني ، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل.

### ثانيا : تعريف الإبداع التكنولوجي

1- تعريف الإبداع التكنولوجي : يمكن تعريفه " بأنه يعني واحد من أربعة عناصر: تقدي منتج جديد تماما أو تحسين المنتجات الموجودة حاليا ، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا"(1) ، كذلك يعرف بأنه " تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية ، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>(2)</sup>.

2- طبيعة الإبداع التكنولوجي : انطلاقا من التعريف الثاني ، يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى نوعين وهما(3) :

- الإبداع التكنولوجي للمنتج : الذي يخص تصميم المنتج ( مواد ، تجهيزات ، أدوات ... ) ، وتعني وضعه حيز التنفيذ أو التسويق جديد أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو أقل خاصية من خصائصه (4)، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

<sup>1</sup>-صالح مهدي العامري ، " المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي" ، الجريدة الاقتصادية الالكترونية ، العدد 4587 على الموقع : <http://www.aleqt.com/article.php?do=show&id=944>

تاريخ التصفح : 2006/05/03

<sup>2</sup>- م.سعيد أوكيل اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ص 33.

<sup>3</sup>- م.سعيد أوكيل ، المرجع السابق ، ص 33

<sup>4</sup>Valenduc Gérard et Warrant Françoise, « L'innovation technologique au service du développement » Namur, fondation travail-Université, février 2001, p3.

الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج : و نقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة أو الخدمة و يهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة.

و تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج و الإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج ، عندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإنه كلما جرى تغيير تلك المنتجات ، كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أم عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا ، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعي حتما تغيير التجهيزات و الأسلوب الفني<sup>(1)</sup>.

### ثالثا : درجة الإبداع التكنولوجي

من خلال التعريف الأول للإبداع التكنولوجي فإنه يمكن تصنيفه من حيث درجة الإبداع فيه إلى قسمين و هما<sup>(1)</sup>:

1- الإبداع التكنولوجي التدريجي ( الجزئي ): يطلق عليه كذلك بالتحسين ، و يعرف على أنه : "

القيام بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، و كذلك في العمليات و الأساليب الإنتاجية المستخدمة..."<sup>(2)</sup>.

إن تبني الإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى ، إلا أن الخطوة الثانية تتمثل في القيام بالتحسين و الوصول إلى النتائج المرجوة، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة.

— مزايا الإبداع التكنولوجي التدريجي : هناك عدة مزايا لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي نوجزها فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- لا يستغرق وقتا طويلا، و ذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق في المنتج الجديد.
- لا يحتاج إلى موارد ( مادية ، بشرية ، مالية ) كبيرة.

<sup>1</sup> -م سعيد أوكيل ، مرجع سابق ، ص ص 34-35.

<sup>2</sup> -نجن عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ،

2003 ص ص 174-167.

<sup>3</sup> -Bertrand Bellon, L'innovation créatrice, économique, Paris 1997, p05.

مخاطر الإبداع التكنولوجي التدريجي : بالرغم من المزايا المذكورة لهذا الإبداع إلا أن له مخاطر متعلقة بالقيام به نوجز أهمها فيما يلي:

- إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى ، مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون.
- إن التحسين هو في أغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات ، خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الإبداع جذريا .

2-الإبداع التكنولوجي الجذري : يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة .

ويعرف كل من T Loilier & A.Tellier بأنه : "استخدام معارف و مهارات جديدة من أجل أداء أفضل ..."<sup>(1)</sup> إن الإبداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الإبداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من أجل استغلالها كما له عيوب تحاول المؤسسة أن تقلل منها أو تتجنبها من أجل تحقيق أهدافها.

- مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري : نوجز بعضها فيما يلي <sup>(2)</sup> :
- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا و منتجات جديدة ، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة.
- بقدر ما تطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة ، وبالتالي مخاطر كبيرة في أغلب الحالات طويلة الأمد فإنه يمكن أن يحقق أرباحا كبيرة.
- مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري : بالرغم من المزايا المذكورة لهذا الإبداع ، فإنه يمكن إدراج البعض من مخاطره نوجزها فيما يلي <sup>(3)</sup> :
- التكلفة العالية : حيث أن هذا النوع من الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحلها ، مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر مختلفة من أجل تمويل هذه المشاريع.

<sup>1</sup>-T.Loilier-A.tellier,op.cit,p16.

<sup>2</sup>- نجن عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و التجارب الحديثة ، مرجع سابق ص 172

<sup>3</sup>- نجن عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و التجارب الحديثة ، المرجع السابق ، ص ص 173-174

- الفترة الزمنية الطويلة: حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي إلى وصوله في شكله النهائي عدة شهور وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن.
- الاحتمال العالي للفشل: حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة ، وأن 80% منها تموت في مهدها أو في مرحلتها الأولى ، وأن المتبقي ( 20% ) من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على (5%) منها منتجا جديدا ، مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة و تلبي طلبا في السوق .

### المبحث الثالث : دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

إن الأمر لا ينتهي عند معرفتنا لمصادر الميزة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب

من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها ، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي بعد مضي مدة من الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، مما يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسي.

في دراسة أجراها مايكل بورتير (M.Porter) على عشر دول وهي : أمريكا ، إنجلترا ، ألمانيا ، سويسرا السويد ، إيطاليا ، الدانمارك ، اليابان ، كوريا و سنغافورة ، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية ، هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع و التطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة و كذا الالتزام بالاستثمار المتواصل(1) .

وكما أشرنا سابقا ، فإن الإبداع التكنولوجي يعتبر أحد أنواع الإبداع وهو يعتمد على الابتكار و التطوير. بعدما تطرقنا إلى نظام الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة ، سنقوم في هذا الجزء من البحث بالتطرق إلى تأثير الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للميزة التنافسية ( الموارد ) ، و المصادر الخارجية لها ( استراتيجيات التنافس) ، و بالتالي دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول : أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية للميزة التنافسية  
يجرنا الحديث عن الإبداع التكنولوجي ومدى تأثيره على موارد المؤسسة ، إلى الحديث عن كل الموارد التي ذكرناها سابقا ، وهي ثلاثة موارد:

#### أولا : الإبداع التكنولوجي و الموارد الملموسة :

من خلال ما سبق ذكره ، فإنه يمكننا تقسيم الموارد الملموسة للمؤسسة إلى مواد أولية ، معدات الإنتاج و الموارد المالية ، و سنقوم بالتطرق إلى مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على هذه الموارد.

1- الإبداع التكنولوجي و المواد الأولية : إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على

المواد الأولية للإنتاج ، و تختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي .

— إذا كان الإبداع 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.

<sup>1</sup> Michel Merchesnay.management stratégique, Gyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1995.p76. —

<sup>2</sup> - الداوي الشيخ ، مرجع سابق ، ص 262.

- أما إذا كان الإبداع في طرق أو عمليات الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل و ضعيفة ، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية ، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر .
- الإبداع التكنولوجي ومعدات الإنتاج : إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تمتلكها المؤسسة ، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع(1) :
- إذ كان الإبداع التكنولوجي في طرق أو وسائل الإنتاج فإن ذلك من شأن أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج ، مما يتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة أو عن طريق الكراء أو الشراء ، وهذا يتوقف حسب إمكانية المؤسسة المالية .
- 3-الإبداع التكنولوجي والموارد المالية: تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع لأنها كبيرة وذات أمد طويل ، إذا كان الإبداع في المنتج ، وهذا مقارنة مع الإبداع في معدات الإنتاج ، ولذلك تجد المؤسسات مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب ، فضلا عن هذه العملية من مخاطر ، بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة ، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات ، أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها (2).
- فمن حيث مخاطر الإبداع التكنولوجي ، تشير دراسة قام بها الأستاذ Edwin Mansfiel بهارفارد سنة 1977 ، وبمساعدة من طلابه حول حصيلة عدد من مشاريع البحث والتطوير في 16 مؤسسة أمريكية وتوصل إلى أن 27% من المشاريع المدروسة شهدت نجاحا تسويقيا ونجاعة مالية (3).
- مما يعني أنه على الشركات أن تحقق عوائد كبيرة نسبيا لتغطي نفقات المشاريع الأقل نجاحا ، أهم مرحلة في كل نشاط إبداعي ، فحتى في المرحلة السابقة لها وهي مرحلة صياغة الأفكار ، ذلك إن غياب رأس المال يترك الأفكار مجرد خيال.

<sup>1</sup>- Michel Marchesnay, Ibid., p76

<sup>2</sup>- Hocin Rahim, op. cit. p242

<sup>3</sup>- بن مويزة مسعود ، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) في علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، 2005/2004 ، ص 72 .

ثانيا: الإبداع التكنولوجي و الموارد غير الملموسة

من خلال ما سبق ذكره ، فإنه يمكننا تقسيم الموارد غير الملموسة للمؤسسة إلى الجودة، المعلومات التكنولوجية ، طريقة العمل ، المعرفة .

1- الإبداع التكنولوجي والجودة – المعلومات : إن تبني الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من خلاله

إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف ، إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف<sup>(1)</sup> ، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية ، دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين ، من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج . وعليه من أجل معرفة متطلبات السوق ، فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات ، حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط ، بل ضرورة الاستغلال الأمثل والذكي للمعلومات ، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي ، والذي يتطلب ضرورة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة والتي لها أشكال هي : اليقظة التكنولوجية أو العلمية ( وتهتم بالمعلومات الخاصة بالتكنولوجية 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 بالمنافسين في الصناعة )<sup>(2)</sup> .

وبالتالي الإبداع التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات فهي تقضي بشكل متزايد لها والاستخدام الذي لهذه المعلومات<sup>(3)</sup> . مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها.

<sup>1</sup> - عماري عمار و بوسعدة سعيدة ، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 03، 2004 ، ص 51.

<sup>2</sup> Patrick Romagni-valerie Wild. L'intelligence économique au service de l'entreprise , les presses du management, Paris , 1998, pp19-20.

<sup>3</sup> - بول ماتر ، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج ( ترجمة حسن علي ) ، الطبعة الأولى دارالرضا للنشر ، سوريا 2000 ص 73.

- 2- الإبداع التكنولوجي و التكنولوجيا – طريقة الاستخدام: إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية ، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، سواء كانت المعلومات الحالية أو المستقبلية ، مما يساعدها على القيام بإبداعات 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 جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة .
- 3-الإبداع التكنولوجي والمعرفة: أن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطبها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بان تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار وذلك من خلال توليد الأفكار ونقلها متجسدة بمنتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة تهدف من خلال ذلك إلى زيارة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة و قدرة على تقديم دعم و إبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور.

### المطلب الثاني : أثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الخارجية للميزة التنافسية

دائما في سياق الحديث عن دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وبعد التطرق إلى كيفية تأثير الإبداع التكنولوجي في المصادر الداخلية للميزة التنافسية و المتمثلة في الموارد ، فإن الموضوع يحتم علينا كذلك كيف يؤثر الإبداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية ، وبالتالي تنمية هذه الميزة التنافسية ، أي أننا سوف نقوم بتوضيح مدى تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجيات التنافس الثلاث أي كيف يحافظ على الميزة التنافسية ، وكذلك تنميتها وفق ما تقتضيه ظروف المنافسة.

#### أولا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية خفض التكاليف

إن توجه المؤسسة نحو الإبداع التكنولوجي بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق ، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد من صناعات غير متوقعة<sup>(1)</sup>. مما يحتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التكنولوجية التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة الأقل وتنميتها ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية :

- إن المؤسسات التي تطبق الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج ، تتحمل تكلفة أقل 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 تدننه في التكاليف<sup>(2)</sup>.

إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الإبداع التكنولوجي هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة، و التكلفة الوحيدة على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث أن تتسابق المؤسسات على الإتيان بتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة ، وعندما يتوصل إلى هذا فهو يمكن من

<sup>1</sup> Paul Miller.Stratégie et marketing de l'innovation technologique , Dunod,paris ,1997,p11.

<sup>2</sup>Sylvain Leneffe. « Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor. » thèse de doctorat en science de gestion ( non publiée).Université de marne-la-vallée-France .2001p.91.

ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية من تحقيق هوامش أكبر وبالتالي ضمان بقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية<sup>(1)</sup>، إن تبني التحسينات الدورية تماشيا و متطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا العملاء ، وتحويلهم إلى زبائن أوفياء لمنتجاتها كتعبير عن ثقتهم فيها ، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث و التطوير في الجودة و تدنئة تكلفة تحقيقها .

ثانيا: الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التمييز: إن تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية : يمكن للمؤسسات التي تنتج منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية ، مقارنة بتكاليف المدخلات ، وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة ، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها ، إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد ن 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 ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون ، يؤدي إلى تميز المنتج ، تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الإبداع التكنولوجي 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 ، و من أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة و ذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج ، و من الأمثلة المشهورة في ذلك ، نجد شركة مايكروسوفت Microsoft الأمريكية حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخ جديدة من أنظمة الاستغلال ( Windows ) للسوق<sup>(2)</sup> .

من خلال ما سبق ذكره حول تأثير الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية تدنئة التكاليف وإستراتيجية التمييز ، فإن المؤسسة مهما كانت إستراتيجية التنافس التي تنتهجها ، فإنه من شأن الإبداع التكنولوجي أن يساهم في تنمية ميزات التنافسية ، ولكن عليها أن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين . و يوضح الجدول التالي مدى مناسبة طبيعة الإبداع التكنولوجي من أجل تنمية الميزة التنافسية .

الجدول رقم ( 2-2 ) الإبداع و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة<sup>(1)</sup>:

إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة	إستراتيجية المؤسسة	
	تدنئة التكاليف	التمييز
نوع الإبداع	الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج	الإبداع التكنولوجي في المنتج

من خلال الجدول يتبين لنا بأنه بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تدنئة التكاليف ، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية ، ينبغي لها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج. اما المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التميز كمصدر لميزتها التنافسية ، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها ، ينبغي لها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

---

<sup>1-</sup> Source : Sylvain Leneffe. Op.cit.p,98.

خلاصة الفصل:

- من خلال ما سبق يتبين لنا بأنه هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما :
- مصادر داخلية : متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، و التي تتطلب توفر مجموعة من الشروط حتى تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية ، و المؤسسة مطالبة باستغلالها أحسن استغلال .
  - مصادر خارجية: متمثلة أساسا في استراتيجيات التنافس الثلاث(التكلفة الأقل ، تمييز المنتج، التركيز).
- كما يجب الإشارة إلى أن العلاقات بين المصادر الداخلية و الخارجية هي علاقة تكاملية ، حيث أن تنفيذ أحد استراتيجيات التنافس يتطلب توفير الموارد التي تناسبها من أجل الحصول على الميزة التنافسية ، كما يجب الإشارة إلى الدور الذي يلعبه الإطار الوطني كمساعد للمؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية . إن الأمر لا ينتهي عند تحقيق ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب من المؤسسة السعي دائما لتنمية ما تحققه من ميزة و مزايا تنافسية ، إذ كان هدفها التآلق في بيئة الأعمال ، و ذلك عن طريق الإبداع التكنولوجي ( حسب طبيعته و درجة ) لما يتيح من منتجات أو وسائل ( طرق ) إنتاج جديدة ، و بالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية و تنميتها من خلال :
- الإبداع في المنتج ، إذ كانت الميزة التنافسية من درجة منتج متميز .
  - الإبداع في طريقة أو أسلوب الإنتاج ، إذ كانت الميزة التنافسية من درجة منتج ذو تكلفة أقل.
- و تجدر الإشارة إلى ضرورة توفير كل المتطلبات و العوامل المساعدة على نجاح مشاريع الإبداع التكنولوجي. كما أن استمرارية الميزة التنافسية تتوقف على مجموعة من العوامل ( عوائق التقليد ، قدرة المنافسين ، ديناميكية الصناعة) تعمل كمحدد لذلك.

## الفصل الثالث:

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بنك بدر

تمهيد:

عرف القطاع المصرفي الجزائري عدة تطورات منذ الاستقلال انعكست على أدائه وارتبطت بتطور الاقتصاد، واعتمادا على التحولات التي عرفتها الجزائر منذ تسعينيات القرن العشرين، حيث قسم تطوره إلى مرحلتين، هما النظام المصرفي قبل 1990 وبعدها، ونعني بالاصلاح المصرفي إشراكه بصورة فعلية في التنمية الاقتصادية وأن يكون دافعا للاقتصاد لا مسائرا له.

تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسين، العنصر الأول، هو مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية ويتمثل العنصر الثاني في مدى قدرته على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة، وتتطلب هذه العملية وجود بيئة ذات هيكله مناسبة وتنظيم اقتصادي ملائم، تتحدد فيه الأداءات وفق تحسين وتنويع الخدمات بوساطة استغلال أفضل الطرق والتقنيات المتاحة له.

ومن أجل إعطاء فكرة عن جودة الخدمات المصرفية سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط ما تم عرضه سابقا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: تقديم بنك تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR "

سنتطرق في هذا البحث إلى نشأة البنك، تعريفه، وأهم المراحل التي مر بها والهيكل

التنظيمي له وكذلك إلى التعريف بالمديرية الجهوية لولاية المدية .

المطلب الأول: نشأة البنك، تعريفه ومراحل تطوره.

أولا : نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR "

كان البنك الوطني الجزائري ( BNA ) المسؤول عن تمويل القطاع الفلاحي ، ونظرا للحاجة المتزايدة

والمستمرة

للقطاع الفلاحي أظهر عجزا ونقصا ملموسا في هذه المهمة ، أدى إلى ضرورة إنشاء بنك آخر يكلف كية

بهذه المهمة على انفراد.

وبموجب المرسوم 106/82 الصادر في 07 جمادى الأولى 1402 هـ . الموافق ل : 13 مارس 1982 ، تم إنشاء

بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث نشر القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 19/09/1982 م ، وحدده

القانون الأساسي .

وقد ظهر هذا البنك في تلك الفترة لسببين رئيسيين هما :

أ - الرغبة في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردوديته ، ومنه تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ، ورفع المستوى المعيشي لسكان الأرياف وتحسين حياتهم .

ب - الظروف الاقتصادية التي أدت إلى إنشاء هذا البنك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني ، تنمية الرعي ، بناء السدود ، وحفر الآبار ، وزيادة المساحات الصالحة للزراعة واستصلاح أراضي أخرى جديدة .

ولقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة للتكفل بتمويل احتياجات القطاع الفلاحي ، وكذا تمويل مختلف النشاطات المتمثلة في بناء السدود والمؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة وكذا مختلف التنظيمات الفلاحية ، إضافة إلى قطاع الصيد البحري وتنظيم الغابات وكذلك تمويل كل المشاريع التي تساهم في تنمية الأرياف .

ثانيا: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا

الاستقلال

في التسيير، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف ، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثل البنوك التجارية الأخرى : B,D,L,C,P,A .... الخ فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية ، كما يعتبر صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى .

في بداية الأمر تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (B,NA) وأصبح يحتضن في يومنا هذا 370 وكالة و48 مجموعة جهوية محلية ، يشغل البنك حوالي 10 آلاف عامل مابين إطار و موظف .

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظيفتين أساسيتين هما :

❖ بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات .

❖ بنك التنمية الذي ينفذ مخططات وبرامج الفلاحة

ثالثا : مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR "

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل نوجزها فيما يلي :

أ - الفترة (1982-1989) : تفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن البنك الوطني الجزائري (B,NA) سنة 1982 وخلال هذه السنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العام الريفي وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية ، وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة وكفاءة عالية في تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية .

ب- الفترة (1989 - 1999) : استطاع البنك خلال هذه الفترة توسيع آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاطات الاقتصادية فقام بإدخال برامج الإعلام الآلي منها :

1 - سنة 1991: قام بتطبيق نظام (Swift) لتطبيق عملية التجارة الخارجية الدولية

2- سنة 1992: قام بوضع برمجيات (Progiciel Syby) بفروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض ، تسيير عمليات الصندوق ) .

إضافة إلى إدخال المعلوماتية على عمليات التجارة الخارجية ، كذلك إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالة<sup>(1)</sup>

3 - سنة 1993 : إدخال المعلوماتية على جميع العمليات البنكية .

4 - سنة 1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة التسديد والسحب .

5- سنة 1996 : إدخال عملية الفحص السلبي (Télétraitement) والتي سهلت العمليات البنكية عن بعد وفي هذا الوقت المطلوب .

6- سنة 1998 : قام البنك بتشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

د - الفترة (1999-2005) : خلال هذه الفترة تم دخول البنك في ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وخاصة مجال الإستثمار المستعمل من طرف رجال الأعمال ، حيث تم انجاز مشاريع عدة أهمها :

- 1- في سنة 2000 : القيام بفحص دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف لأداء البنك، وكذا انجاز مخطط التسوية للمؤسسة لمطابقة المعايير الدولية .
  - 2- في سنة 2001 : قيام البنك بالتطهير المالي والمحاسبي لتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية .
  - 3- في سنة 2002 : تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برامج Progiel Sybu (\*)
- كذلك اعتمد بنك بدر لبرنامج خماسي يركز أساسا على عصنة البنك وتحسين الخدمات اضافة الى احداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي الفترة ( 2005 الى يومنا هذا ) :
- خلال هذه المرحلة قام البنك باعادة تخصيصه في الميدان الفلاحي ومنه تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة ، ومن خلال تعرضنا لمراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نستطيع ان نقدمه في النقاط الرئيسية هي :
- 1 . يعتبر البنك الاول في ترتيب البنوك التجارية .
  - 2 . استعماله لنظام ( swift ) منذ سنة 1991 .
  - 3 . استعماله لنظام الاعلام الألي في مختلف عمليات التجارة الخارجية .
  - 4 . الشبكة أكثر كثافة .
  - 5 . هو بنك شامل يمول مختلف القطاعات الاقتصادية .
  - 6 . أول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك المحاسبي مع خدمات شخصية .
  - 7 . ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة .
  - 8 . القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد (1) .

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية : (1)

تتمثل مهامه فيما يلي :

- 1- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها بنك تجاري ( قرض ، صرف ، أو خزينة ).
- 2- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا
- 3- المشاركة في جميع مجالات التوفير والإحتياط
- 4- تعامله مع مؤسسات القرض العمومي
- 5- القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني

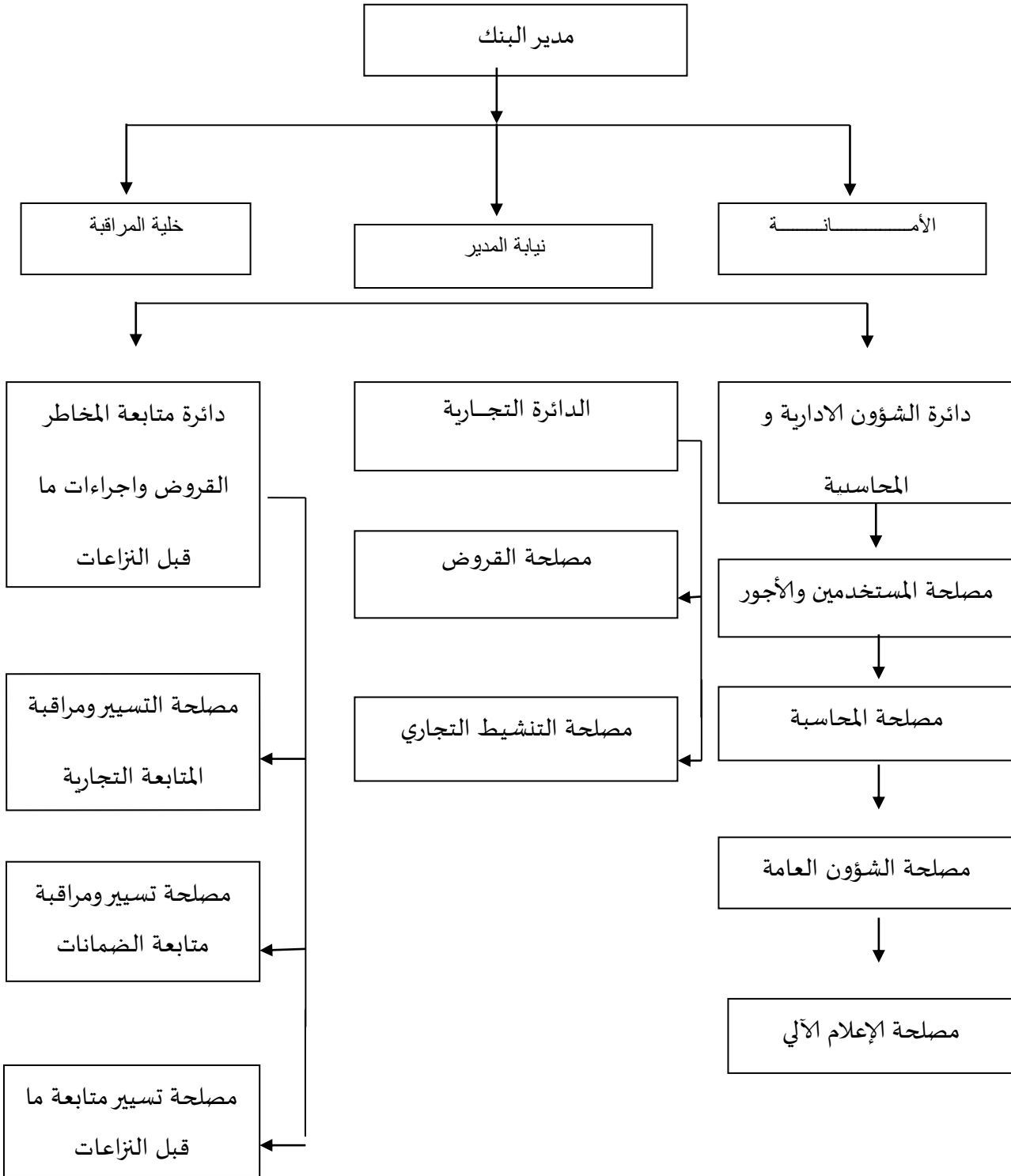
## 6- منح قروض قصيرة ومتوسطة الأجل

ثانيا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

تتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية :

- 1- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية .
- 2- تطوير المنتجات الغذائية الزراعية والصناعية، وكذا مساعدة الفلاحين في ترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية ودعم المهن الحرة.
- 3- يهدف البنك إلى المنافسة مع البنوك الأخرى في مجال تقديم الخدمات وتحسين الظروف وتوفير أحسن الخدمات للعميل .
- 4- تجديد الممتلكات والوسائل
- 5- تطوير نوعية الخدمات المقدمة
- 6- التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن .
- 7- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني .
- 8- توسيع مجالات القروض في القطاعات غير الفلاحية .
- 9- المساهمة في تحسين ظروف المعيشة والعمل على تطوير الأرياف .
- 10- إيجاد سياسة أكثر فعالية في جميع الموارد .

الشكل رقم : ( 3.3 ) : الهيكل التنظيمي لوكالة عمي موسى للاستغلال 876 :



المصدر: وثائق البنك

المبحث الثاني: المزيج التسويقي لبنك بدر BADR في إطار المنافسة.

إن بنك بدر كغيره من البنوك يقوم بكل ما يلزم لجلب عملاء جدد ، وبذلك يحافظ على مكانته في السوق ومن ثم تكون له ميزة تنافسية تبقى في ريادة البنوك الجزائرية .

المطلب الأول : الخدمات المقدمة من طرف البنك :

إن تقديم بنك بدر لخدمات تتلائم مع رغبات ومتطلبات الزبائن ، وبأعلى جودة ممكنة لزيادة حصته في السوق رغم المنافسة المحيطة به ، ولم يكتف بهذا فقط بل هو يعمل جاهدا للبحث عن منتجات جديدة تلبي حاجات العمال المتزايدة والمتطورة ، وعلى هذا الأساس يقدم جملة من الخدمات تمثل في :

الفرع الأول : الإيداعات المصرفية :

ويمكن تقديمها كما يلي :

1 - حساب الإيداع لأجل : هو حساب غير مقيد بسندات بنكية موجه للأشخاص سواء كانوا طبيعيين أو معنويين ، حيث يضع العميل مبلغ تحت تصرف المصرف في مدة محدودة بغرض الحصول على فوائد مقابل ذلك ، ولا يمكن له سحب هذا المبلغ أو حتى جزء منه خلال هذه الفترة ، وينقسم إلى قسمين :

1- ودائع اسمية

❖ ودائع لحاملها

❖ ودائع مجهولة

2- وصل الصندوق : من ثلاثة أشهر إلى سنتين .

ب - الحساب الجاري : هو حساب مفتوح خصيصا لأفراد أو الجامعات الذين يمارسون النشاط التجاري ، ولا ينتج أي فائدة كما يمكن أن يكون ذو رصيد دائن (السحب على المكشوف )

ج - حساب الشيكات : هو حساب موجه للجمهور عامة (طبيعيين أو معنويين ) والذين لا يمارسون أي نشاط تجاري ويمكن لصاحب هذا الحساب سحب المبلغ الذي يريده في أي وقت

د حساب بالعملة الصعبة : هو حساب منتج للفوائد ، مفتوح لكل الأفراد سواء كان مقر إقامتهم داخل البلاد أو خارجها

هـ- حساب الأموال بالعملة المحلية : يقدر المبلغ ب : 10000 دج على الأقل ، بمعدل فائدة ثابتة تدفع في آخر المدة الزمنية المحددة من طرف البنك .

و - سندات الصندوق : هو إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ، والمبلغ الأدنى مقدر ب : 1000 دج ، وللحصول عليه يقوم الفرد بتوظيف مبلغ معين في البنك لمدة محددة ، ويقوم هذا الأخير بدوره بإقراض هذا المبلغ مقابل فائدة متغيرة .

#### الفرع الثاني : دفتر الإيداع ( التوفير )

في إطار تشجيع التوفير والإيداع يقوم البنك بفتح دفاتر للأشخاص الطبيعيين فقط ، تسج فيها مختلف عمليات الإيداع والسحب ويمكن أن يكون بفوائد (5.25%) أو بدون فوائد حسب رغبة الأفراد ، وهو أنواع :

أ دفتر الإيداع للصغار: يخص هذا الحساب الأفراد الذين يقل أعمارهم عن 18 سنة ، وهو منتج لفوائد محددة ، ويستفيد حامل الدفتر عند بلوغه سن الرشد من قرض مقدم من طرف البنك .

ب : دفتر الإيداع للأشبال يخص الأفراد الذين يزيد أعمارهم عن 19 سنة

#### الفرع الثالث : البطاقة البنكية BADR :

هي بطاقة موجهة لزبائن بنك بدر ، وصالحة لسحب الأموال والدفع بها في نفس الوقت ، نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة لدى الوكالات الجزائرية ، ومن فوائد هذه البطاقة :

❖ تسهيل عملية السحب والتي تسمح لصاحبها السحب (24/24 ساعة) ، وحتى في الأعياد وأيام العطل ، إضافة إلى تجنب الإنتظار الطويل في الشباك .

#### الفرع الرابع : تمويل الإستثمارات .

كان يقوم البنك في السابق بتمويل جميع الاستثمارات ، وكان نظرا للحاجة الملحة لقطاع الفلاحة باعتبار الجزائر بلد فلاحي أصبح حاليا البنك يقوم بتمويل هذا القطاع فقط ، ماعدا قدامى الزبائن ، وتمثل هذه الإستثمارات في :

أ - تمويل الصناعة الغذائية : والمتمثلة في :

- 1- صناعة اللحوم الحمراء والاسماك .
- 2- صناعة المواد الدسمة والحليب
- 3- تحويل وحفظ الفواكه والخضر.
- 4- صناعة الحبوب

5 . انتاج النشويات ( أميلاس) .

6. انتاج أغذية الحيوانات .

هذا بالاضافة الى صناعات غذائية ضرورية أخرى .

ب . تحويل صناعة المشروبات:

1 . انتاج الحياة المعدنية .

2 . انتاج المشروبات المبرد ( ليمون ، كولا ، شاي .....).

3 . انتاج برة المشروبات .

ج . تغليف وتكييف :

المتعلقة بكافة أنواع التغليف ( خشبية ، بلاستيكية ، زجاجية ، حديدية ) التي لها علاقة بمنتجات فلاحية .

د . تمويل مشاريع التنمية الريفية :مثل قطاع النقل ، وتدعيم تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية ، وتطوير السكن في الوسط الريفي ، بالاضافة الى مشاريع الري الصغيرة.

هـ . تمويل النشاطات المحيطة : وهي كتالي

1. صناعة المواد الجلدية.

2. صناعة المواد الخشبية .

3 . صناعة الات وتجهيزات استغلال الغابات .

4 . صناعة آلات للصناعة الفلاحية والغذائية .....الخ .

ز. تمويل الفلاحة والخدمات الملحقة : وتتمثل في

1 . زراعة الحبوب .

2 . زراعة صناعية .

3 . زراعة الخضر .

4 . زراعة الكروم .....الخ .

ج . تمويل قطاع الصيد البحري : يمول قطاع الصيد البحري وتربية الاسماك على شكل قروض متوسطة الأجل من 7 الى 8 سنوات وبفوائد سنوية تقدر ب: 5,6 .

ط . تربية الماشية : المتمثلة في : تربية الغنم ، الدواجن و الخيل ومختلف الحيوانات الأخرى .

ي . تمويل قطاع الصحة : مثل فتح عيادات طبية وصيدليات ، وذلك في شكل قروض لمدة 5 سنوات بمعدل فائدة يقدر ب 3,5 ذلك في المناطق الريفية .

ك . التسويق والتوزيع :

1 . تسويق الجملة للمنتجات الفلاحية الصافية والحيوانات الحية .

2 . تسويق المواد الغذائية بالجملة .

3 . تسويق المواد الغذائية بالتجزئة في دكاكين مخصصة .

الفرع الخامس : القروض المقدمة من طرف البنك :

أ . قروض الاستغلال : هو عبارة عن قرض قصير الأجل تتراوح مدته من سنة الى 18 شهر ، تمنح لمواجهة ظرف مؤقت تلجأ اليه المؤسسة اذا ازدادت التغطية الأنبية لاحتياجات خزيتها ، أو اذا أراد مواجهة عملية تجارية في زمن محدد .

ب . قروض الاستثمار : تتراوح مدتها من سنتين الى 7 سنوات ، وهي قروض متوسطة المدى ، يتم من خلالها تمويل كل مشروع استثماري للابداع ، التوسع أو لتجديد وسائل الانتاج .

ج . القرض الرفيق :

ظهر هذا النوع من القروض في بنك البدرالى الوجود في سنة 2008 ، بتوصية من السيد رئيس الجمهورية في اطار النهوض بقطاع الفلاحة ، وهو عبارة عن حافز للاستثمار في هذا المجال ، وهو قرض يمنح بدون فوائد لمدة سنة كاملة ، وفي حالة عدم سداد خلال الفترة المذكورة يقوم البنك باعطاء مهلة 6 أشهر كحد أقصى لسداده ، وتقديم التبريرات اللازمة من طرف المستفيد .

## المطلب الثاني: المزيج التسويقي لبنك

حتى يستطيع بنك بدر غزو السوق واثبات وجوده فيه كان لابد عليه من استخدام مزيج تسويقي متكامل يتمثل في:

## الفرع الاول: الخدمات

تتمثل في مختلف الخدمات التي يقدمها هذا البنك لعملائه ،وقد تم ذكرها بالتفصيل في المطلب السابق.

## الفرع الثاني: التسعير

يعتبر اسلوب التسعير الموجه الى السوق احد اهم العوامل التي يؤثر على اتخاذ العميل قرار شراء الخدمة و من ثم التأثير على رمجية البنك ، حيث ان هذه السياسة تلعب دورا جد محدود في التسويق البنكي وهذا راجع لعدة اسبابي اهمها كون معظم الاسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، وفي حالة ما إذا قام البنك بتحديد اسعار منتجاته فيتم ذلك على اساس تقدير المردودية التي يقدمها كل منتج ، اما فيما يخص المنتجات الجديدة فيعتمد البد في تحديد اسعارها على طريقة مشابهة لطريقة التسعير البسيكولوجي او سعر قبول لدى الزبون، ويستعمل البدر في تحديد اسعاره عدة تقنيات معروفة على مستوى البنوك تتمثل في :

ا. أيام القيمة : تعني بها اليوم الذي تسجل فيه العملية المصرفية سواء كان السحب او الدفع ، فبالنسبة إلى السحب مثلا: إذا 27 من الشهر فان تاريخ القيمة يكون 26 اي مسبق بيوم .

اما بالنسبة للدفع إذا كان يوم الدفع 27 من الشهر فان تاريخ القيمة يكون يوم 28 من الشهر اي مؤخر بيوم ، م هذا الفارق هو بمثابة عمولة الدفع يتقاضاها البنك .

ب. الايام المفتوحة : تعني بها الايام التي يكون فيها البنك فاتح ابوابه للجمهور تتمثل في 5 ايام في الاسبوع (من الاحد إلى الخميس).

## الفرع الثالث : الترويج

يمثل أحد أهم عناصر المزيج التسويقي ويضم عددا م أساليب الاتصال التي تمكن البنك من الاتصال بعملائه وبلوغ أهدافه ، ويقصد به مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البنك قصد جلب انتباه العملاء واعلامهم بالخدمات التي يقدمها عارضا بذلك مميزاتهما ومدى قدرتها على اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

ان عملية الترويج ليست هدف بحد ذاته ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف منتظرة ، وتتكون من مجموعة من العناصر ت تضم : الدعاية والاعلان ، والبيع الشخصي ، العلاقات العامة ، وتنشيط المبيعات .

ومن أبعاد عملية الترويج نجد الاتصال الداخلي والخارجي ، ومن خلال ما لا حظناه على مستوى هذا البنك لا يعير اهتماما كبيرا للاتصال الداخلي ، والذي نعني به التأكد من السير الحسن داخل البنك الذي يعكس

الذي يكمن دوره في اعلام جميع المستخدمين بالأهداف المسيطرة واعطائهم صورة كاملة عن وضعية البنك حيث يوجد نقص في الاتصال سواء بين المصالح أو بين العمال ورؤسائهم ، كما أن أغلب العمال لا يهتمون بشؤون البنك ، وهذا لعدم تحفيزه لعماله كتشجيعهم وتقديم علاوات ومكافآت .

أما فيما يخص الاتصال الخارجي يستعمل عدة وسائل كالتلفزة، الراديو، الدعاية والملصقات ومجلة BADR ANFOS و التي تصدر كل شهرين موجهة للعمال والزبائن على حد سواء .

اضافة الى هذه الوسائل هناك وسائل أخرى يصدرها البنك : مثل رزنامات ، حامل مفاتيح ، محافظ وحقائب ، مفكرات تحت شعار بنك البدر .

وكل هذه الوسائل تساعد البنك على ترقية صورته وتحسينها لدى زبائنه وتعرفه عليه .

أما فيما يخص الوسائل الاعلامية التي يستعملها بنك البدر في اعلام زبائنه بمنتجاته الجديدة تتمثل في : الهاتف ، البريد ، الانترنت وغيرها من الملصقات .

#### الفرع الرابع التوزيع :

ان أهمية التوزيع في المزيج التسويقي تنبع في أنه يحقق وصول الخدمات المصرفية الى العميل في الوقت والمكان المناسبين ، لهذا على المصرف أن يختار منافذ توزيع خدماته بعد دراسته متأنية ن وتتمثل هذه السياسة في بنك بدر ، في نشر نقاط البيع . الوكالات . قصد الوصول بسرعة وفعالية الى أكبر عدد ممكن من الزبائن ، لذلك يحاول البنك أن يكون متواجد في كل مكان على التراب الوطني حيث يتميز عن غيره من البنوك المنافسة بامتلاكه لأوسع شبكة توزيع مقارنة مع المنافسيه ، اذ يملك 370 وكالة موزعة في 48 ولاية ن فهو يحاول فرض وجوده عن طريق فتحه لهذه الوكالات ن اضافة الى امتلاكه لعدد من الموزعات الالية ، وفي وكالة يوجد رمز أو اشعار في مدخل البنك أو بداخله ، ونلاحظ أن أغلب الزبائن يختارون التعامل مع بنك بدلبسبب قربه منهم واتساع شبكته .

#### المطلب الثالث : تطوير المزايا التنافسية في بنك BADR

يسعى هذا البنك كأى بنك آخر الى كسب مزايا تنافسية ويمكن ذكر البعض منها :

#### الفرع الأول :التمركز

لعل اهم ميزة تنافسية لدى هذا البنك هو وجود عدد كبير من الوكالات ( 370 وكالة في 48 ولاية ) ن تسمح له بتواجد امام أكبر عدد من العملاء .

## الفرع الثاني : الايداعات لدى البنك

يلاحظ هذا البنك وجود ايداعات بفوائد أو بدون فوائد ن وهذا نظرا للبيئة الاسلامية المتواجد فيها ، ويكون هذا حسب رغبة الزبون .

## الفرع الثالث : التأمين

نظرا لمخاطر التي قد يتعرض لها منتج الزبون ، قام بنك بدر بإنشاء شراكة بينه وبين SAA

تحت شعار : VIVons .VIVonassures .

وكان ذلك طبقا للتعليمية رقم 03.12 الصادرة في 26 أوت 2003 ، والمطبقة في 01 سبتمبر 2004 .

حيث يتم التأمين على مختلف النشاطات التي يقوم بها لزبون من المخاطر التي قد تصيبه ز

## الفرع الرابع : مسح الديون

في اطار السياسة المتبعة من طرف الدولة ن يقوم هذا البنك في بعض الأحيان بمسح ديون بعض العملاء ، بعد أن يقوم هذا الأخير بتقديم التبريرات اللازمة والتي تخول له الحصول على هذه الميزة .

## الفرع الخامس : الموارد البشرية ( التكوين والتدريب )

في اطار زيادة كفاءة الموارد البشرية لعمال البنك ، تقوم سياسة البدر بالقيام بدورات تكوينية على المدى القصير والبعيد ، لتطوير كفاءة العمال والموظفين لمواكبة التطورات البنكية .

## الفرع السادس : تدعيم تشغيل الشباب

حيث يساهم البنك بدعم وتشغيل الشباب ، وذلك طبعا في اطار تخصصه ، وبذلك يدعم هؤلاء بمختلف القروض الذي يحتاجون اليها لتنمية مشاريعهم الفلاحية .

## الفرع السابع : الجودة في تقديم الخدمة

وتتمثل في :

أ . الاستقبال : بمجرد دخول العميل الى البنك يستقبله عون أمن ، وهذا الاخير يقوم بتوجيه هذا العميل الى العون المكلف به ، الذي يقوم بخدمته وتزويده بكافة ما يريده ، وهو يجعل الزبون يريح الوقت والجهد .

ب. أسعار الفائدة : كما سبق وأن قلنا فان أسعار الفائدة تبقى ثابتة في بعض القروض ، بينما في حالة ايداعات فيترك للعميل حرية الاختيار في الاستفادة من سعر الفائدة أو عدم الاستفادة .

ج. فتح حساب : بمجرد تعامل الزبون مع بنك بدرن فان هذا الأخير يقوم بفتح حساب خاض به .

## خاتمة الفصل الثالث :

يعتبر بنك بدر واحدا من بين البنوك الجزائرية التي أدركت مؤخرا أهمية مصلحة التسويق ، أي بالمحيط الجديد الذي بدا يجتأبه جو المنافسة ، لكن هذا لا يعني وجود تطبيق فعلي لكل أسس وتقنيات التسويق نظرا لانعدام الاستيعاب ويعد أيضا حديث النشأة .

وخو يحتل المرتبة الأولى في ترتيب البنوك الجزائرية نظرا لكثافة شبكته وتشكيلته البشرية ، ويحظى بنسبة معتبرة من العملاء في بيئة تتميز بالتغيير المستمر من جميع النواحي ، الشيء الذي زاد من حدة المنافسة .

وفي هذا السياق قام البدر بتطوير خدماته ونشاطاته وتحسينها منذ نشأته الى يومنا هذا ، وفي اطار مواكبة التطورات الحاصلة في مجال البنكي ولضمان ديمومته ونجاحه يستعمل البدر المزيج من : سياسة الخدمات ، التسعيرن الترويج والتوزيع .

خاتمة

## الخاتمة :

في ظل ما تشهده الساحة المالية من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها وشملت العام والخاص تعددت الحدود ليصبح التنافس عالمي ، توجته اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية ، حيث أصبح التسابق على مكانة الريادة وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للبنك نابعة من خطة تصنيعها البنوك للاستحواد عليها على المدى البعيد ، فغياب البنك يجعله مسارا اعتباطيا تتحكم فيه المتغيرات التي يحدثها منافسيه ، وحتى يحكم البنك قبضته على مكانته الرائدة أصبح من ضروريات الملحة على البنك البحث في استراتيجيات ملائمة ليربح أغلب الجولات ، في ظل التطور الهائل للتكنولوجيا الذي استوجب التفكير والابداع والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد من أجل تحقيق أهداف البنك .

ان تحسين أداء وتطوير وتجديد البنوك لم يعد امرا اختياريا ، ولكنه أصبح جوهريا لامكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار ، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور الكلي الشامل في الاساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية ، وان الهدف من متابعة البنك لبيئته التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي هو اكتشاف التهديدات التي تواجهه والفرص المتاحة له لاقتنائه واكتسابه وتحويله الى تنافسية.

ولا يحق البنك ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط ، وانما يتعدى الأمر الى الاستغلال الأمثل لموارده البشرية والمادية ، وامكانياته التنظيمية التي يتمتع بها والتي تمكنه من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية ، ولا يمكن للبنك أن ينافس بنوك أخرى في نفس مجاله الا اذا قام بتطوير مختلف الخدمات التي يقدمها لزيائنه ، حتى يرقى لدرجة يكون فيها هو البنك لأكثر استقبالا لطلبات الزبائن ، حيث يعتبر هؤلاء الحكم لجودة الخدمة التي يقدمها البنك .

ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج المقترحة وبناءا على ذلك سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات ويمكن تلخيص أهم ما توصلنا اليه من نتائج في :

1 . الميزة التنافسية هي قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال اتباع سياسة ملائمة للمحافظة على نشاط البنك .

2 . الخدمة المصرفية تعتبر مصدر للاشباع الذي يسعى الى تحقيقه العميل لحاجاته ورغباته ، أما من منظور البنك فانها تمثل مصدر الربح .

3 . لكل من جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية أثر كبير على ابقاء واستمرارية البنك .

اختبار الفرضيات :

1. في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع للبنوك الناجحة التي هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن لتحسين أدائها والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية الابتكار لتعزيز موقعها في السوق ، بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل لارضائه ، حيث أن الميزة التنافسية شعارها مبدأ الاختلاف ، خصائصها تكسب ولا تورث ، مسعاها المدى الطويل والوصول الى الفرص المستقبلية ، فعاليتها مرتبطة بالمبادرة الى التفوق والاستمرارية ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة ، وذلك بامتلاك عنصر أو عناصر للتمييز ، وهذا ما يؤكد الفرضية رقم "1" .

2.- إن مسيرة البنك للتطور في احتياجات ورغبات الزبائن التي يفرضها المستجدات بفعل العولمة جعل تطوير الخدمة المصرفية حاجة ملحة لتحقيق المكانة الذهبية والاستحواذ على مكانة الرائد في السوق ، حيث أن العميل المصرفي لم يعد ذلك الزبون الذي يحدد طلبه عامل السعر فقط ، بل أصبح للجودة والتنوعية دورا في تحريك سلوكه ، فنسج الخدمة المصرفية في ضوء هذه الاحتياجات يعد من مقومات البقاء والاستمرار بتحقيق المكانة الذهبية التي يسعى اليها كل بنك ، وهذا ما يؤكد الفرضية رقم "2" .

3. من خلال دراستنا لحالة بنك بدر وواقع تنافسيته يمكننا القول أنه ورغم تخصص هذا البنك بتنمية قطاع الفلاحة الا أنه يقوم بتقديم خدمات أخرى كالإيداعات سواء بفوائد أو بدون فوائد ، وبذلك يمكن القول أن البنوك الجزائرية تعتبر متخصصة لكنها تسع لكسب العملاء الآخرين عن طريق طرح خدمات متعددة لجلب هؤلاء العملاء .

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن تقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :

. لا بد من البحث عن مصادر الميزة التنافسية أينما كانت والتشبث بها مع التجديد المتواصل لها حتى لا تزول .

الاهتمام بالموارد البشرية البنوك باعتبارها العقل المفكر والمبدع بالتشجيع والتحفيز لأن البنوك التي تعمل وفق تفعيل كفاءتها المتمثلة في رأس المال الفكري ، يمكنها تحقيق ما يعرف بالرياح الابتكاري والابداعي وهو قمة التميز لكونه غير متاح للبنوك التي تغيب فيها المهارات الابداعية .

الاعتماد على الجودة العالية والتميز و التكلفة الأقل في الانتاج توفيراً لعناصر الميزة التنافسية .

. انشاء خلايا في البنوك للبحث والتطوير والابداع لتقديم الجديد والتجديد .

. القيام بدورات تدريبية للاطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية .

. منح سياسة الاحتكار للمنتوج والحصول على الجودة والتنوع .

أفاق البحث :

. الخدمة المصرفية والجودة .

. الاندماج البنكي ودوره في التدعيم القدرة التنافسية للبنك .

. التسويق المصرفي وأثره على جودة الخدمات المصرفية .

حولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والابداع التكنولوجي ، محاولين ابراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وذلك من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية ، ولقد لخصنا من خلاله الى مجموعة من النتائج منها ما تؤكد جزءا من الفرضيات المقترحة ومنها ما تنفي جزءا آخر . وبناء عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات ، وأخيرا نقترح أفاق الدراسة للبحوث المستقبلية ، والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض اليها في بحثنا هذا .

### 1 نتائج البحث :

لخصت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة ، أو ذات تكلفة أقل .

وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

يؤثر المحيط بكل أشكاله : العالم الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . وهذا ما قمنا بتوضيحه في المبحث الثالث م الفصل الأول من خلال النقاط التالية :

المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميز التنافسية ، فعلى سبيل المثال تؤثر الحكومة من خلال فرضها لضرائب جديدة على تكلفة المنتجات وبالتالي على ربحية الشركة ، مما قد يهدد ميزتها التنافسية .

يؤثر المحيط الصناعي بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة ، فعلى سبيل المثال يشكلا الموردون تهديدا حقيقيا من خلال رفعهم لأسعار المواد الأولية ، وهو ما من شأنه أن يؤثر على أسعار المنتجات النهائية وبالتالي بيعها بأسعار لا تتناسب و القدرة الشرائية للمستهلكين .

. المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسمها الأساسية والداعمة هي مسؤولة عن انشاء القيمة للزبائن ، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية .

وهو ما ينفي الفرضية الثانية .

لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج أو بتكلفة أقل ، وإنما يتعدى الأمر الى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها الأمثل لموادها ( الملموسة ، غير الملموسة والكفاءات ) ، والتي تمكّنها من تصميم وهو ما ينفى الفرضية الثالثة .

يؤدي الابداع التكنولوجي الى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها ، وذلك ما أوضحناه في المبحث الثالث من الفصل الثاني من خلال ما يلي :

إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة ، فإن الابداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية .

أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة التنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة اقل الابداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الانتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية .

وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

انطلاقاً من الدراسة الميدانية نستنتج بأن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات متميزة وقد ساهم الابداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية ، خاصة الابداع التكنولوجي في المنتج .

وهو ما ينفى الشرط الأول من الفرضية الخامسة ، ويثبت الشرط الثاني منها .

## 2. مقترحات الدراسة :

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية :

على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه ، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه .

ينبغي العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، باعتبار ان المعلومات تعتبر من مصادر الدالية للميزة التنافسية .

العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب ، وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي ، حيث أن المعرفة أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة .

العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية .

ضرورة ادراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أساس الابداع التكنولوجي .

العمل على توفير المناخ الملائم للعمال ، وتعزيز روح الابداع والتجديد والتغيير فيهم .

. العمل على ترشيح ثقافة الابداع على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية .

### 3. أفاق الدراسة :

ويهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون اشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية .

. استراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

. تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

. دور تطوير التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

# قائمة المراجع

## أولاً: باللغة العربية

### 1 - الكتب:

- 1 . أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي ، الطبعة الأولى ، أحمد سيد مصطفى للنشر ، مصر، 2003.2 .
- 2 . أعراب عبد الكريم ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ( الجزائر). 2003-2004 .
- 3 . أوكيل م. سعيد اقتصد و تسيير الإبداع التكنولوجي، وان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 4 . بول ماتر، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج ( ترجمة حسن علي) ، الطبعة الأولى ، داررضا للنشر ، سوريا ، 2000.
5. جديدي محمد البشير ، دليل مجموعة ورود ، الوليد للتغليف و الطباعة ، الوادي ، 2004 .
6. جمال الدين محمد مرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 .
- 7 . جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية للنشر ، مصر، 2003 .
- 8 . زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 .
- 9 . السلمي علي ، إدارة التميز ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 .
- 10 . سهيلة عباس ، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 .
- 11 .سويدان طارق ، قيادة السوق ، الطبعة الأولى ، شركة الإبداع الخليجي ، الكويت ، 2001 .
- 12 . شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ( ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ) ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001 .
- 13 . صاحب أبو آل علي رضا وسنان كاظم الموسوي ، و وظائف المنظمة المعاصرة ( نظرة بانورامية عامة ) ، مؤسسة الورق للنشر ، الأردن ، 2004 .
- 14 .العارف نادية ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية للنشر ، الإبراهيمية ، 2003 .
- 15 . الفقي إبراهيم ، أسرار قادة التميز ( ترجمة : أميرة نبيل عرفه ) ، الطبعة الأولى ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك ) ، القاهرة ، 1996 .

16 . كورتل فريد و بن حسين ناجي ، التسويق المبادئ و السياسات ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ( الجزائر ) ، ماي 2001 .

17 . لوثرجي سيورات ، إدارة الوقت ( ترجمة رعد الصرن ) ، الطبعة الأولى ، دارعلاء الدين لنشر سوريا ، 2002 .

18 . محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2004 .

19 . محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات ) ، داروائل النشر ، عمان ، 2004 .

20 . مسن محمد التدبير الإقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات ، منشورات الساحل ، الجزائر ، 2001 .

21 . نصر دادي عدون ، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .

22 . نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دارالجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .

23 . نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، للكتاب ، مصر ، 1998 .

24 . نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و التجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، داروائل للنشر ، عمان ، 2003 .

2- الملتيقيات والدوريات :

25- بروش زين الدين و بلمهيدي عبد الوهاب "إدارة الإبتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 .

26- بوحنيفة قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة بين المجددات الثقافية وكفاءة الأداء " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 02 ، 2003 .

27- بوكروح عبد الوهاب " صندوق النقد الدولي يستعد لنشر تقرير جد ايجابي عن الجزائر " جريدة الشروق اليومي ، العدد 1702 ، بتاريخ 03/06/2006 .

28- حاتم علي محمد خير ، " نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان - " ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08/09/2005 مارس .

29- الداوي الشيخ ، " التسيير الفعال لموارد كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 05/04 مارس 2004.

30- رحيم حسين ، " خمسة آفاق للتميز في عالم متغير " ، " الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " ، جامعة ورقلة ، 09-08 مارس 2005.

### 3- الرسائل الجامعية:

31- بن موية مسعود " الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) في علوم التسيير ، جامعة الأغواط 2004-2005.

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

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

34- بن عمور سمير " الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية . من خلال تحسن الخدمة المصرفية " مذكرة ليسانس تخصص بنوك. نقود مالية جامعة المدية 2010 .

### 4 – تقارير، دراسات و تشريعات:

35- طارق نوير " دور الحكومة الداعم للتنافسية ( حالة مصر ) ، " المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002

36- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الإسكوا ) ، " المعايير البيئية و القدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرئيسية " ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 50 جويلية 2005 .

37- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر ، الأمر رقم 07 – 03 – المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 ، الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003 ، الباب الثاني ، القسم الثاني ، المادة 9 .

ouvrages : 1 –

- 38- Alain – ch et autres , Lexique de gestion , Dalloz , 5<sup>eme</sup> édition , 2000.
- 39- Bertrand Bellon , L'innovation créatrice , economica , paris , 1997.
- 40- Chantal Bussenant et Martine pretet , Organisation et gestion de l'entreprise : structures ,  
décision , stratégie , tom 2 , vuibert , 1999.
- 41- Claude Demeure , Marketing , édition Dallez , paris , 4<sup>eme</sup> édition , 2003.
- 42- Dimitri Weiss et autres , les références les ressources humaines ; édition organisation , 3<sup>eme</sup>  
tirage , paris , 2001.
- 43- Gilles Bressy et chaistian konkuyt , Economie d'entreprise , Dalloz 7<sup>eme</sup> édition , paris 2004.
- 44- j . Lachmann, Le financement des stratégies de l'innovation , economica, paris , 1993.
- 45- jean Brilman , Les meilleurs pratique de Management au Cœur de la performance, édition  
dorganisation , 3<sup>eme</sup> édition , paris , 2001.
- 46- jean pierre Angelier , Economie industrielle élément de méthode , opu , Alger, 1993.
- 47- kamel Hamdi , Comment diagnostiquer et redressement une entreprise imprimerie Beka ,  
Alger, 1995 .
- 48- Loiller .A . Tellier , Gestion de l'innovation : décider , mettre en œuvre ,diffuser , édition  
management société , paris , 1999.
- 49- Michel kalika et autres , Management Stratégique et Organisation , vuibert , 1999 .
- 50- Michel Merchesnay , Management stratégique, Gyrolles , 2<sup>eme</sup> édition paris , 1995 .
- 51- Michel Porter , L'avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son  
avance , Dunod , paris, 1999.
- 52- Michel Porter , L Avantage concurrentiel des nations ( trad .par pierre Mirailles ; Catherine  
Bathelemy ; Eve Dayre Miel Carski ) , Inter éditions , paris , 1993.

53- Patrick Romagni – Valerie Mild, L'intelligence Economique au service de l'entreprise ,  
Les presses du Management, paris ,1998.

54- Paul Miller , Stratégie et marketing de l'innovation technologique , Dunod , paris ,1997 .

55- Rachid Ben Aibouche , La nouvelle technique de gestion , casbah édition , Alger , 2001 .

56- Robert Papin : Stratégie pour la création ,d'entreprise : création , reprise développement ,  
Dunod , 9<sup>eme</sup> édition , paris , 2001 .

57- Tom peters – Robert waterman , le lexcellence " les 8 livres de la performance , Dunod , paris ,  
1999.

## 2 –Séminaires et articles

58- Christian Marbach, " PME et innovation technologique pour une relation plus Naturelle  
. 2010"regard sur les PME, N°10, paris , 2<sup>eme</sup> trimestre

59- Hocine Rahim, " Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algérienne "  
.2014Revue économie et management, Université Abou bakr Belkaid, Tlemcen, N° 03, Mars

" une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle : la double domination "60- Aida jaoua,  
.2015Revue internationale sur le travail et la société : volume 03 N : 02, OCTOBRE

## 3- Thèses :

Environnement et management Stratégique des PME : le cas de secteur internet "61- Gaël Gueguen,  
.2008 , thèses de doctorat ( non publie ) , université Montpellier , "

compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les "62- Sylvain Lenefle,  
industries amont le cas d'Usinor, thèses de doctorat en science de gestion (non publie), université  
.2010de Marne – la – vallée,

ثالثا: مواقع الإنترنت

1- المواقع العربية :

63- آيت زيان كمال ، آيت زيان حورية " تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية " ، مقال  
للملتقى الدولي حول الزيادة والإبداع ، جامعة فيلاديفيا – الأردن ، أيام 15-16/03/2011.  
على الموقع : <http://www.philadelphia.edu.jo/arabie/adfin/research/1.pdf>

تاريخ التصفح : 2017 /01/27.

64- تقرير التنافسية العالمي 2016.

على الموقع : <http://www.competitiveness.org/jo/arabic/files.GCR2016.pdf>

تاريخ التصفح: 2017/03/25.

65- تقرير التنافسية العربية 2015،

على الموقع : <http://www.competitiveness.org/jo/arabic/files.AWCR2015.pdf>

تاريخ التصفح: 2017/03/25.

2-باللغة الأجنبية :

66- Baldrige Nationale Quality programme , 2008 critères for Performance Excellence.

(ONLINE) [http://www.baldrige.org/PDF\\_files/2008\\_Business\\_Criteria.pdf](http://www.baldrige.org/PDF_files/2008_Business_Criteria.pdf).

Consulter le : 26-03-2017.

67- The efqm excellence award information brochure for 2009.

(On line ) [WWW.efqm.org/portals/eea2009brochure.pdf](http://WWW.efqm.org/portals/eea2009brochure.pdf).

Consulter le : 25/03/2017.

## ملخص

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث تتطور فيه التقنية، ويتضاعف المنافسون، وتتقدم المنتجات في وقت قصير .

وإن المؤسسة الاقتصادية لن تبقى بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات؛ الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق عن منافسيها، ولن يكون ذلك إلا إذا حازت على مصادرها، والعمل على تنميتها باستمرار عن طريق الإبداع التكنولوجي.

وتبين الدراسة الحالية بأن حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية ، يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها ؛ وذلك من خلال تأثيره على مصادرها .

وانطلاقاً من ذلك اختار البنك ميزة الخدمة المتميزة ، والقيام بإبداعات تكنولوجية باستمرار بهدف تنمية ميزتها التنافسية .

**الكلمات المفتاح :** تنافسية ، ميزة تنافسية ، موارد ، كفاءات ، إستراتيجية تنافس ، إبداع تكنولوجي

## SUMMARY

Currently the environment of the economical business knows various changes, as well as the technical development. Competing augments progressively according to the time, and the products become old with a minimum time.

The economical businesses do not remain isolated from the impact of this change, they are obliged of the research for a competitive advantage that induces the promotion of competition, it aims at acquiring resources for the continuous development of work with a means of technological innovation.

For this study puts to acquire the economical business a competitive advantage, it is necessary to ask for supply with the internal and the technological innovation, it inclines to the development of the advantage of a different product, and they did continuous technological innovation to develop your competitive advantage with a developed objective.

**Key words :** competitiveness, competitive advantage, resources, competencies, competitive strategy, technological innovation

الملاحق