

دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقרת ولاية ورقلة

The role of innovation in the development of competitive
advantage A field study in the civil engineering company Touggourt

الشيخ هتهات
جامعة الجزائر 3، الجزائر
Hathat.cheikh@airalgerie.dz

أحمد بوريش
جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر
Ahmed89-13@yahoo.fr

الصادق لشهب
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
sadlach@yahoo.com

Received: 05 Dec 2017

Accepted: 27 Dec 2017

Published: 31 Dec 2017

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الابتكار والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكذا دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الابتكار بما أنه من الأبعاد الرئيسية التي يركز عليها التنافس في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات للبقاء والنمو، وتمس هذه الدراسة شركة الهندسة المدنية بتقרת من حيث تأثير الابتكار على رقم الأعمال، الحصة السوقية ومعدلات الربحية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الإبداع، الميزة التنافسية، الأبعاد التنافسية، الإستراتيجية التنافسية.

تصنيف JEL: O16، Q43

Abstract:

The aim of this study is to clarify the concept of innovation and point out the factors affecting it, as well as the role of innovation on the growing of competitive advantage in Economic companies. In light of the high competition and the increase of the challenges faced by enterprises, the innovation become an importance subject to drive sustainable growth and survives in the industry, this study toch the innovation of enrgining civil company.

Keywords: Innovation, creativity, Competitive Advantage, Dimensional Competitive, Strategic Competitive.

Jel codes : O16, Q43

تمهيد :

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

فالتسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وكذلك ظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى، أدى في الوضع الراهن إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالاستثمار في الابتكار بوصفه عامل تنافسي هام لزيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها.

انطلاقا من ذلك فإن الدراسة تتناول المحاور الآتية:

- ماهية الابتكار.

- العوامل المؤثرة على للابتكار .

- مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها .

- دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

- دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة الهندسة المدنية بتقريت .

1 - ماهية الابتكار

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

1.1 - مفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المشابهة: يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المتشابهة كالإبداع و الاختراع والاكتشاف .

- **الابتكار:** عرفه كل من (Guilter & Roffins) بأنه: العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات¹.

- **الإبداع:** حسب Gawan: فالإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل². ويرى آخرون: أن الإبداع عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام³.

والتعريف الشامل الأكثر شيوعا هو اعتبار الإبداع عملية عقلية أي استعمال الإنسان عقله لخلق أفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات تتصف بالحدثة⁴.

- الاختراع والاكتشاف

- **الاختراع:** يرى coulter & Robbins أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية⁵.

- **الاكتشاف:** يعني إظهار أمر موجود أصلا في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف فمثلا إن سقوط حبة التفاحة من الشجرة (من الأعلى إلى الأسفل) كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية كذلك تم اكتشاف الجراثيم من طرف العالم الفرنسي باستور وهي موجودة من قبل في الطبيعة إلى أن توصل العلم إلى معرفتها⁶.

1-2- أنواع الابتكار وأهم العوامل الداعمة له:

- **أنواع الابتكار:** اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي⁷:

- طبيعة الابتكار .

- درجة الابتكار .

➤ حسب طبيعة الابتكار .

- **الابتكار في المنتج:** يكون أما بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، و المنتجات الجديدة هي سلع و خدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في

السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لان كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق⁸.

- **الابتكار التسويقي:** يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي وخاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكار تسويقي وكذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثلا من خلال إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكار تسويقي أيضا، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي⁹.

- **ابتكار العملية:** تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية في ما يلي¹⁰:

➤ **تحسين عملية إنتاجية قائمة:** وتعني تحسين الإجراءات، النشاطات، الأساليب، الطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

➤ **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل من Vonderembs و White بتصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان:

- مكون تقني أو هندسي.

- مكون إقتصادي من ناحية الحجم.

- **الابتكار التنظيمي:** يرى Suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات¹¹.

➤ **حسب درجة الابتكار:** حيث يصنف Jones الابتكار إلى: الابتكار الجزئي والابتكار الجذري¹².

- الابتكار الجزئي:

- الابتكار الجزئي:

2- العوامل المؤثرة على الابتكار

يتميز النشاط الإبتكاري بالتعقيد بما أنه هناك عوامل عدة متداخلة في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة تعقيد هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في ظل ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى ويمكن تحيد العوامل المؤثرة على الابتكار في¹³:

2-1- مجموعة الخصائص الشخصية

يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة، وأهم هذه الخصائص ما نذكره كمايلي¹⁴:

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

- **حالة الشك:** حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارج عن المألوف التي قد تطال حتى البديهيات, مثل تساؤل نيوتن عن سر عدم سقوط التفاحة من الشجرة إلى أعلى خلافا لسقوطها المألوف نحو الأسفل فمواصلة التساؤلات لا بد من أن يؤدي إلى البحث عن إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد.

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

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

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

2-2- مجموعة العوامل التنظيمية:

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

- إستراتيجية المؤسسة؛

- القيادة وأسلوب الإدارة؛

- الفريق ؛

- ثقافة المؤسسة.

2-3- **مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع** يولد الفرد في بيئة معينة, قد تكون هذه البيئة داعمة للإبتكار تعمل على ظهوره, أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية, نفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة السائدة وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع إلى¹⁵ :

2-4- **الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع :** من بين هذه الخصائص نجد ما يلي:

- العوامل الاجتماعية و الثقافية .

- العوامل السياسية .

- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد.

3- الميزة التنافسية:

3-1 **تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة:** يعتبر بورتر (Porter) أن الميزة التنافسية للمؤسسة « تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين , منافع متكافئة, أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة »¹⁶.

بينما يرى (Mc Fetridge) بأن الميزة التنافسية في مؤسسة ما يمكن ان تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح , مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية , دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح¹⁷.

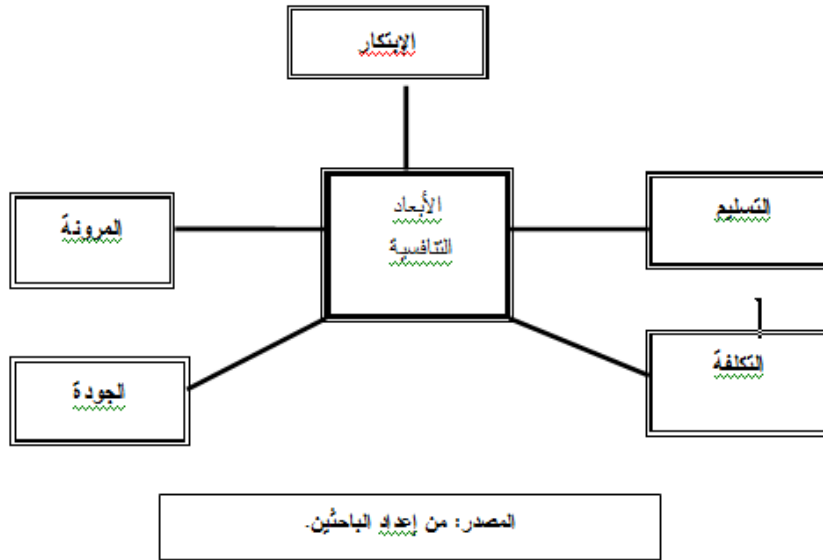
ويمكن توضيح الميزة التنافسية في النقاط التالية¹⁸:

- تتمثل الميزة التنافسية بالمقدرة والتقدم على المنافسين من حيث السعر، الإنتاج، حجم السوق المستهدف وكذا التمايز بالموارد.

- الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة و الاستمرارية بنفس الموقع في السوق.
- قدرة المؤسسة على القيام بأداء أعمالها من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة والفوز على المنافسين.

3-2 أبعاد الميزة التنافسية.

المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي¹⁹:
التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، وأخيرا تم إضافة بعد آخر حديث يتمثل في الابتكار.
شكل رقم (1): يوضح الأبعاد التنافسية .



تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق. ويشير (Harrison) & (John1998) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي²⁰:

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

1. الجودة: تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للموصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر، وقسم (Dilvworth, 1992) الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي²¹:

- جودة التصميم
- جودة المطابقة

- جودة الخدمة

2- التسليم أو الوقت: نتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال عديد من النقاط أهمها²²:

- تقليص زمن التسليم للعميل

- تقليص زمن تحويلات العمليات

- سرعة التطوير

- المرونة و الابتكار

1- المرونة: أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنويع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال, وهي الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم, مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة. وتظهر المرونة في²³:

- مرونة المنتجات

- مرونة الحجم

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

4- دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة

في دراسة قام بإجرائها مايكل بورتر (M.Porter) على عشر دول وهي : الولايات المتحدة الأمريكية إنجلترا ألمانيا, سويسرا, السويد, كوريا, اليابان, الدنمارك, إيطاليا وسنغافورة اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية و تستمر في المحافظة عليها في ضل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي, هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة, وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل²⁴.

4-2 تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتماد على مصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز, وبسبب التطورات و التغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء تغيرت مصادر (أبعاد) التفوق التنافسي, بعد ما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة, قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها سعيا لزيادة لحصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى.

- أثر الابتكار على التكاليف: من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو الانخفاض وهذا ما سنوضحه كما يلي²⁵:

ميزة التكلفة الأعلى: يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كليا (كما في الابتكار الجزئي) أو جزئيا (كما في الابتكار الجزئي) فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعا أيضا, لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت.

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

لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق, وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل إتجاه المؤسسة إما بنقليد المنتج أو من خلال إلى الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل, وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة

معهم، لكن المؤسسة الإبتكارية خلال فترة لاحق المقادين بها تكون قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي س1 مجددا مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر.

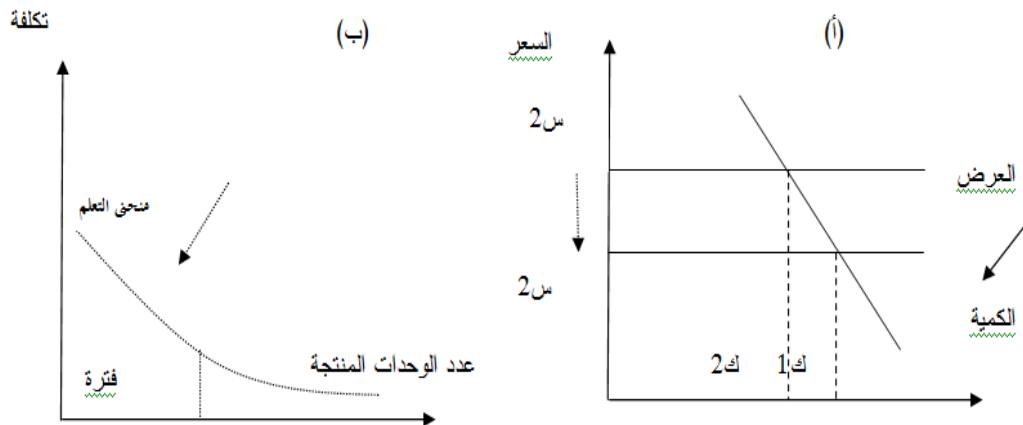
وكمثال على ذلك عند إبتكار شركة أبل apple للهاتف الذكي I Phone في عام 2007 كان سعر المنتج مرتفعا فحققت الشركة أرباحا معتبرة نتيجة هذا الإحتكار، لكن سرعان ما أدى بشركة Samsung لإبتكار منتج Galaxy الذي نافس منتج I Phone، ثم ظهرت شركات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية، فإن نقلت المنافسة بين خصوصا إلى إبتكار الألواح الرقمية Tablets، وأصبح كل سنتين تقريبا هناك إبتكار سواء جذري أو جزئي في هذا المجال.

-ميزة التكلفة الأدنى:

يمكن أن يتمثل الإبتكار في مواد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة، مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من 1 إلى 2 كما يوضحه الشكل رقم (2-4)، وهذا يجعل المؤسسة الإبتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

وكمثال عن ذلك أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تكوير العمليات الإبتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لإختراق الأسواق والتميز عن منافسيها فأنشأت مثلا: مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.

الشكل رقم (2): يوضح أثر الإبتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 226

أثر الإبتكار في تدعيم إستراتيجية التمييز

إن تأثير الإبتكار على إستراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية²⁶:

- 1- يمكن للمؤسسات التي تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتمييزها.
- 2- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد، أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجات وإضافة سمات جديدة، يمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة إستخدامه، مدى ملائمتها للغرض أو إستعماله من قبل العميل، يؤدي إلى تميز المنتج.

3- تسعى المؤسسة من خلال توجهها نحو الإبتكار إلى تحسين المنتج، أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء حيث إذا إستطاعة المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة ووفق ما تفرضه شروط المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

ومن الأمثلة على ذلك نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية، حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة الويندوز للسوق، وهذا بسبب الابتكار الدائم فيها، مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء. وكمثال آخر عن التميز ما قامت به مستودعات نورد ستوم في مدينة سيائل الأمريكية بعد دراسة وتحليل أسواقها، أدركت أن الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء، سوف يمثل إستراتيجية إبتكارية تحقق لها التميز في مجال تجارة التجزئة وبالتالي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية لها في تلك الأسواق ذات الطبيعة المتغيرة²⁷.

أثر الإبتكار على إستراتيجية التركيز

يمكن الإبتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الإعتماد على الإبتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من هلال التميز ولكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التمييز²⁸.

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

5- دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة الهندسة المدنية (سيفنكو)

للتطرق لدور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، يجب ذكر أهم الابتكارات التي تمت فيها وهي:

❖ نماذج من الإبتكار في المنتج:

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

يمكن ذكر أهم الأنواع الجديدة التي تمت على شكل بناءات جاهزة خلال الفترة محل الدراسة (2008-2014)

كما يلي:

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

تم أيضا تحقيق ابتكارات جزئية وهذا بإجراء تغييرات على منتجات معينة بناء على طلبيات العملاء ففي سنة 2011 مثلا تم تلبية طلبية من شركة بترولية لإنجاز غرفة صراوية واحدة متنقلة أي ذات عجلات وفي نفس السنة

أيضا تم تلبية طلبية لشركة أخرى ب90 غرفة صحراوية بطابقين (الأرضي والعلوي) وكان أول منتج بتلك المواصفات.

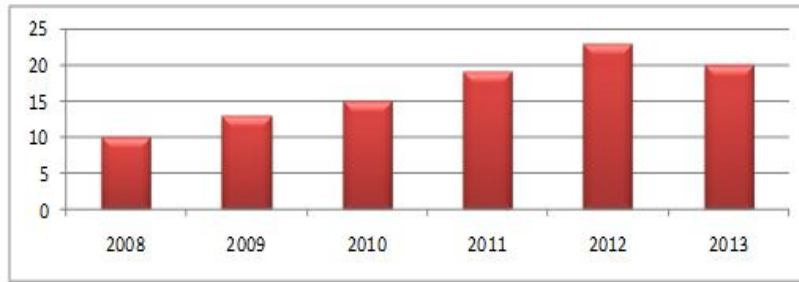
حيث مكنت الخبرة الطويلة للشركة في مجال عملها من جهة، وبعض العيوب التي تظهر أحيانا على المنتجات من جهة أخرى من القيام ببعض الابتكارات على مستوى المنتج بشكل تدريجي (جزئي) مس المنتج نفسه مثلا: السقف الذي أصبح مائلا بشكل يسهل انسياب المياه في حال سقوط الأمطار كذلك الأرضية في السابق كانت مغطاة بالخشب، أما حاليا فهي متكونة من الشبكة الحديدية والإسمنت المسلح بذلك يكون للمنتج دورة حياة أكثر. عموما يمكن إيجاز أعداد المنتجات التي قدمت من طرف الشركة المدنية للهندسة سواء الابتكار الجزئي أو الجزري خلال الفترة محل الدراسة 2008-2013 في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): يوضح أعداد المنتجات التي قدمتها الشركة خلال الفترة 2008-2013

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

المصدر: مصلحة الإنتاج

يمكن تمثيل بيانات الجدول السابق على شكل منحني بياني كما يظهر في الشكل الموالي:
الشكل رقم (3): يمثل أعداد المنتجات التي قدمتها شركة سيفنكو خلال الفترة 2008-2013



المصدر: مصلحة الإنتاج.

2- الابتكار في العملية: يتضمن الابتكار في العملية تحسين وتطوير طرق وعمليات قائمة أو إستحداث أخرى جديدة، بهدف تقليل التكاليف، وتحسين الجودة أو زيادة الإنتاج.

تمر مراحل الابتكار في العملية بما يلي :

- تطرح فكرة الابتكار من طرف المسؤولين أو العمال، حيث في كثير من الأحيان يكون العمال المصدر الأول لهذا النوع من الابتكار بحكم الممارسة الميدانية المباشرة والمعرفة المتراكمة التي مكنتهم من الخبرة الكافية بطرح أفكارهم وتجسيدها ميدانيا لخدمة طموحات الشركة.

- بعد عرض الفكرة يتم تجسيدها تجريبيا بشكل محدود بما يسمح التأكد من مدى نجاعتها.

- في المرحلة الأخيرة تتم الفكرة بالتجسيد الفعلي على النطاق الأوسع ما يسمح بتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وهو ما يكون في صالح الأهداف الكلية للشركة.

❖ **نماذج من الابتكار في العملية:**

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

- اقترح أحد العمال فكرة تتمثل في تغيير طريقة عمله التي كانت تتم بطريقة يدوية لتغيير شكل قطعة الحديد، يصنعه لضاغطة حديد (plieuse) وهذا بطريقة يدوية، إذ مكن من تخفيض الوقت المخصص بنسبة كبيرة وزيادة الإنتاج حيث

في السابق كانت العملية تتطلب 7 دقائق للوحدة, بينما حاليا تتطلب 30 ثانية فقط مما مكن من تحقيق 14 وحدة بنفس الوقت السابق.

- طلب أحد العملاء مأخذ من نوع خاص مكونة من الحديد تدعى prise marchel تجلب من الخارج بالضبط من فرنسا وتكلف حوالي 220 ألف دينار للوحدة, إضافة إلى الوقت الذي تتطلبه عملية الإستيراد غير إن أحد التقنيين المتخصصين في الكهرباء إقترح تعويض تلك المأخذ بأخرى محلية مصنوعة من البلاستيك لها نفس الخصائص, حيث لا تكلف سوى 14 ألف دينار.

4-الابتكار التنظيمي:

تتبنى الشركة العامة للهندسة هيكل تنظيمي ملائم يعكس التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات بها ويساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من طرف القائمين عليها.

نذكر بعض الابتكارات التنظيمية التي تمت ملاحظتها ما يلي:

- إدارة الشركة تحتوي على مكاتب منظمة ومنفصلة بالزجاج بطريقة تمكن المسؤولين من الإطلاع على ما يفعله العاملين بها.

- تواجد إدارة وحدة العمليات في جهة قرب الورشات, حيث تساعد مديرها من مراقبة السير الحسن للأشغال وتوجيه العمال بشكل جيد.

و يعتبر توجهها نحو الابتكار كدعامة لتنمية ميزتها التنافسية, ودور الابتكار يتضح بصفة خاصة في تطور رقم أعمالها والمكانة في السوق أي الحصة السوقية ومن ثم مستوى الربحية التي تحققها تلك المؤسسات.

5-1 دور الابتكار في تطور رقم الأعمال والحصة السوقية : تقوم شركة سيفنكو civenco بالابتكار بصفة مستمرة خاصة ما تعلق بإنتاج أنواع جديدة من المنتجات التي تقدمها وهذا ما أدى إلى تطور رقم أعمالها وحصتها السوقية.

- **تطور رقم الأعمال لشركة سيفنكو:** يمكن دراسة تطور رقم أعمال الشركة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(2): يوضح تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2008-2013

الوحدة: مليون دينار

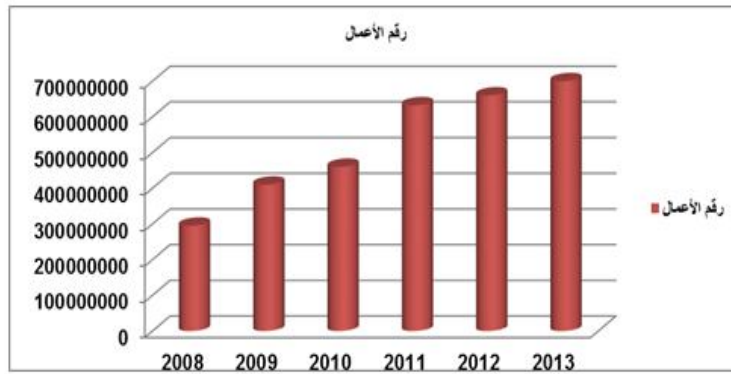
السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال	295	410	462	632	666	640

المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

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

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

الشكل رقم (4) يوضح تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة من 2008 - 2013



المصدر: الوثائق الداخلية للشركة.

يتضح لنا من خلال الشكل (3-5)، التطورات الكبيرة التي شهدتها رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة فبين 2008 و 2013 يتبين أنه زاد بنسبة تقدر بحوالي 217%، وتوجه الشركة إلى تحقيق مزيد من الابتكارات التي تتلائم مع رغبات العملاء، وهذا ما إنعكس على تطور رقم أعمالها، وهو من شأنه أيضا تنمية ميزتها التنافسية.

- تطور الحصة السوقية للشركة:

تتمثل الحصة السوقية للشركة محل الدراسة في السوق الوطنية ككل والسوق المحلية أي الجهة التي تشتغل فيها ونقصد بها منطقة الجنوب الشرقي أين يتواجد المقر الرئيسي لها وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

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

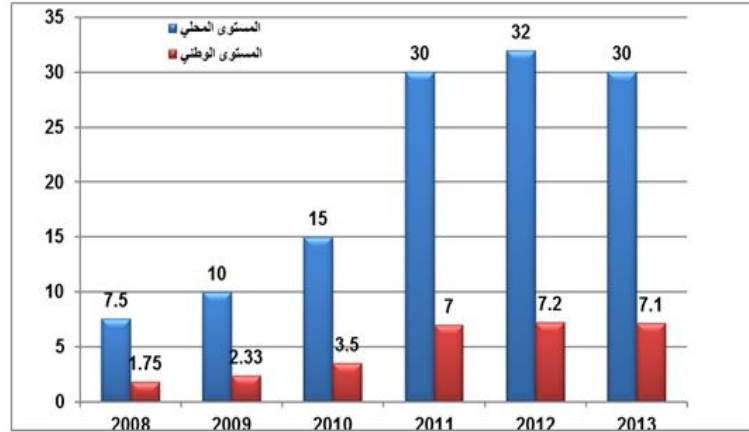
السنة	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
الوطني	7,1%	7,2%	7%	3,5%	2,33%	1,75%	
المحلي	30%	32%	30%	15%	10%	7,5%	

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

إنطلاقا من الجدول السابق فإنه يتبين لنا النمو الكبير للحصة السوقية للشركة، سواء فيما يخص السوق الوطنية ككل أو السوق المحلية، إذ كانت النسبة في حدود 1.75% للوطنية و 7.5% للمحلية فقط بينما بلغت أقصاه في 2012 لتستقر في حدود 7.2% و 32.3% على التوالي، نتيجة الأنواع المبتكرة القياسية المحققة في تلك السنة، إضافة إلى أن الشركة حافظت على عملائها بسبب جودة منتجاتها ما أكسبها عملاء جدد أيضا.

عموما فبالمقارنة بين 2008 و 2013 نجد أن نسبة نمو الحصة السوقية الوطنية والمحلية قدرت بحوالي أربعة أضعاف وهذه النسبة تشهد إستقرارا نسبيا منذ 2011 رغم زيادة رقم أعمالها، نتيجة دخول شركات جديدة للنشاط. والشكل الموالي يوضح تطور حصة الشركة في السوق المحلي والوطني خلال الفترة محل الدراسة.

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



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

2-5 دور الابتكار في زيادة ربحية الشركة: الجدول الموالي يبين معدلات الربحية للشركة.

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

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

الوحدة: مليون دينار

المصدر: وثائق الشركة.

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

الشكل رقم (6): يبين تطور معدلات الربحية للشركة خلال الفترة 2008-2013



المصدر: وثائق الشركة.

نستنتج مما سبق ذكره، أن الشركة تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها، ما مكنها من رفع رقم أعمالها وحصتها السوقية، وهو ما انعكس على معدلات الربحية التي تحققت من سنة لأخرى ما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها، وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو حتى الوطنية، وأكسب الابتكار عمال الشركة محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة، وهذا ما يشكل إستمرار لميزتها

التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات وهو ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق، نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها.

الخلاصة:

تعمل المؤسسات على تنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية في ظل بيئة تشهد تنافسا متزايد ومن بين الأبعاد الرئيسية لذلك نجد الابتكار باعتباره عاملا مهما يعمل تطوير رقم الأعمال من خلال التأثير على التكاليف بخفضها وهذا ما يسمح بتحقيق هامش ربح أعلى أو برفعها وهذا سعيا لتحسين جودة المنتجات وبالتالي الحصول على عوائد إضافية نتيجة التميز عن باقي المنافسين، ويساهم الابتكار في تنويع المنتجات فيعمل على جلب عملاء جدد ناهيك عن المحافظة على العملاء الحاليين بتلبية رغباتهم فيؤدي إلى رفع الحصة السوقية ورقم الأعمال مما ينمي معدلات الربحية.

الهوامش والمراجع :

- ¹ - نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم، أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي، مجلة تنمية الرافدين العدد 96 مجلد 31. جامعة الموصل العراق، 2009، ص37.
- ² - فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص2.
- ³ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009، ص 125.
- ⁴ - برك نعيمة وبرائيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة للمؤسسات الجزائرية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص22.
- ⁵ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، 2003، ص 17.
- ⁶ - فارس طراد، الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2007، ص5.
- ⁷ - Normal and Vergananti: Incremental and Radical Innovation, journal of innovation and org 2012 ;p5.
- ⁸ - م. محمد فاضل وم. محمد عبد زيد عبد عون، تقويم إبداعات المنتج الفندقي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد ستة وثمانون، جامعة بغداد 2011، ص288.
- ⁹ - م. بئينة لقمان أحمد، الإبداع وانعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد العشرين، جامعة تكريت 2010 العراق، ص57.
- ¹⁰ - أياد محمود الرحيم وم. م دنيا حسن، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج؛ دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، جامعة الموصل العراق، ص69.
- ¹¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص 26.
- ¹² - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، الأردن 2011، ص 55.
- ¹³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص129.
- ¹⁴ - عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 69.
- ¹⁵ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مليئة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة المسيلة 2007، ص 46.
- ¹⁶ - Michel porter, L' avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod , paris , 1999 , P 08.

- 17 - أحمد بلالي, إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة, الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة 2005, ص 461.
- 18 - بلال خلف السكارنه إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة الإتصالات في الأردن) مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العدد السابع, جامعة بغداد العراق, 2008, ص 91.
- 19 - م.م. خالد عبد الله إبراهيم, العلاقة بين إستخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية, مرجع سابق, ص 08.
- 20 - سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي, مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد), مجلة آداب الكوفة, العدد الأول, جامعة الكوفة العراق, ص 83.
- 21 - سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي, مرجع سابق, ص 85.
- 22 - أحمد بلالي, الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد الحادي عشر, جامعة بسكرة 2007 ص 252.
- 23 - سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي, مرجع سابق, ص 86.
- 24 - الداوي الشيخ, إقتصاد وتسيير المؤسسة, دار هومة, الجزائر, 2011, ص 262.
- 25 - نجم عبود, مرجع سابق, ص 226, 227.
- 26 - حجاج عبد الرؤوف, "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات, جامعة سكيكدة, 2007, ص 88.
- 27 - جيمس م. هيجنز, 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية, ترجمة مركز الخبرات المهنية ط2, القاهرة, 2004, ص 18.
- 28 - قوراري مريم, إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات, دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان, رسالة ماجستير (غير منشورة), تخصص حوكمة الشركات, جامعة تلمسان, 2012, ص 118.