

الابتكار كخيار استراتيجي لتنمية و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

عمراني مريم. طالبة دكتوراة . مخبر البحث MECAS. جامعة ابوبكر بلقايد . تلمسلن.

amranimeriem2014@gmail.com

د.قراري يمينة. استاذة محاضرة "ا". مخبر البحث MECAS. جامعة ابوبكر بلقايد

grarimina@yahoo.fr. تلمسلن.

فايدة جباري، دكتورة في علوم التسيير الدولي للمؤسسات (تخصص: تسويق دولي)، جامعة ابوبكر بلقايد . تلمسان.

djebbarif@yahoo.fr

ا.د.مليكي سمير. استاذ التعليم العالي. مخبر البحث MECAS. جامعة ابوبكر بلقايد . تلمسلن .

samirmaliki@yahoo.fr

ملخص

إن وجود مناخ ابتكاري في المؤسسة متوقف على مدى تبني المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الابتكار الذي يعتبر مفتاح أي ميزة تنافسية من خلال جعلها قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل تلي احتياجات السوق. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تبنيها للابتكار كخيار استراتيجي ومدى تأثيره على مزاياها التنافسية وقد أبرزنا ذلك سواء نظريا أو تطبيقيا من خلال الدراسة الميدانية لكل من المؤسسة العامة لتسوية ، هيئة وتعبيد الطرق والمؤسسة العامة للدراسات والإنجازات الري لولاية تلمسان والتي تتبع كالتاهما إستراتيجية التمييز لمنتجاتها وقد بينا ذلك من خلال دور الابتكار وتأثيره على الميزة التنافسية من خلال تطور رقم الأعمال والحصة السوقية وكذا ربحية المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : الابتكار- التكنولوجيا- الميزة التنافسية- الموارد والكفاءات - المؤسسة

مقدمة

يشهد الوقت الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تنشط في سباق عالمي مفتوح تميزه متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة، تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، مما استدعى توفير قدرات إبداعية وابتكارية قادرة على مواجهة هذه التغيرات، وفي هذه الحالة أضحت الابتكار الأسلوب الأمثل للتمتع بالتميز التنافسي على اعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد بما يمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والحصول على ميزة تنافسية.

لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي لديها القدرة على تطوير منتجاتها للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن كما تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكاناتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والإستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعمولة الاقتصادية ؛ إذ لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، حيث يمكنها من تقاسم تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة وإنتاج منتجات عالية الجودة

وبتكاليف منخفضة، وتسليمها في الآجال المحددة وذلك بتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة ، مما يتيح لإدارة المؤسسات فرصا وإمكانيات غير مسبوقه في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات النهائية في مواصفات المنتجات التي تطرحها للسوق في أوقات قياسية وبالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى خاصة في ظل محيط شديد التغير.

وإذا ما نظرنا إلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فهي تسعى جاهدة هي الأخرى إلى تبني الابتكار في ظل تزايد انفتاح الاقتصاد الوطني لضمان مكانة لها في عالم متغير لا يغترف إلا بالتجديد والابتكار بصفة مستمرة ودائمة إذ أن الأمر لا يتوقف عند حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية فحسب بل يتعدى ذلك إلى العمل بشكل مستمر على تميتها وتجديدها إذ أن المؤسسات المنافسة تسعى إلى تقليدها والابتكار أحد أهم الدعائم لتحقيق ذلك . وفي كل هذه الحالات نجد أن التفكير الاستراتيجي أصبح يتلخص في فكرة مفادها أن الابتكار أحد مقاييس الأداء والميزة التنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار في السوق. على ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان مدى مساهمة الابتكار في اكتساب المؤسسات ميزة تنافسية . إشكالية الدراسة:

يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح والتميز من خلال ادراكها لمجموعة من المقومات الرئيسية : مثل ضرورة اعتماد رؤية وسيناريوهات استراتيجية ، التمكن من تكنولوجيات ومعارف داعمة للتطور والإبداع والابتكار والتجديد والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية والمستقبلية وهذا بعد تحقيق ميزة تنافسية . ولكن السؤال الجوهرى والذي تم اعتماده كإشكالية للبحث يتمثل في التساؤل التالي:

كيف يساهم الابتكار في دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟.

اقتصرت الدراسة الميدانية على المؤسسة العامة لتسوية وتعميد تهيئة الطرق STARR والمؤسسة المدنية للدراسات وانجازات الري SOGERHWIT بلدية ابوتاشفين دائرة تلمسان -ولاية تلمسان.

تقديم المؤسستين

جدول رقم (1) تقديم كل من المؤسسة العامة لتسوية تهيئة وتعميد الطرقات والمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري

مؤسسة SOGERHWIT	مؤسسة STARR	تقديم المؤسسة
الشركة العامة للدراسات وانجازات الري لولاية تلمسان Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen SOGERHWIT	الشركة العامة لتسوية تهيئة وتعميد الطرقات société de Terrassement d'Aménagement et de Revêtement Routier STARR	التسمية
مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA	مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA-EPE تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة GITRA	الصفة القانونية
620.000.000 دج	1.630.000.000 دج	رأس المال الاجتماعي

		الحالي 2017
أبوتاشفين BP 869 تلمسان	أبوتاشفين BP 104 تلمسان	المقر الاجتماعي
الهاتف : 043 38 09 20	الهاتف : 043 38 91 53	
043 38 92 52	/ 043 38 90 82	
الفاكس: 043 38 01 50	الفاكس: 043 38 93 06	

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف مديري المؤسسات

كلتا المؤسساتين سواء المؤسسة العامة لتسوية تهيئة وتعبيد الطرق و المؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري تنفذ أنشطة ثانوية أخرى أيضا، وهي:

- إنتاج الزفت الجاهز للاستعمال (production du béton prêt a emploi)
- استعمال المحاجر لإنتاج الحصى والرمل
- كراء معدات النقل ومعدات البناء
- تصنيع أجزاء المراحل والتصنيع الميكانيكي. (la fabrication des pièces chaudronnerie .et fabrication mécanique)
- تسويق جميع الأجزاء الهيدروليكية (commercialisation de toutes pièces hydrauliques)

مزايا إستراتيجية المؤسسة العامة لتسوية ،تهيئة وتعبيد الطرق والمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري :

من ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسساتين السعي إلى تطبيق نظام الجودة بفعالية من خلال الحفاظ على شهادة ISO 9001/2008 ولتحقيق ذلك تقوم المؤسساتين بالإنتاج وفقا للشروط والخصائص والمقاييس الموضوعية في دفتر الشروط وهذا ما يسمح لها بالحصول على فرصة الريادة وتميز منتجاتها فكلتا المؤسساتين محل الدراسة سواء المؤسسة العامة لتسوية ،تهيئة وتعبيد الطرق والمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري على " إستراتيجية الجودة والتميز " في المنتجات فان إستراتيجية التمييز الخاصة بكلتا المؤسساتين تعتمد على عامل التميز وما سمح لهما بتقديم منتجات ذات جودة عالية إلا وهما : المادة الأولية المستعملة واليد العاملة المؤهلة خاصة رؤساء وحدات الإنتاج إن الميزة التي تمتاز بها المؤسسة العامة لتسوية وتهيئة الطرق أنها تعتبر من أولى المؤسسات التي تقوم بتعبيد الطرقات وانجاز مسالك السكك الحديدية والمطارات وكما تتميز المؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري باعتبارها الرائدة في مجال انجاز السدود ومضخات تصفية المياه وكلتاها تعملان على تقديم المشروعات في الآجال المحددة وبجودة عالية حيث تقدم هذه الأخيرة ضمانات لمدة سنة على المدى البعيد في حالة حدوث ضرر فكل هذا يوفر لها عدة مزايا ويمكننا ذكر بعض من تلك المزايا كما يلي:

المنافسون

:تشكل السمعة التي اكتسبتها المؤسساتين طيلة سنوات، كضمان للصورة الجيدة في ذهن المستهلكين من خلال مبدأ الولاء للعلامة ومن أهم منافسي المؤسساتين نجد بالنسبة للمؤسسة العامة لتسوية تهيئة وتعبيد الطرقات أغلبتهم في القطاع الخاص كمؤسسة خر بوش ودنوني أيضا في الآونة الأخيرة المؤسسات الصينية و مؤسسة¹ SEROR Tlemcen،

¹ SEROR : société d'étude et de réalisation des ouvrages d'art

العامة للدراسات وانجازات الري هناك بن سعادة وتشعلي بيلعباس ومؤسسة SOGERHOUIS المتواجدة في الشرق

2 - الموردین: تتعامل كلتا المؤسسات مع موردين في مناطق عديدة، مما يشكل ضمانا لكلتا المؤسسات بالحصول على المواد الأولية التي تحتاجها فاهم الموردین الذين تتعامل معهم المؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري أغلبيتهم في منطقة بني سنوس ومنطقة اليرج بسيدي العبدلي بالنسبة للمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري .

3- الداخولون الجدد : السمعة الطيبة التي تتمتع بها كلتا المؤسسات نتيجة تميز منتجاتها والخدمات المقدمة ما بعد البيع وكذلك متطلبات الصناعة للكفاءات ورأس المال تشكل عوائق لدخول مؤسسات أخرى.

4 - المنتجات البديلة: طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسات تجعل من تحديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا وعدم قدرة هذه الأخيرة على الالتزام بنفس الخصائص التي تتمتع بها منتجاتها.

5- العملاء : لدى المؤسسة العامة لتسوية، تهيئة وتعبيد الطرق والمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري سمعة طيبة لدى العملاء، نتيجة جودة منتجاتها، فأصبح الكثير منهم يفضل التعامل معها ومستعد لدفع أسعار أعلى لعلمهم بأن تلك المنتجات تلي طلباتهم ورغباتهم. وعموما فان أغلبية منتجاتها موجهة إلى كل من :

- وزارة الأشغال العمومية MTP

- وزارة النقل - المطارات

- المؤسسات الصناعية

- الإدارات العمومية

- الجماعات المحلية (البلديات و الدوائر..)

إلا انه يوجد هناك بعض النقائص الإستراتيجية المتواجدة في كلتا المؤسسات يمكن تلخيصها في النقاط الآتية :

- رغم وجود مخبر خاص بمراقبة الجودة إلا أن كلتا المؤسسات لا تتبع آليات لتشجيع وتنظيم والابتكار بصورة علمية.

- رغم وجود تحفيز للعمال والإطارات، في كلتا المؤسسات إلا أن ذلك يبقى ضعيفا وغير كافي.

- عدم وجود مصلحة للبحث والتطوير في كلتا المؤسسات

دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية المؤسسة العامة لتسوية، تهيئة وتعبيد الطرق والمؤسسة العامة للدراسات وانجازات الري

بعد تناولنا للميزة للميزة التنافسية التي تتبناها كلتا المؤسسات سنتطرق في هذا المبحث بتحليل دور الابتكار في تنمية ميزتهما التنافسية.

- **طبيعة الابتكارات الموجودة في المؤسسات :**

يمكن القول أن الابتكارات التي تمت داخل المؤسسة العامة لتسوية وتهيئة وتعبيد الطرق وأيضاً المؤسسة العامة

للدراسات وانجازات الري كانت في الغالب في ما يخص المنتج، فإنها بصفة عامة تدخل ضمن الابتكار التدريجي

² SAPTA BEDJAIA : société algérienne des ponts et travaux d'art

³ SNTP ROUIBA : société national de travaux publics

⁴ EPTP BECHAR : Entreprise publique des travaux publics

(ابتكار التحسين) وعدم تقديم المؤسستين للابتكار الجذري في المنتج بصفة واسعة، يعود بالأساس إلى طبيعة المنتجات التي تقدمها إذ لا توجد لها بدائل محددة من جهة ، وفي كثير من الأحيان الابتكارات التي تقوم بها كلتا المؤسستين تكون بطلب مباشر من طرف العملاء من جهة أخرى عن طريق اشتراطات في خصائص المنتجات. أهم الابتكارات التي تمت في الشركة نذكر ما يلي:

1- الابتكار في المنتج:

تسعى كلتا المؤسستين محل الدراسة للتنويع في مشاريعها بصفة مستمرة، حيث طبيعة المنتجات والسوق التي تشتغل فيها المؤسستين فرضت عليها القيام بابتكارات تبعا لرغبات العملاء في الغالب، ويمكن إيضاح مراحل العملية في النقاط الآتية:

- إذ تتم المرحلة الأولى يقوم صاحب المشروع (الدولة او مديرية الانشغال العمومية مديرية التجهيزات العمومية مديرية التعمير والبناء) تقوم باطلاق المشروع للدراسة وكمرحلة أولى تقوم باستلام مصلحة الاشغال للطلبات من المصلحة التجارية ودفتر الشروط الذي يحتوي في بعض الأحيان متطلبات أخرى تتعلق بطبيعة المشروع المراد إنجازها أو نوعية المواد المكونة وغير ذلك حسب رغبات كل عميل.

- تبدأ العملية على مستوى مصلحة الاشغال في المرحلة الثانية التي يوجد بها مهندسين أكفاء مختصين في الهندسة والإعلام الألي، بإعداد التصاميم الهندسية وهذا بالتشاور مع مسؤول المصلحة.

- يعمل مسؤول الأشغال على شرح التصاميم للعمال ويتشاور معهم على طريقة الإنجاز.

- يتم جلب المواد الأولية من مصلحة التموين، ومن ثم القيام بالإعمال بصورة عادية وكمرحلة أخيرة تقوم مصلحة المحاسبة والمالية بتقديم الوضعية المالية للمشروع للمراقب المالي (الخزينة العمومية trésor) ليسلم المشروع إلى العملاء.

عموما يمكننا تلخيص أعداد المشاريع التي قدمت من طرف كلتا المؤسستين سواء الابتكار الجزئي او الجذري خلال الفترة محل الدراسة 2010 -2016 في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) يوضح أعداد المشاريع التي قدمتها كل من **starr** و **sogerhwit** خلال

الفترة 2010 -2017.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المشاريع/ starr	37	20	19	13	23	17	24	11
عدد المشاريع sogerhwit/	11	16	13	11	28	13	29	13

المصدر : مصلحة التجارة ومراقبة السوق بالمؤسستين

بعد تحليل بيانات الشكل السابق نجد أن عدد المشروعات المتطورة سواء ما تعلق بالابتكار الجزئي (التدريجي أو التحسين) أو الابتكار الجذري، قد تضايف خلال الفترة محل الدراسة نتيجة اهتمام المؤسسة العامة لتسوية وهيكلة وتعبيد الطرقات بالابتكار خاصة فيما يتعلق لتلبية طلبيات العملاء وهي المحرك الرئيسي للابتكار، حيث نجد أن عدد المشروعات المبتكرة وصل أقصاه سنة 2014 بـ 23 مشروع بالنسبة للمؤسسة العامة لتسوية وهيكلة وتعبيد الطرق و29 مشروع بالنسبة للمؤسسة المدنية للدراسات وإنجازات الري عموما يقارب الضعف عما تحقق قبل السنتين السابقتين فقط في كلتا المؤسستين وعموما يمثل تطورا كبيرا بالنسبة للمؤسسة ستار نتيجة تبنيتها لعملية الرسكلة في هته الفترة حيث تعد أول مؤسسة على المستوى الإفريقي والوحيدة على المستوى الوطني التي استطاعت تطبيق عملية رسكلة الطرقات وهذا نجد ذاته يعتبر ابتكار وتطور مهم لهته المؤسسة وقيام كلتا المؤسستين بتطبيق نظام تسيير الجودة في المؤسسة ابتداء من 2012 بالنسبة لستار وحصولها على شهادة ISO 9001 لسنة 2013 و السوجارويت لسنة 2014 .

1-الابتكار التنظيمي:

تبنى كل من المؤسسة العامة لتسوية وهيكلة وتعبيد الطرقات والمؤسسة العامة للدراسات وإنجازات الري هيكل تنظيمي ملائم يعكس التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات بما مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من طرف القائمين عليها.

ويمكن ذكر بعض الابتكارات التنظيمية التي تمت ملاحظتها على مستوى المؤسسة كما يلي:

- إدارة كلتا المؤسستين تحتوي على مكاتب منظمة ومنفصلة بالزجاج بطريقة تمكن المسؤولين من الإطلاع على ما يفعله العاملين بها، كذلك وجود تنظيم جيد لمختلف المصالح.
- تواجد إدارة وحدة العمليات في جهة قرب الورشات، حيث تساعد مديرها من مراقبة السير الحسن للأشغال وعمليات الشحن وتوجيه العمال بشكل جيد.
- ما يجب أن نشير إليه إلى أنه قبل اتخاذ قرار الابتكار من طرف كلتا المؤسستين فإنه يجب مراعاة عاملين أساسيين يتمثلان في ما يلي:

طبيعة السوق : إذ أن تقدم منتج ابتكاري يجب أن يكون كاستجابة لطلب السوق بصفة خاصة، وحيث أن الخبرة الطويلة ل شركة في مجال العمل فإنه يمكنها من تحليل طلب سوق ومعرفة اتجاهاته. يجب أن تأخذ الابتكارات بعين الاعتبار عاملي التكلفة والجودة، حيث يجب تقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية وبتكلفة مقبولة.

لمعرفة الآليات التي تتبعها عند قيامها بالابتكار، فقد قمنا بالعديد من المقابلات مع المسؤولين

في كلتا المؤسستين الذين لهم علاقة بالموضوع، حيث كانت إحداها مع مدير كلتا المؤسستين ومع رئيس مصلحة الإنتاج والتسويق المسئول المباشر عن سير العملية الإنتاجية ومسؤول الصيانة (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم 1)

فمن خلال الملاحظة الميدانية لسير العملية الإنتاجية وكذا تحليل أسئلة المقابلة لكلتا المؤسستين تم التوصل إلى الآلية

المتبعة في الابتكار التي تتبعها المؤسستين بصفة عامة وهذا في ما يلي:

-تقتصر عملية الابتكار في المنتج والعملية على مصلحة الإنتاج فقط، في حين أن ذلك يشمل كافة أقسام ومصالح المؤسستين.

-للمؤسستين إطلاع على ما يفعله منافسيهما في النشاط من حيث طرح المنتجات، وترقب وضعية السوق وهذا ما يجعلها تعمل على متابعة كل صغيرة وكبيرة قد تؤثر على نشاطهما .

-تعتمد المؤسسات في الابتكار على عنصر الخبرة، في حين ان هذا العامل غير كافي إذ يجب أخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى كالتيكنولوجيا خاصة بالنسبة لمؤسسة ستار.

-يتمتع العمال والإطارات في كلتا المؤسسات حرية العمل في إبداء الآراء وهذا ما يشجع على الإبداع والابتكار.

- طبيعة المنتجات التي تقدمها الشركة تتميز بمرونة ضعيفة أحيانا من جهة، ووضعية السوق من حيث الطلب على تلك المنتجات من جهة أخرى، جعل آلية الابتكار بكل صوره غير مجسدة بصفة كلية.

-غياب وظيفة البحث والتطوير بكلتا المؤسسات.

دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات

يعتبر توجه المؤسسة العامة لتسوية هئية وتعبيد الطرقات والمؤسسة العامة للدراسات وإنجازات الري نحو الابتكار كدعامة لتنمية ميزتها التنافسية، فدور الابتكار يتضح لنا بصفة خاصة في تطور رقم أعمالها والمكانة في السوق أي الحصص السوقية ومن ثم مستوى الربحية التي تحققها هاتين المؤسساتين .

أولا : دور الابتكار في تطور رقم الأعمال لكلتا المؤسسات

يمكن دراسة تطور رقم أعمال المؤسسة العامة لتسوية وهئية الطرق الطرقات والمؤسسة العامة للدراسات وإنجازات الري من خلال الجدول الأتي :

جدول رقم (4) : تطور رقم الأعمال المؤسسة العامة لتسوية وهئية الطرق الطرقات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال مؤسسة STARR	163	204	859	2 231	3 048	3 019
رقم الأعمال مؤسسة SOGERHWIT	969	985	859	1 071	2 074	2 493

الوحدة : مليون / مليار

المصدر : مصلحة التسويق بالمؤسساتين

دينار

بعد تحليل معطيات الجدول السابق يتبين لنا حجم المشروعات بالنسبة لمؤسسة STARR في سنة 2010 شهد ارتفاعا مستمرا إلى غاية 2016 وذلك بمجموع يقدر بحوالي 3 019 مليار دينار وذلك نتيجة التحسينات المستمرة في عمليات الإنتاج خاصة في السنتين السابقتين 2015 و2016 نتيجة لاقتنائها لمعدات الرسكلة الطرق وقيامها ب 24 مشروع . أما بالنسبة لمؤسسة SOGERHWIT فقد قدر بحوالي 2 % فقط ليشهد انخفاضا في السنة المالية ب 859 مليون دينار نتيجة لانكماش السوق إضافة لاستمرار دخول منافسين غير شرعيين للسوق خاصة على المستوى المحلي إلا انه شهد ارتفاعا متواصلا ليلبغ أقصاه عام 2015 بمجموع يقدر ب 2 مليار و493 مليون دينار وهو ما يقارب الضعف عما تحقق قبل أربع سنوات فقط أي في 2012 حين حققت فقط 859 مليون دينار، وهذا راجع الى أن المؤسسة قامت ب 28 من المشروعات وهو الأعلى منذ نشأتها بسبب قيامها بالتحسينات المستمرة من خلال اقتنائها لالات جديدة خاصة centrale a béton التي ساعدتها في تحقيق الجودة وتخفيض التكاليف . يتضح لنا التطورات الكبيرة التي شهدتها رقم أعمال كلتا المؤسساتين خلال فترة الدراسة 2010 -2016 يتبين أنه زاد بنسبة تقدر بحوالي 524 % بالنسبة لمؤسسة SOGERHWIT وبنسبة 856 % بالنسبة ل STARR

وتوجه المؤسستين إلى تحقيق مزيد من الابتكارات التي تتلاءم مع رغبات العملاء، ما انعكس على تطور رقم أعمالها، ومن شأنه أيضا تنمية ميزتها التنافسية.

ثانيا: دور الابتكار في تطور الحصة السوقية للمؤسستين

تتمثل الحصة السوقية للمؤسستين محل الدراسة في السوق المحلية أي الجهة التي تشتغل فيها ونقصد بها منطقة الغرب أين يتواجد المقر الرئيسي لهما كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم (08) تطور الحصة السوقية للمؤسستين خلال الفترة 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المحلي/ Starr	76،%31	90،%11	50،%37	95،%30	25،%31	71،%45	55،%28
الوطني/ Starr	01،%7	15،%2	9،%	35،%7	7،%	27،%11	13،%6
المحلي/ sogerhwit	27،%21	75،%43	76،%30	45،%45	86،%42	54،%51	04،%31
الوطني/ sogerhwit	417،%	37،%9	64،%7	36،%10	15،%10	85،%12	76،%7

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مع مديري المؤسستين ورئيس مصلحة التسويق ودراسة السوق

انطلاقا من الجدول رقم (3-5) فإنه يتبين لنا النمو الكبير للحصة السوقية لكلتا المؤسستين سواء فيما يخص السوق الوطنية ككل أو السوق المحلية، حيث كانت النسبة في حدود حوالي 11%، 90% المحلية و2%، 15% للوطنية فقط سنة 2011 بالنسبة لمؤسسة starr و قد كانت في حدود 21%، 27% المحلية و4%، 17% للوطنية بالنسبة لمؤسسة sogerhwit بينما بلغت أقصاها في 2015 لتستقر في حدود 28%، 55% و6%، 13% على التوالي لمؤسسة starr وكحد أقصى 12%، 85% و51%، 54% لمؤسسة sogerhwit لتستقر في حدود 31%، 04% و76%، 7% نتيجة المبيعات وكذلك الأنواع المبتكرة القياسية المحققة في تلك السنة، إضافة إلى أن كلتا المؤسستين حافظت على عملائها بسبب جودة منتجاتها وفعاليتها ووظيفة مراقبة الجودة في كلتا المؤسستين ما أكسبها عملاء جدد أيضا.

عموما فبالمقارنة بين 2011 و 2015 نجد أن نسبة نمو الحصة السوقية الوطنية والمحلية في كلتا المؤسستين قدرت بحوالي ثلاثة أضعاف وهذه النسبة تشهد استقرارا نسبيا منذ السنة الماضية (2016)، نتيجة دخول شركات خاصة جديدة للنشاط بصفة متزايدة وشركات أجنبية مثل الشركات الصينية بالشراكة مع المحليين

دور الابتكار في زيادة معدلات ربحية المؤسستين

تسعى كلتا المؤسستين محل الدراسة لتلبية مختلف احتياجات عملائها مما جعلها محل ثقتهم وزاد من قدرتهما على توسيع نشاطاتها ويمكن ملاحظة ذلك من خلال معدلات الربحية التي حققتها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (09) : تطور معدلات ربحية المؤسسة العامة لتسوية هئية وتعبيد الطرقات والمؤسسة العامة للدراسات

وانجازات الري خلال الفترة 2010-2016

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الربحية/ starr	54،3	95،4	89،6	62،5	14،6	78،14	82،10
الربحية/ sogerhwit	21،8	9،8	18،9	9،10	1،11	02،13	4،14

الوحدة : مئة مليون دينار

المصدر : مصلحة الحسابات والمالية للمؤسستين

يتبين لنا بعد القيام بتحليل معدلات ربحية في كلتا المؤسساتين أنها عرفت تطورا مستمرا وتدرجيا خلال الفترة 2010-2016 أين وصلت أقصاها بحوالي 14%، 4 بالنسبة لمؤسسة SOGERHWIT سنة 2016 و 14، 78% بالنسبة لمؤسسة STARR و هذا راجع إلى تبني كلتا المؤسساتين إستراتيجية التمييز والجودة والتقليل في التكاليف في مشاريعها

انطلاقا مما تم ذكره يمكن القول أن كلتا المؤسساتين تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المشاريع التي تقدمها نتيجة اكتساب عمال كلتا المؤسساتين محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة، وهذا ما يشكل استمرار لميزتها التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات، ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق، نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها كل هذا يمكنهما من رفع رقم أعمالهما وحصتهما السوقية هذا ما انعكس على معدلات الربحية التي تحققت من سنة لأخرى ومما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو الوطنية.

إستراتيجية المؤسساتين لتطوير الميزة التنافسية

تسعى كلتا المؤسساتين إلى تبني إستراتيجية التنوع والتميز بسبب اشتداد حدة المنافسة وكذلك وجود منافسة غير شرعية في النشاط حيث تعمل حاليا على إدخال خط مشاريع جديدة من خلال توسعات جديدة مرتقبة لأنشطة المؤسساتين سواء في مجال تهيئة تعبيد الطرقات أو إنجازات الري إذ ان الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار. ومن بين المشاريع بدأ العمل عليها فعليا من طرف المؤسساتين

– المشاريع القيد التنفيذ المؤسسة العامة لتسوية تهيئة وتعبيد الطرق :

– أشغال الرسكلة (Recyclage)

– إعادة تأهيل الطريق الولائي رقم 103 س (تاج موت) القور ، سيدو على مسافة 8 52 km²

– إعادة تأهيل الطريق الولائي رقم 113 العريشة على مسافة 45 km²

– إعادة الطريق البلدي بئر الحمام وبين تاورية مرورا على تقاورية على مسافة 30 km² (سيدي بلعباس)

– مشاريع السكك الحديدية

– الطريق الرابط ما بين مشرية – البيض

– مشروع حاسي مفتوح

مشاريع اخرى قيد التنفيذ :

انجاز المسلك الترابي بالشناشن على مسافة 160 km²

انجاز المسلك الترابي بتندوف عبر عدة نقاط على مسافة 20 km²

ثانيا :مشاريع المؤسسة الهامة للدراسات وإنجازات الري .

–محطات تصفية المياه :

–STEP⁵ عين الكيحل (عين تموشنت DRE)

–STEP سيدو، تلمسان (DRE تلمسان)

–STEP الرواشد وبوغردان ، ولاية ميله

–STEP عين الطلبة (DRE عين تموشنت)

⁵ STEP : Station d'Epuration

-منتج الطبيعي سيدي الصافي (DRE عين تموشنت)
-منتج الطبيعي Oggaz (DRE ماسكارا)

الخلاصة

من خلال هذه الدراسة الميدانية تمت معالجة دور الابتكار باعتباره عامل مهم في تنمية الميزة التنافسية وهذا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لإبراز هذا الدور فقد تم اختيار المجال التطبيقي للدراسة في المؤسسة العامة للدراسات وإنجازات الري والمؤسسة العامة لتسوية تهيئة وتعبيد الطرق لولاية تلمسان باعتبارهما تحتلان مكانة سوقية معتبرة على المستوى الجهوي والوطني من خلال إنجازاتها ومساهماتها في زيادة الناتج الوطني الخام وكذا استعابها لعدد كبير من العمالة وكذلك بحكم خبراتها الطويلة في المجالين اللذين تنشطان فيه. حيث تتبنى إستراتيجية التمييز في تقديم المنتجات إذ في ذلك تعتمد على الروابط والعلاقات وكذا الكفاءات والخبرات التي تمتلكها ما أكسبها ثقة واحترام العملاء وقد ترجم ذلك من خلال حصول كلتا المؤسسات على شهادة الجودة

ISO 9001 V 2008)

تتم كلتا المؤسسات محل الدراسة بالابتكار، خاصة ما تعلق بالمنتج لتلبية طلبات عملائها، وقد أدت تلك الابتكارات التي قامت بها المؤسسات إلى تنمية الميزة التنافسية لها، ويتضح ذلك في تطور رقم أعمالها السنوي وكذا حصتها السوقية سواء على المستوى المحلي أو الوطني، وهو ما انعكس أيضا على تطور معدلات ربحيتها.

يجب الإشارة أيضا إلى أن هناك بعض النقائص التي وجب ذكرها منها:

- رغم توفر المؤسسات على مخبر لمراقبة الجودة إلا أنه نلاحظ عدم الاهتمام الكافي بالبحث والتطوير الذي

يشكل عائقا لتطوير الابتكار

-نقص الدعم والتحفيز اللازم لتنمية الابتكار.

المراجع:

- FRERY .f، Gerry. J، SCHOLE.S.K، WHITTINGTON .R، “stratégique” ، 8éme édition، person education، 2008. P 396
- G-F Adam ،Longman ،dictionary of BUSUESS EUGLISH.YORK. Press. Bierut .1982،
- James R .Evans، applied Production and Operation Management ، 4th ، west Publishing company Co، U.S 1992،
- Jean jacques lambian ، le marketing stratégique 2eme ed ، édition science paris ، 1993 ،-
- LE BAS .C، économie des innovation technique ،Ed économique ،1981،
- PETERS.T، « l’innovation un cercle vertueux »، édition village mondial، paris.1998،
- Raymond- alain Thiétart، jean –marc xuereb، stratégies : concepts، méthodes، mise en œuvre، paris 2014
- Richard Percerou ، Entreprise : Gestion et compétitivité ، édition economica ، paris ، 1984،

2- Séminaires et articles :

- Barney.j. Firm Ressources and Sultanines compétitive avantager ; journal of management N 17،1991

- Conseil de la science et de la technologie de Canada 2001, innovation et développement durable l'économie de demain
- CRAMPES .C ENCAOUA.D. Micro économie de l'innovation, Aout 2001 , <http://ftp.uni-paris1.fr/pub/mse/cahiers2001/v01067.pdf>.
- Nabil mazoughi, Nedra bahi « l'intelligente ou supply chain management par les entreprises tunisiennes l'impact sur la fonction sur logistique » source-tunisie , 2-3juin 2005 cst.gouv.qc.ca.
- Namwoon Kim,Subin Im and others, Impact of Knowledge Type and strategic Orientation On New Product Creativity and Advantage In High-Technology Firms , Journal of Management Association 2013
- Nicole P Hoffman ,An Examination Of the sustainable competitive advantage : concept , paste, present, future, academy of marketing science review , volume 2000, n° 04 ,available