

إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية

The reengineering process as an input to enhance the competitive advantage

د. كلثوم وهابي*

جامعة البويرة، الجزائر.

ouahabikeltoum@yahoo.com

تاريخ التسليم: 2018/04/22، تاريخ المراجعة: 2018/06/02، تاريخ القبول: 2018/06/14

Abstract

الملخص

The aim of this research is to highlight the application of the reengineering process as an input to enhance the competitive advantage of organizations, As a method and technique designed to bring about a radical change in the organization in terms of performance and control, both at the level of the design processes or the level of operation, Process reengineering has a significant impact on the achievement of competitive advantage, including speed of product delivery, creative and innovation.

The study found that the reengineering seeks to give a new form for the organization, which is characterized by flexibility and simplicity as it seeks to make a change in the form of organization, also reengineering itself is a competitive advantage for the organization if it succeeds in implementing. It achieves superior quality, speed and minimal cost, but in return it has risks if its application fails.

Key Words: reengineering, Process reengineering, Competitive advantage, creativity, Innovation

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على تطبيقات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات، باعتباره أسلوب و تقنية يهدف إلى أحداث تغيير جذري في المنظمة من حيث الاداء و الرقابة، سواء على مستوى تصميم العمليات أو على مستوى التشغيل، وإعادة هندسة العمليات أثر كبير في تحقيق المزايا التنافسية من بين المزايا سرعة تسليم المنتج، و الابداع و الابتكار.

و توصلت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة تسعى إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة و الذي يتميز بالمرونة و البساطة كما تسعى أيضا إلى أحداث تغيير في شكل المنظمة، كما تعتبر إعادة الهندسة في حد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق فائقة الجودة و السرعة و بأقل التكاليف، لكن بالمقابل لها مخاطر كبيرة إن فشل تطبيقها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة، إعادة هندسة

العمليات، الميزة التنافسية، الابداع، الابتكار.

* المؤلف المراسل:

وهابي كلثوم، ouahabikeltoum@yahoo.com

مقدمة:

ظهر في أوائل التسعينيات توجه جديد تمثل في دعوة كل من "شامبي" و "همر" إلى إعادة هندسة الأعمال الذي يعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة ، وهو دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت منظمات الأعمال القيام به و إعادة هيكلتها بشكل جذري ، أي التخلي التام على إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية التي طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وتحديات المنافسة و توفير الموارد اللازمة للإنتاج من أجل تحقيق ميزة تنافسية التي تمثل هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن ، إذ ينظر إليها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء أكان صناعي أو خدمي ، مثل الجودة العالية و بالتالي فهي استثمار في الأصول المالية و البشرية و التكنولوجيا بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين .

وعلى ضوء ما تم ذكره فإن إشكالية البحث تكون على النحو التالي:

كيف تساهم إعادة هندسة العمليات في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة ؟

قصد الإجابة على إشكالية البحث ، تم صياغة مجموعة من الفرضيات

فرضيات الدراسة: بغرض تحقيق أهداف الدراسة نقدر الفرضيات التالية:

- تعتبر إعادة هندسة العمليات ضرورة حتمية على المنظمة من أجل البقاء والإستمرارية .
- تقوم المنظمة ببناء ميزة تنافسية لخلق قيمة والتمكن من المنافسة.
- تساهم إعادة هندسة العمليات في تنمية الميزة التنافسية بطريقة جد فعالة معتمدة في ذلك على جملة من الآليات المحددة في الوظائف والعمليات الإدارية للمنظمة.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة توضيح كيفية إدماج مبادئ وأساليب هذا المنهج الإداري الحديث داخل المنظمات بما يحقق الأهداف المرجوة من استخدامه.

- الربط بين أثر تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات، وتطبيقه واستخدامه للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات وصولاً لتقديم بعض الإستنتاجات و التوصيات في هذا الشأن .
- التعرف على أهمية إعادة تصميم العمليات وتحقيق مستويات الأداء وتخفيض مستويات الرقابة.
- تحقيق نظم الاتصال في المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وللإجابة على السؤال الجوهرى اعتمدنا على المحاور التالية:

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير

المحور الثاني: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

المحور الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية.

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير

تعمل الهندسة على تفكيك الجهاز الإداري للمنظمة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كلياً يواكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثروة والتكنولوجيا والمعلومات لكون الهندسة لا تفارق العمليات.

1. مفهوم إعادة هندسة العمليات

1.1. تعريف إعادة هندسة العمليات: بالرغم من التعاريف العديدة لإعادة هندسة العمليات إلا أنها تهدف إلى نفس المعنى كما سنراه في البعض منها :

يعرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس شامي" " إعادة التفكير المبدئي والأساسي و إعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة(حروش،2015، ص339).
وتعرف أيضا " هي بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة، من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات (بن حبيب ،2016، ص45).

2.1. خصائص إعادة هندسة العمليات: تتمثل خصائص إعادة هندسة العمليات في (دجلة، 2007، ص07) :

- ✓ دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة و دمج عدة عمليات في عملية واحدة و إعادة ترتيب العمليات ؛
- ✓ تركيز الأداء في موضع واحد أو مركز واحد و ربما لدى مسؤول وحدة بدلا من عدة مواضيع أو مراكز أو عدة موظفين ؛
- ✓ تحديد إدارة أو قسم بمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة و الزبائن على أداء متكامل؛
- ✓ عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضيع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد أي تخفيض مستويات الرقابة ؛
- ✓ تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي في نفس الوقت بدلا من التوالي ؛
- ✓ من أكثر من إدارة - تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة و أما الثانية فإنها تتولى الإدارة التي تحتاج للتعامل مع منظمات أخرى مباشرة ؛
- ✓ تطوير المدراء بتحويلهم من مسجل أداء و ملق الأوامر إلى قائد مؤثر في مرؤوسيه على الابتكار و مشاركا إياهم في المعلومات و القرارات؛

3.1 عناصر إعادة الهندسة العمليات الإدارية : من التعاريف السابقة تبين أن جميعها تشترك في العديد من العناصر و التي تميزها عن غيرها من مفاهيم و نماذج التحسين و التطوير وأهم هذه العناصر التالي (حروش،2015، ص 319) :

أ. **العمليات المتعلقة بمجال عمل معين:** فإذا علمنا أن العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المنظمة وتدفعها إلى تغييرها جذريا في كل من

- تطوير المنتج؛ تنفيذ أوامر الشراء؛ التصنيع/عمليات التشغيل؛ الإمدادات، التوزيع، النقل التسويق والمبيعات؛ خدمة المستهلك.
- ب. **الأنشطة المحققة للقيمة المضافة:** تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية للمستهلك وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على المنتج، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة أنشطة محققة للقيمة، أنشطة المناولة، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المنظمة وأنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود المنظمة.
- ت. **العمليات الاستراتيجية:** حيث توجه المنظمة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع ملموس.
- ث. **النظم والهيكل التنظيمية:** في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتمييز نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهيكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.
- ج. **المثالية في تدفق العمل والإنتاجية:** طبعاً إذا علمنا بأن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية، والمهم هو ضرورة التناسق والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.

ح. إعادة التصميم بشكل جذري و سريع: حيث أن برنامج إعادة البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي وبحيث يمكن للمنظمة جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب .

2. مبادئ إعادة هندسة العمليات ،أهمتها و أهدافها :

1.2. مبادئ إعادة هندسة العمليات : من أجل القيام بإعادة التفكير في السيرورات العملية اقترح كل من "هامر" و "تشامبي" مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة:

- ✓ التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام ؛
- ✓ التركيز على الزبون و إعادة التنظيم حوله ؛
- ✓ تغيير و حداث العمل من وظيفة إلى عملية؛
- ✓ الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة ؛
- ✓ إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون ؛
- ✓ الحصول على المعلومات من المصدر المناسب ؛
- ✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور؛
- ✓ تمكين المستفيد من الخدمة و الحصول عليها بنفسه ؛
- ✓ الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة و الأعلى كفاءة بالعدد المناسب ؛
- ✓ إقامة فرق تنمية و تطوير ذات تخصصات شاملة ؛
- ✓ الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي و عن المكاتب؛
- ✓ الاستغناء عن القيود الرقابية و تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل؛
- ✓ الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر و التنقل ؛
- ✓ وضع آلية لكشف الأخطاء و مراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات؛

2.2 أهمية إعادة هندسة العمليات : إن إعادة الهندسة كغيرها من العمليات تكنسي أهمية كبيرة

من بينها نذكر مايلي : (الأغا،2006، ص 47)

- ✓ دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة ، و هنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تنسيق الأعمال و تنظيمها ؛
- ✓ تحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل ؛
- ✓ تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة و تأسيس قواعد العمل و الإبداع و الابتكار ؛
- ✓ التشجيع على التعلم إضافة إلى التدريب ، و ذلك لتنمية مهارات و قدرات الأفراد و توسيع مداركهم ؛
- ✓ تتم مكافأة و تقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية و بشكل جماعي ؛
- ✓ تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، بحيث يصبح الأداء الجيد و الاهتمام بالزبائن هو من أولويات العاملين ؛
- ✓ تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين ؛
- ✓ تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها و هذا الأمر يؤدي إلى انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد ، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل ؛

3.2. أهداف إعادة هندسة العمليات : تقوم المنظمات بإعادة هندسية العمليات من أجل تحقيق الأهداف التالية: (عاطف، 2011، ص 25)

- تحقيق تغير جذري في الأداء و ذلك عن طريق تغير أسلوب و أدوات العمل و النتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات الزبائن و المنظمة ؛
- التركيز على الزبائن حيث تهدف الى توجيه المنظمة الى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض ؛
- السرعة حيث تهدف الهندسة الى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها ؛

- الجودة تهدف الهندسة الى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها للزبائن حسب رغباتهم ؛
 - تخفيض التكلفة تهدف الهندسة الى تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة ؛
3. مسؤولية إعادة هندسة العمليات و متطلباتها : من أجل تطبيق إعادة الهندسة لابد على المنظمة أن تحدد الأطراف المسؤولة عن العملية ، بالإضافة الى تحديد المسؤوليات.

1.3. مسؤولية إعادة الهندسة : كما تم الإشارة إليه سابقا فإن إعادة هندسة العمليات تقوم تحت مسؤولية فريق متخصص يكون قادرا على المشاركة في وضع و تحديد الرؤية و الأهداف و القيم ، و فهم المغزى من العملية و يجب أن يسود بين أعضاء الفريق الاحترام و التقاهم و روح الحوار و يعملون على احتواء الاختلافات الثقافية الموجودة بينهم و يتشكل الفريق كالأتي : (أحمد يوسف دودين، 2012،92)

أ. قائد العملية: وهو أحد المسؤولين يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال و المعنيين بها وهو:

- ✓ يتبنى فكرة إعادة هندسة الأعمال ؛
- ✓ يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) و فريق إعادة الهندسة ؛
- ✓ يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة ؛
- ✓ يراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال و يقيم النتائج الحقيقية ؛

ب. صاحب العملية (ويسمى أيضا مالك العملية) : و هو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة العمليات و ينسق معه و يتلقى منه التشجيع و الدعم اللازم كما يقوم بتشكيل فريق إعادة هندسة العمليات ؛ يمتلك و يمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق .

ج. فريق إعادة هندسة العمليات: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة العمليات من تشخيص و تصميم و تنفيذ و عادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة و عاملين خارجها ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد ، يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط و الصفات التالية (مسلم، 2007، ص 310) :الخبرة العلمية في مجال العملية المراد هندستها

مهارات التفاعل الإيجابي؛ مهارات الإيصال؛ روح العمل الجماعي؛ النظرة الشمولية؛ الإبداع؛ التفاؤل؛ الحماس؛ الإصرار؛ اللباقة .

خ. اللجنة الموجهة: و هي لجنة مكونة من كبار المدربين في المنظمة يقوم هؤلاء المدبرون بمايلي (دودين ،2012، ص94) :

✓ وضع و تطوير استراتيجيه إعادة الهندسة و تحديد الأهداف المطلوبة ؛

✓ مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة و تقييم النتائج المحصلة ؛

خ. منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة و هذا من خلال:(مسلم، 2007، ص 95)

✓ يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات و مستلزمات كل منها .

✓ يبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها و فاعليتها

✓ و يقوم بتقديم النصائح لكل مالك عملية ، و كذا إيضاح الأمور للملاك الجدد و ذلك من خلال عمله كمساعد رئيس لقائد العملية .

2.3: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات :تتمثل فيما يلي : (غنيم،2009، ص 120)

- إيمان الإدارة العليا و دعمها و مسانبتها لعملية إعادة البناء فعلية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير و ترجمته في صورة خطط و برامج يتم تنفيذها .
- الزبون هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصرا أساسيا في عملية البناء فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات و رغبات الزبائن و محاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .
- لكي يكون التخطيط ناجحا لابد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندستها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.
- نشر مفهوم الهندسة والتوعية بأهميته للموظفين و الإدارات التي تشملها عملية الهندسة.
- حسن اختيار و تكوين فرق عمل مشاريع الهندسة و تزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع اعضاء الفريق بجدوى العمل

الذي يقومون به هذا ما يساعدهم على تخطي الصعاب و في حالة وجود عضو غير مقتنع يستحسن استبعاده و استبداله حتى لا يؤثر على الفريق .

▪ ضرورة توفر نظام معلومات فعال لترشيد اتخاذ القرارات .

4. المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة:

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية تتمثل فيما يلي (غول، 2011، ص 14-15) :

1.4. تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية: تحاول المنظمة في هذه المرحلة فهم تطلعات الزبائن وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات الزبون، وبالطبع يتم ذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات إرضاء الزبون، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين.

2.4. إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها: تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية البيع...، أو بعبارة أخرى تنطلق من وقت استلام المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار....

3.4. تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وهي من أهم وأصعب الخطوات، فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الإبتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة.

4.4. إعادة تصميم أو بناء العمليات: هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل ، و من المستحسن عند القيام بتصميم العملية الجديدة طرح أكثر من بديل و هذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحا للجنة القيادية للاختيار عند إختيار القرار و هو ما يساعد على نجاح جهود و إعادة الهندسة .

5.4. تنفيذ العملية الجديدة(التطبيق والمتابعة): يتوقف مدى سهولة و صعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الثلاث السابقة ، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتوقف على هذه المرحلة ، و التي تتطلب إجراء اختبارات و محاولات استكشاف للمدخل الجديد ، وكذلك المتابعة المستمرة للنتائج المنحقة ، وأخيرا إعادة ترتيب الموظفين و بشكل مكثف.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

1.1. تعريف الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية على أنها "مصطلح يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (معالي ،2008، ص13).

كذلك يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أبو بكر،2008، ص13).

و تعرفه أيضا على أنها "الخصائص و القدرات و الكفاءات المحورية و جوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة و تميزها على المنافسين في السوق" (سليم،2010، ص 341) .

2.1. خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في: (الغالي،

ادريس،2007، ص 309)

- أن تكون مستمرة و مستدامة.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ، أو بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة .
- أن تكون منحدة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ، و قدرات و موارد المنظمة من جهة أخرى .

- أن تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، أو تطور الموارد في المؤسسات من جهة أخرى .
- أن تتحدد بالاعتماد على حاجات و رغبات الزبائن ، كما تقدم أساسا للتحسينات المستقبلية
- أنها تبنى على الاختلافات و التباين بين المنظمة ومنافسيها و ليس على التشابه .
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

2. أنواع الميزة التنافسية: تصنف الميزة التنافسية حسب " جون جاك لومبان " إلى نوعين: داخلية و خارجية:(الشيخ، 2004، ص 05)

1.2 الميزة التنافسية الداخلية : وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع و تسيير الإنتاج الذي يعطي للمنتج قيمة، و ذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين، ونجد أن الإستراتيجية الموافقة للميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة.

2.2 الميزة التنافسية الخارجية : و هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج و تمثل قيمة لدى المشتري سواء تخفيض تكاليف الاستعمال ، أو برفع كفاءة الاستعمال ، أما الإستراتيجية المتبناة لتحقيق هذه الميزة فهي إستراتيجية التمييز .

3. أسس بناء الميزة التنافسية: تتمثل مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية في:

1.3 الكفاءة: يقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد، تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج، لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من السوق، على اعتبار انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محدد لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة. (زغدار، 2011، ص 32)

2.3 التكلفة: وتعني تقديم وإنتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة ومقارنتها بالمنافسين، بمعنى آخر أن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب أن لا تكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات (الصمدي، يوسف، 2011، ص 245). لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا كان هناك انخفاض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة(الصمدي، يوسف، 2011، ص 246).

3.3. الإبداع: يقصد به تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.

4.3. تكنولوجيا المعلومات: وتمثل المنافع الناتجة عن الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة التحول أمام المنافسين وزيادة سرعة وقت الاستجابة للتغيرات السوقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وأكثر صورة الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات شيوعاً هي الطلب الفوري.

5.3. المعرفة: تمثل مجموعة من الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ونوعية المنتجات، هذه المعرفة تمثل في براءة الاختراع، أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة، وتجسيدها من خلال تكنولوجيا المعلومات و أساليب و سلع وخدمات جديدة.

6.3. القيمة: أن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدراً هماً لإكساب المنظمة الميزة التنافسية، وأن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقارنة بما يقدمه المنافسين يشير بوضوح إلى ميزة التميز في هذه المنتجات (زغدار، 2011، ص33) .

7.3. المرونة الإستراتيجية: يعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية والغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل مدداً لتوجيه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية (الطائي، 2009، ص 22).

4. استراتيجيات بناء الميزة التنافسية

1.4. إستراتيجية التكلفة: تعتبر التكلفة المنخفضة أحد أساليب المنافسة التي تستعمل كميزة ضد الآخرين . التكلفة الأقل هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تحمل المنظمة تكاليف أدنى من المنافسين مع التزام بمستوى مقبول

من الجودة و ذلك على مستوى أسواق مستهدفة كبيرة، و تتطلب توفر أدوات محكمة ، ضمان الرقابة الصارمة على التكلفة مما يمنح لمنظمة خطأ دفاعياً ضد منافسيها و يجعلها قادرة على تغيير

أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين و في نفس الوقت حجما مرضيا من الأرباح (ادريس، اخرون،2003، ص 255).

2.4. إستراتيجية التميز : إستراتيجية التمييز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل ، تتطوي على تطوير سلعة أو خدمة ينظر إليها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون .و بمقارنة هذه الإستراتيجية مع سابقتها ، توصلت الدراسات إلى أن الحصة السوقية للمنظمة التي تنتهج إستراتيجية التمييز تكون غالبا أدنى من تلك المحصلة من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل ، في حين أن معدلات الربحية الناتجة عنها عادة ما تكون أكبر(ادريس، و اخرون، 2003، ص 259)

3.4. إستراتيجية التركيز : تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف ، و تحديد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية (الغالي، ادريس، بدون سنة، ص 419) .

المحور الثالث: أثر اعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية.

1. الإبداع و دعم الميزة التنافسية : الإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمنظمات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع و إن المنظمات التي تبادر بمنتجات جديدة و عمليات و استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة ، وهذا الإحتمال يمنح المنظمات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة و جديدة (بشنى ، نسيمه،2014، ص 72)، و يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ، و تتبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية ،و سنحاول أن نفسر كل من الإبداع و المنافسة السوقية و كذا كيف يدعم الإبداع المنافسة السوقية :

1.1. الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق : إذا ما تمكنت المنظمة القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها ، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة ، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمنظمات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق ارباحا كبيرة. ومن الواضح أنه من مصلحة المنظمات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تكنولوجية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المنظمات التي تحاول الدخول مجال الصناعة وفي الحقيقة هناك دليل على أن ارتفاع وقوة عوائق الدخول يعد بمثابة المحدد الأكثر أهمية لمعدلات الربح في مجال من المجالات الصناعية بشكل معقول. وهناك أمثلة تتعلق ببعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها نذكر مجال صناعة الدواء والطائرات وفي الحالتين الأولى والثانية نلاحظ تمييز المنتج والذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، قد أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة مما صعب الأمر على المنظمات الجديدة.

2.1. الإبداع و دعم تنافسية المنظمة : يعمل الإبداع على اكتساب المنظمة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال تجديد المنتجات أساليب الإنتاج ، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة و مكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية .

2. علاقة الابتكار باستراتيجيات التنافسية : و يظهر ذلك من خلال مايلي :

1.2. أثر الابتكار على التكاليف : و ذلك سواء كان من خلال الارتفاع أو الانخفاض في التكاليف و يتم ذلك كما يلي(شهب و اخرون،2017،ص266):

أ. **ميزة التكلفة الأعلى** : يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كليا (كما في الابتكار الجذري) أو جزئيا (كما في الابتكار الجزئي) فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعا أيضا ، لكن هذا الابتكار يسمح للمنظمة في موضع احتكاري و لو بشكل مؤقت .

لكن ما يجب الإشارة إليه أن المنظمة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وسيكون لهم ردة فعل اتجاه المنظمة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه فإن الأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمنظمة فنجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم لكن المنظمة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة تنافسية أخرى.

ب. **ميزة التكلفة الأدنى** : يمكن أن يتمثل الابتكار في موارد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة، مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج، وهذا ما يجعل المنظمة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستويات أدنى من السعر الإعتيادي في السوق ، مما يجعلها قادرة على زيادة حصتها السوقية.

لذا يرى الباحثين " أندرسون و ريني كامب" أن الابتكار يساهم في تنافسية المنظمة من خلال أربع طرائق هي(بورنان ،2017، ص 290):

- ✓ المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة .
- ✓ نشر الابتكار و بيعه لمن يحتاجه .
- ✓ تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث .
- ✓ تحسين صورة و علاقات المنظمة مع غيرها (منافسين ، مستهلكين ،...)

حيث ترتبط كل هذه التكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال أساليب جديدة إلى استعمال أفضل للموارد ، بينما يعمل نشر الابتكار على مساعدة المنظمة في تكاليفها واستغلال امكاناتها بطريقة فعالة .

2.2. أثر الابتكار على استراتيجية التميز: يؤثر الابتكار في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج وإلى التقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها وإلى استخدامات فروع المنتج، وتزداد العلاقة بين استراتيجية الابتكار التي تعتمد عليها المنظمة. وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها

على الوقت لاستغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.

3.2. علاقة الابتكار باستراتيجية التركيز: تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال اتباع حاجات خاصة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالإعتماد على المزاجية بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما. و يقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع إلى العلاقة بينهما و بين استراتيجية الابتكار التكنولوجي .

وتلجأ عموماً المنظمة إلى استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية القطاع بأكمله، أي قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى التوجه إلى استعمال التحسينات المستمرة وإن كانت بسيطة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الابتكارات الجزئية ، وبذلك تصبح استراتيجية الابتكار التكنولوجي مدعومة لاستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن هذه الإستراتيجية تعتمد على زبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبياً. لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحاً عندما تستطيع المنظمة من خلال استراتيجية الابتكار تحقيق أو خلق منتجات جديدة، ومن خلق حاجات جديدة سابقة، وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق.

3. سرعة تسليم المنتج و علاقته بتحقيق الميزة تنافسية:

من المعلوم لدينا هو أن تسليم المنتجات من أحد أبعاد الميزة التنافسية وهذا دليل على مدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية حيث يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وهناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير. وفي ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفعال لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقاً للطلب، ويعبر عن هذا البعد بكل من:

- **اعتمادية التسليم :** والتي تمثل إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة .
- **سرعة تسليم :** والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الإنتظار أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلييته.

وهكذا عندما يكون باستطاعة المنظمة انجاز الأنشطة الحقيقية بشكل أفضل من منافسيها عندئذ يمكن تحقيق ميزة تنافسية.

4. نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات على الميزة التنافسية: إن المنظمات التي نجحت بتنفيذ

منهج إعادة هندسة العمليات تمكنت من تحقيق نتائج هائلة من حيث:

✓ تخفيض وقت الدورة الإنتاجية بنسبة 70 %

✓ التكلفة الإجمالية للعملية بنسبة 40 %

✓ تحقيق رضا الزبائن عن جودة المنتج بنسبة 40%

✓ استطاعت هذه المنظمات زيادة حصتها السوقية بنسبة 25%

وتوصلت الدراسات إلى أن لإعادة هندسة العمليات دورا جوهريا في تحسين عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة فضلا عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحسين مرونة الهياكل التنظيمية وبالتالي تحسين جودة الأداء.

وكذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإنه من الضروري وجود موارد متميزة لدى المنظمة كي تستطيع المنافسة بها، و يجب أن تتحلى هذه الموارد بصفات تميزها عما يمتلكه المنافسون من حيث الندرة و القيمة وصعوبة التقليد وفي النهاية وبعد توافر هذه الموارد يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأجل طويل.

الخاتمة:

من خلال محاور الدراسة تبين لنا بأن بقاء المنظمات واستمراريتها في بيئة تتسم بالتعقيد يفرض عليها الاهتمام باستراتيجياتها وهذا باتباعها العديد من الاساليب التي من بينها اسلوب اعادة هندسة العمليات فهو يعني بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في المزايا التنافسية من حيث الجودة وخدمة الزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على انجاز العمل فضلا عن التغلب على مشاكل أخرى أثناء إنجاز العمل والتعرف على أسباب الهدر في الوقت والموارد والطاقات والقضاء عليها وفي الاخير خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- تدفع إعادة هندسة العمليات إلى التطور والإبداع والإبتكار في العمل وإخراج الطاقات الكامنة في كل فرد.

- تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة والذي يتميز بالمرونة والبساطة يمكنها من التجاوب مع كل التغيرات.
- إعادة هندسة العمليات هي تغير جذري لواقع المنظمة المفروض فهي تشمل كل مبادئ التغير و تعني بكل مستويات المنظمة.
- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكن بالمقابل لها مخاطر كبيرة إن فشل تطبيقها.
- تضمن إعادة هندسة العمليات استمرارية للمنظمة من خلال منحها مزايا تنافسية بتشجيعها لتطبيق الإبداع والتحسين المستمر.

قائمة المراجع:

1. معالمي، فهمي حيدر.(2008). نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. حاروش، نور الدين، ربيعة، حروش.(2016). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندسة. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
3. بن لحبيب، بشير.(نوفمبر 2016). أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية ، مدخل إعادة هندسة العمليات ،مجلة العلوم الإجتماعية . مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة بالأغواط.(العدد 21).
4. دجلة مهدي محمودي.(2007). أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة التقني. المعهد التقني. المجلد العشرون.(العدد 02).
5. مريم اسماعيل الأغا.(2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندسة" في المصاريف في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية غزة: مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال.
6. عاطف، زاهر عبد الرحيم.(2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة:الهندسة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
7. دودين، أحمد يوسف.(2012). إدارة التغيير و التطوير التنظيمي. عمان: دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع.

8. مسلم، علي عبد الهادي، عمر، أيمن علي.(2007). *قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال*، مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. غنيم، أحمد محمد.(2009). *إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر و.التوزيع.
10. غول، فرحات.(2011). *الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "*. جامعة الجزائر 3.
11. أبو بكر، مصطفى محمود.(2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدار الإسكندرية: الجامعية للنشر والتوزيع .
12. سليم، أحمد عبد السلام .(2010). *الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
13. الغالي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد .(2007). *الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل*. عمان: دار وائل للنشر .
14. الشيخ، الداوي.(2004). *نور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية*. جامعة ورقلة: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية .كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
15. زغدار، أحمد.(2011). *المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية*، عمان: دار جريد للنشر والتوزيع.
16. الصميدعي، حمد حاسم، يوسف، ردينه عثمان.(2011). *التسويق الاستراتيجي*، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. حفيان، عبد الوهاب.(بدون بلد النشر). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات*، دار الأيام للنشر والتوزيع.
18. الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس حضير.(2009) *نظم المعلومات الاستراتيجية*، منظورة الميزة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة لنشر والتوزيع.
19. الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي. *الإدارة الإستراتيجية: الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*. عمان: دار وائل للنشر.
20. بشني، يوسف، غلامي، نسيمة.(2014). *الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية*. مجلة *دفاتر بولكس*.(العدد 02).

21. لشهب، الصادق، بوريش، أحمد. (07 ديسمبر 2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*. (العدد 02).
22. بورنان، فاطمة الزهراء. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. *مجلة علمية دولية محكمة*. (العدد 30).