

## الإبداع التكنولوجي إستراتيجية لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

د/ فرحاتي لويزة

جامعة بسكرة

أ.د/ خوني رابح

جامعة باتنة

## المخلص :

## Abstract :

Imposed technological developments on the many challenges and opportunities for economic enterprise, Vantage severity private competition under severe change the competitive environment, and technology has become the most important elements, which is measured by the progress of institutions and supremacy is competitive, it was necessary to introduce new products that meet the needs of customers and ensure their loyalty to the institution, and the way it is to focus on technological innovation processes and knowledge as the first targets that ensure survival and continuity.

**Keywords:** competition, technological innovation, technology, competitive advantage.

فرضت التطورات التكنولوجية على المؤسسة الاقتصادية العديد من التحديات والفرص، فنتج شدة المنافسة خاصة في ظل البيئة التنافسية شديدة التغيير، وأصبحت التكنولوجيا أهم العناصر التي يقاس بها تقدم المؤسسات وتفوقها التنافسي، وكان لا بد من تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات الزبائن، وتضمن ولائهم للمؤسسة، والسبيل إلى ذلك هو التركيز على عمليات الإبداع التكنولوجي و المعرفة كأول الأهداف التي تضمن البقاء والاستمرارية.

**الكلمات المفتاحية:** المنافسة، الإبداع التكنولوجي، التكنولوجيا، الميزة التنافسية.

## مقدمة:

يعرف عالم الأعمال اليوم تغيرا شديدا وسرعة في وتيرة الإبداع والتطورات التكنولوجية، إضافة إلى حدة المنافسة التي استوجبت ضرورة الاستمرارية والقيام بتقديم الجديد للعملاء بغية إرضائهم والحفاظ على ولائهم، ولا يحصل ذلك إلا بتبني أساليب إبداعية جديدة، والاعتماد على أهم ركائز التميز التنافسي والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي الذي ينتج عنه منتجات جديدة، وعالية الجودة وبأقل التكاليف.

ومن خلال ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية لا بد لنا من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يمثل الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وما هي أهميته؟

- ما ذا يقصد بالميزة التنافسية، وما هي مصادر اكتسابها؟

- هل هناك علاقة تأثير للإبداع التكنولوجي في تعزيز ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

تقسيمات البحث: تم تقسيم البحث إلى:

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي-إطار مفاهيمي-

المحور الثاني: للميزة التنافسية-إطار مفاهيمي-

المحور الثالث: دور إستراتيجية الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية.

المحور الأول: الإبداع التكنولوجي-إطار مفاهيمي-

تعرف بيئة الأعمال ثورة هائلة من الإبداعات التكنولوجية، مما يهدد نموها ويقاؤها، ونتناول فيما يلي الإبداع التكنولوجي ومفاهيم أساسية متعلقة به.

أولا- ماهية الإبداع التكنولوجي.

أصبح التوجه نحو الاهتمام بالإبداع التكنولوجي حتمية فرضتها حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي السريع، وجعله أداة لأداة لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية فيها، وهذا استجابة لمتطلبات البيئة شديدة التغيير التي تنتمي إليها المؤسسة.

**1- مفهوم الإبداع، الابتكار والفرق بينهما.**

- " ليس حدثًا فرديًا مستقلًا أو مفهومًا أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة ".<sup>1</sup>

- " الابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبداع هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها ".<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن القول أن: الابتكار عبارة عن أفكار تتصف بالحدائثة وهي مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة<sup>3</sup>، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزيائنها أو المتعاملين معها.<sup>4</sup>

**2- مفهوم الإبداع التكنولوجي:** أعطيت عدة تعاريف للإبداع التكنولوجي نوضح أهمها فيما يلي:

- " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج ".<sup>5</sup>

- عرفه (Robert Fulmer) نوع من التحديث والأصالة في المنتج.<sup>6</sup>

- "يعتبر تطويرًا وتحسينًا لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد في السوق، كما عرفه Martin بأنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين عملية، أو سلعة، أو خدمة "<sup>7</sup>

- " إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق ".<sup>8</sup>

مما سبق نستنتج أن الإبداع التكنولوجي عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تبني أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد أو تطوير منتج موجود، وذلك لتحقيق الفعالية للمؤسسة.

**3- أنواع الإبداع التكنولوجي:** هناك معايير قسمت الإبداع إلى أنواع مختلفة.

•المعيار الأول: حسب درجة الإبداع: ينقسم إلى نوعين:

-الإبداع التكنولوجي الجزئي(التدريجي): يتمثل في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات الموجودة أو عملية موجودة، ويكون ذلك من خلال تعديلات صغيرة.<sup>9</sup>

**-الإبداع الجذري(النافذ):**

يركز هذا النوع على خلق منتجات وعمليات جديدة، وإدخال عمليات إنتاجية جديدة، لتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.<sup>10</sup>

**•المعيار الثاني: حسب طبيعة الإبداع ينقسم إلى:**

**-الإبداع التكنولوجي للمنتج:** ينطوي على تقديم منتجات تعتمد على تكنولوجيا جديدة بشكل جذري أو على أساس الجمع بين التكنولوجيا الموجودة والمعارف الجديدة.

**-الإبداع التكنولوجي لعملية المنتج:** يتعلق بتصميم عملية جديدة ينتج عنها منتج جديد، مع مراعاة تبسيط عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف.<sup>11</sup>

**4-مصادر الإبداع التكنولوجي.**

إذا أرادت المؤسسة التكيف مع محيطها التنافسي، وتحقيق التميز عن طريق الإبداع التكنولوجي عليها أن تحرص على الحصول عليه من المصادر التالية:<sup>12</sup>

- البحث والتطوير؛

-اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج؛

-التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث؛

-نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

**ثانيا-دوافع الإبداع، وأهدافه.****1-دوافع الإبداع.**

من بين الدوافع التي تحقق الإبداعات التكنولوجية هو تعظيم ربحية المؤسسة، وتتمثل هذه الدوافع في:<sup>13</sup>

-**المنافسة الحادة في السوق:** حيث تفرض على المؤسسة الاستثمار في الإبداع التكنولوجي، وإدخال منتجات جديدة، لتعزز من قدرتها التنافسي.

-**الثروة العلمية التكنولوجية:** أدت إلى التطبيق الفوري لهذه النتائج البحثية تجسيدها في شكل منتجات في مدة قصيرة جدا.

- **إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة:** مما يسمح بتقليل التكاليف، وتعظيم الأرباح، وبالتالي البيع بأسعار تنافسية.

- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تخصصها لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية وخاصة للمؤسسات المبدعة.

**2 - أهداف الإبداع التكنولوجي.** لكل إبداع تكنولوجي مجموعة أهداف أهمها:<sup>14</sup>

- يهدف الإبداع إلى منتجات جديدة، مما يحقق أرباح أكثر؛
- رفع الإنتاجية سوف يؤدي إلى انخفاض التكاليف؛
- الانخفاض في تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأرباح؛
- الإبداعات التكنولوجية تحقق أهداف اجتماعية كتقليل البيئي؛
- رابعاً- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: مفهومها وأنواعها.

**1- مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:** هي اتجاه مستقبلي للمؤسسة في إبداع المنتج والعملية الإنتاجية، وكل ذلك في ضوء الفرص والتحديات الموجودة في بيئة المؤسسة، مع مراعاة نقاط القوة لها والاستفادة منها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والتغلب عنها.<sup>15</sup>

**2- أنواع إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:** توجد عديد الاستراتيجيات التي تختلف باختلاف الفرص والتحديات، وهذه النماذج تتمثل في:

- **الإستراتيجية الهجومية:** تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية ترغب أن تكون السبابة في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة، وتحتاج لتطبيقها إلى جهود كثيفة من البحث والتطوير، للتوصل إلى المنتج الجديد.<sup>16</sup>

- **الإستراتيجية الدفاعية:** أو إستراتيجية القائد وتبناها المؤسسة لتجنب المخاطرة الناتجة عن الإبداع التكنولوجي الجذري، وتحاول من خلالها تجنب أخطاء الرواد في السوق،<sup>17</sup> ولا تحتاج إلى تغيير جذري بل إدخال تحسينات بسيطة فقط.

- **الإستراتيجية المقلدة:** يمكن من خلالها استدراك المؤسسة لتأخرها التكنولوجي عن طريق تتبع السوق، والحصول على تراخيص في المدى القصير.<sup>18</sup>

- **الإستراتيجية الفرصية:** تتخصص فيها المؤسسة بمنهج معين وتراقب احتياجات زبائنها وتكيف منتوجها حسب هذه الاحتياجات.<sup>19</sup>

- **الإستراتيجية التابعة:** لا توجد فيها ريادة نحو الإبداع إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن.

- **المزيج الاستراتيجي:** يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الإستراتيجية الملائمة حسب الظروف الداخلية والخارجية ومجال عملها، عن طريق التحليل الجيد للبيئة، ومن ثمة تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تضمن لها البقاء والنمو.<sup>20</sup>

**المحور الثاني: الميزة التنافسية-إطار مفاهيمي-**

تعتبر الميزة التنافسية عنصر استراتيجي وفرصة جوهرية، تحقق بها المنظمة تفوقا على منافسيها، وهي جوهر أداء المنظمة، وتتناول في هذا المحور الميزة التنافسية، ومفاهيم أساسية متعلقة بها بغية الإحاطة بها أكثر.

**أولاً- الميزة التنافسية: التعريف، و الأنواع.**

**1-تعريف الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية مجال يمكن للمنظمة أن تنافس من خلاله بفعالية، وهي:

-تعتمد الميزة على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>21</sup>

-مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز فيما بين المنظمة ومنافسيها.<sup>22</sup>

-الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين.<sup>23</sup>

ومما سبق فالميزة التنافسية هي القدرة التي تتفوق بها المؤسسة على بقية المؤسسات، وتسمح لها بأداء أنشطتها بأكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين، وجوهرها الإبداع، وخلق القيمة للزبون تفوق القيم التي يحققها المنافسون.

**2- أنواع الميزة التنافسية:** نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

-**ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين<sup>24</sup>، وحتى تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل لأبد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

-**ميزة التمييز:** تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>25</sup>، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، مثل: التعلم، إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة...

**ثانيا-أساليب تحقيق الميزة التنافسية.<sup>26</sup>**

-**الكفاءة المتفوقة:** كلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

-**الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

-**الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

-**الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

**ثالثا-مصادر الميزة التنافسية، ومفاتيح تحقيقها.**

**1- مصادر الميزة التنافسية:** حدد أحمد عبد السلام سليم أهم مصادر الميزة التنافسية التي تناولتها مختلف الكتابات والدراسات:<sup>27</sup>

-**الابتكار:** بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية، والابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجا أو خدمة أو نظاما إنتاجيا أو غيرها.

- **البحوث والتطوير:** الهدف من سياسات البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة، وبالتالي دعم الميزة التنافسية فجهود هذه البحوث تؤدي إلى تحسين في المنتجات والعمليات، وبالتالي تجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

-**التعلم:** التعلم التنظيمي هو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء، ارتكازا إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي في الأسواق العالمية.

**2- مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية:** هناك عدة عناصر وعوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتتمثل في:<sup>28</sup>

-**المفتاح الأول:** القدرة على التقليد، وهو من أكثر المفاتيح استخداما، والهدف منه صناعة ماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتج

البديل أقل تكلفة من المنتج الأصلي.

-**المفتاح الثاني:** القدرة على التطوير، لابد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجاً.

-**المفتاح الثالث:** القدرة على الإبداع والابتكار يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكنها من صنع مزايا ابتكارية غير مسبوقه تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.

إضافة إلى العناصر السابقة يجب على المنظمة أن تلتزم بالموصفات الدولية للجودة، الارتقاء بالعمالة، دراسة الأسواق الخارجية، والتطوير الإداري والتنظيمي للمنظمة. رابعاً- **الميزة التنافسية: مدخل استراتيجي و الاستراتيجيات الأساسية للتنافس:** حدد بورتر استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة الأقل، التمايز في الجودة، والتركيز على سوق أو منتج محدد، وفيما يلي شرح لها.

- **إستراتيجية قيادة أقل تكلفة:** تتمثل في قدرة المنظمة على توفير منتج أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على النوعية، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كونه عنصراً أساسياً في تحقيق رضا الزبون.<sup>29</sup>

-**إستراتيجية التمايز:** تهدف المؤسسة إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة في الصناعة، لنتميز بها عن المنتجات المنافسة،<sup>30</sup> وتبحث المنظمات التي تنوي تطبيق إستراتيجية التمايز عن جميع الفرص المتاحة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة من نوعها وبخصائص يمكن أن تخلق قيمة مضافة وعالية لعملائها، وهذه القيمة للعميل يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل: تخفيض تكلفة استخدام المنتج، زيادة رضا المشتري، تعزيز إدراك المشتري للقيمة المضافة للمنتج، و تكون إستراتيجية التمايز أكثر نجاحاً عندما تكون حاجات ورغبات العملاء متنوعة ومتغيرة بحيث لا يمكن إشباعها بمنتج واحد معياري.<sup>31</sup>

نستنتج مما سبق أن إستراتيجية التمييز تؤدي إلى معدلات عالية من الربحية مقارنة بإستراتيجية التكلفة الأقل، كما أنها تضع حواجز أفضل للداخلين الجدد .

- **إستراتيجية التركيز:** و عندما تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها

بديلين هما : إما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.<sup>32</sup> وتحمل هذه الإستراتيجية مجموعة مزايا هي:<sup>33</sup> الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار، القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة المعتمدة على الأسعار.

### المحور الثالث: الإبداع التكنولوجي كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية.

تبنى المؤسسات إستراتيجية الإبداع التكنولوجي حتى تؤثر على عوامل النجاح والتميز، من خلال ما تبنته من منتجات وتكنولوجيا طرق إنتاجية حديثة تعتمد على الجودة وتقليل التكاليف، وبالتالي يتمثل تأثير الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة من خلال:

#### 1-الأثر على إستراتيجية التكاليف:

سمح الإبداع التكنولوجي بخفض التكاليف الثابتة للإنتاج، وبالتالي السماح للمؤسسات الصغيرة بدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى، فنجد المؤسسة تركز جهودها على البحث والتطوير من أجل طرح منتجات وتطوير العمليات لتخفيض التكاليف.

2-الأثر على إستراتيجية التمييز: يجب على المؤسسة تطوير كفاءاتها و خصوصا في مجال البحث والتطوير، لإنتاج تصاميم إبداعية وأساليب فنية جديدة تكون مصدرا للتفوق التنافسي.

3- الأثر على إستراتيجية التركيز: يسمح الإبداع التكنولوجي من تركيز الجهود الإبداع في خطوط الإنتاج، الإبداع في المنتجات، وبعد تحديد الشريحة المستهدفة لتحقيق رغباتها تقوم المؤسسة بإستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز.<sup>34</sup>

**خاتمة:** حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و الميزة التنافسية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يتوقف الإبداع التكنولوجي على التكنولوجيا الجديدة بقدر ما يتوقف على الأفكار الجديدة والمتميزة؛

- الإبداع أهم وسيلة للنمو والبقاء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف المتغيرة؛

- للإبداع دور مهم جدا في البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة؛

- تتعدد مصادر الميزة التنافسية و أهمها الإبداع التكنولوجي؛  
 - عندما تتعدد مصادر الميزة التنافسية يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛  
 - المؤسسة بحاجة إلى اكتساب ميزة تنافسية وتنميتها من أجل النجاح والاستمرار في بيئة شديدة تنافسية، باتجاهها إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.  
 - لا بد من الاهتمام بالإبداع التكنولوجي عن طريق رصد أموال كافية لدعم البحث والتطوير؛  
 - لا بد من ترسيخ ثقافة الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات.

### الإحالات والتهميش:

- 1- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 10.
- 2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 10 .
- 3- سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 26.
- 4- فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 279.
- 5- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33
- 6- بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 145، 146 .
- 7- نفس المرجع، ص ص 145، 146 .
- 8- العامري صالح مهدي محسن، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص 149.
- 9- أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 133.

- 10- 10-اللامي غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا -مفاهيم و مداخل، تقنيات، تطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص.129
- 11-نفس المرجع، ص 129.

12- Cécile Patris, Gérard Valenduc, Françoise Warrant, **L'innovation technologique au service du développement durable**, Rapport de la recherche, Centre de recherche Travail & Technologies, Fondation Travail-Université asbl, Namur, Belgique, 2001, P 7.

13-صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 2، دمشق، سوريا، 2005 ، ص 149.

14- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد، بغداد، العراق، 1999 ، ص116.

15-نفس المرجع، ص 30.

16- نفس المرجع، ص 32.

17 -Jean Bernard, Maurice Catin, **Les Condition Economiques du Changement Technologique**, Edition l'harmattan, Paris, 1998, p p : 70-71.

18- السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، مرجع سابق، ص 117.

19-نفس المرجع، ص 35.

20-قنديل فارس، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 61.

21-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 14.

22-محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 80.

23- M . Porter , **L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , inter-éditions , 1986 , P 85 .

24- Ibid , P152.

25 - مصطفى رجب شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، مرجع سابق ، ص ص 71 ، 72 .

26\_ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2010، ص 348.

- 27 - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، عمان، 2004 ، ص 157
- 28- صالح إبراهيم يونس الشبعاني، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العراق، العدد 19، تموز 2007 ، ص 78 .
- 29- صالح إبراهيم يونس الشبعاني ، دور المعلومات الكفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات ، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، الموصل ، العراق، السنة السادسة والثلاثون ، العدد 95 ، 2013 ، ص 78 .
- 30 - طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم الهيبي، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية ، مملكة البحرين، 2011، ص ص 249 ، 250 .
- 31- مؤيد سعيد سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص ص 146 ، 147 .
- 32- طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 257.
- 33- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة ENICAB، ماجستير علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 194 .
- 34- نفس المرجع، ص 197 .