الابتكار في المنتج كميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة ORSIM غليزان–

Product Innovation As A Competitive Advantage In The Economic Institution - A Case Study Of The ORSIM Institution In Relizane-

د. قارة ابتسام[1]

[1] جامعة غليزان، مخبر بحث إدارة الأفراد والمنظماتLARMHO ، الجزائر، ibtissem.kara@univ-relizane.dz

تاريخ الاستلام: 2024/11/25 تاريخ القبول: 2025/02/11 تاريخ النشر: 2025/03/17

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الابتكار في المنتج من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه وأهميته كما سنتطرق إلى انعكاس الابتكار في المنتج على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM، وقد اعتمدنا في ذلك على دراسة كيفية باستخدام تقنية المقابلة مع عينة قصدية من موظفي المؤسسة.

وبعد تحليل معطيات الدراسة تم التوصل إلى أن مؤسسة ORSIM تعتمد على الابتكار في المنتج من حيث الابتكار في طرق الإنتاج كما اتضح لنا مدى انعكاس هذا التوجه على الميزة التنافسية للمؤسسة سواءً من ناحية تخفيض التكاليف أو تحقيق التميز في المنتج.

كلمات مفتاحية: ابتكار، الابتكار في المنتج، الميزة التنافسية، المقابلة، ORSIM.

تصنيفات JEL : L61، L23، O14، O31، M30، M39.

Abstract:

This study aims to explore product Innovation by examining its concept, types and strategies. Additionally, it investigates how product innovation impacts the competitive advantage of economic institutions, using the National Company For Mechanical Industries And Accessories (ORSIM) as a case study. A qualitative research approach was adopted, employing interview with a targeted sample of the institution's employees.

Through data analysis, the study found that ORSIM places a strong emphasis on product innovation, particularly in its production process. The findings also revealed how this focus on innovation enhances the institution's competitive advantage, notably by reducing costs and achieving product excellence.

Keywords: innovation; product innovation; competitive advantage; interview; ORSIM.

Jel Classification Codes: L61 , L23, O14, O31, M39, M30.

3. مقدمة:

إنَّ ظهور المنافسة في عالم الأعمال أمر لا مفر منه، أين ستواجه المؤسسات العديد من الفرص والتهديدات الناتجة عنِ التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال، ونجاح هذه الأخيرة في هذه الظروف يعتمد على مدى قدرتها على خلق المزايا التنافسية.

تعتبرُ الميزة التنافسية احد المفاتيح المهمة للفوز في ظل المنافسة المتزايدة بسبب التقدم التكنولوجيّ الذي أدى إلى ثورة في تنوع المنتجات وتطورها، حيث أصبح من الصعب التمييز والتفرقة بينها، ولم تعد الجودة أساساً يعتمد عليه بمفرده في جلب اهتمام المستهلكين وإبراز تميزِ المؤسسة بل يجب تعزيزها بأفكار وأفعال إبداعية تحدث فرقا حقيقياً وتميزاً لا يقارن، وهنا يظهر الابتكار وتبرز أهميته في خلق التجديد والتطوير الذي يساهم في التفوق التنافسي للمؤسسات.

وفي ظل هذه المتطلبات أصبح المستهلك سيد الموقف وصاحب الكلمتين الأولى والأخيرة، لذا أصبح تحرك المؤسسات نحو الابتكار في مختلف الأنشطة ضرورة حتمية، وخاصة الابتكارُ في المنتجات والسباق نحو الحصول على الأفكار الجديدة للمنتجات والحلول المبتكرة لتحسينها مما ينعكس على تحسين أداء المؤسسة و موقعها التنافسي، وقد وصل هذا التوجهُ إلى بيئة الأعمال في الجزائر وأصبح لزاما على المؤسساتِ أن تتبنى تفكيرا استراتيجياً قائما على التميز بأفكار وتوجهات مبتكرة تسمح لها بالمنافسة وتحقيق مكانة محلية،إقليمية وعالمية.

وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي يؤديه الابتكار في المنتج بمؤسسة ORSIM غليزان في منحها ميزة تنافسية تمكنها من اختراق الأسواق الخارجية، وهذا من خلال معالجة الإشكالية التالية:

كيف يساهم الابتكار في منتجات مؤسسة ORSIM غليزان في تحقيق ميزة تنافسية لها؟

أهداف البحث:

التعرف على الابتكارات في المنتج وأشكالها.

تحديد الدور الذي يلعبه الابتكار في المنتجات في خلق المزايا التنافسية

معرفة مدى اهتمام مؤسسة ORSIM بالابتكار في المنتجات وانعكاسه على قدرتها التنافسية.

منهجية البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي في ضبط المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة،ثم استعنا بمنهج دراسة الحالة لاكتشاف العلاقة بين المتغيرين مع اختيار تقنية المقابلة كأداة لجمع البيانات المستعملة، وقد كانت مؤسسة ORSIM غليزان مقرا للدراسة باعتماد موظفيها مجتمع الدراسة الذي تم اختيار العينة منه.

2. الابتكار في المنتجات:

1.2 تعريف الابتكار:

انتشر مصطلح الابتكار بشكل واسعٍ وأصبح يظهر في كل مكان، فنجد المؤسسات تدرجه في صياغة رسالتها و رؤيتها، ونجد رجال السياسة يذكرونه في خطبهم، كما ظهرت العديد من مراكز الابتكار في الجامعات، كل هذا أدى إلى تسمية الابتكار بالمصطلح الأكثر أهمية واستخداما في الولايات المتحدة الأمريكية وفقا ل O'Bryanفي مقال له نشر في مجلة wired سنة 2013، لكن هذا الشيوع والانتشار أدى إلى سوء فهم للمصطلح لدى العديد من الأفراد والمنظمات، حيث ساد الاعتقاد بأن الابتكار يجب أن يكون شيئًا جديدًا تمامًا وجذريًا في طبيعته؛ ولا يُحتسب الابتكار التدريجيُّ الطفيف، لكن هناك مشكلة في هذا الاعتقاد، حيث أن الابتكار الجذري يشكل تحديًا كبيرًا، وقد يتطلب موارد خاصة، ويعكس مخاطر كبيرة، وعلى عكسه نجد أن الابتكار التدريجي يوازن جهود الابتكار من خلال السماح بتحقيق مكاسب صغيرة في السعي لتحقيق مكاسب كبيرة، لكن المنظمات الناجحة تدرك أن الابتكار يقع على طول

سلسلة متصلة، تتراوح من التغييرات التدريجية البسيطة إلى الابتكارات الجذرية الكبرى، ومن هنا يتم تعريف الابتكار بطريقتين: (B.Khan, 2018, p. 453)

الأولى: الابتكار هو تقديم شيئ جديد تماما.

الثانية: الابتكار هو فكرة، طريقة أو جهاز جديد.

رغم أن التعريفين يبدوان متشابهين إلا أنها يحملان اختلافا جوهريا، فالتعريف الأول يقدم الابتكار كنتيجة، بينما يقدمه التعريف الثاني كعملية، وهنا تأتي الفكرة الأساسية التي تنص على أن الابتكار يجب أن يعرف على انه نتيجة وعملية في نفس الوقت، أي اعتماد نظرة متوازنة بين المفهومين مع الأخذ بعين الاعتبار طريقة التفكير، وسنتطرق لكل مفهوم على حدا:(B.Khan, 2018, p. 454)

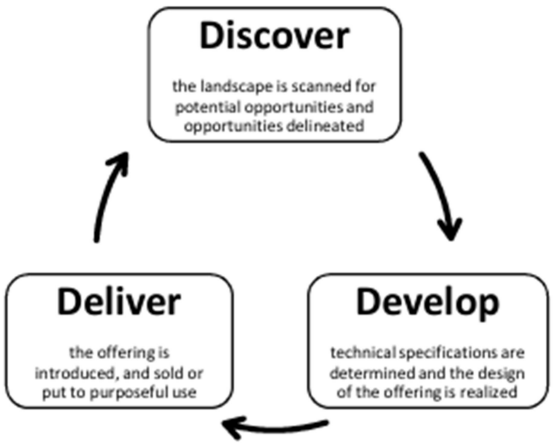
1.1.2 الابتكار كنتيجة: إن الابتكار باعتباره نتيجة يؤكد على الناتج، وعادةً ما يكون الناتج المرتبط بالابتكار هو طرح منتجات وخدمات جديدة، وهو ما يمثل ما يسمى بالابتكار في المنتجات، لكن الفهم العميق للابتكار يعترف بأن الابتكار في المنتجات هو أحد السبل العديدة لفرص النتائج، وعليه فإن الابتكار باعتباره نتيجة يشمل: (B.Khan, 2018, p. 454)

- ✓ الابتكار في المنتج
- ✓ الابتكار في العمليات
- ✓ الابتكار التسويقي
- ✓ الابتكار في نموذج العمل
- ✓ الابتكار في سلاسل الإمداد
- ✓ الابتكار التنظيمي

2.1.2 الابتكار كعملية: لا يمكن إهمال الابتكار كعملية لأنه يهتم على وجه التحديد بالطريقة التي يتم بها الابتكار و كيف يجب تنظيمه حتى نستطيع الحصول على النتائج، يتضمن أحد نماذج عملية الابتكار ثلاث مراحل:(PDMA, 2015)

الاكتشاف والتطوير والتنفيذ كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل 1: دورة الابتكار



المصدر: (B.Khan, 2018, p. 457)

الاكتشاف: في مرحلة الاكتشاف، تقوم المنظمة بمسح المشهد بحثًا عن فرص محتملة وتحدد هذه الفرص.

التطوير: تدخل الفرص الواعدة مرحلة التطوير، حيث يتم تحديد المواصفات الفنية وتنفيذ تصميم العرض.

التنفيذ (التسليم): في مرحلة التسليم، يتم تقديم العرض ووضعه للاستخدام الهادف، والذي قد يشمل بيعه في السوق.

3.1.2 الابتكار كنهج تفكير: يتناول الابتكار باعتباره طريقة تفكير استيعاب الابتكار من قبل أفراد المنظمة وتعزيز ثقافة الدعم في جميع أنحاء المنظمة، كما يميل الابتكار إلى الازدهار عندما يتبنى الموظفون والمنظمة ككل الابتكار ويرسخونه فيهم، مما يؤدي بدوره إلى ظهور خصائص ابتكار مواتية.

وقد تم اقتراح خمسة مهارات تدفع إلى التفكير بطرق جديدة، وتحفز وتدعم الابتكار، وتمثل السمات المميزة للمنظمات المعروفة بالابتكار: (Dyer, Gregersen, & Clayton, 2011)

- ✓ الربط Associating: هو رسم الروابط بين الأسئلة أو المشكلات أو الأفكار من مجالات غير ذات صلة؛
- ✓ التساؤل Questioning : هو طرح الاستفسارات التي تتحدى الحكمة الشائعة؛
- ✓ الملاحظة Observing: هي التدقيق في سلوك العملاء والموردين والمنافسين لتحديد طرق جديدة للقيام بالأشياء؛
- ✓ التجريب Experimenting: هو بناء تجارب تفاعلية وإثارة استجابات غير تقليدية لمعرفة الأفكار الناشئة؛
- ✓ التواصل Networking: هو مقابلة أشخاص لديهم أفكار ووجهات نظر مختلفة.

2.2 الابتكار في المنتج:

تتعلق ابتكارات المنتجات بالعروض التي تقدمها الأسواق مثل المنتجات الجديدة أو الخدمات الجديدة أو البرامج الجديدة، وبما أن الابتكار يتراوح بين العروض التدريجية والعروض الجذرية، فإن أنواعًا مختلفة من ابتكارات المنتجات ممكنة، وهناك سبعة أنواع منها معترف بها عمومًا:(B.Khan, 2018, p. 454)

- ✓ تخفيض التكلفة cost reduction.
- ✓ تحسين المنتجproduct improvement .
- ✓ توسيع خط الانتاجline extetion .
- ✓ خدمة أسواق جديدةnew market
- ✓ استعمالات جديدة للمنتجnew uses
- ✓ إدخال فئات جديدة new categorie entries
- ✓ جديد في عالم المنتجات new to the world product

3.2 أهمية الابتكار في المنتجات:

لقد أصبح الابتكار كلمة رائجة في عالم اليوم سريع الخطى، حيث يعمل على دفع التقدم وتحويل الصناعات. ويشير إلى إنشاء وتنفيذ أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة تؤدي إلى تحسينات أو انجازات كبيرة:(Pattan, 2023)

الميزة التنافسية: يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة تميزها عن منافسيها. وهذا يمكّن الشركات من البقاء في صدارة المنافسة، وجذب العملاء، وتوسيع حصة السوق.

زيادة الإنتاجية والكفاءة: غالبًا ما تؤدي الابتكارات إلى تحسين العمليات أو التقنيات أو الأدوات التي تعزز الكفاءة والإنتاجية. ويمكن للشركات خفض التكاليف، وتعزيز استخدام الموارد، والوصول إلى مستويات إنتاج أفضل من خلال تبسيط العمليات.

تحسين تجربة العملاء: يمكّن الابتكار الشركات من فهم رغبات وتفضيلات عملائها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تطوير المنتجات أو الخدمات التي تلبي هذه المطالب. تعمل هذه الإستراتيجية التي تركز على العميل على تحسين التجربة الإجمالية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.

النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل: يعمل الابتكار على دفع النمو الاقتصادي من خلال إنشاء صناعات جديدة، وخلق فرص العمل، وجذب المستثمرين. كما يشجع على إنشاء أسواق وصناعات جديدة، مما يعزز روح المبادرة ويحفز الاقتصاد.

إضافة إلى هذه المزايا الخاصة بالابتكار بصفة عامة نجد السمات التالية التي تميز الابتكار في المنتجات بصفة خاصة: (Kozludzhova, 2023)

- ✓ يؤدي ابتكار المنتجات إلى التغيير، و يحدد قدرة الشركة على التغيير والتكيف.
- ✓ يوفر ابتكار المنتجات قيمة للسوق والمنظمة. تشرح هذه القيمة أهمية ابتكار المنتجات في الأعمال الحديثة.
- ✓ إن ابتكارات المنتجات هي عروض سوقية فريدة. تقدم ابتكارات المنتجات الناجحة مقترحات قيمة فريدة وتهدف إلى ميزة تنافسية.
- ✓ تعد ابتكارات المنتجات عنصرًا استراتيجيًا في الإستراتيجية الشاملة للشركة، تمنح ابتكارات المنتجات الشركات القدرة على رؤية الفرص وتقييم الأفكار وبناء استراتيجيات لتطوير منتجات ناجحة.
- ✓ يتطلب ابتكار المنتجات التفاعل وبناء التعاون، ويشمل ذلك زيادة التفاعل الداخلي للشركة بالإضافة إلى التفاعل مع العملاء واللاعبين الآخرين في بيئة الأعمال التنظيمية. وينصب التركيز على بناء التعاون مع العميل مما يحقق ولاءه للشركة.
- ✓ يتطلب ابتكار المنتجات التركيز على نقاط القوة في الشركة. يجب على الشركات التحقيق وإيجاد نقاط قوتها من أجل استغلالها في استهداف الريادة.
- ✓ يعد ابتكار المنتجات عملية متعددة التخصصات وتنطوي على مشاركة ممثلين من أقسام وظيفية مختلفة في الشركة وخارجها.
- ✓ يتطلب ابتكار المنتجات معرفة وإبداعًا متنوعين. مما يفتح المجال للإبداع ويحفز الابتكارات.
- ✓ يتطلب ابتكار المنتجات أنشطة موازية يقوم بها ممثلو أقسام وظيفية مختلفة في الشركة وخارجها.
- ✓ يعد العميل أحد المصادر الرئيسية لرؤى ابتكار المنتجات.

3. الميزة التنافسية:

1.3 مفهوم الميزة التنافسية:

كان بورتر أول من عرف مصطلح الميزة التنافسية في عام 1985 (بورتر، 1985)، فيقول أن "الميزة التنافسية تنشأ في الأساس من القيمة التي تتمكن الشركة من خلقها لمشتريها والتي تتجاوز تكلفة خلقها"، ولم يشر إلى أي منشورات سابقة.(klien, 2002)

ومنذ ذلك الحين تم تقديم مجموعة من التعريف لمصطلح الميزة التنافسية سنتطرق إلى أهما في الجدول الموالي:

جدول 1: مفهوم الميزة التنافسية

المؤلف	المفهوم
Porter (1980)	إن الميزة التنافسية تشكل جوهر أداء الشركة في الأسواق التنافسية، وتعني الميزة التنافسية انخفاض التكاليف، أو التمايز، أو إستراتيجية التركيز الناجحة، وتنمو الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي تتمكن الشركة من خلقها لمشتريها والتي تتجاوز تكلفة خلقها.(Porter M. , 1985)
Ghemewat (1986)	إن الميزة التنافسية تكون أكثر استدامة كلما زاد عدد مصادر التكلفة أو مزايا التمايز.

	(Ghemawat, 1986)
Barney (1991)	وتعتبر الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت هذه الموارد غير قابلة للتقليد (أي لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل المنافسين)، وغير قابلة للاستبدال (أي لا يمكن للموارد الأخرى أداء نفس الوظيفة)، وغير قابلة للتحويل (أي لا يمكن الحصول عليها في السوق).(barney, 1991)
Kay (1993)	الميزة التنافسية هي فكرة بسيطة مخادعة لتقييم قدرات الشركة ومكانتها في السوق من خلال كيفية منحها ميزة نسبية مقارنة بالمنافسين. المزايا التنافسية عابرة ولا قيمة لها إلا بقدر القيمة التي يضعها السوق عليها.(kay, 1993)
Hunt (2000)	تؤكد استراتيجية الأعمال الحديثة أن الضرورة الاستراتيجية للشركة يجب أن تتمثل في الأداء المالي المستدام والمتفوق والإيمان بأن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال ميزة تنافسية مستدامة في السوق. (Hunt, 2001)
Saloner, Shepard, Podolny (2001)	تعني معظم أشكال الميزة التنافسية إما أن تتمكن الشركة من إنتاج بعض الخدمات أو المنتجات التي يقدرها عملاؤها أكثر من تلك التي ينتجها المنافسون أو أنها تستطيع إنتاج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها.(IŠORAITĖ, 2018)
Powell (2001)	لقد ولدت الميزة التنافسية قدرًا كبيرًا من الإنتاج العلمي، سواء النظري أو التجريبي؛ وتحاول الشركات، حسب جميع الروايات، تحديد المزايا التنافسية وإنشائها والاستفادة منها؛ ويتم قبول الميزة التنافسية عالميًا في دورات وكتب الإدارة الاستراتيجية كمفهوم أساسي في الاستراتيجية.(POWELL, 2001)
Urbancová (2013)	يؤثر النشاط الإبداعي للمنظمات بشكل كبير على القدرة التنافسية التي تعتمد على المهارات والقدرات الفريدة. إن تحقيق قدرة تنافسية أعلى من خلال الابتكار يعني إنتاج منتجات أقل تكلفة وأفضل جودة مقارنة بتلك التي تصنعها الشركات المنافسة(Urbancovà, 2013) .
Wang (2014)	تتحقق الميزة التنافسية عندما تقوم منظمة ما بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات (أو تنفيذ إجراءات) تسمح لها بالتفوق على منافسيها. وقد شغل تطوير النظريات التي تساعد في تفسير الميزة التنافسية اهتمام مجتمع الإدارة لأكثر من نصف قرن من الزمان.(Wang, 2014)

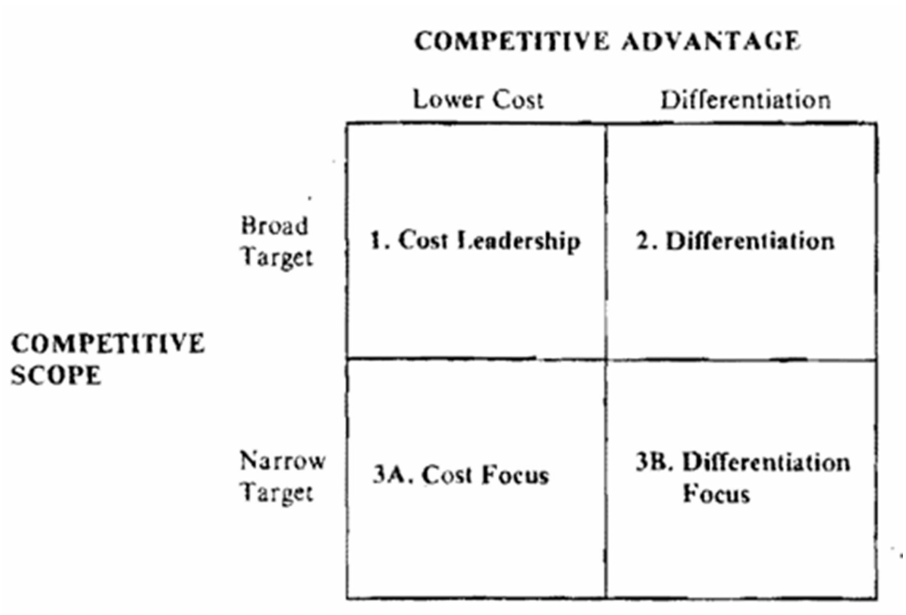
المصدر:من إعداد الباحثة اعتمادا على: (IŠORAITĖ, 2018, p. 450)

2.3 أنواع الميزة التنافسية:

إن القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في الأمد البعيد هو الميزة التنافسية المستدامة، ورغم أن الشركة قد تمتلك عددًا لا يحصى من نقاط القوة والضعف في مواجهة منافسيها، إلا أن هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية التي يمكن للشركة أن تمتلكها، التكلفة المنخفضة أو التمايز، وتنبع ميزة التكلفة والتمايز بدورها من هيكل الصناعة، وهي تنشأ عن قدرة الشركة على التعامل مع القوى الخمس بشكل أفضل من منافسيها.(Porter, 1985, p. 11)

إن النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية جنبًا إلى جنب مع نطاق الأنشطة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها تؤدي إلى ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق أداء فوق المتوسط في صناعة ما: قيادة التكلفة والتمايز والتركيز. تحتوي إستراتيجية التركيز على متغيرين، التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز. تظهر الاستراتيجيات العامة في الشكل 2.

الشكل 2: الاستراتيجيات العامة للمنافسة



المصدر: (Porter, 1985, p. 12)

إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الاستراتيجيات العامة هي أن الميزة التنافسية تشكل جوهر أي إستراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الشركة أن تتخذ خياراً ، فإذا كانت الشركة تريد تحقيق ميزة تنافسية، فلابد وأن تتخذ خياراً بشأن نوع الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها والنطاق الذي سوف تحققها فيه، وفيما يلي توضيح للاستراتيجيات الثلاثة:

- **القيادة بالتكلفة:**

ربما تكون القيادة بالتكلفة هي الأكثر وضوحًا بين الاستراتيجيات العامة الثلاث. وفيها، تسعى الشركة إلى أن تصبح المنتج الأقل تكلفة في صناعتها، كونها تتمتع بنطاق واسع فاتساع الشركة هو ما يحدد ميزة التكلفة الخاصة بها، و تتنوع مصادر ميزة التكلفة وتعتمد على هيكل الصناعة، حيث قد تشمل عامل اقتصاديات الحجم، أو امتلاك التكنولوجيا ، أو الوصول إلى المواد الخام....الخ (Porter, 1985, p. 12)

- **التمايز**:في إستراتيجية التمايز، تسعى الشركة إلى أن تكون فريدة في صناعتها على حسب بعض الأبعاد التي يقدرها المشترون على نطاق واسع، فتختار الشركة سمة واحدة أو أكثر يراها العديد من المشترين في صناعة ما على أنها مهمة، وتضع نفسها في وضع فريد لتلبية هذه الاحتياجات، وتكافأ على تفردها بسعر ممتاز، وتختلف مصادر وأبعاد التمايز من صناعة لأخرى، يمكن أن يستند التمايز إلى المنتج نفسه، أو نظام التسليم الذي يتم بيعه من خلاله، أو نهج التسويق، أو مجموعة أخرى من العوامل الأخرى. (Porter, 1985, p. 14)
- **التركيز**:هذه الإستراتيجية مختلفة تمامًا عن غيرها لأنها تعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل صناعة ما. تختار الشركة شريحة أو مجموعة من الشرائح في الصناعة وتصمم إستراتيجيتها لخدمتها مع استبعاد الآخرين، وتسعى الشركة إلى تحقيق ميزة تنافسية في شرائحه المستهدفة حتى لو لم يمتلك ميزة تنافسية بشكل عام من خلال تحسين إستراتيجيتها لهذه الشرائح المستهدفة.

تتضمن إستراتيجية التركيز طريقتين: إما التركيز على التكلفة أين تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة التكلفة في شريحتها المستهدفة، أو التركيز على التمايز أين تسعى الشركة إلى التمايز في شريحتها المستهدفة. تعتمد كلا الطريقتين من إستراتيجية التركيز على الاختلافات بين شرائح هدف الشركة والشرائح الأخرى في الصناعة، وتعني هذه الاختلافات أن القطاعات لا تحظى بالخدمة الكافية من جانب المنافسين الذين يستهدفون هذه القطاعات على نطاق واسع والذين يخدمونها في نفس الوقت الذي يخدمون فيه قطاعات أخرى. وبالتالي يمكن

للشركة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكريس نفسها للقطاعات حصريًا. وعليه فإن جوهر التركيز هو استغلال الاختلافات بين النطاق الضيق وتوازن الصناعة. (Porter, 1985, p. 15)

- **معايير اختيار الميزة التنافسية:**

من المهم تحديد معايير اختيار المزايا التنافسية، فلكل شركة الحق في الاختيار بين مزايا تنافسية مختلفة في فترة زمنية معينة. وهناك عدة معايير لاختيار أهمها:(Yuleva, 2019, p. 76)

- ✓ الأهمية – تكون الميزة مهمة إذا ضمنت فكرة التوافق مع الوظيفة التي تم شراء المنتج أو الخدمة المحددة من أجلها.
- ✓ الخصوصية أو الاختلاف – لا يقدم المنافسون صفات أو طرق متشابهة للمزايدة.
- ✓ التفوق – يكون الاقتراح متفوقًا على اقتراح المنافسين والطرق التي يمكن الحصول بها على مثل هذه المزايا منها.
- ✓ المبرر – لا يستطيع المنافسون تقليده، أو إذا قلدوه، فسيكون نجاحهم ضئيلاً.
- ✓ التفرد – يضمن التفرد نجاحًا أطول أمدًا وهو أحد شروط الموقف الاستراتيجي.
- ✓ الكفاءة – يجب أن يوفر تنفيذ الميزة التنافسية الربح مع توافرها للمستهلكين في السوق المستهدفة.

3.3 مصادر الميزة التنافسية:

إن السعي وراء الميزة التنافسية هو في الواقع فكرة تقع في قلب أدبيات الإدارة الإستراتيجية، فلقد أصبح فهم مصادر الميزة التنافسية مجالًا رئيسيًا للدراسة في الإدارة الإستراتيجية، حيث تنص وجهة النظر القائمة على الموارد على أنه في الإدارة الإستراتيجية، ترتبط المصادر والدوافع الأساسية للميزة التنافسية والأداء المتفوق للشركات بشكل أساسي بخصائص مواردها وقدراتها، والتي تعتبر قيمة ومكلفة للنسخ، وعلاوة على ذلك، تدعم دراسات أخرى أهمية وجود إستراتيجية جيدة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة النظر القائمة على الموارد، و يمكن أن تمارس الإستراتيجية المصاغة والمنفذة جيدًا تأثيرًا كبيرًا على تحقيق مستوى من الميزة التنافسية. (Che Rose, Ismadi, Uli, & abdullah, 2012, p. 152)

1.3.3 التكنولوجيا والإبداع:

إن الشركات المبتكرة، عبر تسويق نتائج أبحاثها وتطويرها، تخلق قيمة جديدة وغير مسبوقة، ويشمل الابتكار كلاً من الابتكارات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات والعمليات، وهذا يعني أن الشركات الأكثر ابتكارًا تسعى باستمرار للبحث عن منتجات وخدمات وأساليب أفضل، وتعمل على تحسين قدراتها الداخلية ومواردها الأخرى مما يعزز القدرة التنافسية لها. (Wen-Cheng, Chien-Hung, & Ying-Chien, 2011, p. 101)

2.3.3 الموارد البشرية:

أصبحت الموارد التقليدية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجيا في متناول اليد بشكل متزايد مما سهل تقليد أي ميزة تنافسية تعتمد عليها، وأصبح ضمان استمرارية المؤسسات يفرض عليها تطوير الميزة التنافسية من خلال خلق القيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، من هنا ظهرت ممارسات وسياسات الموارد البشرية كمصدر مهم بشكل خاص للميزة التنافسية، وتشمل أفضل الممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية اربعة نقاط رئيسية: التوظيف الداخلي، كثافة التدريب ونوعيته، تقيم وتصنيف أداء العاملين، درجة الأمن الوظيفي. (Wen-Cheng, Chien-Hung, & Ying-Chien, 2011, p. 102)

3.3.3 الهيكل التنظيمي:

يحدد هيكل المنظمة الأساليب التي تعمل بها وتؤدي بها كما يسمح بتخصيص المسؤوليات عن الوظائف والعمليات المختلفة لكيانات مختلفة مثل الفرع والقسم ومجموعة العمل والفرد، هذا الارتباط بين الهياكل والعمليات المتغيرة يتم تعزيزه من خلال زيادة الضغوط التنافسية

التي تجبر الشركات على التركيز على كفاءاتها الأساسية، وإعادة رسم حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية. (Wen-Cheng, Chien-Hung, & Ying-Chien, 2011, p. 103)

4. الابتكار في المنتج كميزة تنافسية بمؤسسة ORSIM غليزان:

1.4 التعريف بمؤسسة ORSIM غليزان:

نشأت ORSIM الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها في يناير 2002 بوادي رهيو ولاية غليزان كشركة تابعة لمجموعة "BCR"،بعد إعادة تنظيم المجموعة الميكانيكية في جويلية 2016 تم إلحاق ORSIM إلى "AGM" (المجتمع الجزائري الميكانيكي). (رئيس مصلحة البحث والتطوير، 2023)

شركة ORSIM متخصصة في تصنيع وتسويق منتجات البراغي والمسامير القياسية:(مسامير معدنية، المسمار المتري، قضبان مترابطة، مسامير الخشب والصفائح المعدنية، منتجات السكك الحديدية، جميع منتجات التثبيت).

أما وسائل الإنتاج فتملك المؤسسة أكثر من 300 قطعة من المعدات لتصنيع مجموعة منتجات أنظمة الربط والربط (تركيب الفوسفات، المكابس الباردة، المكابس الساخنة، آلات الخيوط، مخارط الاسترداد، منشآت معالجة الأسطح، منشآت المعالجة الحرارية)، معمل المراقبة (الفيزيائية والكيميائية)، معمل مترولوجي، قوة الطاقة والسوائل، محطة معالجة المياه، محطة معالجة المياه البيولوجية، ورشة تصنيع الأدوات، ورشة تصنيع قطع الغيار، ورشة نجارة.(ORSIM, 2024)

2.4 منهجية الدراسة والأدوات:

1.2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

– **مجتمع الدراسة:** بما أننا اخترنا دراسة حالة مؤسسة ORSIM غليزان فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كل الموظفين بالمصالح التي تم اختيارها والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وهي مصلحة البحث والتطوير، مصلحة المراقبة ومصلحة المبيعات.

– **عينة الدراسة:** لقد قمنا باستخدام تقنية المقابلة، لذا قمنا باختيار 12 موظف من المصالح السابقة الذكر والذين توفر فيه شرط الخبرة أكثر من 5 سنوات، لكن بعد اعتذار 4 منهم عن إجراء المقابلة تم اعتماد عينة مكونة من 8 أفراد.

جدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب المصالح

الموظف	المنصب	المصلحة
1	إطار تسويق	البحث والتطوير
2	تقني سامي	البحث والتطوير
3	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
4	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
5	مهندس ميكانيكي	البحث والتطوير
6	مهندس دولة	المراقبة
7	إطار تقني تجاري	المبيعات
8	إطار تقني تجاري	المبيعات

المصدر: من إعداد الباحثة

- **2.2.4 أداة الدراسة:** استعلمنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة رسمية حيث وجهت بعض الأسئلة للموظفين في مصلحة البحث والتطوير كذا مصلحة المراقبة والمبيعات من أجل جمع أكبر قدر من المعطيات حول إشكالية الدراسة.

وقد شملت المقابلة 12 سؤالا موزعة (الملحق رقم 1) كما يلي:

الأسئلة رقم 1-2-3-4-5-10 تتحدث عن واقع الابتكار بالمؤسسة.

الأسئلة رقم 6-7-8-9-11-12 تتحدث عن واقع الميزة التنافسية في المؤسسة.

3.4 مناقشة النتائج:

بعد مقابلة كل أفراد العينة وتسجيل مختلف الأجوبة عن الأسئلة التي تم طرحها توصلنا إلى ما يلي:

- **بالنسبة للابتكار والتطوير في المؤسسة:** من خلال المقابلة التي أجريت مع مختلف الموظفين في مصلحتي الابتكار والتطوير وكذا مصلحة المراقبة فإن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات وفقا لطلبية الزبون بحيث انه تنتج عينة صغيرة تمر بداية من مرحلة الابتكار أو تصميم المنتج وصولا إلى مرحلة بداية إنتاج وتكون في شكل عينة وبعد إنتاجها تقدم للزبون من اجل اخذ موافقته لإكمال إنتاج باقي الكميات المطلوبة.
- **بالنسبة لتطوير المنتجات:** هنا تشابهت إجابات كل الموظفين بحيث أن المؤسسة لا يمكنها استبدال منتج قديم بآخر جديد وهذا في إطار احترام اتفاقية الإيزو 9001 للجودة بحيث انه لا يسمح بالتعديل في المنتج فقد منحت الشهادة للمنتجات على أساس أنها ذات جودة بالإضافة إلى شهادة الإيزو 14001، كما أن المؤسسة تعمل على استبدال آلات الإنتاج فقط وهذا في حالة وجود آلات ذات نوعية جيدة تسمح برفع الإنتاج وزيادة الإنتاجية في ظرف قياسي مما يخفض من التكلفة.
- **بالنسبة للمنتجات القديمة كيف تتعامل المؤسسة معها:** في حالة ما تم تقديم طلبية من الزبون ولم يقم بأخذها فإن المؤسسة توجه الطلبية نحو المخزون في انتظار وصول طلبية أخرى تحمل نفس مواصفات الطلبية الموجودة في المخزن فتقوم ببيعها للزبون ولكن بسعر مخفض، ونادرا ما تقع المؤسسة في هذا المشكل.
- **بالنسبة للتنافسية:** تعتبر المؤسسة المنتج الوحيد في الجزائر للبراغي ولا يوجد لها منافس على المستوى المحلي، وهذا ما يجعلها رائدة غير أنها تأخذ احتياطات في حالة وجود منافس محلي من خلال عملها على متابعة المنافس من حيث النوعية والجودة وكذا مدى تطويره لمنتجاته، أما على المستوى الدولي فالمؤسسة حاليا لا يمكنها الدخول إلى سوق دولي وهذا راجع للعديد من الأسباب منها الإجراءات والعراقيل التي تعيق عملية التصدير، وتتعرف على منافسيه في المعارض الدولية.
- **بالنسبة للتعامل مع دول أخرى:** كانت المؤسسة تتعامل قبل جائحة كورونا مع ثلاث دول من المغرب العربي وهي تونس، ليبيا، موريتانيا بالإضافة إلى روسيا وبعد الجائحة يمكن القول أن التعامل مع هذه الدول أصبح غير موجود في ظل الإجراءات الصارمة التي وضعتها الجزائر في عملية التصدير، غير أن المؤسسة تعمل جادة لاستعادة هذا التعاون.
- **بالنسبة لعامل الوقت مع الزبون:** من اجل كسب رضا الزبون فالمؤسسة تعمل على توفير المنتجات للزبون في ظرف قياسي وبالجودة والكمية المطلوبة من اجل تفادي خسارة المؤسسة لثقة الزبون إضافة للخسارة المادية إذ تعمل على تلبية طلبيات الزبائن الدائمين ثم الزبائن الجدد أو المتذبذبين وهذا بتوفير وسائل إنتاج تساعد على ذلك.
- **بالنسبة للمواد الأولية:** تتعامل المؤسسة مع موردين محليين وآخرين دوليين بحيث أنها تلجأ إلى المواد الأولية ذات الجودة الجيدة فعند توفر مواد أولية محلية جيدة بالجزائر وبسعر مغري تلجأ إلى التعامل معهم وفي حالة توفرها دوليا وعدم توفرها محليا فتلجأ إلى المورد الأجنبي.

- **بالنسبة للأسعار:** تلعب الأسعار دورا مهما في جلب الزبائن، وهذا ما تتعامل بهِ المؤسسة بحيث تقوم بدراسة استراتيجيات السعر المختلفة في كسب زبائن جدد، بحيث تمنح للزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة تخفيضات تصل إلى 30% مثل سوناطراك وسونلغاز أما الزبائن العاديين فتمنحهم تخفيضات اقل من ذلك بداية من 1%.
- **متابعة المنافسين:** تعمل المؤسسة على متابعة كل جديد فيما يخص المنافسين بالخارج في مجال البحث والتطوير وهذا في ظل التطورات السريعة من خلال حضور مختلف المعارض والتظاهرات الدولية ذات الصلة بمجال الإنتاج في المؤسسة أو في المواد الأولية بحيث أن المادة الأولية الجيدة هي التي تؤدي الى إنتاج منتج ذو جودة ونوعية عالية.

من خلال مختلف الإجابات المحصل عليها من أفراد العينة على السؤال رقم 1-2-3-4-5-10 نستنتج أن مؤسسة ORSIM تعمل جاهدة على التطوير والتحسين من منتجاتها وعمليات إنتاجها من خلال الابتكار في وسائل الإنتاج والتطوير من موادها الأولية وتحسين جودتها، كما أنها تحرص على اختبار المنتجات المبتكرة ومراقبتها فعندما يكون المنتج جديد وغير مصنع من قبل في المؤسسة يحضر لهم الزبون رسم تخطيطي أو عينة لأخذها للمخبر ذو الجودة العالية المعتمدة من قبل Algerac واختبارها ومعرفة مكوناتها وجودتها ثم تقوم مصلحة البحث والتطوير بإعداد رسم تخطيطي وبطاقة تعريفية للمنتج الجديد والبدء في إنتاج عينة صغيرة التي تتم مراقبة جميع عمليات إنتاجها خطوة بخطوة من قبل مصلحة البحث والتطوير ومصلحة المراقبة لكي يتم التعرف على الخطأ مباشرة عند حدوثه ومعالجته وهذا لضمان منتج مبتكر وذو جودة عالية دون أخطاء وعيوب، ثم عند خروج العينة كمنتج نهائي تؤخذ للزبون لتجربتها وإعطائهم الموافقة لتتمة الكمية المتبقية أو المطلوبة وهذه العملية تقوم على أحسن وجه بفضل الآلات والمعدات المبتكرة والمتطورة والمواد الأولية المستوردة والمحلية ذات الجودة العالية.

يتم استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة باستمرار لأن المؤسسة تقوم بالإنتاج على حسب الطلب من قبل الزبون، كما أن المؤسسة تقوم بتطوير في مواد ومعدات وآلات الإنتاج وغيرها مما يساهم في تطوير عملية الإنتاج لإعطائنا منتج جديد وذو جودة عالية، هذا التحديث في وسائل ومواد الإنتاج ينعكس على تخفيض التكاليف مما يسمح لها بالتحكم في السعر وتقديم عروض سعرية متميزة.

ومنه نستنتج أن اهتمام مؤسسة ORSIM غليزان بالابتكار في منتجاتها يمنحها القدرة على تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة.

من خلال مختلف الإجابات المحصل عليا من أفراد العينة على الأسئلة رقم: 6-7-8-9-11-12 نستنتج أن مؤسسة ORSIM دائما على إطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين بما أنها مؤسسة إنتاجية وذات مكانة جد عالية في الجزائر وكونها المؤسسة الوحيدة الإنتاجية دائما تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الإفريقية بصفتها قد تعاملت مع العديد من الزبائن من خارج الوطن مثل تونس، ليبيا، موريتانيا هذا ما جعل منها مؤسسة لها القدرة على المنافسة، لذلك تعمل على الإطلاع على كل ما هو جديد في مجالات البحث والتطوير للمنافسين خارج الوطن للحفاظ على مكانتها في السوق حاليا ومنافسة الشركات من خارج الوطن مستقبلا، رغم أنها ليس لديها منافس مباشر في الجزائر (رغم ظهور بعض المؤسسات الصغيرة لكن معظمها تعمل بطريقة غير رسمية) فمؤسسة ORSIM لها موقع ومكانة مميزة تعكسها كل شهادات الإيزو التي تحصلت عليها مثل شهادتي: ISO9001 للجودة و ISO14001 الخاص بالبيئة هذا ما يعزز من مكانة وجودة منتجاتها.

ومنه نستنتج أن اهتمام مؤسسة ORSIM غليزان بعملية الابتكار من خلال تعزيز عملية البحث والتطوير مكنها من انتاج منتجات ذات ميزة تنافسية قوية.

وعليه نجد أن مؤسسة ORSIM تمكنت من تحقيق كل من ميزة القيادة بالتكلفة والتميز بالمنتج من خلال اهتمامها بعملية الابتكار في المنتج رغم أن هذا الاهتمام ركز على جانب عملية الإنتاج أكثر من أي جانب آخر إلى أن نتائجه كانت جد مرضية بالنسبة

للمؤسسة وأهدافها الحالية التي تركز على الحفاظ على مكانتها في السوق الجزائرية، أما إذا أرادت المؤسسة التوسع إلى الأسواق الخارجية فستكون مضطرة إلى تركيز اهتمامها على الابتكار في مختلف المجالات.

5. خاتمة:

يعتبر مصطلح الابتكار في المنتج من أهم المصطلحات التي نالت أهمية كبيرة في الآونة أخيرة، حيث لاحظنا أنه أصبح هناك توجه نحو تبني هذا الابتكار من طرف المؤسسات الاقتصادية اهتمت بهذا الموضوع خلال فترات الأخيرة من خلال الاستثمار فيه وتوفير بنية مواتيه له كالتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا والاعتماد على التقنيات الحديثة.

يقدم الابتكار في المنتج في قطاع المؤسسات الاقتصادية والصناعية فرصا كبيرة ومتنوعة حيث يتحلى هذا الأخير بمجموعة من المزايا التي تساعد المؤسسات على التوسع في خدمتها وانتشارها وزيادة سرعة الوصول إلى السوق والمنافسة، وهذا من خلال تقديم حلول وطرق مبتكرة وبسيطة تتميز بالسرعة والدقة وتعمل على توفير الجهد والوقت والمال والتحسين الكفاءة التشغيلية، كما يخلق المرونة في تقديم خدماتها للعملاء ويساهم في جذبهم وزيادة قاعدة العملاء المحتملين والمحافظة على الحاليين، كل هذا يساهم في خلق مجموعة من المزايا التنافسية التي تدعم توسيع الحصة السوقية لهذه المؤسسات ويضمن استمراريتها في مجال الأعمال.

وتعتبر مؤسسة ORSIM غليزان من بين المؤسسات التي اهتمت بهذا النهج واعتمدته كتوجه لإدارة أعمالها، حيث اهتمت بعملية الابتكار في المنتج من عدة مداخل كتطوير طرق انتاج مبتكرة ومواد أولية جديدة وكذا استحداث نماذج جديدة لمنتجاتها، وقد انعكس نجاح هذا التوجه على المكانة التي استطاعت أن تصل إليها هذه المؤسسة في مجال نشاطها والسمعة الجيدة التي وصلت إليها، والتي استطعنا ان نلمسها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى هذه الأخيرة والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج نلخصها كما يلي:

- ✓ اعتماد توجه ابتكاري في المؤسسة يحقق مزايا تنافسية تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والتهديدات ،حيث تلعب إدارة الابتكار دورا مهما في تحويل التهديدات إلى فرص جديدة.
- ✓ يساهم الابتكار في المنتج في تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.
- ✓ تساهم إدارة الابتكار في تحسين الأداء العام للمؤسسة مما يضمن مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ تساهم عملية الابتكار في المنتج في تلبية حاجات واهتمامات العملاء بصورة أفضل من المنافسين.
- ✓ تساعد عملية الابتكار في المنتج المؤسسة علي التقدم العلمي والبحث عن الأفكار الجديدة بما يضمن التحسن المستمر للمنتجات الموجودة في الأسواق.
- ✓ تعمل مؤسسة ORSIM غليزان على زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة عن طريق إنتاج منتجات جديدة ومتطورة تلبي احتياجات العملاءورضاهم وبالتالي حفاظ المؤسسة علي مكانتها في الأسواق.
- ✓ عملية الابتكار في المنتج بمؤسسة ORSIM لها أهمية كبيرة في جعل المؤسسة ذات مكانة وقدرة تنافسية عالية تضمن لها حصة سوقية دائمة مع فتح المجال أمامها لتوسيع نشاطها إلى الأسواق الخارجية بالاعتماد على التطوير المستمر.
- ✓ تساهم عملية الابتكار في المنتج في ابتكار وسائل وأساليب إنتاج وتقنيات متطورة تساعد علي خلق منتج بجودة متميزة يحقق ميزة تنافسية صعبة التقليد مما يضمن أقصى استفادة منها للمؤسسة على المدى الطويل.

التوصيات:

- توفير الموارد اللازمة لدعم عملية الابتكار.

- تحفيز ودعم الطاقات المبتكرة.
- تطوير شراكات إستراتيجية في مجال البحث والتطوير.
- عقد الاتفاقيات مع المؤسسات الناشئة في مجال الابتكار المنتجات والاستفادة منها.
- توسيع مجال الابتكار من المنتج إلى باقي عناصر المزيج التسويقي.

6.قائمة المراجع:

1) B.Khan, K. (2018). understanding innovation. Business horizons , 453-460.
2) Che Rose, R., Ismadi, I. A., Uli, J., & abdullah, H. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL RESOURCES, CAPABILITIES, SYSTEMS AND COMPETITIVE ADVANTAGE. Asian Academy of Management Journal , 151-173.
3) Dyer, j., Gregersen, H., & Clayton, C. (2011). the innovator's DNA: MASTERING THE FIVE SKILLS OF DISRUPTIVE INNOVATORS. USA: Harverd Business Review Press.
4) Hana Urbancovà .(2013) .Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge .Journal of Competitiveness.96-82 ،
5) Hui-Ling Wang .(2014 ،1 1) .Theories for competitive advantage من ،2024 10 3 تاريخ الاسترداد . University Of Wollongong Australia: https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1410&context=buspapers
6) IŠORAITĖ, M. (2018). THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS. ECOFORUM , 449-454.
7) jay barney .(1991) .Firm resources and sustained competetive advantage .journal of management ، .120-99
8) kay, j. (1993). the structure of strategy. Business Strategy Review , 17-37.
9) klien, j. (2002). Beyonde competitive advantage. Strategic Change , 317-327.
10) Kozludzhova, K. (2023). KEY ASPECTS OF PRODUCT INNOVATIONS: THEORETICAL KNOWLEDGE AND RESEARCH STUDY. JOURNAL OF LAW AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT , 01-24.
11) MICHAEL Porter .(1985) .the competetive advantag: creating & sustaining superior performance . NEW york : Free press.
12) ORSIM .(2024 ،01 01) .PRESENTATION من ،2024 10 03 تاريخ الاسترداد .ORSIM.DZ: https://orsim.dz/?page_id=39
13) Pankaj Ghemawat .(1986) .sustainable advantage .harvard business review.58-53 ،
14) Pattan, R. (2023, 10 10). The Power of Innovation: Exploring its Advantages and Disadvantages. Retrieved 09 13, 2024, from MEDIUM: https://medium.com/@reshma.pattan769/the-power-of-innovation-exploring-its-advantages-and-disadvantages-30dbde3a4d2b
15) PDMA. (2015). the innovation cycle. chicago: product developement & management association.
16) Porter, M. E. (1985). competitive advantage creating and sustaining superior performance. New York: the free press.
17) Shelby D. Hunt .(2001) .Commentary a general theory of competition .Eauropian journal of marketing.548-524 ،
18) THOMAS C. POWELL .(2001) .COMPETITIVE ADVANTAGE: LOGICAL AND PHILOSOPHICAL CONSIDERATIONS .Strategic Management Journal.888-875 ،
19) Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis . International Journal of Business and Management , 100-104.
20) Yuleva, R. E. (2019). COMPETITIVE ADVANTAGES AND COMPETITIVE STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. Economics and Management , 71_81.
21) رئيس مصلحة البحث والتطوير. (16 03، 2023). تقديم مؤسسة أورسيم orsim. غليزان، مؤسسة ORSIM غليزان، الجزائر.

7.الملاحق:

الملحق رقم 1: دليل المقابلة

السؤال الأول: هل يتم اختيار المنتجات المبتكرة ومراقبتها من قبل المسؤولين عن الابتكار قبل تسويقها على نطاق واسع؟

السؤال الثاني: هل المؤسسة تقوم بالابتكار في جودة المنتج؟

السؤال الثالث: هل المؤسسة تحرص على استبدال القديمة بأخرى جديدة أو مميزة مقارنة بالمنافسين؟

السؤال الرابع: هل تسعى المؤسسة الى تطوير وسائل الإنتاج؟

السؤال الخامس: هل تقوم المؤسسة باستيراد المواد من الخارج أو العمل بالمواد الأولية المحلية؟

السؤال السادس: هل المؤسسة على اطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين؟

السؤال السابع: هل تستطيع منتجاتكم منافسة منتجات خارج الوطن؟

السؤال الثامن: هل تعمل المؤسسة على توفير مادة أولية جيدة مقارنة المنافسين؟

السؤال التاسع: هل المؤسسة تعاملت مع زبائن خارج الوطن؟

السؤال العاشر: كيف تتحكم المؤسسة بالأسعار لجلب الزبائن؟

السؤال الحادي عشر: هل تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن؟

السؤال الثاني عشر: هل الجودة امر أساسي في بيع منتجاتكم؟