

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

فعالية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة - مؤسسة تويوتا -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: تسويق

الأستاذة

إعداد الطالب:

المشرفة:

- بوجحيش خالدية

- صحراوي دليلة

- سوالم فايزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

الحمد لله عز وجل الذي منا علينا بالقوة والصبر وبنعمة العلم
والذي يسر لنا سبله واعدانا على تحصيله

ثم الصلاة والسلام على سيد الخلق اجمعين محمد صلى الله
عليه وسلم

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الى الاستاذة المشرفة
"بوجحيش خديجة"

والى كل من ساهم في تحصيل معارفنا من المعلم الى الاستاذ
كما لا ننسى جميع الأصدقاء و الأحبة

اهداء

الى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا
وأدين لها بكل عمريامي الغالية حفظها الله
إلى الذي تعذب وعمل وجهد وكبد من اجل ان ارتاح ويوفر
لي كل أسباب الراحة أبي العزيز ابقاه الله لي ذكرا
إلى الذين وفروا لي كل اسباب التوفير والنجاح وافراحي
إخوانتي الاعزاء وكافة الأهل والأقارب
إلى الذين أجّلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي
أساتذتي ومعلمي
إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب
أهدي لهم العمل المتواضع

صحراوي

دليلة

سوالم

فايزة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	المحتويات
	قائمة الأشكال و الجداول
	الملخص
أ - هـ	مقدمة
	الفصل الأول: فعالية الابداع في المؤسسة الاقتصادية
08	المبحث الاول: الابداع والابتكار في المؤسسة
08	المطلب الاول: مفاهيم اساسية حول الابداع والابتكار
14	المطلب الثاني: انواع الابداع
16	المطلب الثالث: اهمية الابداع
18	المبحث الثاني: التفكير الابداعي
18	المطلب الاول: الحاجة الى الابداع
19	المطلب الثاني: العلاقة بين الابداع والتفكير
20	المطلب الثالث: علاقة الابداع بإنشاء المعرفة
21	المبحث الثالث: اساليب الابداع وخلق الافكار
21	المطلب الاول: اساليب التدريب على الابداعية
22	المطلب الثاني: اساليب توليد افكار جديدة

23	المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإبداع والابتكار
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
28	المبحث الاول: الاطار النظري للميزة التنافسية
28	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
33	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: الانواع الرئيسية للميزة التنافسية
38	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية واسس بنائها
38	المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: اسس بناء الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية
49	المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية وابعادها
49	المطلب الاول: قياس الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني: ابعاد التنافس
54	المطلب الثالث: استمرارية المزايا التنافسية
	الفصل الثالث: الابداع كمصدر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
61	المبحث الاول: دور الابداع في تنمية الميزة التنافسية
61	المطلب الاول: اثر الابداع على المصادر الداخلية للميزة التنافسية
65	المطلب الثاني: اثر الابداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية
68	المطلب الثالث: علاقة الابداع بالميزة التنافسية

71	المبحث الثاني: نشأة المؤسسة تويوتا
71	المطلب الأول: نبذة حول مؤسسة تويوتا
72	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تويوتا
73	المطلب الثالث: تقدير المبيعات في المؤسسة
78	المبحث الثالث: دراسة حول الإبداع والميزة التنافسية في مؤسسة تويوتا
78	المطلب الأول: مكانة الإبداع في مؤسسة تويوتا
81	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تويوتا
84	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق

قائمة

الأشكال

والنجد اول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
13	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.	(1،1)
34	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
42	عناصر الإطار الوطني.	(2-2)
43	مصادر الميزة التنافسية.	(3-2)
44	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	(4-2)
45	تأثير الجودة على الربح.	(5-2)
53	أجزاء توقيت فترة التسليم.	(6-2)
70	هيكل المؤسسة.	(1-3)
77	وضعية الحاجة:	(2-3)
77	الصيانة الوقائية	(3-3)

2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
62	الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة والإبداع.	(1-3)
65	الإبداع والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.	(2-3)
71	تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/01-2014/01.	(3-3)
72	تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/02-2014/02.	(4-3)
73	تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/03-2014/03.	(5-3)

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على فعالية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى مصطلح الإبداع بمفهومه الواسع وكذا تأثيره على المؤسسات الاقتصادية لتحقيق ميزة التفوق على منافسيها.

كما قمنا بتوضيح ذلك من خلال دراسة تطبيقية للمؤسسة تويوتا، والتي برهنت على وجود ميزة تفوق لها عن منافسيها بوجود تجديد لمنتجاتها، وكذا بالنسبة لتقديم خدمات متميزة عن غيرها.

إن كل هذا يندرج ضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إدخال ابتكارات وتقنيات جديدة تؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

Cette recherche vise à faire la lumière sur l'efficacité de la créativité dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution économique, qui a été adressée à ce terme dans son sens le plus large et de la créativité ainsi que son impact sur les institutions économiques pour atteindre un avantage sur ses concurrents.

Nous avons également précisé par l'étude empirique de la Fondation Toyota, qui a prouvé l'existence d'un avantage lui l'emportent sur l'existence du renouvellement de ses concurrents pour ses produits, ainsi que de fournir des services de qualité pour les autres.

Tout cela relève de l'avantage concurrentiel de l'organisation grâce à l'introduction d'innovations et de nouvelles technologies qui conduisent à la réalisation d'un avantage concurrentiel durable.

مفتاح

ة

إن التطورات المعاصرة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمعرفية، وكذا التحولات الذي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم يحتم عن المؤسسات التأقلم مع بيئتها وهذا لتحقيق التفاعل فيما بينها والذي يؤدي إلى احتلال مكانة هامة في السوق المفتوحة المتميزة بجدة المنافسة، إلا أن هذه التطورات كانت نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي، حيث تدهور الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهذا ما فرض على المؤسسة الاقتصادية تحديات جديدة في ظل عقبات عديدة فلذا، كان لابد من تطوير مخرجات وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز، الذي لا يكون إلا من خلال عملية الإبداع والتفكير الابتكاري.

ويعتبر الاختراع والإبداع من أهم العناصر التي تمكن المؤسسة من التفوق نشاطاتها بالإضافة إلى تنظيمات جديدة وإدخال هياكل وكفاءات مرنة تمكنها من المتلائم بسرعة وسهولة مع ديناميكية السوق والنظرة الشمولية المتجددة في جميع الميادين لاكتساب المؤسسة المزيد من القدرات الإبداعية للوصول إلى أقصى طاقاتها.

كما يمكن استثمار إمكانية الفرد الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث وهذا من اجل البقاء و الاستمرار في السوق لتقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين بشكل أفضل والذي بدوره يحقق ميزة تنافسية تكتسبها المؤسسة كعنصر تفوق على المدى الطويل، كما أنها فرصة جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة للمؤسسة، مقارنة بمنافسيها واستجابة للتحولات والحصول على طرق جديدة لميزة تنافسية مستدامة.

1- الإشكالية:

إن الأمر لا ينتهي بمجرد الحصول على هذه الميزة التنافسية وإنما يتطلب السعي دوماً وبشكل مستمر إلى تنميتها والحفاظ عليها من خلال عملية الإبداع وهذا ما أدى بنا إلى طرح الإشكالية التالية:

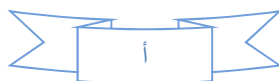
- كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق الإبداع؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة فيما يلي:

- ما المقصود بالإبداع؟

- كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية؟

- ما علاقة الإبداع بالميزة التنافسية؟



- كيف يمكن للمؤسسة تنمية هذه الميزة؟

- كيف يمكن للإبداع أن يحقق ميزة تنافسية في مؤسسة تويوتا (TOYOTA)؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة نضع مجموعة من الفرضيات المصاغة بالشكل التالي.

-الإبداع عملية ذهنية ينجم عنها طرح أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل.

-يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال التوصل إلى أساليب محدثة تساهم في تميزها عن

منافسيها.

-يحافظ الإبداع المتجدد والمستمر على الميزة التنافسية وبدونه ستعرض للتقليد من قبل المنافسين

وبالتالي زوالها.

-بما أن مؤسسة تويوتا (TOYOTA) شركة عالمية لها مكانة هامة في السوق فلا بد أنها تعمل

باستمرار على بحث كل ما هو جديد، و طرح كل ما هو أفضل لمنتجاتها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق

ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

-تتمثل دوافع اختيار هذا البحث إلى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية، فالموضوعية تتمثل في:

الدوافع الموضوعية:

- محاولة معرفة إذا ما كانت عملية الإبداع فعلا موجودة في المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثير

الإبداع في المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم منتجاتها بشكل متميز.

-محاولة تسليط الضوء، على أهمية التجديد المستمر للمؤسسة الاقتصادية لمنتجاتها والارتقاء بها إلى

المستوى الذي يؤدي إلى تحقيق ربحية وتنفوق مستمر على منافسيها.

الدوافع الذاتية فتتمثل:

-شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل محيط تسوده المنافسة.

-رغبتنا في معرفة مكانة الإبداع في مؤسستنا الاقتصادية.

-بحكم التخصص، فالموضوع له صلة وطيدة بتخصصنا.

4- أهداف الدراسة :

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة تحديد مفهوم الإبداع وتأثيره على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة الاقتصادية.
- توضيح مدى أهمية الإبداع الذي ينعلم في معظم المؤسسات الاقتصادية وضرورته لجعلها تحظى بمكانة خاصة في السوق عن باقي منافسيها.
- ضرورة تدريب الأفراد على أساليب تولد أفكار جديدة تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية وتنميتها.

5- أهمية الدراسة.

- إن أهمية هذا البحث تكمن في التطور الحاصل في وقتنا المعاصر والتحديات التكنولوجية والمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال ذلك.
- انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة الأمر الذي يحتم على المؤسسة التفوق والتميز من خلال منتجاتها.
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام بالعملية الإبداعية التي ترتقي بالمؤسسة بالامتياز والتفرد.

6- منهج البحث وأدواته:

- إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي و الوصفي وهذا بغية توضيح وصياغة الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني ومنهج دراسة حالة ميدانية في الفصل الثالث وهذا لإسقاط المعلومات النظرية على محل الدراسة.

7- حدود الدراسة:

- في إطار دراستنا لحالة مؤسسة تويوتا (TOYOTA) تحت وكالة للبيع El habib auto بولاية تيارت، قمنا بجمع بعض المعلومات التي تخص بحثنا حيث قمنا باستخدام الأدوات التالية:
- الوثائق الخاصة بمؤسسة تويوتا .
- الاعتماد على المصادر التي من شأنها أفادتنا في معالجة الموضوع.
- حيث اشتملت دراستنا على حدود موضوعية، مكانية وزمانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

حدود موضوعية:

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة إلا أن البحث الذي قمنا به انحصر على تأثير الإبداع بمفهومه العام على تحقيق هذه الميزة.

حدود مكانية:

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة تويوتا لبيع السيارات في ولاية تيارت.

-حدود زمانية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج المرغوبة، قمنا باختيار فترة زمنية محدودة تتضمن شهر افريل لسنة 2014.

8- الدراسات السابقة:

هناك دراسات سابقة عالجت موضوع الإبداع والميزة التنافسية والتي نذكر منها:

-مذكرة ماجيستر من إعداد الطالب حجاج عبد الرؤوف تحت عنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، جامعة سكيكدة- كلية التسيير و العلوم الاقتصادية سنة 2006، 2007، تطرقت هذه الدراسة إلى كل من الميزة التنافسية ودور الابتداع في تنميتها بشكل موسع وواضح، لكنها اقتصرت على الإبداع التكنولوجي فقط وليس على الإبداع بمفهومه الواسع.

-مذكرة الماجيستر في العلوم التجارية من إعداد الطالب مختار عبد الهادي، يتحدث عن موضوع تطبيق الموصفات الدولية ايزو 9000 اداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية السنة: 2006، 2007. فهو يعتمد على الميزة التنافسية في مبحث واحد ويتطرق إلى مفهومها ، أنواعها ، ومحددات ومعايير الحكم على جودتها ولم يتحدث عن المصادر الميزة التنافسية بالتفصيل.

مذكرة الماجيستر - من إعداد الطالبة: بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وقد تطرقت هذه المذكرة إلى كيفية التسيير الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وأهمية العامل البشري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي فهي شملت

موضوعنا الذي تطرقنا إليه.

9- هيكل البحث:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: فعالية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

نحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإبداع وكذا الأساليب الإبداعية وأهمية التفكير

الإبداعي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية فجاءت محتوياته في ثلاث مباحث وهي كما يلي:

-أولاً: الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

- ثانياً: التفكير الإبداعي.

-ثالثاً: أساليب الإبداع وخلق الأفكار.

أما الفصل الثاني فنحصر على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال ثلاث

مباحث وهي:

أولاً: الإطار النظري للميزة التنافسية.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية وأسس بنائها.

ثالثاً: قياس الميزة التنافسية و أبعادها.

أما الفصل الثالث فلقد تضمن جزء نظري والأخر تطبيقي، وذلك من خلال ثلاث

مباحث وهي:

أولاً: الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهو عبارة مبحث نظري.

ثانياً: نبذة حول مؤسسة تويوتا (TOYOTA).

ثالثاً: دراسة حول الإبداع والميزة التنافسية في مؤسسة تويوتا.



الفصل

الأول:

فعالية

الإبداع في

المؤسسة

الاقتصادية

إن معظم مؤسسات الأعمال الحديثة تعمل في ظل بيئة عمل تتميز بوجود منافسة شديدة وحادة بينها وتغيير مستمر في حاجات ورغبات العملاء وتطورات تكنولوجية هائلة، وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ونلاحظ إن أسلوب الحياة ووسائلها ومستوى تقدمها يختلف بكل تأكيد من عام إلى عام ومن جيل إلى جيل، ومن دولة إلى أخرى، وذلك كله ناتج عن الاختراعات والابتكارات والإبداعات المتعاقبة والمتتالية في كل من مجال من مجالات الحياة وعمما يقدمه العقل البشري للإنسان.

ومن المؤكد أن التقدم المذهل الذي يشهده العالم في شتى المجالات لم يتحقق إلا من خلال الإبداع والتفكير الابتكاري والنظرة الشمولية المتجددة للأمور ولكي يستمر هذا التقدم ويتضاعف في المستقبل فلا بد من استمرار الإبداع والابتكار الخلاق المتجدد، حيث أثبتت الدراسات أن كل شخص لديه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقتها ومن الممكن استثمار إمكانيات الفرد الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تحدث.

ولا شك إن هذا التنافس مناسب للخلق والإبداع والتطوير والتجديد والابتكار يهدف إيجاد قوى عاملة ذات تفكير وقدرات ابتكارية عالية كركيزة لبقاء واستمرار تقدمها وتقدم مؤسساتها.

ولذا فإن الدول العربية تعد أكثر احتياجا غالى الأفكار الجديدة النابعة من بيئتها والموجهة لتحقيق أهدافها حتى يمكنها أن تلحق بركب التقدم والازدهار وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الإبداع والابتكار وأساليب الإبداع.

المبحث الأول: الإبداع والابتكار في المؤسسة.

يعتقد الكثيرون إن الإبداع يعد أحد العناصر الحيوية، لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات المختلفة ولكن مفهوم الإبداع مفهوم واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط.

ففي بعض المؤسسات يرتبط الإبداع بالموهبة وغيرها من المجالات وما يزيد الأمر تعقيدا هو إن مصطلح الإبداع يتوافق معه العديد من المترادفات مثل: الموهبة والمهارة، الابتكار، وستعرض في هذا المبحث للمترادف الأبرز للإبداع، إلا وهو الابتكار، لكن بداية سنتعرف على الإبداع وأنواعه ثم الابتكار.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار.

مفهوم الإبداع:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الإبداع والتي نذكر منها ما يلي:

يعرف قاموس ويبستر ينو ورد (webers new Word ; 1982) الإبداع على انه عملية ابتكار وفق الابتكار لشيء ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة وجهاز جديد وهو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير البدائل وتستعمل الكثير من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها: الابتكار، والخلق المهارة كمترادفات وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطرق جديدة غير مألوفة، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.¹

عرف العالم (Rosenberg :1978: p111 and: p225) الإبداع على انه أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى خلق نتائج فريدة.²

يرى العالم فيرسون (Firestone :1999) إن الإبداع عملية معرفة متكاملة، لها دورة حياة تبدأ مع إنتاج المعرفة، وتنتهي حالما تصبح وتندمج وتتكامل تلك العملية مع هياكل المعرفة، بحيث يصبح الإبداع من تنظيم أعمال الشركة.³

عرف العالم سميث الإبداع على انه (المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانطلاق من

1 - د- احمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011ص ص 345- 346.

2- د- عاكف لطفي، خصاونة - إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع، ص 37.

3 - احمد المعاني، و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، نفس مرجع، ص: 346.

التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري).

ويعرف العالم المشيخ الإبداع بأنه (ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والابتكار والبعد عن الرتابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالبا ما يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج¹.

ومع ذلك فإن هناك بعض التداخل بين الإبداع كسلوك غير نمطي وعدة مفاهيم إنسانية وسلوكية، تتطلب الإيضاح من اجل فهم ماهية الإبداع بشكل أدق وهذه المفاهيم هي:

-**الإبداع والاستدلال:** يهدف الاستدلال إلى الكشف عن علاقات كانت موجودة بين الأشياء في السابق، بينما يهدف الإبداع إلى إيجاد علاقات جديدة بين هذه الأشياء وبالتالي فهو قدرة عقلية خلاقة. وكلما كانت قدرته قوية كلما كانت اكتشافات علاقات جديدة.

-**الإبداع والذكاء:** أظهرت العديد من الدراسات إن الإبداع يلزمه حد أدنى من الذكاء يختلف باختلاف الأنشطة الإنسانية، فمثلا الحد الأدنى المطلوب للإبداع الفني يختلف عن الحد الأدنى المطلوب للإبداع العلمي، حيث يتطلب درجة أعلى، وعليه فانه كلما زادت درجة الابتداع الفني أو العلمي زاد العمل الإبداعي إبداعا.

-**الإبداع والدافعية:** تعد الدافعية سواء كانت داخلية كالرغبة بالعمل وحب التطور، وخارجية(الحوافز) كالرغبة في الحصول على المزيد من المال والتميز والتطور العلمي عامل مهما في ظهور الأعمال الإبداعية وعليه فان الإبداع يمكن تحفيزه واستشارته بفعل عوامل خارجية وهو أمر ضروري للإبداع وتوليد المعرفة.

-**الإبداع والبيئة:** هناك علاقة وطيدة بين الإبداع والبيئة المحيطة، فالبيئة تلعب دورا مهما في تنمية القدرات الإبداعية والتي يقع على عاتقها منهجية الإبداع وتنظيم عملياته وتوفير المتطلبات اللازمة من اجل تطوير وتنمية القدرات الإبداعية.

كما أن بيئة التعلم تساعد بشكل كبير على التنمية الفكرية المتنوعة والتي تتسم بالمساعدة على التفكير المرن وإعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات والأفكار، ويساعد ويشجع على صياغة المعلومات والأنظمة والمعارف السابقة التي تتناسب مع الموقف الجديد.²

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الاولى 2007ص: 204،205.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

-الإبداع والموهبة: هناك فرق بين الإبداع والموهبة، حيث إن الإبداع يمكن اكتسابه وتنميته، بينما الموهبة موروثية ويلزمها ذكاء من نوع خاص بينما الإبداع لا يتطلب ذلك حيث يلزمه أدوات وبنية واليات وطرق لتكوينه وترتيبه والوصول إلى اعتماد الإبداعية، بينما الموهبة يلزمها أدوات لاكتشافها، وعليه فهي تصنع المبدع وتربيته، بينما الموهوب تكتشفه وترعاه، والإبداع يصنع بشكل يومي بينما الموهبة تخلق مرة واحدة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول إن الإبداع يعتبر من أنواع التفكير المتقدم الذي يمكن أن يتبعه الفرد، ولكنه لا يأتي لأي فرد ويتميز بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء و المزاجية بين الحاضر الماضي والمستقبل، والتفكير بها بطريقة غير تقليدية لتكون المعرفة جديدة ومتقدمة وابتكار جديد غير مسبق، وبالتالي إن مفهوم الإبداع هو:¹

-عملية ذاتية متجددة (أي تحقيق الأصالة والحدثة) بمعنى أنها تقدم ما هو جديد وتجدد القديم.

-أن عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع

-أن عملية الإبداع هي نتاج تفاعل مع البيئة، وبالتالي فهي تدرك وتحمل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة، وعلى ذلك فالإبداع يمثل الموهبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامة ويخالف الموهبة في كون الموهبة ذات أصل جني متنوع ومتعدد بينما الإبداع عملية مرتبطة بالتصور العقلي والبيئة المكتسبة.

-مفهوم الابتكار:

مر تعريف الابتكار بعدد من الاختلافات في الآراء ووجهات النظر فمنها:

يعد الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل المشكلة، أو تعبير في، الجودة هنا أمر نسبي، فما يعد جديدا بالنسبة للفرد، قد يكون معروفا لدى الآخرين، والابتكار مرتبط بالنسق والإثبات بالجديد فكل من اوجد شيئا قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالنسق في الفكر، لان أي فكرة جديدة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكرا.²

الإبداع

الاختراع+استخدام جديد= الابتكار

¹- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار، إدارته، ص 256-257.

²-احمد المعاني، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص:252.

عرف schilling (2008 : 17) بأنه القدرة على إنتاج عمل عبقرى ومبتكر ومفيد بحيث يكون مختلف عن الأعمال التي تم إنتاجها سابقا وبهذا المعنى فان الابتكار عبارة عن منتج ملموس، أو عملية إجراء داخل منظمة ما وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة ولكن لا يمكن وان نسميها ابتكار في حد ذاته كما أن الابتكار عملية تعتمد على قدرات تتمثل في:²

-**الطلاقة:** وهي سبيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائما طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات نجد: -طلاه لفضية -طلاقة بصرية -طلاقة ارتباطيه -طلاقة فكرية.

-**المرونة:** وتمثل تنوع الأفكار وكيفيةها ومن صورها.

-المرونة التقليدية -المرونة الشكلية.

-**الأصالة:** وهي عدم تكرار المعاني والأفكار.

- **الحساسية:** ونعني حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بادراك التغيرات وإدراك الاحتياجات.³

كما يعرف على انه التحسن التدريجي، وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة، والتي يتم إدخالها على المنتجات الحالية وان بعض التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق ابتكارا جذريا.

إن الابتكار والإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطا فكريا وذهنيا يتميز بالجدية والحدأة، وفيما يلي أهم هذه الخصائص للإبداع والابتكار هي:¹

² - نفس المرجع، ص 253.

³ - مجر نفسه، ص 256.

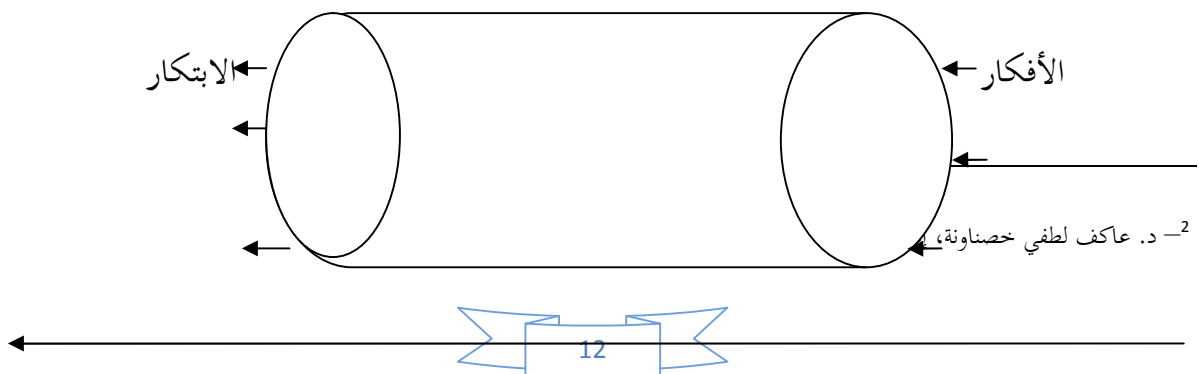
¹ نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية الجزائر.

- 1- **الجديّة والحداثة:** وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقاً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة.
- 2- **المنفعة:** أي عمل جديد ومبتكر، يجب أن يكون له منفعة أو قيمة إضافية جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.
- 3- **الجاذبية والقبول:** الابتكار والإبداع يجب أن يكون مقبولاً من الفرد والمجتمع وأن لا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.
- 4- **الوضع في مكونات الابتكار والإبداع عند صاحب العلاقة.**
- 5- **المرجعية والتراكمية:** وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقاً عند صاحب الابتكار والإبداع.
- 6- **اختيار الوقت المناسب لتقديم الابتكار.**

يرى كثير من الباحثين أن الإبداع والابتكار مترادفان، وأن العبرة بوجود السمات العقلية والتقنية التي تؤهل صاحبها الإثبات بالجديد، فالابتكار إنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج، بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة إن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية.

آن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية كما هي مبنية في الشكل (1-1) حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة، تشمل على (الأفكار-العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على (الإبداع) والنمو والعائد على الاستثمار، تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.²

الشكل (1,1): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية.



النمو	العاملين
العائد على الاستثمار	التمويل

الإبداع (الإتيان بالأفكار الجديدة)
 الابتكار (التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية)

المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال دار الجامد للنشر والتوزيع، ص 36.

ومن وجهة نظر (Amabile:1988: p123) فان العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو الجماعة اللذين يعملون سويا بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية.¹

وتأسيسا على ما سبق يعتقد المؤلفون على انه لا يوجد فوارق كبيرة تشوه المعنى المصطلحي للإبداع والابتكار، طالما أن معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة والبراعة، وسعة الخيال والمرونة والأصالة والقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة وإضافات تهدف أولا وأخيرا إلى تحسين أداء المؤسسة.²

المطلب الثاني: أنواع الإبداع.

¹ - د عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 36.

² - نفس المرجع، ص 38.

إن تعريف الإبداع ركز وبشكل جوهري على عنصر الشمولية في المؤسسة لذلك فالإبداع لا يقتصر فقط على حدوث إبداعات تكنولوجية تخرج إلى حيز الوجود لأول مرة من قبل المؤسسات العملاقة، بل هناك أنواع متعددة من الإبداع.

لذلك فإن الإبداع وخاصة التكنولوجي قد يتطلب إجراء تغييرات هيكلية وإدارية ووظيفية داخل المؤسسة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، وهذا يعتبر إبداعا في عدة مجالات داخل المؤسسة كون الإبداع فيه عنصر الشمولية، ونظرا لهذا فإن هناك بعض الكتاب يعرفونه على أنه يشمل أي تغيير إداري أو تنظيمي في المؤسسة، ونشير إلى أنواع الإبداع التالية:¹

• أنواع وفق الاستعمالات والغرض منه: حيث وفقا لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما:

1- **إبداع في المنتج:** وهو أحد الطرق التي تتكيف بموجبها المؤسسات مع تغيرات بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية قائمة بالاستمرار أو الإبداع في العملية التي تشير لإدخال أساليب العمل الجديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية مؤكدا احتمالية عمل وتطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة.

2- **الإبداع وفقا لمجاله:** حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما: الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث أن الإبداع الإداري يختلف عن التكنولوجي كونه يحدث اقل تكرار منه وفي الغالب يتبع عملية تغيير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية الحديثة المتطورة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات التي تتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المؤسسة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة أو تطوير أي شيء أو نشاط على مستوى المؤسسة ككل أو بعض أجزاء منها، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة.

أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تغيير في منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات عليها.²

• أنواع الإبداع وفق المستوى الذي ينطوي عليه أو مدى التأثير:

أشار العديد من الباحثين إلى صنفين من الإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما الإبداع الجذري الذي يشير إلى

¹ - د- حسين عجلان حسن استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، صص 47- 48.

² - نفس المرجع، صص 48.

العملية متكاملة العناصر في إنتاج وتسويقه وإدارة الإستراتيجية بحيث تؤدي إلى طرح المنتج الجديد أو خدمة جديدة مثل:

-الإبداع في الإنتاج: ويتعلق بتطوير أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام التصنيع في الوقت الملائم أو تقديم نظام تخطيط العمليات الإنتاجية مثل الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج.

-الإبداع في التسويق: وهذا يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر لتسويق المنتجات.

-الإبداع في الخدمة: وهو يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات، وقد يشمل ذلك الخدمات المقدمة مع السلع المادية الملموسة مثل الخدمات المرافقة أداؤها عبر الهاتف، وهذا ما ينسجم بشكل جوهري مع تعريف الإبداع الذي يركز على عنصر الشمولية، فجوهر الإبداع هو أن يأتي على شكل تطبيق المعرفة داخل المؤسسة، من اجل تطوير سلع وخدمات وطرحها في السوق بشكل ناجح.¹

والإبداع التدريجي أو المضاف الذي يعبر عن التحسينات عن المنتجات الحالية أو المنتج الجديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق والإبداع لم يعد جذريا ما لم يحقق بعض أو كل الشروط الآتية:

-إشباع حاجة جديدة، إشباع حاجة قائمة للمشتريين، ولكن بفاعلية عما اعتاد عليه هؤلاء تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عن المنافسين وتحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل وقد ميز بين نمطين رئيسيين للإبداع هما (التحسينات المعاقبة الذي يستهدف نفس العملاء وضمن مجال الإنتاج والتسويق نفسه وهو يلائم المؤسسات القائمة لتراكم الخبرة لديها).

والنمط الأخر (الإبداع الذي يستهدف فرغات أو مساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات الغير المشبعة ويلائم المؤسسات الصاعدة وهو أكثر أشكال الإبداع جذرية وعمقا ومغامرة وصعوبة، ويدخل ضمن هذا التصنيف (الإبداع التركيبي الذي يعتمد ذات التقنيات العالية أو عمليات لإنتاج منتج جديد. والإبداع الإضافي الذي يشير إلى للتحسينات الإضافية على المنتج أو العملية والإبداع المتقطع الذي يعتمد التطوير للمنتج أو تقدم جديد للعملية).

المطلب الثالث: أهمية الإبداع.

¹ -د-حسين عجلان حسن استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمات الأعمال، نفس مرجع سبق ذكره، ص 48.

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد، وإن قدرة المؤسسة على الإبداع أمر ضروري جدا لبقائها في ظل المنافسة الشديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تحديد بقاء المؤسسة، كما أن الإبداع أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقعا هاما في ممارسة أنشطتها وعملياتها، وتشير الدراسات المتعلقة بالإبداع إلى أن المؤسسات غير المبدعة سيكون مصيرها الفشل وبالتالي الزوال كونها لا تكيف نفسها مع الظروف البيئية المحيطة بها.

وإن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المنظمة إليها من جهة أخرى، أن المؤسسات العملاقة المشهورة على مستوى العالم خاصة قادة السوق منها، لديها قدرات خلاقة لتطوير منتجات جديدة بشكل ناجح وطرحها في الأسواق، ومن هذه المؤسسات مؤسسات صناعة الأدوية والسيارات والصناعات الالكترونية التي لديها قدرات على الإبداع من منظور استراتيجي نظرا لقدرته على تطوير قدرات المؤسسة لتطوير منتجات جديدة من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

إن التطوير الناجح لمنتجات جديدة يمكن المؤسسة من تحقيق عدة أهداف:¹

- البقاء والاستمرار.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- زيادة المبيعات والأرباح.
- زيادة صافي القيمة الحالية للمالين.
- رضا العملاء من خلال طرح منتجات جديدة بشكل مستمر.
- مواكبة المنافسة السائدة.
- تكوين قاعدة معرفة مميزة في المنظمة من خلال تراكم حجم المعرفة والخبرة من عمليات الابتداع في المنظمة.
- دعم وتقوية سمعة المنظمة في السوق.

¹ - د. مامون نديم عكروش و سهر نديم عكروش، تطوير المنتجات جديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2004، ص ص 5-6.

وعليه فإن الإبداع أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر إليه من منظور استراتيجي فيها، ويجب أن يوضع على سلم أولويات الإدارة العليا وان يحظى بالدعم الكامل منها نظرا لقدرته على التأثير على بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها، خاصة على المدى البعيد.¹

المبحث الثاني: التفكير الإبداعي.

يشكل التفكير أحد أهم اللبئات الأساسية في خلق الإبداع ما هو إلا نتاج الفكر الذي يتمحور حول موضوع معين، ومنها ما يسمى بالمحاكاة الذاتية و المحاكاة هي نفسها التفكير الذي ينبثق إما أفكار أو أساليب أو

¹- د مامون ندم عكروش و سهير ندم عكروش ، مرجع سبق ذكره، ص7

طرق أو سلوكيات جديدة، وواحدة من النتائج الممكنة لعملية إنشاء المعرفة هي الإبداع حلول جديدة، ولكن هذا لا يحصل دائما بشكل تلقائي فهو يتطلب مهارات جديدة ومستويا تفهم عاليا.

المطلب الأول: الحاجة إلى الإبداع.

تمتاز المنظمات بمحاجتها الماسة إلى الإبداع كونه يمثل المحرك الرئيسي للنمو في المنظمة ويساعدها على البقاء والاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة، إن حاجة المنظمة إلى الإبداع يجب النظر إليها من خلال المنظمة ككل يوصفها وحدة واحدة وليس من خلال الجهود الفردية غير المترابطة، فالنظر إلى الإبداع على مستوى المنظمة ككل له أهمية إستراتيجية كون عملية الإبداع تحدث من خلال تفاعل الخبرات و المهارات و المعرفة الموجودة داخل المنظمة ممثلة بأفرادها ووظائفها المختلفة كوحدة واحدة، وليس بشكل فردي لتطوير منتجات جديدة، أن وجود تنوع في الخبرات والمهارات وقواعد المعرفة المختلفة وتبادل المعلومات يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع على مستوى المنظمة، وبالتالي يؤثر على قدرتها على تطوير منتجات المحوري الذي يقوم به المبدعون وإنما يجب توجيه جهودهم نحو المنظمة ، لان الأفراد العاملين هم الذين يقومون بتحديد المشاكل والأفكار وأداء الأنشطة الخلاقة التي تؤدي إلى حدوث الإبداع و بالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة.¹

ويجب أن تقوم المنظمات بتعديل وتكييف نفسها وان تتوفر لديها درجة عالية من وجود الإبداع، فالمنظمات التي تستثمر مواردها المختلفة من اجل الحفاظ على موقعها التنافسي لن تستمر طويلا في مواجهة المنافسة الشديدة وحالات عدم التأكد التي تواجهها ، وذلك أن المنظمات تتعرض إلى التغيير الكبير على المستوى العالمي والمنافسة والأسواق التي تتعامل معها مما يخلق فرصا معينة لبعضها ويخلق تهديدات للبعض الآخر، من هنا تبرز حاجة المنظمات وبشكل حرج إلى الإبداع من اجل التعامل والتكيف مع التهديدات التي تواجهها واستثمار الفرص المتاحة أمامها من اجل تحقيق أهدافها، إن الإبداع في المنظمات قد يشمل المنتجات أو العمليات أو الأنشطة أو الوظائف أو الأفراد العاملين في المنظمة أو قد يشمل كافة المستويات الإدارية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأنشطة وأداء المنظمة والأسواق التي تمارس فيها أعمالها، حيث إن هدف عملية الإبداع في المنظمات هو إشباع حاجات ورغبات العميل النهائي الذي هو الهدف الأساسي لأي عمل مؤسسي، وعليه فان حاجة المنظمة إلى الإبداع تبرز من خلال قدرتها على التواصل مع العملاء وإشباع حاجاتهم أو من خلال المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة قادرة على إشباع تلك الحاجات.

وتبرز حاجة المنظمة إلى الابتداء كونه يمكنها من التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة بقاء المتسارعة جدا

¹ - د. مأمون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

بذلك الشكل الذي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها على المدى البعيد.¹

المطلب الثاني: العلاقة بين الإبداع والتفكير.

تكمن العلاقة بين الإبداع والتفكير بالعلاقة أو اللصيقة أي كما هو الجسد الواحد كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إذا اشتكى منه عضوا تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى ".

والإبداع كذلك لا يمكن أن يكون بدون تفكير لان الإبداع يتولد من التفكير، ما هو إلا ومضات ورؤيا داخلية في ذات الإنسان تستلزم منه شيئا من الإبداع والمهارة في محاكاة الذات وتشغيل الذكاء عند البدء في عملية التفكيرية مستندا في ذلك على خزينة الفكري والمعرفي والخبرات للوصول إلى ما يسمى بالإبداع، وعملية التفكير عبارة عن إحداث غير ملموسة يهدف إلى إجراء عملية المعالجة العقلية للبيانات² المتعلقة بموضوع ما من اجل الوصول إلى نتيجة معينة وحل المشكلات والتحكم بالانفعالات، ويؤكد خير الله إن علاقة الإبداع بالتفكير هو أن الإبداع نتاج معالجات التفكير للأشياء والأحداث عن طريق المفاهيم والكلمات والصور والرموز العقلية، وان للتفكير مفاهيم ودلالات متعددة منها الحكم أو الاعتقاد أو التوقع أو القصد والنية أو الاستدلال أو التذكر والاسترجاع أو اتخاذ قرار في مسألة معينة أو التخيل والابداع.³

كما أن للإبداع والتفكير الأكثر تجسيدا المؤسسة أنها لدرجة تتفوق على المشروعات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة من الأفكار الجديدة متميزة بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة)، تقدمها المؤسسة لزيائنها.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه نادرا ما يسمى التفكير المباشر إبداعا لأنه يستوجب ملائمة مع الموارد البشرية وقدرة الإنتاج فلا يكفي أن يكون لدى المبتكر فكرة، بل يجب أن تقتنع إدارة المؤسسة بها أو تنفيذها.

كما تجدر الإشارة إلى الابتكارات المعقدة والتي تجعله يتطلب مزيج أو توليفة خاصة من الموارد المالية والمادية والبشرية فهي مجموعة من المهام تحتاج إلى الدراسات والبحوث العلمية، إلى أن واقع الإبداع والتفكير ودعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة بفرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المؤسسة والتي من شأنها التأثير سلبيا على قدراتها التنافسية، مع العلم أن الهدف من الإبداع والتفكير ليس فقط لحل المشكلات وإنما قد يكون الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.

¹-مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص:8.

²-عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع، ص ص 110- 111

³-عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص111

المطلب الثالث: علاقة الإبداع بإنشاء المعرفة.

يبرز دور عملية إنشاء المعرفة وتأثيرها على الإبداع كما يلي:

- إن اكتساب المهارة هو من أساسيات الإبداع حتى يتمكن الفرد من طرح الأفكار وهذه المهارة يتم اكتسابها في المرحلة الأولى من مراحل إنشاء المعرفة ألا وهي مرحلة التنشئة.

- من تطورات عملية الإبداع تطوير الأفكار ومفاهيم والذي يثبت أن هذه الخطوات قد تحققت هو عملية إنشاء المعرفة من خلال عملية التجسيد التي يتم من خلالها تطوير المفاهيم وأفكار جديدة (على شكل معرفة - معلنة).

- وفيها يتعلق بعلاقة الإبداع بعملية إنشاء المعرفة، لان ربط الخبرات والمعلومات السابقة مع جديدة ونشرها على إنها معرفة جديدة لا تتم إلا من خلال أشكال الإبداع مثل: حل المشكلة، وتطوير المنتج وعملية.

- وفيما يتعلق بعلاقة الإبداع بإنشاء معرفة من خلال التدويت فانه في هذه المرحلة والتي يتم من خلالها جعل المعرفة ذاتية شخصية ومتميزة بالخبرة العالية، والناجحة بالأساس من الممارسة والتعلم والتي تظهر من خلال نجاح المنتج وعملية وقبول المفهوم الجديد، وتعديل المنتج ونجاح حل المشكلة وتحسين خصائص المنتج والخدمة والعملية وغيرها، وهذه كلها تعتبر إبداعاً.¹

وفيما يتعلق بالإبداع بإنشاء المعرفة فهو بالضرورة إدخال عمل جديداً أو تحسينات يمكن أن تؤدي إلى التنوع الأقصى وهو في أغلب الحالات يمثل اتباع القائد أو القادة في السوق.

كما أنه يوجد عمال تسند لهم مهمة القيام بالنشاطات البحث والتطوير أو بعلاقة الإبداع بإنشاء المعرفة فكما كبر حجم المؤسسة اجتمع هؤلاء العمال فير هيكل عضوي ورسمي قصد إحداث الإبداعات على المنتجات وأساليب الإنتاج، أي قيام بمشاريع البحث والتطوير وأخرى للمؤسسة.

المبحث الثالث: أساليب الإبداع وخلق الأفكار.

من المعروف أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات ابتكاره وإبداعية في أعمالها وأنشطتها، وطرق إيجاد الأفكار الجديدة ومصادر توفيرها من المصادر الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في تحليل

¹-ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 101.

الجدوى الاقتصادية والإدارية للأفكار التي سيتم توفيرها من المصدرين الأساسيين للأفكار.

المطلب الأول: أساليب التدريب على الإبداعية.

يمكن للمؤسسات المعاصرة إتباع إحدى أو بعض الأساليب التالية لتوفير المناخ الإبداعي في المؤسسات المعاصرة كما يلي:¹

1- إشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات من خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة للسلع أو الخدمات، على سبيل المثال كان العمل على إشراك الشباب والأجيال الحالية وفئة الأشخاص من كبار السن.

2- التدريب المؤسسي للفئة الشابة من العاملين في المؤسسات ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية باعتبار أن تدريب هذه الفئات من العاملين سيؤدي لدى معظمهم أو بعضهم الشعور بالحماس والتحفيز الذي قد ينتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير إلى سلع وخدمات جديدة يمكن طرحها في الأسواق المستهدفة وبنسبة عالية.

3- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية و الابتكارية داخل المؤسسات نفسها، وقد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي والذي يساعدها على إيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة ودون أية قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية أو غيرها.

4- المساهمة في إنشاء ودعم مراكز الدراسات الإبداعية المستقلة في المؤسسات من الناحيتين المادية والمعنوية وحسب القطاعات أو الأنشطة الإبداعية المطلوبة.

وعلى الجانب الآخر يمكن أن تسهم الممارسات التي تكون على شكل سلسلة من التعقيدات الإدارية المبرجة والأجواء الإدارية المتسلطة في إيقاف الإبداع والابتكار ولفترة طويلة في المؤسسات، لذا فإن التوجه الواعي والمنفتح من قبل الإدارات المعنية بعملية التطوير هو وحدة قادرة على إزالة أية عراقيل وعقبات قد تنشأ أو توضع أمام حرية التفكير والسلوك الإبداعي في هذه المؤسسة أو تلك.²

المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الجديدة.

تتضمن أساليب توليد الأفكار الجديدة ما يلي:

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2006، ص 58.

² - د-محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، (مدخل سلوكي)، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

1- تلقى الأفكار الجديدة من قبل الأشخاص آخريين ليس لهم أية علاقات مع المؤسسات المعنية

بعملية التطوير، أي أن عملية توليد الأفكار الجديدة يمكن أن تتم من خلال جهات خارجية و أهم ما يميز هذا الأسلوب أن الأفكار الجديدة التي تأتي من المصادر الخارجية قد تكون إبداعيتها عالية.

إلا أن ما يعيب هذا الأسلوب هو أن مخرجاته قد لا تكون متفقة مع مهام وأهداف المؤسسات المعنية.

2- توليد الأفكار الجديدة من قبل الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات نفسها، باختصار عملية التطوير الناجحة للأفكار الجديدة قد تكون نتيجة توفر بيئة كلية يتفاعل الموظفون مع مؤسستهم، بالإضافة إلى توفر ثقافة إدارية تشجع على الإبداع والابتكار، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسات تحاول الحصول على الأفكار الجديدة للسلع والخدمات الجديدة وهذا باستخدام كافة المصادر الداخلية والخارجية.

من المعروف أن المؤسسات تستخدم كافة المصادر للحصول على الأفكار الجديدة و هي كما يلي¹.

أولاً: المصادر الداخلية وتشمل ما يلي:

- الإدارة العليا.

- مديرو الوحدات الإدارية في المؤسسات.

- العاملون في مختلف المستويات الإدارية.

- تقارير التسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.

ثانياً: المصادر الخارجية وتتضمن ما يلي.

- المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات.

- الموردين.

- المنافسين.

- المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة.

- وسائل الإعلام المختلفة.

¹ - نفس المرجع، ص ص 61-62.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من المؤسسات تقوم بتطوير الأساليب والطرق لإيجاد الأفكار الجديدة والتي تتضمن ما يلي:¹

الزيارات المخططة لمواقع المستهلكين أو المستخدمين وسؤالهم بواسطة الاستقصاءات عن المشاكل التي يرونها موجودة في عالم الاستهلاك أو الاستخدام السلبي أو الخدمي ويتضح هنا أن أغلبية الأفكار التي يتم الحصول عليها من المستهلكين والمستخدمين تتعرض لعمليات التنقيح والتطوير بهدف توسيع خطوط الإنتاج بشكل مباشر وحتى تعديل مواصفات المعدات تأتي غالباً من المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات.

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإبداع والابتكار.

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقيادة الإبداعية لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل، وإن نمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف وتحديد النفس وتأثيرها يساهم في تحقيق المصلحة العامة برفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل ويمكن توضيح علاقة القائد بالإبداع فيما يلي:²

1- الإبداع مكون أساس من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فخبرة المدير بالإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم.

2- ما يميز القائد عن المدير هو: الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ المناسب للإبداعي لهم والمبادرة بالتجديد والأفكار.

3- الابتكار والإبداع: هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضامن حتى ولو كانت بدايتها فردية، ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة.

4- الابتكار يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي وأهم ما يميز القائد عن المدير هو: النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات.

5- حل المشكلات: هو المجال الخصب للقائد لإبراز إبداعاته.

6- القيادة الإبداعية: هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، والرقابة على تنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

¹ - د-محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، (مدخل سلوكي)، مرجع سبق ذكره، ص63.

² - د-علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010، ص159.

7- الإبداع يساهم في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل، كما أن ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.

مواجهة الأزمات والضغوط تحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.

8- القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار والإبداع، فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع والابتكار ويثير فيهم الحماس على ذلك.

9- وضع الاجتماعات لطرح الأفكار الإبداعية و الابتكارية والقائد المبدع هو الذي يستطيع بكفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

إن المخرجات الإبداعية أو الابتكارية لا تنحصر بشكل أو بقالب واحد، ويمدى أو بأسلوب واحد للتطور أو للتشكل وكذلك يرى أيضا بان تفسير الإبداع والابتكار وتوصيفه غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة، على أساس أن الإبداع أو الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين.

فالإبداع الذي يقوم على أساس أن الحاجة أم الاختراع والتجديد والتطوير والتحديث، ومنه استنتجنا أن الإبداع والابتكار مكملان لبعضهما البعض، وأنهما وجهان لعملة واحدة وان الإبداع هو جزء من الابتكار.

الفصل

الثاني:

الميزة

التنافسية

في

المؤسسة

الاقتصادية

قبل انفتاح السوق كانت المؤسسات الوطنية تنشط داخل سوق محمية من طرف الدولة، حيث كانت المنافسة ضعيفة وكانت المؤسسات تهتم بكمية الإنتاج وكان هدفها الوصول إلى أقصى ربح، وبعد انفتاح السوق وتزايد التنافس بين المؤسسات على مكانة الزيادة التي لا تكون إلا من خلال المؤسسات المتنوعة والمتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية في سرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية يصعب تحقيقه إلا إذا ما قامت المؤسسات بدراسة مدققة حول الوضع التنافسي للسوق.

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.

إن التحليل من اجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع البيانات للمنافس، وان عملية اكتساب الميزة التنافسية يأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

مفاهيم أساسية:

مفهوم التنافسية:

يصعب إعطاء تعريف دقيق عن التنافسية بحيث يحتويها نوع من الغموض وهذا ما جعل وجهة نظر وتجربة الممارسين باختلاف دائم فان تعريف: Enright.M.g، للتنافسية على أنها (القدرة على تزويد المستهلك بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لدى المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة).¹

كما عرفت وزارة الصناعة والتجارة في إنجلترا في عام 1991 القدرة التنافسية للمشروع على أنها (القدرة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب، وفي التوقيت الملائم أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى)²

مفهوم المنافسة:

ليس للمنافسة تعريف دقيق وخاص، إنما نجد عدة تعاريف:

فمن وجهة نظر المؤسسة، فالمنافسة *Compétition* هي أي مؤسسة تريد الحصول على حصة من أموال العملاء المنفعة على نفس مجموعة المنتوجات، وللمنافسة نوعين: المنافسة المباشرة، والمنافسة الغير

¹-d.مصطفى احمد وحامد رضوان، التنافسية كلية من البات من آلية العولمة اقتصادية ودورها في دعم جهود النمو، والتنمية في العالم، دار الجامعة، 2011،ص 21.

²-Oughton.C.Competitivenss.policy.inthe1990.s.the.Economic.gournal.september.1997.pp14-87

المباشرة.

فالأولى تقدم سلعا وخدمات بشكل شبه كامل مع منتوجاتنا في السوق، أما الثانية فهي تقدم سلعا وخدمات تؤثر على الاقبال لمنتجاتنا وتمكن من التحول لقطاع من السوق اليها.¹

المنافسة هي المضاربة والمزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع المتشابهة بقصد تصريف منتوجاتها، لتحقيق أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة سوقية، والمنافسة ليست وقفا على المنتجين والتجار فقط، إنما قد تتعداهم في بعض الأحيان إلى مستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان حيث تتزاحم المؤسسات الكبيرة بغية الحصول على مشاريع معينة وقد تعتمد على تقليص أرباحها قدر الإمكان وإظهار جودة منتوجاتها مقابل توقيع عقد يوجز لها تنفيذ هذا المشروع بالتكلفة والمواصفات المذكورة في العرض.²

كما أن هناك أربعة أنواع للمنافسة: الاحتكار، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، المنافسة الكاملة.³

1-**الاحتكار:** يوجد الاحتكار حينما يكون منتجا أو بائعا وحيدا للسلعة أو الخدمة في السوق مثال: مكاتب البريد كما لا يقتصر الاحتكار على القطاع الحكومي أو العام فقط بحيث يوجد احتكار في قطاع الخاص مثال على ذلك: حق الاختراع.

2-**احتكار القلة:** يوجد احتكار القلة عندما يسيطر على السوق عدد قليل من المؤسسات في صناعة أو مجال معين بحيث لا يكون لها الحرية في تسعير المنتج وإنما تلجأ إلى استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى، في خلق ميزة نسبية لمنتجاتها وتمييزها عن المنتوجات المنافسة، فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية هي المؤهلة لتحديد السعر.

3-**المنافسة الاحتكارية:** هي الشائعة الآن في معظم الصناعات بحيث تتميز بوجود تشكيلة كبيرة من المنتج وعدد كبير من البائعين الذين يحاولون تمييز سلعهم لتكون مميزة عن السلع المنافسة.

4-**المنافسة الكاملة:** يكون هذا النوع من المنافسة عندما لا يكون هناك اختلاف بين المنتوجات في السوق

¹ - د- محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 143.

² - د- عالم التجارة وإدارة المال والأعمال، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة، ص 121.

³ - نفس المرجع ص ص 144 - 145.

ومنه فانه يكون لدى السوق فرصة محدودة لزيادة السعر.

مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عهد الثمانينات من القرن الماضي فنظرا لاختلاف رؤى العلماء الاقتصاد من تلك الخاصة وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية والتي نذكر منها:

تعريف: Porter (تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية عن تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع).¹

كما يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها:

(خلق وإيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة وجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهذا من خلال استغلال أفضل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية وكذا التنظيمية).²

تعرف على أنها: (ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس).³

كما يعرف علي سلمى الميزة التنافسية على أنها (مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين أولهما إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى من التميز والاختلاف فيما بين أمرين إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر قيم ومنافع العليا للعملاء وبالتالي فان رضا العملاء يحقق للمؤسسة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين).⁴

¹ - د. ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 98.

² - M.Porter.lavzntzge com currentiel des nations . inter.editiars.1993.p53

³ - د. معراجي محمد ياسين، واقع تنافسية المنتجات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2012، 2013، ص 32.

⁴ - د. محمد عبد الرزاق، الاقتصاد المعرفي والتصدير، الطبعة الأولى، دار الجامعية الإسكندرية، ص 299، 300.

كما أن للميزة التنافسية خصائص تتمتع بها وهي:¹

-تبنى على الاختلاف وليس على التشابه.

-يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

-عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

-أنها نسبية، تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.²

-أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

-أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

-أنها تعكس في كفاءة أداة المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.

-أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتخفزههم للشراء منها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط الآتية:³

1) حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2) الاستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن.

3) إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى الطريقة التي تستخدمها وحدة الأعمال لجلب العملاء، وخلق تفضيلات لمنتجاتهم مقارنة بمنتجات المنافسين، كما يمكن للمؤسسة إتباع استراتيجيات التي تستند إلى نوعية الميزة التنافسية التي تمتلكها، لأنها توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة،

¹ -G.Garibalir.Strategie concunentiel et gagner.ed dorganistion.1994 :p.95.96.

² -د.محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص82.

³ -M : Porter.OP.Cit.p85.

والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، فان الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الخارجية فتسمى بالإستراتيجية التميز، أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بالإستراتيجية التحكم في التكلفة.¹

وأن الملاحظة التي نستنتجها أن كل منهما يعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في أن واحد.

وعلى كل مؤسسة، أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وان كان المنتج من السلع ذات الاستهلاك الواسع، وللتذكير ليس كل تمييز يكون، معبر، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، كما ان خصائص هذه القيمة تأخذ عدة اشكال منها يكون لها أهمية ضرورية لكل مؤسسة والمستهلك وهي:

-إن تكون متميزة عما هو موجود في السوق.

-لها القدرة على التبليغ وأحداث أثر إيجابي في السوق.

-صعوبة التقليد من قبل المنافسين، وسهولة اقتناء من قبل المستهلكين.

-تحقيق مرد ودية أكبر للمؤسسة.

كما يمكن للمؤسسة أن تركز على هذه الاستراتيجيات وهي:

-إستراتيجية التميز: كما أشرنا سابقا فإنها تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به، والتوزيع والترويج، والتنظيم والتسيير، وأساليب الإنتاج، مما يميزها عن منافسيها.

-إستراتيجية التمركز: (التخصص) تعتمد على عامل واحد، ممثل في تحكمها في تدنيه التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق، ومع ذلك فان إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن

¹ -د-محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 32-33.

تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم المبيعات أكبر.

- إستراتيجية التكلفة الأقل: يعني قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية غالى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة ، فانه لابد فهم الأنشطة ، الحرجة في حلقة او سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصادرا هامة لميزة التكلفة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما¹:

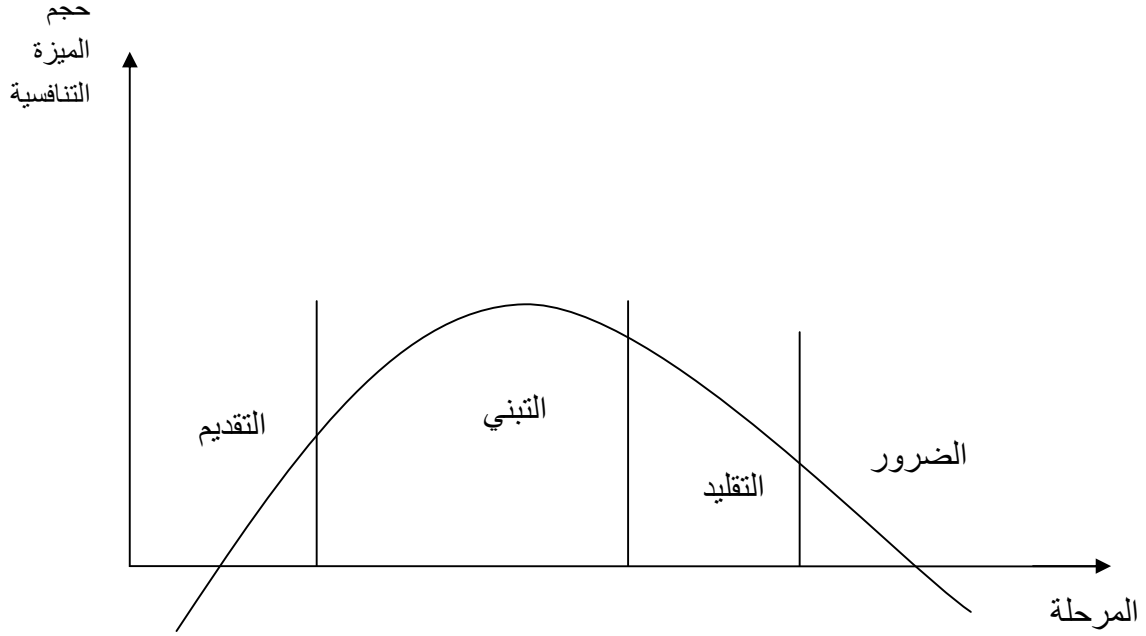
-حجم الميزة التنافسية.

-نطاق التنافس.

1-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية خاصية الاستمرارية إذ، يمكن للمؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبالشكل العام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة تختص بها وهذا كما هو مبين في الشكل التالي:

¹د-زوطاط نوال، تسويق خدمات النقل الجوي واليات تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر ، جامعة تيارت، 2012-2013، ص41.

الشكل (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996 ص 63 .

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:¹

-**مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك جديدة على المستهلكين وعندها تعرف الميزة التنافسية تطورا أكثر فأكثر بعد مرور الزمن، يبدأ حجم الميزة التنافسية في ارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

-**مرحلة التبني:** وهنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المتنافسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا تقصى ما يمكن وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

¹ - بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2006 - 2007، ص 56.

-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها

-مرحلة الضرورة: هنا تكون ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطوير بشكل أسرع أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماماً عن الأولى وإذا لم تتمكن المؤسسة من تدارك نفسها بالتحسين أو التجديد للميزة التنافسية فهنا ستفقد أسبقيتها تماماً وبالتالي من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

-ومن هنا يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية وهذا إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج لمواجهة المؤسسات المنافسة ولكن هذا صعب التحقيق من الناحية الواقعية وخصوصاً إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من قبل المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تجسيد أثرها.

2- نطاق التنافس (السوق المستهدف):

النطاق هو عبارة عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فالنطاق الواسع يجعل المؤسسات المنتجة تتحمل تكاليف أكبر مقارنة مع المؤسسة المنافسة وهذا ما يؤدي الى تقديم تسهيلات إنتاج أو خبرة فنية، واحدة او استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من طرف المؤسسات المنتجة الى المؤسسات المنافسة، اما نطاق الصنف يحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين والخدمة بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: النطاق السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعي¹.

-النطاق السوقي: وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

-النطاق الراسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

¹ - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص ص 87-88.

-**النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.

-**النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة اذ ان وجود روابط بين الأنشطة المختلفة، عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

المطلب الثالث: الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية

نميز ثلاث انواع من الميزة التنافسية وهي: -ميزة التكلفة الأقل -ميزة التميز-ميزة التركيز.¹

1-ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة ان تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد الى المراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل بالإضافة الى ان المؤسسة تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا انتجت منتج ذو تكلفة اقل خاصة اذا كان السوق يحتوي على عدد من المستثمرين الحساسين للسعر وتقوم الفكرة هنا على تحديد الأسعار اقل من أسعار المنافسين وبهذا تكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

2-ميزة التميز:

وهنا يتم التميز من قبل المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد من بينها التعلم، بحيث

¹ - قلايلية عبد الرحيم، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، جامعة، تيارت، 2012-2013، ص67.

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في تقديم الخدمة يمكن تعلمها ومن ثم يتم امتلاك التعلم بشكل شامل كفييل بان يؤدي إلى تميز متواصل هذا من جهة ومن جهة أخرى فان المؤسسة يمكن أن تملك ميزة التميز عندما تكون متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها من خلال تقديم منتجات بالإضافة إلى خدمات مكملة ترضي رغباتهم ومتطلباتهم بفعالية أكثر من المنافسين.

3- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

كما هناك خطوتين للدخول في استراتيجية التركيز وهما:

أ- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأسس بنائها.

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ومن هذا المنطق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن ان نميز ثلاث مصادر للميزة التنافسية:¹

-التفكير الاستراتيجي

- الإطار الوطني

-مدخل الموارد.

أولاً: التفكير الاستراتيجي: مدخل بناء المزايا التنافسية.

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ الى التفكير الاستراتيجي،

¹ - بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نفس مرجع سبق ذكره، 2006-2007، ص

باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة، تلجأ المؤسسة الى احدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في:

-استراتيجية القيادة في التكاليف -استراتيجية التمييز - استراتيجية التركيز.

1-استراتيجية القيادة في التكاليف:

وتعني ان تصبح المؤسسة اقل المؤسسات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها او خدماتها مما ان هناك عدة دوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي:¹

-توافر اقتصاديات الحجم -الاثار المترتبة على منحى التعلم او الخبرة -وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة.

ومن بين اهم المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية نذكر منها:

-ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.

-المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حتى لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

2-استراتيجية التمييز: وتعني تمييز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عما يقدمه المنافسين²

ومن اهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

-التمييز على أساس النفوق الفني

-التمييز على أساس الجودة.

-التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

-التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نفس مرجع سبق ذكره، ص 58.

² علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غربي للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 105.

3- إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية ووصول الى مواقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين او بتركيز على سوق جغرافي محدود او التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

-وتتحقق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال طريقتين:

-النجاح في تحقيق قيادة التكلفة

-التميز في قطاع او القطاعات المستهدفة

اذن مما سبق يتضح ان للمؤسسة ثلاث استراتيجيات هامة تتبعها وفقا لظروفها من اجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية.

ثانيا: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية.

إن امتلاك إستراتيجية جيدة ومحكمة يدعم الميزة التنافسية، اذ يمكن التمييز بين الموارد التالية:

-الموارد الملموسة

-الموارد غير الملموسة والكفاءات.

1-الموارد الملموسة: وتشمل كل من الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.¹

أ-الموارد الأولية: حيث لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ان تحسن اختيار مواردها، وتفاوض على أسعارها وجودتها.

ب-معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة، عن تحويل الموارد الأولية، الى المنتجات لهذا على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها، وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

ج-الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق او توسيعها في نطاق اكبر (قنوات

¹ - بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص61.

جديدة لتوزيع) لذا يجب على المؤسسة ان تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2-الموارد غير الملموسة: وتضم ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة.

ا-الجودة: تسعى المؤسسات الى تحقيق حصة سوقية عالية اعتمادا على الجودة ويتحقق هذا عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة والخفية.

ب-التكنولوجيا: أن العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية حيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها.

ج-المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في يقضه دائمة لهذه البيئة وهنا تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

د-المعرفة: وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة، الخاصة بنشاط المؤسسة، فهي تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية، بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

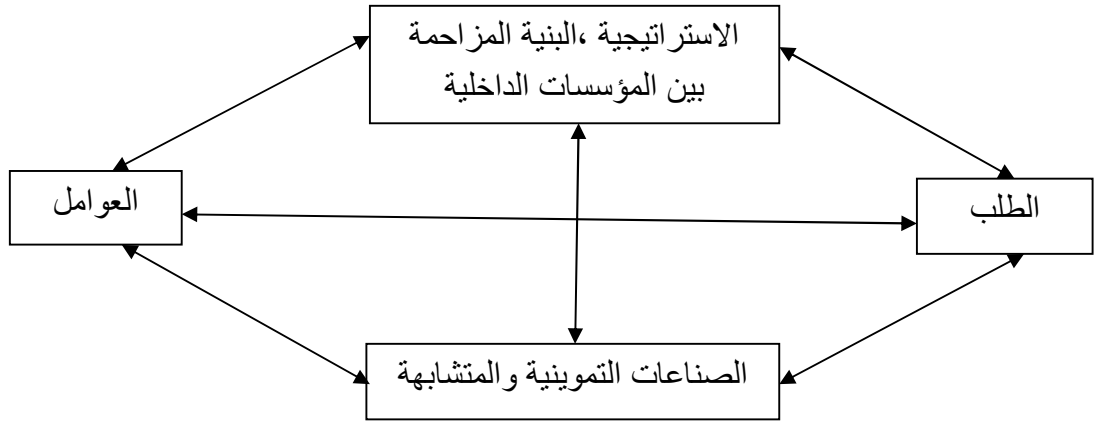
3-الكفاءات: تعتبر من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة ونظرا لأهمية هذا المورد في خلق ميزة تنافسية.

ثالثا: الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية قوية:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على حيازة الميزة او المزايا التنافسية والشكل التالي

يوضح ذلك كما يلي:¹

الشكل (2-2): عناصر الإطار الوطني.



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 ص48.

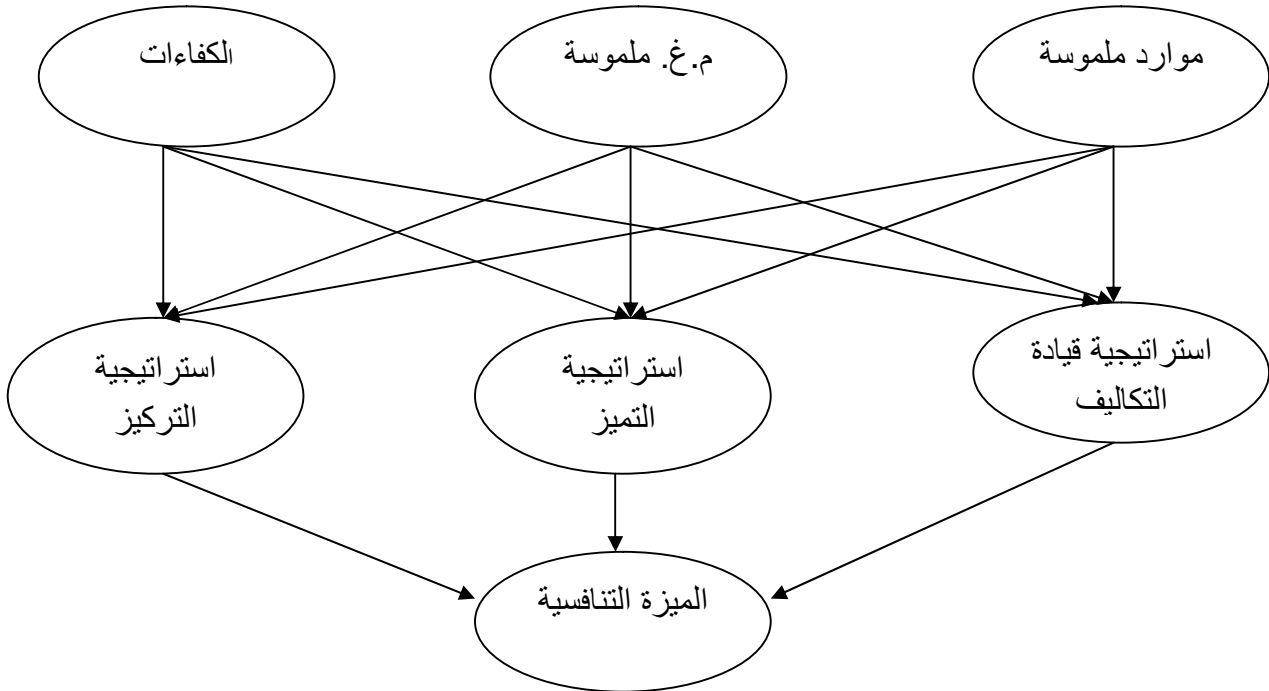
ولهذا نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها، عن بعض المؤسسات في دول أخرى بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية والحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية قوية.

وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

¹ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مصادرها، تنميتها، تطويرها)، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2002، ص48.

كما يمكن توضيح مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل (2-3): مصادر الميزة التنافسية.



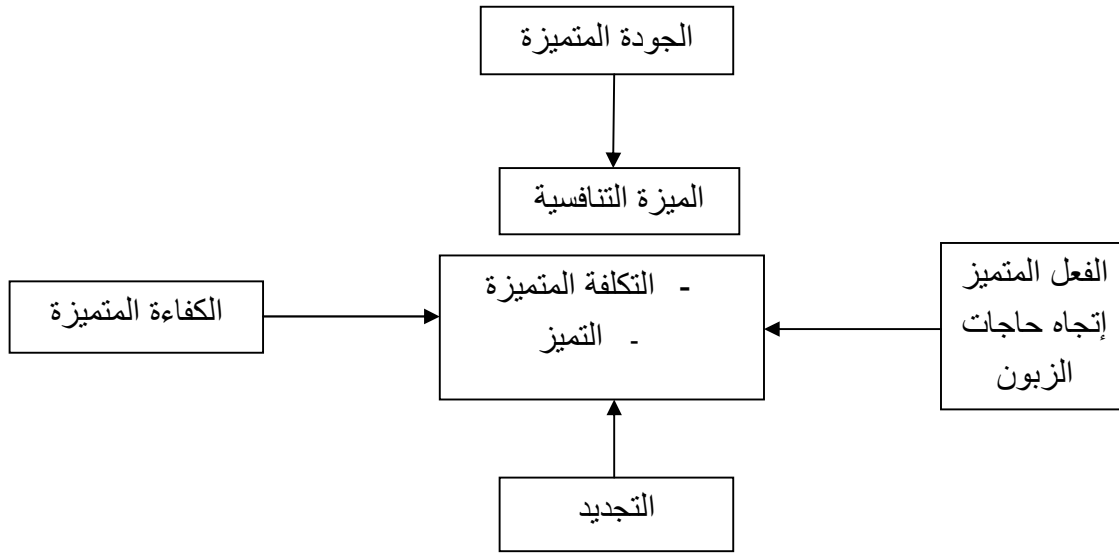
المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.

تنحصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب شارلز وجارث في أربعة عوامل أساسية:¹

- الكفاءة - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجات العميل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-4): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز وجارث، الادارة الاستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2010، ص ص 25-26.

1- الكفاءة: يرى شارلز وجارث: بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة

¹عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، ص ص 25-26.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.¹

2- الجودة: يقصد بالجودة للإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.

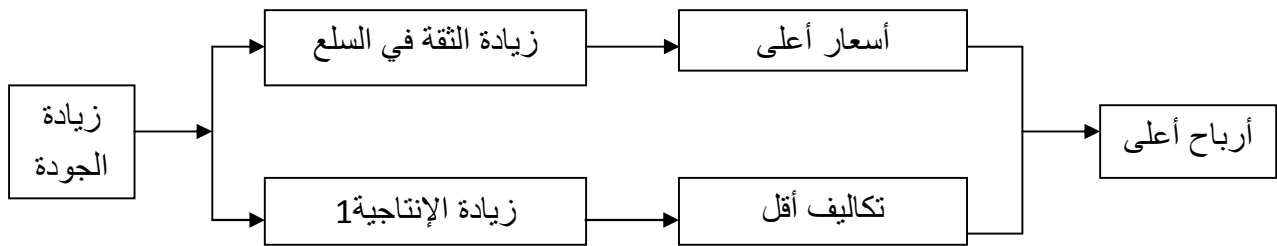
فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها، للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة.

أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة كما يمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل التالي:²

الشكل (2-5): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي دار المريخ، الرياض 2010، ص 201.

3- التجديد: يمكن تعريف التجديد على انه شيء جديد او حديث سواء تعلق بطريقة الإدارة او المؤسسة او

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، نفس مرجع سبق ذكره، ص 26.

² شارلز و جارث، الادارة الاستراتيجية، تعريب رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2010، ص 27.

المنتجات ويشمل التجديد على كل تقدم بطرا على المنتجات او عمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ومنه يمكن القول بان التجديد هو العملية التي تستخدم لها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق التقنيات الجديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات الزبون كما يسمح التجديد للمؤسسة بفرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيد في السوق وعندما يكسب المنافسين هذا المنتج الجديد، تكون المؤسسة المحددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين اللحاق بها أو منافستها.

4- الاستجابة لاحتياجات العميل: يتحقق هذا العامل بشكل متفوق لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.¹

- أن كل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية يمكن تحقيقها باعتبارها كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة لغاية تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وان غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل، ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا.

- إن هذه العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تأتي ولا تتحقق إلا من خلال وجود عامل آخر وهو الكفاءات المحورية والتي في حد ذاتها تنشأ من خلال وجود مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات.

الموارد والقدرات

-الموارد: هي مجموعة الإمكانيات والأصول الملموسة وغير الملموسة والتي من شأنها أن تخلق نقاط قوة ونقاط ضعف لدى المؤسسة.

القدرات: هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمؤسسة، في تنسيق مواردها ووضعيتها قيد الاستخدام هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة لدى المؤسسة وهي تندرج تحت فئة العوامل المعنوية وتكمن في مهارات الأفراد وطريقة تفاعلهم واتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.

¹-عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية.

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يمثل هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لان وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق وكما يتطلب دراسة كافة المعايير التي تحدد جودتها، إلا أن هنالك أسباب ساعدت على تطوير الميزة التنافسية وهي:¹

- ظهور حاجة جديدة للمشتري أو تغييرها: حيث عندما يقوم المشتريين بتنمية وتطوير حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن ان يخلق فرصا جديدة في مجالات التصميم للمنتج وطرق التسويق والإنتاج والخدمات المقدمة للعميل.

- تغيير تكاليف المدخلات او درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة او النسبية للمدخلات مثل العمالة /المواد الخام، الطاقة، الدعاية، الإعلان، النقل، المواصلات و الآلات.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يبرز من خلال خلق ميزة جديدة ويجب التفكير باستمرار لإيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

كما هناك عوامل أدت إلى تطوير هذه الميزة التنافسية وهي:¹

1- تطوير الميزة التنافسية:

تكون عملية تطوير الميزة التنافسية للشركات عن طريق اكتشاف او إتباع سبل جديدة ومنتطورة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا كله عبارة عن ابتكار يشمل تحسينات وتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء وتكون هذه التغييرات في الإنتاج او المداخل الجديدة للتسويق او أشكال جديدة

¹ - محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة نيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص 53.

¹ -بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، ط1، دار الراهة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص38.

للتوزيع ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية.

أ- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتنظيم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الانترنت وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من اجل تخفيض التكلفة او تدعيم ميزة تمييز المنتج وهنا تبدأ في تجديد او تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.²

ب- ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم او تغيير أولويتها فان هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية او تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وان العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم اشباعها.

ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية جديدة، لكن لا تقتصر هذه الأخيرة على هذا بل تمتد إلى وجود طرق جديدة للإنتاج.

د- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عن ارتفاع قيمتها مثل: اليد العاملة، الموارد الأولية، الآلات، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

هـ التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات الإنتاج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق ولهذا المؤسسة ملزمة لمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومن ثم الصمود أمام المنافس.

² -بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية وأبعادها:

تسعى المؤسسات بشكل دائم لان تبقى في محيط نشاطها وتستمر في مجال عملها، على مختلف الأصعدة إلا أن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية وحتى تحقق أهدافها المطلوبة فلا بد لها من أن تملك ميزة تنافسية تفردها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات النشاط، وهذا الأمر يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار المختلفة لكي تكسب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين او التفوق عليهم.

المطلب الأول: قياس الميزة التنافسية.

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي.

1- مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جدوى المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية في:¹

1- النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب

¹ - د. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص ص 200-201.

تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه او حصوله على المنتج وقد تكون أكثر او اقل مما توقعها و ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج- **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2-مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها.

ا- **مقياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي يتم تحديد مستوى جودتها قياسا بالمنافسين كما يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات او التعويضات المدفوعة للمشتريين كما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات}}{\text{إجمالي مردودات المبيعات}} = \frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}{\text{المدفوعة للزبائن}}$$

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{جودة المنتج}$$

ب- **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعبّر عن مقدار اسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوى التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة حيث أن 30% من أرباح المؤسسات تأتي من خلال المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.¹

¹ - د. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

ج-تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي قياسا بالمنافسين والمؤشر الدال على ذلك هو طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.

د-الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت قوة المؤسسة في السوق أكبر وذلك من خلال العلاقة التالية:

إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة

الحصة السوقية =

إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق

إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق

-القوة التنافسية =

اجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

ه-نسب الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

صافي الدخل

-هامش الربح من المبيعات = $100 \times$

إجمالي قيمة المبيعات

$$\text{-العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{-العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{100} \times$$

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذا النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أبعاد التنافس.

طالما كانت المؤسسة تتعامل مع ديناميكية مستمرة فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها، بما يتوافق مع المتغيرات البيئية وان تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها ولا شك بان اختيار المؤسسة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين:¹

-العامل الأول: يتمثل بمصادر المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، والعمليات).

-العامل الثاني: فيتعلق بالسوق وحاجات الزبائن، فهو إذن يعبر عن حالة التوازن بين البيئة الداخلية للمؤسسة (قوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

وهكذا فان منظمات الأعمال التي تريد البقاء في الصدارة لا بد عليها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية وبالرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين في تحديد أبعاد التنافس ألا إنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.

1-الكلفة: تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات والذي من خلاله تكتسب هذه الأخيرة ميزة تفضيلية عن باقي المنافسين وهذا ما ينعكس على السعر النهائي للمنتج خاصة الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار.

¹ - د. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 203.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة:

-وفورات المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

-الاستثمار الأقل في الموارد خاصة في المواد الأولية يوجد أنظمة حزن متقدمة.

-اعتماد سياسة التوزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته.

-الارتفاع بمستوى استغلال الطاقات المتاحة الموجودة في المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2-الجودة: نظرا لوجود العديد من المنتجات أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة حيث لم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ قرار الشراء فأصبحت المؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.¹

أ-جودة التصميم: وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون وذلك باعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات سوق المستهدف.

ب-جودة المطابقة: تتمثل بدرجة توافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبون والوصول إلى مستوى درجة التلف الصفري.

ج-جودة الخدمة: أن الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي تتمثل في التدريب، الصيانة الإرشاد، الضمانات وهذا كله يزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

3-المرونة: ويكون هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي ويقصد بالمرونة أنها قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة للسوق المستهدفة ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

أ-قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات في المجال التكنولوجي وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن ونظرا لتغير رغبات الزبائن الدائمة يؤدي هذا إلى تغيير المنتج من فترة إلى أخرى.

¹-د.ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

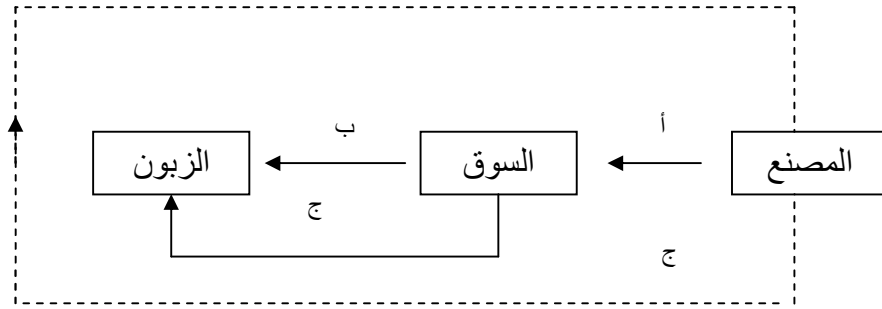
الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

ب- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج، بحسب مستويات الطلب بحيث يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة ديناميكية.

4-التسليم: نظرا للتطور الكبير في مجال المنتجات بدأت المؤسسات بالتنافس وهذا بالاعتماد على بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبائن، فقد يتغاضى هؤلاء عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجاتهم في الوقت المناسب ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاث التالية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (2-6): أجزاء توقيت فترة التسليم.



المصدر: د. ثامر البكري، استراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 208.

أ- الوقت الذي تقضيه المؤسسة في طرح المنتج الجديد في السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصال لإخبار الزبائن بذلك.

ب- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق أو الموجه مباشرة إلى المصنع.

ج- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق، أو المصنع) إلى الزبون ولا شك بان هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، باعتبار أن المؤسسة التي تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن يمكن أن تحقق فرص بيعه أكبر وبالتالي كسب موقع تنافسي جيد عن منافسيها.¹

المطلب الثالث: استمرارية المزايا التنافسية.

¹د. ثامر البكري، استراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-208.

كم من الوقت سوف تستمر الميزة أو المزايا التنافسية بعد استحداثها؟

-ماذا يعني استمرارية الميزة أو المزايا التنافسية؟

-بافتراض أن المؤسسات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها إمدادهم بالمزايا التنافسية، ويجب الإشارة هنا إلى أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر.

وتعد الإجابة على ثلاثة عناصر هي² (عوائق التقليد-قدرة المنافسين، الديناميكية العامة لبيئة صناعة معينة) من شأنها التأثير على استمرارية الميزة المزايا التنافسية للمؤسسة وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

أولاً: عوائق التقليد.

إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد الذي تمارسه عدد كبير من المؤسسات التي تفضل انتظار نجاح منتجات جديدة وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات متشابهة وذلك من شأنه أن يبعث بالإشارة للمنافسين أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات لمحاولة تقليدها وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة.

أما العناصر الأخرى فتبدوا متساوية فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يردون وتعتبر عوائق التقليد الحد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تعيق المنافسين تقليد الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة

² شارلز هل وجارث جونر، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، 2002، ص 217.

هذه المحاكاة كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

1- تقليد المصنوفة: عامة يمكن القول بان أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها التي تركز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني والمصانع والتجهيزات، وان مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين يمكن الحصول عليها.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد(المحاكاة) ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة. وبالرغم من أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.¹

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة على عكس الأسماء التجارية فمحاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية يشكل إسهاما نسبيا، أما بصدد المهارة التسويقية نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر تلك المهارات حيث تمتاز إستراتيجية التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظر لأنها مرئية.

وفيما يخص المهارة التقنية فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع (وهي وثيقة تسلم لحماية الاختراع)، يمكن أن تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد.

2- تقليد الكفاءات: تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة) وذلك يرجح بصورة رئيسة لان قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية وحيث أن الكفاءات (القدرات) تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

إلا أن قدرات المؤسسة نادرا ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية منفردة ومن الممكن ان يكون هناك شخص واحدا داخل المؤسسة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها وحيث أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن

¹ - شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، نفس مرجع سبق ذكره، ص 219.

الكفاءات نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (اقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتالي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا: قدرة المنافسين.

هناك من يرى ان المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف نجد بأنه من الصعوبة بإمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة إذا ما اقتضى الأمر التداخلي عن هذا الالتزام ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطئ المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرارية نسبيا.¹

ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

ثالثا: ديناميكية الصناعة.

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغيير وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج.

ويقصد بمعدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وان المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم تجد نفسها محاصرة فيما يعد بتجديدات المنافسين على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بان استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة يتركز على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عائق التقليد، قدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية

¹ - المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص، التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم: 03/07، المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424، الموافق لـ 19 يوليو، 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة 09، ص 22.

وعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة، فإن ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادرين على التقليد وتحويل البيئة إلى بيئة ديناميكية ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه يتبين لنا بان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة عن منافسيها من خلال نوعين رئيسيين للميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

كما يجب على المؤسسة توضيح استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها بحيث تتوفر لديها الإمكانيات والموارد الملموسة وغير الملموسة وتجسيدها بصفة محكمة وهذا ما يضمن تطويرها واستمراريتها على المدى البعيد.

الفصل

الثالث:

الإبداع كمصدر
لتحقيق الميزة
التنافسية

في
المؤسسة
الاقتصادية

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها وأهدافها أو غاياتها أو طبيعة العملاء الذين تقوم بخدمتهما تكون بحاجة ماسة إلى الإبداع في ممارسة عملها وتحقيق أهدافها على كافة المستويات وأهم أهداف البقاء والاستمرار على المدى البعيد.

وبما أن الإبداع يساعد المؤسسة على تحقيق وتطوير منتجات جديدة فإنه يصبح مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية، وخاصة الإبداع المنتج الذي يساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها وطرحها في السوق بسرعة وبشكل يمكنها من المنافسة وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية.

إن الأمر لا ينتهي عند معرفة مصادر الميزة التنافسية والحصول على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب من المؤسسة الاقتصادية السعي دائما لتنمية ميزتها أو مزاياها التنافسية بهدف الحفاظ عليها، ذلك إن إهمال عنصر التنمية يؤدي إلى بعد فترة من الزمن إلى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسي، ويعد تطرقنا إلى فعالية الإبداع بالمؤسسة، سنقوم بالتطرق إلى التأثير الإبداع على المصادر الداخلية للميزة التنافسية (الموارد)، والمصادر الخارجية لها (استراتيجيات التنافسية)، وبالتالي العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

المطلب الأول: أثر الإبداع على المصادر الداخلية للميزة التنافسية.

أولا: الإبداع والموارد الملموسة.

من خلال ما سبق ذكره، فانه يمكننا تقسيم الموارد الملموسة للمؤسسة غالى موارد أولية، معدات الإنتاج والموارد المالية، وسنقوم بالتطرق إلى التأثير الإبداع على هذه الموارد.

1-الإبداع والموارد الأولية: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على الموارد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع

-إذا كان الإبداع في المنتج، فان ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد، أي ضرورة البحث عن موردين آخرين إذا اقتضى الأمر.

-إما إذا كان الإبداع في طرق أو عمليات الإنتاج فان درجة التأثير تكون اقل وضعيفة، ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس الموارد الأولية، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر.

2-الإبداع ومعدات الإنتاج: إن توجه المؤسسة نحو القيام بالإبداعات يؤثر ذلك على معدات الإنتاج التي تملكها، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع.¹

إذا كان الإبداع في المنتج فان ذلك يؤثر بدرجة كبيرة، كونه قد يحتاج إلى مواد أولية جديدة وسائل

¹حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007، 2006، ص:83، 82.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الإنتاج فان ذلك من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على معدات الإنتاج، مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج أخرى جديدة أو عن طريق كراء أو شراء، وهذا يتوقف حسب إمكانيات المؤسسة المالية.

3- الإبداع والموارد المالية: تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام بالإبداع بأنها كبيرة وذات مدة طويلة، إذا كان الإبداع في المنتج، وهذا مقارنة مع الإبداع في معدات الإنتاج، ولذلك تجد المؤسسات مصاعب في الحصول عليها بالقدر المطلوب، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات، أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد فيها.¹

مما يعني على المؤسسات إن تحقق عوائد كبيرة نسبيا لتغطي نفقات المشاريع الأقل نجاحا، لأنها أهم مرحلة في كل نشاط إبداعي، فحتى في المرحلة السابقة فهي مرحلة صياغة الأفكار، ذلك أن غياب رأس المال يترك الأفكار مجرد خيال.

ثانيا: الإبداع والموارد غير الملموسة.

1- الإبداع والجودة المعلومات: أن تبني الإبداع من قبل المؤسسة إنما تهدف من خلاله إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، إذا أن الإبداع يحقق جودة أعلى من المنتج السابق الاحتفاظ بنفس التكاليف،² وبالتالي على المؤسسة الحفاظ على جودة المنتج وعلى الصورة الجيدة له في أذهان المستهلكين لان الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية، دون الدراسة الجيدة لرغبات المستهلكين، من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

وعليه ومن اجل معرفة متطلبات السوق، فان المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات، حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط، بل ضرورة الاستغلال الأمثل للمعلومات، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي، والذي يتطلب ضرورة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة والتي لها أشكال عديدة منها اليقظة التكنولوجية أو العلمية (وتهتم بالمعلومات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة ومراكز البحوث والتطوير.....).

اليقظة التسويقية أو التجارية (المعلومات الخاصة بالموردين والعملاء)، اليقظة الاجتماعية (كل المعلومات المتعلقة بالمجتمع)، إضافة إلى اليقظة التنافسية (التي تتعلق بالمعلومات الخاصة بالمنافسين في

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره: 84، 83.

² - عمري عمار وبوسعدة سعيد، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، 2004، ص51.

الصناعة.¹

وبالتالي فإن الإبداع يفرض على المؤسسة ضرورة ضمان جودة المنتج، وزيادة رصيدها من المعلومات، فهي تفضي اللجوء، بشكل متزايد لها والاستخدام الذكي لهذه المعلومات، مما يساعد على تنمية الميزة التنافسية لها.

2- الإبداع والتكنولوجيا وطريقة استخدامها: إن الإبداع يحتم على المؤسسة ان تكون دائما في يقظة تكنولوجية، أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، سواء كانت المعلومات حالية أو مستقبلية، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية.²

3- الإبداع والمعرفة: أن قيام المؤسسة بالإبداع، واستقطاب مهاراتها وخبراتها متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، إن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بان تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد، وبما يساهم في تطوير عمليات الإبداع وتوليد الأفكار ونقلها متجسدة بمنتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بالإبداعات العامة مستندة إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن تطوير.

ثالثا: الإبداع والكفاءات.

في مجال الإبداع تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، وذلك كون الإبداع يتطلب وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاته الكفاءات.³

في إطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه ب(تسيير الابتكارية)، هذه الابتكارية تأتي من أفكار وراء المبتكرين والمبدعين، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المديرون بتحفيز وتشجيع العاملين.

¹ – Patrick roomagin, valerie wild, l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management, paris, 1998, pp 19-20.

² – بول مائر، استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة غالى المنتج، تر: حسن علي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 73.

³ – سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 144 - 145.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ومن اجل الإدارة الجيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وانجاز أهدافهم المخططة منها.

بعث روح الثقة في أنفسهم، والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية.

ترك بعض الحرية، لان منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل، رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير.

كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط له وكذلك مراقبته، من اجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.¹

ويمكن تلخيص تأثير الإبداع على بعض المواد المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول (3-1): الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة والإبداع.

الإبداع في المنتج	الإبداع في طرق الإنتاج	الاستثمارات المرهجة
	×	المعدات شراء أو كراء الآلات
×		المواد الإمدادات
	×	الكفاءات التكوين
	×	العمليات (طريقة الاستخدام) التنظيم و التنسيق

Source :Michel Marchesnay, management stategie. Gyrolles 2eme édition paris :1995.

من خلال ما سبق يتبين بان الإبداع بالمؤسسة لا يكفي بتطوير الموارد الحالي فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج تغيير وتحديد الاستثمارات، للمحافظة أو زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وهذا كله من اجل تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية، التي تعني المحافظة على الميزة التنافسية، التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحورية.

¹ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والاداء المميز، مرجع سبق ذكره، ص ص 146-156.

لذا يجب على المؤسسة أن تعتمد على حصيلة مواردها وكفاءاتها، الأمر الذي يتطلب تبني توجهها استراتيجيا تجاه الموارد والكفاءات، التي تشكل أساس الميزة التنافسية في الحاضر والمستقبل، وينبغي أن تشمل استثمارية الاستثمار في الموارد والكفاءات لاكتفائها بنتائج، ايجابية في المدى القصير، يقودها إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات، سيؤدي إلى انقضاء مركزها التنافسي في السوق لصالح منافسيها، ومن ثم تضائل ميزتها أو مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: اثر الابداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية.

دائما في سياق الحديث عن دور الابداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وبعد التطرق الى كيفية تأثير الابداع في المصادر الداخلية للميزة التنافسية والمتمثلة في الموارد، فان الموضوع يحتم علينا كذلك كيف يؤثر الإبداع على المصادر الخارجية للميزة التنافسية.

أي سنقوم بتوضيح مدى تأثير الإبداع على الاستراتيجيات التنافس الثلاث، أي كيف يحافظ على الميزة التنافسية، وكذلك تنميتها وفق ما تقضيه ظروف المنافسة.

أولا: الإبداع واستراتيجية خفض التكاليف.

إن توجه المؤسسة نحو الإبداع بغية الحفاظ على ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد من صناعات غير متوقعة، مما يحتم على المؤسسة التفكير في الإبداعات التي تسمح لها بالحفاظ على ميزة التكلفة العاقل وتنميتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية.¹

إن المؤسسات التي تطبق الإبداع في طرق الإنتاج، تتحمل تكلفة اقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.

إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الإبداع هي التخفيض من التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحودية على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث إن تتسابق المؤسسات على الأداء بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعندما يتوصل غالى هذا فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية من تحقيق هوامش اكبر، وبالتالي ضمان بقاء وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.

¹ –Panl :Miller ,Strategie et marketing de limovation technologique, Dunod, paris,1997,p11.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: الإبداع واستراتيجية التميز.

إن تأثير الإبداع على استراتيجية التميز يمكن التطرق إليه من خلال النقاط التالية:

يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة و بالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.

إن إضافة جديدة أو متطورة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي من خلال إضافة مكون جديد، أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة سمة جديدة، ويمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون، يؤدي غالى تمييز المنتج.¹

تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الإبداع إلى تحسين المنتج، أي تحسينها في نظر العملاء، حيث استطاعت المؤسسة القيام بذلك فانه من شأنها إن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن اجل تنمية هذه الميزة فانه على المؤسسة إن تعمل على تجديد تلك الإبداعات بصورة مستمرة وفق ما تفرضه المنافسة وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

ومن خلال ما سبق حول تأثير الإبداع على استراتيجية تدنئة التكاليف و استراتيجية التميز، فان المؤسسة مهما كانت استراتيجية التنافس التي تنتهجها، فانه من شان الإبداع إن يساهم في تنمية ميزتها التنافسية ولكن عليها إن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين.

ويوضح ذلك الجدول التالي مدى مناسبة طبيعة الإبداع من اجل تنمية الميزة التنافسية.

الجدول(3-2): الإبداع والخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة	استراتيجية المؤسسة
---------------------------------	--------------------

¹—حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص86.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

التميز	تدئة التكاليف	
الإبداع في المنتج	الإبداع في أساليب الإنتاج	نوع الإبداع

Source :sylvain le nfle, compétition par et orgnisation de la conception dan les in dustries amont le cas dusiner de doctoat en science de gestion (non publiée). Université de marne. La. Vallée. 2001 , p98,

من خلال الجدول يتبين انه بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية تدئة التكاليف، فانه ومن اجل تنمية ميزتها التنافسية، ينبغي لها التوجه نحو الإبداع في أساليب أو طرق الإنتاج.

أما المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التمييز كمصدر لميزتها التنافسية، فانه ومن اجل تنمية ميزتها، ينبغي لها التوجه نحو الإبداع في المنتج.

ثالثا: الإبداع واستراتيجية التركيز:

إن استراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة، وقد تأخذ شكل التركيز على أساس تكلفة اقل، أو التركيز على أساس تفرد المنتج.

-وبالتالي فان أمام المؤسسة ومن اجل تنمية ميزتها التنافسية، خيارات حسب طبيعة استراتيجية التركيز من خلال ما يلي:¹

-إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل، فانه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع في أساليب أو طرق الإنتاج.

-أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تمييز المنتج، فانه ومن اجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع في المنتج.

ويعد التطرق إلى دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية، من خلال معرفة كيفية تأثير الإبداع حسب طبيعته على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يتبين بان الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف وهذا ما يم يمكن ملاحظته في التغيير والتحسين المستمر الذي يمكن إتباعه أو سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، وذلك من خلال الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، وصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الإبداعات الجذرية، ورغم إنها تتسم بطول المدة الزمنية اللازمة وتعاقب الإبداعات حتى في المدى الطويل يمكن المؤسسة من أن تحقق من خلالها

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص ص 27- 28.

الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: علاقة الإبداع بالميزة التنافسية.

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل واستخدام وإنتاج المعارف، فان سرعة الإبداعات و الأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فان الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطورها في ظل المعرفة هو الإبداع.

ولا تكمن أهمية الإبداع على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل، من خلال هذا يعتبر الإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

-علاقة الإبداع باستراتيجيات التنافسية.

1-الإبداع وعلاقته بالاستراتيجية التكلفة الأقل: يظهر اثر استراتيجية الإبداع على استراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:

-أما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة: بحيث لا يحدث تغيرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الانتهاج، نظام التموين والتسويق مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.¹

-بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق الإنتاج جديدة) من خلال ما يسميه جوزيف شام بتر بالهدم الخلاق، حيث يؤدي مثلا وضع طريقة أنتاج جديدة غالى تحقيق المؤسسة لميزة وتتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم اكبر في الأسعار والهوامش، وهذا قد يشجع المؤسسة على الوصول في المستقبل الى العمل على إيجاد تكنولوجيا إنتاجية وطرق أنتاج ومنتجات جديدة تساهم غالى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

-ولهذا يرى الباحثون إن الابتداء يساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أربعة طرق وهي:¹

¹ -Michel Marches Ney , management, Strategigiges , adret édition, paris,2004 , p24,

¹ -بجاز الجليلي وخمارة الطاهر، الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي: 16 و17 نوفمبر 2008، قالة.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

-المزايا العملية التي مصدرها فعالية أفضل للموارد نتيجة تخفيض التكلفة.

-نشر الإبداع.

-تخفيض التكلفة البيئية الخاصة بمراقبة التلوث.

-تحسين صورة وعلاقات المؤسسة مع غيرها (منافسين، زبائن،.....الخ).

-وترتبط كل هذه العناصر بالتكاليف بصفة مباشرة أو غير مباشرة حيث يؤدي إدخال طرق جديدة إلى استعمال أفضل للموارد، بينما يعمل الإبداع على مساعدة المؤسسة في تكاليفها واستغلال إمكانياتها بطريقة فعالة.

2-علاقة الإبداع باستراتيجية التمايز.

يؤدي الإبداع في العملية الإنتاجية في تحسين جودة وقيمة المنتج والى التقليل من العيوب التي تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها والى استخدامات للمنتج، وتزداد العلاقة بين استراتيجية الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التمايز قوة في حالة عجز المنافسين على اتباع استراتيجية الإبداع التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت واستغلال الفرص في التحرك وفي إحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن تتوصل بمنافسيها غالى ذلك، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الاولى أو الاسبقية.²

3-علاقة الإبداع بالاستراتيجية التركيز.

تهدف استراتيجية لتركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على الموازنة بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما، ويقودنا هذين العنصرين إلى الرجوع غالى العلاقة بينهما وبين استراتيجية الإبداع التكنولوجي.

-ويفيد الإبداع التكنولوجي في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:²

² - بارك نعيمة: الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية منظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، جامعة مستغانم، ص10.

²- بهاز الجليلي و خامرة الطاهر، الملتقى العلمي الدولي، مرجع سبق ذكره ص 82.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

-صورة احسم وسمعة افصل في الجزء المستهدف من السوق.

-تقليص التكلفة.

المبحث الثاني: نبذة حول نشأة تويوتا

المطلب الأول: نشأة المؤسسة تويوتا

شركة تويوتا للسيارات اختصار باليابانية، تويوتا جيد وشاكا بوشيكي كاشا هي شركة متعددة الجنسيات تهتم بصناعة السيارات يقع مقرها البرنسي في اليابان تتمركز الشركة في كل من تاغويا ، تويوتا في مدينة طوكيو.

-تمتلك تويوتا حاليا لكرس، سايون، وهينو، ولها نصيب أكبر من دايفاسو وجزء صغير من سوبارو فوجي للصناعات صغيرة ولشركة 522 فرع تقوم الشركة بالإضافة إلى تصنيع السيارات بإنتاج الحافلات والمركبات الصناعية المختلفة .

-كما تقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها تويوتا للخدمات المالية

ومن نشاطاتها أيضا صناعة الإنسان الآلي الروبوت في البداية كانت المركبات تباع تحت اسم تويودا واسم عائلة مؤسس الشركة كيشيرو تويودا وفي عام 1937 تم تسجيل الاسم الجديد (شركة تويوتا) للسيارات رسمية.

تتعامل الجزائر مع هذه الشركة والتي بدورها تضم عدة فروع منها ولاية تيارت تم تأسيس هذا الفرع في جويلية 2012 تحت اسم EURL EL HABIB AUTO الذي يعتبر الوكيل المعتمد لها.

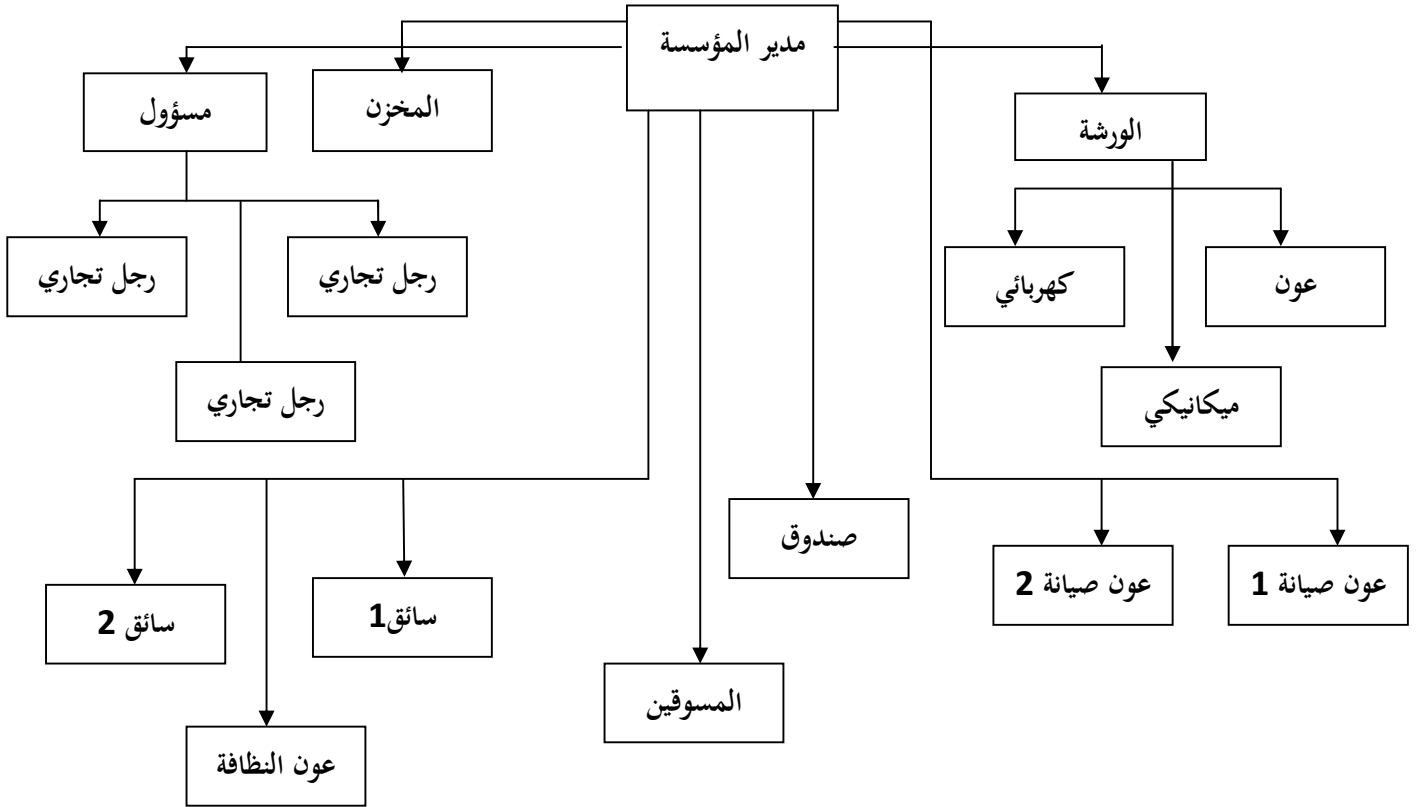
حيث تتعامل هذه المؤسسة مع كل من: سعيدة، البيض، تسميلت، حيث بدأت برأس مال قدره 100,000,000,00 دج حيث أن مؤسسة EURL EL HABIB AUTO احتلت المرتبة الثانية في الجزائر وهذا من خلال المبيعات التي حققتها خلال السنوات الماضية¹.

¹ - وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة.

أن مؤسسة TOYOTA كغيرها من المؤسسات لديها هيكل تنظيمي خاص بها يعمل لفريق منظم ومنسق لتلبية حاجات الأفراد والوصول إلى الأهداف المؤسسة والمتمثلة في الربح، وكذا كسب الزبائن والتي تؤدي حتما إلى كسب مكانة هامة في السوق وهذا ما هي عليه مؤسسة TOYOTA الآن والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة TOYOTA لولاية تيارت .

الشكل (1-3): هيكل المؤسسة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تقدير المبيعات في مؤسسة:

الجدول رقم (3-3): تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/01-2014/01.

مبيعات 2013/01				مبيعات 2014/01				
الهامش		C.A.		الهامش		C.A.		
%	د.ج	%	د.ج	%	د.ج	%	د.ج	
97.56	152 074.70	99.25	1 150 344.87	82.84	336 627.47	91.17	2 272 646.83	قطع الغيار
2.44	3 800.00	0.75	8 700.00	17.16	69 745.00	8.83	220 021.00	حق خدمة
100	155 874.70	100	1 159 044.87	100	406 372.47	100	2 492 667.83	الإجمالي

مقارنة مبيعات لسنة 2013-2014.

228	%96.05+	447	رقم الفاتورة
5 084.00	9.68%+	5 576.00	المتوسط الحسابي(د.ج)

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (3-4): تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/02-2014/02.

مبيعات 2013/02				مبيعات 2014 /02				
الهامش		C.A		الهامش		C. A		
%	د.ج	%	د.ج	%	د.ج	%	د.ج	
90.20	154 226.56	97.82	1 082 110.65	80.67	233 417.71	90.94	1 772 268.49	قطع الغيار
9.80	16 750.00	2.18	24 100.00	19.33	55 948.47	9.06	176 625.47	حق خدمة
100	170 976.56	100	1 105 210.65	100	289 366.18	100	1 948 893.96	الإجمالي

مقارنة مبيعات سنة 2013-2014.

248	74.19+	432	رقم الفاتورة
4 461.00	1.12+	4511.00	المتوسط الحسابي (د.ج)

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (3-5): تقدير المبيعات في مؤسسة تويوتا من 2013/03-2014/03.

مبيعات 2013 /3			
الهامش		C.A.	
%	د.ج	%	د.ج
89.63	228 525.32	96.92	1 572 114.59
10.37	26 450.00	3.08	49 900.00
100	254 975.32	100	1 622 014.59

مبيعات 2014 /3				
الهامش		C.A.		
%	د.ج	%	د.ج	
80.59	372 807.06	91.54	2 802 492.90	قطع الغيار
19.41	89 798.56	8.46	259 094.56	حق خدمة
100	462 605.62	100	3 061 587.46	الإجمالي

مقارنة مبيعات سنة 2013-2014.

348	67.53+	583	رقم الفاتورة
4661.00	12.66+	5251.00	المتوسط الحسابي (د.ج)

من خلال الجداول السابقة نلاحظ التغيرات التالية:

- إجمالي المبيعات خلال الأشهر (جانفي، فيفري، مارس)، من 2014 أكبر من إجمالي المبيعات لنفس الأشهر بالترتيب لسنة 2013 وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي في الخانة الثانية من الجدول، حيث نجد أن متوسط الحسابي لسنة 2014 خلال الأشهر الثلاث أكبر من المتوسط الحسابي لنفس الأشهر بالترتيب لسنة 2013.

- كما نجد أن عدد الفواتير خلال سنة 2014 أكبر من عدد الفواتير لسنة 2013 خلال الأشهر الثلاث، بالإضافة إلى أن الهامش الإجمالي لقطع الغيار وحق الخدمة لسنة 2014 للاشهر الثلاث من سنة 2014 أكبر من نفس الأشهر لسنة 2013 بالترتيب.

التحليل:

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يعود ارتفاع إجمالي المبيعات للمؤسسة سنة 2014 عن إجمالي المبيعات لسنة 2013 إلى ارتفاع أسعار السيارات لديها وهذا راجع إلى النوعية الجيدة، تكلفة قطع الغيار الأصلية والتي تتواجد في أمكنة محددة، تكلفة اليد العاملة نظرا لكفاءتها وهذا لصعوبة تركيب سيارات تويوتا، بالإضافة إلى الصيانة المتعددة لها.

كل هذا راجع إلى ارتفاع أسعار هذه السيارات وبالتالي ارتفاع حجم الهامش لدى المؤسسة.

وبالرغم من هذا إلى أن المؤسسة تحقق مبيعات معتبرة وهذا ما لاحظناه من خلال عدد الفواتير، حيث نجد أنها خلال سنة 2014 تصل إلى ضعف عدد الفواتير لسنة 2013 وهذا لكثرة المعاملات لدى المؤسسة مقارنة شهرا بشهر والتي نذكر منها "بيع السيارات، بيع قطع الغيار، الصيانة، التصليح". إن كل هذه المعطيات تؤدي بنا في النهاية للوصول إلى أن مؤسسة تويوتا تحقق مبيعات أكبر مقارنة شهرا بشهر بالرغم من ارتفاع أسعارها وهذا لنوعيتها وجودتها الممتازة وخدماتها المتميزة والذي يؤدي بها إلى تحقيق التميز عن باقي منافسيها.

بالإضافة فإن مؤسسة تويوتا بالجزائر تعتبر المقر الرئيسي للعديد من الفروع التابعة لها والتي نذكر منها:

-Snc boumerdes auto- biskra automobile – lux auto – Yacine auto
Rival auto–sarl bekkour (bkr) _ets hadad _belhocine djamel.....

وغيرها من الفروع الأخرى وهي تقوم بإرسال تقارير يومية خاصة بكمية المبيعات لكل فرع من هذه الفروع وهذه التقارير تتضمن حجم المبيعات المتوقعة من قبل هذه الفروع وكذا حجم المبيعات الحقيقية لها أي الكمية المباعة فعلا مصحوبة بنسب مئوية تستطيع المؤسسة الام تقييم مبيعات فروعها وكذا معرفة أيا منهم تستطيع الحصول على أكبر قدر من المبيعات وهذا يعطي مكانة هامة وحصص سوقية كبيرة بالنسبة للمؤسسة (الفرع) دون الأخرى.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

ومن خلال هذه التقارير الموضحة في هذه الملاحق لشهر جانفي 2013 يظهر لنا ان مؤسسة تويوتا بتيارت AL HABIB AUTO وانما تكون في الصدارة من حيث مبيعاتها وهذا لأنها تعمل وفق خطة استراتيجية محكمة واهداف عقلانية تؤدي بها للوصول الى مبتغاها .

كما انها تحتوي على شبكة اتصال فعالة تساعدنا في ذلك، فمن خلال المبيعات الموضحة في الوثائق نجد انها تضع دائما هدف عقلاني والذي يتمثل في 30سيارة ولكن في كل مرة تكون مبيعاتها اكبر مما هو متوقع وهذا ما يعطي له نسبة مئوية اكبر عن منافسيها وبالتالي كسب اكبر حصة سوقية وهذا ما اهلها ان تكون في المرتبة الثالثة ضمن 43 فرع.

المبحث الثالث: دراسة حول الإبداع والميزة التنافسية في مؤسسة TOYOTA

ان للإبداع مكانة هامة بالنسبة لمؤسسة تويوتا والذي يقوم بتدعيمها لتحقيق ميزة تنافسية لها وهذا ما سنعالجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مكانة الإبداع في مؤسسة TOYOTA

تعتبر مؤسسة تويوتا من بين المؤسسات الرائدة في مجال السيارات فهي إذن تضاهي المؤسسات العالمية في هذا المجال وخصوصا ألمانيا و أفضل مثال على ذلك إنتاج مؤسسة تويوتا لسيارة COROLLA كورولا ، فهذه الاخيرة منذ دخولها إلى السوق عام 2003 الى غاية اليوم لا تزال باهظة الثمن وهي السيارة الوحيدة التي تكون دائما في الصدارة من خلال مبيعاتها وهذا لجودتها ونوعيتها المميزة، كما أن مؤسسة تويوتا تمتلك خطوط إنتاج مختلفة بها ولديها أنواع عديدة من السيارات الفاخرة مثال ذلك: يريس yaris ، فيرسو verso ايشو echo و هليكس hilux التي تحصلت على نسبة مبيعات كبيرة نظرا لاستخدامها في المجال التجاري والفلاحي والتي كانت تباع عام 2010 بـ 11000000 دج والآن تقدر بـ 24000000 دج نظرا لكثرة الطلب عليها وهذا ما يثبت أن نوعية وجود هذه الماركة متفوقة جدا مقارنة بمنافسيها ومن ابرز الأمثلة على ذلك أن مؤسسة تويوتا عملت في الآونة الأخيرة على اختراع محركات جديدة من نوع (valve matic- Moltimolde- vvt) وهي تعبى فقط بالكهرباء.

إن مؤسسة تويوتا تبتار تهم بمجال الخدمات بشكل اكبر عند بيع منتجاتها فقد وصل معدلها في هذه المؤسسة إلى حوالي 62% هذا ما يبين أهمية الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة والتي من بينها نذكر ما يلي:

- 1- خدمة الصيانة:** فعملية الصيانة هي من اهم وابرز اهتمامات المؤسسة والتي من خلالها يتم الحفاظ على سيارات الزبائن وضمان سلامتهم فنجد هناك:
 - الصيانة الاحتياطية(الاولية).
 - الصيانة الوقائية(التنبؤية).
 - الصيانة الاحتياطية(الأولية):
 - تقوم المؤسسة بفحص السيارات بشكل مفصل من خلال عدة مقاييس منها :
 - قياس درجة الحرارة.

الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

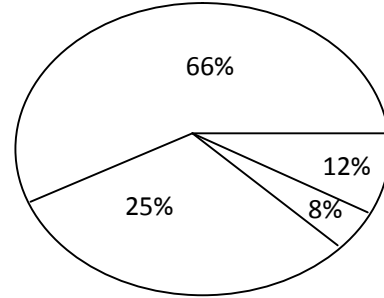
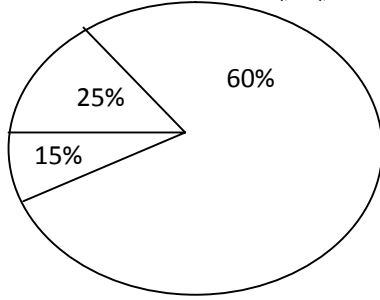
-تحليل الهزاز(التسارع) -الذبذبات.

-محلل التردد(الأمبير متر لقياس التيار الكهربائي).

تحليل المياه (النفط، المبرد، تصريف المياه ومعالجتها).

كما يتم ضبط اليد العاملة في هذا النوع من الصيانة وذلك من خلال:

الشكل(3-2): تقسيم الخدمة في الصيانة الاحتياطية:



- 15% صيانة احتياطية (مخططة).

- 0% تصحيح المخطط

- 25% قصور (تحت المعدل)

- 60% حالة الخطر

- حوالي 25% صيانة احتياطية (مخططة).

- 55% تصحيح المخطط.

- 12% قصور (تحت المعدل).

- 8% حالة الخطر

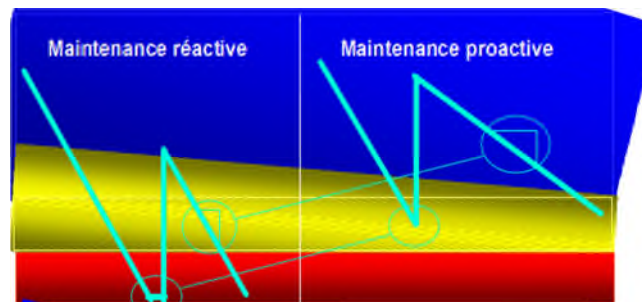
ب-الصيانة الوقائية(التنبؤية): وتكون خلال كامل وهي تشمل:

التقويم الأسبوعي للموظفين: أي فيما كان الموظفون يعملون بشكل صحيح ومنضبط وخصوصا فيما يتعلق

بمعاملة الزبائن، فمؤسسة تويوتا تهتم بشكل كبير بزبائنها وتعمل على كسب ثقتهم من خلال التعامل الجيد

معهم واستقبالهم باهتمام.

الشكل(3-3): الصيانة الوقائية



الفصل الثالث الإبداع كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

في الشكل (3-3) يظهر لنا ان الزبون عند شرائه المنتج يكون جديد وعند استخدامه لفترة وعدم قيامه بالمراقبة لسيارته عند المؤسسة أي لم يتم بالمراقبة التي طلبت منه، فان السيارة تتهلك بشكل اسرع وبالتالي ضياعها.

أما عند قيامه بالمراقبة الدورية المستمرة لسيارته فإنها لا تتهلك بشكل اسرع مما هو عليه في الشكل الاول وبالتالي بقاء هذه السيارة لمدة اطول .

ان هذا النوع من المراقبة يظهر اهمية الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسة والذي يميزها عن غيرها وهذا بالإضافة الى الضمان العادي عند شراء المنتج.

وهذه المراقبة تتضمن مراقبة المحركات، السباك (الصمامات)، المبادلات الحرارية، الانابيب، مراقبة السوائل في السيارة مثل الزيت.

1- خدمات ما قبل البيع: وهي خدمات يقوم بتقديمها الموظفون للزبائن قبل الشراء فمثلا: عند ما يريد زبون شراء سيارة معينة يقوم الموظفون بتجهيزها لهم واعطاء المعلومات الكافية لاستعمالها واذا لم يكن طلب الزبون موجودا فهي تقوم بإعطاء موعدا محدد لاستلامها دون تضييع وقت الزبون. فالترحيب والاهتمام بالزبائن هو المحفز الاول الذي يدفعهم لاقتناء منتجاتهم من هذا المكان دون الاخر وكذا اعلامهم بكل ما هو جديد السوق وهذا للحفاظ على زبائنهم وكسب جدد. -وفي اطار التجديد فان هذه المؤسسة تقوم بوضع¹

2- خدمات ما بعد البيع: تقوم مؤسسة وخلال فترة محدودة لا تتعدى السنة وعد زبائنهم بمراجعة وصيانة سيارات زبائنهم في حالة تجاوز سرعتهم 1000 كلم وهذا للتأكد من سلامتها والقيام بتعديلات عليها إذا تطلب الأمر ذلك مثال: نقص الزيت فيها وكذا مراقبة محركاتها اذا اصابها أي ضرر وهذا كله عبارة عن خدمات مجانية تقدمها المؤسسة لزبائنهم لكسب ثقتهم وتوطيد العلاقة بينهم.

¹-قسم الصيانة.

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تويوتا

ان مؤسسة تويوتا كغيرها من المؤسسات الكبرى تسعى دائما لتطوير نفسها وتقديم كل ما هو جديد وهذا ما يحقق ميزة تنافسية لها عن بقية منافسيها وكما لاحظنا في المطلب الأول من خلال أهمية الإبداع في هذه المؤسسة كلها عوامل تؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية بالإضافة الى ان هناك عدة خصائص جعلتها تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

باعتبار ان ماركة عالمية حققت ارباحا هائلة فانها مازالت لغاية الان تتواجد في الصدارة فلا فلابد ان هناك عدة عوامل اهلتها لذلك فنذكر منها.

-ان هذه السيارة مصنوعة من هيكل خارجي يتحمل مسافات بعيدة.

-محركها مقاوم للحرارة بمعنى حتى لو قطعت السيارة مسافة اطول لا يتأثر بسرعة.

-الجودة: وتمثل في النوعية الجيدة لهذه الماركة وهذا بتأكيد تجربة الزبائن لها.

-الراحة: إن هذا النوع من السيارات يكون مرفوقا براحة عالية للمستخدم لها من ناحية والأمان من ناحية أخرى.

-قطاع الغيار: إن مؤسسة تويوتا تشتمل على قطاع غيار أصلي فقط لا غير مقارنة بالمؤسسات الأخرى وهذا ما ينعكس على ثمنها.

-السعر المرتفع: نظر لاستثمار مجموعة الخصائص سابقة والمتمثلة في الجودة الراحة، الامان، وقطاع الغيار الاصلي والطلب المكثف عليها هذا كله بالضرورة يؤدي الى ارتفاع سعرها حيث نجد ان سعرها لا ينخفض أبدا بل بالعكس يزداد كل فترة،

-البيع في هذه المؤسسة يكون بالطبع عن طريق وضع عقد ما بين المؤسسة والزبون ولكن التسديد يكون فورا لا يوجد البيع بالتقسيط.

-الاستجابة لحاجات العميل: ان الانتاج بالجودة المرضية والموافقة لحاجات الزبائن وفي الوقت المحدد تجسيد حقيقي لاستجابة لحاجات العميل، حيث ان المؤسسة تسوق السيارات بالجودة اللازمة وهذا لإرضاء لزبائنهم من خلال حسن الاستقبال وتخفيض زمن الانتظار والاصغاء بانشغالهم ومشاكلهم.

خاتمة الفصل:

في عصر يتميز بالتغير الدوري والسريع وفي سوق تتميز باشتداد للمنافسة يظهر لنا أن الإبداع بالنسبة للمؤسسات ضروري ومهم من اجل التفوق والوصول إلى الشهرة العالمية وهذا من خلال العمل تقديم كل ما هو جديدة للمحافظة على ولاء زبائنها وتنمية قدراتها التنافسية، فالإبداع في المؤسسات يتمثل اليوم احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى الرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح.

لكن العمليات التي تحقق النجاح يمكن أن تشكل مصدرا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها وهذا ما يسمح لها بالتميز عن غيرها. فالإبداع الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة لا يتحقق بصورة كاملة في المؤسسات الجزائرية كونها لا تحضى بالاهتمام الكافي في هذا الجانب ولذا لابد من إعطاء القدر الكافي لمجالات التطوير والإبداع وكذا العناية بالكفاءات والعنصر البشري الذي يعتبر الطاقة الكامنة في المؤسسة.

خاتمة

ة

إن التحديات التي يشهدها الاقتصاد في وقتنا الحالي، وفي ظل المنافسة الشديدة التي تؤهل للتسويق مكانة مرموقة في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها أصبح لا بد من مواكبة التطورات التكنولوجية والتي تتسم بالسرعة والتغير المستمر وهذا من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى وخصوصا فيما يتعلق بظهور منتوجات جديدة والتأقلم مع ظروف المنافسة.

فوضع استراتيجية محكمة في سوق يتميز بالديناميكية والمنافسة، يتطلب على المؤسسات تعديل وتكييف نفسها مع مصادرها الداخلية والخارجية وكذا مواردها المالية والبشرية وهكذا من خلال التسيير المنظم له والذي يخلق أفكار جديدة ومبتكرة تؤدي بدورها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تميزها عن باقي منافسيها وهذا ما أدى بنا إلى طرح إشكالية البحث والمتمثلة في كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع.

● اختبار الفرضيات:

إن الفرضيات بمثابة الدعائم والركائز التي تساعد الباحث للتوصل إلى النتائج المراد الوصول إليها ففي دراستنا هذه قمنا باختيار الفرضيات كما يلي:

- من خلال الفرضية الأولى وجدنا أن الإبداع هو عملية فكرية ينجم عنها خلق افكار وطرق جديدة لم تكن موجودة من قبل وهذا ما اثبت صحة هذه الفرضية.

- من خلال الفرضية الثانية تمكنا من الوصول إلى أن الميزة التنافسية عنصر تفوق للمؤسسة تقوم من خلال إستراتيجية محكمة هذا من اجل ضمان استمرار وعلى تفوق على المنافسين وهذا ما ثبتت صحة فرضية.

هاما بالنسبة إلى الفرضية الثالثة فإن الإبداع يعمل على تنمية الميزة التنافسية وتطويرها وحمايتها من التقليد وهذا ما اثبت صحة هذه الفرضية.

- أما بالنسبة إلى الفرضية الأخيرة أدركنا بأن للإبداع مكانة في مؤسسة TOYOTA و هذا هو ما توصلنا إليه في الدراسة التطبيقية والذي أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية لها.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا لموضوع الإبداع والميزة التنافسية توصلنا إلى أن النتائج التالية:

- يمكن القول بأن أي مؤسسة يمكنها أن تملك ميزة تنافسية شرط أن تسخر إمكانياتها وقدراتها ومواردها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة في السوق لتفوق على منافسيها.
- لضمان بقاء واستمرار ميزة تنافسية لمؤسسة ما يجعلها متميزة ومتفوقة مقارنة بمنافسيها.
- أن الإبداع يعتبر مصدر لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.
- إن مؤسسة تويوتا (TOYOTA) لا ينحصر مفهوم الإبداع لديها في السيارات وإنما يعتمد بنسبة كبيرة على مجال الخدمات وكيفية تقديمها بشكل أفضل من خلال تأهيل الموظفين وتدريبهم على ذلك.

• اقتراحات وتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها قمنا بوضع اقتراحات وتوصيات والتي تتمثل في:

- ضرورة البحث والتطوير في أي مؤسسة تهدف إلى الحصول على مكانة في السوق لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها من اجل استمرارها في فترة أطول.
- الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتأهيله للقيام بالمهام بشكل أفضل .
- الاستغلال الأمثل للمصادر الداخلية والمصادر الخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

• أفاق البحث:

- وبهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لان تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:
- بما أننا تطرقنا إلى الإبداع بمفهومه الواسع فلا بد من تطرق إلى أنواعه بشكل مفصل في دراسات لاحقة.
 - اتخاذ استراتيجية لتنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة

المصادر

ر

والأمر

جمع

• المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الاولى 2007.
- 2- احمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2011.
- 3- بروش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية الكتاب الجامع، للمؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9،8 مارس 2005.
- 4- بشار يزيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دراسة التطورات الاقتصادية في الدول العربية، ط1، دار الياية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 5- بول ماتر، استثمار الإبداع في عالم الاعمال من الفكرة غالى المنتج، تر: حسن علي، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
- 6- ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 98.
- 7- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري ،العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- 8- حسين عجلان حسن استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 9- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 10- شارلز هل وجارث جونر، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، 2002.
- 11- عاكف لطفي، خصاونة -إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر والتوزيع.
- 12- عالم التجارة وادارة المال والاعمال، الموسوعة التجارية وادارة الاعمال الحديثة.
- 13- علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان، 2010.
- 14- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غربي للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 15- عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مصادرها، تنميتها، تطويرها)، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2002.
- 16- عماري عمار وبوسعدة سعيد، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، 2004.

- 17- مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات جديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2004.
- 18- محسن احمد الحضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة نيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
- 19- محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة -2006.
- 20- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2001.
- 21- محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
- 22- محمد عبد الرزاق، الاقتصاد المعرفي والتصدير، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الإسكندرية.
- 23- محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1 ، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 24- مصطفى احمد وحامد رضوان، التنافسية كلية من البات من آلية العولمة اقتصادية ودورها في دعم جهود النمو، والتنمية في العالم، دار الجامعة، 2011.
- 25- ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 26- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
- 27- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- الأطروحات والرسائل:**
- 28- بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2006-2007.
- 29- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2006-2007.
- 30- زوطاط نوال، تسويق خدمات النقل الجوي واليات تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر ، جامعة تيارت، 2012-2013.
- 31- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير.
- 32- قلايلية عبد الرحيم، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، جامعة، تيارت، 2012-2013.
- 33- معراجي محمد ياسين، واقع تنافسية المنتجات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2012، 2013.

• الملتقيات:

34- برك نعيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية منظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، جامعة مستغانم.

35- المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، النصوص، التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر، الأمر رقم: 03/07، المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1424، الموافق لـ 19 يوليو، 2003، الباب الثاني، القسم الثاني، المادة 09.

36- نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية الجزائر.

• قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

37-Patrick roomagin, valerie wild, l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management, paris, 1998.

38-Paul Miller, Strategie et marketing de limovation techmologique, Dunod, paris, 1997.

39-Michel Marches Ney , management, Stratiegiges , adret édition, paris, 2004.

40-Oughton.C.Competitivenss.policy.inthe1990.s.the.Economic.gournal.se ptember.1997.

41-M.Porter.lavzntzge com currentiel des nations . inter.editiars.1993.

42- 31-G.Garibalir.Strategie concunentiel et gagner.ed dorganiston.1994 .

فائِصَةٌ

العامل

حق

الملحق رقم (01): تقدير المبيعات لمؤسسة تويوتا

27/4/2014

Gmail - RE: REALISATION DES VENTES JANVIER 2013 AU 30/01/2013



belhocine djamel <toyota.tiaret@gmail.com>

RE: REALISATION DES VENTES JANVIER 2013 AU 30/01/2013

1 message

KABRI Wassila <w.kabri@toyota-algerie.com>

31 janvier 2013 08:47

À : Snc Boumerdes Auto <sncbat@gmail.com>, Ets M'hamed Slimane <toyotadjelfa@gmail.com>, Sarl Adjiad Auto <adjiad.auto@gmail.com>, Luxe Auto <luxeauto.bousaada@gmail.com>, Merouani Karim Automobiles <mk.setif@gmail.com>, Ets haddad <haddad.commercial@gmail.com>, belhocine djamel <toyota.tiaret@gmail.com>, Sarl Bekkour <bekkourbejaia@gmail.com>, Ets Hanafi <ets.hanafi@gmail.com>, Ets Toumi <etstoumi@gmail.com>, Ets Fellah <fellah.tipasa@gmail.com>, Biskra Automobiles <sarlbiskraauto@hotmail.fr>, RIVAL AUTO <nacer.rival.kasdi@gmail.com>, Eurl Interness <eurl.interness@gmail.com>, Ets Saidani Bir Khadem <ets.saidani.alger@gmail.com>, Ets Kerreghli <kerreghli.blida@gmail.com>, Ets Fellah ain defa <fellah.aindefa@gmail.com>, Ets Saidani Ouled Slama <sncsaidani@gmail.com>, badrauto@gmail.com, Yacine Auto <yacine.automobile@gmail.com>

AGENT	TARGET	ACHIVEMENT	%
BAT	130	137	105%
HSL	350	238	68%
ADJIAD	30	24	80%
LUXE	20	13	65%
MKS	150	99	66%
HADAD	30	37	123%
HABIB	30	78	260%
BEKKOUR	80	62	78%
HNF	40	28	70%
TOUMI	25	18	72%
BKR	15	27	180%
FEL T	80	49	61%
BISKRA	45	57	127%
RIVAL	20	12	60%

<https://mail.google.com/mail/u/1/?ui=2&ik=5f2e120f2d&view=pt&q=realisation%20de%20vente&qs=true&search=query&th=13c8f91c64f7852c&siml=13c8...> 1/24

27/4/2014

Gmail - RE: REALISATION DES VENTES JANVIER 2013 AU 30/01/2013

KRT	10	8	80%
SAIDANI B	180	207	115%
SAIDANI J	20	21	105%
KRG	20	16	80%
FEL A	120	123	103%
SAIDANI O	500	410	82%
BADR	120	4	3%
YACINE	10	8	80%

KABRI WASSILA EPS YAHIAOUI

Dealers sales/ central area manager

SALES DEPT

Haut Site d'Hydra



Algiers, Algeria

P.O. BOX:16025

Tel: +213 21 98 30 00 Ext: 528

Fax: +213 21 91 35 00

W.KABRI@TOYOTA-ALGERLE.COM

TOYOTA ALGERIE.

A MEMBER OF ABDUL LATIF JAMEEL GROUP

De : KABRI Wassila

Envoyé : mercredi 30 janvier 2013 08:55

À : Snc Boumerdes Auto; Ets M'hamed Slimane; Sari Adjiad Auto; Luxe Auto; Merouani Karim Automobiles; Ets haddad; belhocine djamel; Sari Bekkour; Ets Hanafi; Ets Toumi; Ets Fellah; Biskra Automobiles; 'RIVAL AUTO'; Eurl Interness; Ets Saidani Bir Khademi; Ets Kerreghli; Ets Fellah ain defla; Ets Saidani Ouled Slama;

<https://mail.google.com/mail/u/1/?ui=2&ik=5f2e120f2d&view=pt&q=realisation%20de%20vente&qs=true&search=query&th=13c8f91c64f7852c&siml=13c8...> 2/24



TOYOTA

الملحق رقم (03): سيارة من نوع toyota 4/4



الملحق رقم (04): سيارة من نوع Toyota Yaris



