

الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية

أ. بشني يوسف - جامعة مستغانم -
أ. غلاي نسيمه - جامعة مستغانم-

الملخص:

ظهر في الآونة الأخيرة في ظل المنافسة المحلية و الأجنبية ما اصطلح عليه بالميزة التنافسية ، التي نعني من خلالها قدرة المؤسسة على البقاء في السوق و تحقيق أرباح ، بالإضافة إلى طموحها في توسيع حصتها السوقية و من أجل تحقيق هذه الأهداف على ارض الواقع ظهرت الحاجة و الضرورة الملحة من أجل إدخال عنصر هام ألا و هو الإبداع في مختلف عملياتها سواء الإنتاجية من خلال الإبداع التكنولوجي او في طريقة تسيرها و تعاملها مع موظفيها من خلال الإبداع الإداري ، و كذلك من خلال إدخال الإبداع على عملياتها البيعية او التسويقية و هو ما اصطلح عليه بالإبداع التسويقي .
لذلك سنحاول خلال هذه الورقة البحثية التحدث عن الإبداع و الدور الأساسي الذي يلعبه من أجل خلق ميزة تنافسية للمؤسسات.
الكلمات المفتاحية: الإبداع ، نماذج الإبداع ، الميزة التنافسية ، الاستراتيجية.

Résumé :

Apparu récemment à la lumière de la concurrence nationale et étrangère ce qu'on a appelé un avantage concurrentiel , nous entendons par là la capacité de l'organisation à survivre dans le

marché et faire un profit , en plus de son ambition d'étendre sa part de marché et à la réalisation de ces objectifs sur le terrain il ya un besoin et la nécessité pression pour l'introduction d'un élément important , mais c'est la créativité dans différentes opérations , si la productivité par l'innovation technologique ou dans la façon dont le comportement et les relations avec ses employés grâce à la créativité administratif , ainsi que par l'introduction de l'innovation sur ses opérations ou des ventes et du marketing est ce qu'on a appelé catalogue de la créativité .

Nous allons donc essayer à travers ce papier pour parler de la créativité et le rôle fondamental

joué par les afin de créer un avantage concurrentiel pour les organisations .

Mots-clés : la créativité , les modèles d'innovation , avantage concurrentiel , la stratégie .

المقدمة:

في إطار ما يحدث حولنا من تغيرات وتطورات جد سريعة ومنتالية في مختلف المجالات على المستوى المحلي والإقليمي و العالمي، فإننا نرى حقيقة واضحة تؤكد لنا أننا نعيش في عالم غير مستقر. وعالم المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاطمة والتطورات التكنولوجية التي تجعل المؤسسات في موقف صعب، حيث لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتصاعدة ، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تكون يقظة باستمرار لمواكبة تلك التغيرات والتعامل معها بلباقة ، خصوصا وأن مؤسساتنا دخلت في القرن الحادي والعشرون فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، عالم هذه أهم خصائصه :

- من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها GATT والتكتلات الإقليمية .
 - من مؤسسات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية أو العالمية إلى مؤسسات متحالفة .
 - وتحول العميل من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة التكنولوجيا وسطوة الانترنت التي نقلت العميل أينما كان إلى كل البائعين في العالم بضغوطات على فأرة جهاز الحاسوب .
 - وتحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية "ISO" تضعها المنظمة العالمية للتقييس.
- إذن من خلال ما تم قوله نستطيع طرح الإشكالية التالية: **كيف يستطيع الإبداع أن يساعد المؤسسة في خلق ميزة تنافسية و بالتالي الاستمرار و البقاء في السوق؟**

و لمعالجة هذه الإشكالية سننظر إلى العناصر التالية:

- 1 - مفاهيم عامة حول الإبداع وتتضمن: التعريف بالإبداع، نماذج في الإبداع و مبادئه.
- 2 - الميزة التنافسية و تتضمن: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها و أبعادها.
- 3 - دور الإبداع في دعم تنافسية المؤسسة و سناحول من خلاله التطرق إلى: الإبداع و إمكانية الدخول المحتمل إلى السوق، و كذا دعم تنافسية المؤسسة.

-مفاهيم عامة حول الإبداع: I-

1-تعريف الإبداع:

لقد ظهرت العديد من المصطلحات في الآونة الأخيرة التي لم تكن متداولة من قبل الاقتصاديين ، و من بين هذه المفاهيم نجد الإبداع الذي أصبح ضرورة أساسية لتنمية المؤسسات و استمرارها ، الا انه نلاحظ وجود خلط كبير بين مفهوم الإبداع و الابتكار .

فالإبداع هو التوصل الى فكرة جديدة ، اما الابتكار فهو تحويل هذه الفكرة و تجسيدها على ارض الواقع إذن هو الفكرة الجديدة التي يتم تحويلها إلى منتج ذي قيمة؛ أي يكون ذا منفعة وتشبع حاجة على مستوى الفرد أو الشركة. والجديد الذي يأتي به الابتكار يمكن أن يكون منتجا جديدا أو تكنولوجيا جديدة أو خدمة جديدة، وفي عصر الإنترنت يمكن أن يكون أنموذج أعمال جديد.

و للتعرف على مفهوم الإبداع بصورة أكثر دقة و وضوح حاولنا اعطاء تعاريف مختلفة له نوردنا فيما يلي:

- تعريف جوزيف شامبيتر: حيث يعتبر اول عالم اقتصادي نيوكلاسيكي تحدث عن الإبداع في المجال الاقتصادي و ذلك من خلال كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912 و الذي عرف من خلاله الإبداع على انه: " الحصلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه"¹

- الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج²، فالإبداع حسب هذا التعريف تشترط فيه الإيجابية أي نعني بها تعديل نهدي من ورائه إلى إيجاد تحسينات تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين الاداء اي الكفاءة في استخدام الموارد.
- أصبح الإبداع يتم بشكل يومي مثل ابداعات الكمبيوتر و الهواتف النقالة و غيرها، و الكثير من الشركات تبدع بشكل متسلسل بينما تبدع الأخرى بصورة متقطعة ، اذا فالإبداع ليس شيئا جديدا و لكنه غالبا ما يكون مقطعا .

و لتحفيز ودعم الإبداع للوفاء بالطلب المستمر على المنتجات و الخدمات و ايجاد الحلول للمشكلات ينبغي على الشركات ادراك احتياجاتها و توجيهها ، و هذا الادراك يتطلب فهم مواطن القوة و الضعف و قيادة الشركة للإبداع ، و الربط الواضح بين الإبداع و بين قيم و استراتيجيات الشركة³.

- الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد و الصناعة ، في الأمور العامة أو الخاصة ، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته و تأثيراته على حياة بصفة عامة⁴.

من خلال كل ما تم قوله نستنتج بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لتحديد مفهوم الإبداع فكل مفكر اقتصادي يحاول تعريف الإبداع من الجهة التي يتناول من خلالها الموضوع.

تختلف كل مشكلة عن الأخرى كما تختلف كل مؤسسة عن الأخرى ، لذا ينبغي اتباع انماط مختلفة في التفكير لحل المشكلة فلا يجب القيام باي شيء وحسب فهذا قد يؤدي الى مشاكل أخرى و ليس الى حل المشكل ، لذا ينبغي اتباع اسلوب " الافكار الإبداعية " فالحل المطلوب للمشكلة غالبا ما يكمن في استخدام الفكرة الإبداعية.

ان احد التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن يتمثل في السماح بالوقت للتفكير ، حيث نلاحظ ان الكثير من المؤسسات تقوم باستئجار الاذكياء و تخصص ادائهم لحل المشكلات و لكنها لا توفر الوقت في التفكير للعاملين لديها و اطاراتها . فمثلا: شركة M3 تسمح للعاملين لديها بقضاء 15٪ من الوقت للتفكير في شيء جديد ، او تعلم شيء جديد ، او حتى القيام بما يريدونه ، اذا نلاحظ بان هذه المؤسسة ستساعد عمالها على ابداع طرق جديدة و افكار جديدة لحل المشكلات التي تعترض طريقها او تواجهها.

¹ Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p 110.

² سعيد أوكيل، "اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، دم ج الجزائر، 1994، ص54

³ برفاين جوبتا- الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع 2008- ص 200.

⁴ محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 110.

2- نماذج في الإبداع:

يوجد العديد من النماذج التي تحدثت عن الإبداع و فيما يلي نستعرض البعض منها:

❖ **نموذج ولاس:** حيث يعتبر أساس معظم برامج التدريب الإبداعي المتوفرة حالياً ، ويرى ولاس أن العملية الإبداعية تمر في المراحل التالية:

- 1-مرحلة الإعداد أو التحضير: (Preparation)
 - 2- مرحلة الكمون أو الاحتضان: (Incubation)
 - 3- مرحلة الإشراف: (Illumination)
 - 4- مرحلة التحقق: (Verification)
- و تشير السرور (1998) إلى أن هذه المراحل متداخلة، وأنه ممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى، وليس بالضرورة أن أي إبداع يجب أن يمر بهذه المراحل على الترتيب.

❖ نموذج شتاين:

ويقدم شتاين نموذجاً آخر للإبداع ، حيث يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية، هي:

- 1- مرحلة تكوين الفرضية: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة أو خطة جديدة.
- 2- مرحلة اختبار الفرضية: وتتضمن هذه المرحلة فحص واختبار الفكرة الجديدة بدقة.
- 3- مرحلة توصيل النتائج: وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات، لتقديم الإنتاج الإبداعي للأخرين حتى يستجيبوا له ويتقبلوه. (في زيتون، 1987.

❖ نموذج هاريس لتفسير الإبداع (Harris) كالتالي:

ويعد نمودجه أشبه بخطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات، حيث يرى أن عملية الإبداع تتكوّن من الخطوات التالية:

- 1- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة و صياغتها.
- 4- تخيل الحلول والبدائل.
- 5- تحقيق الحلول وإثباتها تجريبياً.
- 6- تنفيذ الأفكار.

ويذكر هاريس أن الفرق بين المبدعين والعاديين يكمن في السرعة التي ينتقل بها المبدعون من الخطوة الأولى (وجود الحاجة إلى حل مشكلة) إلى الخطوة الرابعة (تخيّل الحلول). (في زيتون، 1987.

❖ نموذج روسمان (Rossman) في الإبداع المشار إليه : يتألف نموذج روسمان في التفكير

الإبداعي من سبعة مراحل وهي:

- 1- ملاحظة حاجة ما أو صعوبة.
- 2- تحليل تلك الحاجة أو الصعوبة.
- 3- البحث عن المعلومات المتوفرة حولها.
- 4- صياغة الحلول الموضوعية.
- 5- التحليل النقدي لتلك الحلول من حيث ميزات وسلبيات كل حل.
- 6- ولادة الفكرة الجديدة.
- 7- تجربة الأفكار الجديدة.

❖ **نموذج جيلفورد:** قدّم جيلفورد (Guilford, 1986) كما يشير إليه جروان (2003) نموذجاً لحل المشكلات على أساس نظريته في البناء العقلي، وأطلق عليه "نموذج البناء العقلي لحل المشكلات

❖ (Structure of Intellect Problem Solving Model) "وبناءً على هذا النموذج ، يلعب

مخزون ذاكرة الفرد وحصيلته المعلوماتية، أو مدركاته القابلة للتذكّر دوراً حيوياً في مختلف مراحل عملية حل المشكلة. كما أنّ هذا المخزون هو الذي يُبقي النشاطات الهادفة لإيجاد حل للمشكلة عن طريق عمليات الذاكرة. و نمودجه كالتالي:

- 1- استقبال المثيرات: وهي استقبال النظام العصبي للفرد أو نظام الاتصالات لديه لمثير خارجي من البيئة أو مثير داخلي.
- 2- مرحلة التصفية: Filtering تتعرض هذه المثيرات لعملية تصفية في الجزء السفلي من الدماغ. و يؤكد

- جيلفورد على أهمية دور الذاكرة في عملية التصفية، والمثيرات المهيجة للنظام العصبي التي يسمح لها باختراق البوابة تنبه الفرد لإدراك وجود مشكلة أولاً وإدراك طبيعة المشكلة ثانياً.
- 3- مرحلة البحث الداخلي : ويتم البحث في المخزون المعرفي لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.
- 4- مرحلة البحث الخارجي: في حال عدم وجود حل في المخزون المعرفي، يلجأ الفرد إلى مصادر خارجية بحثاً عن مساعدة أو معطيات أو حقائق جديدة.
- 5- مرحلة التقييم : و التقييم مستمر لمعظم المعلومات و الأفكار التي تفرزها عمليات الذاكرة إلى أن يجد الحل.

ويرى جيلفورد أن نموذج حل المشكلات يشمل التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن لعملية التقييم في مختلف المراحل دوراً في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل من أجل الوصول إلى فكرة أصيلة أو حل جديد.

❖ نموذج أوسبورن: (Osborn)

ويشير جروان (2003) و السرور (2002) إلى حقيقة معروفة مفادها أن نموذج حل المشكلات الإبداعي أساساً لمساعدة الأفراد العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة.

إلى أن شد هذا النموذج انتباه التربويين وبدأ يلقي اهتماماً كبيراً في المؤسسات التعليمية . كان أوسبورن يعتقد بأن الطريقة الأمثل للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولاً، ومن ثم تقييمها واحدة بعد أخرى في المرحلة التالية . اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1- إيجاد المشكلة. (Problem Finding)

2- إيجاد الحقائق. (Fact Finding)

3- إيجاد الأفكار. (Idea Finding)

4- إيجاد الحل. (Solution Finding)

5- قبول الحل. (Acceptance Finding)

وكما يلاحظ فإن عملية تداعي الفكر (العصف الذهني) وتأجيل الأحكام يُعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد في التداعي الحر للأفكار، والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد متمكن للمجموعة.

3- مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

1- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

2- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

4- التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم

6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتجبير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظّمته كتلة خالقة .

7- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

8- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات

، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشئ الكثير.

9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال ، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير حاجة إلى همّة عالية ونفس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير ، و الابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة ، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

II- الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية :

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد. إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق و كذا قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول.

هناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها : " الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين" كذلك هناك من يعرفها على أنها: القدرة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الربح "

يتضح من هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن .

كذلك قام Porter بتعريف الميزة التنافسية على أنها: الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

إذن تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس².

2- أهمية الميزة التنافسية³:

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف نذكر من أهمها:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

¹ M. Porter- l'avantage concurrentiel des nations- inter édition – Paris 1984- p48.

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39.

³ علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية- دار غريب للنشر - القاهرة-2001- ص 104.

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. و تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة لأنها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال العملاء و بالتالي وجب عليها استطلاعهم كلما أمكن لها ذلك.

3- أبعاد الميزة التنافسية:

➤ **بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتوقعها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

➤ **الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

➤ **المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات

➤ **التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أساليب لتسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير¹.

➤ **الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد². ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية

أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل- العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة الصناعية- جامعة الموصل- العراق- 2008- ص13.

² Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson - H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y. - Harper and Row - 1959 -p223.

- والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- 5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :
- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- 6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- 7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار¹.

III- دور الإبداع في دعم تنافسية المؤسسة:

الإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة . وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة وجديدة . وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل " أبل كمبيوتر ، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس ، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة (أبل) كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي، و أما مؤسسة (دل) قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد) ، وانفردت مؤسسة تويز يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب) ، كما ابتكرت مؤسسة (وول مارت) مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات و أسعار منخفضة.

و يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال :

- 1- التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- 2- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.
- 3- التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.
- 4- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.
- 5- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

1- الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:

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

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ونذكر منها :

- يمكن القول بأن الإبداعات التكنولوجية تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الأفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية. أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء من الإنتاج المتعلق بالإبداع التكنولوجي.

¹ موسى غانم فنجان- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- مطبعة الراية- بغداد- 1990- ص112

- ان الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج يمكن المؤسسة من تغيير الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال:

* حاجات المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تسائر الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة.

* التأثير على الاستمرار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، حيث كلما زادت الإحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

- يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يجعل من الصعب أو من السهل على المنتجات الصناعية منخفضة الجودة اللحاق بالمنتجات الصناعية العالية الجودة.

وفي الحقيقة إن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المتقدمة تكنولوجياً من أن تمنع محاكاة تكنولوجياها من جانب المؤسسات المنافسة فعندما تتولد إبداعات تكنولوجية داخل المؤسسات يكون من السهل حمايتها من التقليد و الأفراد باستخدامها بواسطة براءات الاختراع. والجدير بالذكر إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية.

2- دعم تنافسية المؤسسة:

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات و تطوير أساليب الإنتاج ، و سرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع و التأخيرات في العمل ، و الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها و أرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

المراجع:

- 1- Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p 110.
- 2- سعيد أوكيل، "اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي"، د م ج الجزائر، 1994، ص54.
- 3- برفين جويتا- الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين - دار الفجر للنشر و التوزيع 2008- ص 200.
- 4- محمد سعيد أوكيل ، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992 ، ص 110.
- 5- M. Porter- l'avantage concurrentiel des nations- inter édition - Paris 1984- p48.
- 6- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39.
- 7- علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية- دار غريب للنشر- القاهرة-2001- ص 104.
- 8- أكرم احمد الطويل و رعيد إبراهيم إسماعيل- العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة الصناعية- جامعة الموصل- العراق- 2008- ص13.
- 9-Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderso - H.d.), Creativity and Its Cultivation, N. Y. - Harper and Row - 1959 -p223
- 10- موسى غانم فنجان- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- مطبعة الراية- بغداد- 1990- ص112.