

Entrepreneurship and Innovation

ريادة الأعمال والابتكار

Prepared by Dr.Warda Mahmoud Kloub

Lecture 6

LDR 725



www.midocean.ae





مراجعة للمحاضرة السابقة



الموضوعات التي سيتم دراستها في مساق ريادة الأعمال والابتكار

المحاضرة	الموضوع
1	مفهوم : الإبداع والابتكار
2	نظريات: الإبداع والابتكار
3	مهارات القائد المبدع والمبتكر
4	الإدراك والتفكير الإبداعي
5	(الريادة- ريادة الأعمال- الريادي- البيئة الريادية أو النظام البيئي الريادي) وحاضنات الأعمال
6	الإنتاجية الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية
7	التفكير الناقد ومهاراته
8	التفكير المنطقي وخطواته
9	أدوار القادة في تعزيز الإبداع والابتكار
10	تنظيم وتنسيق الإبداع التكنولوجي



في هذه المحاضرة سنتحدث عن:

الإنتاجية – الإبداع (كيفية تحقيق الانتاجية من خلال تعزيز الإبداع)
الإنتاجية الإبداعية

العوامل المؤثرة في الإنتاجية الإبداعية

أساليب تطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية

أنواع الإنتاج الإبداعي

مفهوم : المنافسة / التنافسية / مفهوم الميزة التنافسية

أنواع وخصائص ودورة حياة الميزة التنافسية

محددات الميزة التنافسية

أهداف الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية

استراتيجيات “بورتر” لتحديد الميزة التنافسية

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

معوقات الميزة التنافسية

كيف يمكن للقائد تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها



مقدمة:

تعتبر الإنتاجية من ناحية عامل أساسي في مواكبة التطورات الهائلة التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، والتي تهدف إلى حسن استثمار الموارد وذلك للحصول على مواد وآليات وخدمات مُنتجة لإشباع الحاجات والرغبات. ومن ناحية أخرى، يشكل الإبداع بطبيعته شرارة التغيير الجذري في المؤسسات. فالإبداع يحقق التقدم على مستوى المؤسسة والتقدم الاجتماعي للمجتمع، من خلال تغيير وتحسين الأساليب والأنماط القائمة فيها نحو الأفضل. ومن هنا لا بدّ أن يقوم الإبداع على التدريب والإعداد الشامل للعاملين لتشجيعهم على استخدام وسائل الإبداع المختلفة لحل المشكلات التي تعترضهم عند أداء أعمالهم والتعامل معها.

ورغم أن كل من : الإبداع والإنتاجية يتعارضان تمامًا من جهة القياس والتحديد الكمي. حيث أن الإبداع لا يمكن قياسه أو تحديده كميًا ، بعكس الإنتاجية التي يمكن قياسها وتحديدها كميًا. ولكن يمكن اعتبار كل من **الإبداع والإنتاجية عنصران متكاملان ومتناغمان** فالإبداع يؤدي إلى الإنتاجية، بشرط أن يتم تطوير بيئة مكان العمل ورعايتها بطريقة تسمح بتكاملهما وتناغمهما معاً لتحقيق الأفضل.

كما أن الإبداع يعد أمرًا مهمًا لارتقاء منظمات الأعمال وتطورها وزيادة إنتاجيتها، سواء من حيث زيادة إنتاجية الموظفين من خلال تطويرهم والاهتمام بهم. أو من خلال إيجاد فرص عمل جديدة وتعزيز التواصل الفعال، وزيادة الخبرات والكفاءات. ويعتبر الإبداع من السلوكيات المكتسبة التي يكتسبها المبدع من رحلته المعرفية وخبراته والبيئة المحيطة إذا توفرت له كافة العوامل المساعدة والتحفيز والدعم.

لذلك يمكن تحقيق الإنتاجية من خلال تعزيز الإبداع وتشجيعه في المؤسسة، فقدرة بيئة العمل على الإبداع والابتكار ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة وبقاء الموظفين في الإطار الصحيح لمواكبة الأفكار الجديدة. وبعد ذلك توفير بيئة آمنة للموظفين بعيدة عن التوتر لأن التوتر لا يفسح المجال لأي طاقات إبداعية.

تحقيق الانتاجية من خلال تعزيز الإبداع

يمكن تحقيق الانتاجية من خلال تعزيز الإبداع وتشجيعه في المؤسسة، حيث سيؤدي ذلك إلى:

(١) إثارة حماسة وشغف الموظفين

إن القائد يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة وخطة عمل المؤسسة من خلال إثارة حماسة وشغف الموظفين لتقديم افكار إبداعية في بيئة العمل. حيث يمكن للموظفين الذين يشاركون في العملية الإبداعية.

(٢) تمكين الموظفين وتحسين ولاءهم

من خلال السماح لهم بإحداث تأثير ملموس ومرئي على بيئة عملهم وهذا يعد حافزاً قوياً، لأن مفاتيح رعاية مكان العمل الإبداعي هو تمكين جميع الموظفين من حرية التعبير عن أفكارهم.

(٣) إزالة الخوف من الفشل

الخوف من الفشل يعيق تدفق الأفكار والإنتاجية، ويزيل كل احتمالات التحسين. لذا إن منح العاملين الحرية وتعزيز ثقتهم بعدم الخوف من الفشل يعتبر أحد المكونات الرئيسية لتعزيز البيئة الإبداعية، والتفكير الإبداعي، وتحقيق زيادة مستمرة في الانتاجية.

(٤) معالجة المشاكل المعقدة

إن تشجيع التفكير الإبداعي يساعد الموظفين في رؤية الصورة الأكبر والتعامل مع المشاكل المعقدة، فتصبح إنتاجيتهم ذات جودة أكبر.

(٥) استمرار العمل الابتكاري

من خلال تشجيع الأفكار الجديدة يتحول العمل إلى ابتكارات مستمرة، حيث يمنح القائد للعاملين بالحرية في طرح الأسئلة دائماً، ومناقشة جميع المسائل والأفكار المتعلقة بالعمل وتطويره.



أولاً: مفهوم الإنتاجية الإبداعية

حدد "رينزولي" مفهوم الإنتاجية الإبداعية بمدى المشاركة في أوجه النشاط الإنساني، حيث تعطي قيمة كبيرة لتطوير الأفكار والمواد والمنتجات الأصلية التي وضعت خصيصاً للتأثير على الجمهور المستهدف، وأنها تعني وضع قدرات الفرد للعمل على حل مشكلات أو مجالات الدراسة ذات الاهتمام الشخصي لدى الطالب، والتي يمكن تصعيدها لمستويات ملائمة من التحدي في النشاط الاستقصائي. كما أشار فوزي (٢٠١٣) إلى أن الإنتاجية الإبداعية تمثل جهد علمي يتجاوز الإطار المعهود ويخلق توليفة جديدة من مهارات المتعلم، تتسم بأكبر قدر ممكن من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير لحل المشكلة والوصول إلى حلول جديدة لم تكن معروفة سابقاً لدى المتعلم تمثل بحد ذاتها نواتج إبداعية.

ويذكر السرور (٢٠١٤) أن الإنتاجية الإبداعية التي يتدرب عليها الطالب تسهم في إعداده في أن يتخذ وضعاً في القيادة والريادة في الميدان العملي الذي سيمتثنه بالمستقبل، ويمكن قادراً أيضاً على حل المشكلات التي تواجهه بطرق مبدعة، وأن يزيد في كم ونوع الإنتاجية في العمل بإبداعية. كما ذكر Davis (2011) أن الإنتاج الإبداعي يعني الإتيان

بالشيء الجديد أو الحل الناجح للمشكلة بطريقة مقيدة وأصيلة أو تطوير وتركيب الجديد ذي القيمة أو الأصالة في الإنتاج أو تسجيل أفكار الفرد لحظة ولادة المفهوم أو الفاعلية والنشاط النفسي. كما تناول تورانس (Torrance, 1980) الإنتاجية الإبداعية في علاقتها بالإبداع وذكر أنها تمثل معياراً هاماً من معايير الإبداع، وأنها نتاج التفاعل بين العملية الإبداعية التي تؤدي للإبداع والشخصية الإبداعية صانعة الإبداع والظروف والبيئة المحيطة. ويشير قطامي (٢٠٠٨) أنه على المعلم طرح تساؤلات عديدة لإثارة تفكير المتعلمين واستخدام أساليب الإثارة والتشويق بصورة مستمرة، ومتابعة وملاحظة أدائهم أثناء الأنشطة التي يقومون بها باستمرار، ومساعدتهم في تنظيم أفكارهم وترابطها حتى لا توجد تشعبات غير مجدية تضيع الوقت، كما أن المعلم الساعي لتنمية الإبداع يشجع المتعلمين على أن يكونوا أكثر حساسية للمنبهات البيئية.



ثانياً: العوامل المؤثرة في الإنتاجية الإبداعية:

ذكر **Sternberg (1993)**، والسرور (٢٠٠٥) عدة عوامل تلعب دوراً كبيراً في ظهور الإنتاجية الإبداعية، التي تتمثل فيما يلي:

أ- عوامل بيئية تتمثل فيما يلي:

١- توافر نشاطات إبداعية: كعمل فني أو أدبي أو علمي يظهر من خلاله المتعلم إنتاجاته الإبداعية.

٢- الاهتمام بالطلاب والعناية بهم في مراحلهم المبكرة يحثهم على القراءة والاطلاع ومصادر التعلم المختلفة.

٣- التزام الطلاب بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وإعطائهم الوقت المناسب.

٤- تنوع الخبرات التعليمية المقدمة للطلاب، وكذلك العناية بالمجالات الفنية التي تحث الإبداع لديهم.

ب- عوامل ذاتية ترتبط بالفرد تتمثل في :

معارفه وذكائه وعملياته العقلية وأنماط تفكيره، وشخصيته ودافعيته.

أساليب تطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية

ثالثًا: أساليب تطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية

هناك عدة أساليب لتطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية، ومن أهم هذه الأساليب:

- ١- التدريب المستمر: يجب على الموظفين اتباع برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهاراتهم وزيادة معرفتهم بالمعلومات الجديدة.
- ٢- الاستماع لآراء الآخرين: يجب على الموظفين أن يستمعوا لآراء زملائهم ورؤسائهم لتطوير أفكارهم وتوجيهها بشكل صحيح.
- ٣- تشجيع التعاون: يجب على كل المشاركين أن يعملوا معًا ويتبادلوا الأفكار والرؤى لتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأفضل.
- ٤- الإقدام على التجارب: يجب على الموظفين والإداريين الإقدام على إجراء التجارب الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة لتطوير وتحسين منتجاتها.
- ٥- الدعم الإداري: يجب على الإدارة توفير الموارد الضرورية والترويج للقدرات الإبداعية للموظفين لتشجيعهم على تطوير أفكارهم والعمل على تنفيذها بشكل صحيح.

رابعاً: أنواع الانتاج الإبداعي:

- ١- الإنتاج المحسوس: وهو ذلك الإنتاج المحسوس الواقعي الذي ينفصل عن مبدعه كالأعمال الأدبية والمنحوتات واللوح الفنية والتصاميم الفنية والإنتاج العلمي من المؤلفات والمخترعات وغيرها.
- ٢- الإنتاج غير المحسوس: الذي يعبر عن مبدعه ولا ينفصل عنه، بل يمثل أدائه الفني مثل إبداع قائد الأوركسترا والممثل والعاظم والجراح.



Project competitive advantage

تعاني الشركات العديد من التحديات في ظل التطورات المتسارعة، والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، حيث يعود السبب في ذلك إلى التطور التكنولوجي السريع، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والاتصالات. فقد باتت الشركات تواجه مشكلات حقيقية وكبيرة في عملية التصدير للدول المجاورة، والذي ساهم بشكل ملحوظ في انحصار السوق وزيادة المنافسة، كما تواجه الشركات حالة تنافس دائم مع الشركات الأخرى التي تطبق معايير عالية وتفرض ميزتها التنافسية بوضوح في السوق. الأمر الذي انعكس على صعوبة تحقيق الميزة التنافسية.

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصة السوقية، والإبداع.



مفهوم المنافسة:

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم المنافسة، ومفهوم التنافسية حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم: المنافسة، والتنافسية والميزة التنافسية، ولقد وردت الكثير من التعاريف لهذه المفاهيم، منها :

" **المنافسة** تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وغيرها".

المنافسة تعبر عن عدة معاني ، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز. كما تعبر **المنافسة** عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المنظمة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرافقة وغيرها.

مفهوم التنافسية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ومن هذه التعاريف:

" **التنافسية** : هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد .

فيما يرى البعض بأن **التنافسية** هي: قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات .

الميزة التنافسية: هي قدرة الشركات أو المؤسسات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلا عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة، من خلال مجموعة من العوامل التي لها علاقة بصلة مباشرة وغير مباشرة في استقرار الشركة في السوق، والتي تشمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية التي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

إن **الميزة التنافسية** تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة للإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، لتتفوق على نظيراتها.

وقد عرفت **الميزة التنافسية** بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة، بهدف تحقيق قيمة عالية لزبائنهم لا تستطيع الشركات المنافسة تقديمها.

ويعتقد أن **الميزة التنافسية** عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وبيع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق.

مما سبق تعرف **الميزة التنافسية** بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.



تعد استراتيجية الميزة التنافسية طريق للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذلك ترتبط عناصر هذه الاستراتيجية ارتباطاً قوياً مع بعضها البعض.

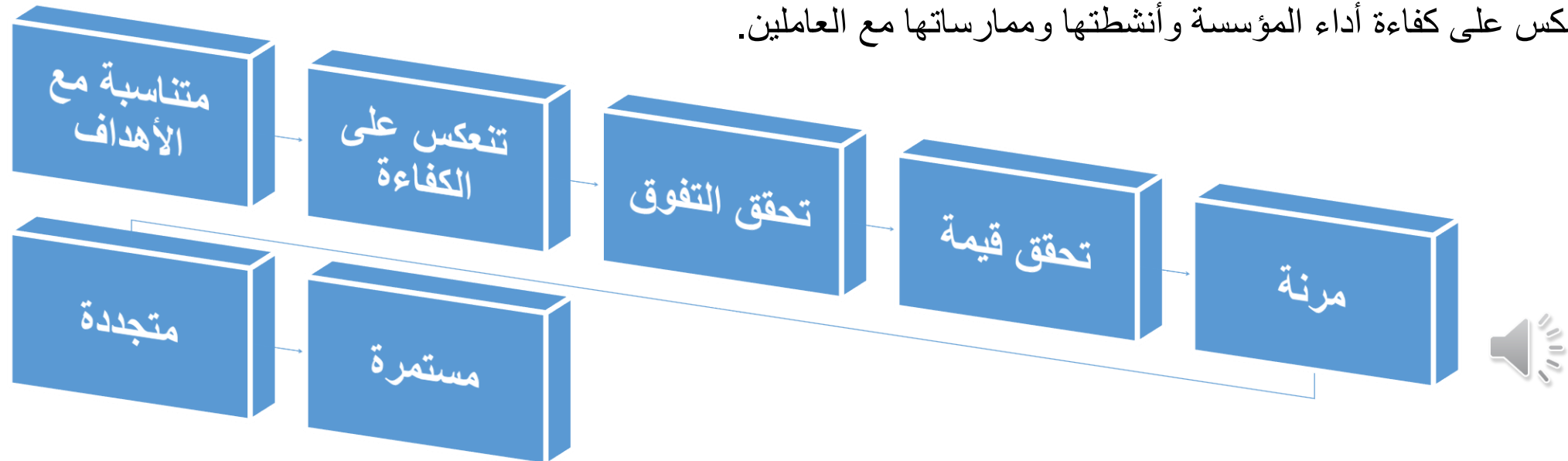
يوجد نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر. حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة.

إن نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة، ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات جميع أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية أعمالها وتقديمها..



خصائص الميزة التنافسية:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة ، وتطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.
- أن تقدّم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- أن تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أن تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها وممارساتها مع العاملين.



العوامل التي تساعد على نشأة الميزة التنافسية:

١- **العوامل الداخلية:** من خلال تعرف المؤسسة على القدرات والإمكانيات والموارد والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية ،على سبيل المثال، تنجح المؤسسة التي تستثمر مواردها وقدراتها الداخلية مثل الآلات والأدوات والاستراتيجيات ومهارات العاملين مقارنة مع المؤسسة التي لا تؤمن بأهمية هذه العوامل في تحقيق الميزة التنافسية.

كما تشمل العوامل الداخلية التي تساعد على نشأة الميزة التنافسية مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.



عوامل البيئة الخارجية

٢- العوامل الخارجية:

تصنف البيئة الخارجية إلى ثلاث مستويات وهي :

البيئة التشغيلية (المنافسون، الدائنون، الزبائن، الموردون، العمالة)

البيئة الصناعية (موانع الدخول، قوة الموردين، قوة المشترين، قوة المنتجات البديلة، حدة المنافسة)

البيئة البعيدة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، البيئة)

القوى السياسية والقانونية

* النظام السياسي والاستقرار والنضج

* الأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة

* سياسات الحكومة إزاء الإنفتاح

* الحماية للمنتجات الوطنية

القوى الثقافية والاجتماعية

* حجم السكان وتركيبهم العمري

* معدلات الأمية والتعليم

* نسبة المناطق الحضرية والريفية

* أنماط الحياة

* تركيب الاسرة

* عمل المرأة

* الدين والقيم

القوى والعوامل التكنولوجية

* تقديم منتجات جديدة

* استخدام تقنيات متطورة

* التركيز على أنشطة البحث والتطوير

القوى الاقتصادية

* إجمالي الناتج القومي

* معدلات التشغيل او البطالة

* اسعار الفائدة



محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما نطاق التنافس وحجم الميزة التنافسية.

نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.

كما يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي: القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق؛ **درجة التكامل** : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية؛ **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛ **قطاع النشاط**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة وهذا من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.



محددات الميزة التنافسية: كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغير حجم الميزة التنافسية.

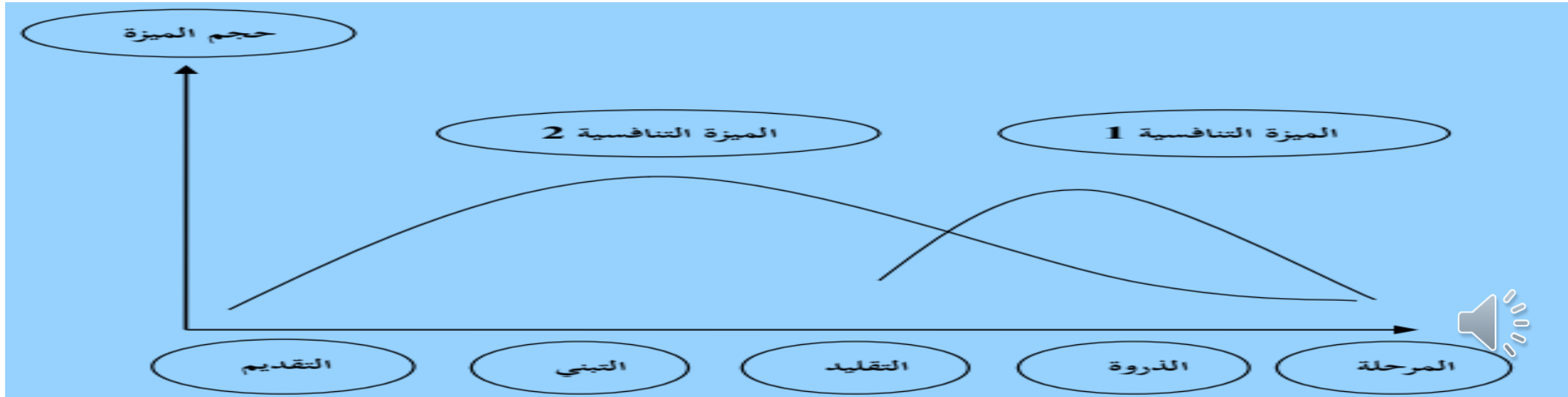
حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود كبيرة حتى تتمكن من التغلب عليها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن **الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة** كما هو الحال بالنسبة للمنتج. وهذه المراحل هي:

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي.

مرحلة التبنى: وهي مرحلة الاستقرار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.



مصادر الميزة التنافسية :

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى الخطر وسهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، ومن هذه المصادر:

انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار منخفضة.

التكنولوجيا: ان استخدام الوسائل المتطورة يؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء وبالتالي لا يستطيع المنافسين من التفوق عليها.

خبرة المؤسسات: إن الخبرة الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية متعددة.

المعرفة: تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، فإذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج والتطوير.

المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات سلباً أو إيجاباً.

المصادر الداخلية: حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج والطاقة والموارد الأولية وقنوات التوزيع، وغيرها، كما تشمل النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والابداع والمعرفة.

إن الميزة التنافسية تتضح أهميتها للربط بين جهود الموظفين والإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تطوير وتدريب الموظفين لزيادة قدرتهم على حل المشكلات وبالتالي تحسين الروح المعنوية لديهم، ودفع الموظفين للإحساس بالانتماء والفخر بالشركة.

ومن أبرز أهداف الميزة التنافسية:

- يمكن أن تساهم الميزة التنافسية في هوامش ربح أعلى.
- تساعد في جذب المزيد من العملاء بشكل متكرر وجذب المزيد من تحالفات العلامات التجارية والموظفين الموهبين والمستثمرين المحتملين.
- تساعد في الحفاظ على العلامة التجارية.
- يمكن أن تضيف الميزة التنافسية إمكانية التنبؤ بتدفقات إيرادات مستمرة ومستقرة للشركة.
- إيجاد فرص تسويقية جديدة، ودخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو المنتجات والأسواق.
- تساهم الميزة التنافسية في تحقيق الجودة، وتعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع آرائهم كلما أمكن ذلك. حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص التي ترغب في اقتناصها.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث أمور وهي:

- ١- مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:
مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام، ولكن هذا النوع من المزايا يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، وكذلك السمعة الطيبة، وهذا النوع من المزايا يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- ٢- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، ولكن اعتماد المؤسسة على مصادر متعددة ومزايا تنافسية متعددة يبقياها آمنة لأنه يصعب على المنافسين تقليد جميع هذه المزايا التنافسية.
- ٣- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تسعى المؤسسات لإيجاد مزايا جديدة بشكل أسرع من المؤسسات المنافسة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وإيجاد مزايا تنافسية جديدة ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير يتم اختيارها وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

هناك الكثير من المؤشرات التي يمكنك من خلالها الاستدلال على وجود ميزة تنافسية لمنظمتك، مثل :

- الحصة السوقية للمنظمة
- الربحية
- المبيعات
- رضا المستهلكين
- قيمة أسهم المنظمة وتنوع المنتجات.

تأتي أهمية الميزة التنافسية في تميّز الشركة عن بقية منافسيها. حيث تساهم في ارتفاع أسعار منتجاتها وزيادة العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. لذلك يجب أن يكون بناء ميزة تنافسية أحد أهم أهداف الشركات لتعزيز وجودها في السوق وضمان تنمية أعمالها وزيادة أرباحها. ومن الأمثلة على ذلك:

الميزة التنافسية لشركة Apple

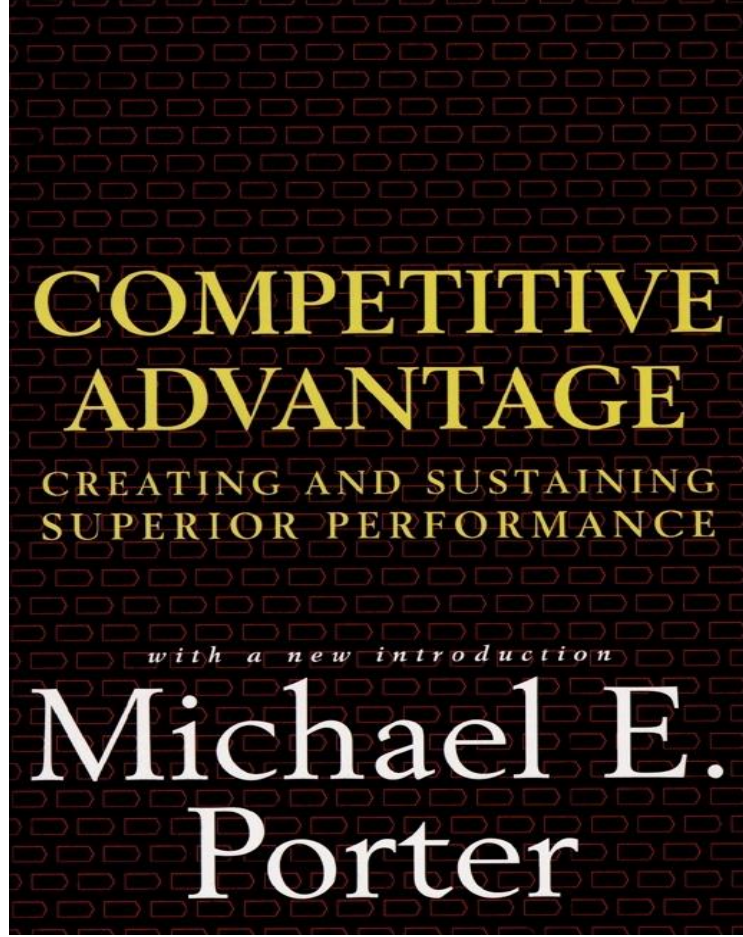
تمتلك ميزة تنافسيّة تميّزها عن باقي الشركات المنافسة لها من خلال مستوى الأداء العالي الذي تحقّقه منتجاتها، ومن خلال مستوى الابتكار والالتزام بتطوير منتجات جديدة، وتتمثل الميزة التنافسية الرئيسية التي هو قدرتها على الابتكار والتطوير حيث تعجز بقية الشركات المنافسة عن تحقيق مستوى أداء أو ابتكار مماثل.



الميزة التنافسية لشركة FedEx

تعتبر من الشركات المميّزة في السوق حتى ظهر العديد من الشركات المنافسة مما دفعها إلى تحسين خدماتها وعملها والتفوق على المنافسين ، وما زالت تحافظ على اسمها وسمعتها من حيث السرعة في التوصيل والتسليم والسعي بشكل مستمر لتلبية حاجة العملاء والحصول على رضاهم. حيث تخدم الآن أكثر من ٢٢٠ دولة ومنطقة وتواصل في تقديم المزيد لتحقيق التطور .

استراتيجيات “بورتر” لتحديد الميزة التنافسية



ما هي الاستراتيجية التنافسية؟
تتضمن الإستراتيجية التنافسية الأساليب التي تصف طرقاً مختلفة لبناء ميزة تنافسية مستدامة.
الهدف من الإستراتيجية التنافسية هو كسب العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية وكذلك التغلب على المنافسين .
يعتبر بورتر من أهم رواد مناهج في الاستراتيجيات الحديثة والاقتصاد التنافسي، و له العديد من المؤلفات والكتب والمقالات في علوم الإستراتيجيات والاقتصاد و التسويق، من أهم أفكاره فكرة القوى الخمس المسيطرة على السوق. حيث بدأ بورتر تعريفه بالنظرية الإستراتيجية من خلال عمل تحليل هيكل للصناعات ، وقال أن العلاقة بين الشركة وبيئتها هو أساس صياغة الإستراتيجية التنافسية .

كما أن المنافسة في الصناعة في وجهة نظر بورتر ليست مسألة صدفة أو حظ ، بل المنافسة لها جذوراً في الهيكل الإقتصادي الأساسي وسلوك المنافسين الحاليين .
وهنا أوضح بورتر أنه يوجد خمس قوى رئيسية للمنافسة وهم :

- 1- مجموعة الموردون والمصدرون للمواد الخام ومدى قدراتهم على المساومة.
- 2- القوى الشرائية (العملاء) ومدى قدرتهم أيضاً على المساومة.
- 3- الوافدون الجدد المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة.
- 4- المنافسون الحاليون من أصحاب الشركات القائمة.
- 5- احتمالية وجود بدائل جديدة للمنتج أو الخدمة.

Four Types of Competitive Strategy

Michael Porter's Four Generic Strategies



<https://www.annajah.net>

الاستراتيجيات العامة الأربعة لمايكل بورتر

ما هي استراتيجيات بورتر العامة؟

استراتيجيات بورتر العامة Porter's Generic Strategies يعود مصطلح الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر الذي ابتكره عام ١٩٨٠، وتُسمى أيضاً "الاستراتيجيات التنافسية" لأنها تُطبّق على مستوى وحدة أعمال استراتيجية محددة، وتمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية التي تمكّن الشركة من مواجهة المنافسين. والتي يمكن تطبيقها في أي منظمة أعمال بغض النظر عن حجم وطبيعة المنتجات. والتي لقابليتها للاستخدام الشائع من قبل جميع المؤسسات التجارية، يتم تصنيفها على أنها استراتيجيات عامة، وهي:

- استراتيجية أقل سعر في السوق Cost Leadership
- استراتيجية الاختلاف Differentiation
- استراتيجية التخصيص Cost focus
- استراتيجية التركيز على التميز Differentiation focus



<https://www.iedunote.com>

إستراتيجيات بورتر لتحديد الميزة التنافسية للأعمال:

- **استراتيجية أقل سعر في السوق: Cost Leadership** هو إنتاج منتج معقول بأقل تكلفة في السوق، العلامات التي تستخدم هذه الإستراتيجية يجب عليها تقليل تكلفة الإنتاج، يعني الصناعة تكون في مناطق رخيصة مثل دول شرق آسيا.
- **استراتيجية الاختلاف: Differentiation** في هذه الاستراتيجية تهدف العلامة التجارية لتقديم شيء مختلف، من خلال فهم احتياجات العملاء مما يسهل عملية إيجاد خاصية لتقديمها بشكل مختلف، مثل: الشحن السريع، أو جودة المنتج العالية، أو الإعلانات المستخدمة والتي تصل الى العملاء بطريقة مختلفة. فالعلامة التجارية التي تستخدم خاصية الاختلاف تستطيع تسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة بالتالي سوف تكون الأرباح مرتفعة.
- **استراتيجية التخصيص: Cost focus** يعني أن تكون الشركة أو العلامة التجارية قادرة على فهم وخدمة السوق المستهدف، إما باستخدام أقل سعر في السوق أو باستخدام الاختلاف للوصول الى الميزة التنافسية، ولتحقيق النجاح في هذه الإستراتيجية يجب اختيار السوق المستهدف بعناية.
- **استراتيجية التركيز على التميز: Differentiation focus** ان العامل المهم لأي شركة تتبنى هذه الاستراتيجية هي التأكد من الاحتياجات والرغبات المختلفة لدى جميع العملاء، أي أنه لا بد أن يتواجد أساساً للتمييز والتأكد أن ما يقدمه المنافسين الحاليين لا يلبي تلك الاحتياجات والرغبات جميعها، بهذه الطريقة تستطيع إيجاد الميزة التنافسية.



معوقات الميزة التنافسية :

إن اكتساب العلامة التجارية للميزة التنافسية ليس بالأمر السهل وهناك عدة عقبات قد تواجه العلامة التجارية وتحد من إمكانيتها لاكتساب موقع تنافسي في السوق، ومن هذه المعوقات ما تكون داخلية وتواجه المنظمة في بيئتها، مثل :

- غياب الشفافية داخل المؤسسة
- غياب الرقابة وبالتالي وجود الانحرافات داخل المنظمة
- ضعف الهيكل التنظيمي
- غياب الإدارة الناجحة
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات
- عدم مسايرة المنظمة للتطورات الحديثة في المجال
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير

ومنها ما هو خارجي ويتعلق بالعقبات التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة ، مثل:

- وجود منظمات يصعب منافستها
- المواصفات الدولية العالية للجودة



كيف تحقق الميزة التنافسية لمشروعك؟ إن من أفضل وأهم الطرق التي ستساعدك على بناء ميزة تنافسية قوية للشركة الناشئة، ما يأتي:

الاعتماد على التكنولوجيا

إدخال التقنيات الحديثة والتكنولوجيا مما يضمن استمراره في المنافسة وعدم خروجها من السوق، بالإضافة إلى جذب العملاء وتسهيل التعامل معهم.

فهم عقلية العملاء

يجب إدراك الصفات المميزة للشريحة المستهدفة التي تتعامل مع المشروع التجاري. وللتأكد من ذلك يجب الإجابة عن الأسئلة التالية لأنها ستكون حجر الأساس لجميع الأهداف التسويقية والترويجية.

ما نوعية الشركات التي سترغب في التعامل معك والشراء منك؟

إذا كنت تقدم خدمات للأفراد. فما صفات الجمهور المستهدف؟ رجال أم نساء؟ صغار السن أم كبار؟ متزوجون أم غير متزوجين؟ أين يعيشون بالنسبة لموقعك؟

ما هو متوسط دخلهم ومدخراتهم؟

هل يمكنك أن تستهدف فئة من الجمهور مختلفة عن فئة عملاء المنافس؟

القدرة على التكيف

إذا استطعت التكيف مع منافسيك والاستمرار رغم تغيرات السوق، فهذه تعتبر ميزة تنافسية لا يستهان بها، تساعدك على ضمان استمرارية مشروعك وتميزه عن غيره.

العمل على تقليل التكاليف

تقليل التكاليف من أهم إستراتيجيات الوصول إلى الميزة التنافسية الصحيحة، لأنها في النهاية تساعدك على تقديم منتجك بسعر أقل.



تنمية الكفاءات المميزة

لأنها تساعد في تحسين الأداء في جميع المجالات المطلوبة، كما تحتاج الشركات إلى أن تكون متوازنة في سعيها للحصول على الكفاءات المميزة وتوظيفها لضمان مستوى الجودة.

إيجاد بيئة للتعلم التنظيمي

يتطلب الحفاظ على الميزة التنافسية وجود بيئة ملائمة في المنظمة (التعلم التنظيمي). حيث يمكن للمنظمات أن تبقى نفسها في مقدمة جميع المنافسين لأنها تبحث دائماً عن المعرفة وطرق نشرها، فيتعلم الأفراد من الأخطاء السابقة لتحسين الأداء.

إرساء آلية التحسين المستمر

إن التحسين المستمر لجودة كل من المنتجات والخدمات هو شرط لا غنى عنه للحفاظ على الميزة التنافسية على مدى فترة أطول من خلال ابتكار طرق جديدة لتحسين الجودة ، وإنشاء برامج إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات التجارية.

إرساء أفضل الممارسات

إن اعتماد "أفضل الممارسات الصناعية" يساعد على تطوير الكفاءات المميزة وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية. حيث يمكن للمؤسسات من بناء الموارد والقدرات والحفاظ عليها ، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق التميز في الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للعملاء.

التغلب على عوائق التغيير

تفشل الشركات في الحفاظ على الميزة التنافسية لأنها لا تستطيع التكيف مع التغييرات التنظيمية. لذا لا بد من التغلب على مقاومة التغيير للحفاظ على الميزة التنافسية، من خلال توفير القيادة الفعالة التي تجري التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، وأنظمة الرقابة المناسبة، والتي تشارك الموظفين في عملية صنع القرارات.

التركيز على
العناصر
الأساسية
للمزايا التنافسية



تنمية الكفاءات
المميزة



إيجاد بيئة للتعلم
التنظيمي



إرساء آلية
التحسين
المستمر



إرساء أفضل
الممارسات



تغلب على
عوائق التغيير

خاتمة:

تشهد حياتنا المعاصرة تغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، بسبب التنامي المضطرد لظاهرة العولمة وما يتمخض عنها من انفتاح للأسواق وتقارب السلوك الاستهلاكي وإلغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، وإنشاء منظمة التجارة العالمية وما يتمخض عنها من تزايد في معدلات التبادل التجاري الدولي. إن هذه التحولات وغيرها لها بالغ الأثر في تفاقم حدة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها، والسلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع، والذي يعتمد في الأساس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية، وامتلاك عوامل التميز التنافسي والذي يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسة، فمن خلال فهم الميزة التنافسية وتعزيزها، يمكن لعلامتك التجارية أو مشروعك الفوز بقدر أكبر من الحصة السوقية.

ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجه التحديات، وتحسين الانتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الابداع والابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات جميع أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية أعمالها وتقديمها.



ملخص المحاضرة



الموضوع القادم: التفكير الناقد ومهاراته



دتم بحفظ الله ورعايته
د. وردة أبو كلوب