

Entrepreneurship and Innovation

ريادة الأعمال والابتكار

Prepared by Dr.Warda Mahmoud Kloub

Lecture 6

LDR 725



www.midocean.ae



مراجعة للمحاضرة السابقة



Lecture
6

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 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 (العلاقة بين الإنتاجية والإبداع)
- مفهوم الإنتاجية الإبداعية
- العوامل المؤثرة في الإنتاجية الإبداعية
- أساليب تطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية
- أنواع الإنتاج الإبداعي
- الاستراتيجية التنافسية : القوى الخمس المسيطرة على السوق
- أنواع وخصائص ودورة حياة الميزة التنافسية
- محددات ومصادر وأهداف 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:

الإنتاجية تُعدّ عاملاً أساسياً لمواكبة التطورات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم، حيث تهدف إلى استثمار الموارد بشكل فعال للحصول على منتجات وخدمات تلبي الحاجات والرغبات. من جهة أخرى، يُعتبر الإبداع شرارة التغيير الجذري في المؤسسات، إذ يساهم في تحقيق التقدم المؤسسي والاجتماعي من خلال تحسين الأساليب والأنماط القائمة. لتحقيق ذلك، يجب أن يعتمد الإبداع على تدريب شامل للعاملين، مما يشجعهم على استخدام وسائل إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ورغم أن الإبداع والإنتاجية يختلفان في القياس الكمي، حيث لا يمكن قياس الإبداع كمياً بينما يمكن قياس الإنتاجية، إلا الإبداع والإنتاجية عنصرا متكاملان ومتناغمان. فالإبداع يعزز الإنتاجية، بشرط تطوير بيئة عمل تدعم تكاملهما وتناغمهما لتحقيق أفضل النتائج.

الإبداع يلعب دوراً حيوياً في تطور منظمات الأعمال وزيادة إنتاجيتها، بشرط توفر العوامل المساعدة مثل التحفيز والدعم. لذلك، يمكن تحقيق الإنتاجية من خلال تعزيز وتشجيع الإبداع في المؤسسة. فبيئة العمل على دعم الإبداع والابتكار ضرورية لنجاح المؤسسة وضمان بقاء الموظفين في المسار الصحيح لمواكبة الأفكار الجديدة. كما أن توفير بيئة عمل آمنة وخالية من التوتر تساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية للموظفين.



تحقيق التوازن بين الإنتاجية والإبداع يتطلب استراتيجية واضحة وتنفيذاً دقيقاً للسياسات التي تدعم كلا العنصرين.

الإبداع هو خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية (التفكير خارج الصندوق) لإنتاج الأفكار الأصيلة. الإنتاجية هي مقياس لفعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية ممكنة من المخرجات باستخدام كمية معينة من المدخلات.

يمكن تحقيق الإنتاجية من خلال تعزيز وتشجيع الإبداع في المؤسسة، فالإنتاجية والإبداع عنصران متلازمان في بيئة العمل الحديثة، حيث يعتبر كل منهما مكملًا للآخر. حيث تعتبر الإنتاجية مقياسًا لكفاءة استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات، بينما يُعد الإبداع محركًا للابتكار والتطوير. كما يمكن تعزيز الإنتاجية من خلال تشجيع الإبداع الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وذلك من خلال عدة طرق:

- إثارة حماسة وشغف الموظفين: القادة الذين ينجحون في إلهام موظفيهم وتحفيزهم على الابتكار يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.
- تمكين الموظفين: منح الموظفين القدرة على التأثير في بيئة عملهم يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.
- إزالة الخوف من الفشل: تشجيع بيئة تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم يمكن أن يحفز التفكير الإبداعي ويزيد من الإنتاجية.
- معالجة المشاكل المعقدة: التفكير الإبداعي يمكن الموظفين من التعامل مع التحديات المعقدة بطرق مبتكرة، مما يحسن جودة العمل.
- استمرار العمل الابتكاري: تشجيع الأفكار والمبادئ الجديدة. وتطبيق هذه المبادئ لصنع بيئة عمل ديناميكية ومحفزة تسهم في نمو ونجاح المؤسسة بشكل مستمر.

حدد "رينزولي" مفهوم الإنتاجية الإبداعية بمدى المشاركة في أوجه النشاط الإنساني، حيث تعطي هذه المشاركة قيمة كبيرة لتطوير الأفكار والمواد والمنتجات الأصلية التي وضعت خصيصاً للتأثير على الجمهور المستهدف.

كما أشار فوزي (٢٠١٣) إلى أن الإنتاجية الإبداعية تمثل جهد علمي يتجاوز الإطار المعهود ويصنع توليفة جديدة من المهارات كالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير لحل المشكلة والوصول إلى حلول جديدة لم تكن معروفة سابقاً لدى المتعلم.

كما عرفت الإنتاجية الإبداعية بأنها القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة ومبتكرة تسهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة داخل المؤسسة. هذا النوع من الإنتاجية لا يقتصر فقط على زيادة كمية الإنتاج، بل يشمل أيضاً تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال الابتكار والإبداع.

تتطلب الإنتاجية الإبداعية بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين للموظفين. من خلال تعزيز الإبداع، حيث يمكن للمؤسسات تحقيق تقدم كبير في مجالات متعددة مثل تطوير المنتجات، وتحسين العمليات، وزيادة رضا العملاء. فالإبداع يلعب دوراً حيوياً في تطور منظمات الأعمال وزيادة إنتاجيتها، سواء من خلال تحسين إنتاجية الموظفين عبر تطويرهم والاهتمام بهم، أو من خلال خلق فرص عمل جديدة وتعزيز التواصل الفعال وزيادة الخبرات والكفاءات.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية الإبداعية:
ذكر السرور (٢٠٠٥) عدة عوامل تلعب دوراً كبيراً في ظهور الإنتاجية الإبداعية، التي تتمثل فيما يلي:

عوامل بيئية تتمثل فيما يلي:

- توافر نشاطات إبداعية: كعمل فني أو أدبي أو علمي يظهر من خلاله المتعلم إنتاجاته الإبداعية.
- الاهتمام بالعاملين والعناية بهم وحثهم على القراءة والاطلاع ومصادر التعلم المختلفة.
- التزام العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وإعطائهم الوقت المناسب.
- تنوع الخبرات التعليمية المقدمة للعاملين.

- عوامل ذاتية ترتبط بالفرد تتمثل في:
- المعرفة والخبرة للفرد المبدع.
- نمط التفكير والشخصية والدافعية.





الوصف	نوع الإنتاج الإبداعي
يشمل الفنون والأدب والثقافة، مثل الكتابة، الرسم، والنحت.	الإبداع التعبيري
يتضمن العزف على الآلات الموسيقية، الغناء، والتمثيل.	الإبداع الفني
يستخدم في المجالات الإدارية، ويشمل ابتكار حلول إدارية غير تقليدية.	الإبداع الإنتاجي
يشمل تطوير نظريات علمية جديدة أو تطبيقات تكنولوجية مبتكرة.	الإبداع العلمي
يتضمن تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات الحالية.	الإبداع التقني
يشمل إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية بطرق مبتكرة.	الإبداع الاجتماعي
يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بطرق مبتكرة.	الإبداع التجاري

يمكن تقسيم الإنتاج الإبداعي إلى نوعين رئيسيين: الإنتاج المحسوس والإنتاج غير المحسوس.
1. الإنتاج المحسوس:

• التعريف: هو الإنتاج الذي يمكن رؤيته أو لمسه، وينفصل عن مبدعه بعد إتمامه .

• الأمثلة: الأعمال الأدبية مثل الروايات والقصص، المنحوتات، اللوحات الفنية، التصميم الفني، والإنتاج العلمي مثل المؤلفات والمخترعات .

2. الإنتاج غير المحسوس:

• التعريف: هو الإنتاج الذي يعبر عن مبدعه ولا ينفصل عنه، بل يمثل أدائه الفني أو المهني .

• الأمثلة: إبداع قائد الأوركسترا، أداء الممثل، عزف الموسيقي، والجراح أثناء إجراء العمليات .

ومن التقسيمات الأخرى لأنواع الإنتاج الإبداعي التي تعكس مدى تنوع الإبداع ما يأتي:

Project competitive advantage

تواجه الشركات في عصرنا هذا تحديات جمة بسبب التطورات التكنولوجية والثورة في مجال المعلومات والاتصالات. هذه التغيرات تفرض ضغوطًا على الشركات لتحسين عملياتها وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في مجال التصدير حيث تزداد المنافسة مع الشركات العالمية التي تتبع معايير عالية. لذلك، يصبح من الضروري للشركات أن تبتكر وتتبنى استراتيجيات جديدة للحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذه الميزة تمكن الشركة من جذب العملاء وزيادة حصتها في السوق فالميزة التنافسية تشمل تلك الخصائص أو القدرات التي تجعل الشركة تتفوق على منافسيها في السوق. ويمكن أن تكون هذه الميزة في شكل تكلفة أقل، جودة أعلى، خدمة أفضل، أو ابتكار فريد.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق 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 بعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز.

تكمن 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 والتنافسية

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. مفهوم المنافسة:

- المنافسة هي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل باستخدام أساليب متنوعة مثل الأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، والخدمة ما بعد البيع.
- المنافسة هي حالة من الصراع بين عدة جهات تسعى لتحقيق نفس الهدف، سواء كانوا أشخاصاً أو شركات. في سياق الأعمال، تعني المنافسة محاولة الشركات جذب العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل من منافسيها. تعتمد المنافسة على عدة عوامل مثل الأسعار، الجودة، التوقيت، والخدمات المرافقة.

مفهوم التنافسية:

- التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف مثل الربحية، النمو، الاستقرار، الابتكار، والتجديد.
- التنافسية تعني قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المناسب، مما يجعلها أكثر كفاءة في تلبية حاجات المستهلكين مقارنة بمنافسيها.

الفرق بين المنافسة والتنافسية:

- المنافسة تركز على الصراع بين الشركات لجذب العملاء وتحقيق التفوق في السوق.
- التنافسية تركز على قدرة الشركة على البقاء والتفوق في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة.

الميزة التنافسية هي مفهوم أساسي في عالم الأعمال، وتعتبر القوة الدافعة وراء نجاح الشركات في الأسواق المعاصرة. تتمثل هذه الميزة في قدرة الشركة على تقديم قيمة مضافة لعملائها، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، أو عبر تكلفة أقل، أو حتى بتقديم تجربة فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها.

الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات وسلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات الاستثمار في البحث والتطوير، تحسين العمليات الداخلية، بناء شراكات استراتيجية، أو حتى إعادة تصميم المنتجات لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

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.

في النهاية، الميزة التنافسية هي عنصر حيوي للنجاح في السوق العالمية المتزايدة التنافسية. تحتاج الشركات إلى التركيز على تقديم قيمة فريدة لعملائها، والتي تتجاوز مجرد السعر أو الجودة. يجب أن تسعى الشركات لإنشاء هوية قوية ومتميزة، وبناء علاقات متينة مع عملائها، والاستثمار في التكنولوجيا والابتكار لضمان نموها واستمراريتها في السوق.

الميزة التنافسية	القائمة على السوق	القائمة على الموارد
التعريف	تعتمد على تحليل السوق والمنافسين لتحديد الفرص والتهديدات. والتفوق على المنافسين في السوق.	تعتمد على استغلال الموارد الداخلية الفريدة للشركة لتحقيق ميزة تنافسية.
التركيز	تركز على العوامل الخارجية مثل المنافسين، العملاء، والاتجاهات السوقية.	تركز على العوامل الداخلية مثل الموارد البشرية، التكنولوجية، والقدرات التنظيمية.
الاستراتيجية	تطوير استراتيجيات تنافسية بناءً على تحليل السوق والمنافسين.	تطوير استراتيجيات تعتمد على استغلال الموارد الفريدة والمتاحة داخل الشركة.
الأمثلة	استراتيجيات التسعير، الترويج، وتوزيع المنتجات بناءً على تحليل السوق.	استغلال براءات الاختراع، العلامات التجارية، والمهارات الفريدة.

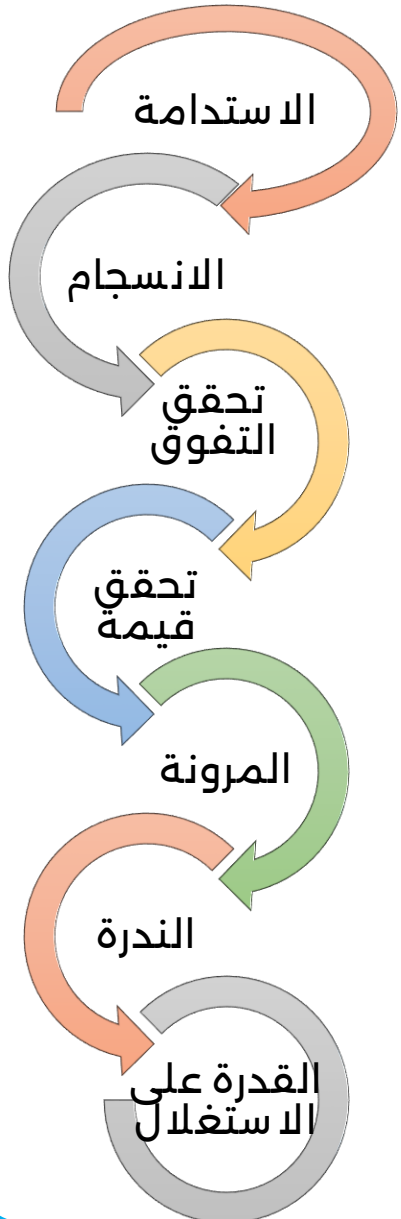
تعتبر استراتيجية الميزة التنافسية ركيزة أساسية لتحقيق التميز في عالم الأعمال، حيث تمكن الشركات من تطوير ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة. النموذجان الرئيسيان للميزة التنافسية: القائم على السوق والقائم على الموارد، يُشكلان معًا إطارًا متكاملًا يساهم في تعزيز موقف الشركة في السوق.

يركز النموذج القائم على السوق على عناصر مثل التكلفة، التمايز، الفاعلية، وتحليل المنافسة، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة.

بينما يُركز النموذج القائم على الموارد على تطوير وتنمية الموارد الداخلية للشركة، سواء كانت مادية، مالية أو بشرية. إدارة الجودة الشاملة تُعد من العوامل الحاسمة التي تدعم الميزة التنافسية، فهي تُساعد الشركات على تحقيق مستويات عالية من التنافسية، مواجهة التحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج الأداء مع الابتكار، مما يُمكن الشركات من تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها في السوق. وعرضان استمرارية أعمالهما

من خصائص الميزة التنافسية أنها مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط. كما أنها متجددة ومرنة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى. بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئتين. ومن خصائصها أنها تحقق قيمة وأفضلية للمؤسسة لأنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها وممارساتها مع العاملين. ومن الخصائص الميزة التنافسية الأخرى:

1. الاستدامة: يجب أن تكون الميزة التنافسية دائمة ومستمرة مما يضمن تفوق الشركة على المدى البعيد.
2. التفوق: يجب أن تكون الشركة أفضل من منافسيها في السوق، مما يعزز مكانتها.
3. التكيف: يجب أن تواكب الشركة التطورات التكنولوجية وتحديث مواردها وقدراتها باستمرار.
4. المرونة: يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للتغير والتحديث وفقًا للمعطيات الداخلية والخارجية.
5. الانسجام: يجب أن تتوافق الميزة التنافسية مع أهداف الشركة والنتائج التي تسعى لتحقيقها.
6. الندرة: يجب أن تكون الميزة التنافسية نادرة وغير متاحة بسهولة للمنافسين لعدم تقليدها.
7. القيمة: يجب أن تضيف الميزة التنافسية قيمة حقيقية للعملاء، مما يعزز رضاهم وولائهم.
8. الصعوبة في التقليد: يجب أن تكون الميزة التنافسية صعبة التقليد أو الاستنساخ من قبل المنافسين، مما يمنح الشركة تفوقًا طويل الأمد.
9. القدرة على الاستغلال: يجب أن تكون الشركة قادرة على استغلال الميزة التنافسية بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة منها.



العوامل الداخلية التي تساعد على نشأة الميزة التنافسية

العوامل الداخلية

الابتكار: تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بطرق فريدة ومبتكرة.

كفاءة العمليات: تحسين العمليات الداخلية لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

الاستراتيجية الرقمية: استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات والوصول إلى العملاء بشكل أكثر فعالية.

هيكل التكلفة: القدرة على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.

العلامة التجارية: بناء علامة تجارية قوية تعزز ولاء العملاء وتجذب عملاء جدد.

جودة المنتجات: تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء وتفوقها.

شبكة التوزيع: إنشاء شبكة توزيع فعالة تضمن وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المناسب.

الملكية الفكرية: حماية الابتكارات والاختراعات من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية.

خدمة العملاء: تقديم خدمة عملاء ممتازة تعزز رضا العملاء وولائهم.

العوامل التي تساعد على نشأة الميزة التنافسية:

1- العوامل الداخلية: من خلال تعرف المؤسسة على القدرات والإمكانات 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.

2- العوامل الخارجية:

عوامل البيئة الخارجية



تحليل السوق: فهم احتياجات وتوقعات العملاء والمنافسين.

التغيرات التكنولوجية: مواكبة التطورات التكنولوجية واستخدامها لتحسين المنتجات والخدمات.

التشريعات والقوانين: الامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية التي تؤثر على الصناعة.

الاتجاهات الاقتصادية: التكيف مع التغيرات الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الصرف.

المنافسة: مراقبة وتحليل استراتيجيات المنافسين والتكيف معها.

العوامل الاجتماعية والثقافية: فهم التغيرات في تفضيلات وسلوكيات المستهلكين.

العوامل البيئية: التكيف مع التغيرات البيئية والمناخية التي قد تؤثر على العمليات.

العلاقات الدولية: الاستفادة من العلاقات الدولية والشراكات لتعزيز التواجد في الأسواق العالمية.

التغيرات الديموغرافية: التكيف مع التغيرات في التركيبة السكانية

القوى والعوامل
التكنولوجية

- تقديم منتجات جديدة
- استخدام تقنيات متطورة
- التركيز على أنشطة البحث والتطوير

القوى الاقتصادية

- إجمالي الناتج القومي
- معدلات التشغيل أو البطالة
- أسعار الفائدة

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 الأسرة
- عمل المرأة
- الدين والقيم

محددات الميزة التنافسية نطاق التنافس

- تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما نطاق التنافس وحجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس:** يعبر 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.
- **الأبعاد الأربعة لنطاق التنافس** تشكل الإطار الذي تستطيع المؤسسات من خلاله تحديد استراتيجياتها التنافسية.
 - القطاع السوقي يتعلق بتنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والزبائن الذين تخدمهم، حيث يمكن التركيز على قطاع معين أو توسيع النطاق لخدمة سوق أكبر.
 - درجة التكامل يعبر عن الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة
 - البعد الجغرافي يحدد المناطق التي تعمل فيها المؤسسة ويمكن أن يساعد في تحقيق مزايا تنافسية من خلال توزيع الأنشطة عبر مناطق متعددة.
 - قطاع النشاط: تشير إلى مدى قيام المؤسسة بأنشطتها بنفسها أو الاعتماد على موردين خارجيين
 - هذه الأبعاد مجتمعة تساعد المؤسسات على تحديد كيفية التميز والتفوق في السوق.

محددات الميزة التنافسية الحجم

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة أيضا من خلال متغير حجم الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة يجب على الشركة متابعة دورة حياتها التنافسية عن كثب وتحديد الوقت المناسب لتجديدها أو إدخال التعديلات المناسبة. يمكن تقسيم دورة حياة الميزة التنافسية إلى أربع مراحل رئيسية:

1. مرحلة التقديم: في هذه المرحلة، يتم تطوير الميزة التنافسية وتقديمها للسوق. تتطلب هذه المرحلة الكثير من التفكير والاستعداد المادي والبشري والمالي. حيث تبدأ الشركة في تقديم الميزة التنافسية للعملاء، وتبدأ في بناء الوعي حولها.

2. مرحلة النمو: في هذه المرحلة، تبدأ الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع. يزداد عدد العملاء الذين يتعرفون على الميزة ويقبلون على شراء المنتجات أو الخدمات التي تتضمنها. تكون الوفورات الإنتاجية في هذه الفترة في قممتها، وتحقق الشركة مكاسب كبيرة.

3. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة، يبدأ المنافسون في تقليد الميزة التنافسية، مما يؤدي إلى تراجع أسبقية الشركة. وتراجع نطاق الميزة التنافسية وتبدأ في الاستقرار والركود، مما يتطلب من الشركة التفكير في تحسين الميزة أو تطوير ميزة جديدة.

4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة، تصبح الحاجة ملحة لتحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة جديدة تمامًا. إذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها قد تفقد أسبقيتها في السوق وتواجه صعوبة في البقاء في دائرة التنافس.

تعتبر الميزة التنافسية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات واستمراريتها في الأسواق المتغيرة. تتعدد مصادر الميزة التنافسية وتنوع بين الداخلية والخارجية، وكل منها يلعب دوراً مهماً في تشكيل قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها.

المصادر الداخلية تشمل الخبرة، التكنولوجيا، المعرفة، النظم الإدارية والتفكير الاستراتيجي، وانخفاض التكاليف. هذه العوامل مرتبطة بشكل مباشر بالموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة من الداخل. على سبيل المثال، الخبرة التي تراكمت عبر الزمن تمكن المؤسسة من تحسين عملياتها وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية. التكنولوجيا تساعد على تطوير منتجات مبتكرة وتحسين الكفاءة. المعرفة والابتكار هما أساس لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات. النظم الإدارية وأساليب التنظيم الإداري والاستراتيجي يوجه المؤسسة نحو فرص جديدة ويساعد في التغلب على التحديات. انخفاض التكاليف يمكن المؤسسة من تقديم منتجات بأسعار تنافسية.

المصادر الخارجية تشمل البيئة الاقتصادية، السياسية، الديموغرافية، والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة من الخارج. هذه العوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة ولكن يمكنها التأثير على استراتيجياتها وأدائها. العوامل الاقتصادية مثل الركود أو النمو يمكن أن تؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات. السياسات الحكومية والتشريعات يمكن أن تغير من قواعد اللعبة في الصناعة. التغيرات الديموغرافية تؤثر على حجم وتكوين السوق. التقدم التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة ويغير من الطريقة التي تتنافس بها المؤسسات.

لذلك، من المهم للمؤسسات أن تقوم بتحليل كل من العوامل الداخلية والخارجية بشكل دقيق وأن تطور استراتيجيات تأخذ في الاعتبار كلا النوعين من العوامل لبناء ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

إن الميزة التنافسية تتضح أهميتها بربطها بين مجهود 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. وتتضح أهمية الميزة التنافسية لأنها:

- تساعد الشركات على تحقيق أداء أفضل وزيادة الربحية.
 - تساهم في بناء ولاء العملاء وتعزيز سمعة العلامة التجارية.
 - تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات في السوق والبقاء في المقدمة.
- ومن أبرز أهداف الميزة التنافسية:

1. **زيادة الربح:** تساهم الميزة التنافسية في تحقيق هوامش ربح أعلى من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة تجذب العملاء.
2. **جذب العملاء والتحالفات:** تساعد في جذب المزيد من العملاء وجذب تحالفات العلامات التجارية والموظفين الموهوبين والمستثمرين.
3. **الحفاظ على العلامة التجارية:** تساهم في تعزيز والحفاظ على سمعة العلامة التجارية في السوق.
4. **تدفقات إيرادات مستقرة:** تضيف الميزة التنافسية إمكانية التنبؤ بتدفقات إيرادات مستمرة ومستقرة للشركة.
5. **فرص تسويقية جديدة:** تفتح المجال لإيجاد فرص تسويقية جديدة ودخول مجالات تنافسية جديدة، مثل دخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء.
6. **تحقيق الجودة والقيمة:** تساهم في تحقيق الجودة وتعظيم القيمة التي تهتم العملاء، مما يعزز رضاهم وولائهم.
7. **رؤية مستقبلية:** تساعد في 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:

1- مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يشمل ترتيب الميزة التنافسية على **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. أو **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.

2- 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 التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، ولكن اعتماد المؤسسة على مصادر متعددة ومزايا تنافسية متعددة يبقيها آمنة لأنه يصعب على المنافسين تقليد جميع هذه المزايا التنافسية.

3- 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 وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثرى هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

تأتي أهمية الميزة التنافسية في تميّز الشركة عن بقية منافسيها. حيث تسهم 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 الامثلة على ذلك:

الميزة التنافسية لشركة Apple

تمتلك ميزة تنافسية 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 المميزة 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 220 دولة ومنطقة وتواصل في تقديم المزيد لتحقيق التطور

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

المؤشر	الوصف
زيادة الحصة السوقية	إذا كانت منظمتك تستحوذ على نسبة أكبر من السوق مقارنة بالمنافسين.
هوامش ربح أعلى	تحقيق أرباح أعلى من المتوسط في الصناعة.
ولاء العملاء	وجود قاعدة عملاء مخلصين يعودون للشراء بشكل متكرر.
الابتكار المستمر	تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة بشكل منتظم.
سمعة العلامة التجارية	تمتع المنظمة بسمعة قوية وإيجابية في السوق.
كفاءة العمليات	القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل.

تتضمن الاستراتيجية التنافسية الأساليب التي تصف طرقًا مختلفة لبناء ميزة تنافسية مستدامة. وكسب العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية .

يعتبر بورتر من أهم رواد مناهج في الاستراتيجيات الحديثة والاقتصاد التنافسي، و له العديد من المؤلفات والكتب والمقالات في علوم الإستراتيجيات والاقتصاد و التسويق، ومن 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** : مجموعة الموردون والقوى الشرائية (العملاء) ومدى قدرتهم أيضا على المساومة والوافدون الجدد المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة. والمنافسون الحاليون من أصحاب الشركات القائمة. تهديد وجود بدائل جديدة للمنتج أو الخدمة.

الوصف

القوة

قدرة الموردين على رفع أسعار المواد الخام أو تقليل جودتها، مما يؤثر على تكاليف الإنتاج.

قدرة الموردين على المساومة

قدرة العملاء على التأثير على الأسعار أو جودة المنتجات من خلال طلباتهم وتفضيلاتهم.

قدرة العملاء على المساومة

إمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، مما يزيد من المنافسة ويقلل من حصة السوق للشركات القائمة.

تهديد الوافدين الجدد

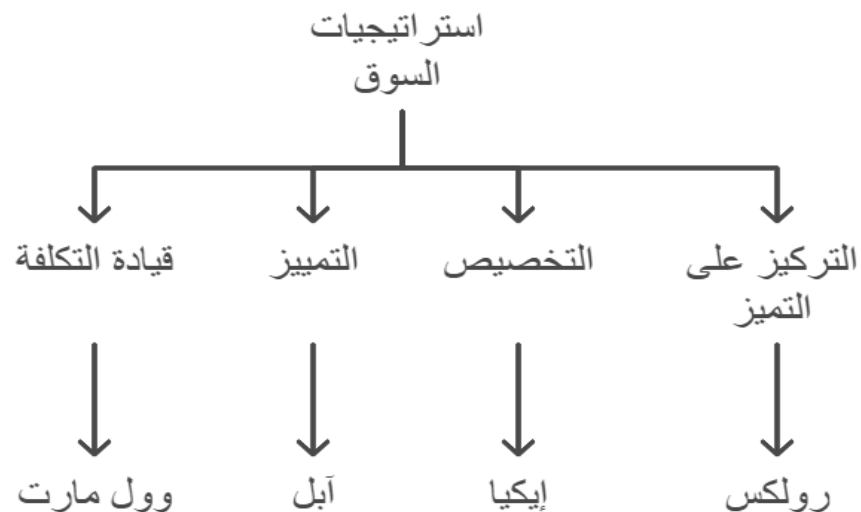
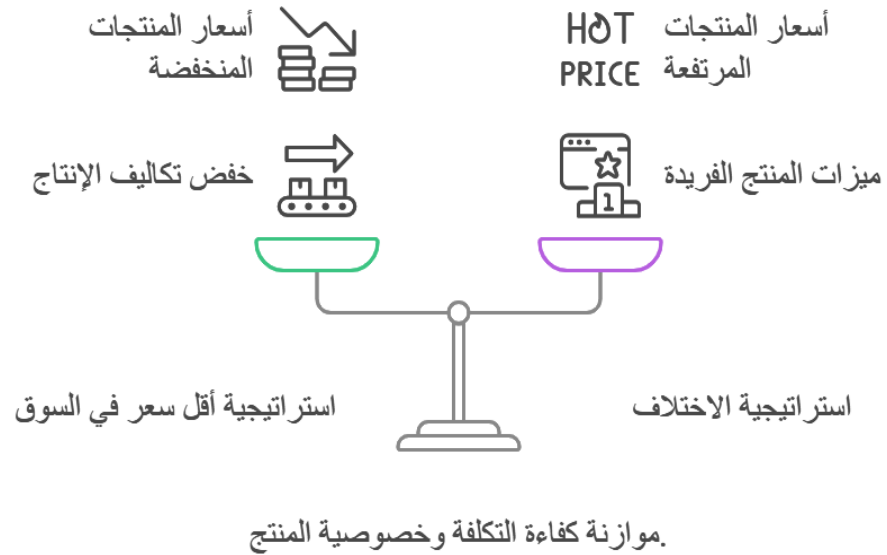
التنافس بين الشركات الحالية في السوق على الحصة السوقية من خلال تحسين المنتجات أو خفض الأسعار.

المنافسة بين الشركات القائمة

وجود منتجات أو خدمات بديلة يمكن أن تحل محل المنتجات الحالية، مما يقلل من الطلب عليها.

تهديد البدائل

الاستراتيجيات العامة الأربعة لمايكل بورتر



يعود مصطلح الاستراتيجيات العامة لمايكل بورتر الذي ابتكره عام 1980، وتُسمى أيضاً "الاستراتيجيات التنافسية" لأنها تُطبَّق على مستوى وحدة أعمال استراتيجية محددة، وتمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية التي تمكن الشركة من مواجهة المنافسين. والتي يمكن تطبيقها في أي منظمة أعمال بغض النظر عن حجم وطبيعة المنتجات. نظراً 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**

Porter's Generic Strategies الاستراتيجية التنافسية

الاستراتيجيات العامة الأربعة لمايكل بورتر

الإستراتيجية	الوصف	مثال
استراتيجية أقل سعر في السوق	إنتاج منتج معقول بأقل تكلفة في السوق، وتقليل تكلفة الإنتاج من خلال الصناعة في مناطق رخيصة مثل دول شرق آسيا.	وول مارت (Walmart): تقدم منتجات بأسعار منخفضة من خلال تقليل تكاليف التشغيل والإنتاج.
استراتيجية الاختلاف	تقديم شيء مختلف من خلال فهم احتياجات العملاء، مثل الشحن السريع، جودة المنتج العالية، أو الإعلانات المبتكرة. يمكن تسعير المنتجات بأسعار مرتفعة لتحقيق أرباح عالية.	آبل (Apple): تقدم منتجات مبتكرة بجودة عالية وتصميم فريد، مما يسمح لها بتسعير منتجاتها بأسعار مرتفعة.
استراتيجية التخصيص	فهم وخدمة السوق المستهدف التركيز على الاختلاف والتميز للوصول إلى الميزة التنافسية..	إيكيا (IKEA): تستهدف سوق الأثاث المنزلي بأسعار منخفضة مع تقديم تصميمات مبتكرة.
استراتيجية التركيز على التميز	التأكد من الاحتياجات والرغبات المختلفة لدى جميع العملاء، وضمان أن ما يقدمه المنافسون لا يلبي تلك الاحتياجات بالكامل، مما يساعد في إيجاد الميزة التنافسية.	رولكس (Rolex): تركز على تقديم ساعات فاخرة تلبي احتياجات العملاء الباحثين عن التميز والجودة العالية.

معوقات الميزة التنافسية : إن اكتساب العلامة التجارية للميزة التنافسية ليس بالأمر السهل وهناك عدة عقبات قد تواجه العلامة التجارية وتحد من إمكانياتها لاكتساب موقع تنافسي في السوق, ومن هذه المعوقات ما تكون داخلية وتواجه المنظمة في بيئتها, ومنها ما هو خارجي ويتعلق بالعقبات التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة ,

النوع	المعوقات
معوقات داخلية	- غياب الشفافية داخل المؤسسة غياب الرقابة وبالتالي وجود الانحرافات داخل المنظمة - ضعف الهيكل التنظيمي وغياب الإدارة الناجحة - عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات - عدم مسايرة المنظمة للتطورات الحديثة في المجال - عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير
معوقات خارجية	- وجود منظمات يصعب منافستها - المواصفات الدولية العالية للجودة

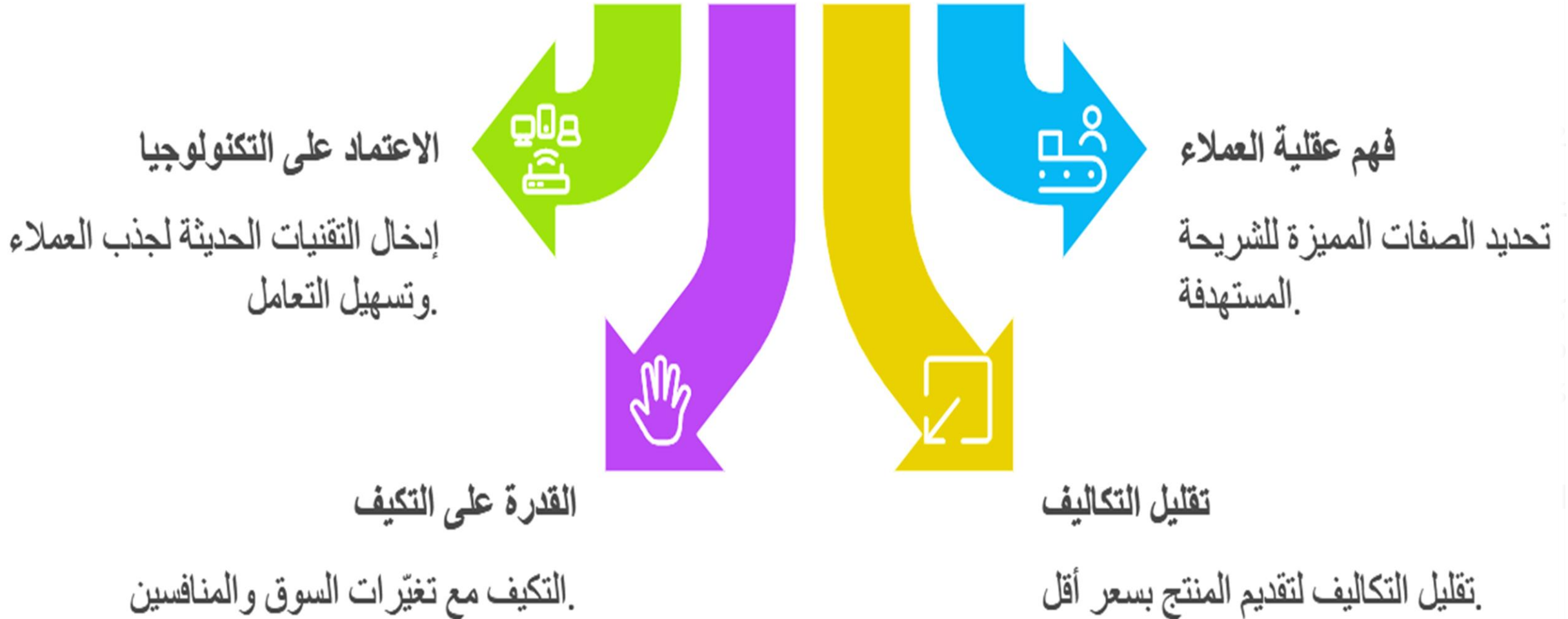


أساليب تطوير القدرات الإبداعية في العمل والإنتاجية

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

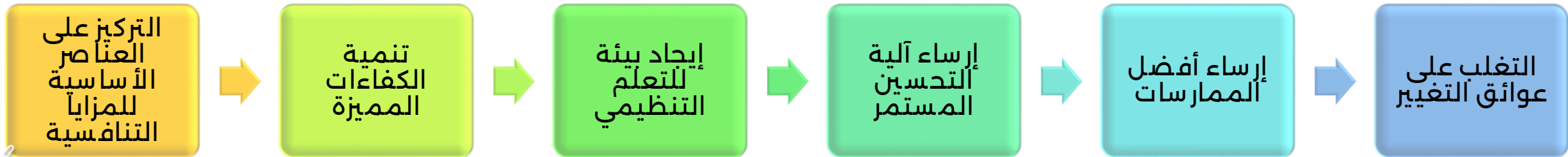
الأسلوب	الوصف
التدريب المستمر	يجب على الموظفين اتباع برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهاراتهم وزيادة معرفتهم بالمعلومات الجديدة.
الاستماع لآراء الآخرين	يجب على الموظفين أن يستمعوا لآراء زملائهم ورؤسائهم لتطوير أفكارهم وتوجيهها بشكل صحيح.
تشجيع التعاون	يجب على كل المشاركين أن يعملوا معًا ويتبادلوا الأفكار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

كيف يمكن لمشروع ناشئ تحقيق ميزة تنافسية قوية؟



كيف نحافظ على الميزة التنافسية؟

- تنمية الكفاءات المميزة: من خلال تحسين الأداء في جميع المجالات.
- التوازن في الحصول على الكفاءات المميزة وتوظيفها لضمان الجودة.
- إيجاد بيئة للتعلم التنظيمي:- الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال التعلم المستمر.
- البحث عن المعرفة ونشرها، والتعلم من الأخطاء لتحسين الأداء.
- إرساء آلية التحسين المستمر:- تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
- ابتكار طرق جديدة لتحسين الجودة، وإنشاء برامج إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات.
- إرساء أفضل الممارسات:- اعتماد أفضل الممارسات الصناعية لتطوير الكفاءات المميزة.
- بناء الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق التميز في الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للعملاء.
- التغلب على عوائق التغيير:- التكيف مع التغييرات التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية.
- توفير القيادة الفعالة، وإجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، وأنظمة الرقابة، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات.



في ظل العولمة المتسارعة، تواجه منظمات الأعمال تحديات جمة تتطلب منها التكيف والابتكار المستمر للحفاظ على مكانتها في السوق العالمي. العولمة، بما تحمله من فرص وتحديات، تفرض على الشركات ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها وتعزيز قدراتها التنافسية. يتطلب هذا التحول الاستراتيجي التركيز على الجودة والابتكار والكفاءة في الإنتاج، وكذلك الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية. الميزة التنافسية لا تأتي فقط من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، بل أيضًا من القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتوقعات العملاء. تعتبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة أساسية في هذا السياق، حيث تسهم في تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتقليل الهدر، وبالتالي خفض التكاليف. ومن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

- الابتكار: تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- تحسين العمليات: زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال تحسين العمليات الداخلية.
- التسويق الفعال: بناء علامة تجارية قوية والتواصل الفعال مع العملاء.

لتحقيق ذلك، يجب على الشركات أن تستثمر في البحث والتطوير وأن تشجع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. يجب أيضًا أن تكون الشركات مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، وأن تتبنى نهجًا استباقيًا في إدارة المخاطر. الشراكات الاستراتيجية والتحالفات يمكن أن توفر فرصًا جديدة وتساعد في توسيع الوصول إلى أسواق جديدة.

في النهاية، الشركات التي تتبنى نهجًا شاملاً ومتكاملاً في إدارة الجودة والابتكار، وتعمل على تطوير مواردها البشرية وتقنياتها، هي التي ستتمكن من الصمود في وجه المنافسة الشرسة وتحقيق النجاح المستدام. القدرة على التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها، والتركيز على العميل، والسعي نحو التميز في كل جانب من جوانب العمل، هي العوامل الرئيسية للنجاح في السوق العالمية المعاصرة.

ملخص المحاضرة

الإنتاجية والإبداع عنصران متلازمان في بيئة العمل الحديثة، حيث يعتبر كل منهما مكملًا للآخر. حيث تعتبر الإنتاجية مقياسًا لكفاءة استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات، بينما يُعد الإبداع محركًا للابتكار والتطوير. كما يمكن تعزيز الإنتاجية من خلال تشجيع الإبداع بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وإيجاد حلول جديدة للتحديات وذلك من خلال تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يُعتبر استثمارًا في الإبداع، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل. و توفير بيئة عمل تدعم الإبداع والتفكير الحر يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بشكل كبير. وتقديم الدعم الإداري والتحفيز المستمر.

الموضوع القادم: التفكير النقدي ومهاراته



دتم بحفظ الله ورعايته
د. وردة أبو كلوب