

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الإبداع التسويقي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

تحت إشراف الأستاذ:

*خاشعي محمد

من إعداد الطالبان:

*الحبيب مرسلي

*بلكحل محمد

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر	شداد محمد
مقرا	استاذ مساعد	خاشعي محمد
مناقشا	استاذ مساعد	بخوش أحمد
مناقشا	استاذ مساعد	مجدوب عبد الحميد

الموسم الجامعي: 2020-2021

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، لذا قمنا بتبيان الإطار النظري والمفاهيمي للتسويق والإبداع عن طريق تقديم مفاهيم أساسية حول التسويق والإبداع التسويقي لربط الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التسويقي وذلك من خلال تقديم مفاهيم أساسية حول التنافسية والميزة التنافسية مع ذكر استراتيجيات التنافس المتعلقة بالإبداع التسويقي. وتوصلنا إلى أن الإبداع يعتبر من المحاور العملية التي يتطلب من منظمات الأعمال تبنيه وذلك لخلق المزايا التنافسية والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع التسويقي، الميزة التنافسية، التنافسية، استراتيجيات التنافس، القوى الخمس التنافسية.

Abstract

The aim behind this study is to know/find out the extent of the marketing innovation influence on achieving competitive advantage in economic institutions. Therefore, we clarified the theoretical and conceptual framework for marketing and creativity by introducing the basic concepts in connection with marketing and marketing innovation, linking the competitive advantage and its relationship to marketing innovation by presenting basic concepts about competitiveness and competitive advantage, with mentioning the competitive strategies related to marketing innovation. **And** we concluded that innovation is one of the operational axes that business organizations are required to adopt in order to create competitive advantages and raise the level of quality provided

Keywords: Marketing innovation, competitive advantage, competition, competitive, the five competitive forces.

كلمة شكر

قال الإمام الشافعي رحمه الله عليه:

أخي لن تنال العلم إلا بستة . . سأنيك عن تفصيلها ببيان

ذكاء وحرص واجتهاد وبلغة . . وصحبة أستاذ وطول زمان

واعترافا مني بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن

أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى:

- أستاذي ومشرفي، خاشعي محمد علي قبوله الإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لي

من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشفع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

- كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا

بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء

وهفوات؛

- إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق

العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى هذه المرحلة؛

- عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في

دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله؛

فأملي أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي،

و يصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛

الفهرس

كلمة الشكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المحتويات

مقدمة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للإبداع التسويقي

2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق
6	المطلب الثاني: مراحل التطور التاريخي للتسويق
11	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع
11	المطلب الأول: مفهوم الابداع و دوافع تبنيه في المؤسسة
18	المطلب الثاني: تحديد المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع
22	المبحث الثالث: سيرورة الابداع التسويقي في المؤسسة
22	المطلب الأول: مفهوم الابداع التسويقي في المؤسسة و عناصره
24	المطلب الثاني: أبعاد الابداع التسويقي و عناصره
28	المبحث الرابع: مراحل ومتطلبات الابداع التسويقي
28	المطلب الأول: مراحل الابداع التسويقي

31	المطلب الثاني: متطلبات الابداع التسويقي
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة الابداع التسويقي بالميزة التنافسية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
39	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، التنافسية، والمنافسة
46	المطلب الثاني: التفريق بين الميزة التنافسية، التنافسية، والمنافسة
46	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
49	المبحث الثاني: بناء المزايا التنافسية و أشكالها
49	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
54	المطلب الثالث: أشكال الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
55	المطلب الأول: استراتيجية القيادة بالتكلفة
57	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز
58	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز
60	المبحث الرابع: الابداع التسويقي والميزة التنافسية
60	المطلب الأول: تأثير الابداع على استراتيجيات التنافس
64	المطلب الثاني: تأثير الابداع على القوى الخمس التنافسية

68 خلاصة الفصل

..... الخاتمة

..... المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الأهداف من تحقيق الإبداعات	(01-01)
20	الفرق بين الإبداع و الابتكار	(01-02)
29	مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة	(01-03)
46	التفريق بين الميزة التنافسية، التنافسية، المنافسة	(02-01)
53	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(02-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مفهوم الإبداع-الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق	(01-01)
19	كيفية المرور من الاختراع إلى الإبداع	(01-02)
31	متطلبات الإبداع التسويقي	(01-03)
51	دورة حياة الميزة التنافسية	(02-01)
59	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(02-02)

مقدمة

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة" التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، التي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية أساليبها التسويقية، إعادة هيكلة تلك الأوضاع لتلائم مع المحيط لاحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها.

لهذا يعتبر الإبداع أداة هامة من أدوات التعامل مع التغيرات والتطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي لخلق أي ميزة تنافسية، حيث يمثل هذه الأخير القاعدة الأساسية الذي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، فنادرا ما تملك المؤسسة ميزات تنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين نظرا لمحدودية الموارد المتاحة الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظ بها بصفة دائمة خاصة في ظل البيئة التنافسية الحالية.

والإبداع التسويقي كأحد أنواع الإبداع يعد من الركائز الأساسية لتحقيق البقاء واكتساب حصة تسويقية، فالمؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على تبني استراتيجية إبداعية تسويقية تمكنها من التميز و بالتالي البقاء والنمو في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، وتكون أيضا قادرة على تحسين المنتجات الحالية وإبداع منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو تطوير منتجات وطرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق وجلب المزيد من العملاء.

أولا. اشكالية الدراسة

تكمن اشكالية الدراسة في أن نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة وضمن بقاءها مرتبط أساسا بمدى قدرتها على تحقيق التميز مقارنة مع باقي المنافسين، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال الإبداع التسويقي، نظرا لأهميته في توليد أفكار تسويقية جديدة وبما يلي اشباع حاجات ورغبات الأفراد.

مقدمة

ومن هذا المنطلق، فإن موضوعا "الابداع التسويقي" و"الميزة التنافسية" صارا محل اهتمام الخبراء والباحثين الأكاديميين والمسيرين الممارسين، وذلك لأهميتهما في تحقيق الاهداف التسويقية والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية لمنتجاتها وكسب ولاء الزبائن.

في ضوء ما سبق تظهر لنا اشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي

ما مدى تأثير الابداع التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وللوصول إلي عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها منها:

1) ما المقصود الابداع التسويقي وما هي العلاقة بين الابداع والتسويق؟

2) ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي ابعادها؟

3) هل هناك علاقة بين الابداع التسويقي والمزايا التنافسية؟

4) هل هناك علاقة بين الابداع التسويقي والقوى الخمس التنافسية؟

ثانيا. فرضيات البحث

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1) يعتبر الابداع من المحاور العملية التي مفادة خلق الافكار التسويقية.

2) الميزة التنافسية يقصد بها تميزها عن باقي المنافسين من خلال تقديمها لمنتجات ذات الخصائص الجيدة وبأقل التكاليف.

3) تحقق المؤسسة ميزة تنافسية دائمة إذا اعتمدت بشكل أساسي على الابداع التسويقي الذي مفاده توليد افكار تسويقية تدعم مستويات الرضا لدى الزبائن.

4) تحقق المؤسسة ميزة تنافسية دائمة إذا أخذت باعتبار القوى الخمس التنافسية.

ثالثا. أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1) تلخص أهمية البحث في كونه يتعامل مع مفهومي الابداع التسويقي والميزة التنافسية إذ يمثل

الربط بينهما إلى إضافة علمية متواضعة جديدة بالاهتمام في ظل التحديات والضغوط التي تتعرض لها

المؤسسات الاقتصادية وضرورة التكيف معها من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومواجهة المنافسين، وذلك لتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بتحقيق الابداع التسويقي.

(2) تكمن أهمية البحث في البعد النظري الذي يتمثل بدراسة الجانب النظري لمفهوم الابداع التسويقي والميزة التنافسية للوصول إلي بعض النتائج من شأنها خدمة المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مستقبلا.

(3) موضوع الابداع التسويقي يحتوي على أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بالواقع المعاش لأي مؤسسة تسعى للنمو، الازدهار، البقاء والاستمرارية، حيث حاولنا إبراز مختلف مراحل الابداع التسويقي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية للوصول إلي نتائج إيجابية من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً. أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الدراسة إلي تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي موضحة فيما يلي:

- 1) الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التسويقي والميزة التنافسية.
- 2) التعرف على واقع وآفاق الإبداع التسويقي لدى المؤسسات الاقتصادية.
- 3) تقديم إطار نظري يلخص إدارة الميزة التنافسية والإبداع التسويقي.
- 4) معرفة أهمية الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 5) معرفة أهم متطلبات الإبداع التسويقي.
- 6) محاولة لفت انتباه الباحثين لأهمية الموضوع وضرورة تخصص البحث في إطار هذا الموضوع بشكل واسع ومكثف.

خامساً. أسباب اختيار الموضوع

إن الدوافع التي أدت بنا إلي معالجة هذا الموضوع دون غيره نبينها فيما يلي:

- 1) طبيعة الموضوع والذي له عالقة مع تخصصنا المتبع (تسويق الخدمات)؛ حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص.
- 2) قناعتنا الشخصية بأهمية الابداع التسويقي في تحقيق المزايا التنافسية.

مقدمة

3) عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة الإبداع بصفة عامة والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

4) يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة في ميدان التغيير التكنولوجي والمساهمة في لفت انتباه المسوقين بضرورة الاهتمام بتعزيز جودة الخدمات

سادسا. منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المنشودة وللإجابة على الإشكالية محل الدراسة، انتهجنا منهج يتناسب مع طبيعة الموضوع وهو المنهج الوصفي وذلك من أجل تقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات.

سابعا. أدوات الدراسة

فيما يخص أدوات جمع المعلومات، فقد اعتمدنا على المسح المكتبي فيما يخص الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الكتب ذات العلاقة بالموضوع بصورة شاملة أو جزئية باللغة العربية والأجنبية، إضافة إلى البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات أو المقدمة في شكل أوراق بحثية في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى البحوث المقدمة في رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم الاعتماد على المواقع المتواجدة على شبكة الأنترنت.

سابعا. الدراسات السابقة

يعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع الدراسة، حيث تعد مراجعة الدراسات السابقة عنصرا مهما ومفصال أساسيا من مفصليات المنهجية ونقطة انطلاق في إعداد وإنجاز وكتابة البحوث، سيتم التطرق في هذا العنصر المرتب زمنيا إلى أهم هذه الدراسات والتي نوردتها كما يلي:

- دراسة "محمد سليمان" تحت عنوان "دور الإبداع التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة المسيلة سنة 2006-2007 حيث تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الإبداع التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الإبداع التسويقي على تحسين أداء المؤسسة؟ و للإجابة على الإشكالية المطروحة قام الطالب بدراسة ميدانية على مستوى ملبنة الحصنة من خلال إعداد أسئلة المقابلة وهذا لرصد تأثير

مقدمة

الابداع التسويقي في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الابداع التسويقي في مجال المنتجات له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة وذلك من خلال زيادة حصتها السوقية.

- دراسة "بلالي أحمد" بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوي المنافسة لمايكل بورتر (دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة 2008. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر" وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأنه من أجل تنميتها يجب على المؤسسة مراقبة العوامل التي كانت وراء حصولها على تلك الميزة التنافسية، والإشارة إلى دور الإبداع التسويقي في تنميتها.

ثامنا. مساهمة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق للعلاقة الموجودة بين الميزة التنافسية والإبداع التسويقي ودراسة مدى الارتباط بينهما ومحاولة الوصول إلى نتائج تبرز الأهمية البالغة في تبني الإبداع التسويقي للوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات على العمل وفق أطر علمية والاعتماد على تبني الإبداع لضمان الاستمرار في السوق خاصة في القطاعات التي تتميز بتعدد المنافسين.

تاسعا. صعوبات الدراسة

تتمثل أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

- 1) طبيعة الموضوع في حد ذاته يضم عددا كبيرا من المفاهيم المقاربة في المعنى.
- 2) اختلاف وجهات النظر للموضوع من مرجع إلى آخر خاصة في جانبه النظري.
- 3) قلة المراجع المتعلقة بالإبداع التسويقي وتأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسة لذا قمنا بالبحث عنها من مصادر أخرى.

4) حداثة الموضوع، خلق لنا صعوبة في التحكم الجيد به، إضافة الى عنصر الزمن والأوضاع التي مررنا بها التي حالت بيننا وبين تواصلنا بالجامعة، إلا أن ذلك يفتح لنا المجال لمواصلة البحث والتعمق في الموضوع مستقبلا.

عاشرا. هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة، فإنه تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول كما يلي:

- جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للإبداع التسويقي، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التسويق، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الإبداع وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى سيورة الإبداع التسويقي في المؤسسة حين كان المبحث الرابع حول مراحل و متطلبات الإبداع التسويقي.
- الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التسويقي وجاء هذا الفصل في أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى بناء المزايا التنافسية وأشكالها والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الاستراتيجيات العامة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في حين كان المبحث الرابع الإبداع التسويقي والميزة التنافسية والذي سنتطرق فيه لأثر الإبداع التسويقي على استراتيجيات التنافسية القوى الخمس التنافسية.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للإبداع التسويقي

تمهيد

في ظل تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات في الفترة الأخيرة على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتميزة والمتفوقة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية مما يجعل تعزيز المركز التنافسي أمر صعب التحقيق. وحتى يتحقق ذلك المركز فان هنالك العديد من المحاور العملية التي على المؤسسات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بناءها التنظيمي كالبحث والتطوير، القاعدة المعرفية، الممارسة الإدارية والابتكار والإبداع.

ومن هنا نبرز أهمية البحث في الحديث عن أحد هذه المحاور والمتمثل في الإبداع كعامل من عوامل تحقيق المزايا التنافسية من خلال التطرق إلى دور الإبداع في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الاعمال مع عرض مختلف المجالات المرتبطة به.

ولبيان ذلك سنتطرق في هذا الفصل بالتفصيل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول التسويق.
- **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول الإبداع.
- **المبحث الثالث:** سيرورة الإبداع التسويقي في المؤسسة.
- **المبحث الرابع:** مراحل ومتطلبات الإبداع التسويقي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق.

لقد تم تعريف التسويق بأكثر من طريقة و لكن أكثرها شمولية هو تعريف "كوتلر"، بروفيسرور التسويق المشهور الذي اعتبر التسويق ووصفه على أنه العمليات الاجتماعية والإدارية المنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات.

المطلب الأول. مفهوم التسويق

يعرفه "كوتلر وديبوا" : « هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي من خلاله يشبع الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم مستعملين لذلك أساليب الإنتاج وتبادل السلع»¹.

وتعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق « بأنه هو التفاعل بين مختلف النشاطات التجارية التي توجه السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستهلك النهائي»².

ويعرفه "لندر" و"لندن لوفر" : « مجموعة من الوسائل الموجودة على مستوى المؤسسة لخلق وحفظ وتطوير أسواقها أو اختيار الزبائن»³

كما يعرفه كل من "هلفر" و"أرسني" كما يلي : « التسويق يعتمد على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين ويسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف المردودية، وعرض سوقها المنتجة أو الخدمة المكيفة»⁴.

كما يعرفه "كوتلر" أيضا أنه : " النشاط الإنساني أو الوظيفة الموجهة نحو إرضاء حاجيات ورغبات المستهلكين على مستوى التبادل" ⁵.

ويعرفه "ستانتون" أنه : "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرقبين" ⁶.

¹ Philip Kotler et Bernart Dubois .Marketing Management,Public-union, 9 édition, Paris France,1997,P35.

² Vernette.E « marketing fondamental »2 edition eyrolles Paris,France 1992 p 3.

³ Lazary « le marketing c'est facile » ES-SALEM, Alger, 2001 p 15

⁴ Lazary ib id p15

⁵ Lazry ib id p15

⁶ سعيد عبد الفتاح ، إدارة التسويق ، الدار الجامعية، عمان، الأردن 1992 ص24

ويعرف "الفريد دينر" بأنه : " تطبيق التسويق يعني التنبؤ ، والابداع ، وتلبية متطلبات المستهلكين مع تحقيق الربح"¹.

ويحدد Laty j.Rosemberg الإطار الذي يتم فيه التسويق بأه عملية على أساس الأهداف والقدرات التي بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي (السلعة - الخدمات - الإعلان - الترويج - التسعير) يتقابل مع حاجيات المستهلكين داخل حدود المجتمع².

فالعملية التسويقية تضم كلا من (المنتج والمستهلك) على أن المنتج يحاول توقع الطلب المحتمل في السوق عن طريق الحدس أو بحوث السوق ليقدم عرضا تسويقيا متكاملًا للمستهلك، هذا الأخير يقدم أو يعطي في مقابل حصوله على العرض شيئًا له قيمة .

وتعرفه الجمعية الأمريكية بأنه "ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات إلى المستهلك أو المستعمل"³.

وهذا التعريف يبين أن التسويق يتضمن مجموعة من أنشطة الأعمال ولكن لا يحددها وإنما يمكن اعتبارها بأنها الأنشطة التي تتعلق بنقل المنتجات وتسليمها حسب الطلب ، أي يركز هذا التعريف على استخدام الفنيات والتقنيات المناسبة لتسهيل عملية اكتساب السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل .

هناك تعريف يرى بأن التسويق هو عبارة عن نظام كلي من أنشطة الأعمال المترابطة والتي تصمم لتحقيق تخطيط وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع احتياجات العملاء⁴.

ويعتبر "Levy" و "Ph.Kotler" من بين الباقيين الأوائل الذين بحثوا في توسيع المفهوم التسويقي، فأعمالهم وصلت إلى إحداث مصطلح جديد وهو التسويق العام أو ما وراء التسويق أي مستويات أوسع

¹ Max Moreau Le management pratique de l'entreprise économique , Paris , 1980 , P 63

² سعيد عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص 24 .

³ المرجع السابق ص 25.

⁴ Jaque Lambin, "le Marketing stratégique", Science édition, Paris, France, 2ème édition, 1993, P86.

من منظمات، وقضايا، وأفكار. واستنادا إلى هذا المفهوم لا تكون أهداف العملية التسويقية الحصول على أموال، وإنما الحديث عن الولاء وإرضاء المستهلكين وتقديم العون والمساعدة لهم.¹

ويعرف Mark vander التسويق بكونه يهدف إلى تحقيق رضا المستهلكين وتوقع حجم الطلب من جهة وتحقيق هامش ربح من جهة ثانية²

وقد يكون تعريف "كوتلر" أكثر شمولاً للنشاط التسويقي حيث يعرف التسويق بأنه : نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية تبادلية³.

وفي الأخير نخلص إلى التعريف الجديد للجمعية الأمريكية للتسويق 1985 التسويق الذي يعتبر العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وخلق وتسعير وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

هنا ظهر الاهتمام باختيار وسائل الاتصال بالزبون والاهتمام بحاجاته لقاء قيم تأخذها المنظمة من أجل استمرار حياتها، أي ان المنتجات تكون مصممة وفق المعايير و المقاييس التي تتناسب مع رغبات الزبائن . بمعنى التخطيط القبلي للانتاج مشتقا من دراسة احتياجات المستهلكين .

من خلال هذا التعاريف السابقة نخلص الى أن التسويق يتكون من العناصر الآتية :

1. ان الاحتياجات والرغبات البشرية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي ومعنى ذلك انه يحقق أهداف التسويق .

2. إن التسويق يقوم على أساس التبادل كوسيلة لإشباع هذه الرغبات وإرضائها.

3. إن الشيء المتبادل قد يكون فكرة أو سلعة مادية أو خدمة أو تنظيمًا أو شخصا أو شيء له قيمة، وقد نفهم مما سبق أن النشاط التسويقي لم يقتصر على تسويق السلع المادية، وإنما اتسع ليشمل أي تبادل يتم بين الطرفين مهما كان نوعه .

4.

(1) محمود جاسم الصميدى ، مداخل التسويق المتقدم ، دار الهدى للنشر ، عمان ، الأردن 2000 ص 02.

² Marc Vander cammen - brigite pontion patrick gioulon matine ganthy since cheal nelly jospin permet andre toy marketing edition de boeck univerte 2002 p 23

(3) د. محمد ابراهيم عبيدات ، إدارة المبيعات ، دار المستقبل للنشر ص 14

المطلب الثاني. مراحل التطور التاريخي للتسويق¹

بناءً على ما تقدم، يمكن تقسيم التطور التاريخي للتسويق، وكيفية تبلوره في مفهومه المعاصر إلى خمسة مراحل أساسية:

1- مرحلة الاهتمام بالإنتاج: ظهر هذا المفهوم بظهور الشركات الصناعية، ولقد اهتم أرباب الأعمال في هذه المرحلة بالإنتاج الوفير نظراً لاتساع حجم الطلب، ونظراً لهذا السبب لم تجد المؤسسات صعوبة في بيع ما تنتجه، ولم تهتم بفكرة القرب من الأسواق والبحث عنها بقدر ما اهتمت بالقرب من مصادر المواد الأولية والطاقة.

والجدير بالذكر هو أن هذا الاهتمام بالإنتاج يعود أساساً إلى الهدف الأول الذي ظهرت من أجله المنشأة الصناعية، وهو ما رفع الإنتاج من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن، مع تخفيض التكاليف نتيجة اختراع الآلات الميكانيكية التي يمكن بواسطتها الاستغناء عن المجهود الجسماني لعدد كبير من الأفراد في العمليات الصناعية، كما أنها تنتج بأسرع وقت ممكن وبدرجة أعلى من الآلات اليدوية⁽²⁾، خاصة وأن معظم أرباب العمل والإدارات الصناعية قد تبنت خلال المرحلة الأخيرة من هذه الفترة (ابتداءً من سنة 1900) أفكار المدرسة العلمية على يد رائدها "فريدريك تايلور"، الذي حاول إدخال التفكير العلمي في الإدارة، وتوظيفه من أجل تحسين إنتاجية المؤسسة ورفعها، وقد كانت معظم أعمال وبحوث من ينتمون لهذه المدرسة أمثال "هنري فايول" بفرنسا، "ماكس ويبر" بألمانيا؛ ترى في المؤسسة الإنتاجية هيكلًا ميكانيكيًا يتميز بالتخصص في العمل وتقسيمه ونمطية الأعمال وكذا أحادية الإجراءات، وأهم النتائج التي توصل إليها "فريدريك تايلور" هي³:

- ضرورة إخضاع كل العمليات التي تتم داخل المصنع إلى أسلوب علمي.
- ضرورة إخضاع القوى العاملة لاختبار علمي.

¹ خالد الكردي، "التسويق من منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 90-91.

² عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ص 10.

³ عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، 1972، ص 334-335.

- تحقيق روح التعاون بين الإدارة والعمال وتطبيق تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء.

2 - المرحلة البيعية (1930-1950)

ظهر هذا المفهوم بعد الأزمة الاقتصادية 1929 (أزمة الكساد الاقتصادي نتيجة الركود الاقتصادي الذي أصاب العالم).

تميزت بمايلي:¹ .

- انخفاض المداخل الوطنية.

- استفحال ظاهرة البطالة وتقلص القدرة الشرائية للمواطنين.

- تراجع أسعار المنتجات الصناعية.

- انخفاض حجم الاستثمار.

والمشكل المطروح الذي صادفته المؤسسات في تلك الفترة هو كيفية تصريف هذه المنتجات

المتكدسة لتجنب الخسارة التي ألحقت بالكثير من المنشآت الصناعية نتيجة لـ:

- زيادة المخزون السلعي.

- زيادة نسبة المبيعات .

- ضياع الكثير من الفرص والصفقات التجارية.

وفي هذا الصدد يقول "فيليب كوتلر" : «إن أغلبية المؤسسات التي أدركت هذا المفهوم هي تلك

المؤسسات التي توجد في حالة فائض وهدفها هو بيع ما تنتجه وليس إنتاج ما يباع أو ما يمكن أن

تبيعه»².

ولقد عرفت المؤسسات الأمريكية كسادا كبيرا بعدما ارتفعت إنتاجيتها نتيجة لتطبيق الأفكار

العلمية التaylorية فيما يخص كيفية تنظيم العمل ودفع الأجور.

¹ Philippe Kotler et Bernard Dubois , marketing management , public-union , Paris 9 édition 1997 p48

² صديق محمد عقيقي ، مبادئ علمية وبحوث تطبيقية ، الجيزة ، مصر ، 26 يناير 1976 ص ص 16-17.

3- المرحلة التسويقية (من 1950 إلى الآن):

لقد برز هذا المفهوم عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، ويسمى بعض المنظرين هذه الفترة بعصر التسويق، ولقد ساعد على ظهور هذا المفهوم المتكامل للتسويق والحاجة الملحة إليه ما تميزت به تلك الفترة من خصائص، وعوامل ومتغيرات معينة، كان لها الأثر الكبير على النشاط الإنتاجي كما ونوعاً، وعلى الإطار الاجتماعي والسلوكي أو النمط الاستهلاكي للأفراد وعلى الموقف التنافسي والتسويقي بين المؤسسات، وهي الفترة التي تميزت بالتعاون بين أمريكا وأوروبا بإعادة بناء ما حطمتها الحرب فأقيمت المصانع والمشروعات الضخمة على أحدث الطرق والوسائل، وبعدها مذهب وخلال فترة وجيزة، وسر ذلك الاكتشافات العلمية المحققة .

تجلت وظيفة التسويق على مستوى المؤسسة في مهمة التوجيه والرقابة على جميع وظائف المؤسسة الأخرى من مشتريات المواد إلى الإنتاج إلى الإعلان إلى البيع¹، كما يبين الشكل التالي دمج وظيفة التسويق مع مختلف الوظائف الأساسية بالمؤسسة .

4- المفهوم الاجتماعي للتسويق :

كما أن مفهوم التسويق الاجتماعي هو ذلك المفهوم المرتبط بتخطيط وتوجيه نشاط المؤسسة لتحقيق هدف إشباع احتياجات ورغبات المستهلك النهائي، وكذلك السعي إلى تحقيق الأرباح المتوازنة مع مراعاة مصالح المستهلك والمستويات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع أو المحيط الذي نشط فيه .

المفهوم التسويقي الاجتماعي يقوم أساساً على ثلاثة عناصر أساسية تتجلى فيما يلي:

- المؤسسة من حيث أرباحها وآفاقها (غايتها).
- تحقيق وإشباع رغبات وحاجيات المستهلك.
- المجتمع واهتماماته.

أي أن هذا المفهوم التسويقي يقوم على محاولة التوفيق بين مختلف هذه المتغيرات الأساسية الثلاثة وكخلاصة للمفهوم التسويقي الحديث أنه ارتقى في الوقت الراهن إلى تحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية والصالح العام، وهذا لتحقيق طموحات المستهلك مع تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ صلاح الشنواني. الإدارة التسويقية الحديثة، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، مصر، مطبعة شباب الجامعة 1996 ص21.

إذ يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسها إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين المسؤولية الاجتماعية للمشروعات وبين ما يرمي إليه المفهوم الحديث للتسويق وهو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، حيث يهدف الدور الاجتماعي للتسويق إلى ضرورة العناية بتوفير الحياة الأفضل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات المناسبة والحفاظ على البيئة من التلوث، فبقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على ما يلي:

- تقديم السلع والخدمات التي تلي الحاجات والرغبات .

- تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية (المسؤولية الاجتماعية)¹

5- مفهوم التسويق الاستراتيجي²

إن التسويق الحديث يقوم على التخطيط الاستراتيجي والذي يقوم بدوره أساسا على التوقيف بين موارد المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة، وهذه الأخيرة لا يمكن استيعابها واستغلالها إلا بالمرور على النشاط التسويقي الذي يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، وأنواع المنتجات ودرجة المنافسة، وعدد المنافسين والفرص التسويقية المتاحة والتهديدات، وكل هذه المعلومات تساعد في رسم البعد الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

لقد أشارت منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يؤديه التسويق في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل بحيث تختلف عن المراحل السابقة كالمرحلة الصناعية أو ما بعدها حتى أوائل الثمانينيات ففي الوقت الذي كان مدراء المنظمات خاصة مدراء التمويل والإنتاج يناضلون من أجل التسويق باعتباره ضيفا غير مرغوب فيه، تحولت النظرة إلى اعتباره نشاطا أساسيا لمنظمات الأعمال .

في البداية الأولية لظهور التسويق تجدر الإشارة إلى أنه كان متساويا في الأهمية مع غيره من الأنشطة الأخرى، ثم تزايدت أهميته في الفترة الثانية أين أعتبر وظيفة أو نشاطا هاما، و في المرحلة الثالثة إرتقى إلى وظيفة حساسة باعتباره الوظيفة الأساسية.

¹ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان، "مبادئ التسويق مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2000 ص ص11،10

² مصطفى شلبي، "دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية"، حالة المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة (E.N.A.D) رسالة ماجستير فرع التسيير جامعة الجزائر 1997/1998. ص 170

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع أحد دعائم تحقيق المزايا التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة، لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخير يؤدي إلى تحقيق التميز (التفرد) التنافسي الذي يضمن للمؤسسة صفة الاستمرارية، لذا أوجب التعرف الدقيق للإبداع وتمييزه مع مختلف المصطلحات ذات العلاقة به وكذا مختلف عناصره ومصادره الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع ودوافع تبنيه في المؤسسة

يعد الإبداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة، ولها وجود مختلفة. إذ أسهمت في دراستها الكثير من حقول المعرفة وأغنتها بمفردات فلسفية وأدبية مثل علم الفلسفة، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، وغيرها.

أولاً. تعريف الإبداع وخصائصه

1. تعريف الإبداع

أ- التعريف اللغوي للإبداع

الإبداع لغة هو بدع الشيء أي إنشائه على غير مثال سابق فهو بديع، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم. فالبديع في اللغة العربية يعني الشيء الجديد¹.

فقد ورد ذكر الإبداع في القرآن الكريم.

قال تعالى: «... بديع السموات و الأرض...» (سورة البقرة، الآية 118).

معناه أن الله عز وجل خالق هذا الكون وحده لا شريك له، أحسن تصويره ولم يسبقه احد في الابتداء. وكلمة البديع اسم من أسماء الله الحسنى خصا به نفسه دلالة على عظمتة في تصوير الأشياء والابتداء فيها.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التمييز التنافسي، دار الكتب المصرية، السويس، مصر، 2013، ص58.

2.1 التعريف الاصطلاحي للإبداع

تختلف تعاريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب وذلك بالنظر إلى عاملين هما:

- وجهة نظرة الباحثين المستوحاة من دراساتهم و اتجاهاتهم.
- وكذلك التداخل بين مصطلح الإبداع مع المصطلحات ذات العلاقة والتي سنتعرض لها لاحقا. وعليه نورد بعض تعاريف الباحثين الآتية:

ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي Joseph Schumpeter منذ سنة 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"¹، كما عرفه عام 1934 بأنه إيجاد وتطوير في كل الطرق التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة. وفي سنة 1942 وصفه بأنه الهدم الابتكاري الذي يثار من داخل البنية الاقتصادية وذلك بهدم دائم للعناصر القديمة والخلق المستمر للعناصر الجديدة.

وأشار كل من Daf, Noe إلى "الإبداع على انه تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجة المدركة وتستجيب للفرص في البيئة"²، أو هو "القدرة على جمع و مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة"³.

في حين عرفه آخريين⁴ بأنه عملية ليس لها نهاية، يشمل تغييرات طفيفة أو جذرية أو من أجل اكتشاف جديد"، أو هو تجميع للأفكار لتحقيق النمو".

أو هو وضع السوق لمنتج جديد أو منتج يحوي خصائص جديدة، وهو أيضا إدخال طريقة إنتاج جديدة أو تنظيم جديد في المؤسسة".

¹ -FLORENCE Durieux. Management de l'innovation. Une approche évolutionniste. Vuibert. Edition mars 2000, p05.

³ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 47.

⁴ تأليف بافين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 200.

ويرى (Drucker) بأنه (أداة لتنظيم العمل، الذي يعطي الموارد الجيدة مع الطاقة الجديدة لتعظيم الثروة⁶).

وقد أشار أيضا كل من Dogar et Pasher¹ في كتابهما " Innovation Marginality" إلى الإبداع بأنه (إضافة شيء جديد، سواء أكان صغيرا أو كبيرا إلى المشروع العلمي).

وأشار Kotler إليه كونه (أي سلعة أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل فرد وتكون جديدة، وقد تكون للفكرة زمن طويل ولكنها تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي يرى بنفسه أنها جديدة². وقد أكد كل من Porter et Stern على أن الإبداع هو (تحويل المعرفة إلى منتوجات، خدمات، عمليات جديدة تتضمن أكثر من علو وتكنولوجيا، إذ تشتمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن³.

وما يمكننا استخلاصه من التعاريف السابقة الذكر أن الإبداع بصفة عامة هو كل ما هو جديد يتم تطبيقه أولا على مستوى الفكرة، المنتج، السوق ويكون لها تأثير ايجابي على أداء المؤسسة ونتائجها. إذ اجمع الاقتصاديون على تعريف الإبداع هو ابتكار حدث، يحمل قيمة اقتصادية، ولذلك فالإبداع يأخذ ثلاث جوانب رئيسة هي:

1. إنتاج المعرفة: ويكون التوجه فيها لزيادة تخصيص الموارد لاغتنام الفرص الجديدة.
2. ترجمة المعرفة إلى أفعال: إذ تميل نحو التعقيد فلا تترجم المعرفة العلمية كليا إلى ممارسات تكنولوجية.
3. الاستجابة والتأثر لطلب السوق: إيجاد توافق بين الأشكال التكنولوجية والتنظيمية مع طلب السوق.

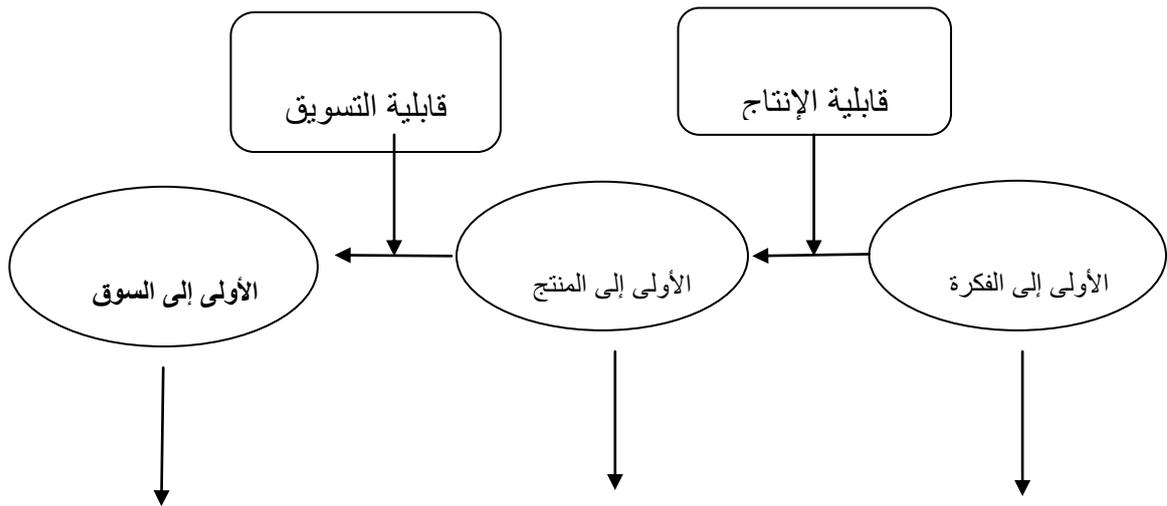
¹ بيتر دريكر، التجديد والمقاولة، ترجمة، حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، 1988ص18.

² ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق 2006، ص29.

³ نفس المرجع السابق ص29 .

وبهذا المفهوم السابق فإن الإبداع بالنسبة للمؤسسة يعني أن تكون هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو في الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في التوصل إلى السوق والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (2-1): مفهوم الإبداع -الأول إلى الفكرة، المنتج و السوق.



العامل المؤثر الجدة	كفاءة الإنتاج القرب من السوق	التحسين الكبير الهندسة	العامل المؤثر الجدة
الخبرة التسويقية التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير والترويج والإعلان.	الخبرة الهندسية، مرونة التكنولوجيا العملية، إدارة عمليات الكفاءة وإدارة كفاءة.	الخبرة الذاتية للمبدع أو الشركة، الأديبات والدراسات، الموردون الزبائن، المنافسة... الخ	الوسائل المساعدة

المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص

.48

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 48.

كما يعتبر الإبداع مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الآفاق أمام المؤسسة، لشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فعالا في المنظمة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة؛
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وللإبداع عدة مزايا أهمها¹:

- ارتفاع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع في الدول التي تولي اهتمام كبير للإبداع والمبدعين.
 - الإبداع عامل أساسي لانجاز نسبة إنتاج عالية وجذب المزيد من الاستثمار الموجه إلى الخارج.
 - يعتبر الإبداع الحافز على خلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية للدول والمؤسسات.
- كما يرى بعض الباحثين أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد

المؤسسات في تحقيق أربعة أغراض هي²:

- زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة المبيعات. يشير المجلس الاستشاري الكندي أن المؤسسات المبدعة هي التي تحقق أعلى معدل من المبيعات وبالتالي الحصة السوقية وربحية المؤسسة.
- تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال.
- تقليل تكاليف التخزين.

2. خصائص الإبداع

وللإبداع خصائص عديدة أهمها¹:

- الإبداع هو الإتيان بما هو جديد ومتمايز عن الآخرين من المنافسين المباشرين حيث ينشئ حصة سوقية للمؤسسة من خلال الاستجابة والتكيف للمتغيرات البيئية عن طريق الإبداع.

¹ د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 47.

² برفين جويتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 48.

- الإبداع مصدر من مصادر التجدد من اجل المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة وضمان استدامتها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن تكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المؤسسة المبدعة هي المتحرك الأول على مستوى السوق وهذا لأجل تميزها عن باقي المنافسين في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق أي بمعنى أن صاحب الإبداع هو السباق لكل ما هو جديد أو إدخال التعديلات والتحسينات على المنتجات.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص واستغلالها بناء على التوقعات والرؤية المستقبلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ثانيا. أسباب تبني الإبداع في المؤسسات و أهدافه¹

1. أسباب تبني الإبداع

الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها التنافسية والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

2. أهداف النشاط الإبداعي

تلجأ المؤسسات إلى النشاط الإبداعي بالنظر إلى الأسباب السابقة الذكر سواء تعلق الأمر بتطوير المنتجات، أساليب الإنتاج، العمليات، الأنشطة، الموارد، الولوج في الأسواق... الخ. كل هذا يعتبر ضرورة حتمية على المؤسسات للحفاظ على هامش التنافس و البقاء ضمن المنافسة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 97.

ومن أمثلة ذلك على هذه الأهداف يمكننا الاقتداء بالجدول الأتي الذي يمثل تلخيصا لأهم الأهداف المنتظرة لكل نوع من أنواع الإبداع السابقة الذكر سواء تعلق الأمر بطبيعة الإبداع و درجة الإبداع.

الجدول رقم (1-1): الأهداف من تحقيق الإبداعات

ميدان الأهمية	الإبداع التكنولوجي	الإبداع الت		
<ul style="list-style-type: none"> ● المنافسة، الطلب، و الأسواق - استبدال المنتجات بالتدريج - رفع فعالية السلع و الخدمات - استحداث منتجات مطابقة للمقاييس الدولية - الرفع أو الحفاظ على حصة السوق - دخول أسواق جديدة - تحسين عرض المنتجات - تخفيض مدة الرد على طلبات الزبائن 	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> ● الإنتاج و التطبيق - تحسين نوعية السلع و الخدمات - الرفع من مرونة العملية الإنتاجية و تقديم الخدمات - تخفيض التكاليف الوحدوية للعمل - تخفيض استهلاك المادة الأولية و الطاقة - تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوحدوية - تخفيض تكاليف تكوين المنتجات - احترام المعايير التقنية و فرع النشاط - تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات - تحسين الطاقات من حيث تكنولوجيا المعلومات 	-	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> ● تحسين بيئة العمل - تحسين الاتصال و التفاعل بين مختلف الوظائف - تشديد تقاسم أو انتقال المعارف مع مؤسسات أخرى 	-	-	-	-

-	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - الرفع من قدرة التلائم مع مختلف طلبات الزبائن - تحقيق علاقة التلائم مع مختلف طلبات الزبائن - تحسين شروط العمل
						<ul style="list-style-type: none"> ● <u>ميادين مختلفة</u> - تخفيض التأثيرات على البيئة - تحسين امن و سلامة العمال - احترام القوانين و التعديلات

المصدر: طراد فارس، مناقجت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر 2007/2009، ص 10.

المطلب الثاني: تحديد المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع

الإبداع هو ترجمة لكلمة (Innovation) عادة ما يتم الخلط مع بعض المفاهيم الأخرى مثل الاختراع، الابتكار، التحسين، الاكتشاف والبحث والتطوير، حيث يتم إعطاؤها نفس معنى الإبداع أو يتم استعمالها بشكل عشوائي، لذا ارتأينا التمييز بين هذه المصطلحات وإيجاد العلاقة بينهم.

أولاً. الاختراع (Innovation): الإبداع والاختراع مصطلحان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة، فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية¹، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى خلق شيء جديد.

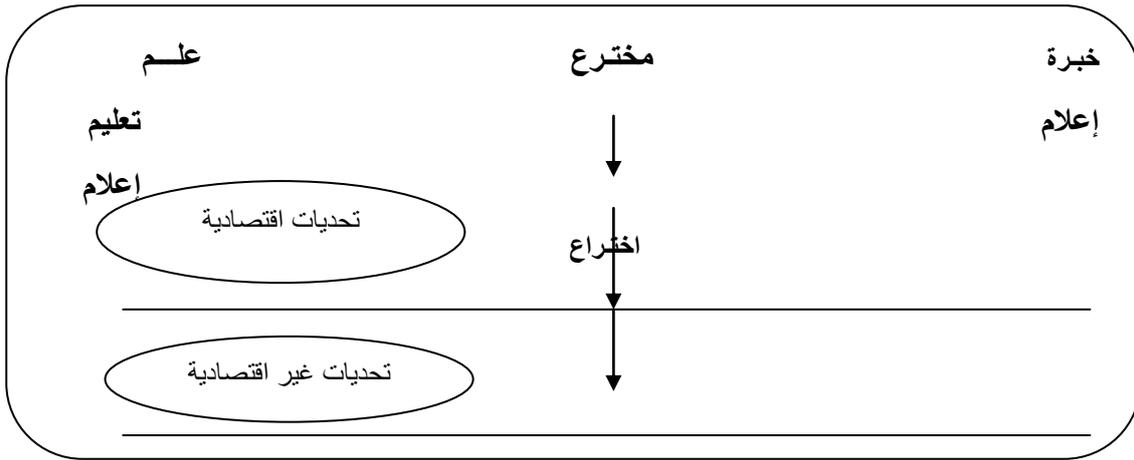
من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الاختراع يقتصر على الفكرة باعتباره المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة بينما الإبداع يتجسد في تطبيق هذا المصدر على ارض الواقع ممثلة في السلع والخدمات. وهذا يعني أن الإبداع هو تطبيق الاختراع، بالإضافة إلى وجود فرق آخر يتمثل في التأثيرات. إن الاختراع يعمل على التأثيرات التقنية في توليد الفكرة الجديدة أي مثلاً الموارد الملموسة تكون أقل أهمية

¹ بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 47.

في ضمان تحقيقه، بينما على العكس بالنسبة للإبداع فالتأثيرات الاقتصادية لها أثر كبير في تجسيد الأفكار إلى منتجات جديدة¹.

والشكل الموالي يقرب الصورة إلى الأذهان:

الشكل رقم (1-2): كيفية المرور من الاختراع إلى الإبداع



المصدر: رحمانى أسماء، مذكرة الماجستير، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر 2009/2008، ص 43.

ثانيا. الابتكار (Création): يرى بعض الباحثين أن الابتكار هو "التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أو هو قدرة المؤسسة، الفرد، الجماعة على ابتكار أشياء جديدة ذات قيمة في الخدمات، الإجراءات، العمليات" أو "هو إيجاد منتج بديل يلبي رغبات المستهلكين مقارنة بالمنافسين. وبهذا فان الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وعليه يمكن تمييز الابتكار و الإبداع من خلال مرحلتين هما¹:

¹ رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 20.
¹ برفين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2008 ص 58.

- مرحلة الابتكار التي تمثل التفكير غير المحدود وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدفا جديدا.
- مرحلة الإبداع وهي تمثل تحرك الإبداع نحو تحقيق هذا الهدف باستخدام التفكير التحليلي وتجسيده على أرض الواقع. والجدول الموالي يوضح مختلف الفروقات الموجودة بين الإبداع والابتكار.

الجدول (1-2): الفرق بين الإبداع و الابتكار

الإبداع	الابتكار	
● جماعي	● فردي	1. التحفيز
● فردية	● جماعي	2. طريق العمل
● مستمرة و طويلة	● غير مستمرة و فترائية	3. السيورة
● مقاس و مؤكد	● غير مقاس و محتمل	4. التأثير
● استعمالالوسائل الاستراتيجية	● التعلم و التمهين	5. التكوين
● تسيير المشاريع	● عاصفة الأفكار	6. نوع الاحتمالات
● مقارنة	● متباعدة	7. أنواع التفكير
● عمل تطبيقي	● عمل تفكيري	8. دور المستشارين
● جديد في النظام	● نظام جديد	9. النتائج

المصدر: رحمانى أسماء، مذكرة الماجستير "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009/2008" ص 44.

ثالثا. التحسين (Improvement): هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو مواءمة في الاستخدام.

رابعا. الاكتشاف: هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ما كان مجهولا و غير معروف لكنه سابق الوجود. مثل اكتشاف كاليدونيا الجديدة سنة 1492 فكاليدونيا كانت موجودة من قبل لكنها لم

تكن معروفة، كذلك اكتشاف الجراثيم من طرف "باستور" فكانت حية ترزق إلى حين وصل العلم لمعرفةها و تستمر في الوجود إلى غية ابتكار دواء جديد لها.

المبحث الثالث: الابداع التسويقي في المؤسسة.

يعد الابداع التسويقي أحد العناصر المهمة لضمان استمرار المؤسسة في العمل ونموها وتطورها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، وذلك للدور الكبير الذي يمارسه في تعزيز قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة وأساليب تسويقية مبتكرة تتلائم مع احتياجات المستهلكين والزبائن الذي تتعامل معهم المنظمة والذي بدوره سينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التسويقي في المؤسسة و عناصره:

ستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإبداع التسويقي وأهم نظرياته بالإضافة إلى بعض الموضوعات ذات العلاقة به والتي تخدم الأهداف الرئيسية للعناصر الآتية.

أولاً. مفهوم الإبداع التسويقي وخصائصه

1. مفهوم الابداع التسويقي

ولا يختلف مفهوم الابداع التسويقي في جوهره عن الابداع أو الابتكار عموماً، بخلاف التسويق حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا وذاك، فهو يمكن إدخاله كنظام و يمكن تعلمه ويمكن ممارسته.¹

ومن التعاريف الواردة حول الابداع التسويقي ما يلي:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبداعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة 2003 ص 20.

يعرف (Alderman, 2011) الإبداع التسويقي بقدرة المنظمة ورغبتها على توظيف مقدراتها الداخلية وهيكلها التنظيمي لدعم الأفكار المتميزة للعاملين وتبني الحلول الإبداعية لغرض تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في حين يرى (Li, 2012) أن الإبداع التسويقي أصبح من التوجهات الثابتة التي تحفز المؤسسة على تطوير مقدراتها الجوهرية وقدرات عاملها من خلال التعلم المستمر لتطوير منتجات تلبي المتطلبات الملحة لزبائنها على المدى القصير والمتوسط¹.

ويعرف أيضا الإبداع التسويقي على أنه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو السعر، أو الترويج، أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد.²

أما (Caruana, 2002) يرى أن الإبداع التسويقي يقود المنظمة لتحقيق القيمة مضافة لها ولعاملها وزبائنها ما يحفز القائمين عليها على السعي نحو إيجاد حلول غير تقليدية لاحتياجات الزبائن غير المتوقعة³.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول ان الإبداع التسويقي يمثل جهداً يساعد المؤسسة على تبني تغييرات تهدف إلى الاستفادة من الأفكار والمعارف لتطبيقها في إنتاج وتطوير منتجات المؤسسة وبما يضمن تحقيق أهدافها التنظيمية التسويقية وكذلك بما يضمن إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وتكييفها مع قدرات وإمكانيات المؤسسة.

ان الإبداع التسويقي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقي و لا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات او استخدام معدات التي تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع ام الترويج وهكذا. ان استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو ابداع تسويقي، توزيع المنتج بطريقة الية هو ابداع تسويقي، ابتداء

¹ ضرغام علي مسلم العميدي، رافد حميد عباس الحدراوي، امير نعمة محيف الكلاب، دور رأس المال النفسي في تعزيز الإبداع التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، المجلد 9، العدد 1، يناير 2019، ص 12.

² محمد زيدان سالم، عبير العجومي، هديل أحمد، وسام الغماري، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 2، ص 116.

³ عاكف لطفي خصاونة، الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابداع تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابداع تسويقي، و هكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الاخرين في السوق يدخل في مجال الابداع التسويقي.

2. خصائص الابداع التسويقي

يتصف الابداع والابتكار في مجال التسويق بعدة خصائص أهمها¹:

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء و فعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الابتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: أبعاد الإبداع التسويقي، عناصره ونظرياته

سنتناول في هذا المطلب مختلف الأبعاد التي وردت عن الباحثين إلى جانب التطرق لعناصره ونظرياته.

أولاً. أبعاد الإبداع التسويقي²

أشار مجموعة من الباحثين إلى ثلاث أبعاد رئيسة هي كل من الابداع في المنتج، الابداع في العملية والإبداع التنظيمي والتي سوف نوضحها بالتفصيل.

- **الابداع في المنتج (Innovation in Product):** هو مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة لتصميم منتجات بصورة مبتكرة عبر ادخال تطويرات ملحوظة على التصميم النهائي للمنتج والتعبئة والتغليف لغرض تحسين اداء وخصائص المنتج، اذ يؤكد الادب التنظيمي على ضرورة تبني توجه استراتيجي يركز على اعادة النظر بالتصميم الايكولوجي للمنتج لغرض الوصول الى الاستدامة عبر ابتكار وتطوير أصناف المنتجات، وتحسن دورة حياة المنتجات وتعزيزها. وتحسين رضا الزبون للتفوق على المنافسين.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن. 2003. ص 46.

² رفعت عبد الحلیم الفاعوري، "إدارة الابداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 76.

- الإبداع في العملية (Process Innovation): يقصد بإبداع العملة ب ادخال المزيد من التحسينات على كافة العمليات التنظيمية التسويقية بصورة مستمرة وذلك بهدف تمكين ادارة المنظمة من تطوير اعمالها بصورة تسمح لها بتقليل التكاليف والوقت والجهد الذي يبذله عاملها في اداء الاعمال والمهام اليومية ما ينعكس ايجابا على تحقيق عوائد مهمة لتطوير كافة عمليات المؤسسة.
- الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation): هو عبارة عن توجه تنظيمي يهدف الى تبني استراتيجية فعالة تقود الى احداث حالة من التجديد داخل الحدود التنظيمي يشمل كل ما يتعلق بالمنظمة من سياسات وصلاحيات وهياكل تنظيمية لغرض احلال ممارسات واساليب وطرق عمل تنظيمية جديدة او مطورة تزيد من المرونة التنظيمية وتحسن من اداء المهام فضلا عن تحسين التواصل والتفاعل بين العاملين وزيادة الخبرة لاستخدامها بفاعلية لتطوير الجوانب التنظيمية التي سوف يكون لها تأثير على الاداء التنظيمي التسويقي العام.

ثانيا. عناصر الإبداع التسويقي

هناك العديد من عناصر الإبداع التسويقي التي يمكن إبرازها بالآتي:¹

- 1-الطلاقة: وتشير إلى حجم النشاطات التسويقية خلال فترة زمنية محددة.
- 2-المرونة: وتعكس قدرة المنظمة على الانتقال بين موقف تسويقي و آخر و التعامل مع جميع المواقف.
- 3-الاصالة: أي مقدرة الفرد على طرح أفكار تسويقية جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل.
- 4-الميل إلى إبراز التفاصيل: أي المعالجة الدقيقة و الشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.
- 5- القدرة على معرفة المشكلات التسويقية و إدراك طبيعتها.

ثالثا نظريات الإبداع التسويقي:²

قدم عدد من الباحثين عددا من النظريات التي تفسر عملية الإبداع داخل المنظمة بما فيها الإبداع التسويقي ومن أهمها الآتي:

¹ رفعت عبد الخليم الفاعوري، مرجع سابق،ص85.

² سمية بروبي، "دور الإبداع في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص78.

1. **نظرية دفع التكنولوجيا :** وتسمى بالنظرية الهندسية للإبداع، وتعتمد هذه النظرية على البحث العلمي والحلول الهندسية لتحسين المنتجات أو عمليات التصنيع، وطبقا لهذه النظرية فإن البحث والتطوير الصناعي هي مصادر المنتجات والعمليات الجديدة أو المحسنة، إذ توضع مواصفات الإنتاج ويتم تطبيق التكنولوجيا لتصنيع منتج معين يطبق المواصفات المحددة في البحث الذي يمكن أن يكون براءة اختراع أو منشورات علمية. سادت هذه النظرية في عقد الستينات من القرن الماضي وأكدت على أن مصادر أفكار الحلول يجب أن تنشأ من السوق و هذا التصور وكان ممهدا لنظرية سحب السوق.
2. **نظرية سحب السوق:** لا تزال هذه النظرية تعطي دورا أساسيا للبحث العلمي كمصدر للمعرفة من أجل تطوير و تحسين المنتجات و العمليات و تعد الجدوى الفنية شرطا أساسيا و لكنه غير كاف للإبداع ، و تأخذ هذه الطريقة الكفاءة النظامية بنظر الاعتبار لضمان نجاح الإبداع المستمد من حاجات السوق ، لقد تحول الأبداع في هذه المرحلة إلى التركيز على الزبون/السوق وقد اتخذ التسويق دورا أساسيا في توليد الأفكار.¹
3. **نظرية سلسلة الارتباط:** نشأت هذه النظرية لتوضيح حقيقة أن الروابط بين المعرفة و السوق ليست تلقائية كما تفترضها النظرية الهندسية و نظرية سحب السوق، وقد جاءت هذه النظرية على مرحلتين: الأولى عند بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي إذ زاد الاهتمام بالربط بين البحث العالمي و السوق، و الثانية في نهاية الثمانينات و كان التركيز فيها ينصب على المعلومات المتولدة من خلال الروابط بين الشركة و زبائنها و تجهيزها ، و نلاحظ من خلال هذه النظرية أن إدارة الإبداع تعمل على تشكيل توليفات من الأشكال المادية و الملموسة لرأس المال مع شكل معين غير مادي وهي البيانات و المعلومات بشأن الزبائن و المجهزين .
4. **نظرية الشبكات التكنولوجية:** ظهرت هذه النظرية في نهاية الثمانينات و خلال التسعينات القرن الماضي من قبل مجموعة من الخبراء أطلقوا عليها اسم أنظمة الإبداع ، و تفترض هذه النظرية بأن المنظمة المدعة لديها شبكات متنوعة و متعاونة بقوة في تبادل المعلومات و قد ركزت على أهمية مصادر

اسمية بروبي، مرجع سابق، 2011، ص93.

المعلومات الخارجية بالنسبة للمنظمة المتمثلة بالزبائن و المجهزين و المستشارين و المختبرات الحكومية و الجامعات و غيرها .

5. نظرية الشبكة الاجتماعية: اعتمدت هذه النظرية على فكرتين سابقتين و تصور جديد، إذ اتفقت مع نظرية دفع التكنولوجيا التي أكدت على أن الإبداع محدد بالبحث ، و نظرية الشبكات التكنولوجية التي أكدت أهمية التفاعل بين المنظمات المبدعة و مصادر المعلومات الخارجية ، أما تصور هذه النظرية فهو أن المعرفة تلعب دورا أساسيا في تعزيز الإبداع إذ اعتبرتها عاملا من عوامل الإنتاج و محمدا للإبداع، وعن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات تصبح تلك المعرفة متاحة بسرعة فائقة في مختلف أنحاء العالم بما يشكل تحديا عبر تحويل المعلومات إلى معرفة .

المبحث الرابع: مراحل ومتطلبات الإبداع التسويقي

يجب أن ينظر إلى الإبداع في مجال التسويق على أنه عملية، ويترتب عن هذه النظرة أن الإبداع التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية إبداع في مجال آخر كما أنه يتطلب مجموعة من العوامل. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى المراحل الأساسية للإبداع التسويقي، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على عدد من المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسات من خلال عرضها ومناقشتها.

المطلب الأول: مراحل الإبداع التسويقي

تشمل العملية الإبداعية في المؤسسة مراحل وخطوات من النشاطات التي تقوم بها وتعتمدها لتحقيق الإبداعات. وعملية الإبداع النموذجية تضم المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة البحث عن الأفكار: كل ابتكار يبدأ بفكرة و عليه فإن المرحلة الأولى في عملية الإبداع التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط و من مصادر مختلفة، و بصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكار في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق و ردود فعل المستهلكين و المنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العملية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار (العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب...)، و يمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي:¹

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)", المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص.343.

أ. مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة)

ب. مختبر توليف الأفكار

ت. تحليل التغيرات الممكنة

المرحلة الثانية: غربة و تصفية الأفكار: ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار و التي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها و لذا يتوقع أن لا تكون هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة و مغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، و بالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها و لذا يجب غربة هذه الأفكار و تصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة و أهدافها، و عادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربة ما يسمى بمشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة، كما هو مبين في الشكل التالي:¹

الجدول رقم (3-1): مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة:

الفكرة سيئة	الفكرة جيدة	
ب	أ	قبول الفكرة
د	ج	رفض الفكرة

المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سابق، 1999، ص.64.

و يجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:

أولاً. خطأ الإسقاط: وتمثله الخانة ج في الشكل رقم (3-1) حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار تكون ناجحة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم بأرباح وافرة.

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، 1999، ص.64.

ثانياً. خطأ الإستمرار: للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة ب في الشكل رقم (3-1). وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو ملائم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار¹.

المرحلة الثالثة: تقييم الأفكار الابتكارية: وهنا يتم تقييم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة و/أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و/أو باختلاف خصائص العملاء". ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييمها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة².

المرحلة الرابعة: اختبار الفكرة: في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختيار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

المرحلة الخامسة: تطبيق الابتكار: بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الإبداع على نطاق واسع و تعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو باخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: متى؟ أين؟ لمن؟ وكيف؟، و التي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين

¹ نفس المرجع، ص.65.

² طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص.65.

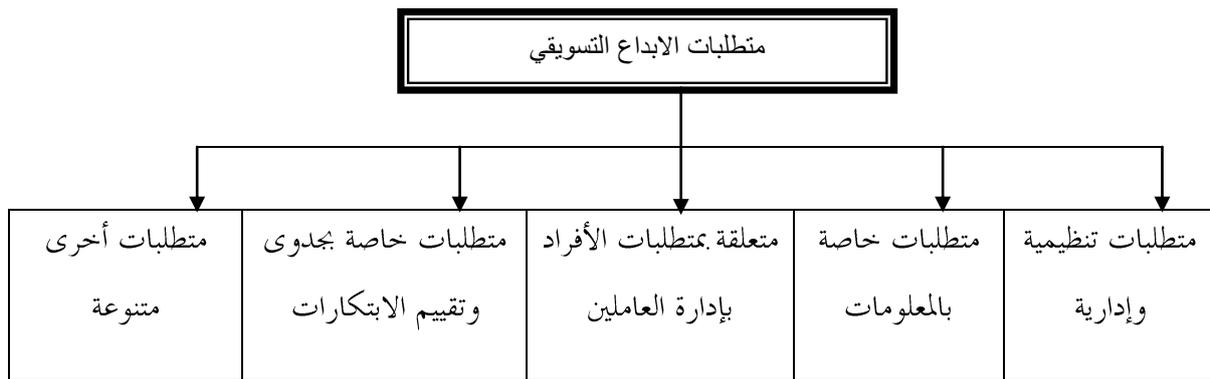
السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابداع الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

المرحلة السادسة: تقييم نتائج التطبيق: إن المراحل السابقة للإبداع لا تتضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

المطلب الثاني: متطلبات الإبداع التسويقي

إن تبني و تطبيق الابداع التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث إن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي.

شكل رقم : (3-1) يمثل متطلبات الابداع التسويقي



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 45.

وفيما يلي شرح الشكل السابق¹:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 53.

1. متطلبات تنظيمية وإدارية: تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

- **اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:** يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق فتتحقق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

- **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية:** يتطلب أي ابداع بصفة عامة والابداع التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابداع ليس مسؤولية التسويق أو البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

2. متطلبات خاصة بالمعلومات: تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:¹

- **وجود آلية أو نظام أمني:** وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالإبداعات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابداع، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها

- **توافر المعلومات المرتدة:** يتطلب الابتكار والإبداع في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً وهي الحادثة، الكافية، الشمول والتوقيت المناسب، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها وإبداعاتها التسويقية السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها

¹نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص 54.

لاحقا، وعلى ضوءها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

– **نظام فرعي للمعلومات التسويقية:** إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للإبداع التسويقي حيث يعرف على أنه "ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية"، ويعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالإبداع التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو ابداع في أي عنصر تسويقي آخر). من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية و هذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشغولين بالتسويق: تتطلب إدارة الأفراد المشغولين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار والابداع في مجال التسويق توافر عدد من العناصر:

– **اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف:** يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وكما أشرنا سابقا بأن الشخص المبتكر هو لب الابداع سواء في التسويق او في أي مجال آخر، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا و المتظاهرين بذلك.

– **نظام فعال لتحفيز على الابتكار:** إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابداع في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكل معنوي

(كالشهادات التقدير وشهادات التمييز..)، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الإبداع، وبالعكس مع من لا يساهم في الإبداع مثل عدم إعطائهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابداعات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالإبداع يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب.

4. متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية: نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الإبداعات استثمارات ومبالغ ضخمة وترافقها درجة مخاطرة عالية في عديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للإبداعات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الإبداعات، وقد يعارض البعض قيام المؤسسة لهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بإبداع تسويقي معين ثم يفشل، ومن جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ومن إمكانية الاستمرار أو التوقف وهنا يمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموما ودراسة جدوى الإبداعات التسويقية بصفة خاصة.

5. متطلبات متنوعة: هناك عدد من متطلبات الإبداع التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لها:

– **توقع مقاومة للإبداع التسويقي والاستعداد للتعامل معها:** قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الإبداع سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الإبداع، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الإبداع نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للإبداع، حيث يشعر

هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمراً حتمياً وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمننا في الإبداع التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم)، ومهم كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

– التوازن في مجالات الإبداع التسويقي: وهنا يجب عدم التركيز على الإبداع في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث يرى أبو جمعة على أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم من ما يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80% في الأسواق بالرغم من أن الإبداع في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة حيث يقصد بالتوازن في مجالات الإبداع التسويقي، تنوع الإبداع في مختلف العناصر التسويقية، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الإبداعات التسويقية¹

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص55.

خلاصة الفصل

إن من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل حول موضوع الإبداع التسويقي، أمكننا ذلك من التوصل إلى أن الإبداع التسويقي يعتبر من المحاور العملية التي تتبناها المؤسسات التي تريد التميز والتفرد في الاسواق، لان استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقدرتها على الصمود في وجه المنافسة، بمعنى آخر أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات يتوقف على مدى تحقيقها للمزايا التنافسية، ولا يكون ذلك إلا من خلال الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد الأول على مستوى (الفكرة، المنتج، السوق).

يتفق اغلب الكتاب والباحثين أن تسيير عملية الإبداع تختلف بدرجة كبيرة عن النشاطات الأخرى في المؤسسة، وهذا نظرا لصعوبته ومخاطره والوقت الذي يستغرقه في تحقيقه، إذ يتطلب من المؤسسة مرونة كبيرة في التعامل مع المبدعين و تزويدهم بكل المعطيات اللازمة لإنجاح عملية الإبداع في المؤسسة.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التسويقي

تمهيد

أصبح موضوع التنافسية والميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام كبير على المستوى العالمي من قبل منظمات الاعمال، وذلك إلى مواكبة المستجدات المعاصرة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة، الاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤسسات العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أي مؤسسة أن تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية، وعليه أخذت هذه المؤسسات في تبني السياسات الإصلاحية التي تهدف إلى تحقيق تنافسية مستدامة في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة و تدفق رؤوس الأموال.

وعليه سنتطرق في دراسة هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية والميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: بناء المزايا التنافسية واشكالها.
- المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- المبحث الرابع: الإبداع التسويقي والميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية والميزة التنافسية

يشغل موضوع التنافسية والميزة التنافسية جزءا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، التنافسية و المنافسة

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لمختلف التعاريف الواردة في التنافسية والميزة التنافسية والمنافسة والتميز بينهم.

أولا. الميزة التنافسية، مفهومها، أنواعها، خصائصها

تعد الميزة التنافسية أحد المصطلحات المرتبطة بالتنافسية والذي ظهر خلال الثمانينات من القرن الماضي. إذ تعتبر هذه الأخيرة المنهاج الأمثل والأحسن لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات والتحويلات والتطورات التي تشهدها البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على خيارات المؤسسة. لذلك فإن المؤسسات تحاول جاهدة في تسخير كل إمكانياتها للوصول إلى هاته الميزة التنافسية.

1. تعريف الميزة التنافسية

يعود مفهوم الميزة التنافسية أولا إلى "شمبرلين" ثم جاء بعده "سالزنيك" الذي ربط بين الميزة التنافسية والقدرة ويليها كل من "شندلر و هوفر" بحيث وضعوا تعريفا للميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع المميز والفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة¹¹.

وعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".² كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".³

¹ زغدار احمد، أطروحة دكتوراه، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 2005/2004 ص 16.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998، ص 37.

³ معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002، ص 8.

وكذلك تعرف الميزة التنافسية أنها مجموعة من الكفاءات المميزة والمستدامة التي تخلق هذه الميزة وذلك بتكيفها مع متطلبات السوق والمنافسة والتي تؤدي إلى خلق قيمة¹.

وتعرف أيضا بأنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"².

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها"³.

انطلاقاً مما سبق الميزة التنافسية هي جملة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين و تجعلها تتفوق عليهم من خلال استحواذها على حصة معتبرة من السوق تضمن لها نوع من الاستمرارية تبعاً لقدرتها التنافسية.

2. أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز عادة بين نوعين أساسيين من المزايا التنافسية:

أولاً. ميزة التكلفة أقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة. مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر⁴، والحصول على هذه الميزة يتطلب ما يلي⁵:

¹ احمد بن مويزة، التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2006/2005.

² الهام فكري طميلة، "استراتيجيات التسويق (إطار نظري و تطبيقي)"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

⁵ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة، مصدرها، تنميتها، تطويرها " مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004 ص18.

- مراقبة الحجم: يمكن التخفيض من التكاليف عن طريق توسيع تشكيلية المنتجات، الحيازة على وسائل الإنتاج الجديدة الأكثر كفاءة، التوسع في السوق أو في نشاط تسويقي مكثف، حيث أن الزيادة في حجم الإنتاج يؤدي تخفيض التكاليف الوحودية وهذا ما يسمى باقتصاديات الحجم، غير أنه يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى لكي لا ترتفع التكاليف في نشاط آخر.
- مراقبة التعلم: يتم الحصول على أثر إيجابي للتعلم من خلال القيام ببرامج تدريبية مخصصة لليد العاملة من أجل تطوير معارفهم، لتحصل المؤسسة على عوائد من خلال تخفيض تكاليف النفايات الأعطاب...
- مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من التخفيض من تكاليفها إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى مثلا فإن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة مراقبة جودة المنتجات التامة الصنع.
- مراقبة الإحراق: يتم ذلك إما بتجميع الأنشطة المهمة المنتجة للقيمة لاستغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنش مماثلة.
- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السابقة في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل نظرا لنوعية توقعها وأفرادها مورديها، أما في بعض القطاعات الأخرى فإن الانتظار يكون أحسن، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، أو لدراسة سلوك المنافسين وتحليل مواقعهم ثم الدخول بإستراتيجية ملائمة.
- مراقبة الإجراءات: في النشاط اليومي للمؤسسة يمكنها أن تقوم بتطبيق إجراءات مختلفة لتضمن حسن سيرها، لكن قد يحدث أن تؤدي بعض الإجراءات إلى الرفع من التكاليف وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بتخفيض التكاليف.
- مراقبة التموضع: إن لتموضع الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن الموردين له تأثيره على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد والسهولة في التوصل إلى الموردين.

ثانيا. ميزة تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز¹.

وتكتسب المؤسسة ميزة تميزها عن منافسيها عليها أن تحوز على عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي²:

- الإجراءات التقديرية: تلعب الإجراءات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة والخاصة بأنشطتها دورا أساسيا في تحقيق تفرد للمؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج، وغيرها من الاجراءات
- الروابط: يمكن أن ينبع التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع وهذه الروابط هي كالتالي: الروابط بين أنشطة المؤسسة، الروابط مع الموردين، الروابط مع قنوات التوزيع.
- الرزنامة: قد يكون لزم من دخول المؤسسة في ممارسة نشاط معين أثر في تحقيق التفرد فالمؤسسات التي كانت السبابة إلى استعمال شكل معين للمنتج يمكنها أن تحقق بها ميزة التميز كما قد يكون التأخر عن الدخول في ممارسة نشاط معين مجددا لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التموضع: قد يكون للاختيار الجيد لموضع أنشطة المؤسسة أثره في تحقيق التفرد، مثلا: يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية للأوراق النقدية ويساهم ذلك في التقرب من الزبون وبالتالي تحقيق التميز.
- الإلحاق: يمكن أن تبرز خاصية التميز لنشاط ما إذا تم إلحاقه بوحدات تابعة لنفس المؤسسة.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 90.

² امال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 92-30 أكتوبر 2002، ص52.

- **التعلم:** يحقق التعلم خاصية التفرد لنشاط معين إذا تم التحكم في ظاهرة التعلم بصفة جيدة حيث أن إتقان كيفية العمل يؤدي إلى تميز مستمر.
- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يكون ذلك من خلال ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهذا يسمح بمراقبة جودة تلك الأنشطة.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الإنتاج بالحجم الكبير إلى التميز و الإنتاج بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالنسبة للأنشطة ذات الحجم الصغير، وقد يؤثر الحجم الكبير سلبا على التميز، حيث أن الإنتاج بالحجم الكبير يفقد المؤسسة مرونتها عندما تواجه تغيرا في أذواق المستهلكين لأن تكلفة تغيير الأجهزة ومعدات الإنتاج تكون كبيرة.
- هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما (أو امتلاك أحدهما على الأقل) للحصول على قدرة تنافسية، أما بالنسبة للسوق المستهدف تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة ككل، أو قطاعا سوقيا معينا.

3. خصائص الميزة التنافسية:

- المزايا التنافسية لها العديد من الخصائص نذكرها فيما يلي:¹
- أن تكون مستمرة ومستدامة. بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 53.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى..
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

ثانيا. التنافسية، مفهومها، أنواعها ومستوياتها

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين للأعمال، على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين ، ويمكن توضيح ذلك في العناصر الآتية.

1. تعريف التنافسية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية و ذلك لتعدد واختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، استقرار، ابتكار وتجديد. وتعرف أيضا بقدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى¹.
- التنافسية هي قدرة المؤسسة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم².
- ويمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون"³.

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014 ص 139.

² نفس المرجع السابق، ص 139.

³ بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)، مذكرة الماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة بومرداس، 2014/2015، ص 12.

- ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية بأنها: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية¹.

في ضوء التعاريف السابقة تعرف التنافسية على أنها

.....

2. أنواع التنافسية

هناك من أشار إلى نوعين من التنافسية²

- التنافسية المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
- التنافسية غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع وتتمثل هذه المواد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة والموارد الطبيعية كالحامات الأولية وغيرها إضافة إلى الموارد البشرية.

3. مستويات التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على المستويات التالية:³

- تنافسية المشروع: تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

كما يقدم الباحث أوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:¹

¹ بن جدو بن عليّة، نفس المرجع السابق، ص 12.

² فراحتية العيد، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 197.

³ فراحتية العيد، مرجع سابق، 2015، ص 1، ص 210.

- أ. تهديد الداخلين المحتملين في السوق.
- ب. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.
- ت. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع.
- ث. تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة).
- ج. المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها.
- **تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:** يمكن قياس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المشروعات قاصرة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط (تجمع الأنشطة) يشترط أن تكون المؤسسات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل: توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المشروع، الحجم، الظروف التاريخية، وعوامل أخرى.²
- ويمكن قياس تنافسية فرع النشاط بالاعتماد على مقاييس تنافسية المشروع، و أهم المؤشرات المستخدمة مؤشرات التكاليف و الإنتاجية و مؤشر الميزة النسبية الظاهرة.
- **تنافسية البلد:** من الأمور التي تستوجب الحذر في المنافسة، أن الأمم تتنافس فيما بينها على نفس الشكل التي تتنافس فيه المنشآت و أن هناك احتمالاً لوجود خاسرين و راجحين ولذلك يرى بعض الكتاب أن ثمة العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية لكن التركيز يتم على نمو الدخل الحقيقي للفرد أو على النتائج التجارية للبلد.

¹ Austin,J.E, Management in Developing Countries : Strategie Analysis and operation techniques,New York, the Free Press,1990,p40

² فراحية العيد، مرجع سابق، ص 212.

المطلب الثاني: التفريق بين الميزة التنافسية، التنافسية، المنافسة

يمكن توضيح هذه الفروقات من خلال الجدول استنادا على التعاريف المتعلقة بكل العناصر المذكورة سابقا.

الجدول (1-2) : تفريق بين الميزة التنافسية، التنافسية، المنافسة

المنافسة	التنافسية	الميزة التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة. - الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته. - التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة. - القدرة على التصدير وتلبية حاجة السوق إلى التغيير وكفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وزيادة الإنتاجية وارتباطها بالزمن والقدرة على التطوير في الزمن. - قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على قطاعات سوقية معينة. - تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين. - استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة. - استخدام هياكل مختلفة للتكلفة.

المصدر: فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص102.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة بالتركيز على تحقيق مزايا تنافسية من خلال أبعاد مختلفة، ومن أهم الأبعاد التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:

أولاً. بعد الكلفة¹: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. وبالتالي 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 وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

ثانياً. بعد 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 التي تتميز بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الاعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة².

ثالثاً. بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. والمرونة تعني قدرة الشركة على

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص39

² أكرم احمد الطويل و رغيد 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.

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 هي¹:

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

ب. مرونة المزيح: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

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

ث. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

رابعاً. بعد التسليم²: 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 أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

أ. سرعة التسليم،

ب. التسليم بالوقت المحدد،

ت. سرعة التطوير

خامساً. بعد الإبداع **Innovation**: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع (Innovation) بوصفه بعداً أساسياً من أبعاد الميزة التنافسية والذي تنوعت آراء الكتاب والباحثين فيه، فهناك العديد من التعريفات الخاصة به والتي سبق التطرق لها في الفصل الأول.

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي³:

¹ Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223.

² Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560

³ موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990.ص112.

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث .
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات .
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها .
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - أ. تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
 - ب. سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا .
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائدها ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

المبحث الثاني: بناء المزايا التنافسية واشكالها

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال لذلك سنتطرق إلى مصادر، محددات وأشكال الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية¹

إن امتلاك المؤسسة لمصادر مختلفة وعديدة تجعل من الصعب تقليدها أو إلغائها من قبل المنافسين وبالتالي تستطيع المؤسسة من تحقيق السبق التنافسي وضمان استمرارها فمثلا انفراد المؤسسة بمنتج معين يصعب تقليده دلالة على تعدد مصادره مثلا في مجال صناعة الأدوية والصناعة الالكترونية أو الصناعة المتعلقة بالفضاء وغيرها من الصناعات، إذ انه ليس كل المؤسسات يمكنها الخوض في هذا المجالات. وأهم مصادر الميزة التنافسية نلخصها فيما يلي:

أولا. التكنولوجيا:

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج³ وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

ثانيا. المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى المستويات الأعلى من الإنجاز، لتحقيق التميز على المنافسين.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف المنتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال⁴.

¹ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سابق، ص28.

ثالثا. الجودة:

وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

رابعا. الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام أولا على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.)

خامسا. الموارد المالية

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة من خلال متغيرين أو بعدين أساسيين هما¹:

– حجم الميزة التنافسية.

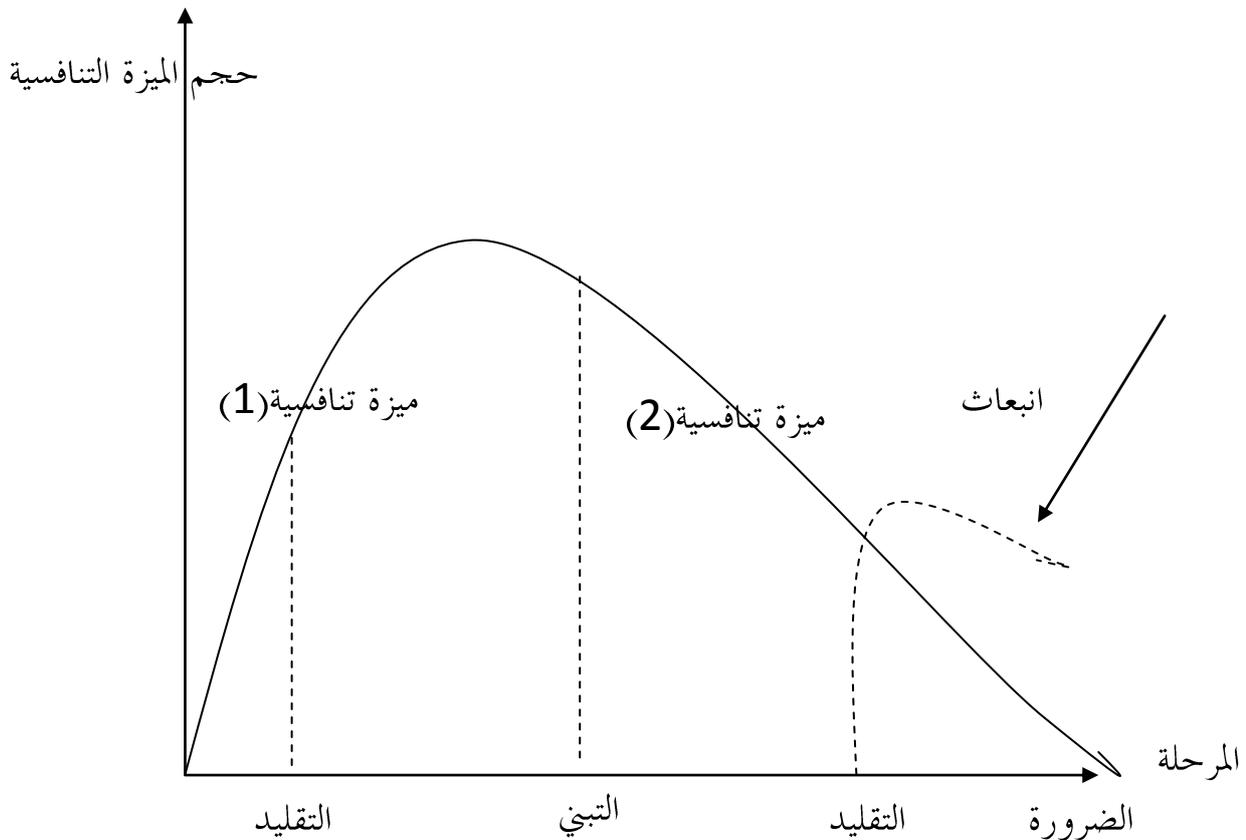
– نطاق التنافس.

و فيما يلي عرض لأهم ملامح هذه البعدين:

¹موسى غانم فنجان، مرجع سابق، ص120.

أولاً. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية لها دورة حياة. والشكل الآتي يوضح ذلك.¹



المصدر: العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص 440.

¹ العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص 440.

وفي ما يلي شرح لمراحل دورة حياة الميزة التنافسية¹:

- المرحلة الأولى: مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير ومن الاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر.
- المرحلة الثانية: مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع والانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد ومواصلة البحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا لتصل إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.
- المرحلة الرابعة: مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد وذلك لتحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها في السوق وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.

ثانيا. نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق على اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة¹، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- القطاع السوقي،
- القطاع الرأسي،
- النطاق الجغرافي،
- نطاق الصناعة.

(1) نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 88.

والجدول رقم (2-2) يوضح مختلف الفروقات الموجودة بين كل نطاق تنافسي.

جدول رقم (2-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1. نطاق القطاع السوقى	- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسى	- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوليد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى).
3. النطاق الجغرافى	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافى للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التى تعمل حاليا على نطاق عالمى أو كوينى، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن.
4. نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها الشركة ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

المطلب الثالث: أشكال الميزة التنافسية

هناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تتنافس عليها نذكر منها:¹

أولاً. الميزة بالتكلفة الأقل: من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض، وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة. وإن المنظمة التي تسعى إلى هذا الأسلوب من التنافس تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية، ثم إلى مكنتة الأيدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف والهدر في الموارد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة.

ثانياً. الميزة بالجودة: إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية ليست مقتصرة فقط على مواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليها وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجاً استراتيجياً لا بد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.

ثالثاً. الميزة بتشكيل المنتجات: التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة.

رابعاً. ميزة سرعة الاداء: يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية. ومثل هذا الامر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة العلاقة مع الزبون.

¹محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 247.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات العامة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

بعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الاستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، والسؤال المطروح في هذا الصدد: ماهي البدائل الاستراتيجية التنافسية من الممكن تنفيذها؟ وأي منها تكون الأفضل للمؤسسة؟

ونميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، وهي ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها بورتر بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

المطلب الأول استراتيجية قيادة التكلفة

سنحاول في هذا المطلب ابراز ماهية استراتيجية قيادة التكلفة مع التطرق لاجباياتها ومخاطرها على المؤسسات.

أولاً. التعريف باستراتيجية قيادة التكلفة

هذه الاستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة¹.

¹ روبرت أ، بتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 302، 303.

ثانيا. مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

1. مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

وتحقق استراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها:¹

- ما يتعلق بالمنافسين، المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2. مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

- كما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:²
- بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الاستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
 - مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.

¹ - محي الدين قطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص90.

² عبدوس عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص 57.

- صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: ان اتباع هذه الاستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات والسلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
- إتباع نفس الاستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
- إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبا هذه الاستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار ولا بالتكلفة، كالجودة والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز

سنحاول في هذا المطلب ابراز ماهية استراتيجية قيادة التكلفة مع التطرق لاجباياتها ومخاطرها على المؤسسات.

أولاً. التعريف باستراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال: تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع.¹

¹ مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ثانيا. مزايا ومخاطر استراتيجية التمييز

1. مزايا استراتيجية التمييز

- ويمكن القول بأن استراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:¹
- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
 - تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.
 - وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.

2. مخاطر استراتيجية التمييز

ومن مخاطر استراتيجية التمييز هو ان المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. وعندما يحدث ذلك تستطيع استراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على استراتيجية التمييز. وأحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. ولذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

سنحاول في هذا المطلب ابراز ماهية استراتيجية قيادة التكلفة مع التطرق لاجاياتها ومخاطرها على المؤسسات.

أولا. التعريف باستراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة.² وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم

¹ نادية العارف، الادارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 113.

² مايكل بورتر، مرجع سابق، ص 80.

منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. و هناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية:¹

- التركيز مع خفض التكلفة: التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشترين دون غيرهم.

ثانيا. مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز

1. مزايا استراتيجية التركيز

تمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية استراتيجية التركيز فيما يلي:²

- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظرا لقدرتها على تقديم منتجات لفئة معينة مقارنة بالمنافسين تقديم مثلها وهذا ما يمكن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدرا من التأثير على عملائها.
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لمطالباتهم المختلفة.

2. مخاطر استراتيجية التركيز

ومن أهم المخاطر التي تواجه استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:³

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الاستراتيجية.
- تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 148.

² روبرت ا.بتس، ديفيد. لي، مرجع سابق، ص 349.

³ نادية العارف، مرجع سابق، ص 112.

الشكل (2-2) الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الاستراتيجية

تكلفة أقل

تمييز المنتج

قيادة التكلفة	التمييز

الصناعة ككل

الهدف الاستراتيجي

قطاع سوقى معين

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق،

المبحث الرابع: الابداع التسويقي والميزة التنافسية

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تقدمه من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وان ذلك بدوره يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

المطلب الاول: الابداع التسويقي واستراتيجيات التنافس

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تقدمه من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال

اولا. تأثير الابداع على التكاليف

إن إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابداع التكنولوجي.

وبالتالي إن البعد الحقيقي للابداع هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الإستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

ثانيا. تأثير الابتكار على التميز

يمثل الابداع مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات عن باقي منتجات المنافسين، فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابداع منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

ثالثا. تأثير الإبداع على التركيز

يمكن الإبداع المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الإبداع مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال ذلك عجلات Michelin في صناعة السيارات، أو إذا كانت الخدمات المكتملة هامة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران. يجب الإشارة إلى أن الإبداع الهادف للتخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب اعتماده على التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.

المطلب الثاني: أثر الإبداع التسويقي على القوى الخمس التنافسية

إن القيام بعملية الإبداع يترتب عليها مجموعة من الآثار التي تنعكس على المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة، فهي تؤثر بصفة مباشرة على المنافسين، ولا يتوقف هذا الأثر عند هذا الحد بل يشمل مختلف القوى الخمس التنافسية¹:

1. أثر الإبداع على شدة المنافسة
2. أثر الإبداع على قوة تفاوض الزبائن
3. أثر الإبداع على قوة تفاوض الموردين
4. أثر الإبداع على الداخلين الجدد والمختملين
5. أثر الإبداع على تهديد المنتجات البديلة

أولا. الأثر على شدة المنافسة

هناك عدة أوجه لأثر الإبداع على شدة المنافسة، فيمكن للإبداعات أن تجعل من المنافسة شديدة أو تجعلها منخفضة وذلك عن طريق الإقلال أو الزيادة من قدرة النشاط بواسطة التأثير على نموها أو

¹ ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص154.

نسبة هامش التنافس. إذا جعلت الإبداعات من النشاط مربحا فان ذلك يؤدي إلى ازدياد عدد المنافسين في السوق وبالتالي تشتد حرب التنافس، ويحدث العكس إذا أدت الإبداعات إلى جعل نشاط ما غير مربح فان ذلك يؤدي إلى خروج عدد كبير من المنافسين وبالتالي تقل شدة المنافسة في هذا القطاع.

ثانيا. أثر الإبداع على الزبائن

يستمد الزبائن قوتهم من خلال قدرتهم على التفاوض و وزهم بالنسبة للقطاع، ويمكن للإبداع أن يغير هذه القوة بعدة طرق منها:

1. يمكن للإبداع التسويقي أن يجعل المنتجات المتواجدة في السوق أو المقدمة من قبل الموردين تتميز بالتمطية وبالتالي تتشابه والمنتجات المتواجدة، ومن ثم تفقد المؤسسات قوتها وأثرها بحيث يكون للزبائن حرية الاختيار بين الموردين والمؤسسات، فمثلا سيطرت الدولة على قطاع الاتصالات ساهم كثيرا في تقليل قوة المنتجين.

2. كما يمكن للإبداع يخلق تفضيل قوي من جانب المشترين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردين و الزبائن.

ثالثا. أثر الإبداع على الموردين

سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد أن الإبداع له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين.

إن ظهور موردين جدد أو على الأقل تطور وزن و قوة الموردين الحاليين، فان تنقل الزبائن بين هؤلاء الموردين يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية للموردين أمام الزبائن ومثال ذلك يتجسد في موردي الأجهزة الالكترونية حيث أصبحت هذه الأجهزة تستعمل في كافة النشاطات والصناعات كالطيران، صناعة السيارات وبالتالي ظهور موردين جدد في هذا المجال.

كذلك فإن الإبداع قد يتسبب في تعزيز قوة و وزن الموزعين أو العكس، فمثلا الافكار التسويقية الجديدة المتعلقة باستغلال تكنولوجيا الانترنت إلى الاستحواذ أكثر فأكثر على حصص سوقية على حساب شبكات التوزيع التقليدية.

رابعاً. الأثر على الداخلين المحتملين

يتعلق هذا الأثر على تأثير الإبداع على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين الجدد، بمعنى أن الإبداعات تساهم بشكل كبير في بناء حواجز للدخول عن طريق التكنولوجيا وكذا مختلف المعارف أو براءات الاختراع وبذلك تصبح المؤسسات محمية من المنافسين الجدد. إما لأنها الوحيدة المتحكمة في طرائق الإنتاج أو استطاعتها لخلق أفكار تسويقية جديدة لبناء الولاء لمنتجاتها.

خامساً. أثر الإبداع على المنتجات البديلة

يعتبر أثر الإبداع على المنتجات البديلة من أهم الآثار المترتبة عليه نتيجة طبيعة الإبداع ، كون أن في أغلب الأحيان المنتجات البديلة هي نتيجة لإبداعات جذرية تم التوصل إليها في شكل منتجات تتميز بخصائص وتصاميم جديدة كالوزن والصلابة، تحمل العوامل الطبيعية، تحمل درجات الحرارة العالية... الخ، و مثال ذلك الفخار و ألياف الكربون التي تعوض الحديد في بعض الصناعات خاصة منها الصناعات الفضائية والطيران وكذا صناعة السيارات لما تتميز به هذه المنتجات بالخصائص السابقة الذكر.

مما تقدم نستنتج أن المنتجات البديلة هي في أغلب الأحيان ناتجة عن أفكار تسويقية جذرية حصلت في قطاع ما ولهذا الإبداعات أثر كبير على المنتجات البديلة والتي في أغلب الأحيان تقوم بتعويض المنتجات الأصلية إلا في حالات نادرة يعارض فيها ذلك كل القوى التنافسية إضافة إلى الدولة نظراً لاعتبارات ما.

خلاصة الفصل

إن من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل حول الميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع التسويقي، تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية، ثم تناولنا الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها مع مراعاة القوى التنافسية، فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية و المردودية الاقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة.

و تبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة و فهم المؤسسة للتغيرات المستمرة حيث تحقق بهذا كسبها و محافظتها و تأكيدها للميزة التنافسية و تشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية.

ولن يتحقق لها هذا إلا إذا كانت المؤسسة على يقظة وترصد على جميع الأصعدة ولا سيما على الصعيد التنافسي وهذا محور فصلنا الثاني.

خاتمة

خاتمة

حاولنا في هذا البحث دراسة العلاقة بين الإبداع التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال الطرح الأتي: " ما مدى تأثير الإبداع التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟". وسعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها حيث تبرر هذه الدراسة أبعاد الإبداع التسويقي و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

وتوصلنا في الاخير إلى أن الإبداع التسويقي يعد الركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

– الميزة التنافسية (Competitive advantage)، هي جملة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين و تجعلها تتفوق عليهم من خلال استحوادها على حصة معتبرة من السوق تضمن لها نوع من الاستمرارية تبعا لقدرتها التنافسية (الإبداع).

– الإبداع التسويقي هو البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء (المستهلكين) كما انه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال إن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي من تستطيع الوصول إلى تفكير المستهلكين وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه و الاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة، وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع و نتيجة المشاركة تكون تحقيق الرضى للطرفين.

– إن تحقيق النجاح والتميز يتوقف على تقدمه المؤسسة من منتجات تتميز بالجودة العاليو وبقا التكاليف

– إن خلق صورة وموقع متميز في السوق تتوقف على الأخذ بعين الاعتبار تأثير القوى الخمس التنافسية.

نتائج الدراسة

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضا نموذجا يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين الابداع التسويقي والميزة التنافسية، وتوصلنا من خلاله إلى الاجابة على الاشكالية العامة للبحث وكذلك اثبات صحة او خطأ الفرضيات.

وفيما يلي سوف نبرز اهم النتائج في ضوء مراجعة الادبيات النظرية:

- توصلنا إلى أن الابداع يعتبر من المحاور العملية التي يتطلب من منظمات الأعمال تبنيه وذلك لخلق المزايا التنافسية والارتقاء بمستوى الجودة المقدمة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.
- للإبداع التسويقي دور جوهري في خلق المزايا وذلك من خلال توليد الافكار التسويقية الجديدة وتنمية العلاقات مع الزبائن، وبما يؤدي إلى تقديم لمنتجات ذات الخصائص الجيدة وبأقل التكاليف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- الميزة التنافسية يقصد بها تميزها عن باقي المنافسين من خلال تحقق المؤسسة ميزة تنافسية دائمة إذا اعتمدت بشكل أساسي على الابداع التسويقي الذي مفاده توليد افكار تسويقية تدعم مستويات الرضا لدى الزبائن.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية دائمة إذا أخذت باعتبار تأثير القوى الخمس التنافسية وهذا ما اثبتته مختلف الدراسات الميدانية المقدمة من قبل الباحثين كبورتر وغيره.

التوصيات

كخلاصة لما سبق نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في زيادة الإبداع التسويقي وكذا تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية:

1. الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير وتفعيلها على مستوى المؤسسات.
2. ضرورة دراسة السوق من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من أجل التميز عن المنافسين.
3. العمل على استغلال مختلف الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة خاصة العنصر البشري.
4. ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على تقديس الأفكار الإبداعية التسويقية، من خلال مشاركة العمال فيحل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسات.

5. ضرورة استيعاب الإبداع التسويقي في المؤسسات الاقتصادية باعتباره مرتكزا هاما في تحقيق الميزة التنافسية.

أفاق الدراسة

لا يقف موضوع بحثنا عند هذا الحد باعتبار انه هناك جوانب أخرى لم نتناولها في الدراسة ويمكن أن تكمل موضوع لأبحاث لاحقة و لهذا اقترح التطرق إلى نفس الموضوع بالتطرق إلى:

1- أثر الإبداع التسويقي في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية.

2- دور الإبداع التسويقي في تدنية تكاليف ادخال المنتجات الجديدة.

3- اثر الإبداع التسويقي على القوى الخمس التنافسية.

4- فعالية أداء الإبداع التسويقي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا. قائمة الكتب

1. برفاين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008 ص 58.
2. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 47.
3. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
4. بيتر دريكر، التجديد والمقاولة، ترجمة، حسين عبد الفتاح، دار الكتب الأردني، 1988.
5. تأليف بافين جوبتا، ترجمة احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
6. الد الكردي، "التسويق من منظور معاصر"، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الابداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. روبرت أبتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
9. سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، عمان، الأردن 1992.
10. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، السويس ، مصر، 2013.
11. صديق محمد عقيقي، مبادئ علمية وبحوث تطبيقية، الجيزة، مصر، 26 يناير 1976.
12. صلاح الشنواني. الإدارة التسويقية الحديثة، المفاهيم والاستراتيجيات، الإسكندرية، مصر، مطبعة شباب الجامعة، 1996.

13. طلعت اسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999.
14. عادل حسن ، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، 1988.
15. عاكف لطفي خصاونة، الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر 1972.
17. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان، "مبادئ التسويق مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان 2000.
18. محمد ابراهيم عبيدات، إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن.
19. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
20. محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم، دار الهدى للنشر، عمان، الأردن، 2000.
21. محي الدين قطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
22. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002.
23. موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990.
24. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
25. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى. عمان-الأردن. 2003.
26. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبداعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة 2003.

27. الهام فكري طميعة، "استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
28. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- ثانيا. قائمة الرسائل العلمية
1. احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 2006/2005.
2. رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
3. زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
4. سمية بروبي، "دور الابداع في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
5. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة، مصدرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
6. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
7. مصطفى شلي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية"، حالة المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة (E.N.A.D)، رسالة ماجستير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998/1997.

8. مصطفى شلي، دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية، حالة المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة (E.N.A.D)، رسالة ماجستير، فرع التسيير جامعة الجزائر 1998/1997.
9. ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
10. ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق 2006.
- ثالثا. المقالات والمنتقيات العلمية
1. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.
2. امال عياري و رجم نصيب، الإستراتيجيات للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 92-30 أكتوبر 2002.
3. ضرغام علي مسلم العميدي، رافد حميد عباس الحدراوي، امير نعمة مخيف الكلاب، دور رأس المال النفسي في تعزيز الابداع التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، المجلد9، العدد1، يناير 2019.
4. العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص 440.
5. محمد زيدان سالم، عبير العجرمي، نهيل أحمد، وسام الغماري، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، سلسلة العلوم، المجلد 13، العدد2، الإنسانية 2011 .

- **Ouvrage**

1. Austin,J.E, Management in Developing Countries : Strategie Analysis and opertion techniques,New York, the Free Press,1990
2. FLORENCE Durieux. Management de l'innovation. Une approche évolutionniste. Vuibert. Edition mars 2000
3. Jaque Lambin, "le Marketing stratégique",Science édition,Paris,France,2éme édition,1993
4. Lazary « le marketing c'est facile » ES-SALEM, Alger, 2001
5. Marc Vander cammen – brgitte pontion patrick gioulon matine ganthy since cheal nelly jospin permet andre toy marketing edition de boeck univerte 2002
6. Max Moreau Le management pratique de l'entreprise économique , Paris , 1980.
7. Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223.
8. Philip Kotler et Bernart Dubois .Marketing Management,Public-union, 9 édition, Paris France,1997
9. Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560
- 10.Vernette.E « marketing fondamental »2 edition eyrolles Paris,France 1992

