

" دور الابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية "

الدكتور. علاش أحمد

أكلية العلوم الاقتصادية والتسيير

جامعة سعد دحلب . البليدة

الجزائر

ملخص:

إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو التنوع والتوسع والتعدد ، وهذا ما يكسبه الحركية السريعة والمستمرة ، وينتج عنه تنافس حاد يؤدي إلى حالات عديدة من الإفلاس ومغادرة السوق ، فما مدلول تلك الكلمات :
التنوع : لم يعد بالإمكان الاعتماد على نوع واحد من المنتجات ، أو تصميم واحد لنفس المنتج ، أو أسلوب تقاسم وحيد للمستهلك لذات المنتج ، على هذا الأساس تجد المؤسسات نفسها أمام منافسة في ذات الإطار قد تسلبها زائنها الذين اعتادوا على شراء منتجاتها .

التوسع : إن الاقتصاد الحديث عرف توسعا كبيرا في مختلف المجالات وهذا ما يوسع رقعة المنافسة بين مختلف المؤسسات ذات النشاط الواحد أو المشابه ، ففي السابق كان حجم الإنتاج محدودا ، ومع تطور أساليب الإنتاج والإدارة والتكنولوجيا ووسائل النقل والدعاية والإعلان أصبح الإنتاج الواسع ممكنا ، وفي حالات انحصار الطلب يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء لدى المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة .

التعدد : يضاف إلى العنصرين السابقين تعدد المنتجين وازدياد عددهم باستمرار ، فعدد الشركات النشطة في ذات المجال يزداد يوما بعد يوم ، فيؤدي ذلك إلى إعادة تشكيل خارطة الزمان ، فإذا كان لدينا في السابق تمركزا حول مؤسسة واحدة ، فإن الانتشار المتباين للزمان أصبح اليوم السمة الغالبة ، ولا يتبع هذا الانتشار التوزيع الطبيعي .

Abstract:

What distinguishes the modern economy and the expansion of diversity and plurality, and that the earnings of the rapid and continuous dynamics, and results in fierce competition leads to many cases of bankruptcy and leave the market, what is the meaning of these words:

Diversity: no longer possible to rely on one type of product, or design one for the same product, or method of providing a single consumer for the same product, such institutions find themselves in the competition in the same frame may take away customers who are accustomed to buy their products.

Expansion: A modern economy knew a significant expansion in various fields and that is what expands the scope of competition among the various institutions with one or activity of Like. In the past, the output was limited, with the development of methods of production, management and technology, transportation, and advertising became mass production possible, and in cases of restriction of demand will lead to a decrease in the performance of the weak institutions that can not

afford to compete. Diversity: In addition to the above components of multiple producers and their number constantly increased, the number of companies active in the relevant field is increasing day after day, thus leading to the restructuring of the map, customers, and if we had previously concentrated on one institution, the spread differential for customers today is the dominant feature, This proliferation does not follow normal distribution.

مقدمة :

تتميز الأسواق الحالية بالمنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية ، وتنتقل المنافسة من المحيط الضيق للمؤسسة إلى المحيط العالمي نظرا لتقارب المسافات وتحطيم الحواجز التقليدية بين الدول ، والدخول في عوامة النشاط الاقتصادي بعدما كان قديما يُنادى بحرية انتقال رؤوس الأموال والبضائع والأشخاص .

هذا ، ولم يعد للدولة الحديثة تدخلا واضحا لحماية المؤسسات الوطنية الوليدة من المنافسة الأجنبية ، خاصة مع الانضمام المتنامي للدول للمنظمة العالمية للتجارة ، ولم يعد بالإمكان تحديد عدد المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاجي معين . يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة ، وشدة الاستباق إلى الاستحواذ على الأسواق في كل دول العالم ، وتجد أية مؤسسة نفسها أمام تهديدات حقيقية بالزوال والخروج من السوق الذي قد يكون مبكرا ، وقد حدث هذا فعلا للمؤسسات الجزائرية بعد التحرير ، وكانت المؤسسات الصينية سببا في ذلك .

من خلال هذا التقديم يمكن طرح الإشكال كالاتي :

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تضمن مكانتها في السوق عن طريق الابتكار ؟
الابتكار هو القدرة المستمرة على تقديم الجديد للسوق يسمح بالمحافظة على الزبائن ، ومحاولة اكتساب آخرين ، بما يسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق ، والتوسع باستمرار من خلال تحقيق الميزة التنافسية التي تعني تفضيل المستهلكين لمنتجات هذه المؤسسة .

لماذا الابتكار ؟

تتميز المنتجات بدور حياة ، فعند ظهورها الأول تكون لصالح المؤسسة التي ابتكرتها ، ويكون عائدها ضعيفا نظرا لارتفاع التكاليف ، لكن أثناء النضج يصبح عائدها مرتفعا بعد التحكم في أسرار إنتاجها وزيادة مستهلكيها ، عندئذ يظهر مقلدها فتكسر الأسعار وتختفي الجودة الحقيقية وقتئذ ينبغي للمؤسسة أن تجد بديلا عن هذه المنتجات من خلال الابتكار الذي لا يعني بالضرورة منتجا جديدا كلية ، إنما يأخذ الابتكار مستويات نوجزها فيما يلي :

• ابتكار إنتاجي : يعتمد على التطوير المستمر KAISEN : تسمح بتفوق المنتج

الجديد على القديم ، دون أن يكون المنتج مخترعا .

- ابتكار جذري : يعتمد على الاختراعات ، وتكون للمؤسسة براءة الاختراع تسمح لها بالاستفادة من المنتج الجديد لفترة أطول .
- ابتكار إداري : للأسلوب الإداري دورا أساسيا في زيادة تنافسية المؤسسة ، فالجمود الإداري يؤدي إلى قتل الفرص المتاحة .
- ابتكار تسويقي : أغلب المؤسسات الاقتصادية حاليا تلجأ للابتكار في التسويق جلبا لانتباه المستهلك دون أي تغيير في جوهر المنتج .

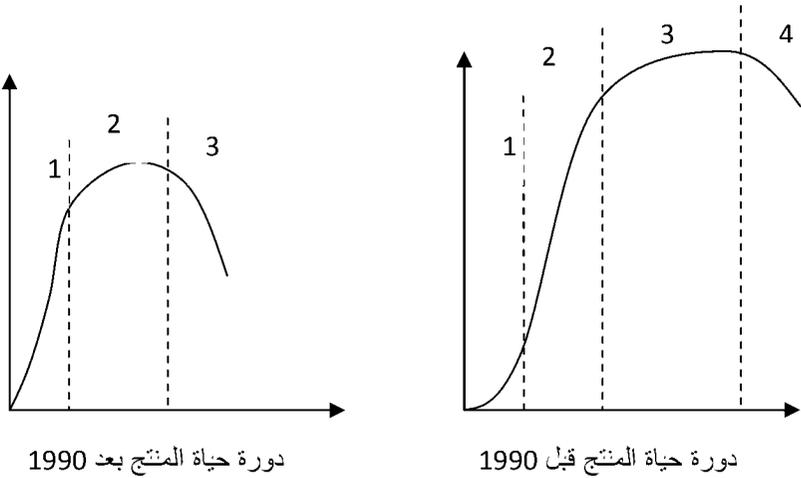
الكلمات الدالة : الابتكار ، التنافسية ، الجودة ، الإدارة ، التسويق ، التجديد

أولا : المجال الإنتاجي :

لم تعد الكثير من المنتجات الحالية تتمتع بدورة حياة طويلة ، وهذا راجع لسرعة البحث والتطوير المؤدية إلى الإبداع المسفر عن منتج جديد ، أو إخراج القديم في شكل أفضل عما كان عليه في السابق ، وهذا ما يسمح بتجديد رغبة المستهلك فيه وضمان حجم مبيعات أكبر يضمن للمؤسسة الاستمرار في النشاط .

يلاحظ ذلك في كثير من المنتجات التي لم تعمر طويلا ، والمؤسسة التي كان لها السبق في إيجاد بديلا للمنتجات التي أكملت دورة حياتها ، تكون لها القدرة على الاستمرار في السوق وهذا ما يجعل الكثير من المؤسسات الأخرى العاجزة عن الإبداع تفقد زبائنهم تدريجيا ، وبالتالي الخروج من السوق في آخر المطاف ما لم تتدارك النقص والتأخر .

وفيما يلي مقارنة بين دورة حياة المنتج قبل تسعينيات القرن العشرين وما بعدها .



الملاحظ من خلال الشكلين هو اختلاف دورة حياة المنتج بين الفترتين المختارتين ، ويمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال المقارنة التالية :

دورة حياة المنتج قبل 1990	دورة حياة المنتج بعد 1990
<p>. وجود فترة الظهور التي تسبق فترة النضج والمثلة بالمنطقة رقم 1 ، مما يدل على أن المنتج الجديد يحتاج إلى فترة زمنية ليصبح مألوفا لدى المستهلك</p> <p>. بعد ذلك نجد فترة الرواج التي تدل على استحسان المنتج من قبل المستهلك وتأخذ وقتا أطول لنصل إلى قمة الرواج ، وهي المنطقة رقم 2 . يلي ذلك فترة النضج التي تستقطب المقلدين مما يؤدي إلى قتل المنتج ، وهي المنطقة رقم 3 . أخيرا نجد مرحلة اختفاء المنتج تدريجيا ليتم تعويضه بمنتج آخر ، أو تحسين المنتج القديم .</p>	<p>. عدم وجود فترة الظهور . فترة الرواج تظهر مع ظهور المنتج بسبب تطور وسائل الدعاية والإعلان ووسائل تقديم المنتج للمستهلك ، المنطقة رقم 1 تمثل ذلك وهي أقصر منها في الشكل السابق . بعدها نجد فترة الرواج التي تجلب المقلدين وتقتصر من حياة المنتج، والمثلة بالمنطقة رقم 2 . أخيرا نجد مرحلة اختفاء المنتج تدريجيا ليتم تعويضه بمنتج آخر ، أو تحسين المنتج القديم .</p>

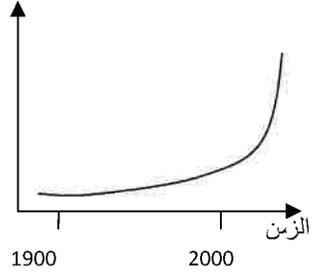
من خلال هذه المقارنة البسيطة بين المرحلتين ، يتبين لنا أهمية الإبداع والتطوير في المؤسسة من أجل ضمان الاستمرار في السوق والتوسع ، ويمكن تأكيد ذلك من خلال إدراك ما يميز حركة الإنتاج الحديثة التي تتميز بتفجر المنتجات وزيادة عدد المخترعات ، فلم يعد الزمن يشكل حاجزا أمام التطوير والتحديث الناتج عن زيادة مخصصات البحث والتكوين ، والشكل التالي يبين انفجار المنتجات الجديدة مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين .

مدى المنتجات

يبين الشكل مقارنة بين فترتين :

الأولى تتميز بالبطء الشديد في اختفاء منتج وظهر آخر مكانه .

أما الفترة الثانية فتوضح التسارع الكبير في إيجاد منتجات بديلة أكثر تطورا



المصدر : نجم ! بود نجم ، دارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، 254 ص "ما" #رد" 2003 ، ص 254

مثال : في مجال صناعة الحواسيب لاحظنا فارقا كبيرا بين نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، حيث توالى بسرعة كبيرة التطورات في مجال أجزاء الحاسوب إلى درجة أن تصريف " المعالج micro processeur " على سبيل المثال أصبح يشكل هاجسا لدى التجار خوفا من ظهور جيل جديد أكثر تطورا يلغي الجيل القديم . وهكذا بالنسبة لبقية الأجزاء الأخرى ، نفس الشيء تقريبا لكن بمدة أقل في مجال البرمجيات .

ملاحظة : من خلال مقارنة دورة حياة المنتج من خلال الفترتين المختارتين ، تبين لنا أن الاختلاف فقط يكمن في مرحلة الإدخال ، أين يتم حاليا اقتحام السوق من أول ظهور للمنتج بخلاف ما كان عليه الحال سابقا من ضرورة التعريف بالمنتج لمدة أطول .

جدول رقم (1) : يبين خصائص فترة ظهور المنتج

المبيعات	منخفضة
التكلفة	عالية
الأرباح	قليلة
التدفق النقدي	سالب
الزبائن	مكتشفون
المنافسون	عدد قليل

يكون حجم المبيعات ضئيل بسبب عدم شيوع المنتج وتتحمل المؤسسة في هذه المرحلة تكاليف عالية نظرا لعدم تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة ، وبالتالي تكون الأرباح قليلة ، والزبائن في هذه المرحلة يكتشفون المنتج الجديد ، وهم بصدد التعرف على مزياته ، ويكون المنافسون قليلون نظرا لعدم ظهور مزايا المنتج الجديد من حيث الإيرادات والأرباح .

جدول رقم (2) : يبين خصائص فترة نمو المنتج ورواجه

يكون حجم المبيعات متزيدا بسبب شيوع المنتج باستمرار، وتأخذ تكاليف المنتج في الانخفاض نظرا لتغطية التكاليف الثابتة، وتزيد الأرباح بتزايد المبيعات، والزائن في هذه المرحلة تزيد ثقتهم في المنتج كلما ازداد عددهم، وهم بصدد تأكيد مزياه، ويكون عدد المنافسين في زيادة نظرا لزيادة انتشار المنتج الجديد وظهور إيراداته وأرباحه

المبيعات	نمو متزايد
التكلفة	متوسطة
الأرباح	في تزايد
التدفق النقدي	موجب
الزبائن	تزايد الثقة
المنافسون	زيادة عددهم

جدول رقم (3) : يبين خصائص فترة نضج المنتج

يكون حجم المبيعات في تراجع بسبب زيادة عدد المنتجين، وتنخفض في هذه المرحلة تكاليف المنتج أكثر نظرا لتغطية التكاليف الثابتة والمتغير بسبب التحكم في إنتاجه، وتنخفض الأرباح بسبب عملية كسر الأسعار، والزائن في هذه المرحلة يتشتتون بين المنتج الأصلي والمقلد، ويكون عدد المنافسين في تناقص نظرا لخروج بعضهم من السوق.

المبيعات	تراجع النمو
التكلفة	منخفضة
الأرباح	في تراجع
التدفق النقدي	كبير
الزبائن	رسوخ الثقة
المنافسون	يبدأ بالتناقص

جدول رقم (4) : يبين خصائص فترة تدهور المنتج

يتدهور حجم المبيعات بسبب فقدان الثقة في المنتج المقلد، وتكون تكاليف المنتج منخفضة بسبب استخدام مدخلات منخفضة السعر والجودة، وبالتالي تتراجع الأرباح بصفة أكبر، والزائن في هذه المرحلة تتراجع ثقتهم في المنتج، ويكون عدد المنافسين في تراجع مستمر نظرا لضعف الأرباح، ويؤدي ذلك في النهاية إلى اختفاء المنتج

المبيعات	في تدهور
التكلفة	منخفضة
الأرباح	منخفضة
التدفق النقدي	متناقص
الزبائن	تراجع الثقة
المنافسون	تناقص عددهم

ضرورة الإبداع الإنتاجي : إن تدهور المنتج واختفائه من السوق يحتم على المؤسسات الاقتصادية التفكير في البديل الذي يسمح بتحقيق الأرباح المقبولة لفترة زمنية أخرى تدوم مدة دورة حياة

المنتج ، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة إلا بالابتكار والإبداع في هذا المجال ، وسوف نوضح ذلك من خلال أهمية الإبداع لضمان الميزة التنافسية للمؤسسة .

أهمية الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية :

إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يتميز بتعدد المنتجين الراغبين في اكتساب أكبر مساحة في السوق ، ولن يتحقق ذلك إلا باكتساب المؤسسة للميزة التنافسية التي تسمح لها بضمان القدرة على منافسة الآخرين النشطين في نفس المجال ، وبالتالي البقاء في السوق ، ولن يتحقق لها ذلك إلا بالابتكار الذي يعني إصدار منتجات جديدة أو تعديل ملفت في منتجات قديمة ، أو طرق مستحدثة في التسويق أو الإدارة ، يسمح لها ذلك بتحقيق أهدافها . (سيمون ووتون - تيري هورن ، ص6) .

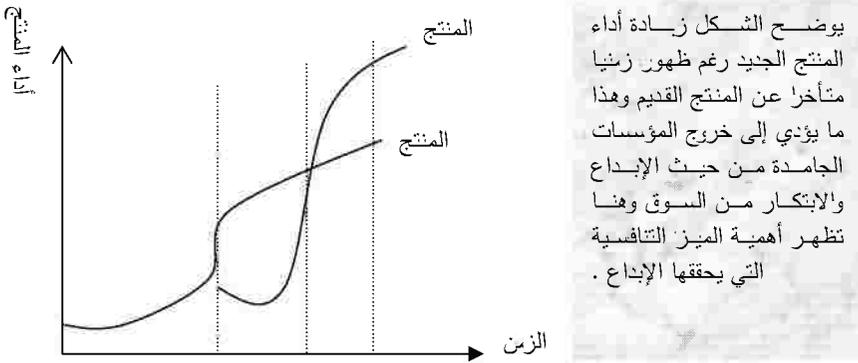
أسباب الخروج من السوق : إن البقاء في السوق في ظل المنافسة الكبيرة ، يشكل هدفا حقيقيا لكل المؤسسات ، إلا أن عدم التقيد بأسباب البقاء في السوق قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وخروجها من السوق ، فما هي تلك الأسباب :

1/ **عدم القدرة على الإبداع والابتكار :** لا يمكن في ظل الاقتصاد الحالي المتميز بتسارع كبير في ظهور المنتجات الجديدة والأكثر جاذبية للمستهلك ، أن تظل المؤسسة محافظة على نفس المنتج لمدة أطول ، لأن ذلك يفقدها زبائنها . وعليه يكون الابتكار والإبداع أفضل وسيلة للمحافظة على الميزة التنافسية. وفي الواقع لا تكاد تخلو مؤسسة اقتصادية من وحدة أو إدارة متخصصة في البحث والتطوير ، حيث أن تطوير المنتجات الجديدة وإدخال الأساليب التنظيمية الجديدة صار واحدا من السمات الأساسية للمؤسسات اليوم ، وصار من أهداف المنظمات إدخال منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود منها فعلا (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، ص653) .

2/ **ظهور منتجات جديدة أكثر جاذبية للزبائن :** (samehar.wordpress.com) يمكن اختصار ذلك في عبارة " المنتج يزيح المنتج " . فالمنتج الجديد الذي يكتسح السوق ويكتسب رضا الزبائن من شأنه التأثير سلبا على المنتجات من نفس الفصيلة ولنفس الاستخدام ، فيؤدي ذلك إلى خروج مؤسسات عديدة من السوق ، ولا تستثنى من ذلك المؤسسات الرائدة ، لأن السوق لا تحابي أحدا . وكمثال على ذلك نجد في عام 1880 تنافست مع شركة أديسون

ثمان شركات ، لكنه حصل على جائزة أحسن منتج من لندن وتوفيق على منافسه الإنجليزي جوزيف سوان الذي كان أسبق من أديسون في اختراع مصابيح متطورة ، وأصبح أديسون ينتج 75% من إجمالي إنتاج المصابيح الكهربائية في الولايات المتحدة وفي عام 1925 حدثت تطورات هامة في هذه الصناعة ، وظهرت مصابيح الشعيرات المعدنية ، وخلفت شركة جنرال إلكتريك شركة أديسون ، وزاد إنتاج مصابيح لوئجستون من 15 مليون إلى 200 مليون مصباح بين عامي 1914 و 1925 . وفي 1992 أعلنت مؤسسة صغيرة في كاليفورنيا هي انترسورس تكنولوجيا عن إنتاج مصباح يعطي نفس كمية الضوء باستهلاك ربع طاقة المصابيح العادية وعمرها الافتراضي يتراوح بين 15 و 20 ألف ساعة مقابل 750 و 1500 ساعة في الأنواع الأخرى ، بهذا اختفت شركة أديسون من السوق (جيمس أترباك ص 4)

ويمكن توضيح عملية إزاحة منتج لآخر بيانيا كما يلي :



3/ عدم القدرة على التنبؤ بظهور المنتجات المسيطرة وأهميتها : إن المؤسسة التي تطمن لرواج منتج معين لمدة زمنية طويلة ، لا تدرك وجود مؤسسات أخرى تعمل على إيجاد البديل من خلال سلسلة من الدراسات والبحث والتطوير وتفعيل الإبداع عن طريق التحفيز وتبني الأفكار الجديدة الخلاقة ، إلى الحد الذي تصادف بظهور المنتج المنافس الذي يفقدها المكانة في السوق .

4/ عدم امتلاك التكنولوجيا : تلعب التكنولوجيا المتجددة دورا أساسيا في تفعيل الابتكار الصناعي ، ويلعب المزج بين عدة تكنولوجيا سائدة أقصر طريق للوصول لمنتجات مبتكرة (صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، ص 180) ، والمؤسسة التي لا تملك التكنولوجيا الكافية لتحقيق الابتكار والتجديد تفقد ميزتها التنافسية ، وتفقد بالتالي مكانتها في

السوق ، خاصة وأن المستهلك يميل أكثر إلى المنتجات ذات التكنولوجيا العالية ويظهر ذلك جليا في الصناعات الالكترونية ، السيارات ، الأجهزة الكهرومنزلية ، وغيرها .
هذا ، ويعتبر الإبداع التكنولوجي وسيلة من وسائل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ولم يعد بالإمكان الاعتماد على طرق الإنتاج التقليدية للبقاء في السوق أو التوسع فيها عن طريق المحافظة على الزبائن أو اكتساب آخرين . (ibda3.ma-blog.com/archives/13)

كيف تتصرف المؤسسات التي لا تملك الميزة التنافسية في حال زيادة حدة المنافسة ؟
عندما تفاجأ المؤسسات القديمة التي لا تعتمد على الإبداع بغزو تكنولوجياي قد بخرجها من السوق ، تحاول اللجوء إلى حلول سريعة تسمح لها بالصمود ، من بين هذه الحلول ما يلي (جيمس أترباك) :

. **اعتماد برامج البحوث والتطوير** : وهذا يحتاج إلى قدرة تحكم عالية ، ونتائجه قد تستغرق وقتا طويلا قد يكفي لظهور تكنولوجيات أكثر تطورا من قبل المؤسسات المنافسة .
. **الاندماج** : تسعى المؤسسات التي لا تملك ميزة تنافسية إلى البحث عن المؤسسات القادرة على المنافسة لتندمج معها من أجل البقاء في السوق ، وهذا قد يؤدي إلى فقدان اسم المؤسسة ..
. **ازدواجية العمل** : يكون ذلك عن طريق المحافظة على المنتج القديم ، والعمل على تطوير منتج جديد يسمح بالبقاء في السوق ، وهذا يكلف المؤسسة مصاريف إضافية ، لا يمكن لكل المؤسسات تحملها .

ثانيا : المجال الإداري : تمثل الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الحالية عصب القيادة نحو اكتساح الأسواق والمحافظة على المساحة المكتسبة منه ، ويلعب الإبداع الإداري دورا أساسيا في إيجاد القيادة الكفؤة التي تشرك كل عناصر المؤسسة في تكوين الرؤيا الحقيقية لما سيكون عليه المستقبل .

إن الإدارة المتصفة بالجمود ومقاومة كل تغيير ، لا تسمح للمبدعين بتحقيق التغيير الضروري في الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى مسايرة الواقع ، وعدم الفصل بين الإبداع التكنولوجي المؤدي إلى تغيير جذري عما كان عليه الحال سابقا ، وضرورة التغيير الإداري المسير له . فالاستمرارية التنظيمية " الجمود الإداري " تقلل من فعالية الابتكار التكنولوجي ، لأن الروتين البيروقراطي وما يتسم به من علاقة هرمية طويلة ومعقدة لا يسمح بتحقيق الميزة التنافسية ، وكانت هذه

البيروقراطية موضع نقد متزايد من أجل الانتقال إلى التنظيم الإداري الأكثر مرونة وملاءمة للابتكار (نجم عبود نجم ، ص 244) .

تحتاج الإدارة الأكثر مرونة إلى تصورات واقعية عن الوضع الحاضر والعمل على استشراف المستقبل وفق المعطيات المتوفرة ، إذ لا يمكن أن يعتقد المديرون بديمومة الواقع حتى وإن كان يضم أفضل الأساليب الإدارية ، لذلك يحتاج المدير والعاملين معه في الإدارة إلى وضع أسئلة منهجية تساعدهم الإجابة عنها في وضع الترتيبات اللازمة لتغيير الأسلوب الإداري في جوانبه الضعيفة التي لم تعد تسير الواقع ، وبذلك يتم الخروج عن الجمود إلى المرونة المراقبة وليست المطلقة ، لأن التغيير المطلق والعشوائي من شأنه الإضرار بمكانة المؤسسة في السوق .

من بين الأسئلة الواجب طرحها باستمرار نذكر (جاري هامل ، سي كيه براهالاد ص 1) :

هل تملك إدارتك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل ؟

هل يهتم أعضاء الإدارة بالتغيير ويقبلونه إن حدث ولا يقاومونه ؟ لأن مشكل التغيير في كثير من المؤسسات هو مقاومة الجامدين له ، وهم الذين يعشقون القدم بسبب الخوف على مناصبهم أو لأي سبب آخر .

هل توجد خطة واضحة ومتكاملة لتكوين الكفاءات المحورية التي تنجح التغيير ؟

هل توجد قناعة لاستخدام الاستراتيجية المطاطة بدل الاستراتيجية الصلبة ؟ لأن بناء استراتيجية إدارية وفق المتغيرات الحاصلة والمرتبقة لا يعني الثبات في كل جزئياتها ، فالمتغيرات مستمرة وسوف تمس بعض عناصر الخطة المرسومة وليس كلها ، وبالتالي لا بد من الاقتناع بضرورة التغيير في تلك الجزئيات من أجل إنجاح الاستراتيجية المعتمدة لمواجهة التغيرات الجوهرية في محيط المؤسسة .

هل يمكن أن يكون الطموح الإداري المتوافق مع التغيرات الحاصلة في الواقع ، أن تتحول إلى تحديات تنظيمية تكسب المؤسسة الميزة التنافسية ؟

هل يدرك المدراء أن الجمود الإداري على الوضع الحالي ، قد يؤدي إلى وضعية سيئة للمؤسسة مستقبلا ؟ ومن ثم هل يدركون ضرورة التغيير الإداري ؟

هل الإدارة الحالية تقود المؤسسة بأسلوب قطيع الذئب أم بأسلوب قطيع الأغنام ؟ وينتج عن ذلك المدير القائد المهاجم ، والمدير القائد المدافع أو المتراجع أمام هجوم الآخرين .

هل النظرة المستقبلية من شأنها المساعدة في ترتيب الأولويات حتى لا تشتت الجهود ؟

هل تهتم الإدارة بالأحداث خارج المؤسسة أم تركز اهتماماتها على الأحداث الداخلية ؟ إن ذلك يوحى بضرورة إدراك المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ، والذي توسع إلى خارج البلد بسبب انتشار العولمة .

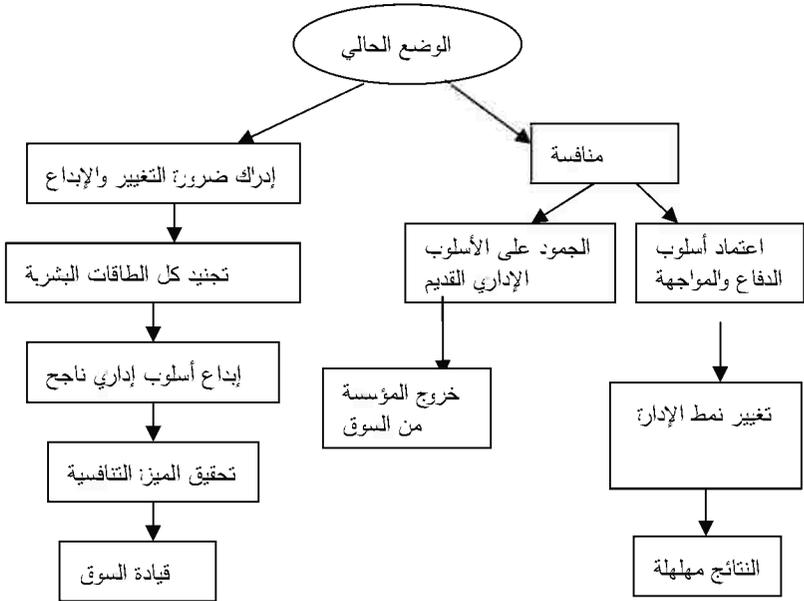
من خلال هذه التساؤلات يمكن إدراك أهمية التغيير في تحقيق الإبداع الإداري ، لضمان الميزة التنافسية للمؤسسة ، وسوف نبدأ من خلال الأسئلة التالية :

. هل تحتم الإدارة الحالية بالنمو والابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج وتخفيض التكاليف ؟ إن الإدارة الحديثة يجب أن تدرك أن مركزها التنافسي مرهون بمكانة الآخرين المنافسين ، قد يعتمد المدير على إيجاد منتجات بتكاليف منخفضة فقط ، ولا يراعي مدى قبول الزبون لهذه السلعة ، في ظل البدائل المتاحة لتعدد السلع وتنوعها ، واستمرار التعديلات عليها وإيجاد البدائل الجديدة منها .

على هذا الأساس ينبغي أن يكون الإبداع من أولويات الإدارة إلى جانب الضغط على التكاليف . هل تتراح للعمل بأساليب الماضي أم تميل للابتكار ؟ حيث أسلوب العمل أحد أهم العناصر المشكلة لركائز التنافسية ، وما إن يصيب الجمود أسلوب العمل حتى تفقد المؤسسة تدريجياً مركزها التنافسي ومن ثم مكانتها في السوق .

. هل يرغب المدير فعلاً في تحقيق الابتكار الإداري إلى جانب الابتكار الإنتاجي ؟ في هذه الحالة لا بد من قياس درجة الاستجابة لدى المدير لمقترحات العاملين معه ، وكذا العاملين في أدنى الهرم ، فالأفكار تتلاقح حتى يكون الإبداع ، المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يجند ذكاء الآخرين .

من خلال هذا العرض الموجز لأهمية الإبداع الإداري يمكن وضع الشكل التالي :



المصدر : إعداد الباحث

ثالثا : المجال التسويقي : إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو تطور علم التسويق ، والذي أصبح يحتوي على تخصصات دقيقة في مختلف الجامعات العالمية المرموقة ، وهذا نظرا لزيادة حدة المنافسة الناتجة عن توسع عدد المنتجين والتطور التكنولوجي المؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج والتحسين في النوعية والشكل ، يضاف إلى ذلك طرق تقديم السلعة للمستهلك واستمالاته بمختلف وسائل الإعلان والدعاية ، واستخدام المعلوماتية عن طريق الشبكة الالكترونية ومختلف وسائل الإعلام والاتصال ، وهذا ما يجعل الابتكار التسويقي أكثر من ضرورة للمؤسسات الاقتصادية بهدف ضمان الميزة التنافسية ، إذ الاعتماد على وسائل التسويق التقليدية لا يحقق للمؤسسة هدفها النهائي المتمثل في ضمان مساحة أوسع من السوق والبقاء فيها .

إن من أسباب فشل العديد من المؤسسات والشركات في مختلف أنحاء العالم هو عدم وجود استراتيجيات وخطة تسويقية ناجحة تساعد على الصمود في مواجهة المنافسة من قبل الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. وكلما زاد التطور العلمي والتكنولوجي كلما زادت الحاجة إلى إتباع استراتيجيات تسويقية على درجة كبيرة من الكفاءة تتناسب مع إمكانيات المؤسسة وتحقق أهدافها (www.memar.net/vb/showthread.php)

تبدأ أنشطة التسويق بتطوير المنتج الذي يحوز على رضا المستهلك ، فتقوم بإجراء الأبحاث التسويقية، ثم تطور المنتج ، السعر، الدعاية ومنها الإعلان والعلاقات العامة وغيرها... مكان البيع سواء كان عن طريق المنتج أو الممولين . مكان التسويق في الشركة وكيف يتم ربطه مع باقي أقسام الشركة لتوضيح صورة التسويق أكثر، لنأخذ صورة أكبر عن أقسام الشركة وربطها مع بعض.

بعد الجهود التي يبذلها قسم التسويق، يتخذ قرار المنتج الذي يكون عليه الإقبال والطلب من طرف المستهلكين وكيف سيتم توفيره ؟

هل توجد لدى المنافسين الآخرين خطة تسويقية أفضل ؟

ما مدى استمرار هذه الخطة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

بناء على ذلك لا بد من وجود إدارة التسويق ، التي تتولى العملية التسويقية ، وتتكامل مع كل الإدارات في وضع الخطة وتنفيذها .

الإدارة التسويقية **Marketing Management** تقوم الإدارة التسويقية بجملة من النشاطات نذكر منها :

1/ تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها، والتحكم بالبرنامج الذي صمم من أجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف ، من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعته الشركة.

2/ إدارة الطلب أو إدارة طلبات السوق Demand Management

قد يعتقد البعض أن الإدارة التسويقية هي عبارة عن إيجاد مشترين لمنتجات الشركة. ولكن الشركة تتطلب إقبال معين أو مستوى معين للطلب على منتجها حتى يمكنها المحافظة على مكانتها في السوق ، ففي الفترة التي يقل فيها الطلب على منتجات المؤسسة لا بد من تدارك النقص في المراحل المقبلة ، بتفعيل إدارة التسويق من أجل زيادة المبيعات خاصة في أوقات الرواج .

نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع ، أما اليوم فإن النظرية اختلفت فبالإضافة إلى تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد ، فإن المؤسسات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى ، وهذا ما يكسبها درجة ولاء الزبون ، عندئذ تحقق المؤسسة مكانة في السوق تتوسع كلما استقطبت زبائن جدد ونالت ولاءهم .

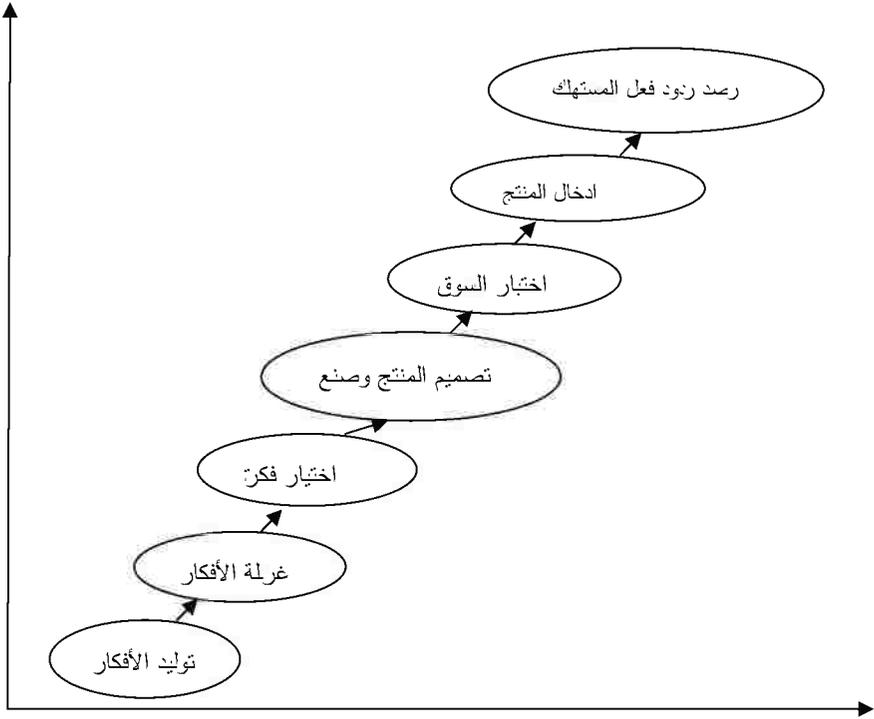
لماذا على الشركة الإبقاء على الزبائن القدامى عن طريق الولاء ؟ في الماضي كانت المؤسسات تواجه اقتصادا متوسعا وسوقا متناميا ، يوفران زبائن جدد باستمرار دون الخوف من فقدان الزبائن القدامى. أما اليوم فإن المؤسسات تواجه تغيرات جغرافية وبطء نمو الاقتصاد ، وزيادة دخول المنافسين في السوق ، كل هذه العوامل تجعل من الصعب جذب زبائن جدد . بالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف جذب زبائن جدد تتزايد وفي الحقيقة قد تصل التكاليف إلى خمسة أضعاف تكاليف إبقاء الزبائن القدامى .

بناء على ما سبق ندرك أن أهمية أنشطة التسويق تكمن في كونها تساهم في زيادة حجم النشاط الاقتصادي الكلي ، وذلك حسب ما أثبتته الدراسات ، حيث أن 35 % من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو من بعيد بأنشطة تسويقية وأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمستهلك ينفق على العملية التسويقية في شكل تكلفة نقل وتخزين وتعبئة وتغليف وإعلان وبيع شخصي وعمولات تداول ووسطاء في منافذ التوزيع المختلفة . وتنعكس أهمية الوظيفة التسويقية على أربعة مجالات أساسية هي: (طارق السويدان ، عالم الإبداع ،

www.ebdaa.ws/arcive_secart.jsp

أهمية الإبداع التسويقي : لا بد للقائمين على المؤسسات الاقتصادية من مدراء رئيسيين وفرعيين ، ورؤساء المصالح ، من إدراك أهمية التسويق وضرورة الإبداع فيه ، حتى وإن كانت

المؤسسات الحديثة تضم إدارة للتسويق فإن ذلك لا يعني عدم مسؤولية الآخرين ، فالاقتراب من الميدان والزبون يكون من طرف كل العاملين في المؤسسة ومختلف إداراتها . المخطط التالي يوضح المراحل المعتمدة منذ ولادة فكرة المنتج إلى مرحلة إدخاله للسوق والعمل على المحافظة عليه بواسطة كسب ولاء الزبون .



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، ص 568 . بتصرف

إن الإبداع التسويقي يمر كل مرحلة من المراحل المذكورة في الشكل أعلاه ، وأي خلل أو ضعف في التنفيذ من شأنه إفشال الخطة التسويقية . ففي مرحلة توليد الأفكار لا يمكن الاعتماد على النخبة في المؤسسة ، لأن الفكرة قد تأتي من أبسط عامل في المؤسسة ، وعلى المسؤولين إيجاد الطريقة المثلى التي تسمح بإشراك جمع الأفراد في توليد الأفكار المؤدية إلى تحقيق أفضلية إنتاجية من خلال التجديد والجديد .

وأثناء العربة لا ينبغي أن تنسب الأفكار إلى أصحابها حتى لا تدخل العاطفة في اختيار الفكرة الجيدة ، وبذلك ينبغي اعتماد نظام الترميز والإغفال ، لأنه بعد الاختيار يجب أن يكافأ صاحب الفكرة الجيدة أملا في تحفيز الآخرين على الإبداع .

ينبغي بعد ذلك أن تحلل الفكرة المختارة بطرق علمية ومنهجية تفاديا لأي خلل في الاختيار من شأنه إفشال عملية الإبداع .

يصمم بعد ذلك المنتج بطريقة أكثر جاذبية ، ويكون النموذج في درجة عالية من الإتقان .

يتم بعد ذلك اختبار السوق من حيث السعة ، المنافسين ، البدائل وغيرها .

بعد ذلك يتم إدخال المنتج للسوق والعمل على بيع كميات كبيرة من المنتج في أقصر وقت من أجل ضمان تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة وتحقيق هامش الربح المناسب ، لأنه بعد ذلك سوف يُقلد المنتج وتكسر الأسعار ، خاصة في ظل غياب أسلوب الحماية من التقليد .

لا تكفي المؤسسة بهذا فقط ، وإنما تتابع ردود أفعال المستهلكين والمنافسين على حد سواء وتعالج النقائص باستمرار ، وتكون قريبة من المستهلك عن طريق خدمات ما بعد البيع أو عن طريق المسابقات أو بواسطة الهدايا ، وهذا من أجل كسب ولاء الزبون الذي يسمح لها بضمن التنافسية .

حوصلة البحث :

إن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة الأفضل من حيث (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الابتكار ، تحقيق الولاء) ، فمع تصاعد المنافسة وتزايد عدد الداخلين الجدد بمحتاجهم الجديدة وطرقهم المغايرة في ظل عمولة متزايدة وفارضة لأساليبها ، لا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم صيانتها وتطويرها باستمرار ، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداع والقيام بالابتكارات المستمرة .

إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو كثرة المنتجين والتطورات السريعة في عدد المنتجات ، ومع التطور التكنولوجي تحسنت النوعية وتراجعت الأسعار ، وأصبحت المنتجات تتميز بدورة حياة قصيرة جدا مقارنة مع الماضي القريب ، وفي ظل العمولة التي تفرض إزالة كل الحواجز بين الدول ازدادت حدة المنافسة ، يضاف إلى ذلك الترابط القوي بين اقتصاديات مختلف الدول ، وأي أزمة في الشركات العالمية تنعكس على أداء المؤسسات واقتصاديات الدول الأخرى ، وهذا ما يعطي للإبداع والابتكار مكانة أكبر في تحقيق الميزة التنافسية واستمرار المؤسسة في نشاطها الإنتاجي ، دون أن يضطرها الآخر للخروج من السوق .

بناءً على ما سبق يصبح الإبداع والابتكار بعدا جديدا من أبعاد الأداء الاستراتيجي ، والذي يمكن أن يكون وسيلة فعالة في يد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ، ولا يتوقف ذلك على تبني الاستراتيجية الإستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم بالمبادرة الأولى من أجل إدخال منتجات جديدة للسوق ، وإنما ينبغي أيضا أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على المنتجات من أجل إعطائها قبولا إضافيا لدى المستهلك ، فيكون العمل الاستراتيجي هو كيفية إدامة الابتكار والإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية وقتا أطول .

المراجع :

- . نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2003 .
- . صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2007
- . بيتر دركر ، تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999
- . تشارلز برينان ، من التسويق إلى البيع ، كيف تحول قسم خدمات العملاء إلى قسم مبيعات ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1998
- . جاري هامل ، سي كيه براهالاد ، التنافس على المستقبل ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1994 .
- . جاري هامل ، قيادة التغيير الجذري ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000
- . جاك تراوت - ستيف ريفكين ، التفرد أو الموت ، أفكار للاستمرار في زمن المنافسة القاتلة ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000
- . جاي كاواساكي ، قواعد الابتكار والتجديد وتخطيط حواجز التقليد ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999
- . جوان ماجريتا ، ماهي الإدارة ؟ كيف تعمل ؟ ولماذا عليك إتقانها ؟ إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2003 .
- . جوزيف م. جوران ، تخطيط جودة المنتجات والخدمات ، دليل جوران إلى تصميم الجودة ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1993

- . جيرالد زالتمان ، كيف يفكر العملاء ، محاولة لسبر أغوار السوق ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2003 .
- . جيمس أترباك ، ديناميكية الابتكار ، اقتناص الفرص لمواجهة التغيير التكنولوجي ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1995 .
- . سيمون ووتون . تيري هورن ، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999 .
- . كيفين دافيز ، أدوار المبيعات التي لم يلعبها منافسوك بعد ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 1999
- . مارك كيرمر ، كيف تقيل شركتك من عثرتها ، وتنقلها من هاوية الإفلاس إلى طريق الخلاص ، إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2000
- . مايكلز وهلين هاند فيلد ، جونز ويث اكسلرود ، حرب المواهب ، كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحفظ بهم إصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (الشعاع) ، القاهرة 2002
- . طارق السويدان ، عالم الإبداع ، www.ebdaa.ws/arcive_secart.jsp
- . فايز الزعي ، هاني الضمور ، مستوى التوجه السوقي ، دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن ، www.arablawinfo.com
- . منتديات طلاب جامعة الملك فهد للبترول ، ما هو التسويق ، RM4HOST.com
- . www.klab_dz@yahoo.fr ، إبحارات حديثة في الفكر الإداري ،
- . www.memar.net/vb/showthread.php
- . ibda3.ma-blog.com/archives/13
- . samehar.wordpress.com