

المقدمة :

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تلف العديد من التطورات والتغيرات اللامتناهية في فترة بات فيها التغير التكنولوجي يسير بوتيرة عالية وظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو عصر المعلومات وعصر المعرفة، إذ أن سمات وملامح هذا العصر تختلف عن كل ما سبقه، وتفرض بيئة جديدة على المؤسسات، إذ تدفع بها إلى ضرورة الرفع من تنافسيتها والبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسيقية على منافسيها.

وتمثل التنافسية والميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وبناءا عليه أصبح موضوع التنافسية واكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها وأصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق أو حتى لمجرد الحفاظ عليه، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وعليه يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية أما المبحث الثاني فتناول الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مختلف مصادر الميزة التنافسية ودور اليقظة كعامل إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية .

المبحث الأول: التنافسية مفاهيم أساسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وتحدياتها

لقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل في نظام أعمال جديد وسمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر.

1-1 مفهوم التنافسية:

يجب الإشارة أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات قام بها العديد من المفكرين من بينها ما يلي:

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول "قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية"¹. وتعرف التنافسية على "أنها الأهلية أو القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبياً"، وبشكل أكثر بساطة هي "القدرة على المنافسة لفترة زمنية"، من ثم فإن المؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والمحافظة على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما قد تعارضها في الأهداف وأيضا قد تتربص بمشاريعها"².

وتعرف التنافسية أيضا على أنها "تمثل خاصية أو مجموعة من خصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو"، وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور، مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها ووظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع المحيط الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة"³.

وعرفها « Laura D'andreatyson »

¹ عمار بوشنافة، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميزها وتطويرها"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، ص 51.

² Etienne collignon, Michel. Wissler, "Qualité et compétitivité des entreprises", Economica, Paris, 2^{eme} édition, 1998, P 15.

³ رابح زبييري، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 20 - 23 أبريل 2003، ص 35.

" التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تتجح في اختيار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد السواء".¹

- أما التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى"² ومن هنا يمكن تعريفها على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات لمواجهة المنافسة الخارجية بالتنوع الجيدة والسعر المناسب من خلال تطوير المنتجات والخدمات ما يسمح لها بضمان حصة من السوق واحتلال موقع تنافسي".³

1-2 تحديات المنافسة :

وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمؤسسات بل وللدول وتجمعاتها الإقليمية باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:⁴

- * حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة.
- * ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- * ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة.
- * أهمية الانطلاق في كل عمليات المؤسسة وتوجهاتها من قراءه واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء.
- * أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وهي كل ما يميزها على المنافسين من جهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين.

ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والمعرفية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز المعاصرة في عملياتها التنافسية.

المطلب الثاني: أسباب، أنواع وأهداف التنافسية

¹ عمار بوشناقفة، مرجع سبق ذكره، ص: 55.
² نصيرة بن عبد الرحمان، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005 - 2006، ص 40.
³ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها، بحوث ودراسات ومناقشات"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2001.
⁴ عمار بوشناقفة، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

1-2 أسباب التنافسية:

تتعدى الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:¹

* ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

* سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

* تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

* مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة.

ونتيجة للعوامل السابق ذكرها، يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكثر لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين. كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة زخم عمليات البحث العلمي والتطوير التقني.

2-2 أنواع المنافسة :

يختلف مفهوم المنافسة باختلاف محل الحديث: مؤسسة، قطاع، دولة.²

1- المنافسة على صعيد المؤسسة:

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 102.
² نصيرة بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

تهدف هذه المنافسة إلى كسب حصة في السوق الدولي وهي تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي وبدون تدخل الدعم الحكومي وهذا عن طريق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

2 - المنافسة في قطاع الصناعة:

المنافسة هنا خاصة بمجموعة من المؤسسات في صناعة معينة وتتمثل في قدرتها على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية وربحية القطاع تقاس من خلال مؤشرات منها:

الميزان التجاري، مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة.

3- منافسة الدولة:

هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، تقاس بقدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة ومعدل الصادرات أما عن حالة التنافسية حسب السوق الذي تنشط به المؤسسة فيمكن تصنيفها إلى:

أ- المنافسة التامة والحررة " الكاملة " ¹:

تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.

ب- المنافسة الاحتكارية: ²

تتم هذه المنافسة في سوق يضم عددا قليلا من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

ج- احتكار القلة: ³

وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.

ل- الاحتكار التام:

يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا" ⁴، وهذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جدا، وطالما أن

¹ حسين عمر، " موسوعة المصطلحات الاقتصادية "، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، طبعة 2، 1999، ص: 270.

² أبو خضير وآخرون، "مدخل إلى علم اقتصاد"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998، ص: 131.

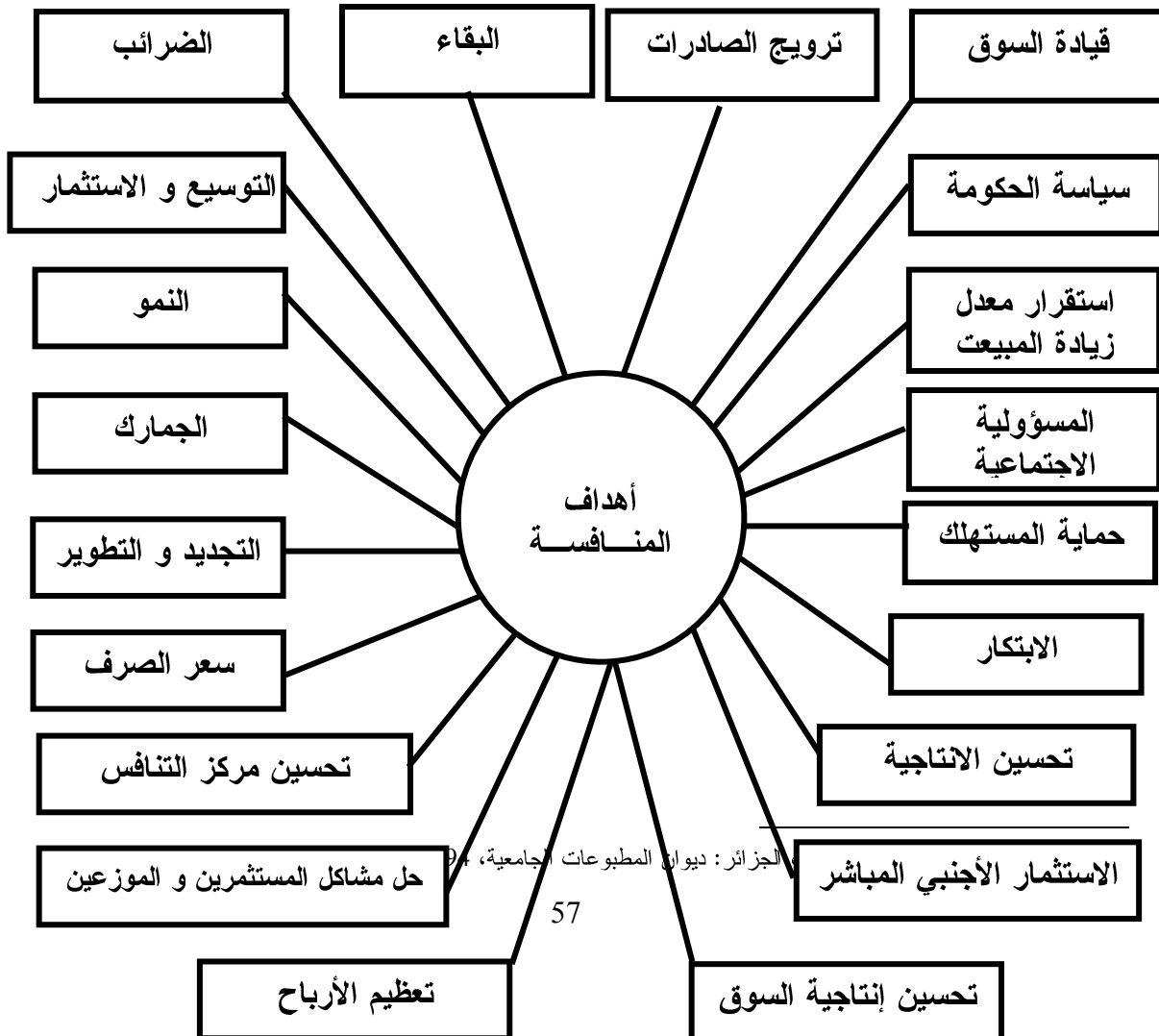
³ حسين عمر، مرجع سبق ذكره، ص 270.

⁴ ضياء مجيد الموسوي، "الخصخصة والتصحيحات الهيكلية"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 85.

الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة وبعبارة أخرى يمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها"¹.

2-3 أهداف المنافسة:

تهدف المنافسة الاقتصادية إلى تحقيق عدد من الأغراض، والشكل التالي يوضح أهداف المنافسة بالنسبة للمؤسسات.



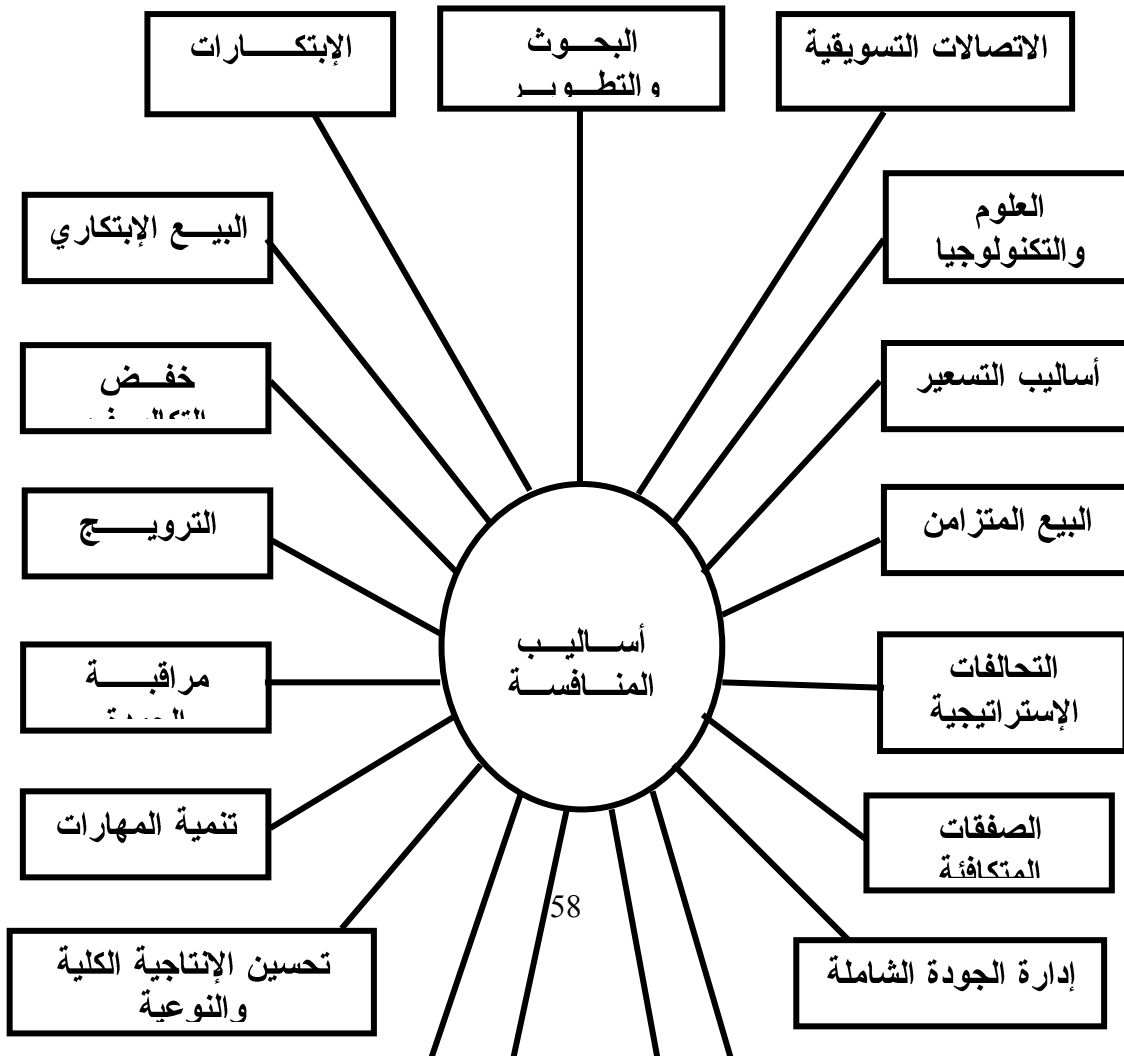
الشكل (2-1): أهداف المنافسة

المصدر: فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2000، ص 157.

المطلب الثالث: أساليب المنافسة وقياسها

3-1 أساليب المنافسة :

بعد تطرقنا للمنافسة وأهدافها المختلفة لا يفوتنا أن ندرج أهم الأساليب لتحقيقها والشكل التالي يوضح أساليب المنافسة في القرن الواحد والعشرين.



الشكل (2-2): أساليب المنافسة

المصدر: النجار فريد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

3-2 قياس المنافسة:¹

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية - إنتاجية وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق.

إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منظمة وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

بالنسبة للثنائية فعالية - إنتاجية نقول أن مؤسسة فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

أما بالنسبة للإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها، يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفاعلية والإنتاجية هذا من جهة أما قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين نعتد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافسين الأحسن أداء حيث نجد ثلاث حالات:

✓ حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة هو نفس أداء المنافس.

¹ GLavaleteet et M. Niculexu, La stratégie croissance, collection EQ :FQ , paris :Edition d'organisation , 1999 ,p :223.

✓ حصة السوق النسبية تساوي الواحد هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
 ✓ حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.
 وتبعاً للنتائج تكون المؤسسة إما لها موقع جيد بين المنافسين أو تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها ومن ثمة تنمية تنافسيها .
 وبالرغم من هذا فلا يمكننا حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات وبناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

المطلب الرابع: البيئة التنافسية وتحليل قوى التنافس لـ "بورتر"

1-4 البيئة التنافسية:

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقاً من كون المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين بل و للتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

أ- متابعة البيئة التنافسية:

قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

• عناصر البيئة التنافسية:

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي: من هم المنافسين؟ ما هي إستراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟
 ومن هنا سنتعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة:

1. تحديد المنافسين:

قد يعتقد البعض بأن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف¹.

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي²:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة في السوق والقدرة على الابتكار.

2. تحديد إستراتيجيات المنافسين:

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاج المؤسسة لإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

3. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد إستراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

ب- كيفية متابعة البيئة التنافسية:

¹ محسن أحمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص: 66.
² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 131.

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل غير كاف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافسين، وهي:¹

1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات وهي تخص الأمور التالية:²

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط.
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسئولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

2 - الكشف عن الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

3- تحليل الفرص والتهديدات:

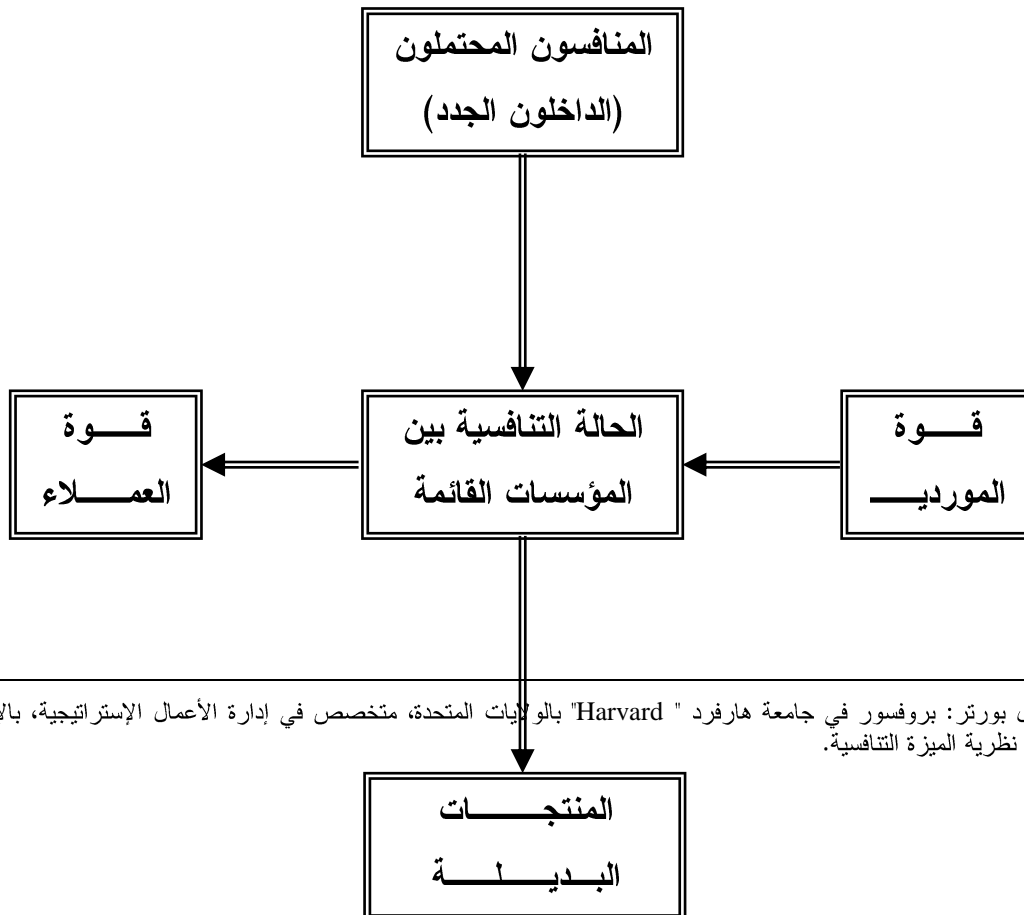
تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

4-2 تحليل القوى التنافسية الخمس لـ"بورتر":¹

¹ محسن أحمد خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

² محمد عدنان وديع، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية"، تونس: دار النور للنشر والتوزيع، 2001، ص: 90.

تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمام تنافسيتها، حيث تحمل معها تهديدات جديدة، بخلاف الوضع التنافسي القائم، لهذا لابد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وحسب الاقتصادي "بورتر" يمكن توضيح القوى التنافسية من خلال الشكل التالي:



* مايكل بورتر: بروفيسور في جامعة هارفرد "Harvard" بالولايات المتحدة، متخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية، بالإضافة أنه صاحب نظرية الميزة التنافسية.

رقم شكل (2-3): القوى التنافسية الخمس لبورتر

Source :M. porter, " l'avantage concurrentiel " , inter- editions ,1999,p:04.

يتضح جليا من خلال الشكل أعلاه، بأنه هناك قوى مؤثرة على الحالة التنافسية للمؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل كل قوة على حدى وذلك على النحو التالي:

أ- الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة:

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافس القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن...الخ.

وفي حالة ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على بعضها البعض في صناعة معينة، فإن أي مؤسسة تقوم بتصرف ما، فإن هذا الأخير يكون له صدى وتأثير على باقي المؤسسات الأخرى.

ب- المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد):

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة ورد الفعل المتوقع منها.

ت- المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق¹.

ث- قوة العملاء:

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية:²

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية.
- في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر.
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين.
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.
- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطاً وثيقاً بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر.

عندما تتوفر لدى العميل معلومات كافية عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب، فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار.

ج- قوة الموردين:

ويقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة³، إذ تزداد قوتهم التفاوضية في حالة توفر بعض الشروط أهمها:

¹ M.PORTER .op-cit , P : 77 .

² عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسات المستقبل"، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ص: 161.

³ عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

- تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق¹، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار ومن ثم التأثير على شروط البيع.
- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، أما إذا توفرت هذه الأخيرة، فإن القوة التفاوضية سوف تتخفف.
- يلعب الموردون دوراً مهماً في مد المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة، فإنه يؤثر على حالتها التنافسية، ومن ثم يصبح منافساً لها بعد أن كان مورداً².
- وبعد فهم القوى التنافسية بجميع أبعادها، تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

ظل الفكر التقليدي حتى السنوات الأخيرة يعتمد على مفهوم التنافسية في تحسين وضبط عدة متغيرات كسعر الصرف الإيجابي وفائض في الميزان التجاري والصناعة المدعومة من قبل

¹ H .SPITEZKI , "la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité" ,ED , Economica , paris , 1995, P : 151

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص : 133 .

الحكومة ومعدل تضخم متدني...الخ، إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الصناعية في رفع إنتاجية الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية، ومن جهة أخرى فوضع الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية أخذة في التلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة العالية والتكلفة المتدنية ما أدى معاً إلى بروز متنافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

إذن فقد حصل تحول في مفهوم الميزة النسبية¹، والتي تتشكل مما تملكه من هبات وموارد طبيعية (كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي) التي كانت تسمح لها بإنتاج رخيص تنافسي من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد النسبية على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة في اقتحام الأسواق العالمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وكذلك استخدام عوامل إنتاج متدنية الكلفة (جانب العرض) وهذا ما سيؤدي إلى إنتاج سلع منافسة من حيث السعر، ولكنها غير قابلة للاستقرار، إذ أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية.

إذن فظهور معنى الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، ولقد ظهر تحديداً في أواخر السبعينات من القرن الماضي²، والتي هي في الأساس من صنع الإنسان العنصر البشري يمثل اليوم رهان المنافسة أكثر من توافر الموارد، وخير شاهد على ذلك اليابان، التي لا تملك فحماً ولا حديداً ومع ذلك تملك أفضل صناعات الصلب في العالم. وذلك راجع إلى القدرات البشرية والمميزة والعمل المتقن وسلوك مستخدميها وعلاقات العمل وإدارة التكاليف، فنمو اقتصاد اليابان واقتصاديات الدول المتقدمة يرجع إلى إنتاجية رأس المال المعتمدة على التفكير الابتكاري والإبداع البشري وليس على رأس المال في حد ذاته.

المطلب الأول: أساسيات الميزة التنافسية

1-1 مفهوم الميزة التنافسية:

¹ نحاسية رتبية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 54.

² المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي والعلمي.

وللتعرف على الميزة التنافسية، سنعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

1- تعريف M.Porter¹:

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

2- تعريف كولتر:

عرف كولتر الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنةً بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".

3- تعريف علي السلمي:

بحسب علي السلمي "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".
وتعرف أيضاً على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

1-2 خصائص الميزة التنافسية:

¹ M. Porter, op-cit, P 48.

² الشيخ فؤاد نجيب وبدر فادي محمد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر، 2004، ص 634.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها :¹

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:²
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

3-1 محددات الميزة التنافسية:

لقد وضع " بورتر " مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة و الذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية . ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:³

أ - عوامل الإنتاج:

مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال. وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي

¹ نجم عبود نجم، "إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الأردن: معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، 2001، ص:27.

² الزعبي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي، بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مصر: شركة ناس للطباعة، الطبعة الأولى، 2001، ص 143.

الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

ب - أوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي¹، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ج - الصناعات المغذية والمكملة:

إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

د- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

¹ عمر صقر، "العولمة وقضايا إدارية معاصرة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 93.

ع - دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير، وتنمية عوامل الإنتاج.

و - دور الصدفة:

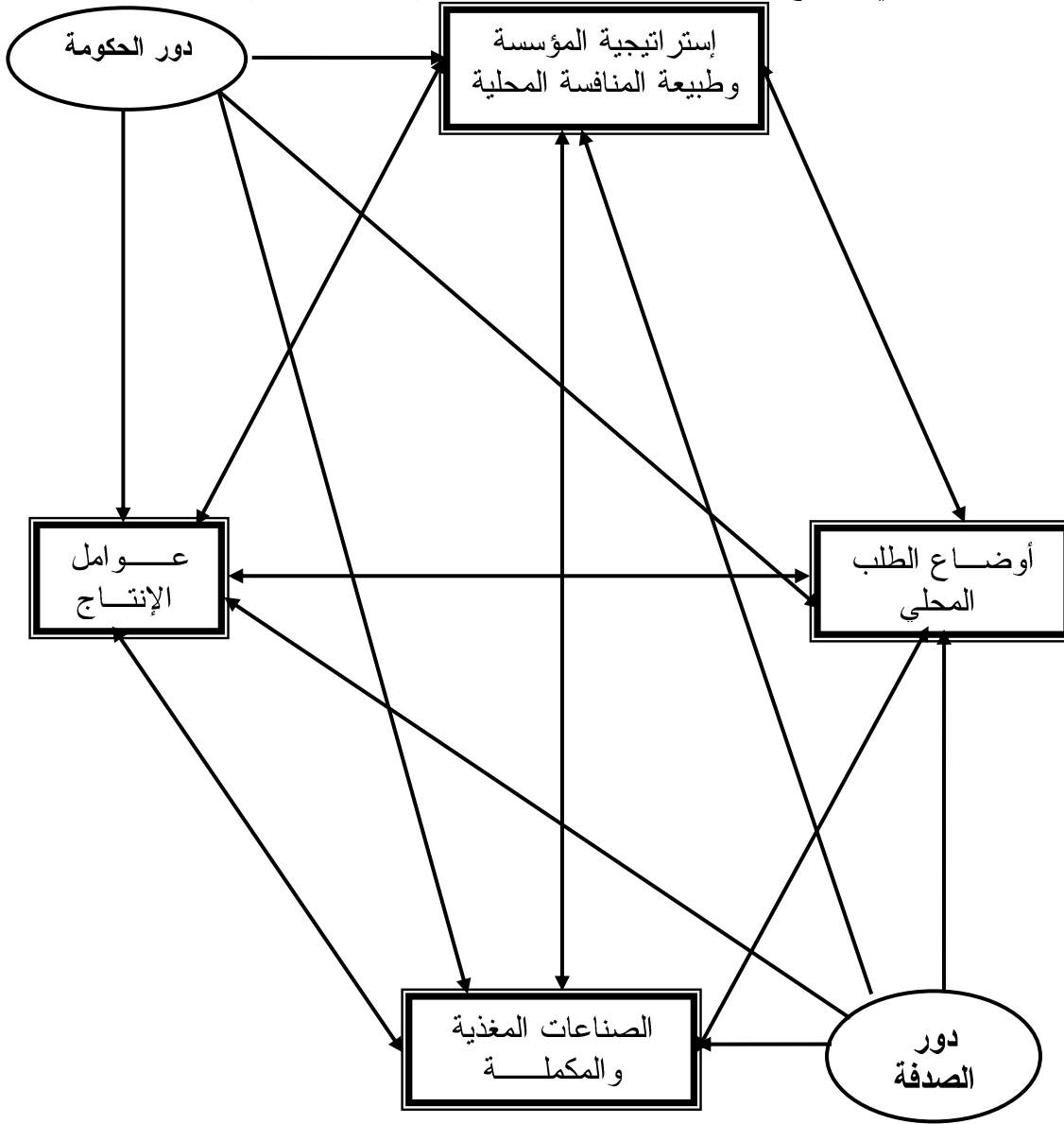
تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل هذه العوامل تكمن في:¹

- الاختراعات الجديدة.
- التغييرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغييرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغييرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة، التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية. ومن خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها " بورتر " قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك بينها²، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

¹ عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص 95.
² عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

والشكل التالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية:



شكل رقم (2-4): محددات الميزة التنافسية

Source: M . porter, op cit, P 127

1-4 أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر (M. Porter) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى قسمين:

أ- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. وتعد التكاليف الحجر الأساسي للتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

1- تعريف ميزة التكلفة الأقل:

ونقول أن مؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين¹.

لكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور تكاليف والمتمثلة فيما يلي:²

- **مراقبة الحجم:** يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات، والحياسة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف.

- **مراقبة التعلم:** ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

- **مراقبة الروابط:** ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً اختيار أفضل مكونات المنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

- **مراقبة الإلحاق:** يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل. كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

¹ M.Porter, op-cit, P 85.

² عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

- مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون

التكنولوجيا المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط الضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

- مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

- مراقبة التموّج: الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعلاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ب-ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً.

يعرف التميز بأنه: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة".¹

تمنح ميزة للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمن وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والمتمثلة فيما يلي:²

* الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب في ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

¹ GERARD GARIBALDI, " L'analyse stratégique ", 3^{ème} édition, d'organisation, France, 2002, P 60.

² M.Porter, op-cit, P 9-5.

- * تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- * موقع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- * التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- * إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- * حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.

* الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة التميز فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة¹.

المطلب الثاني: دورة حياة الميزة التنافسية وفعاليتها:

حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون:²

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها: خصوصاً من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث

شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع³.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج كما يبينه

الشكل التالي وهذه المراحل متمثلة في:¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 24.

² Spitezki, H, op-cit, P 54.

³ نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

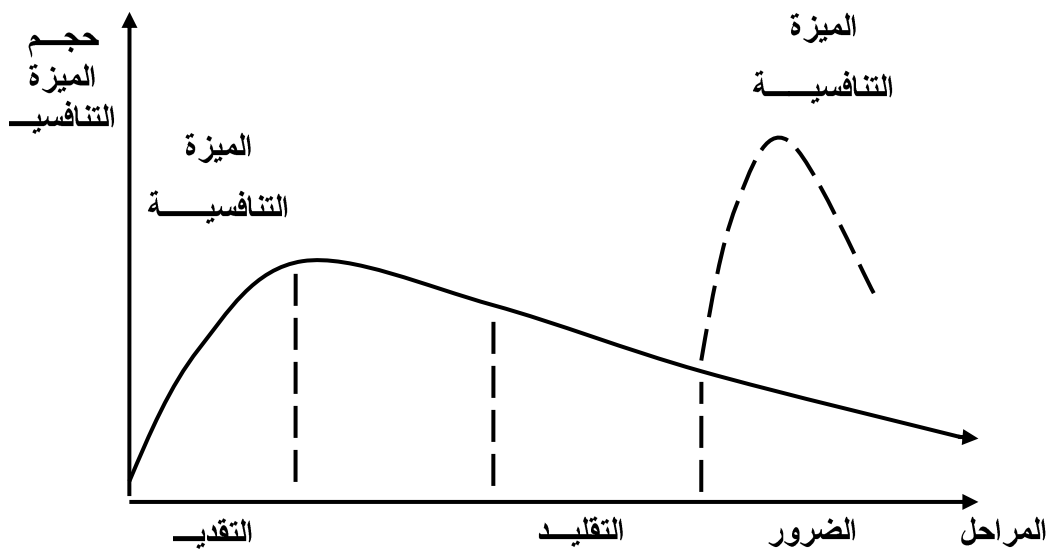
1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

2- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو

الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.



¹ عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الشكل رقم (2-5): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل، التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعا ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع وطرق التسويق.

المطلب الثالث: أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية¹:

3-1 أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعيا أو خدميا)، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

فقد أكد (M. Porter) على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

3-2 أهمية تحسين الميزة التنافسية:

¹ ابن عيشاوي أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، المتلقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة 2005، ص 01.

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها:

* **تلبية حاجات العملاء:** إذ يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين، وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- أ- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- ب- تقديم منتج متقن يواكب المتطلبات المتجددة للعملاء.
- ج- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- د- تحقيق رضا المستهلكين.

المطلب الرابع: أسباب وأسس تطوير الميزة التنافسية¹ :

1-4 أسباب تطوير الميزة التنافسية :

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، ولهذا سوف نستعرض بعض الأسباب التي تجعل تطور من ميزات التنافسية، وكذا أسس تطوير هذه المزايا ، فمن بين هذه الأسباب نجد:

❖ **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق الحديثة عبر الانترنت، أي ما يسمى التسويق الإلكتروني وغيرها. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

❖ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

❖ تغيير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات... الخ.

❖ التغيير في القيود الحكومية:

وتتمثل هذه التغييرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

4-2 أسس تطوير الميزة التنافسية:

تتمثل أساسا في مايلي:¹

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:

وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية.

2. التطور التكنولوجي:

لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.

3. تطوير اليد العاملة وتكوينها:

¹ كمال رزيق، بوزعور عمار، "التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، ملتقى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2002، ص 04.

إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطور والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO) يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:

يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل، والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

5. الاهتمام بالبحث والتطوير:

يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز البحث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد، ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، فالعنصر البشري المؤهل له دور كبير في تنشيط البحوث العلمية، ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

6. دراسة الأسواق الخارجية:

تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7. تطور نظم المعلومات:

إن إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية، لقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم بشكل كبير نظرا لما يوفره من معلومات وبيانات متعددة.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على ميزة 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.

إن هذا التفوق ناتج عن عدة عوامل ومصادر، فنجد بعض المؤلفين من قاموا بتحديد هذه المصادر، فمنهم (جون جاك لومبا) Jean Jacques lombin¹ والذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أي ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية ناجمة عن العوامل الخارجية.

¹ الداودي الشيخ، "محيط إستراتيجيات وهياكل المؤسسة"، الجزائر: مركز الطباعة بجامعة الجزائر، 1998، ص 56.

فالميزة الخارجية هي التي تعتمد كل صفات الميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض التكاليف أو برفع كفاءة الاستعمال، أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة أو تسير المنتج الذي يعطي المنتج من خلال سعر التكلفة المنخفض أما عن مايكل بورتر M. Porter فقد حصرها في التكلفة والتميز والتركيز. إذن سنتناول أهم وأشهر مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء الميزة التنافسية

إن الغرض من تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس من قبل المؤسسة هو تحقيق الأسبقية والحيازة على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين، حيث تعرف الإستراتيجية على أنها:¹ "مجموعة من القرارات والأعمال الخاصة لاختيار الوسائل وتعبئة الموارد قصد تحقيق الأهداف".

كما يراها بورتر على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستدامة" كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي "خلق الملائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة".

إن التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر والذي اشتمل على إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز والتركيز.

1-1 إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلع وبنفس الجودة وتحقيق أكبر قدر من الأرباح.

تحقق هذه الإستراتيجية عدد من المزايا من بينها:²

1/ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2/ فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة من العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

¹ المرجع أعلاه، ص 57.

² عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

3/ فيما 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.

4/ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق:

فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

5/ ما يتعلق بالسلع البديلة:

فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات الأسعار كسلاح ضد السلع والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

1-2 إستراتيجية التمييز:

تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد أو متميز من حيث التصميم والأداء، جودة متميزة، خدمات ممتازة...الخ.

يمكن لخطوات إستراتيجية التمييز أن تأخذ عدة أشكال حيث يمكن أن تبنى على المنتج نفسه أو على نظام التوزيع أو على الطريقة التسويقية وعلى مجموعة أخرى من العوامل.¹ ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:²

- ✓ التمييز على أساس التفوق التقني.
- ✓ التمييز على أساس الجودة.
- ✓ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة للمستهلك.
- ✓ التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع.

والفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات كما تستطيع هذه الإستراتيجية حماية المؤسسة أمام المنافسين نظرا لولاء المستهلك للعلامة التجارية معينة ما يترتب على ذلك من خفض الحساسية للسعر الزائد.

¹ M.Porter, op-cit, P 26.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ومن خلال تمييز المؤسسة وولاء المستهلك العلامة التجارية تستطيع أن تضع أسعاراً لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين وتحقق بذلك هوامش ربحية أعلى¹.

3-1 - إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل.

وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء... الخ بسبب التركيز على التمييز.

لذلك تأخذ هذه الإستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما:²

1- التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- التركيز على التمايز:

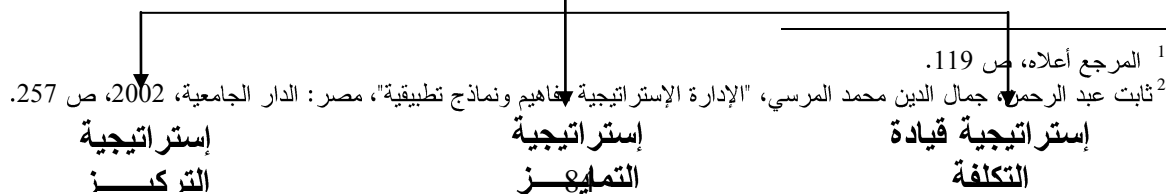
هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو على مجموعة من المشترين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية للشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

ويخلص الشكل رقم 9: الإستراتيجيات التنافسية الشاملة كما اقترحها Porter والتي سبق

شرحها.

كما يوضح الشكل أدناه متطلبات استخدامات الاستراتيجيات التنافسية سواء المتطلبات التطبيقية أو المتطلبات من حيث المهارات والموارد.

ملخص الإستراتيجيات التنافسية



* تعمل المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية وحدة	* تهتم المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية بتقديم خطط	* تركز المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية وحدة
--	--	--

شكل رقم (2-6): الإستراتيجيات التنافسية

المصدر: ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

جدول رقم (2-1) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

المتطلبات التطبيقية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية فنية. - إشراف مكثف وكفاء على العمالة. - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. 	<p>(1) قيادة التكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمال ذات مهارات عالية، ومبدعة. - إضافة إلى العلماء والباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويق عالية. - مواصفات في المنتجات متميزة. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات لتوزيع فعالة وتعاون قوى مع الوسطاء. 	<p>(2) التمايز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<p>(3) التركيز</p>

Source : M.Porter, competitive Strategy : Techniques for analyzing Industries and Competitors, the Free Press, 1980. PP 40-41.

المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس بناء الميزة التنافسية¹

إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توافرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك و تسييرها تسييرا فعالا و كفؤا لان ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة . ويمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين.

الموارد الملموسة و الموارد غير الملموسة :

1-2 الموارد الملموسة: وتشمل كل من الموارد الأولية، معدات الإنتاج و الموارد المالية.

أ- المواد الأولية:

تعد الموارد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات ومن ثم فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين.

ب- معدات الإنتاج:

تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

ج- الموارد المالية:

تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

¹ مأمون سليمان الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 8. (بتصرف).

2-2 الموارد غير الملموسة: نميز فيها كل من الجودة التكنولوجية ، المعلومات ، المعرفة و الموارد البشرية:

أ - الجودة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك¹. تشمل الجودة ثلاث عناصر وهي²:

1- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها.

2- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم، واحتياجاتهم.

3- الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائص عبر الزمن من حيث المطابقة واستجابة، لقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة والذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية وانتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع، ولم تعد الجودة تقليداً، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير حيث تشترط شهادة المواصفات الدولية والتي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية.

إن الجودة تسهم في الميزة التنافسية حيث تؤسس ثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

ب- التكنولوجيا:

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معبرة وتقديم القيمة للزبون. كما تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية: حيث أن استعمال تكنولوجيات جديدة يؤدي إلى تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة وتجديد المنتجات وإحداث ظواهر إحصائية قد تكون معجل أو معطل لنمو الطلب.

كما تسهم في خلق أو دمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو جمع عدة وظائف في نفس المنتج.

¹ مونييا محمد البكري، "إدارة الإنتاج والعمليات: معدل النظم"، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص 110.

² j.p New ville, "la qualité en question", revue français de gestion 1996, p 40-41.

ج- المعلومات:

تقع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما حيث تعتبر أحد أهم الموارد الإستراتيجية إذ لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها من خلال اكتشاف منتج جديد مثلا أو إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع... الخ¹.
وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء وطرق الاستخدام.

د- المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير 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 منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها من الأشكال².

وما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والتدقيق والذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم³.
تسمح معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها من تعديل سياستها وإستراتيجيتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

و- الموارد البشرية:

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار وأهم و أثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية. وعلى هذا الأساس يجب أن يتوفر المورد البشري على بعض الخصائص التي تمكنه من الارتقاء بالمؤسسة لأعلى المراتب التنافسية العالمية والمحلية⁴.

¹ P. casparet C.,A fruit, "l'investissement intellectuel", ed, Economica, Paris, 1998, P 63.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ أحمد حلمي جمعة، حسني أحمد الخولي، " أساسيات البحث العلمي"، عمان: دار الصفاء، الطبعة الأولى، 1999، ص 09.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص 10.

والتي تتمثل في :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب والفجائية.
 - المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.
 - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل الجديدة.
 - القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت.
 - قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
 - القدرة العالية الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة.
 - القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
 - الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمؤسسة التي يعمل بها.
 - قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
 - القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:

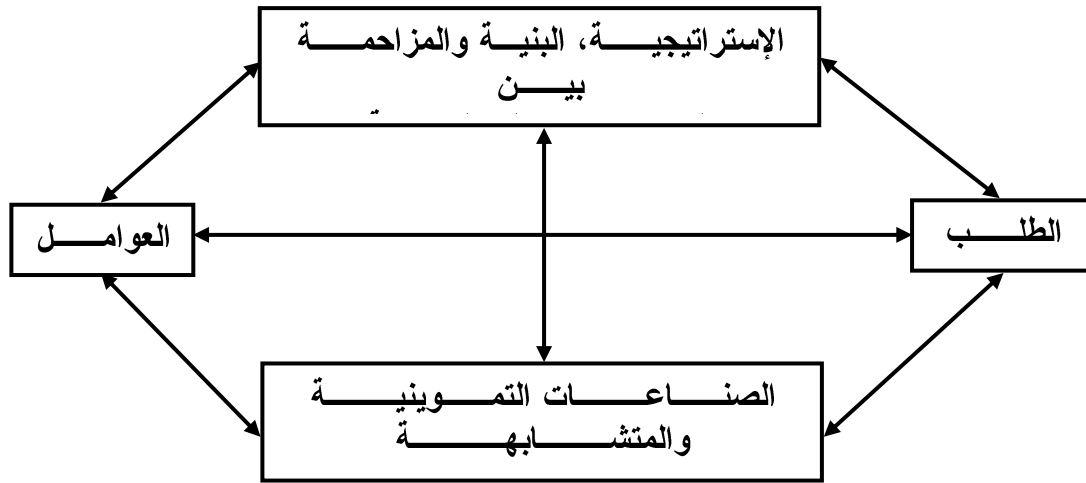
- 1- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- 2- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
- 3- مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلاءم الجهد والعمل الذي يبذلونه. لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ووراء كل عملية ابتكار، اختراع،

تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع¹ التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد و المؤسسة والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

المطلب الثالث: الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية وطنية

إن الإطار الجيد يتيح للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:



الشكل (2-7) : عناصر الإطار الوطني

Source : M. Porter: l'avantage concurrentiel des nations, op-cit P 80.

1-3 العوامل

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية فالتزويد بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

أولا: التزويد بالعوامل

يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي: 2

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 18.

² عمار بوشنافة، مرجع سابق، ص 48.

أ - الموارد البشرية: وتتضمن المؤهلات، شروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها وتغطي الموارد البشرية نطاقا واسعا من المستخدمين، ابتداء بالمهندس ومرورا بالمبرمج،...

ب - الموارد الفيزيائية: تتمثل في وفرة وجودة وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد... الخ كما ويمكن إضافة الظروف المناخية وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته، ويلعب الموقع الجغرافي دورا في خفض تكاليف النقل، تسهيل عمليات التبادل الثقافية والتجارية مع الخارج....

ج - الموارد المعرفية: وتتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، وتتبع هذه المعارف من الجماعات، مراكز البحث، الهيئات الرسمية للإحصاء، الجمعيات التجارية... الخ.

د - الموارد المالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات، كما تأخذ الموارد المالية أشكالاً عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم، فكل من هذه الأشكال آلياتها وشروطها الخاصة يرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الادخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

هـ - البنية التحتية:

وتتمثل في نوع وجودة وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية، وتشتمل هذه الأخيرة على: أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حظيرة السكن وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

3-2 الطلب

الطلب هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وتحدد تركيبة الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تفهم، تترجم وتلبي المؤسسات حاجات المستهلكين. ومن خصائص الطلب الداخلي:¹

1- تجزئة الطلب:

يتم التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أو تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجزئة معتبرة.

2- درجة إلحاح الزبائن:

¹ عمار بوشنافة، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.

3- التنبؤ باحتياجات الزبائن:

بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء في أجزاء سوق ناشئة.

إن توسع السوق المحلية يؤدي إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، والتطوير التكنولوجي وفي وفورات الإنتاجية. فيتيح ذلك للمؤسسات ذلك بيع منتجات في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي وتحقيق ميزة تنافسية.

3-3 الصناعات التموينية والمتشابهة

تمثل الصناعات التموينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1- الميزة التنافسية للصناعات التموينية:

يتيح وجود صناعات تموينية منافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة - سعر بطريقة فعالة، سريعة ومبكرة فمثلا " تعزى السيطرة الإيطالية في صناعات الحلي (الذهب والفضة) في جزء كبير منها إلى وجود مؤسسات إيطالية رائدة في صناعة التجهيزات الموجهة لصناعة الحلي.

وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع والعصرنة، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعات المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم.

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة:

يؤدي وجود الصناعات المتشابهة عادة في بلد ما الى ظهور صناعات تنافسية جديدة، ونسمة الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة.

وتتقاسم المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة عادة منشآتها حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها.

ويؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكملة لها.

3-4 إستراتيجية البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية

1- إستراتيجية بنية المؤسسات الداخلية:

يؤثر الإطار الوطني على طريقة تسيير المؤسسات، وهذا ما يميز الاختلافات التي تظهر بين البلدان فيما يخص المفاهيم والتطبيقات التسييرية لكل من التكوين، التجربة، البنية، التنظيم، الخبرات الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، القدرة على التنسيق بين الوظائف، العلاقات بين العمال وقدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات.

وأيضاً الاختلافات في الثقافة الوطنية، متمثلة في الموقف اتجاه السلطة، موقف العمال إزاء التنظيم، الممارسات المهنية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية لهذه الدولة.

2- المزاحمة الداخلية للمؤسسات:

ترتبط شدة المزاحمة الداخلية بتطوير واستمرار الميزة التنافسية في صناعة ما، وتدفع إلى تطوير أدائها، تخفيض التكاليف، تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وإبداع وابتكار طرق ومنتجات جديدة.

وترتبط كل من إستراتيجية البنية والمزاحمة بين المؤسسات بكل من أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية والالتزام الدائم بالمحادثة على مصالح المؤسسة.

3-5 نموذج سلسلة القيمة للمؤسسة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتضيف قيمة لمنتجاتها¹. ويمكن تحليل سلسلة القيمة الموضحة في الشكل رقم (2 - 9) بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة

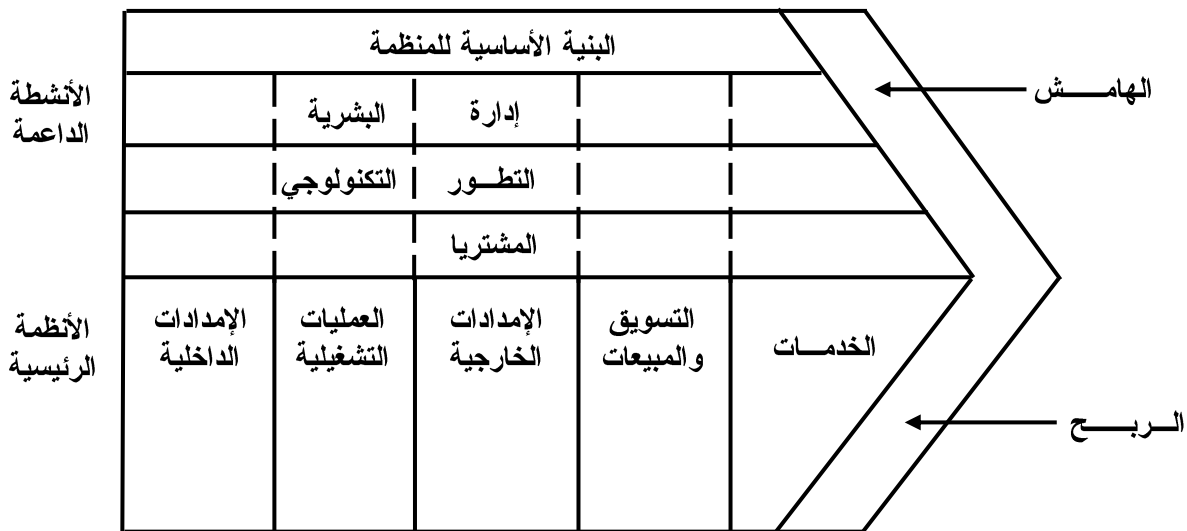
¹ المهام والممارسات الإدارية، المرجع السابق، ص 19.

والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل كلفة، والتميز، والتركيز)¹.

تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها، إذ يتطلب تحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل التكلفة ومتابعتها وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من المنتجات، وتحقق المؤسسة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير أنشطة سلسلة القيمة².

ووفقا لنموذج بورتر " تحليل سلسلة القيمة " فإن الأنشطة التي تنفذ في أي مؤسسة تنقسم إلى مجموعتين: الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة). كما نشير إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعدا أساسيا في نموذج بورتر فالهامش هو "القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة

لمنتجاتها مطروحا منها التكاليف"³. ويتم توضيح كل من المجموعتين من خلال الشكل رقم (2-9) كما يلي⁴:



¹ الدوري، زكريا مطلق، المرجع السابق، ص 135.

² المهام والممارسات الإدارية، المرجع السابق، ص 19.

³ حيدر معالي فهمي، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 10.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (2-8): نموذج سلسلة القيمة

Source : Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise. Economica. Paris, 2003, 118.

1- الأنشطة الرئيسية الأولية:

تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:

أ- الإمدادات الداخلية:

أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، والمخازن والرقابة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ب- العمليات:

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التصميم، والتشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات، والرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية (التسهيلات).

ج- الإمدادات الخارجية (المخرجات):

أنشطة مرتبطة بجمع، وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع على العملاء، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

ويمكن الحصول على الميزة هنا من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب إلى العملاء والتعامل معهم وتوفير المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.

د - التسويق والمبيعات:

تندرج ضمن هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق، من سياسات وإستراتيجيات ووظائف تسويقية، وتتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها بحيث تمكن المستهلك من أن يكون على علم بالمنتج أو الخدمة وقادر على شرائه، والميزة التنافسية هنا هي أن تحصل عليها من خلال مستوى وجودة الرسالة الإعلانية ومدى جودة وتغطية قوى البيع لمختلف المناطق.

هـ - الخدمات:

أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل: خدمات التركيب، والتصليح، والتدريب، وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج وهذا لكسب ثقة المستهلك ورضاه أما الأنشطة المساندة أو الداعمة في نموذج سلسلة القيمة فهي كما يلي:

2- الأنشطة الداعمة (المساعدة):

هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة

هي:

أ- البنية الأساسية للمؤسسة:

تتمثل في الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة كهيئة مثل: الإدارة العامة، والمحاسبة، والجوانب القانونية، والتمويل، والتخطيط الإستراتيجي، والعلاقات الخارجية وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

ب- إدارة الموارد البشرية:

هي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب، وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقويم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتعويضاتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة، وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المؤسسة، فالميزة التنافسية هنا تتمثل في مدى استقرار العامل البشري بالمؤسسة ليستطيع تحقيق أهدافها وتطبيق إستراتيجيتها.

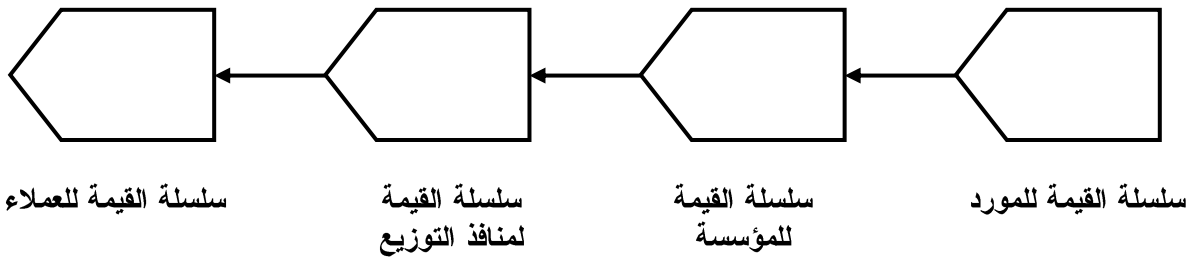
ج - التطور التكنولوجي:

هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة، والمعرفة التقنية.

د - المشتريات (التموين):

هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

كما يجب الإشارة أيضا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمؤسسة فقط بل بالامدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المؤسسة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للعملاء وسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة. والشكل رقم (2-10) يوضح ذلك¹.



الشكل رقم (2 - 9): نظام القيمة

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 90.

والمهم هو فهم سلسلة القيمة للمؤسسة وارتباطها مع بقية السلاسل الأخرى. لأن زيادة التنسيق بين هذه الأطراف معا يؤدي إلى تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها مما يقوي منافسة المؤسسة.

إلى جانب المصادر المذكورة أنفا هناك مصادر أخرى لاكتساب ميزة تنافسية ونذكر من أهمها²:

1- الجودة:

يرغب الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب ولقد تفوقت أهمية الجودة في تحديد قرار الشراء قياسا إلى السعر.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص90.

² ابن عشاوي أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، ص 02.

2- الوقت:

أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد وهي:

- وقت التسليم السريع.
- التسليم في الوقت المحدد.
- سرعة التطور.

3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة. كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة، براءات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.

4- التكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

5- المرونة:

ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي...

المطلب الرابع: اليقظة التنافسية والميزة التنافسية للمؤسسة:

مع تعاضد درجات المنافسة الحالية والمتوقعة، تتسابق المؤسسات لابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهداف البقاء والاستمرار ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية بشكل عام. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها وتمكينها من امتلاك أكبر حصة في السوق من خلال التيقظ لخطط المنافسين ومن ثم ضمان الاستجابة لحاجيات العملاء.

1-4 مفهوم اليقظة:

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال:

- يعتبر * Michel cartier اليقظة على أنها " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله ".¹
- كما يعتبر JAKOBIAK * اليقظة على أنها " رصيد البيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".²
- كما أنها " الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية³ وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من حيث تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة".⁴

2-4 أنواع اليقظة: من أهمها ما يلي:

1- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة"⁵، وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها، ثم استخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

* Professeur et consultant département des communications à l'université du Québec (UQAM) et membre de la SCIP (Society of competitive intelligence Professional). Ses intérêts : le développement des NTIC et des nouveaux marchés, l'impact, des NTIC sur la Société, les interfaces, la schématisation de l'information, etc.

¹ <http://www.clic-net/presse/articles/01-02/2010-html>.

* JAKOBIAK F, (1992), Exemples commentés de veille technologique, Edition d'organisation, Paris.

² <http://www.mpep-gov-ma/esi/veille-htm#top>

"L'observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique.

³ Bergeron. P, " observations sur le processeurs de veille et des obstacles à sa pratique dans les organisations", Argus, vol. 24 N°3, P 18.

⁴ <http://www.veille-e-com/pergeveille.html>.

⁵ <http://www.pita.net/entreprise/veille.html>.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:¹

- الأداءات الحالية للمنافسين.
- إستراتيجية المنافس.
- أهداف المنافس الجديدة.
- قدرات المنافس.
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تعمل اليقظة على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة

مثلا:²

- منتجات المؤسسة المنافسة.
- تقنيات البيع والتوزيع.
- الشركاء.
- الإنتاج.
- البحث والتطوير.

2- اليقظة التكنولوجية:

"تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا"³، تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

¹ Pateyron E , le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris, 1994 , P19.

² moya JL, management de l'information : l'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, (2001),<http://www.egideria.FR/>.

³ Pateyron . E, " la veille stratégique", édition Economica, Paris, 1998 , PP : 143- 144.

- هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال اتصالات مستمرة.
- المشاركة في المنتديات ، دراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:
- جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي من اكتشافات علمية، الإبداع في السلع والخدمات التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

3- اليقظة التجارية:

- ويهتم من خلالها عموما بالزبائن والموردين.
- 1/ الزبائن: ويتعلق الأمر بالإهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل.
- 2/ الموردين: تهتم اليقظة بمتابعة عروض الموردين لما تحتاجه المؤسسة بأقل تكلفة.

4- اليقظة الاجتماعية:

تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتأثيراتها.

5- اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية و الثقافية.

6- اليقظة الإستراتيجية:

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية¹.

¹ Pateyron E, Op. Cit, P 13.

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية¹.

وتعتبر اليقظة التنافسية الوسيلة الأنجع لحصول المؤسسة على آخر المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها دون أن تهمل اليقظة التكنولوجية التي أضحت البعد الأكثر حسما في تحديد مسار تطور المؤسسة ونموها . والتنافس الحاصل اليوم ما بين المؤسسات كما هو بين الأمم هو تنافس تكنولوجي ومعرفي ولذلك برز الاهتمام بتنمية أنشطة البحث والتطوير على مستوى المؤسسات ودعم منظومات البحث العلمي والتطوير.

إذ أن التحولات الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسة التي ترغب في البقاء إرساء نظام يقظة فعال وهو ما يقتضي بدوره تكوين نظام معلوماتي يعتبر هذا النظام كجهاز متكامل تجمع فيه المعلومات من عدة مصادر داخلية وخارجية وتعالج باستعمال وسائل بشرية وتقنية وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمسؤولين من أجل اتخاذ قرارات رشيدة التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

3-4 اليقظة التنافسية والميزة التنافسية:

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر لأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات منافسة حادة.

كما أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق يوما عن يوم، فلكل ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة.

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة².

ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق التنافسية نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

1- مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة:

¹ LESCA H et Schuller M, (25-27 oct95)," veille stratégique Comment ne pas être noyé sous les informations ?, " Colloque VSST 95, Toulouse, P 45.

² <http://www.veille-e.com/pageveille.html>.

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر¹:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- التقليص من دورة حياة المنتجات.
- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد *la synergie* في المؤسسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

وفي دراسة قدمها *Futures Group* * أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار أورو، وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب².

2- اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية:

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى إتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في إتخاذ القرارات.
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

الخاتمة :

¹ <http://www.vogipro.com/fr/30/main30a.htm>.

* مكتب متخصص في الاعمال الاستشارية مقره بوسطن (massachusetts)
² VON HOFFMAN C., " Les principes de base de la veille concurrentielle ", Prisma presse, N°62, Paris, Avril 2000 , P 123.

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها - المؤسسة - عناصر تفوق والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطرق أفضل من منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر. إذ تستمد هذا التميز من مختلف مصادرها. فبعدما كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية سابقا، وفي ظل التطورات الهائلة للتكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا، يظهر جليا اليوم أن الميزة التنافسية تستند على الموارد المعرفية والتي تتعلق بإدارة المعرفة لتكتسح السوق العالمي لما توفره للمنتج من قيمة من حيث الجودة العالية والمرونة والسرعة في تلبية الطلب في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلى هذا فإن الميزة التنافسية للمؤسسة سوف تركز أساسا على الإبداع والمعرفة وإدارتها في ظل الظروف الراهنة أكثر من أي عوامل أخرى، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي.