

تمهيد

يعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف استراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها فقد تنافس بالجودة العالية أو الكلفة المنخفضة لتنال رضا ووفاء عملائها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: التنافسية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

نُظريّة الميزة المطلقة: تعود هذه النظرية لآدم سميث و الذي نادى بالحرية الاقتصادية و التبادل التجاري و الحد من تدخل الدولة في تنظيم الاقتصاد، إذ أكد على أهمية المنافسة الحرة داخل السوق. تقوم هذه النظرية على أساس أن الدولة قد تملك ميزة طبيعية في إنتاج سلع معينة و من الصعب منافستها في تلك المنتجات. و من هنا نستنتج قاعدة تقسيم العمل بحيث تنفرد و تخصص كل دولة في إنتاج سلعة معينة...¹ و بالتالي فالتجارة الدولية و المنافسة في الأسواق تتطلب ميزة مطلقة بمعنى الإنتاج بالكم الكبير و الجودة المطلقة، إلا أن هذه النظرية تم انتقادها من قبل DAVID RICARDO لأنها لم تأخذ في الاعتبار مسالة توزيع المكاسب ما بين الدول و الأفراد إضافة إلى انه إذا تخصصت دولة في سلعتين أو أكثر فما الداعي لقيام التجارة ما بين البلدين.

نُظريّة الميزة النسبية: تعود لـ DAVID RICARDO على أساس أن العمل هو مصدر القيمة أي أن قيمة المنتج تتحدد بالوقت المستغرق لإنجازه². بحيث تقوم النظرية على مجموعة من الافتراضات منها:

- وجود منافسة كاملة في السوق المحلي.
- ثبات التكاليف الوحودية للمنتجات مهما كان حجم الإنتاج.
- مقايضة السلع ببعضها بدلا من استخدام النّفوذ في الشراء و البيع.
- توظيف كل العمالة (عدم وجود بطالة).
- تكاليف التوزيع لا تدخل في حساب التكلفة الوحودية للإنتاج.
- إمكانية تبادل المنتجات ما بين الدول.

إن معنى الميزة النسبية يشير لان تكون للدولة ميزة مطلقة في تقديم المنتجات و التبادل بالفائض منها حتى تحقق مكاسب للمتبادلين. بحيث تخصص في المنتجات التي لها وفرة في الموارد الطبيعية و في عوامل الإنتاج. إلا أن هذه النظرية فشلت في تفسير تفوق البلدان التي لا تملك مزايا نسبية معتبرة.

¹ علي عباس (إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص68.

² علي عباس، (نفس المرجع)، ص70، 72.

أما نظرية نسب عناصر الإنتاج: تعود للاقتصادي السويدي HECKSHER OHLEN¹، فسرت هذه النظرية أساس التجارة بين الدول بالإضافة لتقديم وجهة نظر حول الاختلاف في التكاليف النسبية من بلد لآخر بتحديد عاملين:

- اختلاف مدى وفرة عناصر الإنتاج من بلد لآخر.
- سريان قانون تناقض النفقة في بعض الصناعات في حالة زيادة حجم الإنتاج.

تعتبر نظرية نسب عناصر الإنتاج بان كل دولة تخصص في تقديم المنتجات التي تملك عناصر إنتاجها، أما عن السبب في اختلاف النفقات النسبية من بلد لآخر هو سريان قانون تناقض التكلفة و بالذات في حالة الإنتاج الصناعي، ويفسر ذلك بقيام التجارة الخارجية بين الدول الصناعية التي تتماثل فيها درجة الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج بحيث تخصص كل دولة في إنتاج سلعة معينة محاولة بذلك الاستفادة من الوفورات التي يحققها العمل بنظام الإنتاج الكبير (الوفير).

أما النظريات الحديثة للتجارة فركزت على توسيع النموذج الريكاردي وفقا للنظرية النيوكلاسيكية فبتوسع التجارة الخارجية و دورها في النمو اتجهت المؤسسات باعتبارها هي التي تنافس و ليست الدول نحو إيجاد وسائل تطوير و استحداث مزايا نسبية غير مسبوقه و غير موروثه لا ترتبط بعوامل الإنتاج، فالميزة التنافسية مفهوم تطبيقي ناتج عن تفكير مدارس الأعمال لا يستند لتفسير اقتصادي.

المطلب الثاني: تعريف المنافسة

تعرف المنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة².

والمنافسة هي توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الاجتماعي وظهورها كان نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي وهي: العملاء، المنفذين، المواد الأولية، والمعرفة الذاتية³.

وتنقسم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة. فالمباشرة تحدث بين مؤسستين أو أكثر تعمل في نفس القطاع وتقدم منتجات بديلة، وغير المباشرة تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة⁴.

¹ علي عباس (نفس المرجع)، ص73، 74.

² Michael Porter (L'avantage Concurrentiel) Dunod, 1 Edition, Paris, 1999,p01.

³ عبد السلام أبو قحف (التنافسية وتغيير قواعد اللعبة) مكتبة ومطبعة الإشعاع المعمورة، الإسكندرية، ب ط 1996، ص26.

⁴ Philippe Baumard (Analyse Stratégique) Dunod, Paris, 2000,p16.

تأخذ المنافسة في السوق أربعة أشكال كالتالي¹:

- المنافسة الكاملة.
- احتكار القلة.
- المنافسة الاحتكارية.
- الاحتكار الكامل.

المنافسة الكاملة

وتعني وجود عدد كبير من المنتجين لسلع متماثلة بحيث ينتج كل منهم جزءا من الإنتاج الكلي المقدم في السوق إذ أن تخلف احد المنتجين أو دخول آخر لا يؤثر في حجم العرض الكلي، و بما أن السلع المقدمة متماثلة و متجانسة فان السعر يكون موحدًا في السوق و الذي يتحدد من تصادم قوى العرض و الطلب. تتميز المنافسة الكاملة بحرية الدخول و الخروج من السوق. بمعنى غياب الحواجز التي تمنع من الدخول في حال وجود أرباح متوقعة أو الخروج في حال توقع خسائر.

احتكار القلة

ويتميز هذا النوع بقلة عدد المنتجين الذين يسيطرون على السوق تتميز منتجاتهم بالتشابه أو التمايز، فوجود عدد قليل من المنتجين ينتج عنه التبعية المتبادلة و التي تعني أن يأخذ كل منتج عند اتخاذه لقرار معين ردود أفعال الآخرين، كما يتميز احتكار القلة بوجود أداة للتنافس بين المنتجين عادة ما تأخذ شكل الدعاية و الإعلان.

المنافسة الاحتكارية

تتميز بعدد كبير من المنتجين مثل المنافسة الكاملة إلا أن كل منهم يقدم جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج كما تتميز المنتجات بالتشابه و ليست بمتجانسة. بمعنى أن كل منافس ينتج منتجا بديلا لنظيره و لكن ليس بالبديل التام، فهذا الاختلاف في المنتجات ينتج عنه غياب التحكم في الأسعار إضافة لان الدخول إلى السوق أو الخروج منه يكون ممكنا و لكن صعبا، فلا يكون التنافس هنا على أساس الأسعار و إنما من خلال مواصفات المنتج نتيجة التمايز الموجود و الذي يتم إبرازه بواسطة الدعاية و الإعلان.

الاحتكار الكامل

يكون في وجود منتج واحد تتميز منتجاته بالانفراد أي لا توجد منتجات بديلة تلي نفس الإشباع بحيث يأخذ هذا المنتج المكانة وحده في السوق لأنه المسيطر على الإنتاج و المتحكم الوحيد في السعر، يتميز الاحتكار الكامل بوجود موانع أمام المنتجين الآخرين تمنعهم من الدخول للسوق.

¹ عمر صخري (مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2001، ص88.

المطلب الثالث: تعريف التنافسية

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الأوساط التجارية الدولية وحتى على مستويات التخطيط الدولي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني. إلا أن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية.

ففي حين تقتضي الميزة النسبية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الدولة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانب الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

تعرف التنافسية بالقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد¹. بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال. ويعرفها Jean Charles Mathe على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل استغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.²

¹ فريد النجار (2) المنافسة والترويج التطبيقي) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ب ط، 2000، ص 11.

² عبدوس عبد العزيز (دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات) مذكرة ماجستير، تحت إشراف شعيب بو نوة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2005-2006، ص 36.

كما تعرف بالجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المنظمات للحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها¹. حيث يمكن للمنظمة بناء قدرتها التنافسية من خلال:

- تحسين الموارد كما و نوعا و تعظيم العائد منها
- التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية
- تطوير و تفعيل العمليات باستخدام تقنيات: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر.

أما على المستوى الدولي فتعرف LAURA D'ANDREA TYSAN التنافسية "بقدره الدول على إنتاج سلع و خدمات تلبى احتياجات الأسواق العالمية و تساهم في نفس الوقت في تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي"²

تعتبر التنافسية أكثر قوة و حدة من المنافسة العادية بحيث تصنف إلى³:

- * التنافسية حسب الموضوع: و تشمل تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة
- * التنافسية وفق الزمن: و تشمل التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية

تنافسية المنتج

إن ما يحدد تنافسية المؤسسات هو منتجها إلا أنها غير كافية ففي الأغلب يتم الاعتماد على سعر التكلفة لتقويم تنافسية المنتج بحيث يعتبر ذلك غير منصفاً لأنه توجد معايير أخرى يمكن أن تكون أكثر دلالة.

تنافسية المؤسسة

يتم تقويمها بالاعتماد على معايير أكثر شمولاً من تلك الخاصة بالمنتج بحيث لا يتم احتسابها من الناحية المالية بنفس مستوى النتائج فلما يتم تقويم المنتجات مالياً على أساس هامش الذي تحققه فإن في تنافسية المؤسسات يأخذ التقويم في الاعتبار زيادة على هامش المنتج الأعباء الإجمالية: النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير،

¹ بوزيان عثمان (اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية و الإبداع) رسالة دكتوراه، تحت إشراف الدكتور: كرزاي عبد اللطيف، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص39.

² بن نافلة قدور (المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، الجزائر، ملتقى دولي بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 افريل 2006.

³ عمار بوشناق (الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها و تنميتها، تطورها) مذكرة ماجستير، تحت إشراف عيسى بجه، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

المصاريف المالية... فإذا ما فاقت الأعباء الهامش المحقق فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها.

التنافسية الملحوظة

تعتمد هنا التنافسية على نتائج المؤسسة الايجابية المحققة خلال السنة المالية أي دورة محاسبية إلا انه لا يجب التفاؤل بهذه النتائج فيمكن أن تكون ناجمة عن فرصة عابرة في السوق.

القدرة التنافسية

تستند لمجموعة من المعايير و التي تمثل مؤشرات قياس التنافسية بحيث تهتم بالآفاق و الفرص المستقبلية للمؤسسة بالتنبؤ طويل المدى بناء على عدة دورات استغلال سابقة مما يحدد درجة صمود المؤسسة في بيئة متغيرة. و تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- ü مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ü مدى تفويض وتمكين العاملين.
- ü مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين.
- ü السعي المستمر للاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- ü مدى فاعلية التكنولوجيا المستخدمة.
- ü مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

يمكن تمييز عدة أنواع للتنافسية وفقا للعديد من الكتابات كالتالي:

- تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف المنخفضة يتمكن من تصدير منتجاته إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- التنافسية غير السعرية : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية حسب ما يلي المنتج من متطلبات لدى العميل.

- التنافسية النوعية :و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك فالمؤسسات ذات السمعة الجيدة في السوق، تتمكن من تصدير منتجاتها حتى ولو كانت أعلى سعرا من منتجات المنافسين.
- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الخامس: أهمية و أهداف التنافسية

1. الأهمية

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، خصوصا تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في بداية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

2. الأهداف

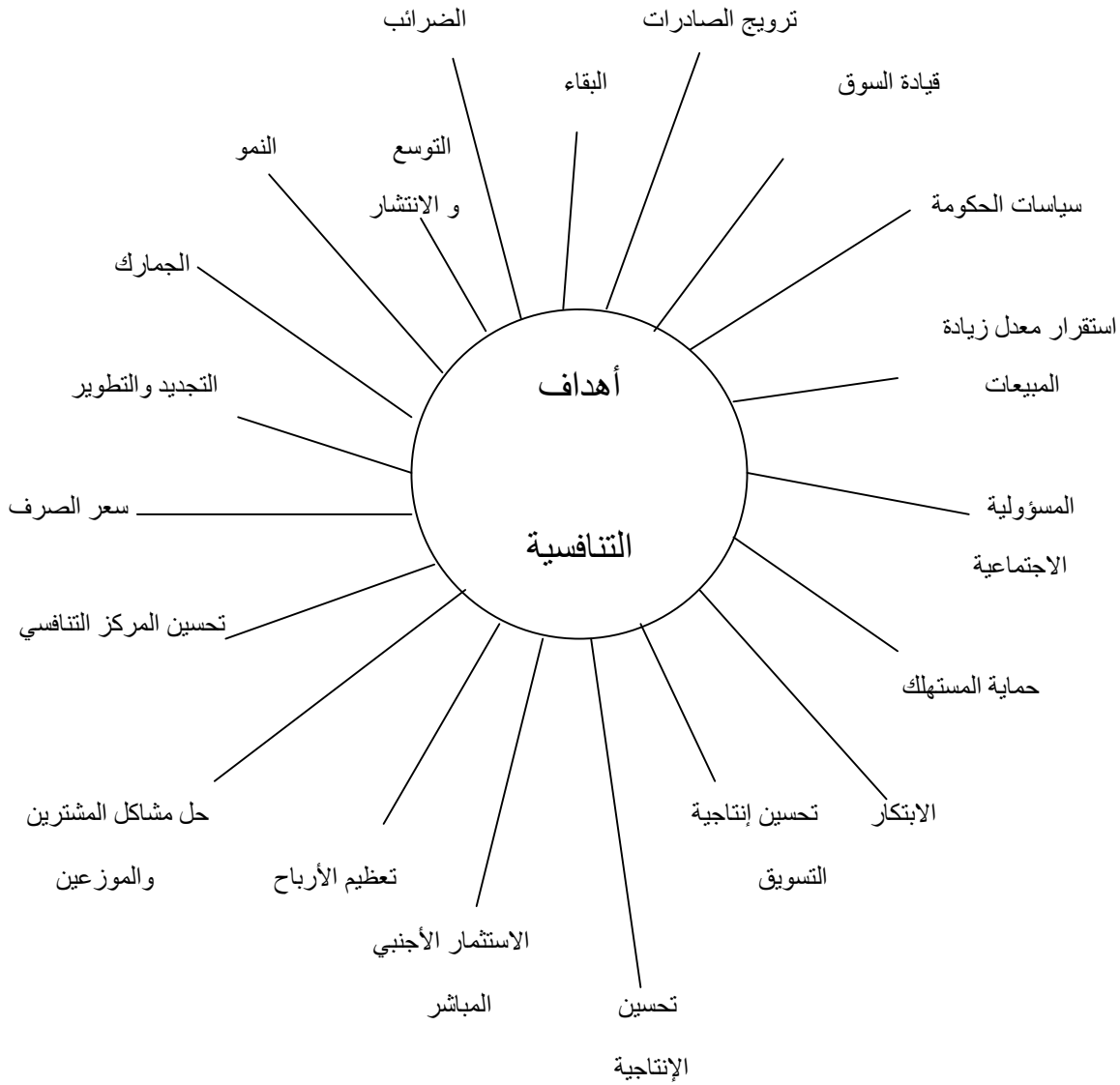
من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها¹، ويتم تحقيق تلك الأهداف عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي :

- ✓ إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة .
- ✓ توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج.
- ✓ القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .

¹ عبدوس عبد العزيز(مرجع سبق ذكره)،ص39.

٧ القضاء على شبح الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.

شكل رقم 1.2 : أهداف التنافسية



المصدر: فريد النجار 2 (المنافسة والترويج التطبيقي) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 157.

المطلب السادس: المراحل الدافعة لتطور الوضع التنافسي¹

1. مرحلة الموارد

وتتمثل في الموارد الطبيعية و نوعية العمالة المتاحة حينها يتأثر الاقتصاد المحلي بالتقلبات الاقتصادية الدولية ويكون التأثير أكثر عندما تكون الموارد ذات طابع غير متقدم مما يفقد الدولة ميزتها التنافسية.

2. مرحلة الاستثمار

تتركز في رغبة و قدرة كل من القطاع العام و الخاص على الارتقاء بقطاع معين عندما تتميز منتجاتها بخاصية المستوى التنافسي الدولي، بحيث تتفاعل هذه المرحلة مع سابقتها بازدياد نوعية العمالة، انتشار التعليم، تطوير التكنولوجيا، اكتساب السياسات الحكومية أهمية خاصة في تجاوز العراقيل.

3. مرحلة الابتكار

مع تزايد الاستثمارات تصبح المؤسسات متطورة تقنيا في ذلك القطاع مما يسمح لها بالمنافسة الدولية، إضافة إلى أن التطور التقني يسمح لها بالابتكار في تقديم المنتجات أما علاقتها بالسوق العالمي فتسمح لها بالاستثمار الأجنبي مما يؤدي بدوره إلى تطوير القطاعات المساندة مما يدخلها في حلقة مستمرة تجعل الدولة تنافس دوليا مما يفيد في تحسين الأوضاع المعيشية للأفراد مما يدفعهم للميول نحو الرفاهية.

4. مرحلة الثروة

تجسد نجاح الدولة في تجاوز المراحل الثلاثة السابقة و خلالها يتم تحويل فائض الثروة من النجاحات و الانجازات السابقة نحو الاستثمارات الأكثر إغراء و مخاطرة مما يدفع بالموقف التنافسي للدولة نحو الاضمحلال.

¹ محمود العكة (إدارة الأعمال الدولية)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص248...250.

المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية strategos وتنقسم إلى شطرين stratos ويعني الجيش و agos وتعني أقود فكلمة الإستراتيجية تعني أقود الجيش فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده Clausewitz عن " فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي."¹

ارتبط مفهوم الإستراتيجية حسب قاموس أكسفورد ألبيني بفن الحرب خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوى العسكرية والسفن الحربية وغيرها كما تعني أيضا النشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك.²

كما يعرفها توماس thomas بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.³

كما يمكن أن يتحدد مفهوم الإستراتيجية وفقا لـ:

1-موضوع الأهداف: فهي نهج يقوم على تعريف الأهداف طويلة الأجل، وسائل تحقيقها فهو يركز على السياسة العامة للمؤسسة.

2-موضوع الخطط: وهي نهج التخطيط على أساس الالتزام بتقييم الموارد في مدى معطى.

3-موضوع البيئة: وهي القرار الذي يهدف إلى جعل المؤسسة في المنافسة في الأجل الطويل بالنسبة للبيئة التي توجد فيها المنافسة.

4-موضوع التغيير: وهي قرار يشمل أي تغييرات رئيسية أو هيكلية في إدارة المؤسسة (الأهداف، الأنشطة، التنظيم).

¹ نحاسية رتيبة (أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة) مذكرة ماجستير، تحت إشراف بوتيل محمد، جامعة الجزائر ، 2003/2002، ص38.

² إسماعيل محمد السيد (الإدارة الإستراتيجية) المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1999، ص10.

³ جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري (الإدارة الإستراتيجية)، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2003، ص02.

ومن جانبه الخبير الكندي Henry Mintzberg حدد ما يعرف بـ (cinq p) للدفاع عن مفهوم الإستراتيجية

أ. Plan وهي خطة واعية للعمل.

ب. Pattern نمط أو نوع العمل الرسمي والمنظم.

ت. Position هو الموقع الملائم في البيئة للحفاظ على المنافسة.

ث. Perspective وهو تصور الموقف في المستقبل.

ج. Ploy هو العمل لتحقيق هدف محدد .

وهذه المفاهيم الخمسة مرتبطة للتأكيد على الصلة القوية بين التفكير والعمل بالإستراتيجية.¹

انه لمن الضروري أن تجيب الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة على الأسئلة:

- النشاطات و الأعمال التي سوف تقوم بها المؤسسة؟

- كيف تتنافس المؤسسة مع نظيراتها في نفس القطاع؟

- طرق وسبل تنفيذ الإستراتيجية المتبعة؟²

المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية

تعرف بأداء الأعمال بطريقة مختلفة أو مميزة أي القيام بأنشطة لا يؤديها المنافسون بغية التميز.

كما تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

-حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس: الأسواق والمنافسين.

-طريقة التنافس: وتتضمن اختيار: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير و إستراتيجية التوزيع.

-أساس التنافس: ويشمل المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية متواصلة بالاعتماد على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير و تجديد المؤسسة. لان المحك الرئيسي للإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وكي تصل المؤسسة

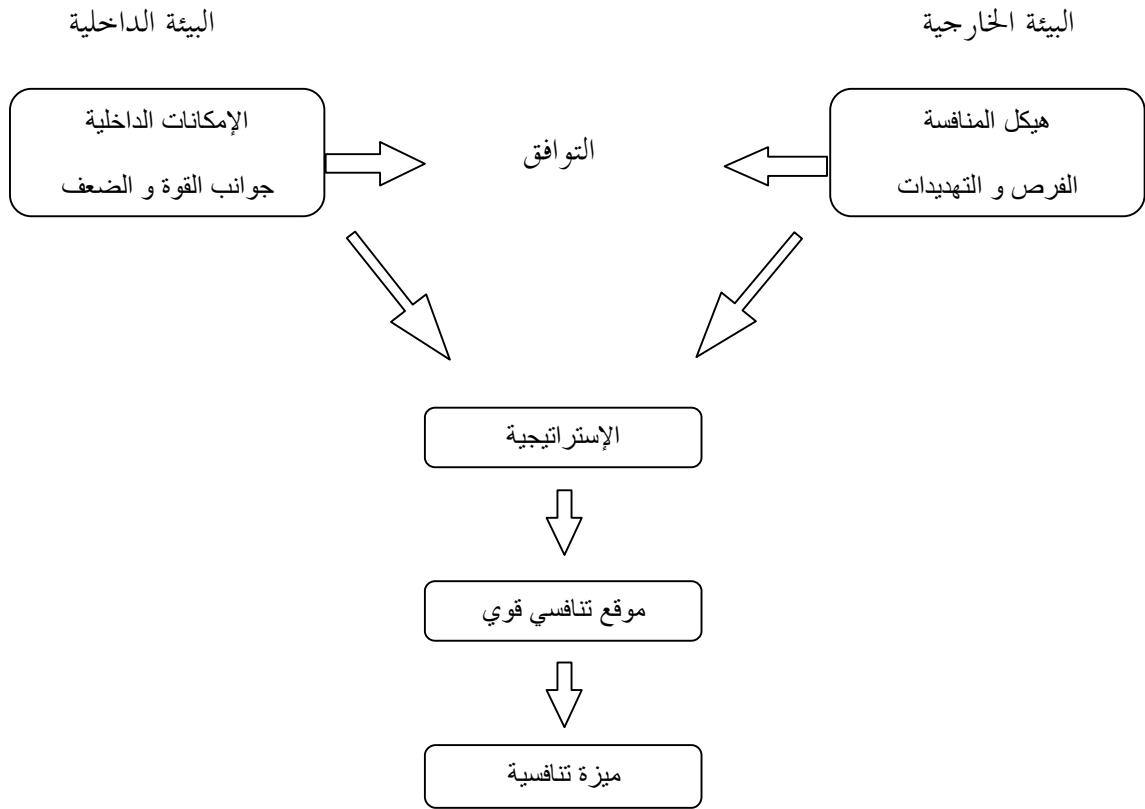
¹ Michel Marc Besnay(Management Stratégique) Chihab Organisation, 1 Edition, 1997,p04,05.

² جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري (مرجع سبق ذكره)، ص26.

لذلك، فإنها تبدأ أولاً بالتشخيص و دراسة البيئة الخارجية للتعرف على جاذبية الصناعة و هيكل المنافسة لاستخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق و التكيف معها بأفضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها و إمكانياتها أي نقاط القوة و الضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية و العمل على تطويرها و تحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات بيئة عمل المؤسسة.

بعد التوفيق ما بين البيئة الداخلية و الخارجية تتبع الإستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال نقاط قوتها في اقتناص الفرص البيئية و تجنب التهديدات. و من هنا نستنتج دور الإستراتيجية في تعديل و تطوير التنظيم باستمرار لمواجهة المتطلبات البيئية المتغيرة و استغلال جوانب التميز و التفوق لديها لإحراز مواقع تنافسية مرغوبة¹.

شكل رقم 2.2 : الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: غول فرحات، جامعة الجزائر (الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية) دراسات اقتصادية، العدد الثاني عشر، فيفري 2009، ص 104.

¹ غول فرحات، جامعة الجزائر (الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية) دراسات اقتصادية، العدد الثاني عشر، فيفري 2009، ص 103.

المطلب الثالث: أبعاد التنافس (قدرات المؤسسة على المنافسة)¹

1- التكاليف: و تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل و المواد الأولية و كافة التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة و معدلات الأجر .

2- الجودة: يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية و لكن في ظل المفاضلة ما بين السعر و الجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين. تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدراء المؤسسات و احد الأساليب التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي. إذ عرفها Philip Crosby "بالمطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة" فالجودة تنفرع لبعدين تنافسيين ألا و هما:

التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات و درجة المطابقة بمعنى غياب العيوب و الذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء و بالتالي التوفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة.

تعتبر الجودة بعدا تنافسيا و ذلك يتبين من العلاقة المباشرة و الطردية ما بين نسبة المبيعات و درجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون و القدرة على تحقيق الأرباح فرضا الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة مما يضاعف ربحيتها و بالتالي حصتها السوقية.

3- المرونة: تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف و الاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغيير بدرجة سريعة استجابة للتغيرات الحاصلة.

تنقسم المرونة بدورها إلى قسمين: درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، و مرونة الحجم و التي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغير في الطلب.

4- التسليم (السرعة) بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تلبيته، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون) دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص154، 161.

5- الإبداع: يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص و مختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على:

- وظائف البحث و التطوير.
- الجودة العالية.
- القدرة على التطوير و التحديد.

تعتبر الأبعاد التنافسية الخمسة غير مستقلة و إنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة و مبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع و صفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم.

المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

لقد اقترح Michael Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي : إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكلفة)، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، ويرجع وصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي مؤسسة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث نوع النشاط أو الحجم .

(1) إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف La Domination Globale Par Les Coûts

"هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة اقل تكلفة في الإنتاج في قطاع الصناعة و ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بأسعار رائدة في السوق."¹

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين ،حصص سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر². إلا أن تطبيق هذه الإستراتيجية ليس بالأمر الهين لأنها تتطلب امتلاك المؤسسة لإدارة مالية و محاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم إهمالها على حساب التكاليف،

¹ علاء فرحان طالب أميرة الجنابي (مرجع سبق ذكره) ،ص146.

² نبيل محمد المرسي (الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ب ط، 2003، ص234.

بحيث تتحقق تنافسية أكبر عند استخدام التكنولوجيات المتطورة في الإنتاج و التي تسمح بتخفيض التكاليف
الوحدوية للإنتاج¹.

كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل²

هناك مجموعة محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل:

- 1- وفورات اقتصاديات الحجم .
- 2- وفورات منحني التعلم أو الخبرة.
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها.
- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- 6- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة للتكامل الرأسي.
- 7- استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق " بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- 8- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

(2) إستراتيجية التمايز La Différenciation

يعرف التمايز على انه: " درجة اختلاف المخرجات"، أما Bery فيعرفه بدخول المؤسسة أسواق جديدة
بمنتجات جديدة³. فإستراتيجية التمايز هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار
والتطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال : تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع
والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء. فمثل هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق عائد على الاستثمار
ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة، مما يقلل حساسيتهم
للسعر ويضع حاجزا لدخول منافسين جدد، إذ أن التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل. إلا أنها تفشل
عندما لا يقيم الزبون العلامة بشكل كاف ليشتريها.

¹ احمد اسعد عبد المجيد(العولمة و أبعادها الاقتصادية)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص88.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي(مرجع سبق ذكره)، ص147.

³ Gérard Garibaldi (Analyse Stratégique) Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, Troisième Edition, 2008, p64,65.

كيف تتحقق ميزة التمييز¹

يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- 1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- 2- تكثيف جهود البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي إلى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل.
- 3- عملية التصنيع تركز على تفادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية.
- 4- إعداد نظام دقيق للملفات والتسليم في الوقت المحدد.
- 5- أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية استخدام المنتج .

(3) إستراتيجية التركيز La Concentration

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف بحيث تكثف المؤسسة من نشاطها التسويقي في هذا الجزء، أو إلى مجموعة معينة من العملاء، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل وتسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز والتكلفة الأقل معا.²

كيف تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز³

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين:

- 1- تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه.
- 2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف: ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم وربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة (التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ب ط، ص 274، 275.

² عمار بوشناق، (مرجع سبق ذكره)، ص 33.

³ Gérard Garibaldi, Op, Cit, p69.

شكل رقم 3.2 : الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر

تكاليف اقل ارتفاعا	التمييز	القطاع ككل
تخفيض التكلفة	التمييز	مجال المنافسة
التخصص	التركيز	سوق ضيق أو محدود

المصدر: Gérard Garibaldi(Analyse Stratégique)Eyrolles Editions d'Organisation, Paris,2008, p54

المطلب الخامس: الاستراتيجيات التنافسية لـKotler

هناك أربع استراتيجيات وهي:¹

1- إستراتيجية الرائد (صاحب الحركة الأولى) La Stratégie Du Leader

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة، وتغيير الأسعار والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

- رفع الطلب الأولي لأجل تنمية حجم السوق.
- إتباع استراتيجيات دفاعية لحماية حصة السوق عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها.
- توسيع حصة السوق للتمكن من زيادة أو رفع أرباحها من خلال: توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

2- إستراتيجية المتحدي La Stratégie Du Challenger

كل مؤسسة تحتل المراتب : الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، بحيث يهدف المتحدي دائما إلى قيادة السوق يقوم بوضع أهدافه والعمل على زيادة حصته السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستخدام عدة طرق كمهاجمة الرائد أو باقي المنافسين من خلال الاستراتيجيات التالية: تقليص التكاليف، تنوع المنتجات، الابتكار وتحسين الخدمة، الاستثمار في الإشهار.

¹ Lasary(La Stratégie D'entreprise)Imprimé A Compte D'auteur,2006,P169...171 .

3- إستراتيجية التابع La Stratégie Du Suiveur

يتأقلم التابع دوما مع القرارات المتخذة من قبل القائد، بحيث يبحث عن التواجد في سلام. فالمؤسسات التي هي في حالة تبعية قد لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، ولكنها تعمل على المحافظة على وضعيتها في السوق من خلال الاحتفاظ بزبائنها، متابعة كل التحركات وتغيرات السوق. يمكن للتابع بلوغ معدلات عالية من الأداء المالي على الرغم من حصته الضعيفة في السوق.

4- إستراتيجية المتخصص La Stratégie Du Spécialiste

هذه الإستراتيجية شبيهة بإستراتيجية التركيز المقدمة من طرف بورتر إذ أن هناك مؤسسات تسعى إلى الحصول على حصة صغيرة من السوق، بحيث تخصص في مجال معين يكون مهما من قبل المنافسين و توجه كل جهودها إليه عن طريق التعريف بالمنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

المبحث الثالث: ماهية بيئة عمل المؤسسة

المطلب الأول: تحديد بيئة عمل المؤسسة

تمثل بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود التي تواجه المؤسسة و تؤثر في سلوكها سواء كانت من بيئتها الداخلية أو الخارجية¹.

البيئة الخارجية هي النطاق الذي يقع خارج سيطرة و رقابة المؤسسة الواحدة و الذي يؤثر في أدائها و قراراتها، كما تعتبر مصدرا و المستفيد و المستقبل لمخرجاتها، تشترك فيها المؤسسات مع غيرها من المؤسسات الأخرى بالمجتمع عامة في إطار ما يعرف بالبيئة العامة، و في مجالات العمل خاصة في إطار البيئة الصناعية أو بيئة النشاط². و تتضمن البيئة الخارجية متغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و متغيرات سلبية تمثل تهديدا لها، كما قد تقتصر على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة، يسمع و يرى من فيه ما يحدث في أي مكان آخر، و كأنها سوق واحدة.

و أما البيئة الداخلية، فهي الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة و تتعامل معه لتحقيق أهدافها، و هي تتضمن العناصر البيئية التي داخل المؤسسة و التي تنفرد بها دون غيرها من المؤسسات كما تتضمن نقاط القوة و الضعف الداخلية، و التي تمثل تلك الأنشطة الوظيفية التي تتحكم فيها؛ فتسعى المؤسسات إلى إتباع

¹عبد السلام أبو قحف (مرجع سبق ذكره)، ص68، 69.

²مصطفى محمود أبو بكر (دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية)، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2000، ص162، 163.

الإستراتيجيات التي تعظم من نقاط القوة الداخلية و تحسن من نقاط الضعف الداخلية، والتي تتحدد من خلال مقارنتها بالمنافسين¹.

المطلب الثاني: مكونات بيئة المؤسسة

تتكون البيئة الخارجية من جزئين:

الأول، وهو الأشمل و يسمى البيئة العامة (الكلية) و يمكن تصويرها في شكل ثماني يمثل كل رأس منه احد المتغيرات: الاجتماعية،القانونية و التشريعية، الثقافية،الدولية،البنى التحتية، التكنولوجيا، السياسية و الاقتصادية. أما عن الخطوط الرابطة ما بين المتغيرات فتوضح التأثير المتبادل بينها². هذه المتغيرات تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها بشكل غير مباشر في الأمد الطويل. و مثل تلك المتغيرات لا بد أن تكون محل دراسة و متابعة مباشرة و مستمرة من قبل المؤسسة ، فنجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها، و بين البيئة التي تعمل بها³، و ذلك من خلال اكتشاف الفرص التي يمكنها الاستفادة منها و التهديدات التي عليها مواجهتها. فالاهتمام بالصحة العامة و حماية البيئة تعتبر تهديدا لبعض الصناعات الضارة بالصحة، كالسجائر، إلا أنها فرصة لمؤسسات أخرى التي تنتج المرشحة (filtre)⁴.

الثانية، هي البيئة الصناعية أو التنافسية و تشمل العملاء، المنافسين المحتملين و الحاليين،الموردين و السلع البديلة، تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة و تتنافس مع غيرها من المؤسسات. تؤثر هذه القوى سلبا و إيجابا على حصتها في السوق و على ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، و قدرتها على جلب العملاء و على المحافظة على العمالة الجيدة و الواقع أن ما يميز بين متغيرات هاتين البيئتين، أن الأولى لها تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة و أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية لها. بحيث تستطيع المؤسسات الكبيرة خاصة، التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما، و ذلك عن طريق تحديد السعر و مستوى التكنولوجيا و أجور العمال و نفقات الإعلان، أما المؤسسات الصغيرة فلها تأثير ضئيل للغاية عليها⁵.

¹نادية العارف (التخطيط الإستراتيجي والعمولة)، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2003، ص22.

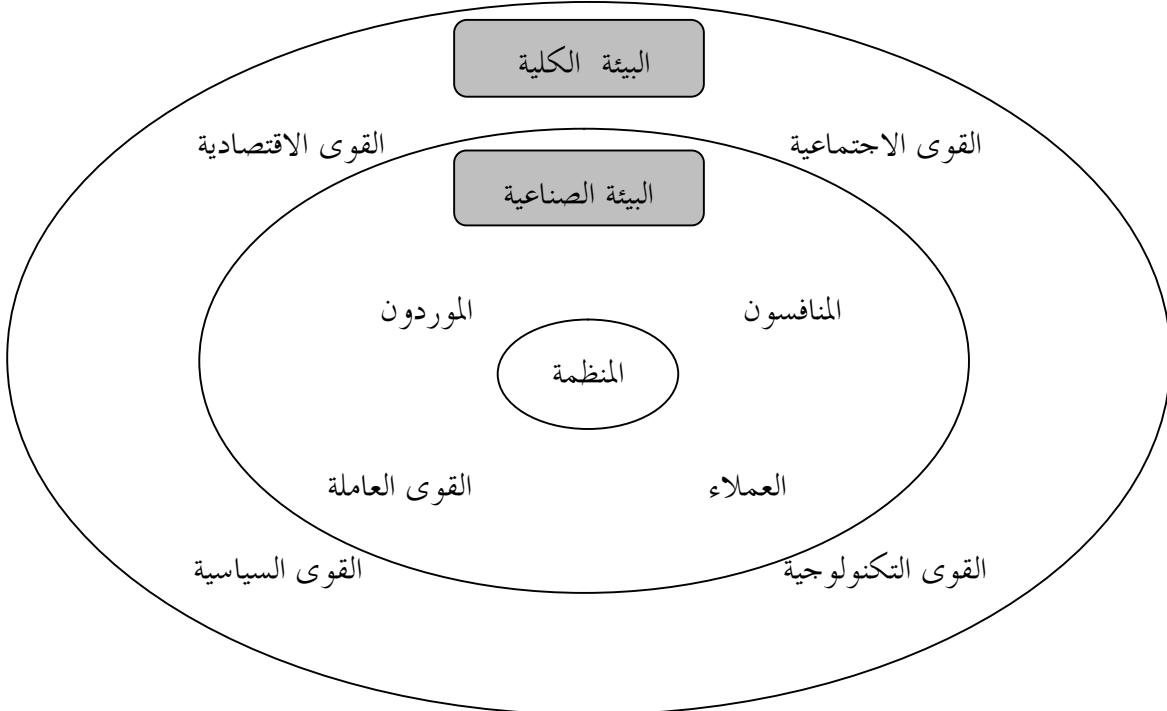
²سعد غالب ياسين (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 1998، ص61.

³إسماعيل محمد السيد(مرجع سبق ذكره)، ص87.

⁴محمد أحمد عوض (الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر ، ب ل ط و ل س ، ص97.

⁵محمد احمد عوض(نفس المرجع)، ص106.

شكل رقم 4.2: مكونات البيئة الخارجية



المصدر: محمد احمد عوض (الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة و بدون سنة، ص 96

إن جوهر البيئة الصناعية يتشكل من العلاقة بين ثلاثة أطراف و هم: العملاء، الموردون و المنافسون.

العملاء: و هم القطاع المستفيد من سلع وخدمات المؤسسة بحيث تركز في كل صناعة على فئة معينة من هؤلاء العملاء مما يتطلب منها جمع المعلومات الكافية عن خصائصهم بغية الاستجابة لرغباتهم المتجددة.

الموردون: تعتمد المؤسسة على الموردين في الحصول على كافة مدخلاتها من معدات، قوى محركة، تجهيزات و خدمات بحيث يمثل توقف إمداد هؤلاء الموردين أو عدم انتظامه تهديدا لها، كما يعتبر الموردون وسيلة للحصول على الائتمان إضافة إلى قدرتهم على التأثير في أسعار و جودة منتجات المؤسسة من خلال أسعار و جودة المدخلات التي توفرها.

المنافسون: وهم مجموع المؤسسات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات التي تهدف إلى العمل في نفس سوق المؤسسة بتقديم نفس السلع و خدمة نفس قطاع العملاء إذ تتوقف الحصة السوقية لها على قوتها النسبية.

أما البيئة الداخلية فهي مجموع الأفراد و المؤسسات التي تمارس و تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به وتتأثر هي الأخرى بالقرارات التي تتخذها المنظمة والتي تعكس السلطة الداخلية لها.¹

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي

عادة ما يرتبط مفهوم التحليل بمفهوم التشخيص. فالتشخيص يفيد في تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، و قد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية.

هو أيضا التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمؤسسة، وتحديد الفرص والمشكلات و القيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها.²

أما التشخيص الإستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التحليل، وهو عملية جمع المعلومات الخاصة بقدرات المؤسسة أمام المنافسة، ثم تحليلها أي دراستها لمعرفة مدى تأقلمها مع متغيرات البيئة. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، حيث يقود إلى تحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالفرص والتحديات الموجودة في البيئة.³

ومهما كان موضوع التحليل الإستراتيجي فإن التقنيات المستعملة تستند عموما على نفس الإجراءات المنهجية، و صعوبات التحليل تكمن أساسا في تحديد وجمع المعلومات المناسبة و كذا الربط بين مختلف الرؤى المتصادمة قليلا، منها الاقتصادية، المالية، الاجتماعية... و تنقسم هذه الرؤى إلى مجموعتين داخلية و خارجية:

الداخلية: و الخارجية:

- | | |
|------------------|------------------|
| - تحليل الموارد | - تحليل المنافسة |
| - تحليل الكفاءات | - تحليل القطاع |
| - تحليل المهنة | - المصفوفة |

للتشخيص ثلاثة أبعاد و هي:

¹ Roland De Bruecker (Stratégies Organisationnelles) Economica, Paris ,1995,p28.

² مصطفى محمود أبو بكر1، (مرجع سبق ذكره)، ص487.

³ دارين بوزيدي، (مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء- حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة)، مذكرة ماجستير فرع تسيير المؤسسات، باتنة، دفعة 2005-2006، ص82.

- بعد وصفي حيث انه يبسط الواقع ويطرحة سطحا.
- بعد تحليلي و الذي من خلال الواقع يتم تحديد نقاط الضعف التي يجب تصحيحها لزيادة فعالية المؤسسة، نقاط القوة التي يجب استغلالها أو تحسينها أكثر.
- بعد نظر والذي يتمثل في اقتراحات عمل متناسبة مع تطور المؤسسة و تشغيلها.

المطلب الرابع: مستويات التحليل الاستراتيجي

الإستراتيجي، سواء كان مسيرا، استشاريا، إطارا أو حتى متدربا يجد نفسه مجبرا على التعامل مع مختلف مستويات التحليل بحيث هناك خمس مستويات للتحليل:

1. بيئة المؤسسة: ويشمل التحليل الكلي و التحليل الجزئي.
2. المؤسسة في إطارها العام: تحليل للموارد و الكفاءات.
3. المهنة: في ميادين نشاط المؤسسة التي يوجد بينها تنسيق.
4. ميدان النشاط: مجموعة الأنشطة التي تعتمد على نفس مجموعة الموارد و الكفاءات.
5. الوظائف: و هي التي تعمل في نفس ميدان النشاط الإستراتيجي.

يمكن لهذه المستويات أن تتطلب تحليلا إستراتيجيا خاصا، و رغم ذلك، وفي أغلب الأحيان تدرس هذه المستويات في آن واحد¹.

المطلب الخامس: الأوضاع التي تستلزم التحليل الاستراتيجي

إن مناسبات التحليل كثيرة سواء كانت المؤسسة في وضعية جيدة أو في صعوبة، فكل قرار تسييري يعتمد على مقارنة تحليلية يتم إعدادها حسب أهمية القرار و الرهانات التي يحملها. ففي حالة المؤسسة التي تتمتع بصحة جيدة، فإن التحليل الإستراتيجي يكون من باب الوقاية، وغالبا ما يكون سبب إجراء التشخيص هو رغبتها في التغيير في جانبها التنظيمي، أو التكنولوجي، أو الإستراتيجي. أما في حالة المؤسسة التي تكون في حالة صعوبة، فإن التشخيص يكون ضروريا و مفروضا قانونا في حالة إعادة التقييم. و عموما، كلما أدت حالة الأزمة إلى تغيير التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة أو تشغيلها، إلا و كان القيام بالتحليل أمرا ضروريا.

¹ P.Charpentier, Collection Etapes, Organisation Et Gestion De L'entreprise, Nathan, France, 2000,p336.

على عكس الوضعيات السابقة للمؤسسة التي في صحة جيدة، فإن التحليل الإستراتيجي هنا ينطلق من أعراض ملموسة لعسر التشغيل (صعوبات مالية، انخفاض المردودية، انخفاض الحصة السوقية، توترات اجتماعية دائمة ، ...) و هذه الأعراض هي في حقيقة الأمر مشاكل أكثر تعقيدا و على التحليل الإستراتيجي التصريح بها و اقتراح طرق عمل و التخطيط لتنفيذها¹

المبحث الرابع: تحليل بيئة عمل المؤسسة

المطلب الأول: التحليل البيئي

يشير التحليل البيئي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار فهم البيانات التنظيمية أي العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة حاليا و مستقبلا، فهو العملية التي من خلالها يستطيع المدراء استكشاف المتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة من اجل معرفة الفرص و التهديدات و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة و بينها و بين المؤسسة من جهة أخرى.²

إن عملية التحليل البيئي لا بد منها قبل صياغة أو تشغيل الإستراتيجية بتحديد النقاط التالية:³

- 1- ما هي بيئة المؤسسة الحالية و بيئاتها المحتملة.
- 2- المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- 3- تحديد و بيان طبيعة الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها.
- 4- تحديد نطاق السوق المرتقب.
- 5- المساهمة في تحديد ثقافة المجتمع الذي سوف تتعامل معه المؤسسة.
- 6- المساعدة في تكوين نظام للإنذار من اجل الاستعداد المسبق لمواجهة التهديد المحتمل أو الاستفادة من الفرص المرتقبة.

¹ P.Charpentier, Idem.

² عبد العزيز صالح بن حبتور (الإدارة الإستراتيجية) دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، ط2 ، 2007، ص152، 153.

³ مؤيد سعيد السالم (أساسيات الإدارة الإستراتيجية) دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص88، 89.

المطلب الثاني: أهمية التحليل البيئي

الفرع الأول: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يهدف التحليل الخارجي لبيئة عمل المؤسسة إلى استخلاص فرص التطوير و التهديدات الممكنة لأجل معرفة الميدان الذي يجب الاستثمار فيه أو تركه و التحول عنه¹، وهذا ما يسميه R.d'Aveni "النظرة الإستراتيجية".

عمليا ، يبدأ العمل على البيئة المباشرة الأقرب إلى كل ميدان نشاط إستراتيجي حالي للمؤسسة، ويؤدي التحليل إلى الاستثمار أو عدمه من خلال الأنشطة الحالية، ولكن يمكن للمؤسسة تحليل القطاعات المتصلة بنشاطها الحالي، وهو إذن ميدان أكثر بعدا و الذي يفضل تحليله، كما يمكن للتحليل أن يمس قطاعات لا علاقة لها بنشاطات المؤسسة الحالية و هذا بهدف التطوير، لذا يجب تحليل هذه القطاعات البعيدة.²

الفرع الثاني: أهمية تحليل بيئة عمل المنظمة الداخلية

يمثل تحليل بيئة عمل المؤسسة الداخلية أحد الركائز الرئيسة التي يتم الاستناد عليها في تحديد اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وهو يساهم في:

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.³

المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

يعتبر تحليل البيئة الخارجية عملية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات و هي:

- Ø المسح البيئي (الغربة): وتحدد مؤشرات التغيرات في البيئة عن طريق جمع المعلومات حيث لا بد من تحديد نوعية و مصادر الحصول على تلك المعلومات و المسؤول عن ذلك.
- Ø المتابعة: اكتشاف الدلالات الهامة عن طريق الملاحظة للتغيرات البيئية عن الفرص و التهديدات.

¹ سعد غالب ياسين، (مرجع سبق ذكره)، ص 60 .

² J.-P.Helfer-M.Kalika-J.Orsoni, Collection Gestion, Management Stratégie Et Organisation, Vuibert, France, 1997, p59.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (الإدارة الإستراتيجية)، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 2003، ص 210.

- Ø التنبؤ : تطوير مجموعة من المخرجات المتوقعة استنادا إلى متابعة المتغيرات و باستشارة مجموعة من الخبراء باستخدام: السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار، تقديرات رجال البيع، أسلوب دلفي و العصف الذهني.
- Ø التقييم: تحديد أهمية التغيرات البيئية بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة و إدارتها.
- إن تحليل البيئة العامة للمؤسسة يشير إلى العملية التي يقوم فيها الإستراتيجيون بمتابعة العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية، السياسية و القانونية لتحديد أي فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة عن طريق المسح البيئي و التنبؤ¹.

البيئة الصناعية

من بين المقاربات الأكثر أهمية في تحليل المنافسة تلك المقترحة من قبل بورتر و التي تعتبر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، إذ يتوقف مستوى قوة المنافسة على ما يعرف بالقوى التنافسية الخمس لبورتر، بحيث ينبغي على المؤسسة مسح الصناعة ومراجعة و تقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه القوى التنافسية و درجة تأثيرها على الصناعة حيث قدم إطارا لتصنيف و تحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة و الربحية.²

تتمثل القوى التنافسية الخمس لبورتر في³:

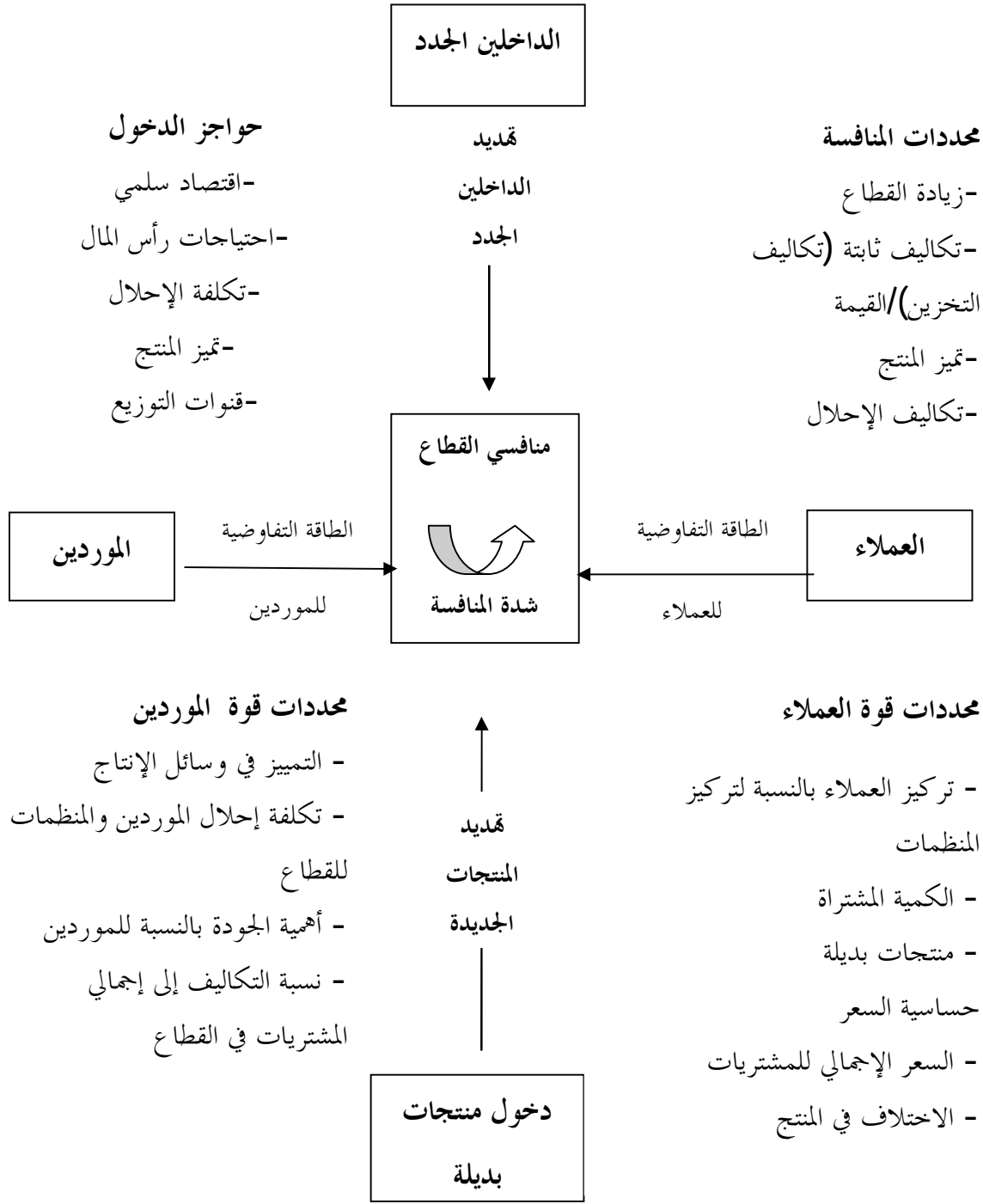
- 1 المزاومة بين المؤسسات المنافسة في الصناعة
- 2 المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة
- 3 مدى توفر السلع البديلة
- 4 القوة التفاوضية للمشتريين
- 5 القوة التفاوضية للموردين

¹ نيل محمد المرسي (مرجع سبق ذكره)، ص34.

² Jean- Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel (Stratégie: Les Clés Du Succès Concurrentiel) Editions d'Organisation, Paris ,2004, p161.

³ Raymond-Alain Thiétart, Jean- Marc Xuereb (Stratégies: Concepts, Méthodes, Mise En (Euvre) Dunod, Paris, 2e Edition, 2005, p 128,129.

شكل رقم 5.2 : نموذج القوى التنافسية الخمس لبور تر



محددات تهديد المنتجات الجديدة

- مستوى الأسعار النسبية للمنتجات البديلة
- تكاليف تغير رغبات العملاء لشراء منتجات بديلة

المصدر: Michael Porter (L'Avantage Concurrentiel) Dunod, Paris, 1999, P 17.

المطلب الرابع: نموذج القوى الخمس لعملية التنافس

قدم Michael Porter في إطار تحليله لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات خمس مجموعات من القوى التنافسية: إحداها توجد داخل المؤسسة نفسها أما المجموعات الأربعة الأخرى فهي تؤثر على المؤسسة من خارجها، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكن تحقيقها على التأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس، وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثنين من هذه القوى، وذلك لتحقيق ظروف تنافسية قوية.¹ تتمثل هذه المجموعات الخمسة في :

1- شدة المزاخمة بين المنافسين في القطاع

إن العنصر الأساسي الذي يحدد طبيعة المنافسة و مستوى تحقيق الأرباح هو المنافسة بين المؤسسات في القطاع نفسه بحيث تمثل المركز القوي الذي يساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، وتنشأ من كون كل منافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين أداء مؤسساتهم من خلال تحسين وضعياتهم التنافسية، بحيث تؤثر تحركاتهم على بقية المتنافسين إما بالإيجاب فتحسن من وضعية القطاع أو بالسلب فتؤدي به إلى التدهور.² وتتحدد شدة المنافسة وفقا لأربعة عوامل: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التمركز والتوازن بين المنافسين. فإذا كان قطاع ما يتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة اقل نسبيا، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز. فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في القطاع.³

2- تهديد دخول منافسين محتملين

إن تحليل هيكل الصناعة يأخذ بعين الاعتبار حتى الداخليين المحتملين، وما قد يجمله معه من قدرات جديدة وموارد وفيرة، مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وما ينتج عنه من انخفاض في أسعار العرض، وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة.

لذا فعلى المتنافسين الحاليين إقامة حواجز الدخول المرتفعة لضمان الربحية، ومن ثم تحقيق عوائد مرتفعة على المدى الطويل.

¹إسماعيل محمد السيد،(مرجع سبق ذكره)،ص51.

²عبدوس عبد العزيز(مرجع سبق ذكره)،ص69.

³نبيل مرسي خليل(الميزة التنافسية في مجال الأعمال)، الدار الجامعية للنشر والطباعة، ب ط، 1996،ص68.

وهذه الحواجز يمكن تلخيصها في: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع وسياسة الحكومة.¹

3- تهديد دخول سلعة جديدة

هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة حيث توجد مؤسسات تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات القطاع وتؤثر تأثيراً جزئياً في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما.²

4- قوة الموردين والمشتريين على التفاوض

ويقصد بعبارة " قوة التفاوض للموردين والمشتريين " بان هناك تهديدا مفروضاً على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين. فبالنسبة للعميل: فيمكن أن يرغب المنتج على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

أما بالنسبة للمورد، فيمكن أن يمارس ضغطاً على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع والخدمات المشتراة، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في قطاع ما يمكن أن يساعدوا على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.³

المطلب الخامس: تحليل البيئة الداخلية

تحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمؤسسة، وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين في الصناعة، فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل يقاسان مقارنة بالمنافسين، فتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ينبغي أن يتم بالنظر للمؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر ببيئته الخارجية، فمستوى التكنولوجيا البدائي يعتبر نقطة ضعف إذا تحلف عن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في بعض الصناعات، ذلك أن شركات تقطيع الماس العالمية مازالت تستخدم الأساليب اليدوية في هذه العملية، و بالمثل في صنع الحلبي الفاخر الذي لا زال يعتمد على العامل الماهر اليدوي، في حين أن صناعة الدواء الآن تقترب من الآلية الكاملة خاصة في مرحلة التعبئة والتغليف.⁴

¹ عبدوس عبد العزيز، (مرجع سبق ذكره)، ص70، 71.

² نبيل مرسي خليل، (مرجع سبق ذكره)، ص72.

³ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة (مرجع سبق ذكره)، ص173، 174.

⁴ محمد احمد عوض (مرجع سبق ذكره)، ص135.

التحليل على المستوى الكلي: يقصد بالتحليل على المستوى الكلي، تجميع معلومات عن المؤسسة ككل لاكتشاف ما تتمتع به من نقاط قوة ونقاط ضعف، مقارنة بالمنافسين في النواحي التالية:

- حضارة المؤسسة
- سمعة المؤسسة
- التكامل بين أجزاء المؤسسة

التحليل على المستوى الجزئي: تعتمد فكرة التحليل الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المؤسسة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة متكاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها، وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقعا جغرافيا أو وحدة تستخدم آلات أو تكنولوجيا معينة. وبصفة عامة، فإنه يمكن تطبيق التقييم الجزئي لإمكانيات المؤسسة عن طريق مدخلين أساسيين هما:

- المدخل الأول: تقييم أنشطة المؤسسة.
- المدخل الثاني: تقييم سلسلة المنافع .

الفرع الأول: تقييم أنشطة المؤسسة

يعتمد هذا المدخل على تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الوظائف:

§ المجموعة الأولى هي الوظائف الإدارية، والتي تتضمن الوظائف التي تطبق في كل المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها، بهدف تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

§ المجموعة الثانية هي مجموعة وظائف المشروع والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب نشاطها، فهي تختلف من مؤسسة صناعية عنها في أخرى تجارية.

1- تقييم الوظائف الإدارية:

يعني تقييم الوظائف الإدارية جمع معلومات عن أداء المؤسسة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن نقاط القوة والضعف في أسلوب عمل الرجل الإداري، وحين نقيم الإدارة العليا فإننا نقيم درجة فعاليتها في خلق وإعداد طبقة إدارية من الصف الثاني التي يمكن أن تحل محلها يوما ما¹.

2- تقييم أنشطة المشروع

يقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة و التي تختلف من صناعة لأخرى، وقد تختلف من مؤسسة لأخرى في نفس الصناعة.

¹ محمد احمد عوض (مرجع سبق ذكره)، ص150.

فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن و المشتريات و المبيعات ، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء،التخزين،البيع.

3- تقييم سلسلة القيمة

تعرف على أنها طريقة نظامية للنشاطات والتفاعلات التي تمارسها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

تندمج سلسلة القيمة ضمن تدفق أنشطة أكثر توسعا والتي تسمى نظام المؤسسة المكون من:

- سلسلة القيمة للموردين: تخلق وتوزع وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة المؤسسة.
- سلسلة القيمة للمؤسسة.
- سلسلة القيمة لمنافذ التوزيع: تمارس نشاطات إضافية بإمكانها التأثير على العميل والمؤسسة.
- سلسلة القيمة للعميل.

وسلسلة القيمة لأي مؤسسة تنقسم إلى تسعة مستويات نشاط أساسية مرتبطة فيما بينها بطريقة جد خاصة، وهذه المستويات هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة في سوق معطى فهي تعطي القيمة الإجمالية من خلال فهم النشاطات الخالقة للقيمة والمهامش، إذ هي مختلفة النشاطات: الفيزيائية والتكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة من اجل خلق قيمة للعميل¹.

وقد قسم بورتر المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة هما :

- * الأنشطة الأساسية: والتي تعطي للعميل منفعة مباشرة ويراها ذات قيمة له.
- * الأنشطة المساعدة: لا تخلق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره، لكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الأساسية.

الأنشطة الأساسية وتتكون من²:

أ) الإمداد الداخلي: وتتضمن عمليات النقل، الاستلام، التخزين، صرف المواد، الرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين.

ب) العمليات: وتتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف، الاختبارات، الرقابة على الجودة، ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.

¹ Michael Porter, Op, Cit,54.

² سعد غالب ياسين،(مرجع سبق ذكره)،ص81،82.

ج) الإمداد الخارجي: وتشمل أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع، تخزين البضائع الجاهزة، طرق التوزيع إلى العملاء، نظام الحصول على أوامر الشراء.

د) التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء. بما يتضمن من إعلان، بيع شخصي وغير شخصي، تسعير، تدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله.

ه) الخدمات: وتشمل كل ما يقدم للعملاء للاستفادة من السلع والخدمات التي تبيعها المؤسسة، وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح، بيع قطع الغيار، الصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية¹.

الأنشطة المساعدة: وتتكون من أربعة مجالات رئيسية هي:

أ) المشتريات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية، آلات وقوى محركة، قطع غيار وتجهيزات مكاتب، تمتد عبر أجزاء المؤسسة لأنها تستخدم كل هذه الأنشطة.

ب) التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة في المؤسسة.

ج) إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، تحديد المسار الوظيفي والتحفيز.

د) الخدمات المساعدة: وتتكون من كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة، الأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية، الإدارة العامة والعلاقات العامة.

يرى Michael Porter بان الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة (المنفعة) للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، بحيث تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية عندما تؤدي هذه الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بطريقة تساعد على إنتاج سلع أو خدمات متميزة بما يساهم في خلق القيمة للمستهلك.²

يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بخط كل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في إنتاجه لمعرفة أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة أو نقاط ضعف.

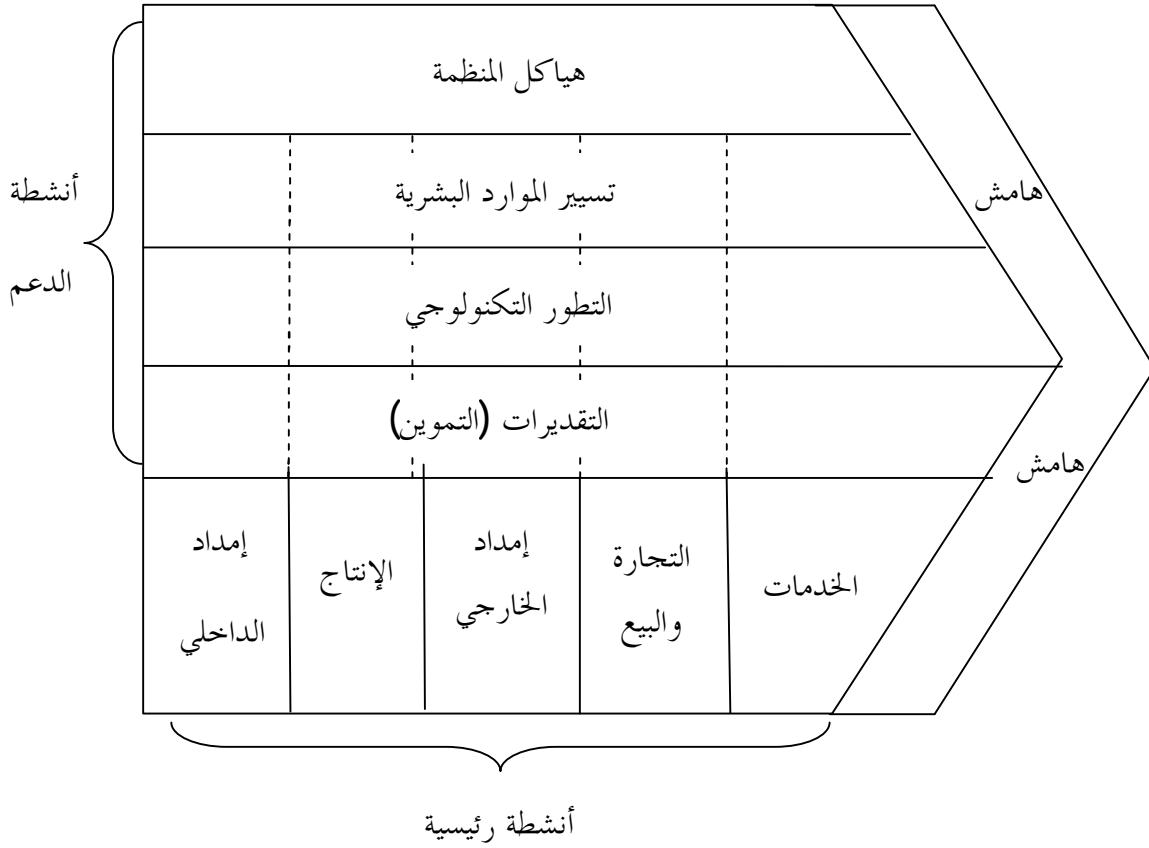
-مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط كل قيمة.

-مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتجات المختلفة أو لوحات الأعمال.

¹محمد احمد عوض(مرجع سبق ذكره)، ص159.

²عبد العزيز صالح بن حبتور،(مرجع سبق ذكره)، ص188.

شكل رقم 6.2 : سلسلة القيمة



المصدر: Jouy-EN- Josas (STRATEGOR) Dunod,Paris,2005, P 82

4- مدخل الموارد كأساس التحليل التنظيمي

تعرف الموارد على أنها أصول و ممتلكات المؤسسة و تشمل: التجهيزات، رأس المال، المهارات التي يتمتع بها الأفراد، أما الطاقة الإنتاجية للمؤسسة فهي قدرتها على القيام بالأنشطة المختلفة، حيث أن الطاقة الإنتاجية ناجمة عن الموارد بحيث يعملان معا للقيام بالنشاطات التي تصب في صالح أهداف المؤسسة. تقوم الطاقة الإنتاجية باستخدام الموارد المختلفة للمؤسسة لخلق اسم لها، علامة و شهرة في السوق بتقديم المنتجات التي تتوافق و رغبات العملاء و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية تعود عليها بالكثير من المكاسب و الأرباح و بالتالي تنمية قاعدة الموارد التي تملكها.¹

يعتبر المورد رئيسيا إذا توفرت فيه الخصائص التالية :

القيمة: القيمة التنافسية.

الندرة: هل يملكه المنافسون.

¹ جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري، (مرجع سبق ذكره)، ص52.

التقليد: تكاليف تقليد السلعة عالية.

القدرة على التنظيم: الاستعداد لاستثماره بشكل جيد.

توجد خمس خطوات رئيسية تتبعها المؤسسة في تحليل الموارد¹:

- تحديد و تصنيف الموارد في ضوء نقاط قوة أو ضعف.

- التقييم الجيد لقدرات المؤسسة أي الكفاءات المحورية (نقاط التميز عن المنافسين).

- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح مستقبلا.

- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار هذه الموارد في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.

- تحديد فجوات الموارد و توضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف و تنمية أساس سليم للموارد.

المبحث الخامس: الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تمثل تفوق المؤسسة المحقق في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، إذ تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورهم تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع².

المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون إذ أن تميزها و اختلافها يتحدد من وجهة نظر العملاء الذين يرغبون في هذا الاختلاف و التميز و الذي يحقق لهم منافع تفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون بحيث تتحقق الميزة التنافسية من مبدئين أساسيين:

* القيمة المدركة لدى العميل.

* تميز المؤسسة عن منافسيها بخلق رغبة جديدة لدى العملاء و إشباعها³.

وحسب Michel Porter فالميزة التنافسية تقدم جوهريا القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها للعميل، بالإضافة إلى التكاليف المحملة من طرف المؤسسة من اجل خلق هذه القيمة، فهي في قلب جميع الاستراتيجيات التنافسية، إذ أن كل مؤسسة مجبرة على اختيار نوع الميزة التي تبحث عنها و تميزها عن باقي المنافسين⁴.

¹ مؤيد سعيد السالم، (مرجع سبق ذكره)، ص115، 117.

² عمار بوشناق، (مرجع سبق ذكره)، ص17.

³ مصطفى محمود أبو بكر (إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط 2003، ص14.

⁴ Michael Porter, Op, Cit, p13...24.

أما حسب LYNE HARDY فان الميزة التنافسية تمكن مالكيها من إعطاء إضافة أو قيمة مضافة أو خاصية مختلفة عما يقدمه المنافسون قد تكون علامة مميزة أو أداء جيد أو سعر منخفض أو عرض جيد أو خليط من هذه البدائل.¹

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية هي مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين.

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين²:

- * الميزة التنافسية الخارجية تركز المؤسسة من خلالها على تمييز منتجاتها بخلق القيمة للعميل بـ:
 - تخفيض تكلفة الاستخدام.
 - رفع كفاءة الاستخدام.

تكتسب حينها المؤسسة قوة المساومة في السوق بتحفيز العميل على الشراء بفضل تمايز منتجاتها.

* الميزة التنافسية الداخلية تتميز خلالها المؤسسة من منظور التكاليف بتقديم منتجات أقل سعرا من المنافسين.

كما يشير PORTER إلى نوعين من الميزة التنافسية:

- ✓ ميزة تخفيض التكاليف و المرتبطة بقدرة المؤسسة على: التصميم، التصنيع، التسويق بتكلفة أقل من المنافسين.
 - ✓ ميزة التمييز و ترتبط بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة ذات قيمة مرتفعة لدى العملاء.
- كلا المصدرين يحتم على المؤسسة فهم الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة لمعرفة عوامل التكلفة التي تحدد مصدر ميزة التكلفة و مختلف المصادر المحتملة لتمييز المنتج.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية للمؤسسة بالقدرة على مواجهة المنافسين و الصمود في السوق من خلال بعدين:

1/ البعد الأول: حجم الميزة التنافسية³

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج في أربعة مراحل:

- أ. مرحلة التقديم أو النمو السريع: وتعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي.

¹ قالون الجيلالي، جامعة ادرار، (بناء الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات و رضا الزبائن)، مجلة الحقيقة، العدد الثامن، ماي 2006، ص19.

² غول فرحات (مرجع سبق ذكره)، ص95.

³ عمار بوشناف (مرجع سبق ذكره)، ص27، 28.

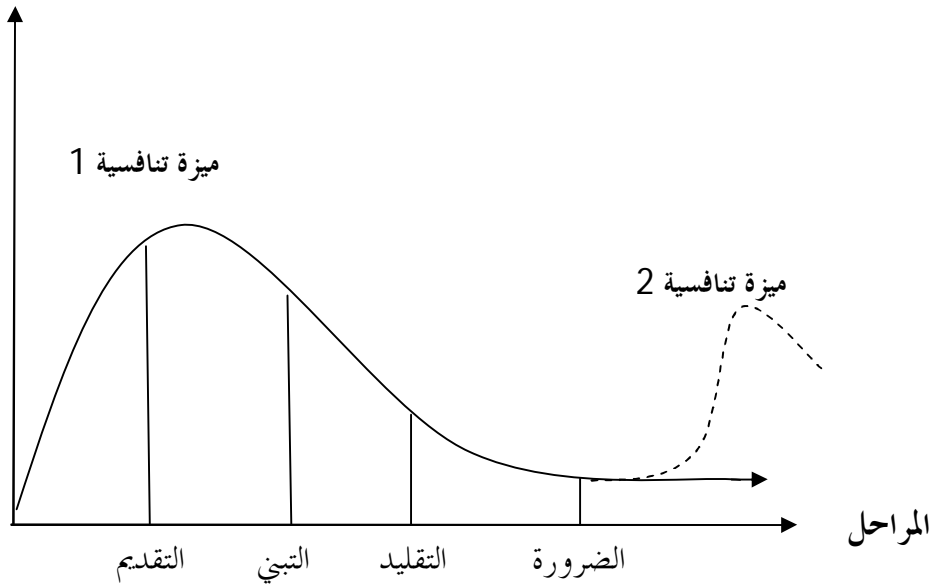
ب. مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

ت. مرحلة الركود: في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

ث. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.

شكل رقم 7.2: دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل (الميزة التنافسية في مجال الأعمال) الدار الجامعية للنشر والطباعة، بدون طبعة،

1996. ص 87

2 / البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يتشكل من أربعة أبعاد وهي:

أ. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

ب. النطاق الرأسي: ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.¹

ج. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

د. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة من أجل خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة².

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة أهمها:³

أ- الابتكار

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالم ، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، أصبحت هذه القدرة مصدرا مجددا للميزة التنافسية. وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاحتراف أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ،السوق والمنتج بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة ،والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين. فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطان ارتباطًا وثيقًا بقدرتها على البحث والابتكار لذا يجب فرض هذا الأخير على المؤسسات لأجل الاستجابة إلى تحديات المحيط.

ب- الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت من خلال: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

¹ أعمار بوشناف،(مرجع سبق ذكره)،ص28.

² نبيل مرسي خليل،(مرجع سبق ذكره)،ص89.

³ نحاسية رتيبة،(مرجع سبق ذكره)،ص57.

ت- المعرفة:

إذا كانت المعرفة حصيلة رصيد الخبرة والمعلومات والتجارب والدراسات للفرد أو المجموعة في وقت معين، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة بحيث أصبحت المورد الأكثر أهمية من اجل خلق ميزة تنافسية.

المطلب الرابع: الركائز الأساسية للميزة التنافسية¹

من الدعائم والأسس التي على المؤسسات توفيرها لأجل كسب ميزة تنافسية ما يلي:

1- القدرة على التقليد

وتعتبر أسهل المفاتيح وأكثرها استخداما بحيث تبدأ المؤسسة في المرحلة الأولى بإنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على الإنتاج بتكلفة أقل، ثم التوجه بالإنتاج الكبير والأقل تكلفة إلى السوق وهو ما يعرف " بالهندسة العكسية" أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق ثم تفكيكه وتحليله و تعديله إن أمكن ذلك وبعدها يبعه بسعر تنافسي.

2- القدرة على التطوير

تأتي هذه المرحلة بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، والحصول على ردود أفعال العملاء منها، وبعدها يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير التي من وظائفها:

- تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة.
- إدخال تحسينات على المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل و اقل تكلفة بجودة أعلى.
- تطوير طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة بتكلفة اقل وإنتاج اكبر.
- البحث عن طرق توزيع جديدة والتركيز على أسواق معينة لضمان ربحية اكبر.

وكلما كان التطوير والتحسين ملموسين كلما نجح المشروع في اكتساب مزايا تنافسية للمحافظة على البقاء والاستمرار.

3- القدرة على الابتكار

يعتبر هذا المفتاح من أهم الاستراتيجيات الواجب على المؤسسة اكتسابها إذ تمنح مجموعة من المنافع :

- مزايا ابتكاريه غير مسبوقه.
- تخاطب كافة العملاء.

¹عبدوس عبد العزيز،(مرجع سبق ذكره)، ص42،43.

- لا يستطيع أيا كان الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن، و هذا يتحقق برعاية أصحاب القدرات الابتكارية و تعهدهم بالدعم والمساندة وتطبيق اختراعاتهم في إنتاج منتجات تناسب خطوط الإنتاج القائمة لدى المؤسسة، وأحسن السبل لاكتشاف ذوي المهارات هو تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية وطنية ودولية.

المطلب الخامس: تحقيق الميزة التنافسية

تتمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية نتاجا للاضطرابات و الصعوبات التي تواجهها سواء أكانت داخلية أو خارجية ففي سعيها لتجاوزها فإنها تبحث عن الفرص التي سوف تستثمر فيها إمكاناتها و تحقق بها نتائج مرغوبة. فهذا التغيير الذي تقوم به يقود إلى التعديل في وضعيتها التنافسية إضافة لان السعي لتجاوز الصعوبات قد يؤدي في حالات أخرى إلى الابتكار و الذي يأخذ عدة أشكال: منتجات جديدة، عمليات جديدة، طرق جديدة للتعامل التجاري¹.

من هنا يمكن إدراك بان تحقيق الميزة التنافسية يتوقف على قدرة المؤسسة و مرونتها في الاستجابة إلى التغييرات الحاصلة في بيئتها بالاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك الظروف و التخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن تحملها في طياتها بحيث أن هذه الاستجابة تكون بهدف تلبية رغبات عملائها. أما فيما يخص إمكانية المؤسسة في رصد تلك الفرص فذلك يتوقف على أنظمة معلوماتها و التي تسمح لها بالحصول على المعلومات الضرورية و الكافية حول وضعيتها الحالية و ما ستكون عليه في المستقبل بالإضافة إلى الرؤيا النافذة لقادتها إذ تتلخص عوامل تحقيق الميزة التنافسية في العنصرين التاليين:

- * الفهم الكامل لحاجات العملاء و خصائص المنتجات التي يفضلونها و المستويات الأدائية التي يقدرونها و هم في استعداد لدفع أموالهم من اجلها.
- * إلمام المؤسسة بالأساليب التي تمكنها من تحقيق رغبات العميل بتطوير التكنولوجيا المستخدمة و التعديل في القواعد التنظيمية و البنية الأساسية للاتصالات.

¹ جيمي سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري، (مرجع سبق ذكره)، ص67.

المطلب السادس: عوامل القضاء على الميزة التنافسية

قد تتعرض الميزة التنافسية التي تم اكتسابها من قبل المؤسسة إلى التلاشي و الزوال بفعل زيادة حدة المنافسة الناتجة عن محاكاة المنافسين لتلك الميزة التي تتمتع بها المؤسسة، ما يقود إلى إدراك بان المؤسسة التي ترغب في الحفاظ على ميزتها لا بد و أن تضع حواجز و قيود تمنع محاكاتها و تقليدها من قبل المنافسين تكون في شكل من الأشكال التالية¹:

Ø الحواجز و القيود المعلوماتية: إن عملية التقليد أو المحاكاة لمؤسسة رائدة يقتضي من المقلد توفر المعلومات الخاصة أولاً بتحديد المؤسسة الرائدة من بين منافسيها و ذلك بطبيعة الحال في نفس مجال نشاط المقلد، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بأسباب و عوامل النجاح. إلا أن وجود قيود معلوماتية لا يتيح إمكانية التقليد، و في مثال ذلك المقاولات العائلية أين يكون من الصعب تحديد المقاوله الناجحة و معرفة أسباب النجاح.

Ø ميزة المبادرة: إن ميزة المبادرة تتحدد لدى المؤسسات من الخبرة المكتسبة و قدرة المؤسسة على وضع معايير متعلقة بأنشطتها، بحيث أن المؤسسة المبادرة تحصل على مزايا لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

Ø المزايا القائمة على الموارد المتاحة: حتى لو لم تتمكن المؤسسة الرائدة من وضع حواجز أمام المنافسين و من السيطرة على فرص الاستثمار المتاحة أمامها، فإن المؤسسات المقلدة تجد نفسها مجبرة بتجميع الموارد و الإمكانيات التي تمكنها من محاكاة ميزة المؤسسة الرائدة.

¹ جيمس سي كراج، روبرت أم جرانت، ترجمة خالد العامري، (مرجع سبق ذكره) ، ص70،71.

المبحث السادس: قياس تنافسية المؤسسات

المطلب الأول: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون ¹:

- 1- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- 2- الاستمرارية بمعنى يمكنها الاستمرار والبقاء.
- 3- إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.

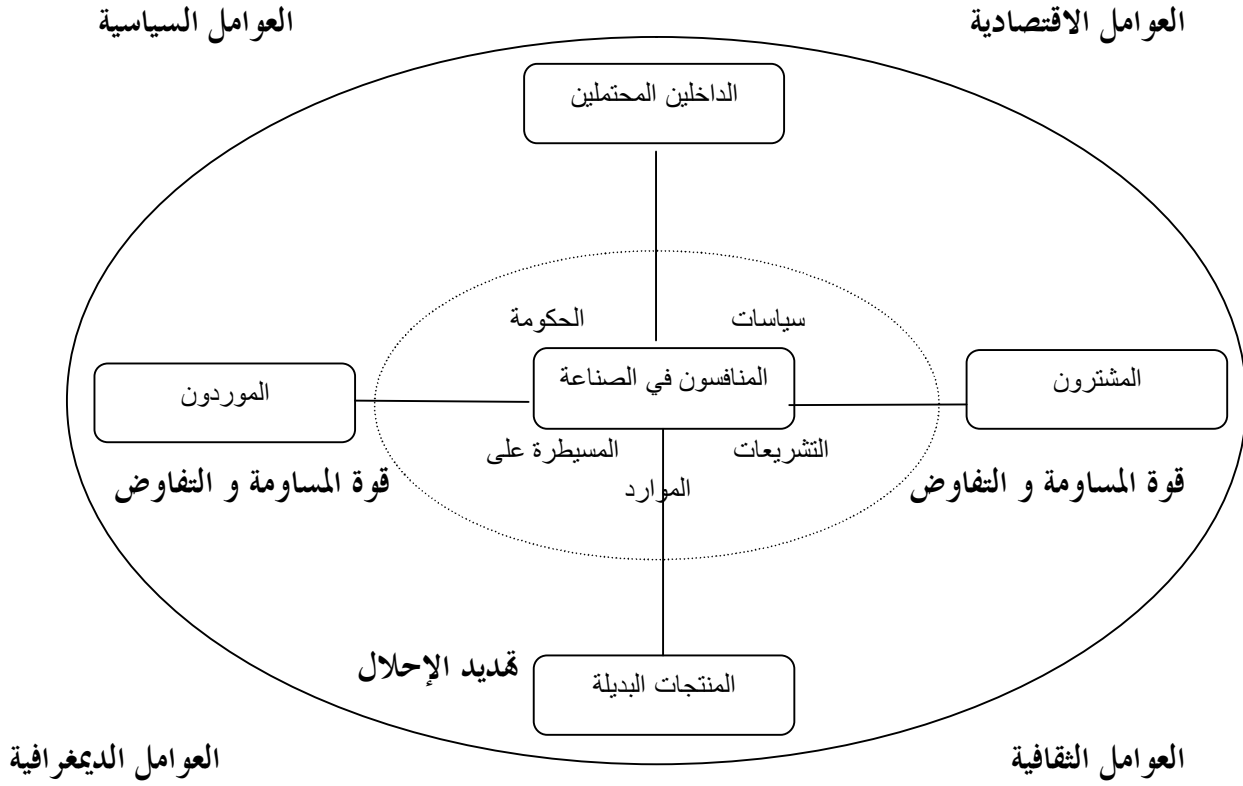
تضمن هذه الشروط مجتمعة صلابة وفعالية الميزة التنافسية، لان كل شرط مرهون بالأخر، حيث أن شرط الحسم مرتبط بالاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بإمكانية الدفاع.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات

قبل الحديث عن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات لابد من التطرق في بادئ الأمر إلى نموذج Austin لتحليل الصناعة فما هو إلا تعديل في نموذج بورتر للقوى التنافسية بإضافة القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح (اقترح إضافتها FREEMAN لتعكس تأثير الحكومات،الاتحادات و الجماعات الأخرى في بيئة النشاط)، و الذي يستدعي دراسة القوى المؤثرة في القطاع لتحديد تنافسية المؤسسة المتمية لذلك القطاع، بحيث لا تكون المؤسسة تنافسية إلا إذا كان سعر بيع منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها، بمعنى أنها تحقق ربحية أما عن مستوى الربحية فيتحقق من مقارنة تكلفة إنتاج المؤسسة بمنافسيها، فكلما كانت اقل كان ذلك في صالح الرفع من ربحيتها مما يقودنا لاستنتاج أن كل من الربحية و تكلفة الإنتاج يشكلان مؤشرات للتنافسية.

¹ نحاسية رتيبة، (مرجع سبق ذكره)، ص 61.

شكل رقم 8.2: نموذج أوستن لتحليل هيكل الصناعة و المنافسة



المصدر: سعد غالب ياسين (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص73.

1. الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا هاما في تحديد التنافسية الحالية للمؤسسة و التنبؤ مستقبلا لتطويرها في إطار برامج التحسين و التطوير، بالإضافة إلى الحصة من السوق إذا كانت المؤسسة تعظم من أرباحها و لا تتنازل عنها لتوسيع حصتها في السوق. إلا أن التنافسية الحالية لا تعكس بالضرورة الوضعية المستقبلية للمؤسسة، بمعنى أن النجاح الحالي لا يضمن النجاح مستقبلا و خصوصا إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يتجه نحو التراجع¹.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الاختراع.

¹نبيل مرسي خليل،(مرجع سبق ذكره)، ص 75.

2. تكلفة الإنتاج

حسب النموذج النظري للمنافسة التريهة فان المؤسسة لا تكون تنافسية إلا إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج اقل من سعر البيع حتى تحقق الربح لان حالة العكس تفسر إما بالإنتاجية المنخفضة أو عوامل إنتاج مرتفعة.

إن التكلفة المتوسطة للإنتاج مقارنة بالمنافسين في قطاع معين في إطار منتجات متماثلة و متجانسة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافسية المؤسسة¹.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل

تعكس الإنتاجية الكلية للعوامل (La Productivité Totale des Facteurs :PTF) مدى فاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا و مساوى تكلفة عناصر الإنتاج كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية (الطن، الكيلوغرام،...) لا يوضح جاذبية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بعدم فعالية الإدارة أو عدم فعالية الاستثمار أو بكلا العاملين.

4. الحصة من السوق

يمكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محميا بجواجز تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

فكلما توصلت المؤسسة إلى تكلفة حدية منخفضة مقارنة بالمنافسين فان ذلك يجعلها تكتسب حصة أكبر في السوق و ربحية أكثر، فالحصة من السوق تعكس مزايا الإنتاجية و تكلفة عوامل الإنتاج هذا دائما في إطار

¹ نبيل مرسي خليل، (مرجع سبق ذكره)، ص 78.

قطاع نشاط لمنتجات متجانسة، أما في ظل قطاع ذي منتجات متنوعة فإن ربحية المؤسسة و حصتها من السوق تتحدد بمجاذبية المنتجات التي تقدمها و مدى استجابتها لمتطلبات العميل.

المطلب الثالث: دور التحالفات الإستراتيجية في تجنب تحديات المنافسة

1. الاستراتيجيات التعاونية

تعرف بالاتفاق مع واحدة أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين. بحيث تذهب إلى ابعدها من العلاقة الطبيعية ما بين المؤسسات و لكن لا تصل إلى حد الاندماج و تأخذ شكلين: إما التواطؤ و التآمر أو التحالفات الإستراتيجية.

التواطؤ و التآمر و يعني التعاون ما بين المؤسسات في قطاع معين بهدف التخفيض من الإنتاج و رفع الأسعار و يكون هذا التعاون في شكل صريح أو ضمني.

أما التحالفات الإستراتيجية فهي الشراكة ما بين مؤسستين أو أكثر لبلوغ أهداف إستراتيجية ذات منفعة متبادلة.

2. التحالفات الإستراتيجية: Les Alliances Stratégiques

هي مجموع المؤسسات التي تشكل تجمعات أو كتلتا لتحقيق أهدافها، فهي منظور متماثل معالج ومشارك في المنافسة.¹

من وجهة نظر البريطاني HANSEN TRUST فان التحالفات تبني على القدرة المنحصرة في إعادة الهندسة أو الهيكلة للمؤسسة إضافة إلى تحسين معرفتها الفنية.²

والتحالفات الإستراتيجية تهدف لاختيار نشاطات التطبيق إذ تستطيع أن تجنب العديد من التحديات مثل³:

- تجنب العمل في سوق محدود أي توسيع الحصة السوقية.
- تساعد التحالفات الإستراتيجية في مقارنة المؤسسة بعدد كبير من المؤسسات المنافسة عالميا.
- تساعد التحالفات الإستراتيجية على فتح الأبواب للعديد من المنافسين في السوق المحلي.
- الاعتراف بحقوق الآخرين في التحالف أو التنافس .

¹ Philippe Baumard, Op, Cit P17.

² Mc Kensey, Tom Copland, Tim Coller (La Stratégie De La Valeur) Inter Edition Achevez D'imprimer Par Pierre Mardaga En Aout 1991, P23-24

³ فريد النجار (التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون)، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط، 1999، ص 79-80.

- توفير فرص الاعتماد المشترك بين الحلفاء والعملاء.
 - توفير رقابة مشتركة بين الحلفاء إلى جانب المشاركة في تحمل المخاطر.
- فالتحالفات تسمح للمؤسسة بـ:

- الحصول على التكنولوجيا و القدرات التصنيعية.
- الحصول على إمكانية النفوذ إلى أسواق معينة.
- تخفيض المخاطر المالية.
- تحقيق و تأكيد الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: اليقظة التنافسية

تعرف اليقظة بنظام البحث عن المعلومات الخارجية المتعلقة بالمؤسسة و التي من المحتمل أن تمثل مؤشرات حول مستقبل المؤسسة سواء في المدى القصير أو الطويل¹.

أما اليقظة التنافسية فهي القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الأمر، وقبل فوات الأوان.

تتم اليقظة التنافسية بيئة المؤسسة بالدرجة الأولى و مراقبة المنافسين، من خلال جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم لأجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعيات المنافسين (قدراتهم الحالية و استراتيجياتهم) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حال ظهور أي خطر من طرف المنافسين. لكن ذلك لا يجعلها تغفل الجوانب الأخرى كمتابعة التطورات التكنولوجية و عوامل السوق و التشريعات الحكومية بالإضافة إلى آراء و وجهات نظر المجتمع حولها.

إن مكونات اليقظة التنافسية هي في علاقة مباشرة مع المعلومات المحصل عليها و الخاصة بالمنافسة، بحيث تتمثل مكونات اليقظة التنافسية في الرقابة على كافة العوامل التقنية في القطاع باستخدام أنظمة المعلومات، إلا أن العنصر الرئيس يبقى دائما هو المعلومة و التي يمكن الحصول عليها من المجالات المتخصصة، قواعد البيانات، مواقع الانترنت. غير أنها تبقى غير كافية في إطار ما هو متاح فلا بد من التردد على أماكن الاستقبال

¹ Nathalie Costa (Veille Et Benchmarking) Ellipses Edition Marketing, Paris, 2008, p49.

الخاصة بالمنافسين، المعارض، مع عدم إهمال العلاقات مع الموردين و العملاء و الذين على أساسهم تسعى المؤسسات دوماً للتحسين في أدائها حتى تستجيب لمتطلبات السوق¹.

¹ Nathalie Costa, Ibid, p52،53.

خلاصة الفصل الثاني

لقد دفعت حدة التنافس في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات إلى سعيها لاستخدام أحدث الأساليب الإدارية لامتلاك ميزة تنافسية، والمحافظة على بقاء تلك الميزة، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها والتهديدات من أجل تفاديها.

وبذلك تتحدد طبيعة الإستراتيجية التي سوف تعتمد عليها المؤسسة لاحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبين الإستراتيجية نوع الميزة التنافسية التي سوف تحصل عليها إضافة إلى المصادر الأخرى المختلفة كالإبداع والابتكار والمعرفة، على أن تركز على قدرة المؤسسات على التقليد أولاً والتطوير بعدها.

كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى اقتراحات أخرى تجنب التحديات التنافسية وهي التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى في وضعيات تنافسية أحسن، و التحصيل المعلوماتي الجيد باعتماد مفهوم اليقظة و الاستخبارات التنافسية. وأخيراً الحرص على استكمال كافة الشروط اللازمة من أجل فعالية الميزة التنافسية.