

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

مدخل:

- تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية العديد من التقلبات والتطورات تغيرت كثيرا عن تلك التي كانت سائدة منذ ثلاثة عقود من الزمن فإذا كان نجاحها يرتبط في وقت قريب بالإمكانيات المادية والهبات الطبيعية، فإنه في ظل الاقتصاديات الحديثة المعروفة باقتصاديات المعرفة، أصبحت التنافسية مرتبطة بحجم التراكم المعرفي والكفاءات التي تمتلكها، وبالتالي فرض على هاته المؤسسات إعادة النظر في مفاهيم التنافس والبحث عن الدعائم الأساسية للاندماج في البيئة التنافسية الجديدة.

- لقد شكلت التنافسية في القرن الـ21 ومن خلال نظريات النمو الجديدة إعادة النظر في حجم التراكم المادي والتحول نحو التنافس المبني على التراكم المعرفي والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والمعرفة والكفاءات كدعائم جديدة للتنافس وبالتالي تجاوز المقاربة التقليدية إلى المقاربة الحديثة القائمة على الموارد الداخلية كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة، حيث تسير الكثير من الأدبيات في مجال التسيير أن المصدر الأساسي اليوم لخلق الثروات يرتكز على المعرفة والقدرات الداخلية كمصدر دائم لتحسين المنتجات وزيادة الابتكار والجودة العالية وبالتالي في النهاية تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وإكسابها التميز الدائم من خلال تفعيل وتنمين موجوداتها المعرفية على اعتبار أن الصناعات الحديثة تحتاج إلى كثافة المعرفة أكثر من احتياجاتها إلى رأس المال المادي والمالي، ويحتاج كل ذلك إلى إصلاح الوضعية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يعني وضع استراتيجيات للتأهيل تتفق والمعايير الدولية لبقائها واستمرارها من خلال امتلاكها لمجموعة من المزايا التنافسية.

- حيث التنافس حاليا بين المؤسسات مبني على التنافس المعرفي فالتحكم في التكاليف وجودة المنتجات يتوقف على درجة التحكم في المعرفة العلمية والمهارات وهذه الأخيرة مصدرها الكفاءات.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

اختلف الكثير من الباحثين والمنظرين في تحديد مفهوم التنافسية حيث يرى الاقتصاديين، أن التنافسية تستخدم على المستوى القومي فيما أطلق الأدب التسييري هذا المصطلح على المؤسسة، وبالتالي الحديث عن تنافسية المؤسسة سيكون محور الدراسة والإثراء وفق مجموعة من الآراء والنقاشات.

-يعد مصطلح التنافسية (La compétitivité) والمنافسة (La concurrence) من أكثر المفاهيم تداولاً، إضافة إلى مصطلح الميزة النسبية لـ (David Ricardo) المبني على الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول (التبادل الدولي) ووصولاً إلى تحديد الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والمعرفة وغيرها من الأدوات.

-حيث يرى M.Porter أن الشركات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، ولكي يحقق الشركات نجاحها التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات أو في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه المزايا.

يرى فريد النجار أن التنافسية تعني: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف، من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية...¹

- كما تعرف: على أنها القدرة التنافسية للدولة ومجمل إمكانياتها على خلق النمو المطرد للقيمة المضافة مقارنة بالدول المنافسة أو القدرة على زيادة الإنتاجية بمعدل أسرع من

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص10.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المنافسين ، تلك الزيادة التي تنعكس على قدرة البيع و المنافسة في السوق المحلية أو الخارجية، ومن ثم إذا كان التفوق في السوق العالمية هو نتيجة لتحقيق الميزة التنافسية فإن السبب هو الزيادة النسبية في الإنتاج...¹

- ويرى في نفس الاتجاه (J.M. CHEVALIER) أن التنافسية "هي القدرة على البيع باستمرار ويربح ما يتم إنتاجه من أجل تحقيق نتيجة ما، ويستوجب على المؤسسة أن يكون بمقدورها العمل في مواجهة المنافسة الحقيقية، والكامنة على المدى الطويل، المتوسط والقصير...²

فالتعريفات السابقة نرى أن التدابير و الإجراءات والسياسات التي تساعد المؤسسة على تحقيق فوائض مالية من خلال مستويات الإنتاج العالمية ومن ثمة تحسين مستويات الأفراد.

ولتوضيح مفاهيم التنافسية أكثر يمكن تناولها على المستويات التالية:

• **التنافسية على مستوى الدولة:** تداول هذا المصطلح في أوائل الثمانينات إثر العجز التجاري للولايات المتحدة-(و.م.أ) واشتداد حدة المنافسة الأجنبية في أسواقها.

عرفها معهد التنافسية الدولية على أنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين...³

كما عرفها (RICARDO PETRELLE) على أنها " لا تعدو أن تكون أسلوبا يسلكه الممثلون الاقتصاديون في محيط الأسواق التنافسية، وكل ممثل وعلى وجه الخصوص المؤسسة،

¹ منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19، ماي 2002، ص46.

² Chevalier.J.M, Stratégie d'entreprise et économie industrielle, Insiman Y et jossre.P (ord) . encyclopédie de gestion, Edition Economica Paris 1997 P30-P55.

³ حاتم القرنشاي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد العربي، ملفات العمل، العدد 6، أكتوبر 99، أبو ظبي الإمارات، ص296.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة مع توفر كافة الشروط العادلة للجميع...¹

- بينما عرفها المجلس الأردني (2000) على أنها " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجالا واسعا وتخص كل السياسة الاقتصادية.²

- وبالتالي فالتنافسية هنا مرتبطة بأهداف السياسة الكلية للاقتصاد، وتحقيق توازن داخلي وخارجي وتحقيق مستوى عالي من الرفاهية على المدى الطويل، حيث أن تنافسية الدولة ترتبط بالمقدرات التي تمتلكها الدولة على خلق النمو وزيادة الإنتاجية بمعدل أعلى من المنافسين، وتحقيق وزيادة مستوى المداخل لدى الأفراد.

- وتذهب (LOURA DAN DREA TY SOM) إلى أن تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه مواطنوا الدولة المعنية بمستوى معيشي يتطور بشكل مستمر...³

بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية و الخارجية.

تتشترك وتتفق التعاريف السابقة على أن التنافسية تعني قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية، باحتلال موقع تنافسي ، والذي يدفع بها إلى التفكير في الطرق والكيفيات التي تمكنها من بلوغ ذلك من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وبالتالي على الدولة توفير الظروف الملائمة للإنتاج الإقليمي وتسهيل النفوذ إلى الأسواق العالمية.

• التنافسية على مستوى القطاع:

¹ Aissa. Hireche, Compétitivité, L'outre facette, Séminaire International sur le compétitivité des entreprises, université, M,Khidrr Biskra 29-30 Octobre 2002 , P132.

² M.de bonneuil.L, Fontagner, compétitivité, Conseil d'analyse, économique, Paris, 2003, P13.

³ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص4.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تشير التنافسية على هذا المستوى إلى قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، حيث تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

- وبالتالي فالتنافسية هنا تعتمد على عوامل القوة والضعف والفرص الموجودة في تلك الصناعة، حيث تشكل تلك العوامل دلائل ومؤشرات على أن هاته الصناعة أو القطاع يمتلك ميزات تنافسية، تؤهله إلى النفاذ إلى الأسواق الدولية، فكل قطاع له هيكل تكاليف خاص به ويشكل العنقود (تجمع لمجموعة من الشركات) مثال عن التنافسية في قطاع معين.

• التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية وزيادتها وهي وسيلة لقياس تأثير تقنيات الإنتاج على صيرورة المؤسسة حيث أن تمتع الشركات بقدرات عالية يمكن من تلبية رغبات المستهلكين، بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها المؤسسة النفاذ إلى الأسواق الدولية.

- تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من طرف الحكومة..."¹.

- إن تلبية حجم الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة نحو تحقيق الطلب العالمي وبالتالي يسمح للمؤسسة بالمنافسة على المستوى الدولي.

¹ كمال رزيق، مفهوم التنافسية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة أيام 29/30 أكتوبر 2002، ص105.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- كما تعرف أيضا على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى...¹

- فإذا كانت تكلفة الإنتاج تتجاوز سعر المنتجات، بمعنى قيمة الموارد المستعملة في المشروع تزيد عن قيمة السلع التي تنتجها، فإن تلك المؤسسات تصبح قليلة الربحية و لا تتمتع بمستوى من التنافسية.

حيث أن التنافس على مستوى المؤسسة يعني كسب حصة في الأسواق الدولية.

- ويرى الكثير من المنظرين أن التنافسية يمكن تجسيدها من خلال المؤسسة ويرتبط ذلك بامتلاكها لميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية من خلال تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية.

- ويعرفها علي السلمي " بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

- إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها.

فكل التعاريف السابقة تجتمع على أن تنافسية المؤسسة ترتبط بالربحية و التميز والعمل على النمو المتواصل وكسب الحصة السوقية، ومن ثمة المساهمة في التجارة الدولية والذي يعني قدرة المؤسسة المرور من النطاق المحلي إلى تلبية الطلب على المستوى الدولي. وهو ما أشار إليه تقرير التنافسية العالمي من خلال قدرة مؤسسات البلدان النامية على المرور نحو الأسواق العالمية.

- وبالتالي فالرفاهية في كل بلد تتحقق وفق الأرباح التي تحققها شركاتها العاملة فيها، ومن خلال ميزان مدفوعاتها (التقدير) حيث تصبح تنافسية المؤسسة كمدخل لتنافسية

¹ كمال رزيق، مرجع سابق، ص105.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الدولة، ويصبح البحث هنا عن الأدوات التي تستطيع من خلالها المؤسسات خلق قدرات تنافسية مستدامة لها من خلال محددات واضحة (عوامل الإنتاج، حجم الطلب، مختلف الحوافز، السياسات الاقتصادية) والتي لها أثر على خلق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: أنواع التنافسية وخصائصها

1-التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1-1-تنافسية المنتج: يعتبر تنافسية المنتج شرطا أساسيا لتنافسية المؤسسة، ويعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، غير أن ذلك غير كافي حيث توجد معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع وهي كلها مؤشرات توضح ما إذا كان المنتج يتمتع بوضعية تنافسية في السوق أم غير ذلك، حيث أن المؤسسات كان التنافس فيما بينها سابقا مبني على التكلفة وتطور حاليا نحو الجودة، السرعة في التسليم...إلخ.

1-2-تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم أخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية كتكاليف البنية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية المختلفة.

فإذا كانت هاته المصاريف تفوق الهوامش المحصلة يؤدي ذلك إلى تسجيل خسائر، وبالتالي فالمؤسسة هنا تبحث عن الهوامش المحققة الذي يعطى لها من خلال التحكم في مختلف التكاليف.

2-التنافسية حسب الزمن : وتتضمن التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

2-1-التنافسية الملحوظة: تعتمد هاته التنافسية على النتائج المحققة خلال فترة معينة، وقد تكون فرصة عابرة وموالية في السوق، حيث يكون للمؤسسة دور احتكاري في السوق، وهي غير مضمونة، نظرا لتغير الظروف الحالية، كدخول منافسين جدد.

2-2-القدرة التنافسية: تختص القدرة التنافسية بالفرص المستقبلية وما تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات لاستغلال تلك الفرص وبالتالي تمنح تلك القدرة، توقعا لمستقبل معين.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: خصائص التنافسية وطرق قياسها

1. خصائص التنافسية:

تتميز التنافسية بمجموعة من الخصائص أهمها...¹

- يتم تحليل التنافسية في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فقد تكون للمؤسسة تنافسية في مجال واحد أو أكثر، مثلا في المجال الإنتاجي من خلال الحيازة على أحسن الكفاءات، إضافة إلى القدرة على التجاوب التكنولوجي وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية، فهناك العديد من العوامل المتداخلة التي لا يجب إهمالها عند تحليل التنافسية.

- التنافسية ليست ذات مدلول مالي فقط، فإذا كان البعض ينظرون للتنافسية عن طريق الإنتاجية أو المردودية أو الربحية، فهي في حقيقة الأمر سوى نتاجا للتنافسية، إذ يجب البحث عن السبب الرئيسي في كون المؤسسة تنافسية، دون إهمال الجانب المالي لأن إهماله ينهي مفهوم التنافسية بأكمله.

- يجب أن تتضمن التنافسية بعدا اجتماعيا، فلا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي والذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.

- التنافسية تعبر عن الإمكانات فإذا كانت الربحية تقاس فإن التنافسية يتم تقديرها، ويظهر هذا الاختلاف والنظرة على الأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.

- كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء معين يرتبط ببعدين.

العمل أفضل من الآخرين: حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل وذو نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

¹ M.Ternesier, A.F, Digvet, Indicateurs et Facteurs de Compétitivité des services Rendus à l'industrie, les éditions de l'industrie, Paris, 2001.

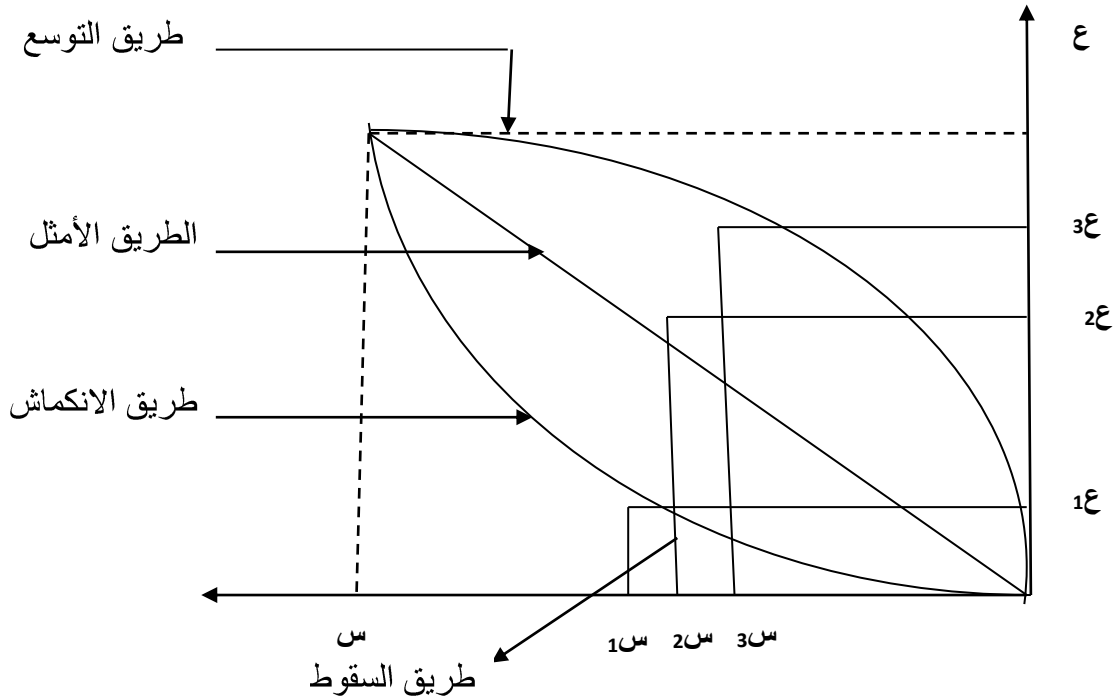
الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

2. طرق قياس التنافسية:

يتم قياس التنافسية بالاستناد إلى الثنائية (فعالية، إنتاجية) وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1-2- الثنائية (فعالية-إنتاجية) ...¹

- نقول عن مؤسسة أنها ذات فعالية إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ويمكن حسابها من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة. بينما الإنتاجية تعبر عن النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها. فالتنافسية هي محصلة نهائية بين (الفعالية والإنتاجية) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل (14): طريقتي تنافسية المؤسسة

Source : GP : 227.

– ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، وحتى يتحقق لها ذلك يتم التخلي عن اليد

¹ Glanette et Nicyle cv, les stratégies de naissance d'organisation, 199 P-P : 220-221.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

العاملة، لأن هاته العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت العملية بطريق الانكماش (Downsizing) إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه تكون مكلفة للمؤسسة من خلال فقدان المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد والتي يصعب تعويضها مستقبلا، بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل حيث يسمح ببناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، من خلال الرفع من النتائج وكسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

– فالتمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية يؤدي إلى السقوط ويستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية والتعرف على المؤشرات المعبرة والتي تفسر الإنتاجية والفعالية، حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

2-2- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

يتم قياس التنافسية مقارنة مع المنافسين من خلال حساب حصة السوق التي تعبر عن النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافسين الأحسن أداء ونجد 03 حالات.

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد يعني أداء المؤسسة يضاهي أداء التنافس.
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد تعني المؤسسة لها أداء يماثل أداء التنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد يعني أداء المؤسسة أقل من أداء المنافس.

وتنجم عن هذه المقارنة نتيجتين حيث تسمح بتوقع أحسن النتائج وكذلك تدفع للمؤسسة للعمل على تحسين أدائها ومن ثمة تنافسيها.

فازدواجية في النظرة من زاويتين لهذا القياس تضع المؤسسة وتعطي لها نظرة عن معرفة موقعها التنافسي بصفة منتظمة.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كمدخل لتنافسية المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بتنافسية المؤسسة، ويرجع استخدامه إلى (Chamberlin 1939) ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم تطور هذا المفهوم من خلال أعمال كل من (Chandel and Hofer) حيث وصف الميزة التنافسية على أنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة.

مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، وأعطى بعدها كل من (DAY 1984) و (Dater 1985) صياغة جديدة لمفهوم الميزة التنافسية، واعتبرها هدف كل إستراتيجية تضعها المؤسسة، بمعنى أنه لا مجال لوضع إستراتيجية في المؤسسة إذا كانت لا تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، حيث تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية تحاول من خلالها التفوق على منافسيها في قطاع نشاط معين فهي تحاول تحقيق أرباحا، وهوامش مرتفعة لضمان ديمومتها واستمرارها في السوق.

– يرجع رواج هذا المفهوم إلى M.Pater حيث يرى أن الشركات التي تريد تحقيق نجاح تنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات، وإما في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا...¹.

إلى الحفاظ عليها من خلال امتلاك تكنولوجيا متطورة وموارد بشرية ذات كفاءة عالية.

– كما يرى Pater أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة...²

¹ Michael Pater, la concurrence selon pater, echit village Mondial, Paris, 1994, P-P :53-54.

² Michael Pater, l'avantage concurrentiel, Paris, bunod 2000 P08.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– فحسب هذا التعريف أن الميزة تنشأ من القيمة التي يدركها العملاء، والتي تلبي مختلف احتياجاتهم والتي ينتج عنها الولاء لمنتجاتها نتيجة وجود اختلاف بين منتجات المنافسين من حيث السعر أو الجودة في المنتج.

– فتحقيق الميزة التنافسية تنشأ أساساً من عمليات الابتكار الذي يتيح للمؤسسة استئناف طرق جديدة تمكنها من الحفاظ على الوضع الحالي وعدم تقليدها وإدامتها بشكل مستمر، وهو ما يراه Thomas Petery في كتابه "النمو في فترات الاضطراب" بأن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال الغير مستقرة يعتمد على عوامل صعبة التقليد كالجودة وخدمة العملاء.

– يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس¹...

فحسب هذا التعريف أن الميزة التنافسية نشأ من خلال الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أذكرها من الإستراتيجيات.

– وتعرف أيضا على أنها:"المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا المعنى تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها²...

– كما تعرف على أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ص37.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 1999، ص27.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي يمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية...¹

– فحسب التعريفين السابقين فإن المؤسسة يمكنها تحقيق تفوق تنافسي من خلال كفاءة أحد أنشطتها اعتمادا على استغلال أفضل لقدراتها المتوفرة وإمكانياتها المالية والبشرية التي تستطيع من خلالها تطبيق إستراتيجياتها التنافسية، فكل هاته العوامل والإمكانيات تمنح للمؤسسة تميزا خاصا بحيث تنتج وتبيع بسعر أقل من الآخرين.

– وبالتالي فالاستخدام الفعال لموارد المنظمة وإمكانياتها في تلبية حاجيات عملائها يؤدي إلى تفردا وتميزها من خلال شعور العملاء بالمنافع المحققة التي تقدمها المؤسسة على خلاف بقية المنافسين.

– إن المزايا التنافسية تتوافر في الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة ولا شك أن الطريق في ذلك يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تميز المنتج بطريقة تجعل المستهلكين يولونه مزيدا من القيمة ومن ثمة الاستعداد لدفع سعر عالي.

– وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني التفرد والتميز عن الآخرين، ويعني أيضا قدرة المؤسسة على خلق القيمة لزبائنها في السوق الذي تنشط فيه من خلال جودة عالية وأسعار أقل من منافسيها بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة الولاء لديهم، ومعتمدة في ذلك على إمكانياتها وقدراتها المختلفة، والتي تحاول استغلالها للحفاظ على تلك المزايا التنافسية وتجديدها باستمرار.

– يؤدي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية إلى تحقيق ما يلي:

- كسب ولاء ورضا المستهلكين اتجاه منتجات المؤسسة من خلال القيمة المحصلة.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها.
- تحقيق أرباح عالية من خلال المزيد من الحصة السوقية.

2. خصائص الميزة التنافسية:

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص08.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التالية...¹

- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا.
 - الميزة تتبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدرا لها.
 - يجب أن تحقق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تنعكس في كفاءة أداء المنظمة أو في أنشطتها أو فيما تقدمه للزبون.
 - تؤدي إلى التأثير في العملاء وزيادة تحفيزهم على الشراء.
- ولكي يكون لهاته الميزة الفعالية المطلوبة يجب أن تتوفر على بعض الشروط نذكر منها...²

- أن تكون حاسمة: يعني أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.
 - الديمومة: بمعنى أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.
- إن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة من كفاءات وموارد مالية مختلفة التي تساهم في تحقيق بعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون والتميز.

- القيمة المدركة لدى الزبون: حيث لا تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى مما يقدمه المنافسون، حيث ترتبط القيمة في الكثير من الأحيان بالسعر، إلا أن المنافسة الحديثة ترى أن الميزة أصبحت تبني على عناصر جديدة كالجودة مثلا وأصبحت عاملا يساهم

¹ طرشي محمد: دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد السوقي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، الشلف 28/27 نوفمبر 2007 ص23.

² الداوي الشيخ: دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة 10/9 مارس 2004، ص2005.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

في خلق القيمة لدى الزبون، تضاف لها الخدمات المتعلقة بالبيع وغيرها من المجالات التي تعطي قيمة أكثر للمنتج في نظر الزبون.

– **التميز:** تتميز المؤسسة بفعل الموارد والإمكانيات التي تعطي لها القدرة التنافسية اللازمة لتحقيق تلك المزايا التنافسية، ويتحقق التميز في المؤسسة من خلال الإنتاج بتكاليف أقل، ويدركون الزبائن ويقتنعون بمنتوج المؤسسة ويفاضلون بينه وبين منتجات المنافسين.

– إن الخصائص السابقة للميزة التنافسية لا يمكنها أن تكون قابلة للتقليد من طرف المنافسين، وينبغي على المؤسسة حشد الموارد والإمكانيات اللازمة كروافع لاستدامتها وتجديدها، وبمعنى آخر إعطاء أهمية للعميل وجعله يشعر بها، وبالتالي العمل باستمرار على تحسين السوق ومتطلباته المختلفة من خلال ما يعرف (بمعرفة الزبون) ومن ثم توجيه الاهتمام نحوه وبالتالي زيادة ولائه ورضاه.

– وهو ما ذهب إليه علي السلمي في وصفه للميزة التنافسية وخصائصها بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين...¹

– إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

– تأخذ حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

¹ آمال عياري، ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للنشر، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، مداخل في الملتقى الدولي التنافسية، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

1. أنواع الميزة التنافسية:

تشير الكثير من الكتابات الخاصة بالأدب التسييري أن هناك مجموعة من الميزات التنافسية (كالسعر، التكلفة، الجودة، ضمان التسليم) وغيرها، إلا أن أهم ميزتين رئيسيتين هما (التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج).

1-1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تكلفة أقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين...¹

— إن التحكم الجيد في هذه التكاليف يكسب المؤسسة ميزة تكلفة أقل وللوصول إلى ذلك ينبغي مراقبة عوامل تطور التكاليف ومن بينها.

— **مراقبة الحجم:** أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج حديثة، حيث يمكن كل ذلك من تخفيض تكاليف الإنتاج.

— **مراقبة التعلم:** إن المسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ومراقبته وذلك بمقارنة درجة التعلم في المؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، ولا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل النظر إلى الأنشطة الأخرى المولدة للقيمة، فالمعرفة وغيرها حيث أن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال طرح أفضل الممارسات.

— **مراقبة الروابط:** ويقصد بها الروابط الموجودة بين الأنشطة المولدة للقيمة واستغلالها بشكل أفضل، حيث يمكنها تخفيض التكاليف بالتكنولوجيات الحديثة كأحد العوامل والروابط التي ينبغي استغلالها في تدنية التكاليف الخاصة بالمؤسسة النظام

¹ M.Pater, l'avantage concurrentiel des notions, Opcit P-P 128-136.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

التصميم والإنتاج المعتمدة على الحاسب الآلي كلها تشكل روابط بين مختلف العمليات الإنتاجية تساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تكلفة أقل.

– **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي تخفيض التكاليف.

– **مراقبة التوقيت:** والمقصود هنا التريث وعدم الدخول مباشرة في قطاع النشاط المستهدف، فقد نستفيد المؤسسات السابقة بميزة التكلفة الأقل، بشكل متواصل ويرجع ذلك أن تحتل أحسن المواقع وتوظف أحسن الكفاءات والموارد.

غير أنه في بعض القطاعات فإن التريث والانتظار يكون أفضل لها إما لكون التكنولوجيات المستخدمة سريعة التغير، فتدخل المؤسسة تكنولوجيا جديدة وكذلك دراسة السوق وتجارب المؤسسات السابقة وسلوكات العملاء، وبالتالي في النهاية تسمح لها كل هاته الدراسات بإطلاع واسع ومعرفة أكثر للأوضاع التنافسية السائدة، حيث يتم الدخول إلى القطاع التي تريد النشاط فيه والحصول على ميزة تنافسية.

– **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تلجأ المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء وتغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات بصفة مستمرة يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

إضافة إلى ما سبق فإن مراقبة دور الدولة، ومختلف القوانين والتشريعات، نجد أيضا مراقبة التموضع (كالموقع الجغرافي والقرب من الموردين والمستهلكين) كلها أدوات لخفض التكاليف.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن مراقبة عوامل التكلفة ضرورية لكن يجب على المؤسسة أن تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل لتفادي بعض الأخطاء والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هاته الميزة ومن تلك الأخطاء نجد ما يلي...¹

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، دون إهمال الأنشطة الأخرى كالسلع، الخدمات، التطور التكنولوجي وغيرها من النشاطات المهمة.
- إهمال أنشطة التمويل.
- استغلال الأنشطة الصغيرة، والغير مباشرة (كالصيانة).
- النقص في استغلال الروابط خاصة تلك الموجودة مع الموردين.
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على تكاليف جيدة فالتحسينات الهامشية لا تعطي ميزة للمؤسسة.
- **تهديد التميز:** ومعناه أن المؤسسة لا تقوم بتخفيض تكاليفها على حساب الأنشطة التي تساهم في تفرداها في نظر الزبون.

1-2- ميزة التميز:

- تتميز المؤسسة على منافسيها إذا استطاعت تحقيق خصائص فريدة تجعل المستهلكين أكثر ولاءا وتعلقا بها من خلال القيمة التي يحصلون عليها، وبذلك تسعى المؤسسة لتقديم منتج يختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون وبالتالي تجعل قراره في عملية الشراء نابع من قناعاته ورضاه، فهاته الميزة تمنح للمؤسسة القدرة على بيع كميات كبيرة من منتجاتها مع تحقيق هامش من ربح كبير، نتيجة الطلب المستمر والمرتبط بالولاء، فضلا عن عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز.

- وللحصول على هاته الميزة ينبغي توفر مجموعة من العوامل (عوامل التفرد) المتمثلة فيما يلي...²

¹ Ibid : P-P 147-150.

² Ibid : P-P 158-161.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا مهما في تميز المنتجات، ويبقى على المؤسسة اختيار الأنشطة الضرورية والكيفيات التي يحقق لها ذلك، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال، كخصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج.

– **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التميز من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، والموزعين، أو اختيار قنوات توزيع سهلة، وتقديم تكوين نوعي للموزعين مثلا.

– **الزرنامة:** يمكن أن تأتي الميزة من تاريخ بدأ نشاط المؤسسة وممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت سباقة للدخول قد حصلت على ميزة التميز.

– **الدخول في بعض القطاعات** ليس دوما مجالا آمنا للحصول على التميز بالمقابل قد نجد ترتيب المؤسسات مفيدا لها، وبالتالي تستطيع الاستفادة من الأوضاع السائدة بتوظيف تكنولوجيا جديدة مثلا لم يتم استخدامها سابقا وتصبح كأحد روائع التميز.

– **التموضع:** تحصل المؤسسة على ميزة التميز من خلال قربها وموقعها من المستهلكين، حيث بإمكانها تقديم مختلف المنتجات إضافة إلى خدمات ما يتبع البيع في أقرب الآجال وأحسن من المنافسين وبالتالي يمكن لها تحصيل هاته الميزة.

– **التكامل:** يمكن للمؤسسة تحصيل ميزة التميز من خلال تكامل خلفي كالقيام بإنتاج مواد أولية بوسائلها الخاصة أو عن طريق التكامل الأمامي بالاعتماد على قنوات توزيع ذاتية دون الاعتماد على الآخرين.

– **الإلحاق:** أي استغلال الإمكانيات المشتركة بين الوحدات في المؤسسة حيث يؤدي ربح الوقت والاستفادة من طريقة العمل.

– **التعلم:** إن التميز يمكن أن ينشأ من التعلم، من خلال بث القيم الإيجابية والممارسات الأحسن وتعميمها، فالجودة مثلا يمكن تعلمها وتقاسمها بين الجميع، وبالتالي يساهم ذلك في تميز منتجات المؤسسات عن طريق التعلم.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– تختلف العوامل السابقة الذكر، حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، وبالتالي يجب تفادي بعض الأخطاء التي تؤدي إلى زوال وتلاشي تلك الميزة، ويبقى على المؤسسة المفاضلة بين العوامل السابقة التي يمكن من خلالها إحداث تلك الميزة، فالمؤسسة عليها توظيف إمكانيات كبيرة من أجل تحقيق الخصائص الفريدة، التي يمكن أن تميزها على المنافسين، إذ ترتبط هذه التكلفة مباشرة بعوامل تطور التكاليف في النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة والمساهمة بشكل أساسي في تحقيق التميز ومن الأخطاء الواجب تفاديها نذكر مثلاً:

- التميز المفرط.
- سعر إضافي مرتفع جداً.
- عدم معرفة تكلفة التميز.
- التركيز الشديد على المنتج (خاصة من الناحية الفيزيائية).
- وبالتالي فاختيار نوع الميزة يستند إلى مجموعة عوامل قد تكون منها جاذبية النشاط، حدة المنافسة، أو التكنولوجيا المستعملة، أو تطور احتياجات الزبائن، ومختلف الفرص المتوفرة والمستقبلية للمؤسسة ويبقى بذلك عليها التمتع بالقدرات الكافية التي تمكنها من تجسيد تلك الميزة، حيث أن الأسواق الحالية سريعة التقلبات، الشيء الذي يضع المؤسسات أمام رهانات حقيقية من خلال الاستجابة السريعة والمرونة اللازمة لتجديد تلك الميزات من خلال الابتكار المستمر والتحسين المتواصل.

2. مصادر الميزة التنافسية:

- تعددت مصادر الميزة التنافسية بتعدد الكتابات والبحوث التي تناولتها فمنها من ربطها بالمصادر الداخلية (موارد ملموسة وغير ملموسة) ومنه من اعتبرها مصدر خارجي (يتعلق بالظروف الخارجية للمنافسة، واستراتيجيات التنافس المختلفة).
- فمحاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية...¹

– قدم كل من شارلز وجاريت جونز، مصادر مختلفة للميزة التنافسية وتنوعت بين الكفاءة، الجودة، الابتكار، والاستجابة لرغبات العملاء إضافة إلى المعرفة، والمرونة، ويمكن أن تكسب المؤسسة أكثر من مصدر نتيجة القدرات التي تمتلكها وظروف البيئة التي تعمل فيها.

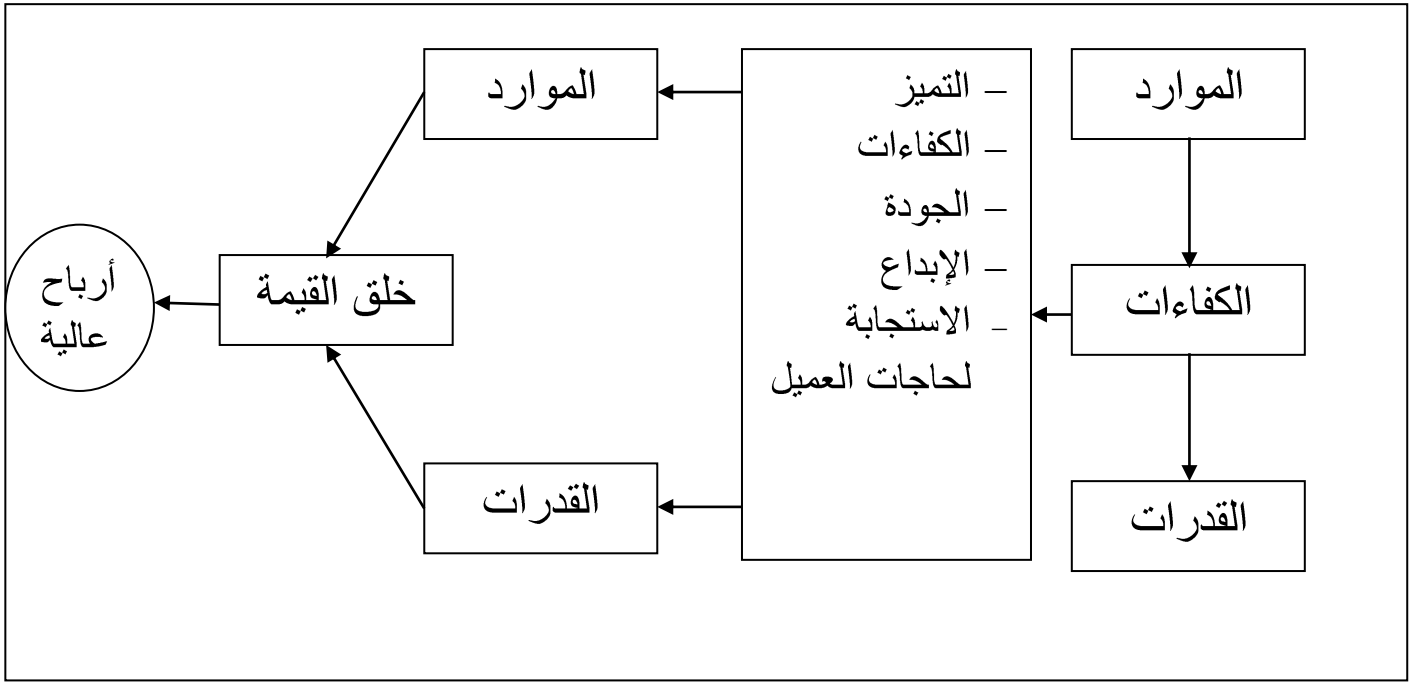
2-1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وأبسط مؤشر لقياس يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (بمعنى الكفاءة=المخرجات/المدخلات)، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فانخفاض التكاليف يعني تمتع المؤسسة بكفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها حيث يعطي لها ذلك ميزة تنافسية.

– ويدل مفهوم الكفاءة على المهارة العملية التي يتولد عنها القيمة، فالكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والخبرة وبالتالي فهي تشكل موارد داخلية للمؤسسة.

– فإذا كانت شركة جنرال موتورز تخصص 40 ساعة لتجميع وتركيب سيارة تقابلها 25 ساعة في شركة فورد، فإننا نقول أن فورد أكثر كفاءة من جنرال موتورز، مع تساوي أجور العاملين في كلتا المؤسستين، وبالتالي فالكفاءة دوماً ورائها الأفراد في المؤسسة، وتحقق من خلال مصدرين هما (الموارد والقدرات) كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ سمالي يحيضية، مرجع سبق ذكره، ص08.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية



شكل (15): دور الكفاءات في رفع القدرة التنافسية وخلق القيمة.

المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص212.

فمن خلال الشكل ترى أن الموارد تشمل الموارد البشرية، موارد مالية، موارد طبيعية، فتحقيق الكفاءة يقتضي أن تكون الموارد فريدة، حيث نجد أن الموارد البشرية أحد الموارد البشرية أحد الموارد النادرة التي تعظم الاستفادة من هاته الموارد، وبالتالي فامتلاك المؤسسة لقدرات الاستغلال لتلك الموارد يعظم الإنتاجية ويزيد في كفاءة المؤسسة.

2.2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتطور رغبات وحاجات المستهلكين، زاد اهتمام المؤسسات بهم والحرص على رضاهم فلم يعد السعر العامل المحرك لسلوكهم، بل أصبحت الجودة كعامل لولاء المستهلكين وزيادة قيمة المنتج، وأداة لبقاء المؤسسة واستمراريتها.

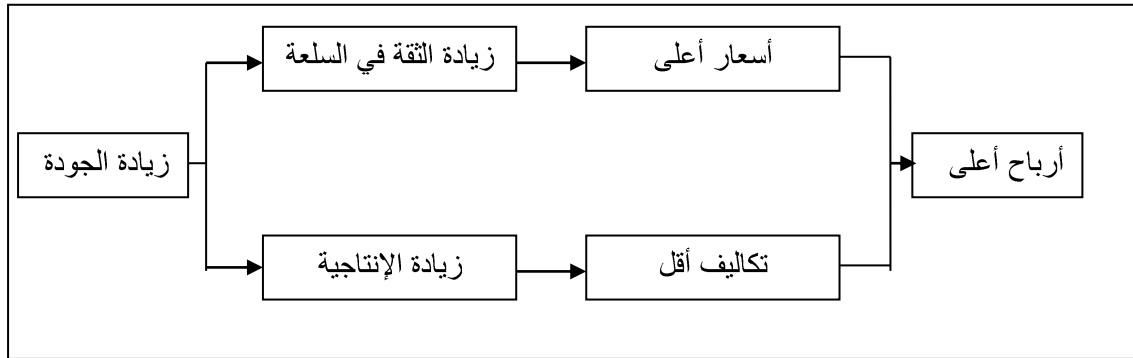
الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

لقد حدد (David Karvin) خبير الجودة الجامعة هارفارد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي كالآتي...¹

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك (أو الزبون).
- لا بد من ربط الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

كما يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية، تأثير مضاعفا حيث أن توفير منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وهو ما يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها أما التأثير الآخر فينتج عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة حيث أن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، فالمنتجات ذات الجودة العالية تساهم في تخفيض التكاليف.

- فالجودة في النهاية تمنح صورة للمؤسسة عن منتجاتها وبالتالي أسعار مرتفعة، كما تساهم تنفيذ العمليات الإنتاجية وخلوها من العيوب يزيد في درجة الرضا والولاء والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(16): الجودة كمصدر للميزة التنافسية

المصدر: شارلز وجارلينا جونز، الإدارة الإستراتيجية، ص201.

3-2- الابتكار:

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص38، بتصرف.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

يشكل الابتكار أحد الأدوات الجديدة في الاقتصاديات الحديثة القائمة على المعرفة فالابتكار ما هو إلا معرفة جديدة، حيث سرعة تطور المنتجات وفصل دورة حياتها، فرض على المؤسسات البحث عن ميزات تنافسية جديدة من خلال تحسين المنتجات الحالية وبعث منتجات جديدة، ويشكل الابتكار أحد المصادر والروافع في استدامة تلك الميزة لكثير من المؤسسات.

- فقد نجد الابتكار يخص المنتجات أو ابتكار يخص الطرق والعمليات الإنتاجية، أو يخص المجال التسويقي، وهي كلها مداخل تزيد في السبق التنافسي للمؤسسة.

4-2- الاستجابة لحاجات العملاء: تحقق المؤسسة التميز في الأسواق إذا كانت قادرة للإصغاء إلى عملائها، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، بشكل أفضل من المنافسين، وبالتالي فالتوجه نحو الزبون هو رأس مال المؤسسات اليوم، حيث أن بناء الميزات التنافسية الحديثة يعني تشكيل قاعدة معرفة حول المستهلكين والرد على احتياجاتهم بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

- ففي ظل التغيرات السريعة، تسعى المؤسسات إلى المنافسة عن طريق الوقت وسرعة التسليم وبالتالي تقليص عنصر الزمن لصالح الزبون باستخدام تكنولوجيات عالية في أنظمة توزيع المؤسسة.

- إن الاستجابة لرغبات العملاء يعني المنافسة على أساس الوقت والذي يتيح للمؤسسة ما يلي...¹

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق بتقليص دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات وهي الفترة المنقضية بين المدخلات والمخرجات.

- تخفيض زمن دورة الزبون، وهي الفترة بين طلب الزبون للمنتج وتسلمه إياه.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات أو ما يعرف بنظام الإنتاج والتخزين في الوقت (Just in Time).

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للمكتبات، 1998، ص 84.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

2-5- المرونة: ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب وتنوعه من خلال القدرة على الاستجابة لتلك التغيرات في تصميم المنتج وحجم الإنتاج.

كما تساهم التكنولوجيات الحديثة في تحسين مرونة المؤسسات وتشمل ما يلي:

- **مرونة الحجم:** أين يمكن امتصاص التغيرات المهمة في حجم الإنتاج، وزيادة الطلب.
- **مرونة المنتجات:** أي إنتاج وبدون تكاليف عالية عدد كبير من أنواع نفس المنتج أو المنتجات مختلفة حسب تغيرات أذواق المستهلكين.
- **مرونة الوقت:** حيث يمكن تجاوز الوقت باستغلال التكنولوجيات المتطورة وبدون تكاليف.

2-6- المعرفة: تشكل المعرفة أحد المصادر الجديدة للميزة التنافسية في الاقتصاديات الحديثة المبنية على المعرفة والأصول الفكرية وبذلك تعتبر أحدث الأدوات التنافسية المساهمة في مختلف عمليات التحسين والتجديد والابتكار وتوليد الثروة من خلال المنتجات الجديدة وبراءات الاختراع، وهو ما يؤكد (DYFFY) على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق¹...

فالمؤسسات أصبحت تعتمد على المعرفة كأحد الروائع التنافسية، حيث يساهم ذلك في تخفيض التكاليف (التقليل من الأخطاء) وتحقيق السبق التنافسي (معرفة السوق) والاختراق المبكر للأسواق، فالهدف في النهاية من توظيف المعرفة هو الحصول على ميزات تنافسية، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى إدارة معارفها من خلال النقل والتشارك والتقاسم، واستغلال الذاكرة التنظيمية وتوظيف خاصية المعرفة الضمنية كامتياز تنافسي لا يمكن تقليده من طرف المنافسين.

¹ بلالي أحمد، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد السوق، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي، جامعة محمد خيضر بسكرة أيام 12/13 نوفمبر 2005، ص132.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: مجالات صنع المزايا التنافسية، وطرق قياسها

1. مجالات صنع المزايا التنافسية

تقوم المؤسسات الحديثة بتنويع المزايا التنافسية بفعل عمليات الابتكار المختلفة، التي تعد الوسيلة الوحيدة للبقاء في بيئة أكثر تعقيدا، فتنمية المزايا التنافسية يعني تحسينها وتنويعها باستمرار في كافة مجالات المؤسسة حيث التقليد يعني التقادم وبالتالي ضياع الحصة السوقية وتلاشي الأرباح وفقدان التمرکز في الأسواق.

ومن بين مجالات صنع المزايا التنافسية نجد ما يلي:1

1.1. مجال الإنتاج: يمكن للمؤسسات صنع مزايا تنافسية انطلاقا من المجال الإنتاجي عن طريق تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وخلق منتجات جديدة معتمدة في ذلك على عمليات الابتكار المختلفة التي تساهم في إيجاد طرق جديدة لتقديم منتجات المؤسسة بشكل يرضي المستهلكين ويخلق الولاء لديهم.

- تحتاج عملية صنع المزايا التنافسية في المجال الإنتاجي إلى توفر الكفاءات اللازمة والموارد والإمكانيات بالإضافة إلى إدارة فعالة تساهم في مزج تلك العوامل السابقة وتوظيف التكنولوجيات المختلفة لوصول المنتج إلى الأسواق العالمية ومن ثمة الإبقاء على خصوصية وميزة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

2.1. المجال التسويقي: تؤكد العديد من الدراسات أن المجال التسويقي يشكل أحد المجال الرئيسية في حصول المؤسسة على ميزات تنافسية مختلفة ويتطلب ذلك توفر قاعدة معلوماتية (عن المستهلكين وعن السوق ومختلف الدراسات حول سلوك المستهلكين) فالتسويق ليس نشاط فعال في تصريف المنتجات فقط بل أنه قائم على جهود متكاملة من بينها ما يلي:2

- تطوير المنتجات وجعلها أفضل وأكثر إشباعا لاحتياجات ورغبات المستهلكين.
- ترويج المنتجات وفق نظام اتصال فعال.

¹ محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل للنشر مصر، ط1، 2004، ص131-ص132.

² محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص137.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- توزيع المنتجات من خلال منافذ توزيع فعالة والتواجد بقوة في الأسواق.
- تسعير المنتجات باستخدام سياسات تسعر منشطة ومحفزة تتناسب مع دخل المستهلكين لاستهلاك ذلك النوع من السلع.
- إن صنع المزايا التنافسية في المجال التسويقي يذهب إلى تبني المؤسسة لاتجاه قائم على الابتكار التسويقي من خلال بحوث السوق التي توفر قاعدة معرفية حقيقية لأسباب ودوافع الشراء ومختلف العادات الاستهلاكية وما هي متطلبات إرضاء الزبائن، وهي كلها عوامل مجتمعة تساهم في خلق القيمة، إضافة إلى أن فكرة الابتكار التسويقي تدور حول تطوير أحد عناصر المزيج التسويقي تسهيل استعمال المنتج، طرق التوزيع، خدمات ما بعد البيع أنظمة الترويج والدعاية والإشهار، وفي النهاية فإن المؤسسة مطالبة بإيجاد صيغ جديدة والبحث المستمر عن الحلقة المفقودة وهي كسب ولاء الزبائن من خلال تمييزها في المجال التسويقي.

3.1. مجال التمويل: يعد التمويل المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية ليس فقط لتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة، بل الأهم هو الإنفاق على الباحثين والكفاءات التي تحرك مختلف الابتكارات، حيث الإنفاق على المجالات الأخرى يرتبط بالموارد والقدرات التي تعطي للمؤسسة دفع قوي للوصول إلى تحقيق مختلف المزايا وفي كافة النشاطات والجوانب المتعلقة بتلك الميزات.

- فتأثير التمويل سيكون من خلال ما يلي:
- عمليات التمويل المقدم للمشروع التنافسي وتوازنات الهيكل التمويلي، حيث يضمن هذا التمويل كافة أنواع رؤوس الأموال وأشكال تدفقها.
- القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية خاصة التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) وتوقيت التدفقات النقدية (الخارجية) وتأثير توازنات تدفق مع سيولة مشروع المؤسسة.
- معرفة وتحديد العائد والمردود والربح المتولد على أي نشاط ومدى نجاح الاستثمار في المشروع.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- تحديد الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها.
- إن اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الداخلية والخارجية يعطي لها مرونة كافية، ويساعدها في إنجاز مختلف أهدافها، لكنها يجب أن تحتاط إلى مختلف العوائق خاصة المصادر الخارجية التي قد ترهن مستقبل المؤسسة وتؤثر عليها من ناحية صناعة المزايا التنافسية في أوجه مجالاتها المختلفة.

4.1. مجال الكوادر البشرية: يشكل العنصر البشري الركائز الجديدة للتميز في اقتصاد المعرفة المعتمد في الكفاءات التي تحوز عليها المؤسسة والتي تشكل قيمة مضافة من خلال المعارف والخبرات المتراكمة والتي تساهم بشكل أو بآخر في تعظيم الموارد المتاحة، وتحسين المنتجات وتخفيض التكاليف المختلفة.

- إن قيمة الموارد البشرية في المؤسسة والاستثمار فيها من خلال التعليم والتكوين يعتبر استثمار للمستقبل حيث التميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعارف الضمنية للأفراد وقدرتها على صنع الامتياز التنافسي الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، وهو ما يجب إعادة النظر في عمليات التجديد وتطوير الكفاءات وتوفير بيئة عمل مناسبة لجذب المهارات ومختلف أصحاب المعارف وإبقائها ضمن خصوصيتها، فالابتكارات المختلفة هو روافع جديدة في الاقتصاديات الحديثة والذي يشكل الرأس المال البشري نواتها الأساسية.

- والشكل التالي يوضح أهم مجالات صنع وتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة:

النشاط	مجال تحقيق التميز
الشراء	جودة المكونات والمواد الأولية المطلوبة، التفرد بالمصدر وبأسعار أقل من المنافسين.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

التصميم	سواء من الناحية الشكلية والجمالية أو من ناحية قوة وجودة الأداء أو سهولة الاستخدام والصيانة.
التصنيع	من خلال تقليل العيوب بقدر المستطاع، وبالتالي التقليل من الفاقد في المنتجات وتطبيق مواصفات التصميم بما يتضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
النقل والتسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء والثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
إدارة الأفراد	برامج تدريب تهدف إلى تحسين الأداء وبث روح العمل في نفوس العاملين لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء.
نظم المعلومات	المعرفة الدقيقة واللحظية لحاجات ورغبات العملاء.
الإدارة المالية	تحسين استقرار المنظمة وسمعتها التجارية من خلال تمتعها بالاستقرار والثبات.
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المنظمة ومنتجاتها من خلال إستراتيجية تسويقية ناجحة.
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما قبل البيع للعملاء في شكل معلومات عن المنظمة ومنتجاتها وخدمات ما بعد البيع بشكل يضمن ولائهم باستمرارية العلاقة معهم.

جدول (09): مجالات صنع المزايا التنافسية في المؤسسة

المصدر: جيمس كراج، روبرت جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة، تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003، ص81.

2- طرق قياس الميزة التنافسية:

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها وبالتالي العمل على تحسينها باستمرار، ويتم التعرف على ذلك باعتماد مقاييس مختلفة متمثلة فيما يلي:¹

2.1. مقاييس نوعية: تركز هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون على منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن إدراك جودة المنتجات المقدمة من خلال التمييز بين الأنواع المختلفة التي تؤثر للميزة التنافسية منها.

أ. النوعية المتوقعة: وهي درجة من النوعية يرى الزبون وجودها في المنتج ضروري، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب، بسبب التباين والاختلاف بين الخصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب. النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها مما ينعكس على درجة الرضا.

ج. النوعية القياسية: وهي المقاييس أو المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المعتمدة من قبلها مسبقا والتخطيط لها.

2.2. مقاييس كمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسات في قياس الميزة التنافسية، وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم التوصل إليها من خلال عدة مؤشرات.

أ. مقاييس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذه المقاييس في المنظمات التي تتعامل مع مجموعة من المنتجات في السوق وبالتالي تحديد منتجاتها قياسا بالمنافسين بشكل يفوقها أو يساويها ويعتمد هذا التحديد على أساس المردودات المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

ب. المنتجات الجديدة النسبية:

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص211، ص213.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحقّقه من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات ترجع إلى المنتجات الجديدة التي تطرحها في الأسواق.

ج. تكاليف التسويق:

هي مجمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين وغير ذلك وخير دليل على ذلك ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الاستراتيجي والإعلان في المنظمة.

د. الحصة السوقية: وتعتبر مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات الإجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على امتلاك المؤسسة وسيطرتها على السوق.

فالمؤسسات التي تمتلك منتجات لها جودة عالية ستكون أكثر جاذبية وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

ت. نسبة الربحية: إن ارتفاع هذه النسبة قياسا يعتبر مؤشر مهم على تمتع المؤسسة بميزة تنافسية، كما يعتبرها من الربح المحقق من المبيعات مقارنة بالمنافسين مؤشر يزيد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

- إن أهمية تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة يأتي من خلال قراءة جيدة وتحليل للميزات المتوفرة من وجهة نظر المؤسسة، ومن وجهة أخرى للجهات الخارجية (المستهلكين، مختلف المتعاملين) رأي آخر حول جودة تلك المزايا المختلفة.

- ومن هنا تأتي ضرورة تحسين تلك المزايا من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء التنافسي للمؤسسة حيث يؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنافع التي يحصلون عليها.
- سرعة الاستجابة لتلبية تلك الرغبات.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

• تقديم منتج بأسعار جذابة.

ويمكن للمؤسسة توظيف واعتماد نظام اليقظة المختلفة خاصة اليقظة التجارية والتنافسية في كسب المزيد من العملاء والحفاظ على تلك المزايا التنافسية وتنويع مصادر ميزتها التنافسية وتبني استراتيجيات استباقية وفق مقاربة G.HAMEL التوجه نحو إدامة نمو المؤسسة انطلاقاً من البحث عن منتجات جديدة، أسواق جديدة، وكفاءات مختلفة.

المطلب الرابع: استمرارية التفوق التنافسي (عوامل الفشل، ودوافع النجاح)

1. دواعي تطوير الميزة التنافسية:

إن النجاح والتفوق التنافسي الدائم يتطلب ضرورة الانفتاح على البيئة الخارجية للحصول على المعلومات والمعارف المختلفة وتوظيفها في مختلف الإستراتيجيات والقرارات والتي أصبح ما يعرف ببقطة المؤسسة من خلال التردد الدائم لمحيطها باستمرار.

- إن استمرارية التفوق التنافسي يعني تطوير الميزة التنافسية وتجديدها وخلق ميزات جديدة، نظرا لاستحالة استحواد المؤسسة على الميزة لمدة طويلة نتيجة تقليدها من طرف الآخرين.

- كما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أرباح عالية لم يعد مخفي عن المنافسين الذين يندفعون نحو تبني نهج هاته المؤسسات الرائدة والقائدة في السوق ومن القوى التي تؤثر على تلك الميزة ويفرض على المؤسسات زيادة تحسين وتطوير وبناء ميزات جديدة ما يلي:....¹

• **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم، الخدمات المقدمة للعميل... الخ.

• **ظهور حاجات للمشتري أو تغييرها:** عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

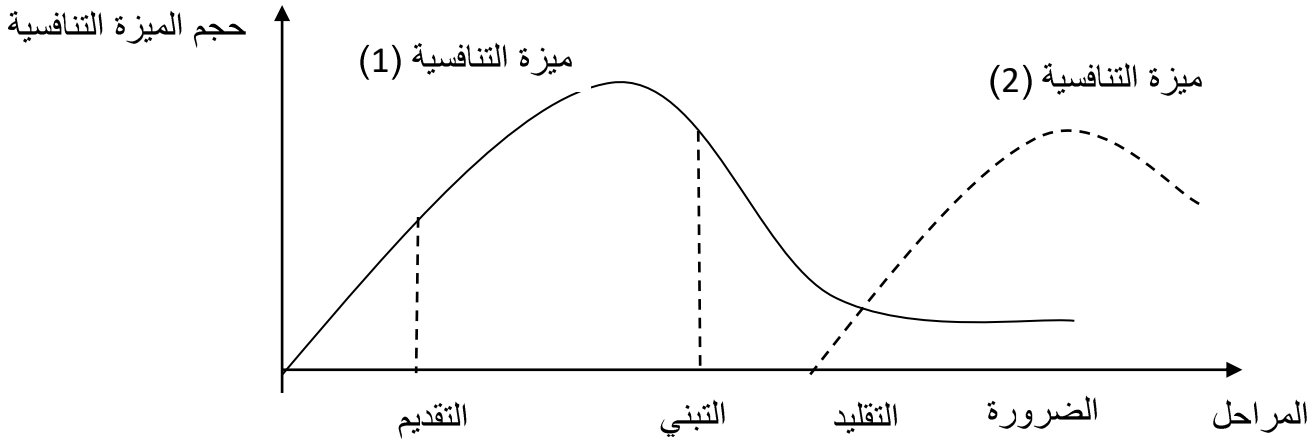
• **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة في الصناعة عندما يظهر قطاع سوقي في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

¹ نبيل خليل مرسي، ص99/98.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

• **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج جمعيات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

- إن بيئة المؤسسة التنافسية تمتاز بالتجديد والتغير المستمر نتيجة تقادم المنتجات وقصر دورة حياتها من خلال الابتكار المستمر، وهو ما يفرض على المؤسسة تجديد ميزتها التنافسية وتطويرها نتيجة تقادمها وتقليدها، فقد تبتكر مؤسسات، وتأتي أخرى وتمحو تلك الميزة، فالابتكار يدمر الميزة التنافسية، وهو ما يقودنا إلى الحديث عن دورة حياة الميزة التنافسية كباقي دورة حياة المنتجات والخدمات، فحتى تستمر ينبغي تطويرها في مرحلة من مراحلها المختلفة، حيث تبدأ بالتقديم ثم النمو والتبني ومنها يتم تقليدها ومحاكاتها من طرف الشركات المنافسة، ثم الركود وزوال قيمتها مع مرور الوقت، حيث تظهر في المرحلة الأخيرة (مرحلة الضرورة حاجة الشركة إلى تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة لتحقيق قيمة أكبر للزبون...¹



شكل(17): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب 1998، ص86.

- من خلال الشكل نرى أن الميزة التنافسية تصبح مع مرور الوقت قابلة للتقليد من طرف المنافسين، مما يستدعي من المؤسسة تطويرها من خلال ابتكار ميزات جديدة، أو

¹ نبيل خليل مرسى، ص86.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تطوير المزايا التنافسية الحالية (ميزة رقم 2)، وهو ما يعطي طابع الديمومة والاستمرارية لها.

- إن الإبقاء على المزايا التنافسية يتطلب من المؤسسة الاستثمار والتركيز على الأركان الأربعة (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل) كما يتطلب أن يقوم بتطوير الكفاءات المتميزة، إضافة إلى العمل على استمرارية تلك المزايا لمدة أطول من الكمن، ويتضح أن العنصر الأساسي هنا هو الوقت الذي يستغرقه المنافسون للوصول إلى تقليد موارد وكفاءات المؤسسة، فكلما نجحوا في ذلك في أسرع وقت كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما زادت أهمية استمرارية المؤسسة في تحسين كفاءتها حتى تبقى على تقدمها.

- بينما كلما زاد هذا الوقت كلما سمح ذلك للمؤسسة ببناء مركز قوي في السوق وكلما زاد معه فرصة المؤسسة في تحسين وتطوير كفاءتها وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة...¹

2. استمرارية المزايا التنافسية:

إن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد والتي تفضل انتظار نجاح منتجات جديدة وذلك من أجل الدخول في السوق بمنتجات متشابهة.

تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة انجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافسين أن تستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة الصعوبة هذه المحاكاة كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

إن استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عوائق التقليد، قدرة المنافسين على محاكاة التجديد والمستوى الديناميكي العام للصناعة...²

¹ شارلز وجونز، مرجع سابق، ص 219.

² شارلز وجونز، مرجع سابق، ص 223.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

1.2. عوائق التقليد: تشمل عوائق التقليد كل من الموارد والقدرات فالموارد تشمل في كل من الموارد المادية (التجهيزات، المصانع) وغيرها وهي موارد مرئية ومكتشفة ويمكن الاطلاع عليها من قبل المنافسين، وعلى النقيض من ذلك فالموارد الغير ملموسة (كالعلامة، التسويق، الاسم التجاري، المهارات التكنولوجية) تتصف بالندرة، تشكل مصدرا امتياز تنافسي في المؤسسة.

أما بالنسبة للقدرات فهي أيضا عادة ما تكون غير مرئية، وتشير إلى الطريقة التي تنجز بها المؤسسة مختلف أعمالها والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة ويصعب على المنافسين الوصول إليها.

إن الصيغة الغير مرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات تقليد فمن الناحية النظري، قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة والوقوف على كيفية إدارتها، إلا أن قدرات الشركة نادرا ما تكمن في فرد واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، ومن الممكن أن لا يكون هناك تشخيص واحد داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفشل...¹.

إن الميزة التنافسية المرتكزة على القدرات والكفاءات تكون أقل عرضة للتقليد وتكون أكثر استمرارية، حيث صعوبة التقليد تأتي من المصادر التي تبنى عليها تلك الميزة من حيث الندرة والتفرد.

2.2. قدرة المنافسين: إضافة إلى عوائق التقليد السابقة نجد عامل آخر وهو قدرة المنافسين، فالمحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة تتجسد في الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين.

ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز تنفيذ أعمالها أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات فعقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي، سوف تجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، وبالتالي

¹ شارلز جاريت جونز، مرجع سابق، ص221.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

فعندما تلتزم المؤسسة المنافسة التزاما طويلا حيال طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك إلى بطئ محاكاة المزايا التنافسية للشركة المحدثه وبالتالي تكون المزايا التنافسية تتسم بالاستمرارية نسبيا...¹

3.2. ديناميكية الصناعة:

تسير ديناميكية الصناعة إلى جملة التغيرات التي تتميز بها الصناعات الحديثة التي تتطلب التجديد المستمر لمنتجاتها، حيث معدلات التغير أصبحت سريعة ودورة حياة المنتجات قصيرة.

فالمؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية حاليا، فقد تنعدم بها تلك المزايا مستقبلا نتيجة تصاعد وتيرة المد التنافسي للمؤسسات الأخرى، وهو ما نجده في الصناعات التكنولوجية أمثال شركة Appel،Dell وغيرها، حيث نجد مثلا شركة (Appel) استحوذت على مزايا تنافسية خلال الثمانينات من حيث الصورة التي عرفها المستهلكين عنها وعن منتجاتها، وقد أعطى لها هذا الولاء مكانة وحصة سوقية كبيرة، ولكن سرعان ما يتم تقليدها، وظهرت مايكروسوفت لتفقد هاته الشركة في أوائل التسعينات مزايا تنافسية لصالح شركات أخرى مثل (Dell) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسلم الحواسيب للزبائن...²

وما نؤكد عليه أنه ليس هناك مزايا تنافسية دائمة، كما أنه ليس هناك شيء يستعصي على التقليد، ففي ظل ديناميكية الصناعة أصبح النجاح والتفوق التنافسي المستمر، شيء صعب وليس في مقدور المؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية الدائمة انطلاقا من نفس الموارد حيث تصبح الرهان الأساسي للمؤسسة هو التوجه نحو الابتكار والتحديث كأدوات جديدة يتطلب توظيف الأصول الغير ملموسة (كالمعرفة والخبرات) لتشكيل روافع جديدة في بيئة العمل ذات التوجه المعرفي، وهو ما يؤكد أن استمرارية الميزة التنافسية تغذيها باستمرار الكفاءات النوعية التي تحوز عليها المؤسسة.

¹ شارلز جاريت جونز، مرجع سابق، ص221.

² شارلز جاريت جونز، مرجع سابق، ص222 ص223.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

3. عوائق الفشل التنافسي:

يرى شارلز هل دجاريت جونز "أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية يمكن أن تؤدي بالشركة إلى الفشل في تحقيق تفوقها التنافسي في ظل بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد وتشمل ما يلي:....¹

1. مقاومة التغير أو القصور الذاتي: حيث تجد المؤسسة من خلال هاته الوضعية نفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجيتها وهيكلها حتى تكون أكثر توافقا مع الظروف التنافسية الجديدة والمتغيرة، وهناك عامل واحد يتجسد في دور قدرات المنظمة في نشوء القصور الذاتي.

فالقدرات التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للمزايا التنافسية ومن جهة أخرى أنه من الصعوبة تغيير تلك القدرات، نتيجة ارتباطها بصنع القرارات وإدارة مختلف عملياتها.

فالقدرات يصعب تغييرها، لأن ذلك يعني تغيير هياكل توزيع السلطة والنفوذ وأخذ القرار، وبالتالي كل تغيير في العناصر السابقة سوف يقابل بالرفض والمقاومة لأنه بكل اختصار فقدان للمزايا والمكانة التي كانوا يتمتعون بها في السابق.

إن مقاومة التغير يضع المؤسسة في وضعية قصور ذاتي وهو ما يرهن مستقبل المؤسسة، وبالتالي زيادة الفشل في تحقيق أهدافها وتحقيق السبق التنافسي لها.

2. الالتزامات الإستراتيجية السابقة: إن الالتزامات الإستراتيجية السابقة للشركة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها تسبب أيضا قصورا تنافسيا، فمثلا قامت شركة (IBM) بعمل استثمارات ضخمة في مجال صناعة الحاسب التقليدي (MAIN FARM) ونتيجة لذلك وعندما تحول السوق وجدت الشركة نفسها مرتبطة بموارد محددة ومخصصة لعمل معين، حيث أن تلك الموارد لم تكن مهيأة بشكل مناسب لإنتاج الحاسب الجديد الناشئ لذلك كانت الصعوبات التي واجهتها IBM في مستهل السبعينات أمرا حتميا.

¹ تشارلز هل، دجاريت جونز، مرجع سابق، ص224، ص227.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

فالالتزامات الإستراتيجية السابقة لشركة (IBM) فرضت على الشركة البقاء والاستمرار في مجال أعمال آخذ في التدهور والإنكماش.

3. تناقض ايكاروس الظاهري:

افترض (داني ميللر) أن جذور الفشل التنافسي، يعزى إلى ما اصطلح على تسميته (تناقض ايكاروس الظاهري)، ويمثل إيكاروس شخصية يونانية أسطورية كان له جناحان صنعهما ليهرب من الجزيرة التي أودع أسيرها، وطار محلقا إلى أعلى حتى بات بين قوسين أو أدنى من الشمس التي أذابت حرارتها الشمع الذي أمسك بجناحيه ولقى حتفه.

إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة ايكاروس ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به، ويحاول ميللر أن يبين أن نفس التناقض ينطبق على كثير من الشركات الناجحة، حيث تنبهر الشركات بما تحقّقه من نجاح وتعتقد أن الإيمان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل.

ونتيجة لذلك تصبح الشركة مفرطة في التخصص وذات وجهات داخلية مما يؤدي إلى فقدانها برؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية ولا شك أن ذلك يؤدي آجلا أو عاجلا إلى سقوطها وفشلها.

4. دوافع النجاح لتحقيق التفوق التنافسي:

لتحقيق التفوق التنافسي في سنة الأعمال المعقدة يقضي من المؤسسة تبني مجموعة من الدوافع أو الاعتماد على مجموعة طرق ذكرها كل من تشارلز هل وجاريت ونذكر منها ما يلي:

1- ترسيخ أركان بناء المزايا التنافسية: ومعنى ذلك يجب على المؤسسة والاستمرار والاعتماد على الأركان المعروفة والمصادر الأساسية لضمان تفوقها التنافسي والمتمثلة (الجودة، الكفاءة، التجديد، الاستجابة لرغبات العميل) إضافة إلى تطوير الكفاءات المتميزة.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

2- استمرارية التحسين والتعلم: إن السبيل الوحيد لاستمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة هو تجديدها وتحديثها باستمرار والعمل على توظيف الابتكار وأصحاب المعارف كنموذج متفرد لا يمكن تقليده.

فالتعلم أحد الأدوات الضرورية اليوم في المؤسسة، حيث يمد المؤسسة بأفضل الممارسات الفردية والجماعية وزيادة التراكم المعرفي لكل عمال المؤسسة ويساهم في تحسين عملياتها وتخفيض تكاليف الانجاز المختلفة.

ومثال على ذلك كل من شركة موتورولا، تويوتا، التي اعتمدت على التعلم التنظيمي والاستفادة من التجارب الماضية والتي ساهمت في زيادة جودة منتجاتها وتحقيق رغبات العملاء وبالتالي الاستمرار والبقاء وكسب الولاء من طرف متعاملها.

3- تتبع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء الشركات:

إن تتبع الأداء الصناعي المتميز يشكل أحد الوسائل التي تدفع بالمؤسسة إلى إيجاد وحشد مختلف الموارد والقدرات لأجل تدعيم ميزاتها التنافسية وبالتالي يفرض على المؤسسة من جهة أخرى تسير هاته الموارد بطريقة إستراتيجية والمحافظة عليها ومحاولة خلق موارد جديدة لتدعيم وجذب والتنقيب عن المصادر التي تساهم في الحفاظ على وضعها التنافسي.

كما تعتمد أيضا على القياس المقارن (Benchman King) في إيجاد نقاط الاختلاف بينها وبين المؤسسات القائدة والرائدة في السوق بغرض معرفة نقاط قوتها وضعفها ومن ثمة تحديد الأولويات في التطوير الداخلي للحصول على ميزة وسبق تنافسي.

4- التغلب على القصور الذاتي: إن النجاح التنافسي يعني التغلب على القصور الذاتي الذي يطبع الشركة، وبالتالي التكيف مع الأوضاع الجديدة، حيث أن القصور

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الذاتي يعني الحفاظ على الوضع الراهن الذي لا يجعل المؤسسة لتطور نحو الأحسن مقارنة بمنافسيها.

فالتغلب على مقاومة التغيير مثلا يعد الانطلاقة الأولى نحو التكيف مع الأوضاع الجديدة ونمط المنافسة الحالي حيث يتطلب ذلك بناء تحالفات داخلية تسمح بمواجهة موحدة للمتغيرات الخارجية الشيء الذي يعطي أسبقية تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مقارنة هيكل الصناعة للميزة التنافسية (نموذج Porter)

المطلب الأول: مفهوم مقارنة هيكل الصناعة

- تقوم هذه المقاربة على الأفكار التي قدمها (M.Porter) حول تغيير أداء المؤسسات والعوامل المؤثرة في تحقيق المزايا التنافسية.
- أظهر Porter وفق تحليله للصناعة باستخدام نموذج المعروف بالقوى الخمس، كيف أن بعض الصناعات هي بطبيعتها أكثر ربحية من صناعات أخرى إضافة إلى كيفية تعظيم المؤسسات لأدائها من خلال اختيار موقع مناسب بالنسبة لهذه القوى.
- إن التحليل الاستراتيجي حتى فترة الثمانينات من القرن الماضي اهتم بدراسة المزايا المتعلقة بالظروف الخارجية وبقضايا المركز الأمثل للمؤسسات (حصص السوق، التكلفة البيئية، تسير محفظة النشاطات، تحليل دورة حياة المنتج، جاذبية الصناعة، والمزايا التي تتمتع بها المؤسسات المبادرة...)، وهي كلها عوامل تحدد وتتحكم في الأرباح التي يمكن لأي مؤسسة أن تحققها.
- ووفق نموذج Porter المعروف نموذج القوى الخمسة نجد أن "هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها...¹
- إن الافتراض الأساسي لهذا النموذج أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية والتي تقاس بقدرتها على توليد الأرباح من خلال حصولها على مكانة في صناعتها تسمح لها بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية الأخرى والتأثير عليها لصالحها، من خلال الاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي تساهم في تغيير قواعد اللعبة لصالحها.
- ومن أجل التأقلم مع هذه القواعد أو تغييرها يجب على المؤسسة أن تقوم بما يلي:²
- تعريف وتحديد مصادر الضغوط الممارسة من قبل كل قوى في الصناعة.
- تسلسل القوى حسب شدة الضغط الذي تمارسه.

¹ M.Porter, choix stratégiques et concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

² ATMER.T et Calori.R, diagnostic et décision stratégique, Edition bunod, Paris 1998kp137.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- تخيل استراتيجيات التأقلم أو التحول.

إن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوكيات المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة وبالتالي فمردودية مؤسسة ما تتحدد وفق عاملين اثنين هما: جاذبية القطاع الذي تتخلله قوى المنافسة، والعامل التالي يرجع إلى الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها.

ويمكن توضيح نموذج القوى الخمس شيء من التفصيل في العناصر التالية:

• المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة:

تمثل المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة بجاذبية الصناعة وقد تأخذ عدة أشكال (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى ردود أفعال قد تؤدي إلى تدهور القطاع أو تحسين وضعيته فقد تغادر بعض المؤسسات تلك الصناعات وقد تستمر أخرى.

- كما أن كثافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عملية من العوامل الهيكلية كدرجة نمو الصناعة، نسبة التكاليف، ودرجة تمركز المنافسين.

• تهديد المنافسين المحتملين: (الداخلين الجدد)

إن تحليل هيكل الصناعة لـ Porter لا يقتصر على المنافسين الحاليين ضمن القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتملين أو الداخلين إلى السوق، حيث بإمكانهم تغيير قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المتميزة التي يمتلكون والتي تشكل نقطة ضعف للمؤسسات الحالية، فقد يعتمدون على تخفيض الأسعار في العرض مما يسبب تكاليف للمؤسسات المتواجدة بما يؤدي إلى انخفاض مردوديتها.

ويشكل الداخلين الجدد تهديدا حقيقيا للمؤسسات المتواجدة في السوق والتي عادة ما تلجأ إلى وضع حواجز الدخول إلى البيئة التنافسية والتي تساهم في زيادة والإبقاء على تفوقها وربحياتها في القطاع.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

قد تلجأ المؤسسات إلى وضع مجموعة من الحواجز كالاقتصاديات الحجم، وتميز المنتجات، والنفاذ إلى قنوات التوزيع وغيرها من الحواجز التي تساهم في الإبقاء على مكانة هاته المؤسسات وتمتعها بحصة سوقية عالية.

• تمديد المنتجات البديلة:

يعمل المنافسون على تحدي المؤسسة بطرح بدائل من السلع والخدمات المختلفة تحل محل منتجات المؤسسات العاملة في القطاع وبالتالي تؤثر حتما على مردودية القطاع، وتحد من جاذبيته، فالمنتجات البديلة لا تحد فقط من أرباح هاته المؤسسات، بل تساهم في تقليص أرباحه على المدى المتوسط والبعيد.

• قوة مساومة الموردون:

تشكل قوة الموردون تهديدا للقطاع، حيث يمكنهم التأثير على المؤسسة من خلال الضغوطات التي يمارسونها كرفع الأسعار، أو تقديم مواد أولية لا تملك مستويات عالية من الجودة، ويمكن لهؤلاء أن يتجمعوا ويشكلون قوة ضغط (لوبي) يرهن مستقبل المؤسسة وتشتد قوة مساومتهم في الحالات التالية:

- تكتل وتمركز الموردون في السوق، وامتلاكها زبائن من خارج القطاع.
- امتلاكها لإمكانيات التكامل الخلفي.
- أن تشكل منتجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة.

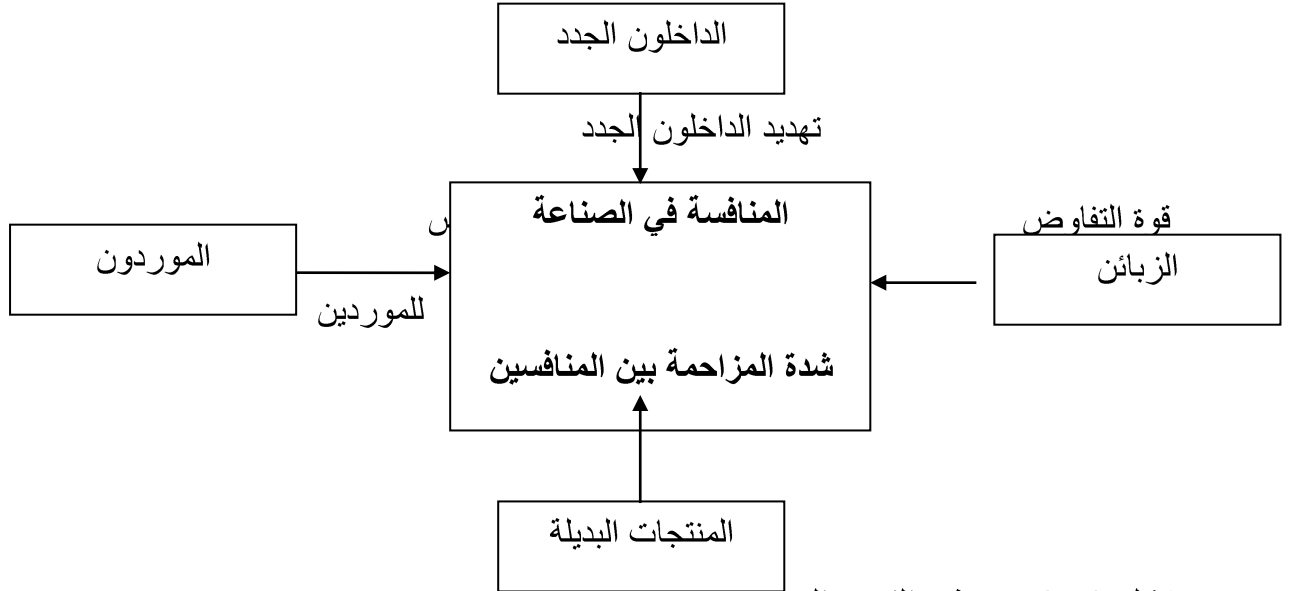
• قوة مساومة الزبائن:

تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة، والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل وبالتالي تشكل المفاوضة حول الجودة أحد الأسباب التي يمتلكها هؤلاء:

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- أن المشتريين يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:....¹
- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة، بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم.
- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة في مثل هذه الظروف يمكن للمشتريين أن يستغلوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات السعر.
- عندما يكون بمقدور المشتريين تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة، ومن ثم ضرب الشركات بعضها ببعض لفرض تخفيض في الأموال.

ويمكن توضيح القوى الخمس وفق النموذج التالي:



شكل (18): نموذج القوى الخمس - Porter

المصدر: M.Poter m : l'avantage concurrentiel, Dund 1999 : p15.

¹ تشارلز هل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص146.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

وما يمكن قوله أن تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسات على التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وهي كما وضحا النموذج المذكور أعلاه.

إلا أنه وجهت له مجموعة من الانتقادات حيث أعطى صورة سطحية (ستاتيكية) للمنافسة وأهمل جوانب الابتكار والتحديث التي تؤدي إلى قلب هيكل الصناعة وإحداث تغيير في قوة وتأثير العوامل التنافسية المختلفة، فقد نجد شركات اعتمدت على عوامل أخرى توظف الابتكار كعامل موجه للمنافسة واستفادت من الابتكارية واحتلن بذلك مركز تنافسي متقدم ضمن المؤسسات الرائدة في السوق.

وبالتالي يمكن القول في النهاية أن نجاح المؤسسة مرهون بصناعة استراتيجية تلائم البيئة الصناعية التي تعمل المؤسسة من خلالها، أو بالاعتماد على قدرة المؤسسة في إعادة تشكيل البيئة الصناعية من خلال استراتيجيات نتعرض له لاحقا.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية:

1. **ظروف عوامل الإنتاج:** تسيّر عوامل الإنتاج وفق Porter إلى الهبات الطبيعية وغيرها من الموارد الطبيعية والبشرية، ورأس المال وهي في مجملها تشكل عوامل مساندة، كما أن تكلفة وجودة عوامل الإنتاج تعتبر محدد رئيسي للميزة التنافسية، كما تضاف إلى العوامل السابقة، عوامل أخرى متقدمة كال معرفة، المهارات الفنية، الخبرات الإدارية، والبنى القاعدية.

- فالميزة التنافسية التي تتمتع بها الولايات المتحدة الأمريكية مثلا في المجال التكنولوجي يمكن تفسيرها في توافر مجموعة عوامل متقدمة (كال معرفة، المهارات الفنية) وتوفر الأموال وغيرها وبالتالي، وفرة هذه العوامل يشكل قاعدة دعم للميزة التنافسية في حالة كفاءتها.

2. **ظروف الطلب:** يؤكد Porter (برتر) على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، حيث أنه كلما ارتفع الطلب من حيث الحجم وأنماطه المختلفة، زاد تصريف منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة مستويات التجديد والابتكار وتحسين الجودة.....الخبرة لتحسين مردودية المؤسسة.

— فالمستهلكين يجعلون الشركات ويضغطون عليهم نحو تحسين منتجاتهم فمثلا نجد المشترين اليابانيين الذين لهم دراية بأحدث آلات التصوير قد ساعدوا في حث هذه الصناعة في اليابان على تحسين جودة المنتج وتقديم طرازات حديثة...¹

— فكلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما دفع بالمؤسسات المنافسة إلى تكثيف عمليات الابتكار وتفعيل التكنولوجيا لرفع مستوى الجودة، وتحقيقا لخاصية التميز، لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب وتعمل على وضع استراتيجية واضحة للتكيف معه على نحو يحقق لها أهدافها.

3. وضع الصناعات المرتبطة والداعمة:

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص154.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي لها ارتباط من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة، وهي تشكل بذلك أحد أشكال التكامل الخلفي أو الأمامي، فالريادة التكنولوجية في مجال الاتصالات تشكل دعائم لصناعات أخرى كالحاسبات الآلية والمنتجات الالكترونية المختلفة.

وبالتالي نجد أن الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم لصناعة معينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، ومن هنا فإن هاذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصا لجملة من العلاقات، ويضيف قيمة وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات، مما يؤدي إلى وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع حيث أن هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة ما بين سلسلة القيمة في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيد على اعتبار أن هذا الأخير يحدد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي تنعكس في سلسلة القيمة لكل منهم...¹

4. الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة:

يشير هذا الوضع إلى الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة، فكلما كانت مبنية على أسس دقيقة أتاح ذلك للمؤسسة تميز عالي، حيث أن الاديولوجية الإدارية السائدة تساهم في بناء ميزة تنافسية في المؤسسة أو قد تشكل تهديدا لها، فقد نجد عدم اهتمام الإدارة العليا بالجانب التسويقي مثلا يهدد ميزة المؤسسة، بينما يركز آخر على الجانب المالي فقط دون الاهتمام بتجديد المنتجات.

– ويرى Porter في هذا الاتجاه أن الحكومة بمقدورها التأثير سواءا إيجابا أو سلبا على المكونات الأربعة فمثلا عامل المزايا الطبيعية يمكن التأثير عليه من خلال الإعانات المالية والسياسات العلمية المتبعة.

– ويهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى بورتر أنه يجب أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد والابتكار، وتحسين الإنتاجية وهي كلها عوامل تصب مباشرة أو مؤدية إلى تحقيق تنافسية المؤسسة.

¹ سملالي يحضية، مرجع سابق، ص38.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

وهي الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية وتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية...¹

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التسعير، التوزيع، والتصنيع.
- حلبة المنافسة: وتتضمن اختيار ميدان التنافس للأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

– قدم بورتر (Porter) ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وهذه الإستراتيجيات تعد كمزايا تنافسية تتفوق من خلالها المنظمة على منافسيها وتشمل:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: وتسمى أيضا بالسيطرة الشاملة على التكاليف، تهدف هاته الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

– تستطيع المؤسسة تحقيق هاته الميزة من خلال البيع لمنتجاتها وخدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها ذلك بالحصول على حصة هامة من السوق وتحقيق قدر كبير من الربح، وقد راجت هاته الإستراتيجية في سنوات السبعينات من القرن الماضي.

– والكلفة لا تعني أن تقدم تلك المنتجات أو الخدمات بأقل المستويات وإنما تكون بكلفة ذات علاقة بالنوعية والذي يعطي للمنتج جاذبية في السوق وبالتالي يعطي عائدا مقبولا.

– تحتاج هاته الإستراتيجية إلى استثمارات ضخمة في رأس المال على شكل آلات ومعدات وكفاءة فنية مدربة مع التقليل من مصاريف البحث والتطوير والبيع وغيرها من خلال الاعتماد على اقتصاديات الحجم،الخبرة والتعلم، وتصميم المنتج وتكلفة المواد والعمالة.

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 308-309.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– ومن الشروط الواجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة نجد ما يلي:

- وجود طلب مرن للسعر.
- محاولة استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

– يرى نبيل خليل مرسى أن وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هاته الإستراتيجية، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

– توفر ميزة التكلفة للمؤسسة حسب Porter مجموعة من المزايا تتمثل فيما يلي...¹

– فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل ستكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

– بالنسبة للمشتريين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

– فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط ارتفاع الأسعار المدخلات الهامة والحرارة.

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا مميزا يمكنها من تخفيض السعر ومهاجمة المنافسين الجدد.

– فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹ نبيل خليل مرسى، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1996، ص223.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- ورغم المزايا التي تمنحها هاته الإستراتيجية للمؤسسة إلا أنها قد تجابهها مخاطر ومشكلات تتعلق بما يلي:
 - قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي تدهور ميزة التكلفة لدى المؤسسة الرائدة.
 - قدرة المنافسين على محاكاة وتقليد منتجات الشركة الرائدة في التكاليف.
 - ضعف قدرة المؤسسة على رؤية التغيرات الحاصلة في المنتج والأسواق واهتمامها بالتكلفة على حساب التجديد في المنتجات وأذواق المستهلكين.
- 2. إستراتيجية التميز:**

تقوم هاته الإستراتيجية على التميز والتفرد فيما يخص المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تختلف عن المنافسين، فمن خلالها تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين...¹

- إن الشركات التي تقوم بالتميز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، يعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها مما يسمح لها من التفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط...²
- إن التميز يوفر للمؤسسة دعم كبير وولاء المستهلكين لها، وانخفاض الحساسية تجاه السعر مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى فولاء المستهلكين نابع من إشباع حاجاتهم المختلفة والذي يعوض حاجة المنظمة لبناء الحصة السوقية الكبيرة، كما يمنحها من جهة أخرى حماية ويصبح عائق أمام المنافسين الآخرين.

- أشار (Kotler) إلى أن تميز المنظمة عن منافسيها يأخذ عدة أشكال منها:
- تمايز المنتج: الشكل، الخصائص، الأداء، الجودة، العمل الافتراضي... الخ.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان، ط1، 1999، ص160.

²

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– **تمايز الخدمة:** سهولة الطلب، سرعة التسليم، التركيب، تدريب العميل، النصائح المقدمة للعمل، الصيانة والتصلّيح.

– **تمايز الموظفين:** من خلال امتلاك أحسن الكوادر البشرية، ذات القدرات والمعارف، القدرة على الإصغاء للعميل، وبناء علاقات تعاونية.

– **تمايز قنوات التوزيع:** تنوع هاته القنوات، مدى تغطيتها، آدائها... الخ.

– **تمايز الصورة والهوية:** فصورة المؤسسة ما يعرفه ويدركه الجمهور عنها، أما هويتها فهي تعبر عن الطريقة التي تعرف المؤسسة بها نفسها ومنتجاتها من خلال الرموز ومختلف وسائل الإعلان.

– إن إستراتيجية التميز يكتب لها النجاح في المؤسسة عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمات التي يحصلون عليها مقارنة بالمنتجات الأخرى، وبالتالي من مظاهر النجاح الأخرى عدم وجود اتباع وتقليد من طرف المنافسين لهاته الإستراتيجية، إضافة إلى توافق هذا التميز على حاجات ورغبات المستهلكين.

– إن المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من جراء تبني هاته الاستراتيجية لا يعني نجاحها باستمرار نتيجة مجموعة من المخاطر نذكر منها.

- عدم قدرة الشركة على الاحتفاظ بتميزها في نظر عملائها على المدى الطويل.
- قيام المنافسين بتقليد منتجات الشركة وبالتالي صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع.
- ضخامة تكاليف التميز (نتيجة البحوث وشراء التكنولوجيا الجديدة المنتج).

تتطلب هاته الإستراتيجية توفر بعض الشروط منها...¹

شروط مرتبطة بالمحيط الخارجي:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

¹ نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 183-184.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

شروط مرتبطة بالمحيط الداخلي:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة تتوافق ورغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد.
- وجود نظام معلومات تسويقي يساهم في تقديم الخدمات الفنية للمستهلك حول كيفية.....المنتجات والصيانة.

إستراتيجية التركيز:

تقوم هاته الإستراتيجية على التركيز على قطاع محدد من المستهلكين سواء أفراد أو منظمات، وتكمن أهمية هذا النوع من الإستراتيجية في التركيز على قطاع محدد من السوق يدل التعامل مع السوق بأكمله وبالتالي القدرة على خدمة ذلك القطاع بطريقة أفضل من خلال توجيه كل الموارد والمجهودات نحوه.

وتعتمد على بعدين أساسيين هما (التكلفة الأقل، والتركيز على أساس التميز).

يتطلب نجاح إستراتيجية التركيز توفر مجموعة من الشروط منها:¹

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

¹ إسماعيل محمد سيد، ص204.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- قد نجد بعض المؤسسات تتبع إستراتيجية هجينة تجمع بين إستراتيجية الكلفة الأقل والتميز فهي تقدم للعملاء منتوجا بأسعار أقل وذو خصائص مميزة ويبقى على المنظمات الاختيار بين الإستراتيجيات الثلاثة السابقة والذي يتوقف على نقاط القوة والقدرات ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخارجية، ويشير M.Porter إلى أن المنظمات التي لا تبني مثل هاته أو أحد الإستراتيجيات بأنها منظمات تقف في منتصف الطريق وهو موقف إستراتيجي ضعيف إذ تفقد مثل هذه المنظمات الزبائن ذوي المشتريات الكبيرة الذين يتطلعون دوما لأسعار منخفضة كما تخسر هوامشها العالية للمنظمات التي تركز على أهداف ذات هوامش عالية أو تلك التي حققت التميز...¹

- إن مقارنة بورتر (Porter) المقترحة تعد أحد المساهمات في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تحديد حجم تأثير البيئة التنافسية، وأكثر هيكل وجاذبية الصناعة من جهة ودور الأنشطة الرئيسية والداعمة من جهة أخرى، وتبقى بذلك أحد المقاربات التي مازالت تحظى بالاحترام لدى كتاب الإدارة الإستراتيجية، وهي بذلك تعد أحد التفسيرات التي قدمت سابقا، وبهدف البحث عن وجود إطار أكثر لتفسير كثافة المؤسسة، ظهرت مقارنة الموارد الداخلية التي تعطي تفسيراً أكثر وضوحاً من السابق، والتي تفترض أن الأداء المؤسسي يرتبط أكثر بالموارد الداخلية وليس بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وهو ما نتناوله بالتحليل في المبحث الموالي.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: سلسلة القيمة

تعد سلسلة القيمة (La chaine de valeur) أحد الأدوات التي تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، فقد تنشأ الميزة التنافسية عن مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة (كالإنتاج، التسويق، المالية) فكل وظائف المؤسسة لها دور في خلق القيمة وخفض التكلفة والتميز.

- إن سلسلة القيمة حسب بورتر (Porter) قد تتعدى وظائف المؤسسة إلى سلاسل أخرى كالموردين وبالتالي نصبح نتكلم عن نظام القيمة (Le système de valeur).

- إن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة لغرض التعرف على المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، وحسب Porter أي المؤسسة تحصل على ميزتها التنافسية سواء بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها الأمر الذي يتطلب فحصاً دقيقاً لهذه النشاطات.

- فالقيمة تعني ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلك على استعداد لدفعه تطير مخرجات المؤسسة لذلك يؤكد (Porter) أن الميزة تركز على قدرة تعظيم كل مرحلة من مراحل خلق القيمة وانسجامها وتجانس تسلسلها وتشمل أنشطة المؤسسة المولدة للقيمة كل من الأنشطة الرئيسية (إمدادات داخلية، الإنتاج، إمداد خارجي، التسويق، المبيعات، التوزيع، الخدمات المختلفة) أما الأنشطة الداعمة فتضم كل من (التطور التكنولوجي تسيير الموارد البشرية، المشتريات... الخ).

ويوضح الشكل التالي سلسلة القيمة ومختلف النشاطات المكونة لها:



الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

شكل (19): سلسلة القيمة

المصدر: , Poter.M, L'avantage concurrentiel, Dunod 1999 ,
P53.

1. الأنشطة الرئيسية: وتشمل ما يلي:

- الإمداد الداخلي: ويتمثل في الأنشطة المرتبطة بتدفق المدخلات استلام المواد، تخزينها، وبالتالي سير العمليات الإنتاجية بشكل طبيعي.
- العمليات الإنتاجية: وهي مختلف العمليات التي يتم من خلالها معالجة وتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات مختلفة.
- الإمدادات الخارجية: تشير هذه الإمدادات إلى مختلف عمليات الدعم والإسناد في شكل نشاطات لوجستكية لمنتجات المؤسسة كخدمات النقل والتوزيع و التوزيع وغيرها.
- الخدمات: وهي مختلف النشاطات التي تمارسها المؤسسة كخدمات ما بعد البيع، والرسائل التي تبعث بها المؤسسة إلى مستهلكيها في حالة تغير المنتج كما تدخل أيضا في مجال الخدمات (خدمات التركيب، الإصلاح) وتوفير اللواحق الخاصة بالمنتجات كقطع الغيار مثلا.
- التسويق والبيع: وتشمل مختلف الوسائل التي تسهل للمستهلك الحصول على سلع المؤسسة ومزيدها من الشراء.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن الأنشطة الرئيسية السابقة تساهم في خلق القيمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة إذا كانت مثل هاته الخدمات أو الإمدادات منعدمة لدى مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع.

1. **الأنشطة الداعمة:** وهي أنشطة منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الرئيسية بحيث تسمح بأداء دور فعالية وكفاءة عالية وتشمل ما يلي...¹

التمرين، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، البنية التحتية للمؤسسة.

• **التموين:** يتضمن آليات الحصول على الوسائل اللازمة لعمل الأنشطة الرئيسية، والتي تعد ضرورية لتوليد القيمة في المؤسسة، مثل المشتريات من المواد الأولية أو وسائل الإنتاج المستعملة.

• **التطوير التكنولوجي:** يهتم التطوير التكنولوجي بتحسين المنتجات ومختلف العمليات الإنتاجية، إضافة إلى تطوير آليات الإنتاج المختلفة، وتحديثها قصد الحصول على القيمة اللازمة، فقد تفتقد مؤسسات مثل هاته الأدوات التكنولوجية وبالتالي لا يمكن أن تحصل على القيمة تمتلكها المؤسسات المنافسة.

• **تسيير الموارد البشرية:** تساهم الموارد البشرية في دعم مختلف نشاطات المؤسسة الرئيسية والداعمة، وهي بذلك تشكل نقطة ارتكاز محاور أساسي في إنجاز أهداف المؤسسة، وتعمل المؤسسات على تكوين وتأهيل وتنمية مهارات العاملين لديها بغرض التأثير وخلق الميزة التنافسية بفضل الكفاءات التي تحوز عليها، والتي تساهم في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف لمختلف العمليات وبالتالي تحقيق القيمة في المؤسسة.

• **البنية التحتية للمؤسسة:** تشمل البنية التحتية للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وتظم الرقابة وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى النشاطات الإدارية كالتخطيط، والمالية.

– ويرى (Porter) "أن الميزة التنافسية كثيرا ما تنشأ عن الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن هذه النشاطات في حد ذاتها ويرى أن تلك النشاطات تقودنا إلى ما يلي:....²

¹ Porter.M, L'avantage concurrentiel des notions Opcit P58-61.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- نشاطات تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة للزبون كتصميم المنتج، تصنيعه.
- نشاطات تسهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الرئيسية بشكل فعال.
- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات، كالرقابة، تكييف المنتج، وتعديله عند اللزوم.

إن الأداء العام لسلسلة القيمة يمكن أن يطور بتقوية ودعم كل حلقة وتقوية الروابط بين هذه الحلقات ومنه يمكن أن يأخذ تحليل سلسلة القيمة في البحث عن مصادر الميزة التنافسية من خلال ما يلي...¹

أ/- **الأمثلية (التعظيم):** إن الميزة التنافسية لا يمكن أن تؤثر على كافة وظائف السلسلة، فبعض الأنشطة في السلسلة تعطي قيمة أكبر من الأنشطة الأخرى وبالتالي يجب البحث عن الوظائف والأنشطة التي تعتبر كمصدر حقيقي لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وإخراج الأعمال والنشاطات الأخرى إلى شركاء أو موردين آخرين.

ب/- **التنسيق بين الوظائف:** يمكن خلق الميزة التنافسية من خلال التنسيق داخل سلسلة القيمة، فلا يتعلق الأمر بتحديد الوظائف الأساسية ولكن يجب أن تركز على الروابط التي تشكلها، ويتعلق الأمر بوظيفتين تتكامل مع بعضها لتوفير وخلق القيمة للزبون.

– فقد نجد غياب التنسيق بين تسيير الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيات والإنتاج والتسويق يؤدي إلى مشاكل كبيرة، حيث وجود مستوى أداء عالي في كل وظيفة غير كاف إذا لم تكن الكفاءات متراسة ومتناسقة تؤدي إلى أداء عالي المستوى للمنظمة ككل...²

ج/- **التنسيق الخارجي:** إن سلسلة القيمة مرتبطة من خلال التكامل الأمامي والخلفي أو ما يعرف بنظام القيمة للمؤسسة (موردين، موزعين، زبائن)، وبالتالي فإن قيمة المؤسسة تتحدد أيضا من خارجها، ولا تقتصر على المجال الداخلي فنجد مثلا من الأمام (التموين)

² Porter.M, Opcit P67.

¹ Jean Pierre Détrie.....P48-50.

² Kohnson.G.& Scholes HP198-250.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

ومن الخلف (التوزيع)، وستكون نتيجة ذلك السبق الفعال بين شركاء المؤسسة حصولها على الميزة التنافسية بحيث أن القدرة على التأثير في أداء من يأتي قبلها في سلسلة القيمة ومن يأتي خلفها وتسيير ارتباطاتهم معهم أحد الدوافع الجوهرية في تشكيل الميزة التنافسية لها.

د/- إعادة تشكيل سلسلة القيمة: إن إعادة التشكيل يعني هندسة سلسلة القيمة على أن تأخذ سلسلة مختلفة عن منافسيها ويمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل سيرورة إنتاج جديدة، شبكة توزيع وطرق بيع جديدة مواد أولية جديدة، تكنولوجيات مستحدثة جديدة.

– إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يؤدي إلى ميزة في التكاليف حسب (Porter بورتير) على اعتبار أنه يسمح بإعادة هيكلة التكاليف يدل التحسين الهامشي لها، بحيث يمكن أن تضع قواعد جديدة للتكاليف في القطاع، وهو ما قد يعني تغير قواعد التنافسية في الاتجاه الذي تفضله المؤسسة أي الذي يدعم نقاط قوتها، كما أن اكتشاف سلسلة جديدة بفتح إمكانيات التميز.¹

¹ Porter.M, Opcit P126.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الرابع: مقارنة الموارد الداخلية للميزة التنافسية

(نموذج المعرفة والكفاءات):

المطلب الأول: نظرية الموارد كمصدر للميزة التنافسية

جاءت هاته النظرية على أنقاض مقارنة بورتر (Porter) التي ترى بأن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي، وبالتالي فالمؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على اعتبار أن هاته الأخيرة قابلة للبيع والشراء، في الأسواق فالظروف البيئية كان لها دور كبير في التأثير على البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة حيث اتجهت التحاليل الإستراتيجية خلال عقد الثمانينات نحو سلسلة القيمة وتحليل دقيق لبيئة المؤسسة المتنوعة.

– مع نهاية الثمانينات ونتيجة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة بدأ التحليل الإستراتيجي يتجه إلى التحليل الداخلي للمؤسسة، وأصبحت النظرة الهيكلية غير قادرة على تفسير تنافسية المؤسسات، وهو ما أكدته العديد من الدراسات التي تشير إلى أن ربحية المؤسسة تتوقف على تأثيرات المؤسسة أكثر مما تتوقف على تأثيرات الصناعة (Rumelt 1999)...

– وقد وجد أن التباين في الربحية المفسر بالعوامل الداخلية يتراوح بين 45%-50 في حين يتراوح التباين المفسر بالصناعة بين 8-10% و هو ما يعطي لنظرية الوارد دورا جديدا في البحث عن الوارد المحددة و الخاصة لكل مؤسسة باعتبارها تشكل روافع أساسية للنجاح

– إن هاته المقاربة تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة حيث أن جذور الميزة التنافسية مصدرها الواقع الداخلي للمؤسسة وليس خصائص وهيكل الصناعة والمحيط الذي يوجد عليها بالفرص المختلفة، فهيكल الصناعة مهما جدا، لكنه لا

¹ الشريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق، الموارد غير المنظورة والأداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز جامعة.....، أيام 26/27 نوفمبر 2007، ص93.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

يجيبنا عن السؤال الجوهري وهو لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولها مستويات أداء مختلفة عن بعضها البعض.

- كما أن هذه المقاربة ترى بأن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية والغير مادية تسمح بتطوير كفاءات أساسية متميزة وضرورية لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة حيث تركز هذه المقاربة على خمس أسس تدور حول ما يلي...¹
- أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.
- المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات.
- تشكيل الموارد يتطلب وقت.
- بعض الأصول الحرجة ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة، المعارف الضمنية).
- نظرة ديناميكية ومتناسقة للموارد الغير مادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.

- تعود أولى الاعترافات بالأهمية الكامنة للمواد والقدرات الخاصة التي تمتلكها المؤسسات إلى كتابات بعض الاقتصاديين أمثال تشمبرلن (Chamberlin 1933)، وروبنسون (Robinson 1933) في الثلاثينيات من القرن الماضي، وإلى الإضافات والتطورات التي أحدثتها بنروز (Penrose 1959) في هذه الأعمال لاحقا في هذه الأعمال لاحقا، فبدلا من تشديدهم على بنى السوق، أقرءوا بأن الأصول المتفردة للمؤسسات وقدراتها الداخلية تشكل دوافع لخلق مزايا تنافسية مستدامة، وهو ما ذهب إليه (P.Drucker 1950) عند تناوله لمفهوم التسويق في المؤسسة والذي اعتبر أن غاية المؤسسات هي إيجاد (خلق الزبون) فهذه المؤسسات لها وظيفة التسويق والابتكار.

- ورغم هذه الكتابات إلا أنها لم تجد الاهتمام الكافي إلا في بداية الثمانينات حيث لخص الباحثين أن الموارد والكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة صعبة التقليد وغير قابلة للنقل هي وحدها التي تكون الأساس القوي للميزة التنافسية (Barnay 1991)...²

¹ Bounfour.A : la valeur dynamique du capital Immatériel, Revue Française de gestion N°130, 2000 P112.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- ويعد (WERNEFELT) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (Ressource Based View) وذلك في مقال نشره 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي وغيره من المؤسسين لهاته المقاربة أمثال (GRANT, COVL,) (BARNAY).

- إذا كانت النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي تفترض المؤسسات متماثلة في الموارد التي تسيطر عليها، إضافة إلى أنها تفترض أن هذه الموارد متحركة وقابلة للنقل وبالتالي فإن تلك المؤسسات لا يوجد تباين بينها في الموارد المستعملة، فإن نظرية الموارد تختلف عن تلك الفرضيات السابقة وهذا وفق ما قدمه (Barnay 1991) الذي يعتبر أن نظرية الموارد تقوم على فرضيتين:

• **الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تمتلك موارد متباينة أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى.

• **الفرضية الثانية: نسبة حركية الموارد:** حيث يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا..... كان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة...¹

- إن الموارد صعبة الفهم وهي قدرات خاصة بالمؤسسة دون غيرها وهي أصول مرتبطة بها وينتظر تجميعها واستغلالها.

- فتفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة الظروف الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال تلك

² الشريف حمزاوي، مرجع سابق، ص94.

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص49.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الموارد الداخلية والتي تشكل المعرفة أحد عناصرها، حيث تشكل الفوارق في الموارد مصدر الاختلافات الملاحظة في نسب الأرباح والمكاسب بين المؤسسات.

- إن هذه المقاربة ارتكزت على تفسير لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة واعتبرت أن مصادر تلك المزايا يقع في قلب المحيط الداخلي للمؤسسة وبالضبط بالموارد الداخلية، التي تعطي للمؤسسة طابع التفرد وبالتالي كانت لهذه المقاربة أثر كبير في تحديد أداء المؤسسات من جهة وعلى الدور الذي باتت تحتله الموارد الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

ومن هنا تشكل المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة واستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات/أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية...¹

وهو ما نتعرض له في المطلب الموالي من حيث مفهزم الموارد وخصائصها وكيفية تجديدها.

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص44.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مفهوم الموارد الداخلية:

- يشير مصطلح الموارد الداخلية إلى: " تلك الإمكانيات المتاحة في المؤسسة إلى المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظام المعلومات...¹

- بينما يشير تعريف آخر حسب (Barnay 1991) "إلى مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعرفة والمهارات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها يسيطر عليها وتمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها...²

- فمن خلال التعاريف السابقة نرى بأن الموارد تشكل قدرات داخلية تتمتع بها المؤسسة وهي كامنة وغير واضحة، تستطيع المؤسسة استغلالها في بناء إستراتيجيات وهي بذلك أحد نقاط قوتها تساعد في المزيد من الفعالية في أداء مختلف أعمالها.

- بينما يشير ويعرفها (B.Wernefelt) بأنها مجموع الأصول المتطورة وغي المتطورة التي تمتلكها المنظمة...³

- ويضيف تشارلز وجاريت جوتر بأن موارد المنظمة هي كل ما يتعلق بالموارد المادية (كالأرض، المباني، المصانع، والتجهيزات) والموارد المعنوية (.....)، المهارات التسويقية)...⁴

- إن التعاريف السابقة ترى بأن موارد المؤسسة تشمل موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة وهي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف بالنسبة للمنافسين، حيث تستطيع المؤسسة من خلالها تجاوز مختلف الأخطار والتهديدات واقتناص الفرص الخارجية بينما يظل انعدامها لدى مؤسسات أخرى، تهديدا لها وبالتالي تلاشي قوتها التنافسية، حيث تشكل

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص62.

²

³, نظرية الموارد والتجديد، والملتقى الدولي حول الأداء, جامعة ورقلة، 05/04 مارس 2004.

⁴ تشارلز هل، جاريت جوتز، مرجع سابق، ص212.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تلك القدرات الكامنة أحد الأدوات التي تستخدم لاستحداث القيمة لدى الزبون، فالمؤسسات التي تمتلك كفاءات بشرية ذات معرفة ضمنية يمكنها تطوير منتجاتها (دورات إبتكارية) وبالتالي تكون لديها (السبق الإبتكاري) وتكون فائدة في السوق على عكس المؤسسات التابعة لها.

- ويمكن القول بأن مفهوم الموارد (Ressources) يشير إلى مجموع الأصول والإمكانات ومختلف أنماط العمل وطرق إنجاز أهداف المؤسسة إضافة إل المعارف والصورة والسمعة، والثقافةالسائدة، التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتوجيهها إلى نحو يزيد من يقظتها في المحيط الذي تنشط فيه وتوفر لها المزيد من التميز من خلال تعبئة تلك الموارد في إنجاز استراتيجياتها وهي بذلك تشكل نقاط قوة تمكنها من تقوية مركزها التنافسي مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: تصنيفات الموارد وخصائصها

1- تصنيفات الموارد:

قدمت تصنيفات عديدة للموارد، فأحد هاته التصنيفات يشير إلى الموارد المتطورة والغير متطورة والقدرات...¹

• **الموارد المتطورة:** وتشمل كل الأصول المادية (كالأرض، العمل، الآلات، المعدات، رؤوس الأموال، المصانع...الخ).

• **الموارد غير المتطورة:** وتشمل الملكية الفكرية (كبراءات الاختراع، سمعة الشركة، العلامات التجارية المسجلة، شبكات الشركة، العلامات التجارية المسجلة، شبكات الشركة، قواعد البيانات).

• **القدرات:** وتشمل مهارات الأفراد والجماعات، الروتينات التنظيمية التفاعلات التي تتم من خلالها التنسيق بين كل موارد المنشأة، فمثلا العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية والثقة بين الإدارة والعمال، ونادرا ما تكون محل صفقة، كما أن مهارات الأفراد تكون في الغالب ضمنية (غير مدونة، وغير مستقرة) مما يجعلها غير قابلة للاستنساخ والتقليد وال.....، وتشكل الموارد غير المتطورة غالبا مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

- كما تقسم الموارد إلى موارد مادية، مالية، طبيعية وبشرية وتكنولوجية وينبغي أن تكون تلك الموارد متفردة وذات خصوصية عالية.

- أما (Barnay 1991) فيصنفها إلى 03 فئات:

- الرأس المال المادي: يضم كل من الإنشاءات، التجهيزات، التكنولوجيا.
- الرأس المال البشري: (الخبرة، الذكاء، المعرفة، التعليم).
- الرأس المال التنظيمي: يضم كل من (الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية).

¹ الشريف حمزاوي: مرجع سابق، ص93.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- إن الموارد الملموسة السابقة أو المادية يمكن قياسها بسهولة تظهر في حسابات الميزانية للمؤسسة، بينما نجد الموارد غير المتطورة صعبة القياس وهي تخضع لمحاولات وتجارب عديدة لإيجاد المقياس الأفضل لها.

كما هو الحال في قياس رأس المال الفكري، رغم سيطرة هو التوجه على المؤسسات الحالية واعتباره كنواة أساسية في اقتصاد المعرفة.

- ويمكن توضيح أهم التصنيفات لمجموعة من الكتاب الذين تناولوا فكرة الموارد من خلال الجدول التالي:

شكل: تصنيف الموارد

مقاربة القدرات الديناميكية Dynamique Capabilit View	مقاربة الموارد الأساسية Ressource Bas de View		
TEE.C.PISAN& SHVEN	WENERFELT	GRANT	BARNAY
الموارد كأصول خاصة صعبة التقليد	أصول مادية(مصانع، تجهيزات)	موارد مالية	موارد مادية
الروتينات التنظيمية والكفاءات	براءات، علامة، شهرة	موارد تكنولوجية	موارد مالية
القدرات الديناميكية، قدرة المؤسسة على إعادة إدماج وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيير السريع للمحيط.	ثقافة، روتينات.	سمعة	موارد بشرية
المنتجات والخدمات النهائية تركز على كفاءات المؤسسة.	مهارات جماعية	موارد تنظيمية	موارد تنظيمية

Source : Boun Foura : la valeur dynamique du capital Immateriel, Revue Française de Gestion, N° 130, 2000, P122.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- فمن خلال الجدول وحسب "GRANT" أن الموارد تشكل مدخلات سيرورة الإنتاج بينما القدرة (CAPACITY) هي كفاءة لمزج هذه الموارد من أجل إنجاز مختلف النشاطات...¹

- كما أن القدرات يمكن أن تعرف كعدد من الوسائط الخاصة بالمؤسسة، تخلق بفضل آليات تتفاعل من أجل رفع إنتاجية الموارد، فتدفق المعلومات، طرق الاتصال، تشكل روابط بين هاته الموارد وهو ما يعطي الدور الأهم لتنظيمها، وتزداد هاته القدرات بفعل التعلم التنظيمي الذي يساعد على خلق معارف يتم دمجها وتظهر مجسدة في الروتينات التي تميز المؤسسة.

- إن القدرات يمكن إرجاعها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها موضع التنفيذ، حيث تحقق أهداف المؤسسة يخضع إلى جملة من القرارات والسلوكات التي تعتمد المؤسسة في مكافأة الأفراد على الإنجاز، وغيرها من الطرق التي تراها المنظمة أنسب، فقد تمتلك شركات موارد متفردة ذات قيمة عالية ولكنها لا تمتلك القدرة على استغلالها بفعالية كبيرة، وهو ما يؤدي إلى ضياع الفرص، وبالتالي فإن قدرات المؤسسة هي نتاج لهيكلتها التنظيمية ومختلف الأنظمة المعتمدة في المؤسسة والتي سبق لها وأن أتاحت لها نمو أو أصبحت تاريخيا كثقافة مشتركة بين الجميع ومرجع لإنجاز أهداف المؤسسة.

2. خصائص الموارد:

انصب اهتمام الباحثين على أبرز خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية، وتجمع معظم الكتابات بهذا الخصوص أن الموارد يجب أن تكون ذات قيمة، صعبة التقليد، غير قابلة للنقل هي وحدها أساس تشكيل الميزة التنافسية.

¹ Bounfour.A : le Management des ressources Immatérielles Opcit P21.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- ويعتبر المورد مصدرا استراتيجيا اتفق الاقتصاديون على احترام هذه الشروط حتى تنطبق عليه صفة الميزة التنافسية وحددها كل من () في 07 شروط:....¹

أ. الندرة: يجب أن تتميز الموارد بالندرة، بمعنى تكون محدودة فقط لدى بعض المنظمات ولا يمكن للمؤسسات الأخرى الحصول عليها.

ب. القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل للمنظمة الدخول إلى الأسواق بمعنى أنه يجسد قيمة من خلال تحسين فعالية المؤسسة ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ج. التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، ويقول (RUMELT) بأن إجراءات الإنتاج في مؤسسة لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

- امتلاك المؤسسة موردا متعلق بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

- العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب وغير مفهومة.

- المراحل أو الموارد التي سمحت للمنظمة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثل العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

د- البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله.

هـ- مدى الحياة: حسب (GRANT) في حالة امتصاص أو امتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة كفاءته ويتوقف ذلك على عدة عوامل (كدورة حياة الإبداع

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

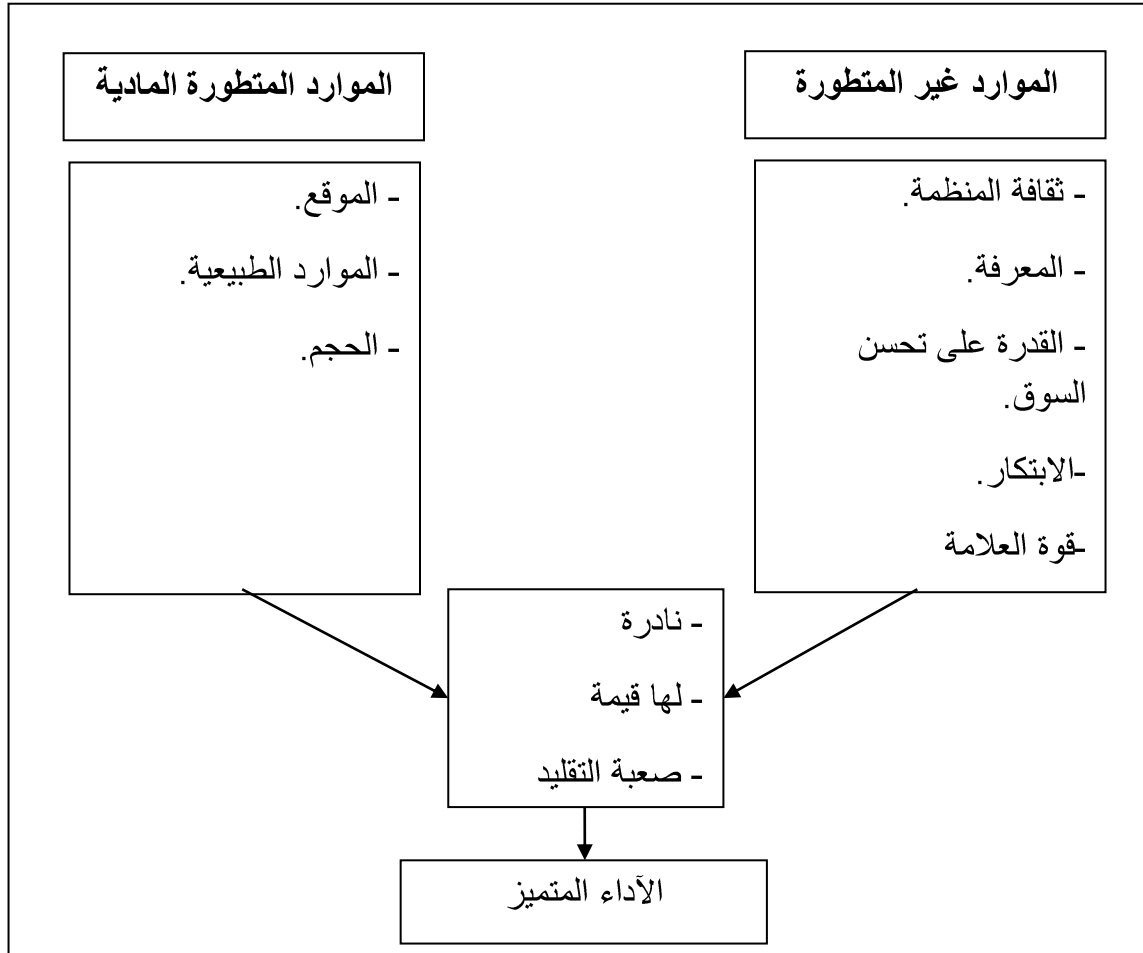
التكنولوجي مثلاً)، ولكن يمكن القول أنه تظل الموارد والكفاءات ذات مدة حياة غير محدودة وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

و. **الحيارة:** فحسب (BARNAY) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لموردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

- إن قدرة المؤسسة على تحقيق استمرارية ميزتها التنافسية يتطلب التجديد المستمر لمواردها والتحليل الدقيق لبيئتها التنافسية المحيطة (معرفة السوق) وهو سلوك يترجم في تحول المؤسسات من حافظة (منتديات/أسواق) إلى حافظة موارد، وأن هذا التفرد يستند إلى خصوصية مواردها الداخلية.

- إن دوافع النجاح في البيئة التنافسية الحالية يتمثل في الموارد المتطورة وغير المتطورة والشكل التالي يوضح تلك الخصائص:

شكل () خصائص الموارد



الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- فمن خلال الشكل نرى أن الموارد المتطورة والغير متطورة هي مصدر الأداء المتميز نتيجة ندرتها وذات خصوصية ولها قيمة وهي في نفس الوقت صعبة التقليد والاستنساخ بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

- فإذا أخذنا المعرفة مثلاً والتي تشكل أحد الموارد غير المتطورة أصبحت تشكل مصدراً للميزة التنافسية، حيث يمكن مزجها مع الموارد الأخرى من خلال معرفة السوق، وطرح منتجات بشكل سريع الابتكار الاستباقي أو المعرفة الابتكارية، تحولت بذلك إلى مصدر لتهديد ابتكارات الآخرين ومصدر تميز دائم لها.

- إن الاعتراف بالمقاربة القائمة على الموارد، يستند إلى أن الأصول الفكرية أصبحت قوة خفية تساهم في خلق القيمة من خلال عمليات الابتكار، وهي رمز للربحية من خلال العوائد المحققة، فتحقيق تلك العوائد حسب هذا الطرح يأتي من خلال الإستراتيجية المعتمدة في استغلال هذه الموارد، ومتابعة التطورات واليقظة الدائمة لمعدات التغير في البيئة يتطلب تجديد الميزة التنافسية للمؤسسة، فالفوارق في هاته الموارد هي التي تفسر الاختلاف في أرباح المؤسسات.

- فحسب (Morgan 1996) "أن المؤسسات القوية مالياً في اقتصاد موجه بالسوق تتمتع بميزة تفوق تنافسية في موقع السوق وهذه الميزة تأتي من الموارد، فالعوامل الداخلية تعطي ربحية للمؤسسة نسبة 45%-55% في حين يتراوح التباين المفسر للصناعة نسبة 8-10% ومن هنا يتضح أن ربحية المؤسسات تتأثر بالعوامل الداخلية (نظرية الموارد) على حساب النموذج الصناعي (العوامل الخارجية)...¹

¹ الشريف حمزاوي: مرجع سابق، ص93.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع: أساليب تجديد موارد المؤسسة

- تتميز بيئة المؤسسة بالتغير والتحول المستمر نتيجة تأثير عوامل عديدة (كالتغيرات التكنولوجية والاجتماعية)، والذي يجعل ميزتها التنافسية غير قادرة إلى الأبد وحتى وإن كانت قائمة في السوق، الشيء الذي يعطي للمؤسسة دفعا نحو التجديد المستمر لها من خلال تحليل الأسواق وتعقب حاجات الزبائن المتطورة والمتجددة خاصة وأن دورة حياة المنتجات بفعل عمليات الابتكار أصبحت قصيرة جدا.

- لا تكتفي نظرية الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل تتعداه إلى تطوير قاعدة الموارد للمؤسسة مستقبلا من خلال تجديد الاستثمارات، بهدف المحافظة على مخزونها الداخلي وبالتالي تقليص فجوات مواردها خاصة معارفها وكفاءاتها.

- فإذا كانت مقارنة هيكل الصناعة لـ (Porter) تبحث عن أساليب مواجهة ضغوطات البيئة الخارجية، فإن نظرية الموارد تتطلب تحليل دقيق للإمكانيات الداخلية ومحاولة تغطية تلك الفجوات من خلال عمليات تطوير مختلفة.

- فالعوامل السابقة الذكر تفرض على المؤسسة تجديد مواردها باستمرار ذلك أن تدهور قدرتها التنافسية يعني زوال ميزتها التنافسية، وبالتالي عدم قدرتها على مسايرة المحيط الذي تنشط فيه.

- إن المؤسسة إذا أرادت البقاء والاستمرار فعليها تجديد مواردها وتعتمد في ذلك على طريقتين:

1-1- التجديد (التطوير) الداخلي:

يشكل التطوير الداخلي للموارد أحد ركائز من أجل التكيف مع المستجدات الخارجية التي تفرضها البيئة ومن ثمة الوقوف على مدى نجاح الاستراتيجيات واختبارها على أرض الواقع، وتعتمد المؤسسة على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

– **التكوين وتجديد المعارف:** إن المؤسسات اليوم تعيش على المعارف، شأنها شأن الكائنات الأخرى وصراعها صراع من أجل البقاء، والبقاء يفرض عليها تحديد معارفها من خلال عمليات التكوين المختلفة، بحيث تتدهور قدرتها التنافسية في غياب تلك المعارف التي تساهم في تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم على حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة وتلبية احتياجاتها المختلفة.

– **اليقظة:** تشكل اليقظة أداة رئيسية لتزويد المؤسسة بكافة المتغيرات المحيطة الحالية والمستقبلية من خلال توظيف تلك المعلومات والإنشاءات لتعديل سلوكيات المؤسسة ومختلف استراتيجياتها وبالتالي جعلها أكثر ليونة مع بيئتها الخارجية وأكثر مسايرة لها.

– **تطوير الكفاءات:** إن قيادة أفعال ونشاطات المؤسسة مستقبلاً يطرح إشكالية كبيرة داخل المؤسسات، وسط تناقضات وتعقيدات البيئة خاصة أمام التطور والتحديث التكنولوجي فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع شكل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتخطيط ما أمكن من المستويات والتصحيحات التي يجب القيام بها"1...

– ويرى في هذا الاتجاه كل من Winter و Nelson أن هناك صعوبات تظهر في التجديد الداخلي للموارد نذكر منها:

• تصطدم المؤسسة، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي الكفاءات.

• صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد تلك الموارد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخلياً تبحث عنه في السوق، حيث يتم مثلاً تجنيد موظف تتوفر فيه مؤهلات وتجربة مطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- ويرى (Boz) "أن المؤسسات تلجأ أكثر إلى أدوات التمهين والخبرة لتطوير مواردها الداخلية وكفاءتها المحورية...¹.

- فالتجديد الداخلي يعني نقل الخبرة من خلال دعوة مستشارين أو خبراء في مجال معين من أجل الاستفادة منهم ومحاولة الحصول على المعارف اللازمة لتغطية العجز في أحد جوانب الضعف في المؤسسة، فقد نلاحظ مثلاً نقل الثقافة من بلد إلى آخر، وكيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من الخبرة التكنولوجية التي تصبح مصدر للتراكم المعرفي يساهم في تجديد موارد المؤسسة.

1-2- التطوير الخارجي: يمكن للمؤسسة إذا كانت تعاني من ضعف داخلي أن تلجأ إلى الخارج للحصول على الموارد اللازمة من خلال:

أ. **التحالفات:** هي اتفاقيات تتم ما بين المؤسسات من خلال عقد واتفاق واضح يتم من خلاله تجديد موارد المؤسسة بمساعدة شريك آخر، ويأخذ ذلك التحالف شكل اتفاقيات تقنية، براءات مشتركة، نقل كفاءات وتبادلها، وبالتالي حاجة المؤسسة إلى هاته الاتفاقيات أكثر من ضرورة خاصة نقل الثقافة وتعلمها وهو ما يلاحظ في تحول أهداف المؤسسات من التنافس إلى التحالف.

ب. **النمو الخارجي:** (الاندماج، الاكتساب)

يمكن للمؤسسة أن تحصل على موارد وكفاءات عن طريق النمو الخارجي، حيث يرى (Wernerfelt 1984) أن الاندماجات والاقترانات تمثل فرصة لاكتساب الموارد الغير متوفرة في السوق، حيث أن شراء أو حيازة نشاط بأكمله تجهيزات وموظفين يشكل أسلوباً للاستفادة الكلية من الكفاءات الناتجة عنه.

وتعد الأرباح والمزايا الناتجة عن ذلك حسب Jemison 1990 كما يلي:....²

¹ بوقلقول الهادي،.....

²

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- أثر الحجم: حيث يساعد ذلك على زيادة مساحة التنافس لدى المؤسسة، إذ تكون لها القدرة على التفاوض في مواجهة موردين، وزبائن ومتعاملين ماليين أكثر قوة بعد تملك تلك الموارد والكفاءات وهنا تصبح المؤسسة ذات سمعة عالية في السوق.
- دعم موارد جديدة: من خلال تحويل كفاءات اضافية مما يسمح للمؤسسة بتطوير كفاءاتها وتشكيل خزان معرفي من خلال عمليات النقل والتعلم من المؤسسة الأخرى.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

- ترتبط استمرارية المؤسسة بقدرتها على التنافس الحالي والمستقبلي وفق القدرات والإمكانات التي تحوز عليها، حيث تشكل هذه الأخيرة خلفية لكل موقع تنافسي تطمح المؤسسة الوصول إليه.

- إن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يأتي من خلال قدرتها على تزويد المستهلكين بكافة السلع والخدمات ذات الجودة العالية معتمدة في ذلك كفاءة وفعالية مواردها المختلفة والمتميزة فهي تسعى من خلال ذلك إلى البحث عن أدوات تسمح لها باكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق السبق التنافسي الذي يوفر لها البقاء في السوق، من خلال الاعتماد والتنويع المستمر تلك المزايا كأحد المداخل الأساسية لزيادة تنافسية المؤسسة.

- فحصول المؤسسة على ميزة تنافسية يعني تفردا وتميزا عن الآخرين من خلال خلق القيمة لزبائنها في السوق الذي تنشط فيه من خلال المصادر التي تعمد بها في ذلك كالجودة وسرعة التسليم وامتلاك كفاءات بشرية وموارد مالية، وبصفة عامة قدرات متميزة، تمكنها من تقديم ميزة تكلفة أقل أو ميزة تميز من خلال عمليات الابتكار والمعارف التي تمتلكها المؤسسة.

- إن النجاح والتفوق التنافسي الدائم، يتطلب ضرورة الانفتاح على البيئة الخارجية، وتطوير تلك المزايا وتجديدها باستمرار بغرض التكيف، وهو ما نادت به مقارنة Porter (أو ما يعرف بهيكل الصناعة التي ترى أن تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسات على التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وفق نموذج القوى الخمس، حيث أن صياغة إستراتيجية دقيقة معرفة كل الجوانب المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى تحليل النشاطات الداخلية أو ما يعرف سلسلة القيمة كأحد الأدوات التي تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي ركز Porter على وظائف المؤسسة كمنشئ للقيمة إضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية المعرفة.

الفصل الثالث: تنافسية المؤسسة الاقتصادية

- إن رهانات المؤسسة الاقتصادية واندماجها في الاقتصاديات الحديثة أو ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يعتمد على الكفاءات البشرية التي تعتبر نواة المؤسسة، أدى بهاته الأخيرة إلى تبني مقاربة جديدة تتجه إلى التحليل الداخلي لموارد المؤسسة، نظرا لقصر النظرة الهيكلية حيث أكدت العديد من الدراسات أن ربحية المؤسسة أصبح يتوقف على تأثير المؤسسة (بالداخل) أكثر مما يتوقف على تأثيرات الصناعة (الخارج).

فتفسير تنافسية المؤسسة حسب نظرية الموارد يرى بأنها محفظة من الموارد المادية والغير مادية، وأن أداء المؤسسة أصبح يرتبط ويتوقف بالأساس على مختلف مواردها المتطورة والغير متطورة وفي مقدمتها المعرفة، فلم تعد الظروف الخارجية مصدر ربح المؤسسة بل أصبح استغلال تلك الموارد الداخلية هو المحدد الأقوى بربحية المؤسسة.

إن المقاربات السابقة لتفسير تنافسية المؤسسة والتفوق في الأداء والتميز يهدف إلى دمج المؤسسة الاقتصادية في سياق تفاعلي جديد مؤسس ومتوجه نحو اقتصاد قائم على المعرفة، بشكل يجعل المؤسسة متكاملة وأكثر نظرة توفيقية، بالإضافة إلى اهتمامها بالمحيط الخارجي من خلال اليقظة والاستلام والمرونة الكافية، عليها أن تعتمد كذلك على النظر إلى محيطها الداخلي وتطوير مواردها الداخلية وتجديدها باستمرار وذلك وفق نظرة تكاملية، تؤدي في النهاية إلى استدامة ميزتها التنافسية من خلال الإبقاء على تلك الموارد ضمن الحقل الداخلي للمنظمة والعمل باستمرار على استغلال الفرص وتجنب المخاطر وتوظيف أكثر للكفاءات تماشيا مع مقتضيات التنافسية الجديدة ذات البعد الغير مادي من خلال الإيمان بأن الأصول الفكرية أحد التوجهات الجديدة التي تعد من أحد تطورات المحيط التنافسي والذي يعتمد كثيرا على إدارة الوجودات المعرفية في المؤسسة حيث تشكل فيه إدارة المعرفة تجسيد الاستثمار تلك الوجودات وتوظيفها في مختلف قطاعات المؤسسة كالابتكار واتخاذ القرارات، وزيادة مرونة المؤسسات.