

مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

د. عمار درويش*

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تحليل إمكانات المؤسسة من أجل تحديد طبيعة العنصر أو العامل المميز لها عن بقية منافسيها. فقد اهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق الاهتمام بمواردها الداخلية من كفاءات بشرية، إبداع وابتكار وتحسين جودة المدخلات بهدف توفير منتجات تتميز بأسعار منخفضة وجودة عالية تلبي احتياجات العملاء. كما أن لنوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة تأثير بالغ الأهمية على أدائها وقدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي. كما قمنا من خلال هذا البحث بعرض المجال المفاهيمي للميزة التنافسية، وأهم مصادر بنائها. وحاولنا استقراء واقع بعض مفاتيح النجاح التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تنمية قدراتها التنافسية. الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية؛ إستراتيجيات التنافس؛ التحكم في التكاليف؛ الكفاءات؛ الجودة.

تصنيف JEL: M110، M120، M540، D410.

Sources of achieving the competitive advantage of the Algerian Economic companies.

Abstract: This study aimed to show the importance of analyzing the enterprise competitiveness In order to determine the nature and the source of its competitive advantage.

The enterprise has looked for achieving a competitive advantage by relying on competencies of human resources, technical creativity, control costs and quality of its products.

Also, the competitive advantage of the enterprise has an important impact on its performance and thus the possibility to easily enter foreign markets and gain the largest share possible.

Through this research, we presented the conceptual framework of competitive advantage, and the most important sources of its construction. We have also tried to extrapolate the reality of some of the keys to success that Algerian economic enterprises can rely on in developing their competitiveness.

* أساتذ محاضر "أ"، مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي (SDSAT)، جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، الجزائر، ammar.derouiche@yahoo.fr

Keywords: Competitive advantage; strategies of the competition; control costs; competencies; quality.

JEL Classification : M110 ,M120 ,M540 ,D410.

1. مقدمة:

إن الهدف من متابعة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة، وذلك بغرض اكتشاف التهديدات التي تواجه المؤسسة، والفرص المتاحة لها من أجل تحويلها إلى ميزة تنافسية. ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية تمكنها من الحصول على ميزة مستمرة.

تتلو مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن العنصر أو العامل الذي يحقق للمؤسسة النجاح في بيئة أعمالها من خلال دراسة وفهم لسلسلة قيمها، وهذا ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية يجب المحافظة عليها. وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق. ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية ولا الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية ولا التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير نشاطها اليومي، ما لم تكن تعتمد على نظام لليقظة. فاليقظة التنافسية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال البحث الدائم عن مصادر بناء مزايا تنافسية تفوق بها على خصومها.

لذا حاولنا الإجابة في هذا البحث عن التساؤل التالي: ما أهم مصادر بناء الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئتها الحالية؟

بحيث تعرضنا للنقاط التالية:

- مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- البيئة التنافسية للمؤسسة والإستراتيجيات التنافسية؛
- واقع بعض مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية.

2. مفهوم الميزة التنافسية.

لقد اهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق توفير خدمات أو منتجات بأسعار منخفضة، أو تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وتوفر احتياجات الأفراد من بعض مواصفات المنتج قد تكون مغفلة من طرف المنافسين.

كما أن للمنافسة التي تخضع لها المؤسسة ونوع الإستراتيجية التنافسية المتبناة تأثير بالغ الأهمية على أنظمة تحليل التكلفة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية، تجارية أو خدمية.

1.2. تعريف الميزة التنافسية

لقد ذكر "بورتر" *M. Porter*؛ وهو يعتبر رائد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في العصر الحديث؛ أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (M.Porter, 1993, p. 48). فالميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الإستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق المؤسسة بها على المنافسين، بحيث هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية وولاء ورضا الزبون (صالح، 2009، صفحة 205).

من خلال التعاريف التي سقناها سابقا يتبين لنا أن الميزة التنافسية هي عبارة عن عنصر أو مجموعة عناصر تحقق للمؤسسة التفوق على منافسيها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة. بحيث تعرف الإستراتيجية التنافسية: على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وحتى تكون هذه الميزة ذات فعالية يجب أن تتوفر على بعض المميزات، منها:

- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال فترة من الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها (مرسي، 1998، صفحة 37).

فمفهوم الميزة التنافسية يتحدد بالقياس إلى المزوجة (قيمة-سعر) الخاصة بالخدمة أو المنتج: بحيث السعر يكون عبارة عن متغير خارجي بسيط يتم تحديده وفقا لآليات السوق، أما القيمة فهي تمثل جذب المستهلك من خلال المميزات التي تغطيها الخدمة أو المنتج. وقدرة المؤسسة على تقديم عرض جذاب يتوقف على إمكانية تحكّمها في تكاليفها وتقديم خدمات أو منتجات تتميز بالمفاضلة، مما يبرز العلاقة بين المزايا التنافسية ومصادرها. ولا يتسنى لها ذلك إلا بامتلاكها نظام لتحليل التكاليف جد فعال يسمح بالقيام بالمقارنات بين السعر والقيمة.

2.2. خصائص الميزة التنافسية

يقترح "Wheel Wright" بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية (صالح، 2009، صفحة 206):

- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون؛
- أنها تقدم دعما هام يساهم في نجاح الأعمال؛
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أنها تقدم أساسا لتحسينات المستقبلية؛
- أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

3.2. مصادر الميزة التنافسية

بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بمتغيرات المحيط الذي تتواجد فيه، وكون هذا المحيط يمتاز بتطورات جد متسارعة نتيجة للاكتشافات العلمية الحديثة والإبداعات التكنولوجية التي ساهمت بشكل جد فعال في تطوير وتنسيق العملية الإنتاجية، وتطور المعارف بمختلف أشكالها والتي يستفيد منها الفكر الإستراتيجي في البحث عن الميزة التنافسية بإحراز

الأسبقية في حيازة أحد هذه القوي الموجودة في السوق على غرار منافسيه. إلا أن المقاربات والبحوث الحديثة خاصة بداية من الثمانينات توجهت إلى الاهتمام بالعوامل والمقومات التي تتمتع بها المؤسسة والسعي إلى حسن استغلالها كأفضل ميزة تنافسية.

بما أن المؤسسات لا تتوفر على نفس الموارد والمهارات فإن المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي تملك موارد متميزة وتستغلها أحسن استغلال، وهذا ما يسهم بشكل كبير في نجاح الإستراتيجية المتبناة. وحتى يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن لا يخلو من أحد المواصفات التالية (Leroy, 2001, p. 55):

- القيمة: أي القدرة على تطوير المنتجات وتقديم خدمات تنال رضا الزبون بحيث يقول: (Hamel & Prahalad) "تظهر قيمة المورد في مرونته إضافة إلى قدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات"؛
- الندرة: يجب أن يكون المورد نادرا ويصعب الحصول عليه من قبل المنافسين، وذلك بسبب عدم توفره في السوق بكثرة أو بسبب ارتفاع سعره؛
- صعوبة تقليده: وذلك بسبب خصوصية معينة أو تعقد سلسلة القيمة؛
- امتداد الأجل: بحيث يكون المورد يغطي فترة زمنية طويلة ومقاوما للموارد البديلة حتى لا يتم إحلاله بمورد آخر وفي حالة توفر المورد على هذه المميزات يمكن اعتباره كمصدر للميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس تصنف الموارد إلى ثلاثة أقسام (جونز، 2006، صفحة 212):

1.3.2. الموارد الملموسة (المادية): ويمكن ذكر بعض منها كما يلي:

- المواد الأولية: للمواد الأولية تأثير بالغ الأهمية باعتبارها المدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها وتتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد الأولية.
- معدات الإنتاج: باعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، بحيث يلزم المؤسسة حسن اقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج، وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.
- الموارد المالية: تسمح الموارد المالية بتنوع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية جديدة، هذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي صحي واستمراره يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.

2.3.2. الموارد غير الملموسة (المعنوية): ونميزها كما يلي:

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتج، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته، بحيث لم يعد السعر هو العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك. وتستند المؤسسة في ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.

- **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية والمناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين.
 - **المعلومة:** إن المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بجدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به. لأن المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى ومتغيرات السوق.
 - **المعرفة:** يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
 - **المهارات:** يمكن اعتبارها كمصدر جد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب محاكاتها، وذلك بتضافر عدة عناصر .
 - **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس. فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقلد المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة، لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها (Jean-François Amadien, 1996, p. 40) :
- أنها تراكمية؛
 - صعبة التقليد؛
 - طويلة الأجل؛
 - مرنة ولها القدرة على التطور؛
 - متكيفة.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى (مرسي، 1998، صفحة 37):

أ- كفاءات فردية: وهي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من أفراد المؤسسة من أجل الأداء الحسن لمهام محددة.

ويمكن للمؤسسة الحصول على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- كفاءات جماعية: وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة وجهود مختلف الأفراد العاملين بها بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، ولا تحل محل الموارد الملموسة وغير الملموسة بل تسمح بتطويرها وحسن استغلالها.

كما أنها مجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها أساسا جيد وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين. والهدف منها تحقيق مركز قيادي للمؤسسة في السوق.

- **الإبداع:** يشمل الإبداع كل تغيير يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج، نظم التسيير، والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدر رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن تم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة. وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتوج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتوج الجديد. غير أن المؤسسة تكون قد استفادة من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها (فريشي، 2005، صفحة 74).
- **درجة الاستجابة للعميل:** حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتجات وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة. وتتوقف درجة الاستجابة للعميل على ملائمة السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك.

4.2. محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

1.4.2. حجم الميزة التنافسية: تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة حتى تضمن وجودها في السوق، لكن قد يصعب ذلك بسبب اكتشافها من طرف المنافسين وتقليدها بحيث تصبح عبء على المؤسسة التي كانت تتميز بها. وهذا ما يبرهن على أن مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة بإعلان المنافسين لهجوم معاكس تجاهها، مما يرغم المؤسسة على البحث والتطوير المستمر لأسباب تميزها (Richard, 1995, p. 08) وكما هو شأن المنتوج فإن الميزة التنافسية تخضع بدورها إلى دورة حياة، فهي تبدأ بمرحلة نمو سريع، ثم يتم تبينها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود والتي تصاحب تقليد المؤسسات المنافسة للميزة ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الحاجة إلى ابتكار وإبداع جديد لتخفيض التكلفة أو تميز المنتوج (مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، 2006، صفحة 98).

2.4.2. نطاق التنافس (السوق المستهدف): نتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول بأن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).
نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل مؤسسة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: (مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، الصفحات 87-88)

يتبين لنا من الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع...، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

3. البيئة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

إن التفكير الإستراتيجي يبحث في مفاتيح نجاح المؤسسة بتحليل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية بغية الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تواجهها، ومعرفة مختلف القوى التنافسية التي تسودها بغية الاستعداد لمواجهتها أثناء إعداد الإستراتيجيات التنافسية المستقبلية للمؤسسة، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث لدراسة بيئة التنافسية المؤسسة وتحليلها، القوى التنافسية حسب M. PORTER.

1.3. تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة: إن وجود المؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة يحتم عليها متابعة هذه البيئة وذلك بجمع كافة المعلومات حولها وتحليلها من أجل استغلال جميع الفرص ومواجهة كل التهديدات. وذلك عبر:

- جمع كل البيانات المتعلقة بالبيئة التنافسية للمؤسسة ومكوناتها؛
- تحليل هذه البيانات واستخراج الفرص والتهديدات.

1.1.3. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بدراسة بيئتها التنافسية - العامة والخاصة - وجمع كل المعلومات والمعطيات التي تساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية ومواجهة منافسيها وعادة ما تتعلق هذه المعلومات والمعطيات بما يلي (السلمي، 1995، صفحة 90):

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يحتاجها السوق ويمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من المنافسين؛
- أنواع العملاء لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- حجم السوق الحالي والمرتبب في فترات قادمة مقدرا بكميات المبيعات.
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها محليا وخارجيا؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات (خدمات أثناء وما بعد البيع) ومدى توفرها لدى المنافسين؛
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل العملاء للمنتجات المنافسة على أسس أفضلية السعر.

كما ينبغي أن تتوفر هذه المعلومات على عدد من الصفات والخصائص التي تجعلها صالحة وفعالة للاستخدام أهمها:

- **الوضوح:** يجب أن تكون المعلومات المتحصل عليها من البيئة التنافسية واضحة لا لبس فيها؛
 - **الدقة والصحة:** إن هذه المعلومات سوف تكون أساسا لاتخاذ العديد من القرارات على مستوى المؤسسة، وما لم تكن دقيقة وصحيحة فسوف تكون هذه القرارات غير سليمة؛
 - **الشمول:** إذا كانت هذه المعلومات المتحصل عليها جزئية وغير شاملة فلن تكون صالحة لاتخاذ القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بالمنافسين؛
 - **المرونة في التشكيل والعرض:** بحيث يجب أن تتصف المعلومات المجمعة بالمرونة والقدرة على التشكيل والعرض بالشكل الذي تريده مراكز اتخاذ القرارات؛
 - **الوقت:** حيث يجب أن تصل هذه المعلومات إلى الجهة التي طلبتها في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة؛
 - **التكلفة:** بحيث يجب أن تكون تكلفة الحصول على المعلومات أقل من العوائد المتوقع تحقيقها جراء استخدامها.
- أما عن كيفية الحصول عن هذه المعلومات فيتم من مصادر مختلفة أهمها (Philip Kotler, 2000, p.

:260)

- تحليل الصحف ووسائل الإعلام المتخصصة .
- مراقبة التشريعات، الشهادات والتنظيمات .
- استشارات بنوك المعطيات .

- الاستماع إلى الأشخاص المتخصصين في الميدان.

- تفكيك منتجات المنافسين.

2.1.3. تحليل البيانات وتحديد الفرص والتهديدات: تهدف المؤسسة من وراء جمع المعلومات إلى تحليلها ودراستها قصد معرفة الفرص وكيفية استغلالها والاستفادة منها، والتعرف على التهديدات وكيفية مواجهتها وتجنبها. نقصد بالفرص جميع العوامل والأوضاع التي يتم اكتشافها من طرف المؤسسة، والتي يمكن استغلالها في حدود والإمكانات المتاحة، حيث تتحول هذه الفرص إلى خطط وإستراتيجيات ومزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف.

بحيث يتعين على مسيري المؤسسة تقييم كل فرصة على أرضية جاذبيتها المحتملة وإمكانية تحقيقها للنجاح، وينبغي

عند دراسة الفرص المتاحة ربطها بنقاط القوة لدى المؤسسة (Philip Kotler, 2000, p. 10).

فمن العوامل التي يجب أن يتم ربطها بالفرص وتساعد على الاستفادة منها نجد:

- الإمكانيات المالية؛

- مدى توفر الخامات الأساسية؛

- شبكة التوزيع المادي المملوكة للمؤسسة؛

- براءات الاختراع؛

- العلامة التجارية؛

- مهارات الأفراد العاملين.

أما فيما يخص التهديدات فهي العقبات والموانع والتحديات التي تعرقل المؤسسة أو تمنع تحقيقها لأهدافها (السلمي،

1995، صفحة 153).

ومن خلال ما سبق فإن عملية تحليل البيانات وتحديد الفرص والتهديدات تهدف أساسا إلى تشخيص المتغيرات

البيئية وكيفية الاستفادة منها لمواجهة مختلف القوى التنافسية من خلال إستراتيجيات المؤسسة المستقبلية.

2.3. القوى التنافسية حسب M. Porter

يعتبر نموذج M. Porter من أبرز الإسهامات التي ساعدت على تحليل بيئة الصناعة، فهو يهدف إلى تفسير

العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة من منظور واسع، فالمنافسة بالنسبة لM. Porter لا تعني شدة التنافس بين

المؤسسات ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم ذات القيمة المضافة للزبون فحسب، بل إنها تشمل كافة الداخلين الجدد

لقطاع النشاط، والقوة التفاوضية للمشتري والموردين، لكون الموردين يمكن أن يكونوا منافسين يؤثرون على القيمة المضافة التي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك بانتهاجهم إستراتيجية التكامل الأمامي كما هو الحال بالنسبة للزبائن وذلك باعتماد

إستراتيجية التكامل الخلفي، ونفس الشيء بالنسبة للصناعات البديلة. هذا ما سنحاول شرحه بإيجاز في ما يلي (صالح،

2009، الصفحات 94-97):

1.2.3. المنافسين الحاليين: وهم المنافسين الموجودين حاليا في السوق، والذين يتنافسون من أجل زيادة أو الحفاظ على

حصتهم السوقية. فقد يأخذ السلوك التنافسي عدة أشكال إما بالاعتماد على المنافسة السعرية وهي قابلة للتقليد والمحاكاة،

أو بالاعتماد على المنافسة اللاسعيرية، وذلك بالبحث عن فرص جديدة للتميز والتفوق في بيئة الأعمال، وتجدد بنا الإشارة إلى أن شدة التنافس ما هي إلا دالة للمتغيرات التالية:

- عدد المنافسين والتوازن التنافسي بينهم.
- متطلبات رأس المال والتكاليف الثابتة.
- الانتشار الجغرافي للصناعة وجاذبية السوق.
- القيود الاجتماعية والحكومية للدخول والخروج من السوق.

2.2.3. ضغط المنتجات البديلة: إن وجود بدائل جد قوية من مؤسسات صناعية خارج القطاع الأصلي تشكل تهديدا تنافسيا كبيرا على المنتجين مما يؤثر سلبا على السعر الذي تفرضه هذه المؤسسات. فبسبب غياب الإبداع والتميز في المنتجات، وسهولة نقل التكنولوجيات المعتمدة في الإنتاج تلجأ مؤسسات قطاعات أخرى إلى تقديم منتجات جديدة تلي حاجات العملاء، وتحقق نفس القيمة المضافة لهم أو بنسب عالية. هذا ما يؤدي إلى تقليل جاذبية القطاع الأصلي لهذه الصناعة، وتعرضه لمنافسة شديدة بسبب تزايد سرعة تقادم المنتجات الأصلية عندما تكون الجودة المدركة للبدائل جد عالية. مما يفرض على المؤسسات حسن تتبع مستويات القيمة التي تحققها المنتجات البديلة أو الخيارات المتاحة أمام الزبائن بهدف تبنى استراتيجيات تنافسية مناسبة في الوقت المناسب.

3.2.3. تهديد الداخلين الجدد: وهي المؤسسات التي لها نية الدخول في المنافسة، أي أنها غير موجودة حاليا ولكن يتنبأ بدخولها في المستقبل، وهذا لإمكانية هذه المؤسسات القيام بذلك.

قد تكون شدة المنافسة التي تفرضها هذه المؤسسات جد مرتفعة إذا ما كانت عراقيل الدخول إلى هذا القطاع منخفضة، مما يلزم المؤسسات الحالية البحث عن مزايا تنافسية جديدة تساعدها على التفوق والتميز في الإنتاج. لذلك فإن الميزة التنافسية للداخلين الجدد المحتملين هي عبارة عن دالة لتفاعل عوائق الدخول لهذا القطاع، وردود فعل المنافسين؛ ومن أهم عوائق الدخول لقطاع معين ما يلي:

- اقتصاديات الحجم: التي ترغم الداخلين الجدد بقبول اقتصاديات التكلفة عند مستوى معين؛
- تمايز المنتجات: مما يلزم الداخلين الجدد بقبول بناء علامات مميزة لمنتجاتها؛
- متطلبات رأس المال: وذلك يفرض على الداخلين الجدد قبول تحمل تكلفة رأسمالية عالية، وتكاليف ثابتة عالية؛
- تكاليف التحول: يفرض على الداخلين الجدد المحافظة على الزبون؛
- الوصول لقنوات التوزيع: هذا ما يدفع بالداخلين الجدد للقبول بقنوات توزيع غير اقتصادية؛
- مزايا المعرفة والابتكار، ومنحنيات الخبرة: وهي من أبرز عوائق الدخول المهمة لقطاع النشاط.

4.2.3. القوة التفاوضية للموردين: عندما يكون لموردي المواد الأولية الخام القدرة التنافسية على فرض الأسعار ولا يستطيع المنتجين تحويل عبء الزيادة في أسعار المواد الخام إلى المستهلك الأخير فإن ربحية المنتجين تتأثر بالانخفاض، وذلك راجع للأسباب التالية:

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردين؛
- محدودية عدد الموردين وعدم قدرة الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد لهذا القطاع؛

- عندما تمثل المواد الخام جزءا كبيرا وحيويا في إنتاج السلع؛
- تحمل المؤسسة نفقات كبيرة إذا أرادت تغيير مصادر التوريد المتعمدة؛
- قدرة الموردين على التكامل الأمامي؛
- انتشار الموردين مقابل تمركز الصناعة.

أما فيما يخص المؤسسات التي تقدم خدمات كالبنوك، المؤسسات التعليمية الخاصة، المنظمات والإدارات الاستشارية أي تلك التي لا يعتمد أداؤها على مدخلات مادية، فإن القوة التفاوضية للموردين تنعكس فيما يمارسه موردو الأموال ومنظمات عرض العمل، أو الاتحادات المهنية للعمال من قوة تفاوضية تؤثر في القرارات الإستراتيجية لقطاع النشاط.

5.2.3. القوة التفاوضية للزبائن: يقوم الزبائن بممارسة عدة ضغوطات على المؤسسات المنتجة للحصول على السلع بأسعار منخفضة، كما يتفاوضون مع المؤسسات الخدمية للحصول على خدمات أحسن بأسعار أقل ويستند في ذلك إلى عدة عوامل تتحكم في قدرتهم التفاوضية يمكن ذكر بعض منها كما يلي:

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع والخدمات؛
- توفر المعلومات الكاملة المتعلقة بالسلعة أو الخدمة لدى الزبائن؛
- كبر حجم مشتريات العملاء وبالتالي كبر أرباح الصناعة؛
- وجود بدائل للسلع والخدمات التي يرغب فيها الزبون؛
- قدرة الزبائن على التكامل الخلفي.

من خلال دراسة هذه القوى التنافسية نلاحظ بأن الصناعة تكون أكثر جاذبية عندما يكون احتمال دخول منافسين جدد محدودا، وأن للزبائن والموردين قوة تفاوضية ضعيفة، وتعرض لتهديدات محدودة من صناعات بديلة.

4. إستراتيجيات التنافسية حسب M. Porter .

تعتمد المؤسسات على إستراتيجية معينة بهدف تحقيق أسبقية عن منافسيها بامتلاكها لمزايا تنافسية متواصلة، وذلك حسب M. Porter من خلال استخدام أساليب للتمييز وتقديم منتج أفضل، فالإستراتيجية هي عبارة عن قرارات هيكلية تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، بحيث يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة. فقد قسم M. Porter الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

1.4. إستراتيجية السيطرة بالتحكم في التكاليف: تعني هذه الإستراتيجية مجموعة الأنشطة المصممة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وعند مستوى نوعية يعد مقبولا لدى الزبائن، لأنه لا يمكن تحديد سعر تنافسي في السوق ما لم يتم ضبط التكاليف باستمرار، فالكثير من المؤسسات تسعى دائما بأن تكون هي الرائدة في تخفيض عناصر تكلفة الإنتاج من بين مختلف منافسيها في قطاع النشاط.

2.4. إستراتيجية التميز: تتمثل هذه الإستراتيجية في مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إيجاد منتجات متميزة وذات خصائص استثنائية لتصبح رائدة في مجال الصناعة، فقد تميز المؤسسة منتجاتها عن المنافسين من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، إعطاء سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة، توفير قطع غيار في حالة المنتجات التي تحتاج إلى تغير القطع كالسيارات مثلا، تقديم جودة متميزة، الريادة التكنولوجية والسمعة الجيدة للمؤسسة في

السوق، كما تتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها من طرف المنافسين وذلك بهدف زيادة القيمة التي من المنتظر أن يحصل عليها الزبون.

إن انتهاج هذه الإستراتيجية في التنافس يحقق عدة مزايا للمؤسسة من بينها:

- إمكانية تبرير المؤسسة الزيادة في الأسعار بسبب تميز المنتجات من ناحية الجودة والخدمات المقدمة؛
- كما قد تحقق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة؛
- غير أن التركيز على هذه الإستراتيجية بمفردها قد يسبب بعض المشاكل ك:
- إمكانية تقليد المنتجات أو تقديم خدمات مشابهة من قبل المنافسين؛
- صعوبة المحافظة على مستوى الأسعار؛
- كما قد تبالغ المؤسسة في التميز مما يجعلها مضطرة إلى توسيع استخدام مواردها، هذا ما يؤثر ذلك على زيادة التكلفة وعدم إمكانية زيادة الأسعار (السيد، 2000، صفحة 228).

3.4. إستراتيجية التركيز: إن الغاية من هذه الإستراتيجية هي الوصول إلى موقع أفضل في السوق بحيث تركز على جزء معين من السوق وليس السوق ككل، وتكيف نشاطها فيه، وتعمل على استيعاب الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة، بحيث تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي في قطاع النشاط وتقوم بخدمته بفعالية وكفاءة مقارنة بخدمتها للسوق الكلي.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة السوق بطريقة أفضل إذ يتم توجيه جميع جهود المؤسسة وقدراتها إلى خدمة هذا الجزء من السوق وحده، وبالتالي تقوم بتقديم خدمة ممتازة للزبون، وتستجيب بسرعة للتغيرات التي قد تطرأ على حاجاته ورغباته.

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق هذه الإستراتيجية عليها أن:

- توفر الموارد والمهارات اللازمة لخدمة هذا القطاع من السوق؛
- تتعد عن دخول أسواق يعمل بها منافسون فعلا، أين تكون بها منافسة شديدة؛
- تتابع معدلات النمو في السوق؛
- تطلع وبشكل مستمر على أي تغير يحدث في البيئة التي تنشط فيها، وما له من تأثير على حجم الطلب على منتجاتها (التكريتي، 2008، صفحة 358).

5. واقع بعض مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية

1.5. التحكم في التكلفة كمصدر للميزة التنافسية

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة من بين منافسيها في نفس الصناعة أو قطاع النشاط. ثم إن الإنفاق ليس شرا في حد ذاته مادام يسهم في تحقيق قيمة مضافة، ومع هذا فإن تحليل عناصر التكلفة بهدف التحكم فيها وترشيدها يسهم بطريقة جد فعالة في تحسين أداء المؤسسة وتحديد أسعار أكثر تنافسية.

- أما عن واقع هذا المصدر من مصادر تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية فقد قدم الباحث " علي توياش " دراسة حول تموقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حسب التكاليف، يتبين من خلالها مايلي:
- الأغلبية العظمى من المؤسسات (68.1%) تعتبر بأن تكاليفها مرتفعة ومعتبرة وهو ما يشكل عائقا أمام تنافسياتها وخاصة بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص؛
 - تشكل المؤسسات التي تعتبر تكاليفها غير مرتفعة نسبة ضئيلة (6.38%)، في حين المؤسسات التي تعتبر تكاليفها مرتفعة قليلا فتشكل نسبة (25.53%)؛
 - من الناحية القانونية نلاحظ بان النسبة التي أكدت ارتفاع تكاليفها تنتمي بصفة أكبر إلى القطاع الخاص (74%)، مقارنة بالقطاع العام؛
 - من حيث القطاعات الاقتصادية نلاحظ بأن قطاع الصناعات النسيجية والجلدية يشكل أعلى نسبة (85.71%)، بينما القطاعات الأخرى الحديد والصلب والميكانيك والالكترونيك (61.6%)، صناعات مختلفة (64.7%) (غول، 2005-2006، صفحة 347).

وهذا راجع لعدة أسباب يمكن ذكر بعض منها:

- إرتفاع الكتلة الأجرية للعمال بسبب توظيف عمال لا يسهمون حقيقة في العملية الإنتاجية (البطالة المقنعة)، ضف إلى ذلك ضعف إنتاجية العامل بسبب نقص التكوين والكفاءة؛
- معظم المؤسسات الوطنية تستورد المواد الأولية من الخارج بالعملة الصعبة في شكل تبعية شبه مطلقة للمؤسسات الأجنبية خاصة مع تنامي تدهور قيمة العملة الوطنية؛
- كثرة تعطل الآلات، غياب التكنولوجيات المتطورة في العملية الإنتاجية، إرتفاع تكلفة قطاع الغيار وإستراده من الخارج؛
- كما هناك عوامل أخرى تتعلق بسوء التسيير وعدم الاعتماد على الأدوات العلمية الحديثة في ذلك، البيروقراطية والتماطل.

وعليه فإن المؤسسة الجزائرية لا تتحكم في تكاليفها، مما لا يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية في التكلفة، وما يؤكد ذلك بصفة كبيرة هو غياب المحاسبة التحليلية في جل المؤسسات، خاصة إذا علمنا بأنها السبيل القادر على تحديد مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، انطلاقا من شراء المواد الأولية إلى خدمات ما بعد البيع والخاصة بكل منتج من منتوجات المؤسسة.

2.5. الجودة وتميز المنتج كمصدر للميزة التنافسية

إن مستوى رضا الزبون وريحية المؤسسة يرتبطان بقوة مع جودة المنتج، فالمستوى العالي للجودة يعطي قبولا ورضا تامين من طرف العميل بالرغم من ارتفاع السعر، لذا فإن برنامج رفع الجودة عادة ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة، ومن ثم فإن مهام تحسين المنتج ورفع خدمة الجودة يجب أن تكون في سلم أولويات المؤسسة، حيث أن الجزء الأكبر من المستهلكين أصبح لا يقبل المنتوجات ذات الجودة المتدنية، وليس لدى المؤسسات المعاصرة أي مخرج آخر إلا تطبيق صارم لنظرية إدارة الجودة.

وفي هذا السياق هناك دراسة ميدانية قدمت من طرف الباحثين "كودري وهيشور" (KOU DRI-HAICHOUR) اعتمدت على التحقيق مع مجموعة من المؤسسات العمومية والخاصة وفي قطاعات مختلفة وعبر مختلف مناطق البلاد، في محاولة معرفة نقطتين أساسيتين:

- ممارسات الجودة (تطبيقاتها) في المؤسسة الجزائرية؛
- عوائق إدارة الجودة.

علما أن الدراسة اعتمدت على مجموعة من المحاور ولكل محور مجموعة من الأسئلة يتم التحقيق حولها مع الإطارات السامية لمختلف المؤسسات المدروسة، وأهم هذه المحاور:

- سياسة وأهداف الجودة؛
- نظام الجودة؛
- الجودة في التعريف والتصور؛
- الجودة في التموين؛
- الجودة في الإنتاج؛
- الموظفين.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بتسيير الجودة، بعد الاستجابات مع المسيرين، هي:

- سياسة وأهداف الجودة ليست دائما محددة ومكتوبة؛
- يتبن من خلال نظام الجودة بأن النشاطات المتعلقة بالجودة لا تنجز طبقا لإجراءات موثقة؛
- الجودة بالتعريف والتصور هي ضمان أحسن تنافسية، لكن لا بد من توفر الدعائم؛
- الجودة في المدخلات، تنص على أنه لا بد من تحسين العلاقات مع الموردين؛
- الجودة في الإنتاج، تصور ضئيل لاقتراب العمليات (PROCESSUS)؛
- تكوين الموظفين والجودة، ويلاحظ غياب التحفيز.

أما أهم العوائق المشار إليها فنذكر أهمها فيما يلي:

- الصعوبات المالية؛
- غياب الإطارات المكونة في مجال الجودة؛
- نقص تجهيزات القياس والمعاينة؛
- صعوبات مرتبطة بتطبيق معيار ISO 9000؛
- نقص المعلومات المطابقة للإدارة؛
- نمط التنظيم المعمول به؛
- نقص اهتمام الإدارة بمتطلبات الجودة؛
- نقص اهتمام العمال بالجودة (غول، 2005-2006، صفحة 354).

3.5. الإبداع والابتكار كمصدر للميزة التنافسية.

لا يقل الإبداع أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة عن المقومات التنافسية الأخرى، ولذا نجد أن المؤسسات الرائدة تخصص له مبالغ مالية معتبرة لأنها تدرك بأنه بدون إبداع مستمر فإن مصير المؤسسة إلى الزوال، وهو ما لم تقم به المؤسسات الجزائرية إما لنقص إمكانياتها أو لعدم إدراكها بالدور الذي يلعبه الإبداع في تنمية تنافسية المؤسسات، وهو الأمر الذي يتحتم عليها إدراكه لأنه أصبح حتمية لا مفر منها سواء في السوق المحلي أو الدولي، بفعل عولمة المنافسة التي تفرض على المؤسسات التميز وديناميكية الإبداع. و فيما يتعلق برغبة المؤسسات الجزائرية في الإبداع واقتراح المنتجات الجديدة فقد قدم "عبد العزيز سالم" دراسة كانت نتائجها على النحو التالي:

- 73% من المؤسسات العامة و60% من المؤسسات الخاصة معنية بالإبداع؛
- يسيطر الإبداع أكثر في الصناعات الحديدية والميكانيكية والمعدنية والكهربائية بنسبة 80%؛
- يتمثل الإبداع بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في الأصناف التالية:
 - تغيير المنتجات الموجودة؛
 - تحسين المنتجات الموجودة؛
 - تركيب المركبات المستوردة (غول، 2005-2006، صفحة 358).

وما يمكن قوله بشأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإنها ما زالت بعيدة عن مثيلاتها من البلدان الصناعية الأوروبية والآسيوية والأمريكية من حيث الاهتمام بالإبداع التكنولوجي وتطويره حتى تتمكن من الدخول في المنافسة بقوة، خاصة وأن الجزائر فتحت أسواقها على السلع الأوروبية بفعل عقد الشراكة الأورومتوسطية، والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فكيف سنواجه هذه العقبات والصعوبات والنقائص، وعليه فإن مؤسساتنا بحاجة إلى يقظة تكنولوجية أو رصد تكنولوجي، يسمح لها بالإطلاع على كل المستجدات في مجال الإبداع والتكنولوجيا، ولكن للأسف نجد بأن المؤسسات الجزائرية تعاني من نقائص فادحة على مستوى الإدارة والتسيير لجوانب لها علاقات وطيدة بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات.

4.5. الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

لقد أصبحت المنافسة الحقيقية في ظل العولمة قائمة على امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، من خلال فاعلية الموارد البشرية في أدائها والرضا والتعاون في فرق العمل وتبادل الأفكار من القاعدة إلى القمة، حيث أن كفاءة العنصر البشري لم تعد مرتبطة فقط بالقدرة على التطبيق بمهارة للمعارف المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، بل تجاوزته إلى القدرة على قدرة مواجهة الوضعيات الجديدة والمتغيرة بنجاح أي الإبداع المستمر، وهو ما لا نلاحظه في المؤسسات الجزائرية التي تعمل على التكيف مع الأوضاع التي تعيشها تدريجياً.

لقد استوعبت بعض المؤسسات الجزائرية وفهمت بأن رأس المال البشري يساهم إلى حد كبير في تنمية تنافسية المؤسسة محلياً ودولياً، مما يفرض عليها الاعتماد على التكوين لعمالها وإطاراتها على مختلف المستويات (48%) من المؤسسات العمومية والخاصة بادرت إلى حركات تكوينية، وبالأخص القطاع العمومي 70% (99)، هذا سواء من أجل استعمال التجهيزات الموجودة أو التحكم في التجهيزات الجديدة أو من أجل تطوير قوة البيع (غول، 2005-2006، صفحة 367).

6. خاتمة:

لقد تبين من خلال العرض المتقدم أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في التكاليف، الجودة والتميز، الإبداع والابتكار وتنمية قدرات الموارد البشرية. وبالتالي يمكن للمؤسسة التميز إما عن طريق إستراتيجية تدنية تكاليفها أو من خلال تمييز منتجاتها، وهذا ما يتحتم عليها تنويع مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها مع الحرص الدائم على تحسينها وتجديدها تجنباً للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة.

ومن خلال رصدنا لواقع المؤسسات الجزائرية في إطار بحثها عن المزايا التنافسية لاحظنا بأنها تتلخص أساساً في التحكم في التكاليف، تنمية الموارد البشرية والبحث عن الكفاءات، الإبداع التكنولوجي والإبتكار بالإضافة إلى جودة المنتجات وهذا راجع إلى:

1. تغير نظرة المؤسسات للموارد البشرية، حيث أصبحت تمثل أهم عنصر في العملية الإنتاجية وفي المؤسسة ككل، خاصة في ظل مجتمعات المعرفة (اقتصاد المعرفة)، حيث تعتبر المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة بفضل التفوق في إدارة تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، ولهذا انتشرت المؤسسات الصغيرة عوض المؤسسات الكبيرة، وأصبح الاهتمام منصبا بصفة واسعة على الرفع من إنتاجية الموارد البشرية، من خلال التدريب وإعادة التدريب والعمل بما يسمى بفرق العمل وحلقات الجودة، فضلا عن تكييف ثقافة المؤسسة وفقا للتوجه العالمي؛

2. رغم كل التغيرات والتحول التي يعرفها عالم الأعمال إلا أن التكاليف والميزة بالتكاليف بقيت مؤشرا وركيزة أساسية في تنافسية المؤسسة، ولكن لا بد أن تكون مصحوبة بمزايا أخرى في عصر العولمة والمنافسة العالمية، مثل الإنتاجية الناجمة عن حسن استغلال المدخلات والمخرجات، الحفاظ على البيئة وبالأخص في ظل تنامي الحركات الاستهلاكية والإيكولوجية وما صاحبها من توجه نحو المنتجات الخضراء في إطار التنمية المستدامة. لهذا كله تعرضت حلقة القيمة أي عملية تحليل التكاليف والعمل على تغيير حلقة القيمة للمؤسسة حفاظا على الميزة بالتكلفة، فضلا عن اقتصاديات السلم ومنحى الخبرة؛

3. من أبرز مقومات تنافسية المؤسسات في عصر العولمة، المواصفات العالمية للجودة واستكمال نظم الجودة الشاملة المبنية على حاجيات ورغبات الزبائن وما يقابلها من جودة في وظائف المؤسسة، ذلك إذا علمنا أن الجودة الشاملة بصفة مختصرة هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة أو بعبارة أخرى تطوير مستمر وشامل للعمليات، حتى تتمكن المؤسسة من تخفيض نسبة العيوب والفاقد وشكاوى الزبائن ومنه تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية مع تطوير الجودة في نفس الوقت، ومنه إرضاء المستهلك، وهو ما يعطي للمؤسسة التميز في السوق؛

4. يلعب الإبداع دورا جوهريا في تنمية تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية، وهناك عدة مؤشرات دالة على كفاءة الإبداع (ميزانية البحث والتطوير، نصيب العامل من رأس المال، ميزانية التدريب..)، والعمل على توفير كل ما من شأنه أن ينجح عملية الإبداع والقضاء على معوقاته، وفي نفس السياق أصبحت التجارة الإلكترونية عاملا حساسا في تنافسية المؤسسة العالمية، من خلال إمكانية خدمة أسواق أوسع مع ربح الوقت والتكاليف وظهور ما يسمى بالتاجر الإلكتروني والمؤسسات الافتراضية، التي تعمل في فضاء إلكتروني من خلال الربط بشبكات المعلومات العالمية والتعامل بالتقنيات الحديثة.

وتبعاً لذلك مازالت مؤسساتنا الوطنية دون المستوى و هذا لا يعني أنها لا تملك قدرات تنافسية، بل المحيط البيئي التي توجد فيه غير مشجع إلى حد ما. وإدراكاً لأهمية تحرير التجارة الخارجية قامت الجزائر بإدخال بعض التعديلات على قوانينها تماشياً مع التطورات الحاصلة على المستوى العالمي. فالنتيجة التي تصبوا إليها الجزائر هو إعطاء فرص لمؤسساتنا الصناعية لتقوية قدرتها التنافسية لمواجهة التحدي القادم. لذا يجب على هذه المؤسسات أن تقيم إمكانياتها في جميع المجالات وهذا لتحديد قدرتها التنافسية ومقارنتها بمنافسيها و تبني سياسة التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي حتى تتمكن إلى حد ما من تبني إستراتيجية صناعية واضحة المعالم استجابة للتطورات الحاصلة حولها بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.

المراجع:

- إسماعيل محمد السيد. (2000). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم و حالات تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
- إسماعيل يحيى التكريتي. (2008). محاسبة التكاليف المتقدمة. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- تشارلز و جايث جونز. (2006). الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ،.
- زكريا الدوري، أحمد علي صالح. (2009). الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. الأردن: دار الباروزي للنشر والتوزيع.
- على السلمي. (1995). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- نبيل خليل مرسي. (2006). استراتيجيات الإدارة العليا. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية.
- فريحات غول. (2005-2006). مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية). جامعة الجزائر: أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية.
- محمد قريشي. (2005). الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطني. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسير مؤسسة . جامعة بسكرة.
- Bernard Dubois Philip Kotler. (2000). *Marketing Management*. Paris :Edition Publi-union.
- d'oveni Richard. (1995). *Hyper compétition*. Paris: Vuibert.
- Frédéric Leroy. (2001). *Les stratégies de l'entreprise*. Paris :DUNOD.
- Loic cadin Jean-François Amadien. (1996). *compétence et organisation qualifiante*. Paris :ECONOMICA.
- M.Porter. (1993). *avantage concurrentiel des nations*. Inter Edition