

### الفصل الثالث

## الميزة التنافسية

- 1\_ تعريف الميزة التنافسية
- 2\_ التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية
- 3\_ أهمية الميزة التنافسية وخصائصها وأهدافها
- 4\_ أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها وشروط فعاليتها
- 5\_ طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها

يستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع، من جانب العديد من الباحثين في الاقتصاد والسياسة وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي ريجان (RIGAN) بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية، وفي ظل تسارع الاندماج في الاقتصاد العالمي والتطور التكنولوجي المذهل، أصبحت التنافسية بين المؤسسات حقيقة لا مفر، بعدها ظهرت الميزة التنافسية كمفهوم جديد شغل حيزا ومكانة هامة لدى باحثين ومفكرين الادارة الاستراتيجية، فهو يمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ظهر هذا المفهوم نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية الذي شكل حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات بسبب التحولات التي عرفها العالم خاصة مع بروز العولمة، وفي أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، بعد ظهور كتابات مايكل بورتير (Michael PORTER) حول الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، حيث يرى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة الجديدة المبنية على المعرفة والكفاءات البشرية.

أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف واستثمار واستراتيجية في وقت واحد، فوجودها الاستمرارية وتطويرها يتطلب جهد طويل الأجل في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات المواهب والموارد المادية والمالية داخل المؤسسة، ولتحقيق بقاءها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق أمام المنافسين.

وعليه تتمحور عناصر هذا الفصل فيما يلي:

## 1\_ تعريف الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى معنى الميزة التنافسية يجدر بنا تحديد معنى التنافسية، وذلك كما يلي:

تزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية، قصد المحافظة على بقائها في السوق وزيادة النمو والتوسع، ومن ناحية تعريفه لم يتفق الباحثين على تعريف موحد له، هذا لاختلاف محل الحديث عنه فيما إذا كان عن تنافسية دولة أو قطاع أو مؤسسة، وعليه سوف نتطرق إلى مختلف تعريف التنافسية.

**أ\_ تعرف التنافسية على مستوى الدولة من قبل هيئة الولايات المتحدة:** "هي قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين"<sup>1</sup>، وعرفها المجلس الأوروبي على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا تخص كل السياسة الاقتصادية"<sup>2</sup>.

**ب\_ عرفت على مستوى القطاع:** "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية"<sup>3</sup>، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكفاءة والجودة.

**ج\_ تعرف على مستوى المؤسسة:** عرفها علي السلمي "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق

التي تهتم بها"<sup>4</sup>، في حين عرفها فريد راغب النجار على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"<sup>5</sup>. وفي تعريف آخر هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية"<sup>6</sup>.

من خلال تعريف التنافسية الخاصة بالمؤسسة يمكننا أن نستخلص التعاريف العناصر التالية:

- \_ يمكن للمؤسسة أن تحقق التنافسية بعد توفرها على الأفضليات وهذا من خلال توظيفها بأحسن الطرق لتحقيق منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- \_ يعتبر العملاء محور اهتمام المؤسسات لتحتل موقع تنافسي في السوق.
- \_ تعتبر التنافسية محفز قوي، يدفع إلى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء في كافة المستويات.
- \_ يعتبر التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات ضمان لخلق فرص جديدة للاستثمار في سوق التنافسية.
- ويمكن أن نلخص مفهوم التنافسية على أنها التحد الذي يتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية بصفة مستمرة وتفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية.

أما تعريف المنافسة هو "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء سعري، وغيرها"<sup>7</sup>.

"ولا تتم المنافسة بين المؤسسات فحسب بل تكون أيضا بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، وذلك بهدف تحقيق أفضل أداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>8</sup>. وتلعب المنافسة ضرورة حتمية ودورا أساسيا للمؤسسات، التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرارية من خلال التميز.

بعد الإشارة إلى مفهوم التنافسية سوف نتناول مفهوم الميزة التنافسية الذي خضع لرؤى فكرية مختلفة، وتعددت التعاريف للباحثين والمفكرين، وعلى الرغم من هذه الاختلافات إلا أنه أصبح يعتبر ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ولم يعد ينظر إليه كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية، بل يعد عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على منافسيها.

عرفها مايكل بورتير (Michael PORTER) "تنشأ الميزة التنافسية 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"<sup>9</sup>.

في حين عرفها غارibaldi جيرارد (GARIBALDI GERARD) "هي كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، والذي يفرض عليها أن تملك ميزتان:

\_ حصة من العملاء والمستهلكين والذين يحصلون على منفعة أكيدة تلك الفترة الزمنية.

\_ حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة"<sup>10</sup>.

كما عرفتها **هيئة التجارة والصناعة البريطانية** بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>11</sup>.

كما يشير **نبيل خليل مرسى** المقصود بها هو "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>12</sup>.

كذلك عرفها **علي السلمي** "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>13</sup>.

في تعريف آخر "تعتبر الميزة التنافسية مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، التميز في التفكير الإداري، وفرة الموارد المالية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"<sup>14</sup>.

كما يرى **مصطفى محمود أبو بكر** "بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية"<sup>15</sup>.

رغم تعدد التعاريف واختلافها في وجهات النظر إلا أن جميعها تشترك في العناصر التالية:

\_ تعتبر هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه وذلك بتطبيق استراتيجيات يتيح لها الاستمرارية والتجدد.

\_ تعتبر قدرة المؤسسة بالتقدم والتفوق على المنافسين بشكل مستمر من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية والمالية.

\_ تحقق حصة سوقية للمؤسسة في بيئة شديدة التنافس.

\_ تجعل المؤسسة متميزة في السوق عن المنافسين من خلال كسب رضى الزبائن عن الخدمة أو السلعة المقدمة.

\_ تعتبر القدرة على خلق قيمة للزبائن بعد تبني المؤسسة استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها على المؤسسات المزولة لنفس النشاط.

ويمكن أن نلخص مفهوم الميزة التنافسية بأنها القدرة على التفوق والتميز على المنافسين وذلك من خلال الأداء المتميز من الناحية التقنية والإدارية والتسويقية، والاستغلال الأفضل للكفاءات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة بطريقة استراتيجية، من

أجل تقديم خدمات أو سلع ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تحقق للعملاء مستوى من المنافع الفائقة والرضى عليها، هذا ما يضمن لها الحفاظ على مكانة في السوق وتحقيق الأفضلية التنافسية في ظل محيط متغير من أجل الاستمرارية والبقاء والنمو.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين المفاهيم التالية: التنافسية والميزة التنافسية من خلال ما يلي:

\_ **التنافسية** تتمثل في امتلاك المؤسسة لقدرات متكاملة تؤهلها لمواجهة المنافسة والتغلب عليها.

\_ **الميزة التنافسية** تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها.

على الرغم من الاختلاف بين المفاهيم إلا أنه هناك علاقة بينهم والتي سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح العلاقة بين التنافسية والميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحثة

## 2\_ التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية:

إذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة فمواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الاستراتيجية التي تختارها المؤسسة والتي تقوم على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها<sup>16</sup>، وفيما يلي سنحاول التعرف على التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية العامة والخاصة، إضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية وفعاليتها.

### 1\_2 التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية:

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص الاستراتيجي من أجل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية، ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة،



والتعرف على التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة الداخلية من جهة أخرى باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

### 1\_1\_2 تعريف بيئة المؤسسة:

"تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجهها وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية"<sup>17</sup>، في يعرفها تومسان (TOMSON) بأنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا"<sup>18</sup>.

ويمكن القول أن المؤسسة تتكون من بيئة داخلية تضم موارد مادية وغير مادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة خدمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من أجل الوصول إلى التميز في بيئة تنسم بالتنافسية الشديدة.

### 2\_1\_2 تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة

العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من الموارد المالية أو المادية، والموارد البشرية، يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية، تسويقية<sup>19</sup>.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية معرفة المحيط الداخلي للمؤسسة، أي بعد تحديد الفرص والتهديدات التي يطرحها السوق، يتم من خلال هذا التعرف على نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة، ومواطن الضعف التي تعاني منها، والهدف الرئيسي طبعاً وراء ذلك هو تحديد كفاءات استغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيحه لتلك الفجوات، ولما لا تحويلها من كونها مواطن الضعف، إلى مراكز قوة يمكن أن تشكل فيما بعد للمؤسسة مصادر تميز أو ميزات تنافسية.

ولقد أوجدت العلوم الحديثة العديد من الطرق التي تساعد في تحديد وتحليل تلك النقاط<sup>20</sup>، مثل تحليل المؤسسات لوظائفها:

**التسويق:** تشكيلة المنتجات، خصائص كل منتج، الحصة السوقية، سعر المنتج، الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة).

**الإنتاج:** القدرة الإنتاجية، تكاليف الإنتاج، فترة الإنتاج، أثر الخبرة، نظم الرقابة على الإنتاج.

**البحث والتطوير:** تطوير المنتجات، منتجات جديدة، القدرة على البحث.

**الموارد المالية:** مستوى الديون، مستوى المخزون، مصادر التمويل، السيولة، الربحية(العائد على الاستثمار والمبيعات).

**الموارد البشرية:** تخطيط القوى العاملة والقدرة على استقطابها بالكم والنوع، الاحتفاظ بها، مستوى القدرات والمواهب والكفاءات، نظام الأجور، والحوافز والمكافآت، نظام الاتصال.

**التسيير:** الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، إجراءات المراقبة، اتخاذ القرارات.

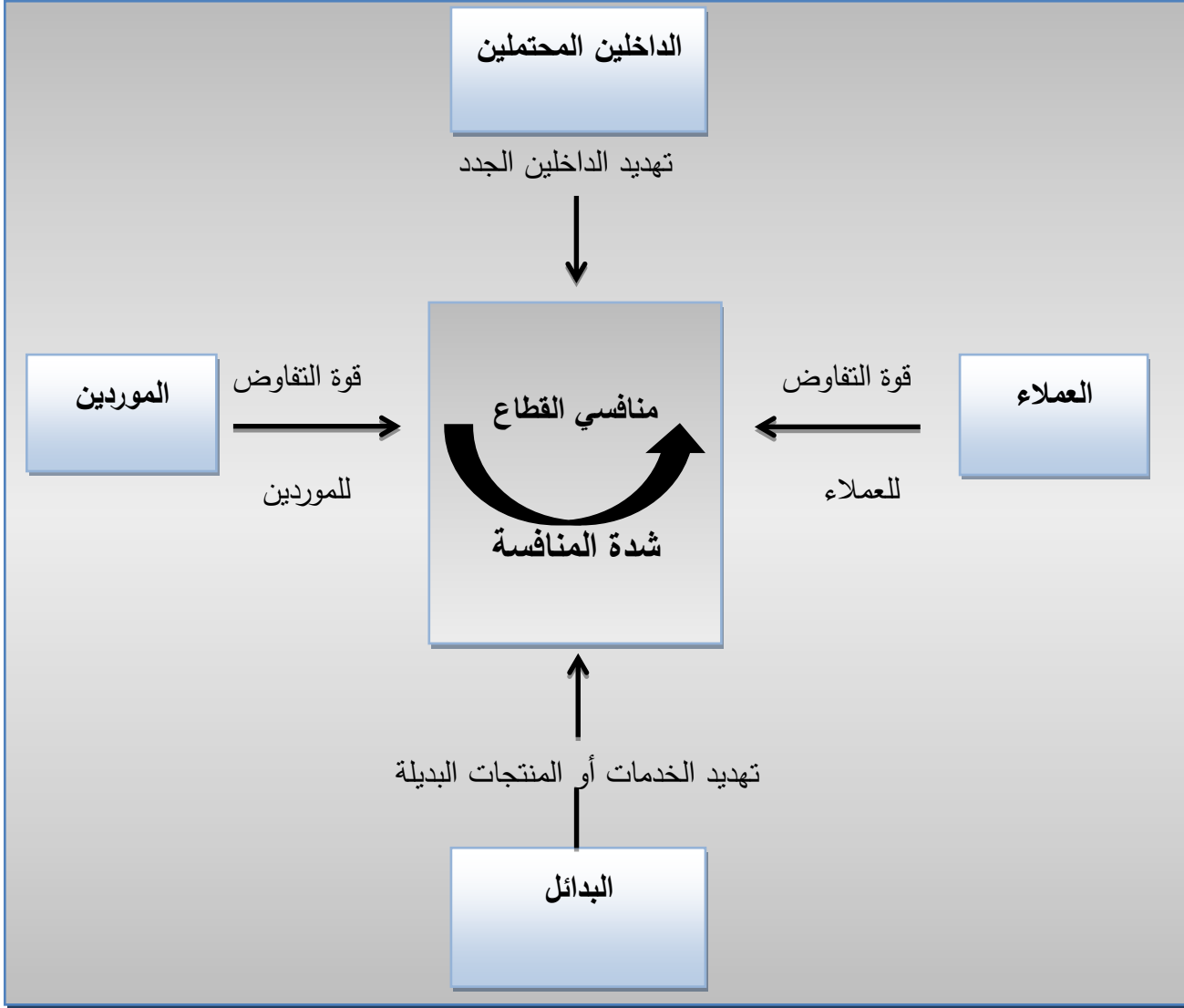
بعد القيام بتحليل وظائف المؤسسة يتم تقييمها ثم مقارنتها بالقدرات الداخلية للمنافسين فيما يخص نقاط القوة والضعف<sup>21</sup>.

## 2\_1\_3 تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة:

تعرف البيئة التنافسية للمؤسسة على أنها تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها، وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها، فقد تكون إيجابية تعمل في صالح المؤسسة كالفرص التي تتيحها أو سلبية تعمل في غير صالحها متمثلة في التهديدات التي توجهها. ويمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى خاصة وعامة، والتي سوف نتطرق إليهما فيما يلي:

أ- تحليل البيئة التنافسية الخاصة: قد يتبادر للذهن أول وهلة أن تركيز المؤسسة يجب أن ينصب على بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، مع إهمال البيئة الخارجية إلا أنه مواطن القوة الداخلية بدون منافسين تعد بدون مغزى فقوة المؤسسة ووضعها يتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية، إذ تعد بمثابة مؤثرات وعوامل بيئة المهمة التي تحتوي على العناصر الأكثر التصاقاً بالمؤسسة وأهدافها، فهي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المؤسسة كالمنافسين، المجهزين، المقرضين، حملة الأسهم، وغيرهم. ويرى بورتير (PORTER) أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس<sup>22</sup>، ويوضح طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة بها ضمن نموذج يوضحه الشكل التالي<sup>23</sup>:

الشكل رقم (02): يوضح نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 98.

ومتلما هو موضح في الشكل فإن المؤسسات مهددة بشكل مباشر ومستمر من قوى التنافس الخمس، بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفعها إما إلى النمو وهذا بالاستفادة من الفرص التي تتيحها لها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاورة تطور هذه البيئة، وعليه يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل

مختلف، بحيث سنتطرق إليهم كآلاتي:

**1\_ المنافسون:** يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، "وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للعملاء، ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين"<sup>24</sup>، ولهذا لا بد من دراسة وتحليل حصتهم السوقية، ونقاط القوة والضعف التي لديهم ومعرفة استراتيجيتهم والتغيرات التي تؤثر عليهم، وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحديد موقعها التنافسي في السوق، ومن ثم بناء استراتيجية تنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين والتعامل معهم.

**2\_ تهديد الداخلين الجدد:** هم المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم، بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

**3\_ تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:** وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة.

**4\_ العملاء:** يتطلب تحليل العملاء التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم، ودراسة خصائصهم وعاتهم ومعرفة قدراتهم الشرائية وظروفهم الاجتماعية، وتتمثل قوتهم على التفاوض مع المؤسسة بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجاتها أو خدماتها وهذا لقدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات.

**5\_ الموردين:** هم الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام، بالإضافة إلى المؤسسات المالية

والبنوك التي تزود المؤسسة بالتسهيلات المالية، وقوة الموردون تزداد في الحالة التي يكونون فيها على اطلاع بأوضاع المؤسسة الداخلية ونقاط الضعف فيها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من مؤسسة واحدة، يعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فعالية في التقليل من قوتهم<sup>25</sup>.

وبناء على ما تقدم فإن القوى الخمس لـ (PORTER) هي التي تحدد شدة التنافسية للمؤسسة التي تستوجب على هذه الأخيرة دراسة هذه القوى وما تشكله من الفرص والتهديدات على المؤسسة.

وقد قدم أوستن (AUSTIN) في نموده لتحليل قوى التنافس إضافة العوامل الخاصة بالبيئة التنافسية العامة التي لم يتطرق إليها بورتر (PORTER) في نموده، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

### ب\_ تحليل البيئة التنافسية العامة للمؤسسة:

تتمثل البيئة التنافسية العامة للمؤسسة في مجموعة العوامل والقوى التي تقع خارجها دون أن يكون لها تأثير مباشر على استراتيجياتها، وتتمثل تلك العوامل فيما يلي<sup>26</sup>:

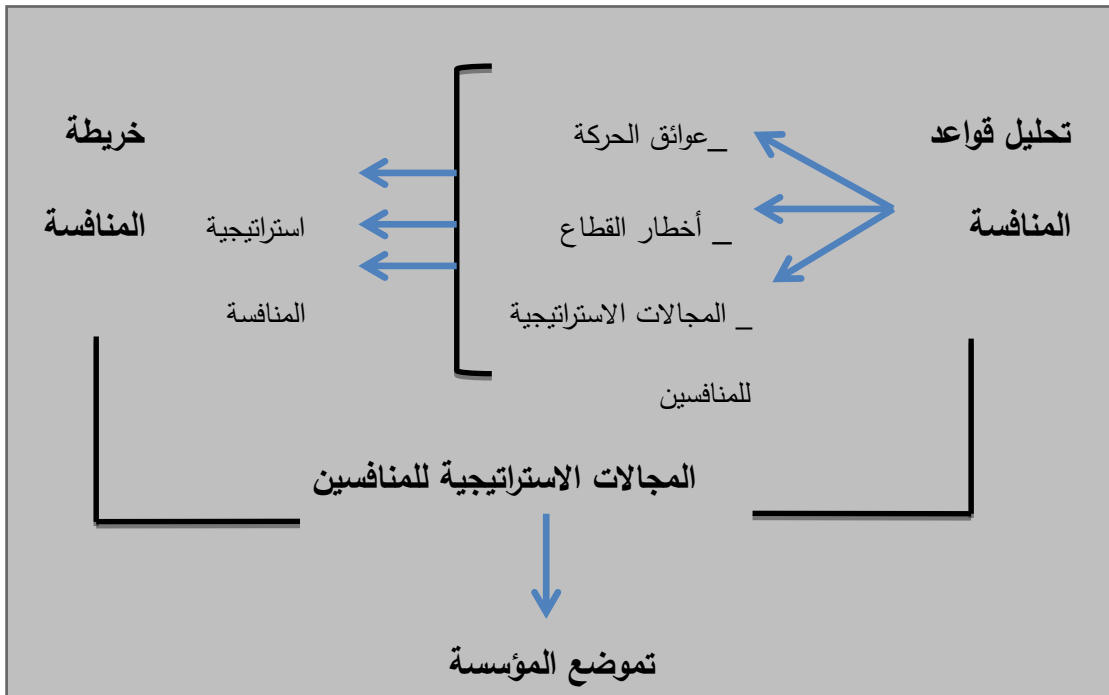
**1\_ العوامل السياسية والقانونية:** تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل مؤسسة دورا خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، ويمثل الهدف الذي التزمت به المؤسسة أمام القانون هو الموجه الرئيسي لنشاطها، وتؤثر هذه العوامل من حيث التشريعات والقوانين على المعاملات الصناعية والتجارية والسياسية الخارجية، بالإضافة إلى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي.

**2\_ العوامل الاجتماعية والثقافية:** يقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في مجتمع ما والتي تؤثر على رغبات، عادات المستهلكين، توقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.

**3\_ العوامل التكنولوجية:** تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.

**4\_ العوامل الاقتصادية:** تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أهم تلك العوامل: الدخل، والطلب، وعوامل الإنتاج، والسياسات النقدية والمالية للدولة، إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً مؤثراً في البيئة الاقتصادية، كالعولمة، وتحرير التجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة. ويمكن توضيح في الشكل التالي تحليل البيئة التنافسية:

الشكل رقم (03): يوضح تحليل البيئة التنافسية



Source: GARIBALDI GERARD, op.cit, P93.

## 2\_2 الاستراتيجيات التنافسية:

انطلاقاً من التحليل البيئي الذي تقوم به المؤسسة تلجأ إلى إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها والحياسة على ميزة تنافسية، \_ يمكن لكل مشروعات الأعمال أن تتبنى هذه الاستراتيجيات بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو خدماتية\_ لأنها تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، ومن ثمة يمكنها انطلاقاً من تحليل بيئتها الداخلية أو الخارجية بناء استراتيجية تضمن لها مستوى مقبولاً من التنافس، وعليه سوف نتطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية:

أ\_ **استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** وهي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق<sup>27</sup>، وتركز هذه الاستراتيجية على استهداف العملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة، ومن هنا يمكن تحقيق التقليل في التكاليف عن طريق الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية.

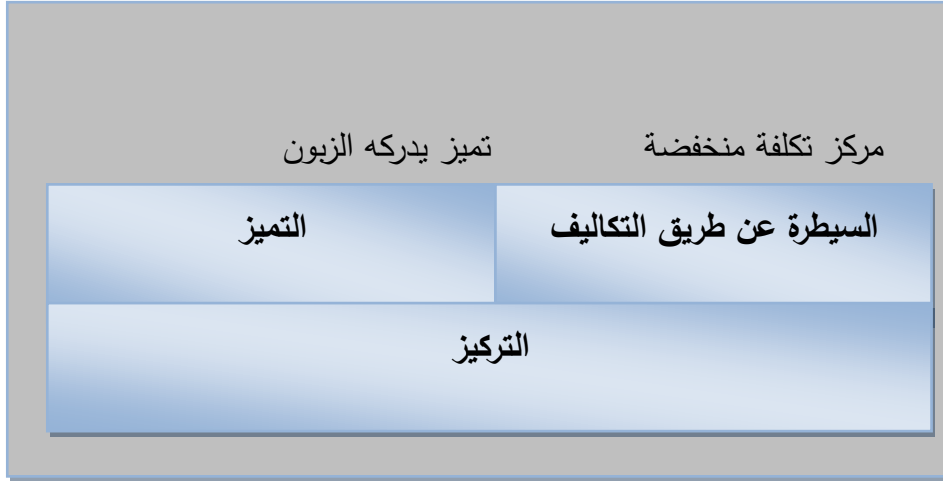
ب\_ **استراتيجية التركيز:** وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيراً في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء بأكثر فاعلية وكفاءة إذا ما قورن الأمر بالتوجه إلى السوق ككل<sup>28</sup>.

ج\_ **استراتيجية التميز:** "المقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى، سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة ولا يكون لهذه الجودة المبذولة وزناً



في التميز ما لم يكن هناك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له خاصة إذا تعددت استخداماته للمنتج<sup>29</sup>، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : يوضح الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 163.

ومثلما هو موضح في الشكل أعلاه، يمكن للمؤسسة أن انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالسيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات وعوامل القوة لديها، التي تسمح لها بالتميز على منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجيات بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين.

ويوضح الجدول التالي المتطلبات الضرورية لتطبيق استراتيجيات التنافسية:

## الجدول رقم (02): يوضح متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات المهنية	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>_ تقارير رقابية مفصلة وتحديد الصلاحيات.</li> <li>_ قابلية الأهداف للقياس الكمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ امتلاك رأس المال، مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل.</li> <li>_ منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها مع وجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير.</li> <li>_ تطوير المنتج والتسويق.</li> <li>_ القدرة على جذب القوى العاملة الماهرة.</li> <li>_ استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ قدرات تسويقية متميزة.</li> <li>_ مهندسين مبدعين في الإنتاج، وقدرات جيدة في مجال البحوث.</li> <li>_ سمعة جيدة للمنظمة في مجال النوعية.</li> <li>_ امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة.</li> <li>_ تعاون قوي من قبل القوات التوزيعية.</li> </ul>	التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي محدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي محدد.</li> </ul>	التركيز

المصدر: حسن فلاح، الحسيني عداي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 196.

وعليه يمكن القول أنه الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة من التصرفات والقرارات، تحققها المؤسسة من خلال قيام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والتنافسية، لتصل إلى توفير المتطلبات المهنية والتنظيمية، التي تؤدي لوضع استراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين.

### 3\_ أهمية الميزة التنافسية وخصائصها وأهدافها:

تشير الميزة التنافسية إلى ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع

التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث تتجلى في تقديم منتجات متفردة لزيائنها، من أجل الوصول إلى سبل ادامتها، وتتجسد أهميتها في كونها تزيد من القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية، من خلال استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، فهي تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها، هذا يجعلها تتميز على غيرها من خلال خصائص خاصة بها، وفيما يلي سنحاول التعرف على أهمية الميزة التنافسية، مع إبراز الخصائص التي تمتاز بها، والأهداف التي تحققها المؤسسة من خلالها.

### 3\_1 أهمية الميزة التنافسية:

في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة، وانفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها، وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها في السوق، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية<sup>30</sup>:

➤ **زيادة ربحية المؤسسة:** تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.

➤ **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.

➤ **كسب ولاء العميل:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.

➤ **تسهيل تلبية حاجيات العميل:** إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.

➤ **المحافظة على الحصة السوقية:** تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.

➤ إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

➤ نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.<sup>31</sup>

أما **عمر عوض الغويري** فيرى أهمية الميزة التنافسية تبرز من خلال الجوانب التالية<sup>32</sup>:

➤ تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة، لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.

\_ تعد عاملا مهما وجوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها، إنها الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

\_ تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة لمنافسيها في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق توحيد التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

\_ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع

إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية<sup>33</sup>.

### 3\_2 خصائص الميزة التنافسية:

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي<sup>34</sup>:

أ\_ **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.

ب\_ **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التبنى، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

ج\_ **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

د\_ **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة

المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع.

هـ\_ **تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

و\_ **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

ي\_ يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

### 3\_3 أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد، وتمكنها من التشجيع على المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال تعزيز المنافسة السوقية، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة من خلال الميزة التنافسية هي<sup>35</sup>:

أ\_ **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى المرور من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع وحاضر وأيضا مستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق العملاء، واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء، حتى على المنافسين والموردين.

بـ **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من اهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

\_ **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.

\_ **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

\_ **زيادة الدخل:** الأجور، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطاتها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

جـ **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به النحول من السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

دـ **الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الازمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديده للتفوق وإمكانية التميز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في خلق فرص تسويقية جديدة من أجل دخول مجال تنافسي جديد كالتعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو اللجوء إلى نوعية جديدة من الخدمة أو السلعة، ما يسمح للمؤسسة بأن تكون لها رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد بلوغها وتحقيقها، مما يجعلها تعمل باستراتيجية التطوير والتحسين المستمر للأداء وذلك بالتركيز على تحقيق الابتكار والإبداع من خلال كفاءة مواردها البشرية.

#### 4\_ أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها وشروط فعاليتها:

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها وإبراز شروط فعاليتها.

#### 4\_1 أبعاد الميزة التنافسية:

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن الأبعاد التي تميزها على المنافسين، والتي تتمثل في الاستجابة للعملاء من خلال التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها لإرضائهم وتقوية العلاقات معهم، كما تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال عدة مصادر تضمن لها ذلك، وفيما يلي سوف نبرز أهم أبعاد الميزة التنافسية:

4\_1\_1 الاستجابة للعملاء: "يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها لهم، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، ويؤدي فشل أية المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقيق الميزة التنافسية لها إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون \_ من جراء تعاملهم مع المؤسسة \_ على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة على مستوى جودة المنتج لسعره، بل يتضمن أيضا إضافة إلى العنصرين السابقين مدى اقناع العميل بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع"<sup>36</sup>، وهناك من يرى أنه تحسين القيمة



المدركة لدى العملاء تكون من خلال علاقة غير عادية مع العملاء والتي يطلق عليها بإدارة العلاقة مع العملاء CRM حيث تعرف بأنها وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين كل من المبيعات، وهو أيضا تكامل بين الأفراد، الأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الإلكترونيين، العملاء الداخليين، حتى الموردين، وتستند إدارة العلاقة مع العملاء إلى أربعة مبادئ<sup>37</sup> وهي:

\_ زيادة ولاء العملاء.

\_ مواجهة ضغط المنافسة.

\_ الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

\_ زيادة فعالية التسويق.

"كما يرى كل من بابتيسا وجيرتز (DWIGHT GERTZ et JOAO BAPTISTA)

أنه أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق"<sup>38</sup>.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، وهذا من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، وكذلك العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات من خلال "سرعة الاستجابة للعملاء

(المرونة التنافسية) والتي تعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة، ونتيجة للكثير من العوامل مثل: التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق العملاء وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية، وانعكاسها على رغبات العملاء وزيادة الانتاج حسب طلبهم، والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب

مع الحالات الفريدة للعملاء<sup>39</sup>، مما يتطلب إعادة التجديد في كيفية تقديم الخدمات لهم.

**4\_1\_2 القدرة على تحقيق التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لا بد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة فيما يلي:

**أ\_ التفكير الاستراتيجي:** تعرف الاستراتيجية على أنها "تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على درجة تحقيقها"<sup>40</sup>، كما عرفها مايكل بورتر (Michael Porter) على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون أضعف ما يكون، وإنه لكل منشأة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق الأهداف"<sup>41</sup>. لهذا فإن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسستهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، كما يضمن للمؤسسة البقاء والنجاح ومن ثم التفوق.

ويعد التفكير الإيجابي الذي يجعل المؤسسة لديها استراتيجية تنافسية تساعدها على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، والتي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها قبل منافسيها، والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات، من خلال امتلاكها تفكير استراتيجي بناء له إمكانية الاستقطاب، التحليل الدقيق للبيئة التنافسية، والتمحيص فيما هو موجود داخلها وخارجها.

## ب\_ مدخل الموارد:

يتحدد ويستند مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال امتلاكها لموارد وكفاءات متميزة عن باقي المنافسين، وحسن استغلالها وتسييرها تسييرا فعالا يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية، حيث يمكن التمييز بين الموارد التالية:

### 1\_ الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع وهي:

➤ **الموارد المادية:** وهي تتضمن المعدات والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة بطرق خاصة بها، تكون غالبا ذات جودة عالية، حيث تعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للعميل، من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أصول المؤسسة المهمة، وهي مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة عليها، وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب اختيار نمط الاستهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، يتم إسناد مهمة الإشراف إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، ويكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح ب<sup>42</sup>:

- \_ تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تفادي الانقطاع في المخزون.
- \_ تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها، قصد التقليل من زمن الوصول إليها.
- \_ تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة.
- \_ تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، وأيتها أكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف، حتى يتم الحفاظ عليها بجدية، وتصريفها وفقا للقواعد الموضوعية، وعليه حسن تسيير المؤسسة

لمعدات الإنتاج يمكنها من الوفاء بالتزامها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

➤ **الموارد المالية:** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويل احتياجاتها تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

➤ **الموارد البشرية:** التي تمثل العنصر الجوهري في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويرتكز نجاحها على امتلاكها لمهارات وكفاءات وقدرات بشرية، تسيروها بطريقة استراتيجية من أجل تحقيق الأهداف والغايات عن طريق أداء تنظيمي فعال، وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري لتصل إلى النجاح والتميز على المؤسسات الأخرى.

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز تتمثل فيما يلي<sup>43</sup>:

- \_ استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- \_ تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
- \_ مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه، وتشجيعهم على الابداع والتطوير المستمر للخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة.
- \_ تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

"إن المنطلق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكاً في العمل لا أجيراً، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية"<sup>44</sup>، وفيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

الجدول رقم (03): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.</li> <li>المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار من أجل تحمل المسؤولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية).</li> <li>الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرارات.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاهتمام بمحتوى العمل.</li> <li>البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.</li> <li>الاهتمام بالحوافز المعنوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على الجوانب المادية للعمل.</li> <li>الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.</li> <li>تحسين بيئة المادية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.</li> <li>تنمية العمل والأداء الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني لإكساب الفرد مهارات يدوية.</li> <li>تنمية العمل والأداء الفردي.</li> </ul>

المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص 45.

بـ **الموارد غير الملموسة:** تتميز فيها ما يلي:

➤ **الجودة:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة كسلاح استراتيجي للحيازة على ميزة تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين.

➤ **التحكم في التكنولوجيا:** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، هذا ما يجعل المؤسسات تسعى للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين، كما أنه لا يكفي حصول المؤسسة على التكنولوجيا، بل لابد لها التحكم فيها حتى يستطيع عمالها القيام بأعمالهم لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة في الوقت المناسب وبالجودة العالية، "ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل"<sup>45</sup>.

➤ **المعلومات:** تكمن أهميتها في: "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع"<sup>46</sup>، حيث تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، تتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات للسلع أو مستوى تقديم الخدمات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة، كل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتسييرها بمساعدة عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات، المتمثلة في حالة الأسواق \_ هل هي في نمو أو ركود أو ثبات \_ معلومات عن المنافسين، المنتجات الجديدة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار، السياسة الحكومية اتجاه الضرائب والتسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، كل هذه المعلومات الداخلية والخارجية تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وأيضا

المشاركة الفعالة لعمالها في اتخاذ القرارات كما تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

\_ معايير تسمح بانتقاء كل هذه المعلومات، بل تختار ما هو مهم للمؤسسة للمحافظة على مكانتها في السوق وتحقيق التميز.

\_ أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

"تعتبر المعلومات سلاحاً رئيسياً لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعدها على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية، وتعظيم أدائها"<sup>47</sup>. لهذا أصبحت المعلومات تعتبر مورداً مهماً للمؤسسة وتؤثر في قدرتها التنافسية من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية لتصل إلى تحقيق البقاء والتفوق.

➤ **اليقظة التنافسية:** تلعب اليقظة التنافسية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن طريق المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة وكل ما يساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية، من أجل ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.

وتحقق اليقظة التنافسية للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال:

\_ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

\_ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

\_ الوعي في اتخاذ القرارات.

\_ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.

\_ التحسين المستمر في السلع والخدمات.

➤ **المعرفة:** تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة.

تتعدد مصادر المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، إذ تستمدّها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، كما يمكن أن تنشأ من خلال حل مشاكلها الإنتاجية، التنظيمية، والتسييرية، وتساهم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ومستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية.

➤ **معرفة كيفية العمل:** وهي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، إذ يجب عليها المحافظة على هذه المعرفة دون تسريبها أو تسويق معلومات عنها للمؤسسات المنافسة<sup>48</sup>.

➤ **الوقت:** يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدرتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها.

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية للمؤسسة مثل: تطوير المنتج وإدخال الطلبات والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة<sup>49</sup>.



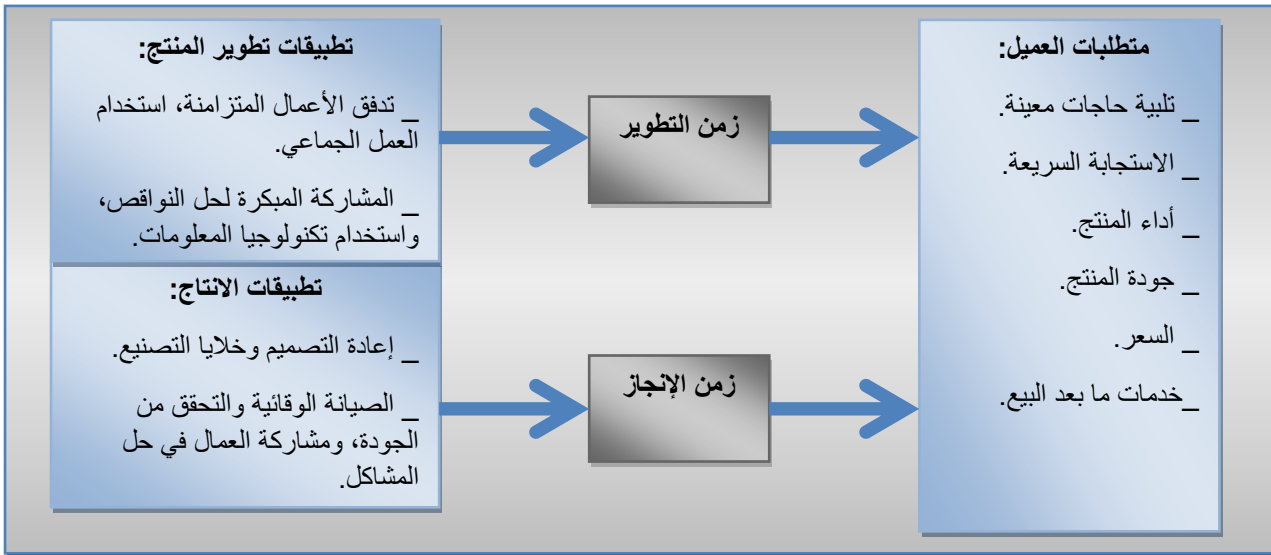
يساهم الوقت في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الأوجه التالية<sup>50</sup>:

\_ تخفيض زمن تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، من خلال اختصار زمن دورة المنتج أو الخدمة، وتخفيض زمن الدورة للعميل.

\_ الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

تهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الاحتياجات والرغبات التي يريد الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازمة لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، لهذا يعتبر العمل بالوقت المحدد تقنية من تقنيات ضمان رضا العميل وتحقيق الجودة لتميز المؤسسة على منافسيها.

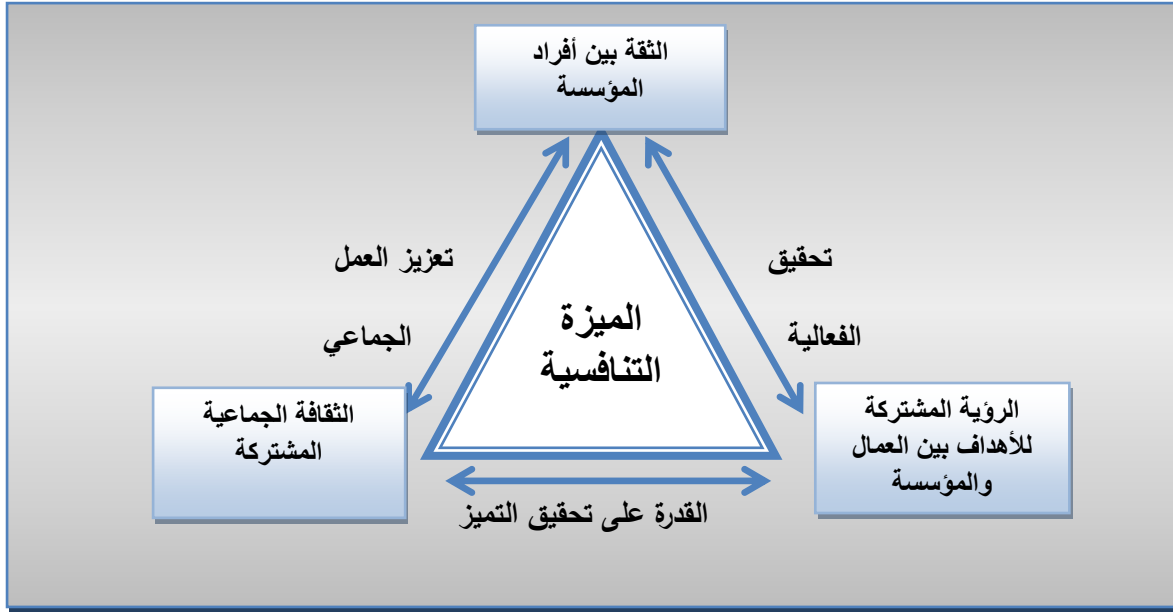
#### الشكل رقم (05): يوضح نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت



المصدر: عبد الستار محمد العلي، المرجع السابق، ص49.

➤ **ثقافة المنظمة:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر تحقيق التميز على المنافسين، حيث الاستجابة السريعة الجديدة الحاصلة في السوق والخدمات الإبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وسنوضح في الشكل التالي كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

## الشكل رقم (06): يوضح مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

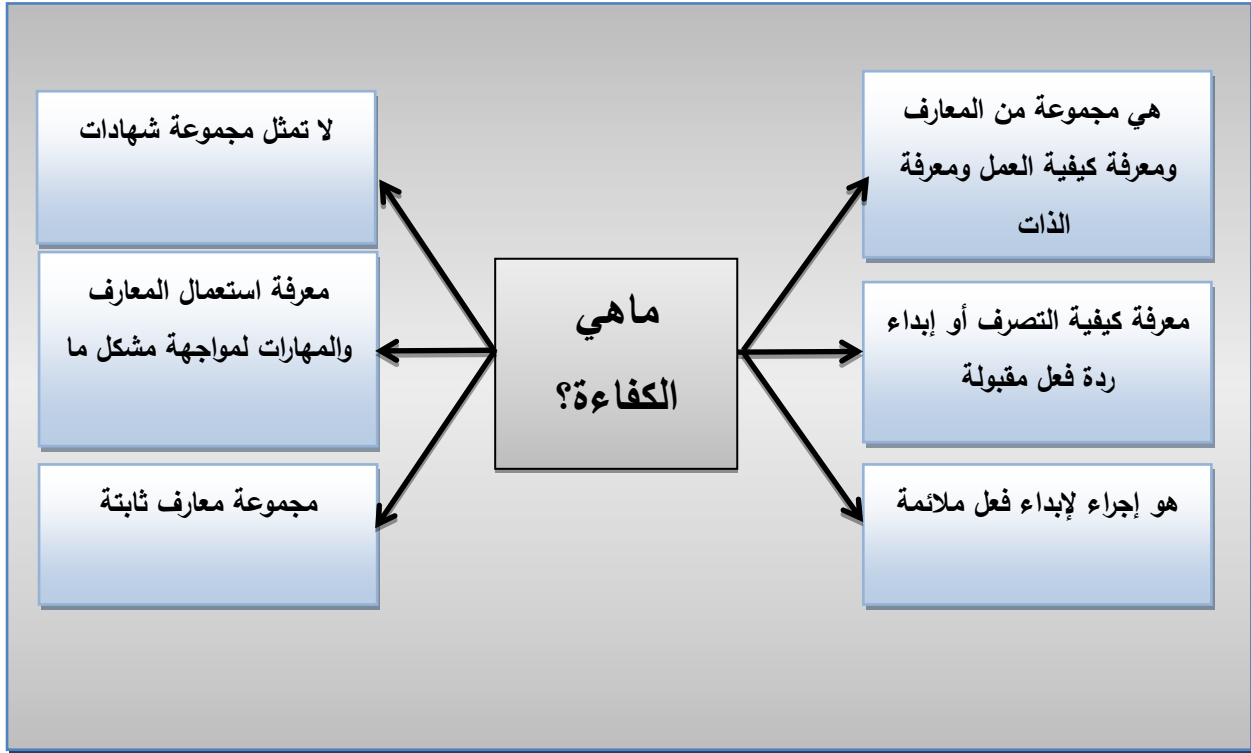


المصدر: من اعداد الباحثة

جـ. الكفاءات: عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءة "على أنها هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط"<sup>51</sup>، أما لبيور (LEBOYER) فيعرفها "على أنها تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"<sup>52</sup>.

ونوضح في الشكل التالي ماذا نعني بمصطلح الكفاءة:

## الشكل رقم (07): يوضح أهم تعاريف مصطلح الكفاءة



المصدر: خديجة حريق، مرجع سابق، ص124.

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة المهمة، فهي الموارد الاستراتيجية التي تتمثل في الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة، والتي أصبحت اليوم تستثمر في الطاقة البشرية باعتبارها رأس المال البشري، الذي يساهم تميزها على منافسيها من خلال القدرة على الابتكارات والإبداع، فهي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته، عكس الموارد المادية التي لها حد أقصى لا يمكن أن تتجاوزه، ذلك بالاعتماد على التكلفة المرتبطة بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، ويرى بورتر (PORTER) أن الأصول غير المادية هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطويرها من خلال خلق القيمة، حيث تقوم المؤسسات في الوقت الحالي على

استقطاب وتوظيف المواهب والكفاءات، كما تعمل على توفير المناخ الملائم لتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة وتنمية العمل الجماعي، ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على التحسين والتطوير المستمر للمنتج سواء سلعة أو خدمة من أجل ضمان الجودة الشاملة للعميل.

وبعدما تطرقنا إلى أهم مصادر التميز، هناك بعض الباحثين يرون أسس بناء أو مصادر الميزة التنافسية تتمثل في مجموعة من المعايير المتعلقة بأداء المؤسسة والمتمثلة في الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والمرونة والاستجابة للعميل بطريقة أفضل من المنافسين.

#### 4\_2 أنواع الميزة التنافسية:

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، فيرى كوفلروس (KOUFLEROS) بأن هناك خمسة أنواع للميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبون، ضمان التسليم، الإبداع، في حين صنّفها بورتر (PORTER) إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة المنخفضة وميزة تمييز المنتج، حيث سوف نتطرق إليهما فيما يلي:

**4\_2\_1 ميزة التكلفة المنخفضة:** وهي "قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"<sup>53</sup>، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة، وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة تشجع على إنجاح الأنشطة المنتجة للقيمة بأقل التكاليف.

**4\_2\_2 ميزة تمييز المنتج:** حيث تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر العميل ( جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

#### 4\_3 شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى شروط تضمن لها ذلك، وهي كما يلي:

\_ حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

\_ الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن.

\_ إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها.

"تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلاً" 54.

#### 5\_ طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها:

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيق التميز، وباعتبار أنه الميزة التنافسية لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، تقوم المؤسسة بتنميتها وتطويرها بصفة مستمرة لتبقى دائماً نقطة قوة لها، ومنه سوف نتطرق إلى طرق تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية تنميتها وتطويرها.

## 1\_5 طرق تحقيق الميزة التنافسية:

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

**1\_1\_5 زيادة الفعالية التنظيمية:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

**2\_1\_5 إدارة الجودة الشاملة:** عرفها كل من (GOETSCH et DAVIS) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"<sup>55</sup>.

كما عرفها أكلاند (OAKLAND) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي"<sup>56</sup>.

إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل، أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

**3\_1\_5 إعادة الهندسة:** ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدتها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين"<sup>57</sup>.

كما عرفها **مصطفى محمود أبو بكر** بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة"<sup>58</sup>.

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

\_ دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.

\_ إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.

\_ التخلص من التمييط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

ويمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

### **2\_5 تنمية وتطوير الميزة التنافسية:**

لا تكتفي المؤسسة بحياسة وامتلاك ميزة تنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة

مستمرة من خلال تشجيع مواردها البشرية على الإبداع والابتكار، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، وفيما يلي سوف نبرز أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية وكيفية تطويرها وتنميتها.

**5\_2\_1 أسباب تطوير الميزة التنافسية:** من بين الأسباب التي تجعل المؤسسة التي لها ميزة تنافسية هي: ظهور تكنولوجيات جديدة، وحاجات جديدة للعملاء أو تغييرها، أيضا ظهور قطاع جديد في الصناعة، وعادة تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، لهذا لا بد أن يكون هناك تطوير مستمر للمؤسسة من أجل الحفاظ على التميز في سوق المنافسة.

**5\_2\_2 كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية:** تعتمد المؤسسات في تنمية وتطوير تميزها على المنافسين من خلال الإبداع الذي يعد القدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية، وهناك ثلاثة أنواع من الإبداع: التنظيمي والتكنولوجي والتسويقي، وهي كما يلي:

**أ\_ الإبداع التنظيمي:** ويتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، ويتحقق الإبداع التنظيمي من خلال بعدين أولا قدرة المؤسسة على التعلم الذي يقع في صميم قدرتها على التكيف مع بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، ثانيا التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه،



وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

**ب\_ الإبداع التكنولوجي:** "يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، ومن ثمة آفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيدا"<sup>59</sup>، ويعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة.

**ج\_ الإبداع التسويقي:** ويقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء.

ويعد العميل من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاءا مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون العميل راض بدرجة قليلة، لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه من خلال جودة الخدمة أو جودة السلعة، وعليه ينبغي مراقبة العملاء ودرجة رضاهم ومن خلالها درجة وفائهم.

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية في محيط يتسم بالتغير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير القابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها وإبراز شروط فعاليتها، وتم استخلاص أن تنمية الميزة التنافسية وتطويرها يكون بزيادة الفعالية التنظيمية والتشجيع على الابداع التسويقي والتنظيمي والتكنولوجي.

## الهوامش:

- 1\_ عبد الرحمان بن عنتر، (نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص147.
- 2\_ براهيم بلقطة، ابراهيم براهيمية، "دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13\_14 ديسمبر 2011، ص8.
- 3\_ علي توفيق الصادق، "المنافسة في ظل العولمة: القضايا والمضامين"، مجلة سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، العدد الخامس، أكتوبر، 1999، ص33.
- 4\_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص101.
- 5\_ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 123.
- 6\_ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 135\_136.
- 7\_ أمين مخفي، بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 8\_9 نوفمبر 2010، ص2.
- 8\_ فريد الصحن، عيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 239.
- 9\_PORTER Michael, L'avantage Concurrentiel des nation, Traduire par: MIRAILLES et autres, inter édition, paris, 1993, p48.
- 10\_GARIBALDI GERARD, Stratégie Concurrentielle (choisir et gagner), Édition d'organisations, France, 2ème édition, 1996, P94.

- 11\_ أحمد مصنوعة، "تتمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير: تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03\_04 ديسمبر 2012، ص3.
- 12\_ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص37.
- 13\_ علي السلمي، المرجع السابق، ص 104.
- 14\_ حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13\_14 ديسمبر 2011، ص6.
- 15\_ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 13\_14.
- 16\_ إدريس عبد الرحمان ثابت، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص246.
- 17\_ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، السنة غير مذكورة، ص ص 68\_69.
- 18\_ عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، مرجع سابق، ص151.
- 19\_ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص21.
- 20\_ أحمد طرطار، "الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني والعشرون، جوان 2011، ص 364.
- 21\_ THIELART RAYMOND ALAIN, La stratégie d'entreprise, Ediscience international, paris, 2ème édition, 1996, pp86\_87.
- 22\_ أحمد طرطار، المرجع السابق، ص 363.
- 23\_ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص96.
- 24\_ عبد الحميد أسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص108.

- 25\_ عبد الرزاق حميدي، (أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013\_2014، ص 98.
- 26\_ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 23.
- 27\_ ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 160.
- 28\_ أحمد طرطار، المرجع السابق، ص 365.
- 29\_ نفس المرجع، ص 365.
- 30\_ براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، "دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص ص 323\_324.
- 31\_ ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 309.
- 32\_ عبد الرزاق حميدي، المرجع السابق، ص 106.
- 33\_ سملاي يحضية، أحمد بلالي، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 03\_04 ماي 2004.
- 34\_ براهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، المرجع السابق، ص ص 325\_326.
- 35\_ سمية حرنان، (ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008\_2009، ص 32.
- 36\_ فهمي حيدر معالي، مرجع سابق، ص 09.
- 37\_Brilman Jean, Les meilleures pratiques de management: au cœur de la Performance, édition d'organisations, paris, 4ème édition, 2003, p172
- 38\_ IBID, p154.
- 39\_ غالب محمد البستنجي، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الامام بن سعود، السعودية، العدد التاسع، 2011، ص 11.
- 40\_ خديجة حريق، (استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010\_2011، ص 121.

- 41\_ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص34.
- 42\_ عائشة سليمان، مرجع سابق، ص ص 21\_22.
- 43\_ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص ص 18\_19.
- 44\_ عائشة سليمان، المرجع السابق، ص67.
- 45\_GIGET Marc, La dynamique stratégique de l'entreprise: Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence, Édition Dunod, paris, 1998, p44.
- 46\_CASPAR et AFRIAT, l'investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel, Édition Economica, 1988, p 63.
- 47\_ إدريس عبد الرحمان ثابت، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 153.
- 48\_ خديجة حريق، مرجع سابق، ص 123.
- 49\_GIGET Marc, op.cit, p116.
- 50\_ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص45.
- 51\_DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, p67.
- 52\_LEBOYER Levy, La gestion des compétences, édition d'organisation, Paris, 1996, p42.
- 53\_ بلعزوز بن علي، صليحة فلاق، "دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية وواقعها في الجزائر"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 9\_10 نوفمبر، 2010، ص06.
- 54\_ عمار بوشناف، (الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطورها)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص17.
- 55\_ خديجة حريق، مرجع سابق، ص90.
- 56\_ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 75.

- 57\_ جوزيف كيلاذ، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص131.
- 58\_ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص39.
- 59\_ فهيمة عباس، (أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008\_2009، ص133.