

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

Achieving Sustainable Development Strategy through the competitive Advantage of the enterprise

صورية شنبى أستاذ مساعد قسم أ - السعيد بن لخضر أستاذ مساعد قسم أ -

جامعة المسيلة

البريد الإلكتروني : benlakhdars@yahoo.fr

ملخص:

إن صناعة الميزة التنافسية في الوقت الراهن خيار لا بديل له، حيث أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية، مفروضة على كل من يعيش في عالم تحكمه متطلبات العولمة. فالحصول على الميزة التنافسية منطلقا أساسيا لأي نشاط إقتصادي هدفه التفوق والسيطرة على السوق، ولهذا تم إعطاء أهمية كبرى للحصول على هذه الميزة التنافسية. وأصبحت الميزة التنافسية اليوم إستراتيجية بحد ذاتها، تسيطر على أفكار وأذواق العملاء، وتؤكد حالات التميز بين المنافسين، لكن هذا غير كاف بل يجب الحفاظ على هذه الميزة وتمييزها من خلال ما يعرف باستدامة الميزة التنافسية. هذا المصطلح الذي انتشر صيته في الآونة الأخيرة من اجل تطبيق وتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية- الميزة التنافسية- الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract :

Today's competitive advantage industry is an irreplaceable option, where competitive advantage has become a necessity, imposed on everyone living in a world dominated by globalization. The competitive advantage today is a strategy in itself, controls the ideas and tastes of customers, and emphasizes the cases of excellence among competitors, but this is not enough This feature must be maintained and developed through what is known the sustainability of competitive advantage. this term has recently become popular in order to implement and achieve a sustainable development strategy.

Key Words : Competitiveness- Competitive Advantage- Sustainable Competitive Advantage

مقدمة:

في ظل احتدام المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضرورة بمكان بالنسبة لها إيجاد موقع متميز في بيئتها المعقدة والمتغيرة باستمرار لأنها أصبحت نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بها، وذلك من خلال اكتسابها لميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة تميزها عن باقي منافسيها لضمان بقائها واستمرارها.

حيث أصبح لمفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات، فبعدما كانت تمارس نشاطها في بيئة ساكنة اتسمت ولعقود من الزمن باحتكار الدولة لقطاعات إستراتيجية، وعدم الاهتمام بالمنتج والمستهلك، تحول اهتمامها إلى اكتساب ميزات تنافسية تساعدها على الارتقاء بمستوى إنتاجيتها، وتحول دون قيام الاحتكارات التي تقيد حرية اختيار الأسعار والجودة، وتؤدي إلى استخدام أفضل

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

لوسائل الإنتاج لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، والتجارب السابقة أثبتت ذلك من خلال اعتماد الشركات اليابانية والأمريكية على الميزة التنافسية للسيطرة على الأسواق وغزوها، وقد ساعدتهم على ذلك أفكار العالم الاقتصادي بورتير.

الشيء الذي دفع بالمؤسسات الإقتصادية إلى حتمية التفكير الإستراتيجي، نظرًا لمدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية واستدامتها، ومن ثم إكتساب الميزة التنافسية المستدامة. ونظرًا لتعدد عناصر محرك تطور الفكر الإستراتيجي، فقد أصبحت دراسات تطوير وتحديث إستراتيجيات المؤسسة من المواضيع المطروحة للبحث وصولاً إلى تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات الإقتصادية وتوجيه ممارسة الإستراتيجية نحو الأبعاد التي تضمن الأفضلية التنافسية الدائمة وتسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

من هذا المنطلق ارتأينا طرح الإشكالية التالية: **المقصود بالميزة التنافسية المستدامة؟ وما علاقتها بالتنمية المستدامة**

للمؤسسة؟

أهمية واهداف الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة في إبراز مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، من خلال توضيح العلاقة بين التفكير الاستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة. كما نهدف من خلالها إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، باعتبارها إستراتيجية تهدف لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة.

خطة الدراسة: من اجل تحليل واستيفاء هذه الإشكالية من أهم جوانبها اتبعنا المحاور التالية:

أولاً- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية؛

ثانياً- الميزة التنافسية المستدامة؛

ثالثاً- الميزة التنافسية للمؤسسة كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة.

أولاً- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

1- المنافسة والتنافسية: يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلاف مفاهيمي بين المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، ولهذا سنحاول توضيح ذلك.

1-1- مفهوم المنافسة: للمنافسة عدة معاني تتمثل في المزاومة بين عدة أشخاص، أو بين عدة قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، وكذلك العلاقة بين المنتجين والتجار في التصارع على كسب العملاء. وقد اتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون مهما كان عددهم ومجالات نشاطهم، فأصبح يعني عملية تأصيل وانتقاء وتصنيف.¹

كما يشير معنى المنافسة إلى محاولة المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة، لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل.²

1-2- التنافسية وأنواعها:

أ- مفهوم التنافسية: يصعب في نظرنا تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجزئة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.³

-التعريف حسب عوامل التنافسية: يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67.5%- 58.75%- 33.75%، وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

-التعريف حسب السوق: مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

-التنافسية كسلوك: ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ب-أنواع التنافسية: يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك التي تحث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.⁴ ولكن نستطيع تصنيف التنافسية التي هي تكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية إلى صنفين وهما:⁵

-التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

-التنافسية وفق الزمن: تشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

2-الميزة التنافسية:

2-1-مفهومها: عرف lambin الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها⁶. ويعرفها porter تعريفاً أكثر دلالة ويعتبرها بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.⁷

2-2-أنواعها: حاول porter أن يبرهن بأن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة من خلال تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة، ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالٍ وعليه، يمكن استنتاج نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:⁸

أ-التكلفة الأقل: l'avantage par les couts: أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعتبر مصادر هامة للميزة التكاليفية.

ب- تمييز المنتج: différenciation: أي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل: جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، ولذلك يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

2-3-محدداتها: لقد حدد porter ركائز للنظام التنافسي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وقد صاغ porter محددات الميزة التنافسية الدولية في قسمين:⁹

-محددات رئيسية: تشمل أربع عوامل هي ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية.

-محددات مساعدة: تضم الدور الحكومي ودور الصدف.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شني صورية أ. بن لخضر السعيد

3- إستراتيجيات التنافس:

3-1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية: تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.¹⁰ كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودائمة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:¹¹

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛

- الفرص والتهديدات؛

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

3-2- الإستراتيجية العامة للتنافس: الشكل التالي يبين إستراتيجيات التنافس الثلاثة والتي سيتم التطرق إليها فيما بعد :

الجدول 01: الإستراتيجيات العامة للتنافس

1- إستراتيجية تدنية التكاليف	2- إستراتيجية التميز
3.1- إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة.	3.2- إستراتيجية التركيز المبنية على التميز.

Source: M.Porter, "l'avantage concurrentiel des nations", inter edition, paris:france, 1993, p24

ثانيا- الميزة التنافسية المستدامة:

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: تعد الميزة التنافسية المستدامة أو المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة، مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.¹²

كما يعتبر للميزة التنافسية المستدامة علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي:¹³

1-1- طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير... الخ.

1-2- خلية التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمتنافسين.

1-3- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة.

2- متطلبات الميزة التنافسية المستدامة: ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها وإستراتيجيتها، وهي عبارة عن نتاج الإستراتيجية التي توظف وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وصعوبة الإحلال.¹⁴

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس الموارد المادية والقانونية، المالية، البشرية والاتصالية. واتخذت هذه الميزة ثلاثة مجالات رئيسية (تكنولوجية، جغرافية، قانونية)، وتساهم الموارد غير الملموسة أو غير المادية كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة.¹⁵

3- محددات ومصادر الميزة التنافسية المستدامة:

3-1- محدداتها: تتحدد الميزة التنافسية المستدامة وفقا لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر من فترة ممكنة والمتغيرين هما:

أ- حجم الميزة التنافسية: فالميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت جلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة لكي تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق نستنتج أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج.¹⁶

ب- نطاق التنافس: (السوق المستهدف): يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (02) نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوق	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2- النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء الشركة 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 للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، 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 الشركة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الانتاج، منافذ التوزيع

المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: مصر، 1998، ص 87- 88.

يبين لنا هذا الجدول أن 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 تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

3-2-مصادرها: لكي تبقى المؤسسة دائماً في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة، والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال، على إعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظراً لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة¹⁷، وفيما يلي بعض المصادر:

أ-الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ب-الجودة: يجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات المختلفة.

ج-المرونة: لمواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم على أساسها التمييز تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات.¹⁸

د-الوقت: والذي أدى إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المركزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء. ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال:¹⁹

- تخفيض زمن التسليم للعميل؛

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق؛

- تخفيض زمن تحويل العمليات.

هـ-الإبداع: الذي يعتبر بعداً رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على إستكشاف الفرص الجديدة ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بالإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.²⁰

و-المعرفة: التي أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة اليوم هي المؤسسات التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات، تكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج وتسويق جديدة... الخ.²¹

4- حلقة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

4-1- تعريف سلسلة القيمة: لقد توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى: سلسلة القيمة.

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات حيث كانت تطبق في أنظمة الجيش العسكري، وذلك بهدف التقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن، حيث قام بعدها porter بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق.²²

ولقد عرفها على أنها: تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.²³

من خلال هذا يتضح لنا بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم والأهداف التي تطمح الوصول إليها، وذلك على النحو التالي:

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

-تمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة والتي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

-تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

-التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

-التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

4-2- الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة: تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والسعي للتفوق على المنافسين وتصنيف هذه الأنشطة إلى أولية أو أساسية وأنشطة سائدة أو داعمة

حسب الشكل التالي:

الشكل (01): سلسلة القيمة



Source. Porter M. l'Avantage Concurrentiel. Op.Cit. p 53.

4-2-1- الأنشطة الأولية أو الأساسية (الرئيسية): وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة²⁴ وهي تتضمن:

أ- **الامدادات الداخلية:** تعرف بالأنشطة اللوجستية كما يسميها البعض السوقيات الداخلية وترتبط بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المدخلات اللازمة للنظام الانتاجي²⁵، والامدادات الداخلية تحظى بتركيز كبير من طرف المؤسسات لتوفير التكاليف.

ب- **الإنتاج (العمليات):** هي مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشمل أنشطة التشغيل على الآلات، التعبئة، صيانة الآلات والتسهيلات وتحاول المنظمة أن تطبق سياسات التنمية المستدامة في عملياتها الانتاجية من خلال: "الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

* التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي الاجتماعي.

* التشجيع على الانتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية (الإنتاج أكثر بمورد أقل).

* ادماج عنصر ما سمي بإعادة استعمال الفضلات من البداية في تصميم المنتج ونتاجه

فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية والبيئية.

* استخدام سياسة الإنتاج الأنظف.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

ج- الإمدادات اللوجستية أو الخارجية: هي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وفي الوقت المحدد²⁶.

د- التسويق والمبيعات: وتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الاعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق²⁷.

إنّ أصابع الاتهام توجه بشكل مباشر وغير مباشر للمنظمة وأنشطتها التسويقية على أنها أساس الدمار البيئي لذلك على المنظمة اعتماد أساليب وأنماط تسويقية غير ضارة بالبيئة واتباع ما يسمى بالتسويق الأخضر والمتمثل في النشاط السنوي الخاص بالمؤسسة والذي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة.

هـ- الخدمات: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من اصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها²⁸.

4-2-2- الأنشطة الداعمة (الساندة): هي الأنشطة التي تساعد وتدعم القيام بالأنشطة الرئيسية وتشمل هذه الأنشطة كل من:

أ- البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التحتية): تعرف بالبنى الارتكازية وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها²⁹.

ب- إدارة الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان حسن اختيار وتدريب وتنمية الأفراد فهي تشمل كافة أنشطة الموارد البشرية عبر حلقة القيمة ككل³⁰.

ج- التنمية التكنولوجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة مثل أنشطة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية. وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنّها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعلى اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هي سبب في التلوث فعليها أن تحفز وتطور وتنشر تكنولوجيات غير ضارة بالبيئة وذلك وفق ما جاء في البند 9 من المبادئ 10 التي أقرتها الأمم المتحدة في إطار الميثاق العالمي Global compact³¹.

وهذا قد يكون من خلال استخدام التكنولوجيات البيئية التقليدية Class A كأدوات الترشيح والصمامات والحاويات والمواد الكيميائية المستخدمة في تصفية المياه... إلخ أو عن طريق استخدام التكنولوجيات المفضلة بيئياً Class B والتي لها فائدة بيئية³². لأن استخدام مثل هذه التكنولوجيات سوف يدفع ويدعم تنافسية المؤسسة، كما أنه وحسب الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة فإن التحول إلى استعمال تكنولوجيات نظيفة سيخفض من تكاليف التشغيل وبالتالي يوفر الكثير من الأموال على المؤسسة.

د- المشتريات (التجهيزات): وهي تتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة سواء كان رئيسي أو داعم³³. تسعى المؤسسة إلى تبني اعتبارات الشراء الأخضر للمكينات والمعدات من خلال كفاءة في استخدام الطاقة إلى مستوى استهلاك الطاقة وإعطاء دورة حياة أطول للمعدات والآلات والبحث عن إمكانية تدوير المخلفات.

إن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تؤدي هذه الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بطريقة تساعدها على إنتاج سلعة أو خدمة. متميزة بما يساهم في تحقيق قيمة للمستهلك. فأسلوب سلسلة القيمة تستخدم لإجراء تحليل استراتيجي داخلي لنقاط القوة والضعف للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى خلق المزايا داخل المنظمة أو معرفة المشاكل ونقاط الاختناق التي تعاني منها المؤسسة

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

فهذا الأسلوب يوفر فهما أكثر عمقا لطبيعة ومصادر وموارد المزايا التنافسية للمنظمة كما أنه يساهم في تحديد الموارد والقدرات والكفاءات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين وتنمية حتى تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

نستنتج أنه في واقع الأمر الميزة التنافسية لأي مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية وفق سلسلة منظمة تتكامل وتتفاعل فيما بينها، فسلسلة القيمة مؤسسة ما في أي صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة والتي تسمى القيمة.

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من الحياة والحفاظ على الميزة التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

لذلك نقول بأن الميزة التنافسية أضحت اليوم أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها البيئة التنافسية المعاصرة، على اعتبار أن استمرارية أي مؤسسة أصبحت مرهونة بما تملكه من مزايا تنافسية في السوق، تكون كفيلا بأن تشكل لها حماية من أي متغيرات قد تضرب استقرارها مستقبلا، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة بناء وخلق إستراتيجيات تنافسية في سبيل مواجهة مختلف التطورات الحاصلة في محيط الأعمال اليوم.

ثالثا- الميزة التنافسية للمؤسسة كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة:

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التعرف على منافسيها ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها من خلال إستراتيجيات التنافس، وبالاعتماد على الجودة الشاملة من اجل تحقيق التنمية المستدامة، التي تعتبر في حد ذاتها إستراتيجية لتكريس ميزة تنافسية مستمرة ودائمة. ولقد اتفق الباحثون بأن نموذج Porter للاستراتيجيات التنافسية هو المفضل وتشمل هذه الاستراتيجيات والمذكورة سابقا في الإستراتيجية العامة للتنافس: إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

1-1- مفهومها: "تعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسات وتعني قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وبالتالي الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين"³⁴.

1-2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة: من بين الشروط اللازمة لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة نجد ما يلي³⁵:

* نمطية السلع المقدمة بمعنى الإنتاج بمقاس واحد.

* وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

* عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

* وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

* "بناء إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة

والرقابة المحكمة على التكاليف إضافة إلى تخفيض النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث

والتطوير وخدمات البيع والإعلان"³⁶.

1-3- العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التكلفة الأقل: من أهم العوامل نجد³⁷:

* الاستفادة من وفورات اقتصاديات الحجم والخبرة.

* تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

* اختيار إستراتيجيات وقرارات تشغيلية تعتمد على تخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء إلى أقل درجة.

من أهم الشركات المتبعة لإستراتيجية قيادة التكلفة نجد شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجافة وشركة General Electric لصناعة الأجهزة المنزلية.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

1-4- مزاي إستراتيجية قيادة التكلفة: من أهم المزايا التي يوفرها تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة نجد³⁸ :

* الحماية من المنافسين فالمؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس الأسعار.

* للمنتج حصانة ضد العملاء الأقوياء فيما يتعلق بالمساومة على الأسعار.

* إن ميزة قيادة التكلفة المنخفضة يعتبر عائق أمام دخول منافسين جدد وذلك نظرا لتطبيق سياسة الأسعار.

* زيادة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح.

1-5- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة: من بين عيوب هذه الإستراتيجية نجد³⁹ :

* للمنافسين إمكانية إنتاج منتج بنفس الطريقة وبتكاليف أقل.

* في حالة التركيز على التكاليف فقط يمكن إهمال المتغيرات الأخرى كزيادة الطلبات.

* تجارة العمالة بين الدول بتكلفة منخفضة.

* فقدان ميزة التطور التكنولوجي للمنتج.

* تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تفاقم حالة الحرب وبالتالي زيادة احتمالات التصفية والاندماجات.

1-6- إستراتيجية قيادة التكلفة والتنمية المستدامة:

تعتبر التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة وهي تسمح بتخفيض التكاليف وذلك من خلال⁴⁰ :

* الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية فالتنمية المستدامة تحقق الفعالية الاقتصادية من

خلال التقليل في التكاليف.

* التنمية المستدامة تشجع على الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية وذلك بأن تنتج أكثر بموارد أقل

مع إدماج عنصر إعادة استعمال النفايات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وتفادي تبذير

الموارد.

* تسمح بالتحكم في التكاليف من خلال الفعالية البيئية والصيانة الجيدة للمعدات وتقليل الخسائر التي تنجم أثناء العملية الإنتاجية.

* إن التحكم في التكاليف وتقليلها يتعدى الجانب البيئي فالمؤسسة التي تتحرف في منهجية التنمية المستدامة بإمكانها التحكم في

التكاليف الاجتماعية من خلال محاربة حوادث العمل واعتماد التحسين المستمر.

1-7- أمثلة عن مؤسسات تطبق مبادئ التنمية المستدامة:

أ- شركة **HP: HEWLETT PACHARD** : متخصصة في الصناعات الالكترونية، وضعت HP سنة 1992 برنامج

DEF (Design For Environment) وقد ركزت من خلال هذا البرنامج على :

- تصميم منتجات أكثر فعالية في مجال استهلاك الطاقة.

- سهولة التدوير وأقل تلويث للبيئة.

- حيث تسعى HP إلى تخفيض حجم الطاقة الضرورية للتصنيع ولاستعمال المنتجات وتخفيض كمية المواد الأولية المستعملة. وتصميم

معدات سهلة التدوير حيث أوجبت :

- تعيين مسؤول عن البيئة في كل فريق عمل وذلك لتخفيض من الأثر البيئي خلال دورة حياة المنتج.

- التخفيض من كميات المواد المستعملة ومساعدة العملاء على الحفاظ على الموارد الطبيعية

بالاقتصاد في الطاقة أثناء استعمال منتجات HP.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

ب- مؤسسة IBM: **International Business Machines Corporation**: ترى أن الاهتمام بالبيئة ضروري في أنشطتها وذلك لتحقيق أهدافها حيث تسعى إلى:

* تخفيض استهلاك الطاقة.

* معالجة النفايات والحد من التلوث.

* التخفيض من انبعاثات الغاز.

من بين ما قامت به IBM هو إعادة التصميم للتصنيع في مصنع أشباه الموصلات **Semi conducteur** باقتصاد 80 مليون لتر من الماء وتخفيض استعمال 60 ألف لتر من المواد الكيماوية.

2- إستراتيجية التمييز:

1-2- مفهومها: "يقصد بها تلك السياسات والإجراءات التي تحددها الشركة قصد تمييز منتجاتها باستعمال مختلف الآليات التي تسمح لها بخلق خصائص لمنتجاتها تجعلها متميزة ومختلفة عن منتجات المنافسين الآخرين"⁴¹ ومن أهم المجالات التي يمكن التمييز فيها لفترة طويلة نجد⁴²:

- التمييز على أساس الجودة؛

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر؛

- التمييز على أساس التفوق الفني والتحديث.

2-2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز: من بين هذه الشروط نجد⁴³:

- التوازن بين التكلفة الإضافية التي تتحملها المؤسسة من أجل البحث والتطوير والمبلغ الاضائي الذي يدفعه الزبون للحصول على المنتج؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين لهم نفس الإستراتيجية؛

- إن يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

2-3- العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التمييز: من بين هذه العوامل نجد⁴⁴:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

- الاهتمام بالبحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة ومتميزة من حيث التصميم والخصائص والاستخدام والجودة؛

- التركيز على أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك وذلك من خلال تقديم خدمات صيانة وإصلاح ومعلومات حول المنتج

وكيفية استخدامه.

من بين المؤسسات التي تتبع مثل هذه الإستراتيجية نجد: شركة IBM في الحسابات الآلية وشركة Caterpillar لمعدات الميكنة الزراعية والآلات الثقيلة.

2-4- مزايا إستراتيجية التمييز: من بين المزايا التي توفرها إستراتيجية التمييز نجد ما يلي⁴⁵:

- الحماية ضد المنافسين بسبب المهارة والسرعة والتميز؛

- وفاء من طرف الزبائن حتى مع زيادة في السعر (حواجز ولاء ضخمة)؛

- جودة المنتج الذي يعطي صورة قوية للمؤسسة وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛

- إمكانية تعويض خسائر ناجمة عن اختفاء شريحة من المستهلكين بأرباح شريحة أخرى.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

2-5- عيوب إستراتيجية التمييز: من بين هذه العيوب نجد:⁴⁶

- قد تواجه المؤسسة مخاطر المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسيع الشركة في مواردها بسبب المبالغة في التمييز؛
- قدرة المنافسين على تلبية نفس رغبات العملاء ويسعر أقل؛
- مشكلة القدرة على الحفاظ على التمييز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين؛
- صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق.

2-6- إستراتيجية التمييز والتنمية المستدامة: إن انتهاج التنمية المستدامة من طرف المؤسسة يعتبر أحد الوسائل التي تحقق لها

التمييز عن غيرها ويحسن تنافسيتها، وذلك من خلال إنتاج منتجات أكثر حماية للبيئة (المنتجات الخضراء) وتخفيض الأثر البيئي وإدماج البعد البيئي في الإدارة كذلك يسمح لها بالتمييز من خلال اكتساب مسؤولية اجتماعية أو بيئية معينة.

2-7- أمثلة عن بعض المؤسسات التي تطبق مبادئ التنمية المستدامة:

أ- مؤسسة **DANONE**: تعتبر مجموعة **DANONE** أن تحسين النقل وسيلة هامة لتخفيض الأثر البيئي وذلك من خلال:

- تخفيض استعمال الشاحنات التي تعتبر مصدر لانبعاث **CO2** حيث تفضل **DANONE** نقل منتجاتها تامة الصنع بالقطار لذلك قامت بشق طرق للسكة الحديدية داخل المصنع أي 8 كلم من السكة لمرور 150 قاطرة يوميا انطلاقا من المصنع، هذه التهيئة المميزة تسمح بالاقتصاد في 40.000 شاحنة سنويا؛

- تسعى المجموعة بصفة مستمرة إلى تطوير ثقة المستهلكين من خلال ضمان منتجات ذات جودة وسلامة ومراعية للبيئة؛

- تخفيض الأثر البيئي للمنتوج في نهاية حياته بإعادة تدوير النفايات؛

- ضمان الشفافية لمنتجاتها من خلال تكثيف الحوار مع العملاء؛

- ضمان احترام سلسلة التبريد لمنتجاتها.

ب- مؤسسة **Carefour**: الشركة الرائدة في التوزيع متواجدة في 31 بلد يصل زبائنها إلى 25 مليون زبون يوميا هي الرائدة

في تسويق منتجات **BIO** وهي تسعى إلى تحقيق تنمية مستدامة من خلال:

- تحسين كفاءة استخدام الطاقة في مخازنها؛

- ضمان جودة المنتجات بإحتواءها على العلامة الايكولوجية؛

- تحسيس العملاء بضرورة الاستهلاك المسؤول؛

- تفرض على مورديها منتجات تراعي البيئة من بين مورديها **Bouduelle** التي تعتبر المؤسسة الرائدة عالميا في الخضر والتي تراعي

الطبيعة وهذا ما يجعلها تعتبر ذات نوعية أفضل.

3- إستراتيجية التركيز:

3-1- مفهومها: تتمثل هذه الإستراتيجية في تخصص المؤسسة في خدمة شريحة معينة من السوق الكلي بشكل أكثر فعالية وكفاءة

عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية للحصول على موقع أفضل في السوق بواسطة

التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من

خلال:⁴⁷

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

3-2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز: من بين الشروط نذكر:⁴⁸

- وجود مجموعات مختلفة من المشترين لهم حاجات مختلفة واستخدامات مختلفة للمنتج؛
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- محدودية موارد الشركة والتي لا تسمح إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- من أمثلة المؤسسات المتبعة لإستراتيجية التركيز نجد شركة Tandem للحاسبات الآلية وشركة Rolls-Royce المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات؛

-تتطلب إستراتيجية التركيز اختيار القطاع الذي يتم التنافس فيه ثم تحديد قيمة بناء ميزة تنافسية في القطاع المستهدف.

3-3-العوامل المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز: تتطلب تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية

التركيز أمرين أولهما نجاح المؤسسة في تحقيق قيادة التكلفة والثانية التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة⁴⁹.

3-4- مزايا إستراتيجية التركيز: من بين المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز نجد:⁵⁰

-المؤسسة المطبقة لهذه الميزة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر الأوسع؛

- تمكن المؤسسة من التخصص وبالتالي تحسين مصادر الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التمييز؛

- تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

3-5-عيوب إستراتيجية التركيز: من أهم هذه العيوب نجد:⁵¹

- قد تتعرض المؤسسة لمشاكل بسبب غياب الفئة السوقية التي تتعامل معها بسبب تحول المنتج إلى العمومية مع مضي الوقت وهذا يتطلب قدرة الشركة على اكتساب مشترين يكررون الشراء بمستويات مرتفعة؛

- قد تقف المؤسسات الكبيرة التي تملك مبتكرات تكنولوجية جديدة كحاجز من خلال انتاج نفس المنتج الموجه لنفس الفئة المتعامل معها؛

- الشركات المنافسة قد تكون أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.

3-6- إستراتيجية التركيز والتنمية المستدامة: رغم شدة المنافسة إلا أن المؤسسة وياستها للتنمية المستدامة تكتسب ميزة

تنافسية بتطبيقها لمعايير البيئة والتي تستقطب خاصة الأسواق المتخصصة المستعدة لدفع مبالغ كبيرة للحصول على منتجات غير ضارة بالبيئة.

4- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في ظل التنمية المستدامة: لقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة

دور كبير في دعم تنافسية المؤسسة وتحسين كفاءتها وتعظيم فرصها للتواجد عالمياً، حيث تعد جودة السلع والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك لضمان رضا عملائها وزيادة ربحيتها وتعزيز مركزها التنافسي. يعد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة سبيلاً رئيسياً للتأهيل التنافسي، إنه في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المنظمات تحديات كبيرة متمثلة في كيفية وصول المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي.

4-1- تعريف الجودة: وفقاً للفلسفة السائدة حالياً فإن الجودة "تعني الخلو من العيوب أو إنجاز الشيء على الوجه المطلوب عند

القيام به للمرة الأولى"⁵².

4-2- أهمية الجودة: تتمثل أهمية الجودة في:

- تحسين سمعة المؤسسة؛

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

- تقليل الهدر في الموارد؛

- زيادة الحصص السوقية وتحسين الربحية؛

- تقليل التكلفة.

4-3- تعريف إدارة الجودة الشاملة: هناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة منها: حسب وليم إدوارد ديمينج ويعرف على أنها طريقة إدارة المنظمة وتهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمدة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع. وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري يركز على الموارد البشرية ويهدف إلى تطوير وتحسين مستمر في الخدمة المقدمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة⁵³. من خلال التعريفين يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تبحث عن الفعالية في الأداء من خلال مشاركة الأفراد في عملية التحسين والتطوير.

4-4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة نجد:

- تحقيق رضا الزبون؛

- التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة؛

- اعتماد المشاركة الجماعية في أداء المهام المختلفة؛

- اعتماد التدريب والتعلم؛

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جودة الموارد البشرية وجودة التكنولوجيا وتحقيق جودة المنتج أو الخدمة.

4-5- المواصفات القياسية الدولية وعلاقتها بالتنمية المستدامة:

أ- مفهوم ISO: ISO هو اختصار ل: المنظمة العالمية للتقييس "International organization of standardization"

مقرها في جنيف في سويسرا تضم أكثر من 100 دولة تهتم بتوحيد الموصفات والمقاييس في العالم "وهي عبارة عن اتحاد من هيئات وطنية لوضع المعايير هدفها تسهيل تبادل السلع والخدمات على مستوى العالم ويتم ذلك من خلال عملية توافقية تعاونية تؤدي إلى وضع معايير خاصة لعمليات الصنع والسلع"⁵⁴.

ب- فوائد الحصول على شهادة ISO:

- تحسين استقرار وثبات المنظمة وزيادة الثقة بإنتاجها وخدماتها؛

- توفير لغة ومصطلحات موحدة وواضحة على الصعيد العالمي؛

- توفير سبل الرقابة الذاتية؛

- إتاحة المجال للمؤسسة للدخول إلى السوق العالمي؛

- أداء أفضل في عملية صنع القرار؛

- تنمية روح التفاعل الاجتماعي وروح الفريق الواحد؛

- تحسين مستمر وتركيز على الوقاية أكثر من العلاج؛

- تحقيق الربحية المستهدفة؛

- علاقة متينة بين الموردين والعملاء وحماية البيئة.

ج- مواصفات ISO 14000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: لإدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة تلجأ المؤسسات إلى

الاستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها. ومنها نجد مجهودات الهيئات الدولية للتقييس.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية أ. بن لخضر السعيد

- مفهوم سلسلة مقاييس أيزو 14000: هي مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل البيئة. وأكثرها تدولا هي أيزو 14001.

- مزايا الحصول على شهادة أيزو 14000: من بين المزايا التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها نجد:⁵⁵

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛

- تقليل الفاقد والحد من التلوث؛

- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛

- التحسن المستمر؛

- الفائدة الملحقه بمنتجات الشركة وخدماتها؛

- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة؛

- تحسين صورة المؤسسة وأداءها البيئي مما يفتح أسواق التصدير؛

- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين والعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات؛

- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى العاملين بالشركة؛

- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة؛

- تحسين الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

- سلسلة ISO 14000 والاستفادة منها: لقد بين المسح الذي أجرته إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة لمجموعة

من

المؤسسات التي طبقت نظام ISO 14000 أن كافة هذه الشركات قد استفادت وبشكل فعلي من تطبيق نظام إدارة الجودة حيث أن⁵⁶:

- 65% من المؤسسات حسنت سمعتها، 61% من المؤسسات استفادت ماديا وبشكل مباشر.

- 40% من المؤسسات حسنت علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

- 28% من المؤسسات حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين.

- 23% من المؤسسات ساهمت الشهادة في بقائها وتجنبها للإختبار.

- 12% من المؤسسات حسنت ظروف العمل لديهم.

5- إستراتيجية التنمية المستدامة لتكريس الميزة التنافسية: بعد تعرضنا للإستراتيجيات التنافسية والتي تتماشى وإستراتيجية التنمية

المستدامة تأتي الإجابة على سؤال هام وهو: هل إستراتيجية التنمية المستدامة هي في ذاتها سببا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مهما

كانت الإستراتيجية التنافسية التي تمارسها هذه الأخيرة؟

إن المتتبع للأوضاع الاقتصادية العالمية يلاحظ كيف أن المؤسسات الاقتصادية العالمية أصبحت تستعمل شعار التنمية المستدامة في

إعلاناتها لجلب الانتباه وكعنوان رئيسي لإستراتيجيتها المتبعة وتأتي بعد ذلك الامتيازات التي تمنحها هذه الأخيرة لريائتها من أسعار

مناسبة وجودة عالية، وهذا بعد انتشار الوعي بأهمية وضرورة التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة وما ينطوي عنه من المحافظة على البيئة

بتطوير المنتجات الصديقة للبيئة، واستعمال التكنولوجيا المحسنة، والتفليل من استنزاف الموارد وإعادة الرسكلة.

هذا الوعي مس المنتجين والمستهلكين على حد سواء، حيث انتشرت المنتجات الخضراء والسيارات الصديقة للبيئة وحتى المباني

الخضراء وكمثال عن هذه الأخيرة مدينة "مصدر" والتي استعملت أحدث التكنولوجيات النظيفة لخدمة التنمية المستدامة. هذه المدينة

والتي تقع في إمارة أبو ظبي تعتبر أول مدينة محافظة على البيئة وخالية من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، والنفايات في العالم

وتحتوي هذه المدينة على جامعة متخصصة في تكوين الإطارات في مجال التنمية المستدامة، ومن مميزات هذه المدينة أن إصدار غاز ثاني أكسيد الكربون 0%، كما أن كل الطاقة المستخدمة فيها تكون من مصادر متجددة أو نظيفة، ولا تستعمل فيها سيارات مستعملة للوقود الأحفوري أو البترول وبالتالي فإن سكان هذه المدينة يكونون ملزمين بتحمل المسؤولية اتجاه محيطهم وبيئتهم، وبالرغم من أن مشروع المدينة لم يكتمل بعد إلا أنه وبسبب تميز هذه المدينة بالتنمية المستدامة تهافتت الدول والمؤسسات والأفراد سواء للمساهمة في إنجاز مشاريع صديقة للبيئة أو حجوزات لأماكن ومقار داخل المدينة كما هو الحال بالنسبة لسويسرا التي حجزت مقرا لسفارتها. وبالتالي فإن هذا المشروع يعكس مدى الميزة التنافسية التي منحها التنمية المستدامة لمدينة لم تعد كباقي المدن في العالم ليس لسبب إلا لأنها تتبنى نمط عيش مستدام، مراعي للمشاكل البيئية وهذا ما جعل الكثير من الدول تسعى لإتباع نفس النهج.

خاتمة:

مع التغيرات التي يعيشها عالمنا المعاصر، أصبحت التنافسية نتيجة حتمية وسممة رئيسية تحكم وتوجه عالم الأعمال، مما اثر على تعايش المؤسسات في ظل بيئة تنافسية سممتها العولمة وانفتاح الأسواق، وأصبح اقتحام الأسواق والتنافس من منطلق الميزة النسبية تفكيرا تجاوزه الأحداث والدراسات، فارتبط نجاح المؤسسات واستمرارها بتحقيق مزايا تنافسية تتصف بالاستدامة. وقد قدم بورتر نموذجاً لفهم سيورة الأنشطة داخل المؤسسة، وكيفية تفاعلها مع بعضها بشكل يؤدي إلى دعم استمرارية تنافسية المؤسسة، ويكسبها صفة التميز في الأداء.

كما أن التزام المؤسسات وتماشيا مع مبادئ التنمية المستدامة، يسمح لها بتحقيق كفاءة الاستخدام للموارد ويحسن جودة منتجاتها، مما يحقق لها مزايا تنافسية متواصلة، خاصة تلك التي تتبنى استراتيجيات واضحة حول الأداء البيئي.

نتائج الدراسة: من خلال محاور الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، يمكن إبراز أهمها من خلال الآتي:

- تعتبر تنافسية المؤسسة محصلة لمجموعة من القوى الداخلية والخارجية، تتكامل فيما بينها من اجل إظهار قدرات المؤسسة تجاه المنافسين والتميز عليهم، لتحسين المركز التنافسي؛
- اكتساب مزايا تنافسية مختلفة ومتميزة يحقق نمو تنافسية المؤسسة، ويعطيها خصائص التفوق أمام المنافسين، إما من خلال تدنية التكاليف أو بتميز المنتجات؛
- الإستراتيجية التنافسية تبين الكيفية التي تمكن المؤسسة من التنافس في ميدان الأعمال في ظل المتغيرات البيئية؛
- إن الاستراتيجيات الثلاثة لبورتر تمثل إطاراً يحدد أهداف المؤسسة لبناء المركز التنافسي ومواجهة المنافسين؛
- أصبح أمام المؤسسة ضرورة ملحة تتمثل في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، تتوقف على عدة مصادر، متطلبات، ومحددات؛
- من اجل تحقيق استدامة الميزة التنافسية لمؤسسة يجب عدم تطبيقها من طرف المنافسين، سواء الحاليين او المحتملين، وعدم القدرة على تقليدها بسهولة.

المقترحات:

من خلال الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب على كل مؤسسة تطبيق إستراتيجية تنافسية كأداة تستخدمها للتكيف مع بيئتها، من خلال مجموع القرارات المتخذة؛
- ضرورة تبنى استراتيجيات واضحة، تسعى لتحسين جودة أعلى لمنتجات المؤسسة، وتعزز قدراتها التنافسية وترفع قيمتها من اجل حصولها على ميزة تنافسية؛
- حتمية فهم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية بإعادة النظر في ثقافة وإمكانيات المؤسسة؛
- الدراسة المستمرة والتطوير، لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة تنمي الحصة السوقية، وتحقق البقاء للمؤسسة؛
- لاستدامة الميزة التنافسية لا بد من الاعتماد على مصادر كالإبداع والمعرفة والمرونة...، واعتماد استراتيجيات تنافس تتماشى ومتطلبات ومحددات ومصادر الاستمرارية، وتطبيقها بفعالية قصد بلوغ التوافق مع مبادئ وأهداف التنمية المستدامة.

تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

أ. شنبى صورية

أ. بن لخضر السعيد

الهوامش:

- 1 - أحمد محمد محرز. الحق في المنافسة المشروعة في مجال النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، بدون دار نشر: القاهرة، 1994، ص7.
- 2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة: مصر، 2001، ص101.
- 3 - شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد: جامعة الجزائر ، 2005، ص07.
- 4 - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاسكندرية: مصر، 1997، ص25.
- 5 - شقارة هجيرة، مرجع سابق، ص08.
- 6 - Jean jaques lambin, le marketing strategique, edition paris, paris:france,1993.p209.-
- 7 - M.PORTER, "l'avantage concurrentiel des nations", inter edition, paris:france,1993.p48.
- 8 - M.PORTER, op.cit,p126-147.
- 9 - M.PORTER, la concurrence selon Porter.village mondiale.Paris:France.1999.pp174-204.
- 10 - فلاح حسن عدادى الحسيني، الادارة الاستراتيجية: مفهومها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص17-18.
- 11 - نفس المرجع، ص18.
- 12 - أ.د. زكريا مطلق الدوري، أ. أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري عن منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، شلف. ص09-10.
- 13 - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: مصر، 1998، ص102.
- 14 - Barney.j.b, birm resources and sustaining competitive advantage, journal of management, n°17, 1991.p99.-
- 15 - زكريا مطلق، مرجع سابق. ص10.
- 16 - عبد الله بلوناس، بوزيدي محمد. طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. ص05.
- 17 - Michel Bisac ,Diagnostic Stratégique: Evaluer la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, paris: France.2005.p01.-
- 18 - عبد الله بلوناس. مرجع سابق. ص ص 9-10 .
- 19 - نبيل خليل مرسي. مرجع سابق. ص18.
- 20 - عبد الله بلوناس. مرجع سابق. ص11.
- 21 - نفس المرجع. ص11.
- 22 - Hamadouche A. méthode et outil d'analyse stratégique, les indispensable de la gestion, Alger.2000.p85.-
- 23 - M.PORTER, "l'avantage concurrentiel", op.cit,p49.-
- 24 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، الأردن، 2007، ص 319.
- 25 - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2007، ص 137.
- 26 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 319.
- 27 - فرحات غول: "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 80.
- 28 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 320.
- 29 - نفس المرجع، ص 320.
- 30 - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 139.
- 31 - د. عثمان حسن عثمان، "دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في إطار التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة 07 و 08 أبريل 2008، ص 520.
- 32 - نفس المرجع، ص 496.
- 33 - فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مرجع سابق، ص 81.

- 34- روبرت إيتس- ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة وبناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 302-303.
- 35- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 241.
- 36- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 418.
- 37- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 241.
- 38- روبرت. إيتس. ديفيدلي، مرجع سابق، ص 315-316.
- 39- روبرت إيتس. ديفيدلي، مرجع سابق، ص 322.
- 40- د. بقة الشريف، أ. العايب عبد الرحمان، "التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في ملتقى التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 151.
- 41- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 243.
- 42- نفس المرجع، ص 244.
- 43- نفس المرجع، ص 244.
- 44- نفس المرجع، ص 245.
- 45- روبرت إيتس. ديفيدلي، مرجع سابق، ص 338.
- 46- نفس المرجع، ص 338.
- 47- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 246.
- 48- نفس المرجع، ص 247.
- 49- نفس المرجع السابق، ص 248.
- 50- روبرت إيتس. ديفيدلي، مرجع سابق، ص 349.
- 51- نفس المرجع، ص 351.
- 52- عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص 336.
- 53- قويدر عياش، "الجودة الشاملة كأداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، نص مقال، جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- 54- كرايغ ميلسر. توماس فلاين، ترجمة مركز التعريب والبرجمة، "دليل الجيب إلى ISO 14000"، الدار العربية للعلوم، 1999، ص 9.
- 55- د. بقة الشريف، أ. العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 175-176.
- 56- نفس المرجع السابق، ص 176.

المراجع:

-الكتب بالعربية:

- أحمد محمد محرز. الحق في المنافسة المشروعة في مجال النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، بدون دار نشر: القاهرة، 1994.
- روبرت إيتس- ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة وبناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل النشر، الأردن، 2007.
- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: مصر، 1998.
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2007.
- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الاسكندرية: مصر، 1997.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة: مصر، 2001.
- عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، 1999.

-فلاح حسن عداوي الحسيني، الادارة الاستراتيجية:مفهومها-مداخلها-عمليات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

-الكتب بالفرنسية:

-Hamadouche A. methode et outil d'analyse strategique, les indispensable de la gestion, Alger.2000.

-Jean jaques lambui, le marketing strategique, edition paris, paris:france,1993.

-M.PORTER,"l'avantage concurrentiel des nations", inter edition,paris:france,1993.

-M.PORTER,la concurrence selon Porter.village mondiale.Paris:France.1999

-Michel Bisac ,Diagnostic Stratégique: Evaluer la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, paris: France.2005.

-المقالات:

-كرايغ ميلسر .توماس فلاين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، "دليل الجيب إلى ISO 14000"، الدار العربية للعلوم ، 1999.

-Barney.j.b, birm resources and sustaining competitive advantage, journal of management, n°17, 1991.

-الرسائل الجامعية:

-فرحات غول: "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006

-شقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد:جامعة الجزائر ، 2005.

-مداخلات الملتقيات:

-أ.د زكريا مطلق الدوري، أ.أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري عن منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف.

-عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد.طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

- د. عثمان حسن عثمان، "دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية"، مداخله في إطار ملتقى التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة. 07 و08 أفريل 2008. جامعة فرحات عباس سطيف.

- د. بقة الشريف، أ. العايب عبد الرحمان، "التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسة الاقتصادية"، مداخله في ملتقى التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة.جامعة فرحات عباس سطيف.