

الفصل الثاني

القدرة التنافسية و دور الدولة في تحسينها

المبحث الأول: الأساس النظري لمفهوم التنافسية.

المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية, عواملها و مؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: تنمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أدت التطورات التكنولوجية و التقنيّة الحديثة التي حدثت في نهاية القرن العشرين إلى إحداث تغييرات كبيرة في قطاعات التصنيع و الإنتاج و الإدارة و التسويق كما أدت إلى أن أصبحت معدلات التغيير عالية بالنسبة للأداء التقليدي و الآليات و التقنيات و أساليب الأداء القديمة و أصبحت الآليات الحديثة أكبر فاعلية و أكثر كفاءة.

مما أوجب ظهور مشكلات تحديث الصناعة و أصبحت القدرة على المنافسة من عناصر إقامة و تنفيذ المؤسسات الصناعية و أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات و استمراريتها.

يحظى موضوع تطوير القدرة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات و أولويات مختلف دول العالم خاصة النامية منها، ذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم و المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة و الاندماج في الاقتصاد العالمي و سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق ما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية و انتشار ظاهرة الاندماج و التملّك بين الشركات و المؤسسات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

إنّ هذه التغييرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرصاً عديدة لجميع المؤسسات في معظم الدول ، حيث تنتهج هذه الدول سياسات صناعية لإجبار المؤسسات على إعادة تنظيم هياكلها الإنتاجية و تحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدّمة.

و في سبيل الإلمام ببعض القضايا و المفاهيم الأساسية للتنافسية و الأسس التي تقوم عليها و الأسباب الداعية لضرورة التوجّه إليها، إضافة إلى توضيح للعلاقة بين مفهومي التنافسية و القدرة التنافسية، الخطوات العملية اللازمة لتحسين القدرة التنافسية من خلال السياسات الصناعية، و لتحقيق بعض أغراض البحث خلال هذا الفصل، ارتأينا تقسيمه إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: الأساس النظري لمفهوم التنافسية.

المبحث الثاني: مفهوم القدرة التنافسية، عواملها و مؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: تنمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول

الأساس النظري لمفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، فأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و كيفية تطويرها

لقد تم تحديد مفهوم التنافسية على أساس ثلاث مستويات منها ما هو على مستوى الدولة و مستوى القطاع و مستوى المؤسسة , هذا ضمن تطورها عبر فترات زمنية مختلفة.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلّق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين الشركات ، و يختلف الكتاب و الباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنّها فكرة عريضة تضمّ الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر أنّها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر و التجارة.

لذلك نجد أنّه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه , الأمر الذي يعني أنّ تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة للعديد من المهتمين به , فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف و البعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدّل النمو و الإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية.

و نظراً لعدم ضبط مفهوم التنافسية فإنّه لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات للتنافسية بحيث يمكن أن تحقق تنافسية المؤسسة , ذلك عبر تقليص حجم المدخلات أو تكلفتها (كالتخلّص من العمالة) فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معيّن من مدخل العمل فإنّ جانباً من المنافع المحصلة على مستوى المؤسسة أو (الصناعة) يمكن أن يقابلها لدى مستوى الاقتصاد الوطني في الدخل و الرفاهية الناجمة عن التخلّص من العمالة ما لم يتمّ استيعاب تلك العمالة في مؤسسات أو مشاريع أخرى, لذلك قد يتطابق المفهوم إذا كان تحسين تنافسية المؤسسة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل.

و لهذا فإنّه من المناسب أن يجرى التحليل على مستويات ثلاث:

مستوى الدولة (الاقتصاد الوطني), مستوى القطاع, مستوى المؤسسة.

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعرّف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي". كما تعرّف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية

(4S Commission On Industrial Competitiveness) تنافسية الدولة بأنها

" قدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية و في الوقت نفسه تحافظ و توسّع الدخل الحقيقي للمواطنين".¹

و تعرّف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها " الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرّة و عادلة لإنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، و في نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".³ هذا و يرى البعض أنّ التنافسية هي " قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية.

يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ تنافسية البلد تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يبدّم الاهتمام بالتشغيل و اعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المشروعات. فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، و إنّما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة) . و هذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معوقة لها.

و من ثمّ فإنّ أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، و التي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي (مثل وفرة أو ندرة عوامل معيّنة، الموقع الجغرافي، حجم الدولة، عدد سكانها... الخ) و بعضها خاص بنوعية السياسات و التشريعات الاقتصادية و الاجتماعية التي تضعها الدولة، و بطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة و الذي يحدد علاقاتها بالمؤسسات الإنتاجية و الخدماتية و مدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي.

و بما أنّ الميزة التنافسية لبلد ما تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدّل نمو مرتفع و مستمر لدخل الفرد و بالتالي ارتفاع مستوى المعيشة لأفراده، فإنّ معدّل الصادرات و مستوى تدفق الاستثمار الأجنبي يعدّان أهم المحددات التي تؤثر في هذه المقدرة لما لهما من أثر كبير في رفع معدّل الدخل الفردي إذا ما تمّ توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية، إذ من الملاحظ أنّ الدول التي تستمر في اعتمادها على إنتاج سلع ذات قيمة مضافة متدنية كمكوّن أساسي من صادراتها هي الدول صاحبة أدنى معدّل معيشة للفرد، ذلك أنّ مثل هذا النوع من

1 علي توفيق الصادق، " المنافسة في ظل العوامة: القضايا و المضامين"، سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد

العربي، (العدد الخامس، أبو ظبي، أكتوبر 1999)، ص 33

الإنتاج من شأنه أن يعتمد على الأجور المتدنية لتدني المستوى المطلوب للعاملين فيه, كما أن مثل هذه الدول التي تعتقد بأدائها تسيير في الطريق إلى الرخاء هي في الحقيقة تدخل في حلقة مفرغة بسبب ضغطها الدائم والمستمر على الأجور لتخفيض تكلفة الإنتاج, و مواكبة التذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام, الأمر الذي يترتب عليه صعوبة تحسين الإنتاجية, و بالتالي الابتعاد عن مستويات الإنتاجية المقبولة للعمالة, و في النهاية انخفاض أجورهم تبعاً لذلك, و هكذا تستمر الدولة في الدوران داخل حلقة مفرغة و على العكس من ذلك فإنّ الدول التي تعتمد في صادراتها على السلع المصدّعة ذات القيمة المضافة العالية, بهامش ربح مرتفع يكون دخل أفرادها مرتفعاً كنتيجة لارتفاع المستوى المطلوب للعاملين في هذه الصناعات من خلال إنتاجهم و بالتالي فهي تدخل في حلقة منتجة تؤدي في نهاية الأمر إلى الرخاء و الازدهار حيث ترتفع الأجور مع ارتفاع الإنتاجية و تميّزها.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني " قدرة الشركات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة, دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية"¹ و بالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة, و تقاس تنافسية صناعة معيّنة من خلال الربحية الكليّة للقطاع, و ميزانه التجاري و محصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج, إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

و يكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكليّة للعوامل (TFP) فيه مساوياً لها لدى المؤسسات الأجنبيّة المزاخرة أو أعلى منها أو يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها و ثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكليّة للعوامل و نموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية, و أجرت تقسيماً لفوارق التكلفة و أصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة

فطبقاً لتعريف هيئة التجارة و الصناعة البريطانية فإنّ مفهوم التنافسية يعني " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعيّة الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"².

كما عرّف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأدائها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحليّة و الدوليّة, ممّا يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة" و يندم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و

1 Enright, Michael J; " the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering ", London, Macmillan, Forthcoming, 1999 , p 5.

2 Oughton, " Competitiveness Policy in the gos", the Economic journal, 107(444) 1997. pp. 1484-1485

التكنولوجيا) و تعدّ تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دولياً و المستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة هو محل الاهتمام في هذا البحث, كما يتضح أنّ العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها سابقاً (الدولة, القطاع, المؤسسة) هي علاقة تكاملية إذ أنّ أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة غير أنّ وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكماً و في المقابل فإنّ تحقيق الدولة لمعدّل مرتفع و مستمر لدخل الفرد يعدّ دليلاً على أنّ النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

و تجدر الإشارة أنّ البعض يخلط بين مفهوم التنافس (المنافسة) و القدرة التنافسية إلا أنّ هناك فرق مفاهيمي مهم بينهما في حين أنّ التنافس (المنافسة) هي الشروط التي يندم وفقها الإنتاج و التجارة في الدولة المعنيّة و بالتالي الشروط التي تصف السوق في هذه الدولة بينما نجد التنافسية بصفة عامة هي قدرة الدولة على تصريف بضائعها في الأسواق الدوليّة و لا شك أنّ التنافس و التنافسية يؤثران على بعضهما البعض الآخر حيث أنّ اشتداد المنافسة في الأسواق المحليّة سوف تزيد من التنافسية الدولية و العكس صحيح أي أنّ رفع القدرة التنافسية للدولة سيكون لها تأثير على شكل التنافس في الأسواق المحليّة.

كما يقصد بالتنافسية الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتمّ بها.

و تؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع و التضارب و الرغبة في المخالفة و التميّز على الآخرين، كما تعني المنافسة كل الجهود و الإجراءات التي تلجأ إليها المؤسسات لتعويض دخول منتجين جدد في نفس الصناعة و العمل على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الانفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين، كما تشير المنافسة إلى محاولات المؤسسات القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات و الخدمات البديلة في السوق و محاولة صرفها عن تعاطي تلك البدائل.

و مهما اختلف مفهوم المنافسة (التنافس) عن مفهوم التنافسية فإنّ أحدهما مدّصل بالآخر و لازم له و لا بدّ من تشجيع المنافسة في داخل كل بلد من البلدان النامية لتمكين مؤسساتها من تحقيق قدرات التنافسية تستطيع معها التنافس خارج الحدود و التطوّر اتجاه المنافسين الأجانب ضمن حدودها ذاتها¹.

1 Austin, J.E "Managing in Developing Countries:Strategie Analysis and operation techniques.NewYork,the Free Press , 1990, p 40 .

إنّ المفهوم الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى تنافسية المؤسسة فلا يمكن أن تكون مؤسسات تنافسية إلاّ إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، و قد قدّم أوستن (Austin) نموذجاً لتحليل الصناعة و تنافسية المؤسسة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية و هي:

أ. تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

ب. قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

ج. قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.

د. تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المؤسسة).

هـ. المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاته.

و يشكل هذا النموذج عنصرًا هامًا في السياسة الصناعية و التنافسية على مستوى المؤسسة و جاذبية المنتجات لمؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد و خاصة في مجال البحث و التطوير . و هكذا فعلى مستوى المؤسسة فإنّ الإنتاجية تشكل مؤشرًا هامًا للتنافسية و يمكن للدولة أن تساهم في صنع مناخ مناسب لممارسة إدارة جيّدة في المؤسسات من خلال:

1. توفير استقرار الاقتصاد الوطني.

2. خلق مناخ تنافسي و خاصة إزالة العقبات التي تعترض التجارة الوطنيّة و الدوليّة.

3. إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات.

4. تحسين الخدمات العمومية، التحويل، رأس المال البشري (باعتبار الدولة المكوّن الأساسي له).

تتصف العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة سابقا ، المؤسسة الاقتصادية ، القطاع و الدولة بأنها علاقة تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر ، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرات تنافسية على الصعيد الدولي ، فبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على الصعيد الدولي .

لكن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية عالية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة قطاعا ، و في المقابل فان تحقيق الدولة لمعدل مرتفع مستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الولي .

و لقد أشارت تقارير دولية ، أن مستوى معيشة الدولة يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها و قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر و لا يعتبر تنافسية إحدى المؤسسات العاملة في دولة ما مقياسا على القدرة التنافسية ، حيث يمكن أن يعزى نجاح مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يسهل محاكاتها من طرف المؤسسات الأخرى و لهذا يلجأ بعض الباحثين لدراسة القدرة التنافسية لصناعة معينة من جهة و كافة النشاطات المتعلقة و المرتبطة بها من جهة أخرى

انطلاقاً من نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية ، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل و لو بصفة نسبية¹ .

الفرع الثاني: كيفية تطور التنافسية²

لقد عرفت فترة السبعينات أزمتين بترولييتين تلتها فترات من الكساد تميزت بمعدلات تضخم عالية في الدول الصناعية وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية، مما أدى إلى تقسيم المنشآت الكبيرة إلى وحدات إستراتيجية صغيرة تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة بهاو التعامل معها بفاعلية وقد أصبح عالم الأعمال يتصف حالياً بالتغير والتطور المستمر والسريع، مما يمنح الفرص للمؤسسات التي تكون مستعدة لها، وتشكل تهديداً على تلك التي تتعامل معها ببطيء.

إذ أصبحت الأسواق تزدهم بالمؤسسات والمنافسة تحدد وتتزايد، وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات، مما أدى إلى ظهور ما يدعى بالتنافسية، وهو الانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية، والتي تشكل تحدياً جديداً بالنسبة للمؤسسات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية. والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي " المرونة الإستراتيجية" ، بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على وضع وتحديد توجه عام وواضح، مع القدرة على التكيف مع تطور احتياجات العملاء والتهديدات والفرص التي تظهر في السوق التنافسية.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية، أهميتها ، أسبابها و أهدافها

لقد شهدت التنافسية تطورات مع تطور الأسواق من محلية إلى دولية ، وهذا لأهميتها على السياق الوطني و العالمي .

الفرع الأول: أنواع التنافسية³

و تصنف التنافسية إلى صنفين:

أولاً: التنافسية بحسب الموضوع : و تتضمن نوعين:

1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، بعد ذلك أمراً غير صحيحاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

2- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو أقل التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل (الصين) .

1 - فريق التنافسي الأردني ، التنافسية و تجربة الأردن ، وزارة التخطيط و التعاون الدولي ، الأردن ، 2003، ص03

2 - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخزربة قسم علوم التسيير، سنة 2005، ص87

3 عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002، ص11-12.

ثانياً: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

- 1- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية, غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج, كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق, أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية, فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
 - 2- القدرة التنافسية: بين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير, حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها, فكل معيار يعتبر ضروري, لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية, و تبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة, و لكنه لا يكفي بمفرده.
- و على خلاف التنافسية اللحظية, فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية, و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفّرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته, و يشير تقرير التنافسية العالمي¹ إلى أنّ الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

و سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنّه لا بدّ في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى

حتميات القرن الحادي و العشرين، و من المعلوم أنّ المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس و ليست الدول و عليه فإنّ المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها و للدخول في الحلقة المنتجة و إحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار و النمو لا بدّ من إدراك أنّ التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بدّ من استثمار و استغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق و الزبائن و المنتجات ذات النوعيّة و الجودة العالية و كل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة

تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الارتقاء بمستوى نوعيّة الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار.

و عليه فإنّ توفير البيئة التنافسية يعدّ وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة.

¹ World Competitiveness Report, Johnson, Gery and Scholes, Kevan 1997, P29

هذا بالإضافة إلى أنّ القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير. وبالتالي أصبح ما يميّز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة (الميزة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

الفرع الثالث: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الصناعي المعاصر, ومن العوامل التي

تمثّل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيّرات هي من أهم تلك الأسباب¹:

أولاً: ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدوليّة نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) و منظّمة التجارة العالميّة.

ثانياً: وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبيّة في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطوّر أساليب بحوث السوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ثالثاً: سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات الصناعية المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و شبكات الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

رابعاً: تدفّق نتائج البحوث و التطورات التقنيّة و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال الصناعي **خامساً:** مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبيّة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحوّل السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوّة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

و نتيجة للأسباب السابقة يتمتّع المستهلكون و المشترون عموماً سواء من الأفراد و المؤسسات بميزة تعدّد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة ممّا يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أيّ المزيد من التنافس لإرضاء العملاء و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتّع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلميّة و نتائج التطويرات التقنيّة نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي و التطوير التقني , التي تتولاها

1 - علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة و النشر. القاهرة. 2001 , ص 102.

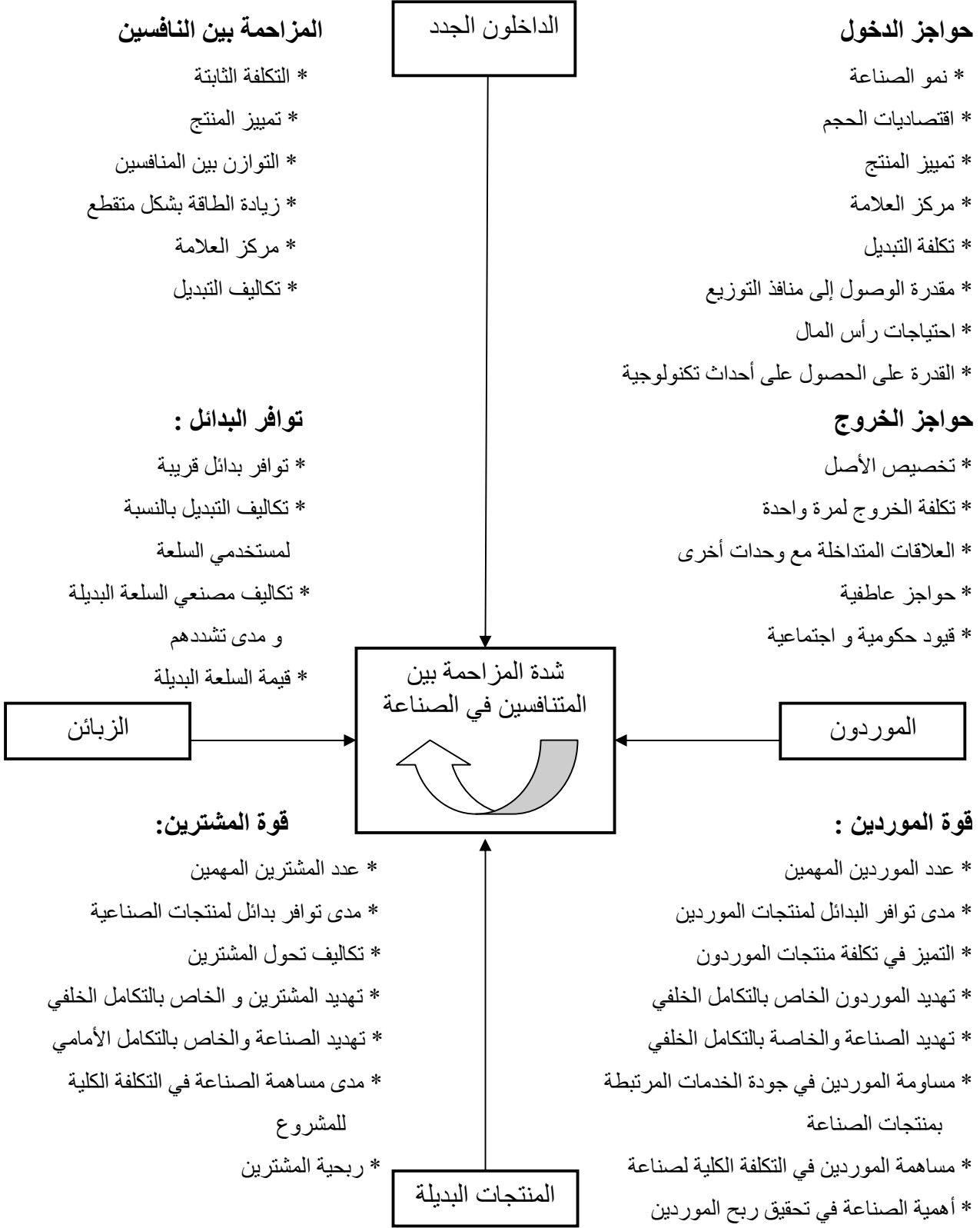
مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الاستشارات و البحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال. و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطورات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات صناعية مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث و التطوير خاصة بها. و من ثم توفر الاستثمارات الطائلة و التي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت و الجهود ، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية و النتيجة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم ، بالنسبة لأغلب السلع و الخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين* ، الذي يتمتع بفرص بديلة و يتنافس المنتجون على إرضاءه و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية

و ضع الاقتصادي مايكل بورتر (porter) نموذجاً لتحليل الصناعة و قوى التنافس ، حيث يرى بان المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس ، كما هو مبين في الشكل (6) و الذي يطلق عليه نموذج القوى الخمس (five-forces model). و يشير لتحليل هذه القوى إلى تحديد و معرفة جاذبية القطاع الصناعي ، من خلال مردود و كثافة المنافسة فيه على اعتبار أن الضغط الذي تحدثه هو المحدد لتلك الجاذبية من الناحية الإستراتيجية ، فان القوة أو القوى التي لها اثر كبير تلعب دوراً حاسماً من قطاع لآخر كما يؤكد بورتر على ضرورة التمييز بين الهيكل الأساسي للقطاع الذي تعكسه تلك القوى ، بين العوامل قصيرة المدى التي من شأنها أن تؤثر على المنافسة و مردودية القطاع مثل اضطرابات الوضعية الاقتصادية خلال الدورة الاقتصادية ، الارتفاع المفاجئ في الطلب ، الاضطرابات و ندرة الموارد الأولية الخ¹. لكن اختيارنا لهذا النموذج يرجع إلى انه المرجع الأساسي لكل الدراسات التي اختصت أو حاولت معالجة أي جانب من جوانب التنافسية لذا فإننا نريد من خلال هذا النموذج تبيان أهم القوى التي سوف تواجه المؤسسة العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها إضافة إلى أن الاتجاه العالمي الحديث يرى في ما يجب أن تراعيه المؤسسة في وضع استراتيجياتها الوظيفية و التنافسية.

* - تشير إلى أن سلطة المشتري في السوق هي سلطة اقتراضية و نظرية إلى حد بعيد و ذلك نتيجة تأثير الإعلان و وسائل الترويج و تنشيط المبيعات التي تسحب تلك السلطة من المشتري عملياً و تعيده مرة أخرى تحت سيطرة البائعين المتمرسين. و يكون الفوز بهؤلاء المشتريين للبائعين الأقوى ذوي القدرات التنافسية الأكبر.

الشكل رقم (6): نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر



المصدر: Stiphqne Etienne, Marketing strategique, Contribution à la Littérature d'entreprise, 2000,p102

2000,p102

الفرع الأول: كثافة المنافسة في القطاع

تمثل المزاومة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة إذ تنشأ من خلال شعور كل متنافسي القطاع بحتمية تحسين مواقعهم في السوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق المنافسة السعرية أو بإدخال منتجات جديدة أو بتحسين الخدمات و الضمانات المقدمة للزبائن.....الخ.

و نظرا لعدم استقرار بعض أشكال المنافسة خاصة السعرية منها ، و التي قد تساهم في تدهور مردودية القطاع بأكمله ، على المؤسسة القيام بدراسة تحركات و ردود أفعال المتنافسين لتتلاقى الوصول إلى تلك الوضعية .

و تنتج المزاومة المكثفة من تفاعل عدد من العوامل منها :
أولاً: نمو الصناعة¹

يدفع بطئ نمو القطاع المتنافسين إلى محاولة تقاسم السوق أحيانا أو اكتساب حصص سوقية أكبر على حساب بعضهم البعض أحيانا أخرى ، لكن تحقيق القطاع لمعدلات نمو سريعة يفتح المجال أمام غالبية مؤسسات الصناعة للاستفادة من الفرص التي توفرها مثل هذه الوضعية ، و بالتالي تحسين نتائجها .

ثانياً: التكاليف الثابتة²

تدفع التكاليف الثابتة المرتفعة المؤسسات إلى استعمال كل قدراتها في محاولة لتحقيق اقتصاديات السلم ، مما قد ينجر عنه التصعيد السريع لتخفيض الأسعار مع وجود قدرات فائضة أو زائدة عن الحاجة (excédentaires) ، أو عندما تكون نقطة تعادلها ترتفع بنسبة كبيرة عن الطاقة الكاملة .

إن الخاصية المهمة للتكاليف في نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة و ليس نسبتها إلى التكاليف الكلية فالمؤسسات المتميزة بنسبة تكاليف ثابتة عالية ، التي تتكون من مشتريات عوامل الإنتاج الخارجية ذات القيمة المضافة الضعيفة قد تتعرض لضغوطات جمة ، إذا ما حاولت تعبئة قدراتها الإنتاجية إلى النقطة الصفر بسبب ضعف النسبة المطلقة للتكاليف الثابتة و نفس الشيء يقال إذا ما تعلق الأمر بالتخزين خاصة لتلك المنتجات المكلفة في تخزينها مثل ما هو حال بعض المواد الكيميائية الخطيرة .

ثالثاً: تمييز المنتج³

يوجد نوع معين من السلع و الخدمات من الصعب تمييزها (سلع موحدة) لا تمكن أية مؤسسة أن تدعي أن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه منافسوها في السوق و الذين يعتمدون بالدرجة الأولى ، في خياراتهم الشرائية على أسعارها ، مما يعني ظهور حرب سعرية .

يعتمد تمييز المنتج على خصائصه و الوظيفة التي يؤديها لذا تعتمد العديد من المؤسسات إلى إتباع التفكير الإبداعي كأحد الحلول الناجعة لتطوير تلك الخصائص و خلق وظائف جديدة له ، الذي يؤدي إلى

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1999، ص68

2 - Michael Porter, choix stratégiques et concurrence, op,cit, p20

3 - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق ، ص 69

توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية سواء في خدمة شروط التمويل زمن التسليم مهارات التسويق أو أي خصائص أخرى تعتبر متميزة من وجهة نظر المستهلك فتلبي رغباتهم من جهة و تحمي نفسها من ردود أفعال منافسيها من جهة أخرى .

رابعاً: درجة التمرکز و التوازن بين المنافسين¹

عندما يكون عدد المؤسسات في القطاع كبيراً فإن احتمال حدوث مفاجئات* في السوق يكون كبيراً جداً ، بسبب اختلاف و تنوع استراتيجياتها و علاقاتها و أهدافها ، مما يكون لديها وجهات نظر مختلفة حول الطرق الأنجع للتنافس .

لذا يرى بورتر انه من الأفضل أن تنشط المؤسسة في صناعة بها أربع منافسين رئيسيين على 85% من السوق و ذوي فلسفة متجانسة في التنافسية (حتى إذا لم تكن المؤسسة قائدة في السوق) الصناعية بها كثير من المنافسين في حالة توازن من حيث القدرات و الإمكانيات و ذات رؤية متميزة لطريقة المنافسة .

خامساً: زيادة الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع²

عندما تفرض اقتصاديات السلم زيادات متقطعة (على فترات) في الطاقة الإنتاجية ، فإنها تؤدي في أوقات معينة إلى إحداث خلل في التوازن بين الطلب و العرض في القطاع ، لذا يواجه فترات صعبة خاصة إذا ما اتجهت الأسعار نحو الانخفاض فمثلاً قد تزداد الطاقة الإنتاجية في قطاع الحديد و الصلب لتغطية طلب معين من ناحية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم من ناحية أخرى .

و بعد فترة يرجع الإنتاج إلى مستواه العادي لينتج عنه عدم كفاية العرض و ارتفاع الأسعار ، فيندفع المتنافسون من جديد إلى الإنتاج بطاقة أكبر لتدخل الصناعة بعدها مرحلة التدهور التدريجي لأرباحها ككل (نتيجة لزيادة العرض عن الطلب)

سادساً: تكاليف التبديل (switching cost)³

كلما زادت سهولة* تبديل المستهلكين لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى كلما زادت شدة المزاحمة و حدثها لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إما إعاقه عملية التبديل مثل ما حدث من جانب مصنعي الحاسب الآلي أو تقديم حوافز للمستهلكين بغرض كسب ثقتهم مجدداً و هو احد الأهداف الأساسية لبرامج الدعاية و الإعلان عن مساحيق الغسيل .

1 - Michael Porte, choix strategiques et concurrence, op,cit,P p19 -21

* من أمثلة هذه المفاجئات إدخال منتجات جديدة كلياً إلى السوق , استحداث طرق تسيير و إنتاج مبتكرة , تحالف بعض المنافسين مع بعضهم ... الخ

2 - Ibid,p22

3 - نبيل مرسي خليل, مرجع سبق ذكره, ص70

♦ تبرير درجة السهولة من خلال التكلفة التي يتحملها المستهلك للانتقال من شراء منتج معين إلى منتج آخر .

سابعا: حوافز الخروج و المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المؤسسة¹

تخلق حواجز الخروج المرتفعة جدا مشاكل جمة للمؤسسات العاملة في قطاع ما ، كالتسبب في التدهور التدريجي لجانبية الصناعة في الأسواق المشبعة و يجد المتنافسون في ظل تزايد تخصص الأصل و التكاليف الثابتة للخروج في مواجهة و ضيقة حرجة ، تتميز من جهة بعدم كفاية الفرص المتاحة في السوق و تدهور في مرد ودية القطاع من جهة أخرى .
و يمكن باختصار تلخيص المصادر الأساسية لارتفاع حواجز الخروج في : الأصول المتخصصة ، التكاليف الثابتة للخروج ، للعلاقات الإستراتيجية بين وحدات المؤسسة الحواجز العاطفية و القيود الحكومية أو الاجتماعية .

الفرع الثاني: تهديدات الداخلين الجدد للصناعة

يجلب الداخلون الجدد لقطاع ما قدرات و موارد بديلة و رغبة في تحقيق حصة سوقية مهمة ، مما قد يسبب تخفيضا في سعر العرض أو ارتفاعا في تكاليف المؤسسات العاملة في القطاع و بالتالي تقليص مردودية .

و ترتبط تلك التهديدات بمدى قوة حواجز الدخول وردود أفعال المنافسين الحاليين في القطاع و التي تزداد مع انخفاض حواجز الدخول من تفاعل ستة عوامل أساسية:

أولاً: اقتصاديات السلم²

تعمل اقتصاديات السلم على تخفيض التكلفة الوحودية للمنتج (أو لعملية ما ، أو لوظيفة ترتبط بعملية الإنتاج) من خلال زيادة كمية الإنتاج خلال الفترة المعينة و تعرقل بذلك الانطلاقة الواسعة للداخل الجديد للصناعة الذي قد لا يملك القدرات و الإمكانيات التي تسمح له من استعمال هذه الاقتصاديات ، تضيع عليه فرصة التقليل من التكاليف و تزيد مخاطر تعرضه إلى ردود أفعال قوية من طرف المؤسسات العاملة بالصناعة .

لذا على المؤسسات التحليل الدقيق لمكونات تكاليفها بهدف حصر العلاقة الخاصة بين التكلفة الوحودية و السلسلة على اعتبار اقتصاديات السلم تتموضع في كل وظائف المؤسسة تقريبا من مشتريات ، تصنيع بحث و تطوير التوزيع

ثانياً: تمايز المنتج³

تستعمل المؤسسات العديد من الآليات كالحملات الإعلانية ، الخدمات المقدمة للزبائن الاختلافات في المنتج لكسب ثقة وولاء زبائن الصناعة و تحسين صورتها أو سمعتها في السوق و يخلق ذلك للداخل

1 - Michael Porte, choix stratigiques et concurrenca, op,cit, p24

2 - Ibid,p07

3- Michael Porte, choix stratigiques et concurrenca, op,cit, p08

الجديد مهما و هو ما سيضطره إلى إنفاق الكثير على ولاء الزبائن رغم ما تحمله هذه العملية من أخطار*
عليه في حالة فشالة في الدخول للقطاع خاصة في قطاعات : الأدوية و العطور و الاستثمارات البنكية .
ثالثا: الحاجة إلى رأس المال

تمثل حتمية استثمار موارد مالية معتبرة بهدف الدخول في المنافسة حاجزا في حد ذاتها خاصة إذا ما
تعلق الأمر بأموال موجهة لتغطية تكاليف الإعلان نفقات البحث و التطوير، تجهيزات الإنتاج و خسائر
الانطلاق في النشاط.

لكن توفر رؤوس الأموال اللازمة لا يعني زوالها كحاجز للدخول إلى القطاع لما يمثله ذلك الدخول
من أخطار على تلك الأموال التي تعدد مصادرها و استخدامها (مساهمات الدولة ، المستثمرين، الرأس
مال ، المخاطر.....الخ).
رابعا: تكلفة التحول

يحاول الداخلون الجدد للقطاع بذل مجهودات معتبرة في مجال تقليص التكاليف التي يجب أن يتحملها
الزبون للانتقال من منتج مؤسسة ما , إلى منتج مؤسسة أخرى و هو ما يعرف بتكلفة التبديل أو التحول
و التي تتضمن تكاليف تدريب اليد العاملة تكاليف الفترة المنقضية , لإيجاد مورد جديد إعادة تصميم المنتج
التكاليف المترتبة عن انقطاع العلاقات ، المساعدة التقنية للبائع و تكاليف التجهيزات الجديدة .
خامسا: الوصول إلى منافذ التوزيع

يجب على الداخل الجديد للقطاع أن يلجأ إلى دراسة مسالك التوزيع التي يستغلها لتسويق منتجاته
و محاولة كسب أولئك الموزعين ذوي الأثر الكبير على عملية تسويق المنتج بالقطاع إما عن طريق
التخفيضات السعرية أو تمويل الحملات الإعلانية المشتركة مع مؤسسات أخرى .
إن امتلاك المؤسسات القائمة في القطاع لصلات قوية بمسالك التوزيع (علاقات حصرية ، خدمات ذات
نوعية رفيعة) من شأنه أن يدفع المؤسسة القائمة الجديدة إلى إنشاء مسلك توزيع جديد يزيد من تكاليفها
، أي كلما كانت منافذ التوزيع ضيقة ، كلما كان الدخول غالى القطاع أكثر صعوبة .

سادسا: التكلفة المستقلة عن حجم الإنتاج و السياسة الحكومية
قد تمتلك المؤسسات العاملة بالقطاع ميزات في التكلفة ، لا يستطيع الداخلون الجدد تحقيقها ، مهما
كان حجمها أو اقتصاديات السلم التي توصلوا إليها بفعل مجموعة مزايا منها : ملكية تكنولوجيا المنتج ،
سهولة الوصول للموارد الأولية ، اكتساب خبرة عالية ، الإعانات الحكومية ، هذه الأخيرة ترتبط بسياسة
الحكومة اتجاه قطاع معين إما بتشجيع الاستثمار به أو فرض قيود عليه كالإزامية الحصول على ترخيص
بالنشاط ، احترام بعض المقاييس البيئية ، الرقابة على امن المنتجات...الخ.

* من بين تلك الأخطار نذكر عدم مقدرة على استرجاع كل التكاليف السابقة لدخول للقطاع و حتى خسارته لمكانته و سمعته في السوق.

الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة¹

إضافة إلى التهديد الذي تشكله منتجات منافسي المؤسسة في القطاع ، فإنها تدخل في منافسة مع القطاعات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها ، مما قد يقلص من الربحية المرتقبة للقطاع ككل فكلما عرضت بدائل بأسعار معقولة وجودة عالية ، كلما زادت الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة في القطاع سواء في الفترة العادية (تقليص أرباح القطاع) أو في فترات التوسع (امتصاص فائض أرباح القطاع). و يتمثل التعرف على المنتجات الإحلالية في البحث عن المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع و الذي يتطلب أحيانا الكثير من المهارة و قد تقود هذه الخطوة التحليل في قطاعات النشاط البعيدة من قطاع بداية النشاط لذا تحاول مؤسسات القطاع في بعض الوضعيات أن تتصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة (الإحلالية) كالمجهودات الإعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع .

و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل : مدى توافر بدائل قريبة ، تكلفة تبديل المنتج ، مدى تشدد منتجي السلع البديلة ، و مقايضة السعر بالقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع أو الخدمات .

الفرع الرابع: القدرة التفاوضية للموردين

تقوم المؤسسات عند إتباعها الإستراتيجية الملائمة لها ، بتحديد القدرة التفاوضية أو قوة المساومة لدى الموردين الذين قد يهددون برفع أسعار مواردهم أو حتى تقليص جودتها أحيانا , و إذا لم تكن المؤسسة قادرة على مسايرة شروط مورديها الأساسيين فإنها تضع نفسها في حالة من العجز المؤقت لمواصلة نشاطها خصوصا مع عدم مقدرتها على امتصاص ارتفاع التكاليف الناتجة عن تلك الشروط²:

- طبيعة مجموعة الوريدين حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين و متمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي ؛
- طبيعة المورودات : تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون ، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي للسلسلة الإنتاج لذلك الزبون ؛
- التكاليف : تكون المؤسسة الزبونة للمورد اقل حساسية لتقلبات أسعار المورودات حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر .

1- Michael Porte, choix stratigiques et concurrenca, op,cit, p10

2 - Armand Payan et al , l'analyse concurrentielle, manuel de gestion, v01, Ellipses édition , parie, 1999,p151

الفرع الخامس: القدرة التفاوضية للزبائن¹

يؤثر الزبائن على القطاع للاستفادة من تخفيضات في الأسعار و زيادة الخدمات المقدمة لهم من حيث الكم و النوع ، عن طريق استغلال تنافس مؤسسات القطاع فيما بينها حول كسب ولاء اكبر عدد ممكن من الزبائن و ترتبط القوة التفاوضية للزبائن باعتبارها تهديدا للمؤسسات في القطاع بعدد من الخصائص منها :

1. مشتريات مجموعة الزبائن نسبة معتبرة من رقم أعمال البائع
2. تساهم المنتجات المشتراة من القطاع بحصة هامة من تكاليف أو مشتريات الزبون .
3. إذا كانت المنتجات المشتراة من القطاع معيارية و غير متميزة.
4. مواجهة مجموعة الزبائن لتكاليف تبديل أو تحول ضعيفة .
5. إمكانية التكامل الأمامي.
6. إذا ما ألت مجموعة الزبائن بكامل المعلومات حول الطلب ، الأسعار الحقيقية.....الخ
7. إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على جودة منتجات أو خدمات الزبائن .

1- Michael Porte, choix stratigiques et concurrenca, op,cit, p 27

المبحث الثاني:

مفهوم القدرة التنافسية, عواملها و مؤشرات قياسها

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لبعض تعاريف التنافسية ، على المستوى الجزئي و القطاعي الكلي و البيئة التي تتنافس بها المؤسسات حسب نموذج مايكل بورتر للقوى التنافسية فإننا سنتناول في هذا المبحث سوف نتطرق لأهم العوامل التي تميز المنشآت ذات القدرة التنافسية العالية إضافة لبعض مؤشرات قياسها .

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية و عواملها

تعد القدرة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً ليس عند الاقتصاديين وحسب، ولكن عند السياسيين ومختلف الأفراد.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية،

إنّ التباين بين الدول في الوفرة النسبية للموارد الطبيعية و البشرية و التقنية و عدم قدرة أيّ دولة على تملك أو توفير الموارد اللازمة لإنتاج جميع أنواع السلع و الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد تعتبر من أهم أسباب قيام التجارة بين الدول، و هذا يعني أنّ كل دولة قد تتمتع بميزة تنافسية أو أكثر بالمقارنة بغيرها من الدول الأخرى الأمر الذي يجعلها تبني سياسة إصلاحية ترمي إلى إعادة تأهيل و هيكلة اقتصادياتها و تهيئة البيئة الاقتصادية المواتية لزيادة قدراتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة و تدفقات رؤوس الأموال و الاستثمارات عبر الحدود الجغرافية للدول.

و لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين و غيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنّه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات.

كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع.

أمام هذا الواقع فإنّه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع الفكري و الابتكار و البحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الارتفاع بمستوى الإنتاج و حجمه و نوعيته و تجاوز عقبة ضيق السوق المحلي و محدودية

1 - Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1) 90 - 102, March- April, 1990, PP. 84-85.

آلياته التي تعدّ أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم و استدامة النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة.

و على ذلك يتعيّن تحديد المقصود بالقدرة التنافسية و في محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلّق بمفهوم القدرة (الميزة) التنافسية , بينما يرى البعض أنّها ظاهرة اقتصادية كليّة ترتبط بمتغيّرات مثل معدلات الفائدة و أسعار الصرف... الخ و يرى البعض الآخر أنّ القدرة التنافسية دالة في وفرة و رخص الأيدي العاملة و يوجد فريقًا ثالثًا يراها تتعلّق بوفرة الموارد و طبقًا لرواد النظرية الكلاسيكية فإنّ نجاح دولة معيّنة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معيّنة و حديثًا يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها, ففي هذه البيئة يتمّ وضع الإستراتيجية و خلق السلع و ممارسة النشاط الإنتاجي و التكنولوجيا و توافر المهارات و غير ذلك.¹

و في هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية و هي الميزة المطلقة و الميزة النسبية و الميزة التنافسية, أمّا الأولى فيعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معيّنة باستخدام موارد و بتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى.

و بالنسبة للثاني فيشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدّة سلع معيّنة بكفاءة أعلى نسبيًا و بتكلفة أقل نسبيًا من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.

أمّا الميزة التنافسية Competitive advantage طبقًا لبورتر (M. Porter) فهي " قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معيّنة على الابتكار و التطوّر للوصول إلى أعلى مستوى من التقنيّة و الإنتاجية" و بذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدّلات زيادة الإنتاجية .

أمّا ميسكون و زملاؤه (Mescon, et al.) فيرى أنّ : " الميزة التنافسية" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها"².

أمّا منتدى الإدارة الأوروبي فإنّه يعرف القدرة على المنافسة الصناعية باعتبارها " قدرة و فرص المؤسسة الراهنة و المستقبلية على تصميم و إنتاج و تسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم و التي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية أو المحليّة"³.

كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفًا للقدرة التنافسية يتمثّل في مواصفات الاقتصاد الوطني و مؤشرات الاقتصاديّة في تحقيق مكاسب سريعة و مستدامة في مستويات المعيشة. و قد اعتمد هذا التقرير نموذجًا لقياس مدى القدرة التنافسية للدول يستند إلى ثمانية عوامل أساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية القياسية, و هذه العوامل هي مستوى

1 Michael Porter, the Competitive Advantage of Nations, Harvard business Review, Vol.(1)

2 M.H. Mescon, business today, 9h ed. New Jersey: Prentice- Hall, 1999, P.33.

3 - جوزيف بروكينكو ، إدارة الإنتاجية ، مرشد عملي ، جنيف ، 1998 ، ص 38 .

إنفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية و الإستثمار الأجنبي و دور الحكومة في النشاط الاقتصادي و تطوير الأسواق المالية و نوعية البنية التحتية و المستوى التقني و نوعية الإدارة في قطاع الأعمال و مرونة سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية و السياسية.

و في هذا المجال وضع الاقتصادي مايكل بورتر (Michael Porter) صاحب نظرية الميزة التنافسية للأمم (Comparative Advantage of Nations) نموذجًا لقياس القدرة التنافسية يستند في أسسه على اقتصاديات المؤسسة باعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات و ليس بين الدول، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير التنافسية العالمية إلى الأسس القطرية للميزة التنافسية في أربع مجموعات هي: موقف عناصر عوامل الإنتاج (من مهارات , خدمات البنية الأساسية رأس المال, موارد طبيعية....) و ظروف الطلب من حيث حجمه و أهميته و تأثيراته و أنماطه و وضع الصناعات المساندة لذلك النشاط و المرتبطة به بالإضافة إلى الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمؤسسة أو الشركة من حيث وجود البيئة المفروزة للقدرة التنافسية. بالإضافة إلى هذا فلا يمكن إغفال أهمية قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك/ العملاء و بناء قاعدة قويّة تضمن استمرار و لائه لمنتجاتها كما أن تلبية متطلبات تحقيق الولاء يساعد في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة أيضًا. و بالرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع و بمعايير متفاوتة فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام بأنه " محصلة لعوامل عديدة اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و بيئية و غيرها موروثية و مكتسبة متداخلة و متباينة في أنماطها و تأثيراتها يمازج بينها تحالف إستراتيجي في الدولة و مؤسساتها و القطاع الأهليو مؤسساته, و هذا التحالف يرمي إلى بلورة ميزات تنافسية محددة قطرية و منشئية و سلعية".

يتضح من خلال هذا التعريف أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين:

أولاً : فهو قدرة التميّز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع, و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل, و استحداث أساليب إنتاج متطورة, و توفير منتجات جديدة, تحقيق معدلات زيادة الإنتاجية و الربحية... الخ .

ثانياً : فهو قدرة التأثير على العملاء و سرعة الاستجابة لرغباتهم و تحقق ولاءهم و إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر للمؤسسة الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة و كفاءة و أقل تكلفة.

الفرع الثاني: عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة

قام الباحث الفرنسي HUMBERT LESCA في محاولة للرفع من تنافسية المؤسسات الفرنسية ، بدراسة تطبيقية (ميدانية) على 32 مؤسسة فرنسية ما بين سنتي (1980-1981) حيث كانت الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة الموجهة لمدراء تلك المؤسسات هي : ما هو المعيار أو المعايير التي تسمح للمؤسسة بان تكون تنافسية باستمرار ؟ (وهذا انطلاقا من الواقع العملي الذي تنشط به) .

و لقد جاءت نتائج الدراسة بمجموعة من المعايير أو العوامل التي تكرر ذكرها باستمرار من طرف

المعنيين على النحو التالي:

1. موقع المؤسسة في السوق .
2. معدل نمو الحصة السوقية .
3. مرد ودية الأموال المستثمرة.
4. التكاليف بأنواعها .
5. مرونة المؤسسة و سرعة التكيف .
6. المعرفة و الكفاءة الصناعية.
7. جودة الخدمة المقدمة للزبون .
8. تحفيزات و كفاءات الأفراد .
9. قدرات البحث و الإبداع.
10. الإنتاجية.

بينما استخلص احمد صقر عاشور في متابعته لأهم القواسم المشتركة للأسلوب الذي تبنته المؤسسات العربية التي استطاعت النفاذ إلى السوق العالمي و التكيف مع ظاهرة العولمة و تطوير قدرتها التنافسية ، أهم السمات التي تميزها¹ :

1. تطبيق نموذج مرجعي عالمي .
2. الالتزام الشديد بجودة المنتج و تكلفته .
3. التوجه نحو احتياجات السوق و الاستجابة لمواصفات الطلب و المنافسة.
4. قياس الإنتاجية الحقيقية لعناصر الإنتاج المختلفة كالعمل و الآلات... الخ .
5. الاعتماد على المرونة .
6. التكيف و التأقلم مع تغيرات و حركية السوق بشكل مستمر.
7. تطوير قدرات المورد البشري (التدريب، الثقافة العالمية، مناخ العمل...).
8. الإبداع في المنتج مع الاستثمار في تقنيات الإنتاج .

1 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عولمة الاقتصاد و الإدارة العربية، وثائق ندوة، اتجاهات عولمة الاقتصاد و أثرها على المؤسسات و المؤسسات العربية،

القاهرة، 28-30 سبتمبر 1996، ص

و لخصت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) ، سنة 1992 العوامل الإستراتيجية لأجل نجاح المؤسسة في إطار التنافسية بالقول : "ترتكز تنافسية المؤسسة على عدة عوامل من بينها :
التسيير السليم لتدفقات الإنتاج و المخزون من المواد الأولية و المستلزمات .

التنظيم الذاتي لآليات العمل أو النشاط بفعالية، و التي تستهدف إدماج تخطيط السوق.

1. البحث و التطوير المهيكل.
2. التصميم، الهندسة و التصنيع.
3. القدرة على الربط بين الأنشطة الداخلية للبحث و التطوير و الإبداع بالتعاون مع الجامعات و المؤسسات الأخرى المختصة في نشاط البحث و التطوير.
4. القدرة على تعديل استراتيجيات التصميم و الإنتاج وفقا لخصائص الطلب و تطور السوق .
5. القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية و المستلزمات و مع تجار التجزئة
6. إجراءات المؤسسة الهادفة إلى تحسين كفاءات المستخدمين و العمال عن طريق الاستثمار في التكوين و الرفع من مسؤولية العمال في العملية الإنتاجية¹ .

و انطلاقا مما تقدم (الآراء الثلاثة السابقة) سنحاول ضبط العوامل التي تحدد القدرة التنافسية من خلال المزج بين الآراء الثلاثة و نرى انه من الناحية المنهجية لا بد من التطرق لبعض الملاحظات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان و هي :

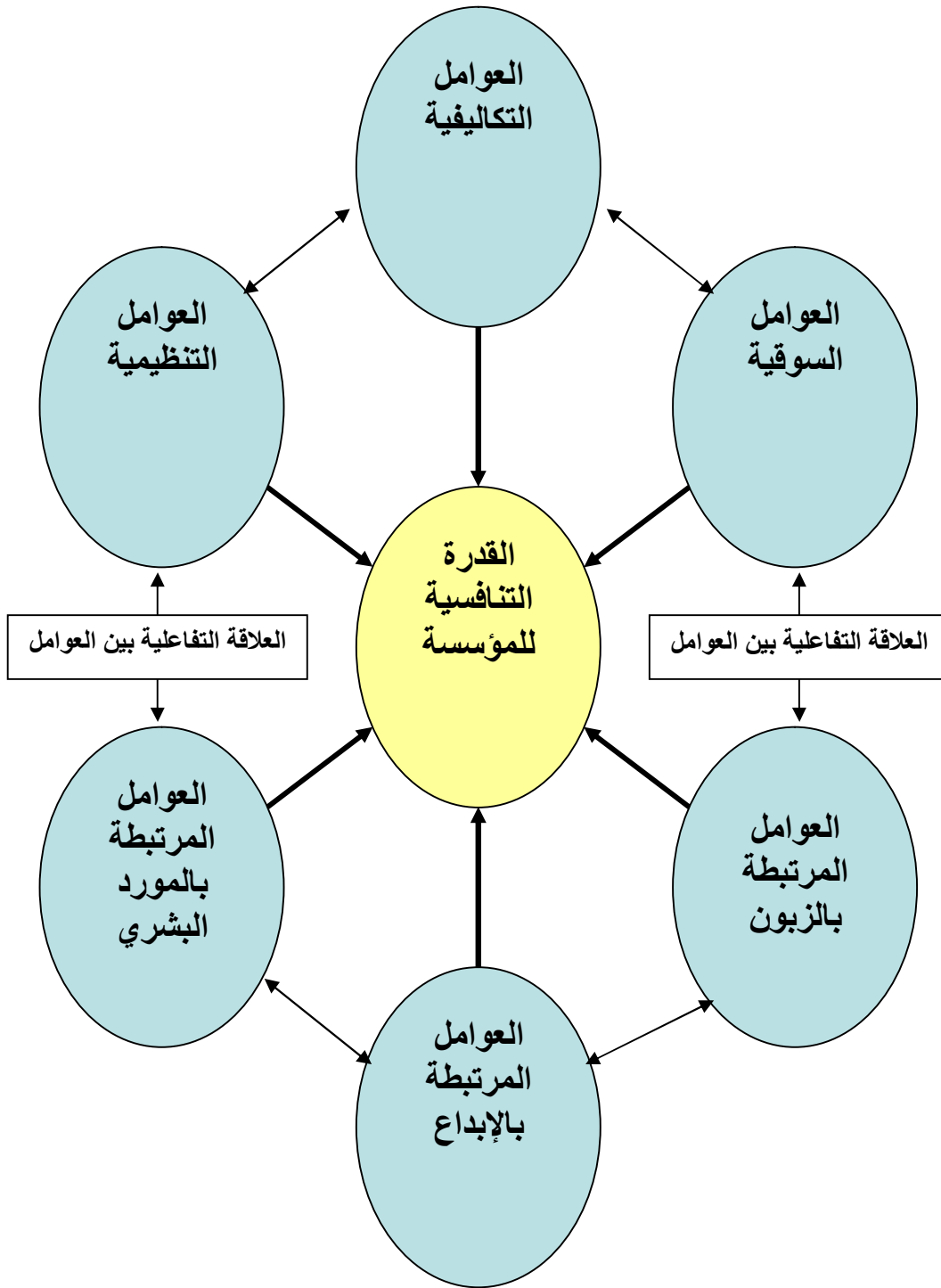
تختلف عوامل القدرة التنافسية حسب المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، فبعض العوامل قد تبدو لمؤسسة ما من الأهمية بما كان لان الظروف السوقية تفترض عليها الاهتمام بذلك العامل ، كالحصة السوقية مثلا و خلافا لذلك قد تسعى مؤسسات أخرى إلى تركيز مجهوداتها على الإنتاجية ، دون إغفال العوامل الأخرى .

إن هذه العوامل لا تعمل منفردة ، بل تتميز بعلاقة تكاملية بحيث يتوقف حصول المؤسسة على قدرة تنافسية أعلى من منافسيها بمدى اهتمامها بهذه العوامل ، و ليس بجانب معين منها على انه يمكن إيلاء بعض هذه العوامل أهمية اكبر تبعا للمرحلة التي تمر بها المؤسسة و الظروف المحيطة بها ، لذا تختلف التصنيفات السابقة على الرغم مما بينها من عوامل مشتركة (من حيث الترتيب و الأهمية) .

يختلف ترتيب هذه العوامل حسب تطور المؤسسة، و حسب أهمية كل منها مع مرور الوقت و عليه نرى بأنه يمكن تصنيف هذه العوامل، انظر الشكل(7) تبعا لارتباطها بالسوق أو بالموارد البشري التنظيم، البحث و التطوير أو التكلفة حتى يسهل استيعابها و فهمها، على النحو التالي و باختصار شديد:

1 - Donald ,G, Mcfetridge, la compétitivité :notions et mesus, industrie canada , avril 1995,p07

شكل رقم (7) : عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: رفاعي محمد رفاعي , محمد سيد أحمد عبد المتعالي , الإدارة الإستراتيجية , المملكة العربية السعودية , دار المريخ للنشر , الجزء الأول " مدخل متكامل " , سنة 2001

أولاً – العوامل المرتبطة بالسوق :

ترتبط هذه العوامل بموقع المؤسسة في السوق، ونمو حصتها السوقية.

أ- موقع المؤسسة في السوق¹: تحاول المؤسسة التوفيق بين اتجاهين احدهما يدفعها نحو محاولة الحفاظ على موقعها الذي كسبته في السوق، بينما يقودها الاتجاه الثاني إلى محاولة تطوير هذا الموقع وتحسينه و نظرا للتطورات الحاصلة للتطورات الحاصلة في الأسواق و صعوبة التحكم بها كليا اتجهت المؤسسات مع بداية هذه القرن إلى إعادة الانتشار و تنظيم نفسها جيدا في السوق ، و الذي قد يجوز أن تنطلق عليه حرب الحركية (mouvement guerre de) أكثر منها حرب المواقع (guerre de position) لذلك يمكن القول انه ليس من الضروري للمؤسسة أن تحتل موقعا رياديا في السوق ، حتى تصبح تنافسية .

ب- معدل نمو الحصة السوقية²: تجد بعض المؤسسات نفسها ، بسبب صغر حجمها معرضة لضغوط تنافسية كبيرة ، فتعتمد إلى توسيع نشاطاتها و زيادة حصتها السوقية و تحمل تلك المحاولة في طياتها مخاطر كبيرة ، خاصة إذا لم تستعد بما يكفي لذلك على اعتبار أن تغييرات و تطورات السوق قد تسرع من معدل نمو الحصة السوقية ، فتزيد من ربحيتها و تحسن موقعها في السوق لكن قد يحدث العكس خاصة في حالة الأزمات و يربط بعض الكتاب مباشرة تعارفهم لتنافسية المؤسسة بحصتها السوقية أي هي "قدرة المؤسسة على رفع أو زيادة حصتها السوقية"³.

ثانيا : العوامل المرتبطة بالتكلفة

هي أربعة عوامل منها المرتبطة بقدرة المؤسسة و الإنتاجية و الكفاءات الصناعية

أ- التكاليف الكلية : ترتبط قدرة المؤسسة في المنافسة باستمرار على مدى تحكمها في تكاليفها (أسعار التكلفة الإنتاجية ، التكاليف المباشرة و غير المباشرة ، الثابتة و المتغيرة) و التكاليف غير الظاهرة الناتجة عن سوء التسيير و التنظيم و التنظيم لنشاطاتها⁴.

بداية لا بد أن تقوم المؤسسة بتغطية جميع تكاليفها ، قبل أن تستطيع تحقيق الربح و على الرغم من بساطة العملية كما تبدو ، إلا أنها في الواقع العملي تتطلب معرفتها لعناصر التكلفة الخاصة بها بشكل

1 - Alain Bienayme, Entreprise Compétitive, Encyclopédie de Gestion, 02 ,V01, Economica, Paris,1997, PP1101-1102

2 - Jean Marie Chevalier, Stratégie d'entreprise et économie industrielle, Encyclopédie de gestion, 2 ,V03,Economica, paris, 1997, pp3061-3062

3 - Aissa Hirèche, compétitivité: L'autre facette?, séminaire international sur La compétitivité des entreprises économiques et mutations de L'environnement, université de Biskra,29/30 october2002, p132

4 - Humdert Lusca, structure et système d'information Facteurs de compétitivité de l'entreprise,2 ,Masson éditions, paris1986 ,p158

سليم ثم بعد ذلك تخصص هذه التكلفة عبر المنتجات التي تقوم بإنتاجها ، قد نجد بعض العناصر في التكلفة المشتركة بين العديد من المنتجات¹.

و تعمل العديد و تعمل العديد من المؤسسات على تغيير هيكل التكلفة ليديها من اجل أن تضع سعرا تكون أكثر قدرة على التنافس به، وهذا يعني القيام بإدخال تعديلات على المنتجات استحداث آلات إنتاجية جديدة تملك موارد أفضل، جلب تقنيات إنتاجية مما يعطي للمؤسسة مزايا تكاليفية عن منافسيها².
ب- الإنتاجية : تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها و يعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات، حيث تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاهات تطور نشاطات المؤسسة ككل خلال فترات معينة و في المقارنة الخارجية لها مع مؤسسات أخرى لتحديد مستوى أدائها و قدرتها التنافسية³.

و يتم غالبا حصر معنى الإنتاجية في ورشات التصنيع، غير أن المصالح الإدارية و الوظيفة تشغل العديد من العاملين ، يجب الاهتمام بإنتاجيتهم⁴.

ج- مرد ودية الأموال المستثمرة : إن معدل العائد على رأس المال المستثمر هو عبارة عن نسبة الربح المحقق إلى حجم رأس المال المستثمر الذي تم استخدامه لتوليد هذا الربح و أحد أشكال هذا المعدل الذي تستخدمه بعض المؤسسات هو العائد المستهدف على المبيعات الصافية ، ووفقا لهذا تقوم المؤسسة بتحديد نسبة الربح لكل وحدة نقدية للمبيعات⁵.

ولا تعد المؤسسة تنافسية عندما تكون القيمة السوقية لديونها و رأسمالها اقل من تكلفة استبدال أصولها بسبب عدم الاستغلال الجيد لاستثماراتها، التي بذرت، دون حتى مراعاة التغطية تكلفة التنازل عنها⁶.

د- القدرات و الكفاءات الصناعية : تركز الدراسات في مجال الدراسات في مجال التسيير الاستراتيجي على الفرضية القائلة بان المؤسسة تملك أصولا خاصة بها هي كفاءاتها الأساسية⁷، و التي يمكن تعريفها على أنها "قدرات هيكلية و توجيه مجموع موارد المؤسسة خاصة خدمتها نحو هدف إنتاجي يحمل في طبياته ميزة تنافسية للمؤسسة⁸.

1 - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص439

2 - روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص131

3 - رايح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 أبريل 2003.

4- Humdert Lusca , , op cit, p157

5 - إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص340

6- Donald ,G, Mcfetridge, la compéttivité, op cit, p06

7 - Ibid,p07

8 - Anne Le Bars, innovation sans recherche , tge de doctorat , université de Pierre Mendes, France,2000/2001,p102

كما انه لاشك أن كل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الاستعمال العقلاني للإمكانات و القدرات المختلفة التي تملكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ، ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية و عدم التأكد .

و التي تعد في حد ذاتها مصادر للميزة التنافسية. هذه القدرات لا تكمن فقط في إنتاج منتجات بطريقة فعالة وفق المواصفات المطلوبة، بل في جميع الأنشطة التي تقوم بها كالتسويق، التسيير، الإنتاج، البحث و التطوير¹.

كما أن تدنيت التكاليف ، و رفع الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها : تكلفة المواد الأولية ، التحكم في التقنية ، التجربة ، اقتصاديات السلم و المناخ الملائم.... الخ ، و هذا يتحدد على أساس القدرات التي تملكها² ، و غالبا ما تعرف مهنة المؤسسة بمجموع النشاطات التي تملك فيها كفاءة متميزة ، هذه الكفاءة تنتج من إمكانيات المؤسسة (تقنية بشرية ، تجارية و مالية)³.

ثالثا : العوامل المرتبطة بالتنظيم

وهي أربعة عوامل كما يلي:

1- مرونة المؤسسة : لكي تستطيع المؤسسة الاستمرار في سوق تنافسي متطور يجب أن تتمتع بنوع من المرونة و التي تعرف على إنها " المقدرة على التجاوب مع التغيرات و سرعتها"⁴ .

و ترتبط المرونة بالوضعية المالية للمؤسسة ، كذا قدرتها على تحقيق الأرباح و مرد ودية على الأموال المستثمرة على أساس أنها تكسب المؤسسة القدرة على استغلال الفرص التي تصادفها أو الصمود في وجه الأزمات أو المصاعب مستقبلا⁵.

و تتمكن المؤسسة من خلال التعلم و التكيف من التقدير و التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط و الاستعداد لها من الانفتاح و الابتكار ، و تحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذي دلالة على المحيط الذي يعملون به ، و على سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المؤسسة و المساهمة في حل مشاكلها و معنى هذا إن الوصول إلى هذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية هي : إبداع ، إنفتاح تعلم الأفراد⁶.

1 - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الاقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 22/21 ماي 2002، ص09

2 - نفس المرجع، ص08

3 - زينات دراجي، نعيمة غالب، العولمة التنافسية في التسويق، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص93

4 - نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج و العمليات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص31

5 -Hundert Lusca ,op cit ,p161

6 - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمى الدولية "دراسات و بحوث ميدانية"، الدار الجامعة الاسكندرية، 2001، ص435

2- القدرة على التحول (أعادة الهندسة): تعني إعادة الهندسة تصميم جذري و سريع للعمليات الإدارية ذات القيمة المضافة و كذلك للنظم و السياسات و البنى التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل و زيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة فعالة.

و قد اعتبر البعض أن القدرة على التحول (إعادة الهندسة) إلى جانب كونها أداة مهمة لإدارة الأزمات ، التي تستوجب الخروج عن المألوف و ابتكار نظم و عمليات جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة الظروف التي تشكل خطرا على إبقائها ، و هذا يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات البشرية و المادية و توجيهها في إطار منظم بدرجة كبيرة من الدقة ، لذا عادة ما يرتبط نجاح إعادة الهندسة بوجود إدارة مرنة ¹.

3- توافر المعلومات و استخدام تكنولوجيا المعلومات (قدرات التردد):تساعد متابعة المؤسسة المستمرة لما يجري في محيطها في معرفة و فهم طبيعة التطورات و التغيرات الحادثة فيه و ذلك باستعمال جميع الوسائل و الأساليب الممكنة (تكنولوجيا المعلومات) لجمع المعلومات معالجتها و تخزينها و إرسالها إلى المعنيين لاتخاذ القرارات ².

لذا يرى بعض الكتاب أن الدوران السليم و المستمر للمعلومات في المؤسسة يعد ضروريا أكثر من المعالجة الجيدة لها ، و إنها تمثل (أي المعلومة) عاملا للإنتاج على اعتبار أنها تلعب دورا كبيرا في خلق و إدخال المنتجات للسوق بأعلى قيمة مضافة ممكنة ، إذن المعلومة هي مورد إنتاجي يكتسي أهمية متعاضمة في النجاح الاقتصادي للشركة ، و يعتبر وجود نظام معلومات فعال ، في هذا الإطار ضمان للتكامل بين المستويات الثلاث من القرار (قرارات استراتيجيه ، تكتيكية و عملية) و التي تستطيع إبقاء المؤسسة على مستوى تنافس عالي في المدى الطويل ³.

4- القدرة على متابعة التطورات التنظيمية و الإدارية :

تتعرض المؤسسات الاقتصادية من نموها و توسعها إلى مشاكل تنظيمية متعددة تستدعي إعادة تنظيم اختصاصاتها و العلاقات بين وظائفها ، و هذا بدوره يستلزم القيام بدراسات معمقة و مراجعة طرق و تقنيات التسيير المستعملة و منه تغيير في الهيكل التنظيمي ، الذي يرتبط بعاملين أساسيين هما :

- التكنولوجيا التي تتطلب إدخال وظائف جديدة، إدارات مصالغ جديدة إلى الهيكل التنظيمي القائم .
- الإستراتيجية التي تخلق تغييرها حاجات تنظيمية و إدارية جديدة و مستويات قرار جديدة.

1 - أمال عبارتي ، رجب نصيب ، لاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 30/29 أكتوبر 2002 ، ص18_19

2 - رايح زبيري،مرجع سبق ذكره،ص39

3 - Akki Alouani Aoumerur, le système d information compétitivité de l'entreprise, séminaire international sur La compétitivité des entreprises économiques et mutations de L environnement, université de Biskra,29/30 october2002, p132

و تلجأ المؤسسات إلى كسب الخبرات التنظيمية الإدارية انطلاقاً من محاولة تطبيقها و استفادتها من المؤسسات التي نجحت في تطبيق أساليب تسييري معينة ، مما قد يعطيها سرعة في الاستجابة لمتطلبات محيطها و حاجات أسواقها و زبائنها و هو ما يطلق عليه بالنموذج المرجعي (benchmarking) و يرى بورتر إن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة تعتبر مصدر أساسي للميزة التنافسية من خلال فحص الأنشطة المختلفة التي تدخل في إنتاج السلعة أو الخدمة أو مراجعة الروابط المكونة لسلسلة القيمة بالنسبة لكل خط إنتاج.

رابعاً : العوامل المرتبطة بالموارد البشري

تمثل المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها يأخذ منها و يعطيها يتأثر بها و يؤثر فيها و هي كما تضم أموالاً و آلات ، سلع و خدمات ، فهي تضم أفراداً يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة و بأساليب فنية مع الآلات مع جهة أخرى ، و بالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة في احد جوانبه بنوعية موردها البشري¹.

1- القدرة على تأهيل و تنمية المورد البشري : نظراً لأهمية المورد البشري بالمقارنة مع رأس المال المادي حسب ما جاء في تقرير التنمية الإنسانية 2003 فإن مستوى تأهيله العلمي و مساهمته لتطورات تكنولوجية ، و بأنماط التسيير الجديدة ، و حيازتها على الخبرة و الكفاءة اللازمة في الأداء تمثل مسائل تطرح نفسها بشدة عند محاولة المؤسسة و مجارات منافسيها الرئيسيين في السوق و كسب القدرات اللازمة للتنافس².

و مهما كانت الموارد التي قد توفرها المؤسسة إلا أنها تبقى غير كافية لوحدها لتحقيق مستوى قدرة التنافسية الكبيرة دون توافر المورد البشري إذ انه الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية و يمكن اختصار الواجبات التي تقوم بها الإدارة بالنسبة للموارد البشرية في المعادلة التالية :

الإعداد (أعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور و الرواتب و المكافآت و الحوافز) + المحافظة (الرعاية الصحية النفسية و الاقتصادية) + الضبط (الإشراف و التوجيه) + التنمية (التدريب و رفع الكفاءة) = تنمية الموارد البشرية بالنظر للواقع و الأهداف³.

2- القدرة على تفعيل الموارد البشرية يهدف المسيرون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، تحسين أساليب العمل ، الاقتصاد في التكلفة و الوقت المستغرق ذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية و تطور و أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى و يتم ذلك بالاستثمار في

1 - عمر عزوي و مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات و تحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10/09، مارس 2004، ص 251

2 - عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10/09، مارس 2004، ص 215

3 - عمر عزوي و مصطفى عبد اللطيف، المرجع السابق، ص 252

الموارد البشرية لمواكبة التغيرات السريعة و المستمرة ، و تهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى أو تحسين مستمر في الأداء أو الإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة¹ .
و من خلال تأكيد العديد من الكتاب حول إستراتيجية الأعمال مثل hamel و porter فان الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد و الضعيف يبرز من خلال حدود طاقم العاملين للمؤسسة و بالتالي و يتطلب وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و بناء استراتيجيات للموارد البشرية تهدف إلى كسب رضا وولاء عاملها عن طريق² :

- أ. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (الروابط التي تقوم بين العمال) ، و بالتالي قدرة التعامل معهم و هذا لخلق جو ملائم للعمل و بناء الثقة بين الإدارة و العامل ؛
 - ب. خلق الظروف و تشجيع العاملين على الإقدام ، المبادرة ، العمل الجماعي تشجيع الإبداع و التفكير الخلاق عن طرق نظم رواتب و حوافز المكافآت الأكثر فعالية؛
 - ت. الاهتمام بالاتصالات كعامل أساسي لدمج العامل في مؤسسته ؛
 - ث. تشجيع العاملين على التطور في إطار هرم المؤسسة من خلال سياسات الترقية الفعالة ؛
 - ج. صيانة القوى العاملة (النقل ، الصحة ، الأمن ، خدمات اجتماعية)؛
- و تؤدي هذه العناصر في حال نجاحها إلى دافعية كبيرة و روح مندفعة لدى العامل لبذل المزيد حتى أعلى القدرات أحيانا فكل الإجراءات من هذا النوع هي طرق تحفيزية فعالة لاجل الرفع من تنافسية المؤسسة

خامسا : عوامل مرتبطة بالزبون

تشكل الاستجابة السريعة الفعالة للتغير لرغبات العمال و خلق فرص جديدة و تدعيم ولائهم و اضافة قيمة لهم و ليس مجرد قيمة مضافة للشركة ، مقومات و عوامل اساسية للقدرة التنافسية و المزايا التنافسية لها³ .

1 _ عبد الحميد زعباط، مرجع سبق ذكره ،ص 216

2 _ زين الدين بن لوصيف ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الأول حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية" ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 30/29 أكتوبر 2001 ، ص 17

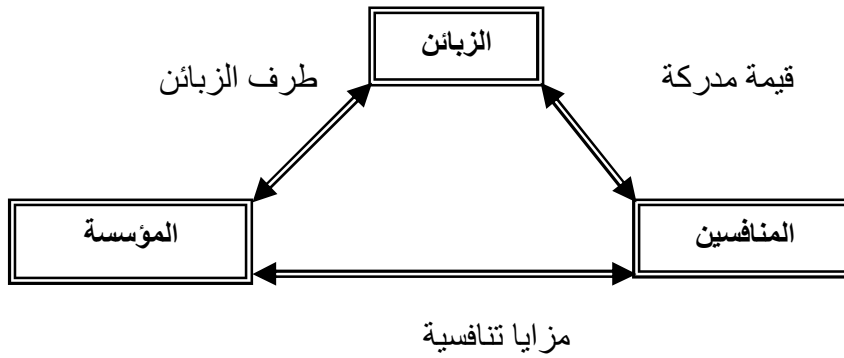
3 _ Said Boumendjel, contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré, séminaire international sur La compétitivité des entreprises économiques et mutations de L environnement, université de Biskra, 29/30 october 2002, p259

أ- سعر المنتج : "يعبر عن المبلغ الذي يدفعه العميل من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة" ¹ و على ذلك فالسعر و سيلت الاختيار بين بدائل الإنفاق التي تحقق له مستوى مرغوب به من الإشباع ، مما يجعله من القوى الكبرى المؤثرة في السعر .

و تعد دراسة سلوك المستهلك ثم اختيار طريقة من طرق التسعير المختلفة ، وتغييرها كلما اقتضت الظروف ، من العوامل الأساسية التي تساعد في فهم دوافع الشراء و العادات الاستهلاكية للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار إن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدرا للقدرة التنافسية الدائمة ² .

و يمثل تحكم المؤسسة الجيد بأسعارها (بتخفيضها أو رفعها) أهم عوامل القدرة التنافسية التي تستطيع أن تؤثر بها على ولاء المستهلكين و منه كسب مزايا تنافسية جديدة ، انطلاقا من أن السعر يمارس ضغطا متزايدا كما في مثلث (corey raymond) الموضح كالتالي :

الشكل رقم(8) : المثلث الاستراتيجي لـ "corey Raymond"



المصدر: جمعة هوام و زهية خباري، تحقيق التنافسية في التكاليف و الأسعار ،" الملتقى الدولي "تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر بسكرة 30/29 أكتوبر 2002 ، ص14

ب- الجودة : تتمثل من وجهة نظر المستهلك في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته أو قدرة المنتج على الوفاء بتوقعاته أو حتى تزيد منها ³ .

و يمكن القول إن الاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس و الاهتمام بتسييره جيدا إلى تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تؤسس لثقافة الإتقان و الثقة بين المؤسسة و المتعاملين معها و نظرا لأهمية الجودة ، فقد دفع ذلك المؤسسات إلى اعتماد مفهوم الجودة الشاملة و الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة بكاملها ، اعتمادا على ثلاثة مبادئ أساسية ⁴ .

1. مبدأ التركيز على الزبون .

1 - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 30

2 - إسماعيل بوخولة ، الطاهر بن يعقوب، " إستراتيجية التأهيل التسويقي و التوزيعي في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الأول حول "تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية "، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 30/29 أكتوبر 2001 ، ص12

3 - الشيخ الداوي، "دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" ، الملتقى الوطني الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10/09 مارس 2004، ص258

4 - أمال عياري و رجب نصيب، مرجع سبق ذكره ، ص 18

2. مبدأ تحسين العمليات .

3. مبدأ مشاركة و دمج العاملين .

و قد شكل الاهتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحا عن طريق تحليل جودة المنتجات من منظور كل من المستهلك و المنتج و المنافس في أن واحد .

ج- الخدمة المقدمة للزبون: يبحث المستهلك دائما عن المؤسسة التي تقدم له أفضل الخدمات ، هذه الأخيرة تتمثل في المنتجات المقدمة الضمانات ، الصيانة ، التركيب و خدمات ما بعد البيع ، و على هذا الأساس التركيز على الخدمة الجديدة في ظل المنافسة قد يكسب المؤسسة زبائن جدد يفضل الإبقاء عليهم .
ويسبب عجز بعض المؤسسات في التنافس عن طريق سعر التكلفة إلى التنافس على أساس جودة الخدمة المقدمة للزبون ، و التي عادة ما تتطلب إنشاء نظام معلومات و اتصال فعال في المؤسسة لتعريف و تحديد حاجيات الزبائن و تلبيةها بشكل أفضل من منافسيها . وترتبط جودة تلك الخدمة المقدمة كذلك بجودة المنتج في حد ذاته و مدى رضى و ولاء العميل للمؤسسة ¹ .

سادسا : العوامل الإبداعية .

تبرز القدرة على الإبداع في المؤسسة من خلال قدرتها على خلق نشاطات جديدة ، منتجات، عمليات جديدة، سلوكات جديدة ، انطلاقا من الحالة العامة للمؤسسة و قدرتها على تسيير و إدارة مشاريعها و الأولوية التي تحظى بها النشاطات الإبداعية مع جهود البحث و التطوير و من اجل مواجهة تحديات القدرة التنافسية تقوم العديد من المؤسسات بتشجيع الاستثمارات في الأنشطة الإبداعية طالما أنها مجبرة على مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين و على استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع و أكفى ² .
و يرى البعض أن المنافسة الفعلية ذات طبيعة إبداعية ، حيث يعتمد التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية على القدرة الإبداعية المستمرة في إطار التكنولوجيات الحديثة المتاحة ، بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية و تحقيق الرخاء الاقتصادي ³ .

المطلب الثاني : مؤشرات قياس القدرة التنافسية

يصعب تلخيص القدرة التنافسية في مؤشر واحد ، بل يحتوي قياسها على مجموعة مؤشرات ، و التي قد لا تتطابق تبعا لمستوى التحليل ، على الرغم من أن تحليل التنافسية يبدو أكثر وضوحا على مستوى

1 - Humbert Lesca,op cit,p159

2 - تامر المهيني ، "تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة و المتوسطة في القرن 21"، وزارة التجارة الخارجية ومشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، جمهورية مصر العربية ، فبراير 2003 ، ص 23

3 - عبد الغني دادان ، "تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالنتائج الأساليب الحديثة لتخفيض التكاليف" ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 23/22 أبريل 2003 ، ص 138

المؤسسة حيث تستخدم المؤشرات التقليدية لأدائها و التي تعكس التكلفة و الإنتاجية و سوف نتعرض إلى ذلك باختصار فيما يلي :

الفرع الأول : مؤشر الربحية¹ : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة ، رغم أن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه نحو التراجع ، و بذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضمانا لربحيته المستقبلية .

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تهدف إلى البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها .

و هذا يعني أن نسبة هامش الربح التشغيلي (عائد رأس المال)الذي يحسب انطلاقا من أرباح قبل الفوائد والضرائب مقسومة على رقم الأعمال, يتقدم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال, أما عن حالة المؤسسة فإنها نلاحظها من خلال مقارنة العائد على إجمالي الأصول للمؤسسة (المروددية الاقتصادية) و الذي يحسب انطلاقا من الأرباح قبل الفوائد و الضرائب مقسومة على إجمالي الأصول و مقارنته مع سعر الفائدة المحسوب من خلال تقسيم الفوائد (مصاريف مالية) على قروض طويلة الأجل في النهاية إذا كان العائد أكبر من سعر الفائدة فإن المؤسسة حالتها موجبة و العكس صحيح.

الفرع الثاني : تكلفة الإنتاج المتوسطة²: تمثل هذه التكلفة مؤشرا كافيا في فرع نشاط المنتجات المتجانسة ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، لذا يلجأ إلى استعمال تكلفة وحدة العمل بديلا عندما تكون اليد العاملة مشكلة لجزء كبير من التكلفة الجمالية ، رغم تناقص مثل الوضعية في البيئة الحالية .

و إن لم تكن الرؤية واضحة حول مؤشر التكاليف أو عدم توفر المعلومات الكافية عن تكلفة الصنع للمؤسسة ، يمكن الاعتماد على تطور متوسط الأسعار للمنتج ، بين المنتجين في القطاع .

الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج³ : تقاس هذه الإنتاجية التي تحول بها مجموع عوامل الإنتاج إلى منتجات ، مما لا يساعد في تتبع مزايا و مساوئ تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج و بالتالي لا توضح شيئا حول جاذبية المعروضة من طرف المؤسسة و من الممكن معرفة الإنتاجية الكلية للعوامل و معدل نموها بالإضافة لإنتاجية العمال لأنها تعتمد على عنصر الشفافية و الأحادية .

كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية بالتغيرات التكنولوجية (تحرك الدالة نحو الأسفل) و بتحقيق وفرات الحجم (تحرك الدالة نحو الأعلى) و بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية .

1 - محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها ، جسر التنمية ، ع24 ، ديسمبر 2003 ، ص 11

2 - نفس المرجع، ص 12

الفرع الرابع: الحصّة من السوق¹ : كلما كانت الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس من منافسيها ، كلما كانت حصتها من السوق اكبر و ربحيتها أعلى مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصّة السوقية تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج أو في المنتجات خاصة ، إذا ما تم ربطها مع هدف الربحية الأعلى

و يمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا فوق المعتاد بسبب حصتها الكبيرة من السوق ، إذا ما اقترن ذلك باستخدام موارد إضافية تساعد على توسيع مجال نشاطها و تنمية حصتها السوقية .

و قد توصلت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية سنة 1991، فيما يخص موضوع المؤشرات تنافسية المؤسسة ، إلى الخاتمة التالية :

- ينجر عن العوامل المساهمة في التنافسية مجموعة كبيرة من المؤشرات المتنوعة كالحصّة السوقية الأرباح ، توزيعات الأرباح الاستثمارات الخ . يهدف تقييم تنافسية المؤسسات .

و لقد خلصت الأبحاث حول المؤسسات التي تم انجازها خلال عشرين سنة الماضية إلى النتائج التالية:

- لا يمكن حصر تنافسية المؤسسة في الأسعار أو تكلفة عوامل الإنتاج (مثلا الأجور ، التكاليف ، اليد العاملة المباشرة) في اغلب النشاطات و الفروع الاقتصادية .

- هناك عوامل عديدة لا ترتبط بالسعر لكنها تؤدي إلى فروقات معتبرة في إنتاجية اليد العاملة و رأس المال (اقتصاديات الحجم ، سلسلة العمليات ، حجم المخزون ، التسيير ، علاقات العمل ... الخ) و في جودة و مردودية المنتجات"² .

المطلب الثالث : بعض التصرفات غير التنافسية

يمكن أن نوجز هذه التصرفات التي للمؤسسة أن تجنبها ، قبل حتى أن تفكر في تنمية قدراتها التنافسية ، في ما يلي :

الفرع الأول : الاعتماد على الموارد الطبيعية

تتوفر بعض الدول على ثروات طبيعية هائلة ، تعتمد عليها في تحقيق الثروة ، و مساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها من خلال الضغط على كلفة المدخلات ، لتحسين و إدامة هذه الميزة ، و التي يدعوها بعض الاقتصاديين بالميزة الظاهرة أو المقارنة أي تلك الميزة المرتبطة بموقع أو مكان نشاط المؤسسة³ .

1 - محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 12

2 - Ibid, p08

3 - Jeremy G David et Timothy, M, Devinney, the essence of corporate strategy , Alleen and unwin editions, Sydney, 1997, p26

غير أن الاتجاه العالمي نحو عولمة الأنشطة و حرية التجارة ، يجعل من الصعوبة بما كان على أية مؤسسة وضع إستراتيجية طويلة المدى بالاعتماد على تسويق منتجاتها من خلال المنافسة على السعر (أو التقليل التكلفة) مما يخلق ضغطا على الأجور في أحيان كثيرة ، خاصة و أن المنافسين يستطيعون تحقيق هذه المزايا من خلال إعادة التموقع أو تبديل موقع النشاط نحو البلدان التي تتميز بهذه المزايا .

الفرع الثاني : عدم أهمية إحتياجات الزبائن

تحظى المؤسسة أعلى من السوق المحلي أو الدولي لمنتج ما ، عندما تحدد المستهلك المستهدف و حاجته لكن إغفال ذلك قد يؤدي إلى أضرار المنتج أحيانا إلى الخروج من السوق فمثلا يعزى ضعف البنوك الأردنية¹ في مواجهة المنافسة الخارجية إلى عدم ايلاء أهمية الإحتياجات العملاء خاصة فيما يتعلق بالحاجات التمويلية للنشاطات الاقتصادية ، على الرغم من أن 98% من الصناعات في الأردن هي صناعات صغيرة و متوسطة ، تحتاج لرؤوس أموال معتبرة .

الفرع الثالث : العجز عن تحديد الموقع النسبي

هناك حقيقة على درجة من الأهمية يجب أن تعيها المؤسسات تتمثل في ضرورة تحديد موقعها النسبي بين المنافسين إذ أن عدم المعرفة بقدرة المنافسين الآخرين يضعف كثيرا السياسات و الاستراتيجيات التي ستقدم عليها المؤسسة مستقبلا ، حيث تستطيع المؤسسة من خلال تحديد موقعها في السوق من وضع السياسات و الاستراتيجيات المناسبة لكل موقع ، بما يحقق لها موقعا أحسن أو يمكنها من المحافظة على موقعها الحالي .

الفرع الرابع: الدفاعية و حماية الدولة

تأخذ هذه الدفاعية أشكالا عدة منها : محاولة الحفاظ على المكاسب السوقية الحالية (دون وجود مستقبلي جيد) و الدفاع بتسخير كل القدرات المتاحة أو محاولة الاحتماء من المنافسة الخارجية عن طريق السياسات الحماية للدولة و التي تعد ناجعة على المدى القصير ، غير أنها لا تعد صالحة إطلاقا على المدى الطويل ، خاصة إذا اعتمدت الدولة سياسات معاكسة تماما للسياسة السابقة .

و هذا هو وضع المؤسسات الجزائرية حاليا مثلا ، حيث وجدت صعوبة في التأقلم على الاقتصاد الحر بعد أن عاشت وقتا طويلا تحت سياسات الحماية التي طبقتها الدولة سابقا .

و يتضح من السلوكات السابقة ، أن الأسلوب القديم للتفكير في إستراتيجية المؤسسة و آليات التعامل مع السوق لن تؤدي إلى تنمية تنافسياتها ، كلما استمر التوجه نحو الاقتصاد و تعاظمت الضغوط التنافسية .

1 - فريق التنافسية الأردني، " التنافسية و تجربة الأردن، وزارة التخطيط و التعاون الأردني، الأردن، 2003، ص 03

المبحث الثالث:

تنمية و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

تواجه المؤسسات باستمرار تحديات كثيرة و متغيرة لعل أهمها المنافسة و قدرتها على الاحتفاظ بمزايا تنافسية ، لذا تتجه نحو تنميتها و تطويرها باستمرار على اعتبار أن تلك المزايا يمكن تقليدها أو تحقيقها من طرف المنافسين بعد فترة من الزمن .

لذا فقد أصبح موضوع تنمية القدرة التنافسية و تعزيزها أحد أهم الجوانب التي تركز عليها المؤسسات في الوقت الراهن، لسيما من طرف الدولة التي تسعى بشتى الوسائل خاصة من خلال تدخلاتها و فرض قوانين و تشريعات خاصة بمؤسسات من أجل تحسين و تدعيم قدرتها التنافسية و محاولة إزالة خطر المنافسين في السوق.

المطلب الثاني : تطوير القدرة التنافسية

تقوم المؤسسات بتطوير قدراتها التنافسية تماثيا مع متطلبات و تطورات و حركية البيئة التي تنشط فيها خاصة تلك التي وجدت نفسها في مواجهة منافسة أجنبية كبيرة و منظمة ، حتى أصبح من غير المجدي التفريق بين السوق المحلي أو الخارجي من الناحية التنافسية ، لذا يجب على المؤسسة التعامل مع المنافسين المحليين و الخارجيين بنفس الدرجة من الاهتمام و اليقظة .

الفرع الأول : دوافع التطوير

هناك العديد من الأسباب الدافعة إلى إتباع سياسة تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة باستمرار منها¹ :

1. ظهور حاجات جديدة للزبائن و تغييرها باستمرار .
2. ظهور قطاعات ذات مزايا تنافسية قوية (خاصة المعتمدة على الكثافة التكنولوجية) .
3. التغيير السريع في البيئة الخارجية للمؤسسة و المؤثرة بدرجة كبيرة على المحيط الداخلي فيها .
4. تحول دور الدولة في بعض البلدان النامية خاصة من دور الحماية إلى دور التوجيه .
5. تغيير تكاليف المدخلات و درجة توفرها .
6. مواجهة المنافسة المكثفة و المتعاضمة خاصة تهديدات التقليد و محاكاة مزايا المؤسسة .
7. محاولة الحصول على مزايا نسبية مستمرة خصوصا عن طريق الإبداع .
8. إضافة إلى الأهداف الإستراتيجية التي تضعها غالبية المؤسسات كالنمو و البقاء في السوق و الربحية المستقبلية ، نمو الحصة السوقية و غيرها .

1 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 100-101

الفرع الثاني : آليات التطوير

تستمد هذه الآليات من عوامل القدرة التنافسية نفسها ، و التي سبق شرحها و على وجه الخصوص تلك العوامل ذات التأثير المستمر و الدائم على مقدرة المؤسسة التنافسية منها (كما يرى مايكل بورتير):
أولاً: الاستفادة من تجارب الآخرين و المنافسين الأقوياء¹ :

يدفع المنافسون الأقوياء و الأكفاء إلى التطور عن طريق بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة أو المحافظة على المزايا السابقة ، من خلال اكتساب مهارات أساسية جديدة (خاصة المهارات التقنية) و إبداع طرق تفكير جديدة و أساسية و يساعد التعلم من المؤسسات الأخرى كثيرا لتطوير قدراتها التنافسية في مجال العمليات و الأداء ، و هذا يعني التركيز على "كيف يعمل أو ينتج الآخرون و ليس يعملون أو ينتجون "

ثانياً: التركيز على تكنولوجيا العمليات

تسمح تكنولوجيا العمليات بالانتقال السريع من إنتاج معين إلى إنتاج آخر ، إذا دعت الضرورة إلى ذلك ، و في هذا الإطار يقول عبد السلام أبو قحف : " إن القرن القادم سيكون لمن : ينتج أفضل ، لديه تنظيم أفضل ، و لمن يستطيع الوصول إلى السوق بطريقة أسرع و أرخص ، و يستطيع إدارة الماضي و المستقبل و معنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة و مختلفة² .

ثالثاً: عولمة النشاطات للاستفادة من المزايا الخاصة للبلدان الأخرى

من الواضح حالياً أن تبني المؤسسة لمنظور عالمي في الرؤية و النشاط يساهم ميزة تنافسية مستمرة و هذا يعني أنها لن تحافظ على تلك الميزة على المدى الطويل ، إذا ما كانت الشروط التنافسية جيدة في بلدها الأصلي فقط عن طريق تتبع الزبائن في الأسواق الأجنبية ، و التعاون مع المؤسسات الأجنبية و ضمان الحد الأدنى من العمل العلمي ، كلها عوامل سوف تساهم في تطوير قدرتها التنافسية بتعظيم كفاءتها ، و تفادي الأخطار أو تدنيها مع فهم ممارسة الأعمال دولياً .

رابعاً: اعتماد التحالفات

يعد التحالف مع المؤسسات أخرى ، حلاً للمؤسسة للاستفادة من مزايا الدخول للأسواق الأجنبية و الوقاية من بعض الأخطار (دون أن تتخلى عن استقلاليتها) و كذا الاستفادة من الموارد و الإمكانيات التي يوفرها هذا التحالف و التي لا تستطيع تملكها أو الحصول عليها منفردة .

1 - Michael porter , la concurrence selon porter, tr, Michal le Seac h, Village Mondial éditions, paris, 1999, p200

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 515

و يجب التحرص عند اعتماد سياسة التحالفات ، نظرا للتكلفة المعتبرة أحيانا المصاحبة لها ، حيث يتم التوفيق بين نشاطين متمايزين (وسطين مختلفين) أو التنازل عن بعض الأرباح التي حققتها المؤسسة سابقا (التنازل مثلا عن حصة معينة في السوق مقابل الاستفادة من قدرات حليفها) و هذا ما يجعل التحالفات تتصف بخاصية التعاملات المؤقتة أكثر منها كعلاقات مستقرة على المدى الطويل .

خامسا: التركيز على نشاطات البحث و التطوير و الإبداع

يهدف تركيز على نشاطات البحث و التطوير و الإبداع إلى الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل و بالتالي تقادي تقدم منتجاتها عن طريق تقليص دورة حياتها ، و تخفيض تكاليف الإنتاج المنعكسة في تخفيض السعر¹ . و لقد أشار بورتر إلى أن تدعيم القدرة التنافسية ، بكسب ميزة التنافسية جديدة ، يمر عبر ترقية الإبداع و تحسينه² ، كما يجب أن تعتمد الإستراتيجية على: المنتج، العمليات و المهارات³ .

سادسا: إعتدال نظام الجودة الشاملة

يهدف هذا النظام إلى إحداث تغيير شامل على مستوى المؤسسة ككل و على وظائفها دون استثناء: الموارد البشرية ، التموين ، التمويل ، الإنتاج و التسويق ، يسمح بالحصول على مخرجات في أسرع مدة و يخفض من الموارد المستعملة و يحسن من الأداء و الأرباح و بالتالي من القدرة التنافسية . و قد أكد كل من ديكسون و تزنكوتا dischson and czinkota سنة 1996 في دراسة قام بها حول كيفية دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية لكي تصبح الأولى عالميا ، على : " ضرورة نظام الجودة الشاملة (tqm) و التطوير المستمر للعمليات الإنتاجية" و قد ركز على ضرورة توفير و تنمية شبكات نقل و مواصلات فعالة و التدريب المستمر على التجهيزات الإنتاجية ، توفير معلومات جيدة عن السوق و دعم الإبداع و تعميم التكنولوجيا التي تتلاءم مع مهارات الأفراد و ليس العكس .

سابعا: دراسة الأسواق الخارجية:

في ظل انفتاح الأسواق العالمية من الواجب على المؤسسات دراسة الأسواق الخارجية⁴.

1 - عبد الحميد زعباط، مرجع سبق ذكره، ص 213

2 - Michael porter , la concurrence selon porter, op.cit, p200

3 - عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره، ص 438

4 - رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، منكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008 ، ص 62

المطلب الثاني: سياسات دعم القدرات التنافسية (شروطها و أهدافها)

إنّ بناء و تنمية قدرات تنافسية يعدّ مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية و يتمّ ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل و التي تتمي المستوى المعيشي و الاقتصادي و الاجتماعي. لذلك سوف نتطرّق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم القدرات التنافسية و علاقتها بالسياسات الصناعية و الخصوصية و العولمة.

الفرع الأول: شروط عامة لنجاح سياسة دعم القدرة التنافسية¹

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية, و سوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط.

1. الإستقرار الاقتصادي و سهولة تعرّف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد و مسيرة الدولة و توفر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.
2. تواجد قوى تنافسية تدفع الشركات بشدّة تجاه التعاون مع الحكومة و قد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للشركات المصدّرة.
3. تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي, و كلّما ازداد عدد الشركات العاملة في السوق لوحد كلّما ازدادت حدّة المنافسة.
4. توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة و المؤسسات الصناعية, الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء, و مشاركة وجهات النظر و التوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.
5. تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي و منع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية و تعظيم رفاهية المستهلك و ذلك من خلال عمليّة التنافس و ليس المتنافسين.
6. حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرّضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

الفرع الثاني: أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة تتلخص في بديلين : الأول يركز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي و حيد تقوم على أساسه كافة القوانين و الإجراءات الداعمة للمنافسة, و الثاني يركز على أهداف متعدّدة لقوانين المنافسة, مثل تخفيض معدّلات البطالة

1- عبد الرحمان بن عنتر, دراسة أثر " إدارة الإنتاج " على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية , رسالة الماجستير, جامعة الجزائر, 1995, ص 177-178

و التنمية الإقليمية، و التكامل الاقتصادي و غير ذلك من الأهداف الأخرى، و قد رجحت كندا و الاتحاد الأوروبي و نيوزلندا و الولايات المتحدة كفاءة الاقتصادية¹، و قد تتخذ الكفاءة أبعادًا منها²:

1- كفاءة تخصيص الموارد و تستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أنّ السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبًا منها.

2- كفاءة الحجم و تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلًا، بحيث لا تتخفص حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.

3- الكفاءة التقنيّة و تستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.

4- الكفاءة الحركيّة و تستوجب تنشيط الاختراع و التجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث و التطوير.

5- الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم و التنافس (X- efficiency) و تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة و التنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

و مضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنّه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتج أيّ الحصول على حجم أكبر. و كفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة*. و في السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساويًا للتكلفة الحدية لإنتاجها.

و كفاءة الحجم تفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو أدى ذلك إلى تدخّل الدولة و وضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني. و هنا يمكن الإشارة إلى أنّ عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق. و مع انفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية فإنّ حجم السوق يرتفع، أمّا الكفاءة التقنيّة فإنّها تفترض أنّ عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة و متاحة لمن يرغب في اقتنائها، و هذه فرضية قد لا تتحقق عمليًا لسبب أو لآخر، و بالنسبة للكفاءة الحركية فإنّها تعتبر محدودًا أساسيًا في النمو الاقتصادي في المدى الطويل و قد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسّط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر و أرخص (تحسينات في الإنتاجية و رفع المواد بما فيها التقنيّة و التنظيم بالكم و النوع) و إنّما تنتج أجود أيضًا (بالمطلق TQM ووفقًا لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج) و أكثر صلة مع الحاجات (العالمية و ليس المحليّة فقط و في الزمن الملائم JIT) استنادًا إلى معلومات حديثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.

1 مورييس جر جس. " آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي " مجلة التنمية و السياسات الاقتصادية، المجلد الثالث (العدد الأول: الكويت، ديسمبر 2000)، ص 27.

2 علي توفيق الصادق، المنافسة في ظل العولمة: القضايا و المضامين، سلسلة بحوث و مناقشات حلقات العمل لمعهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص 30.

* $MP_{L1}/MP_{K1} = MP_{L2}/MP_{K2} = \dots = MP_{Li}/MP_{Ki}$
حيث: $MPL_i =$ الإنتاج الحدي للعمل في إنتاج السلعة i.
 $MPK_i =$ الإنتاج الحدي لرأس المال في إنتاج السلعة i.

المطلب الثالث : دور الدولة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

انطلاقاً من تعريف التنافسية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحاً في الأسواق العالمية وتحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني"، يتبين لنا مدى الارتباط الوثيق بين التنافسية ودور الدولة في تحقيقها ونجاحها.

الفرع الأول: الإطار النظري لدور الدولة الداعم للتنافسية من خلال نموذج "Porter"

وذلك بتشجيع الأنشطة على توليد وفورات (خارجية) إيجابية، وتحويل الأرباح من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي، ويتم ذلك عبر تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في الصناعة والحد من دخول المنشآت الأجنبية إلى الأسواق المحلية.

ويمكن تجسيد دور الدولة في تدعيم وتحسين تنافسياتها على المستوى الدولي، بتوفيرها لبيئة أعمال ملائمة، وهذا بتطبيق سياسات اقتصادية ومالية واجتماعية بغية تدعيم تنافسية النشاطات الإنتاجية والخدمية¹، وتتمثل في:

1. السياسات المالية والنقدية .
2. سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري .
3. سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية .
4. سياسة إصلاح التشريعات والمؤسسات .
5. أساليب الممارسة الإدارية الرشيدة .
6. سياسة تحديث البنية الأساسية المادية .
7. تحديث الجهاز الحكومي والإداري .
8. سياسة نشر وتداول المعلومات .

وقد بين مايكل بورتر دور الدول في تدعيم التنافسية في عمله حول المزايا التنافسية للأمم، حيث أستحدث منهج متكامل يتضمن عدة محددات تفسر الميزة التنافسية للصناعات، فأما أن تكون معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، وجزء منها يتعلق بالخصائص الداخلية للدولة ويمكن التحكم فيه والجزء الآخر يقع خارج نطاق الدولة ويصعب التحكم فيه، هاته المحددات هي:

محددات رئيسية : شروط وخصائص الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه، دور الصناعات المغذية والمكملة، المنافسة المحلية وأهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى المحددات الأربع الرئيسية السابقة , هناك محددان مساعدان وهما

محددان مساعدان ومكملان : دور الصدفة أو الحظ ، و دور الحكومة وسياساتها المختلفة.

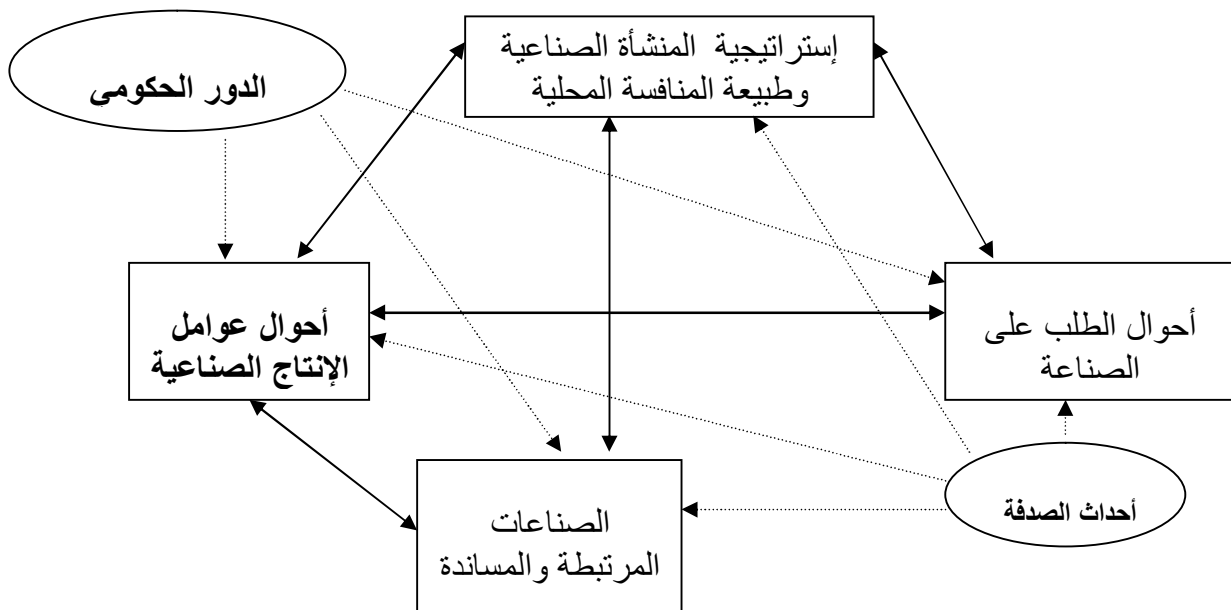
1- طارق نويز (World economic forum) , دور الحكومة الداعم للتنافسية : حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002 ، ص5.

تتميز هذه المحددات أو أنها تعمل أنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث يؤثر المحدد في المحددات الأخرى، ويتأثر هو بدوره ببقية المحددات، وعندما تتحقق هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية، وتنجح صناعاتها عالمياً، وبالعكس عندما لا يتحقق بعض هذه المحددات أو تكون غير مدعمة ومحفزة لاستمرارية القدرة التنافسية، تؤدي إلى تألها وتدهورها، فإذا لم تقم الدولة بخلق وتنمية عناصر الإنتاج لصناعة ما بالمعدلات المرغوب فيها فقد تتدهور القدرة التنافسية لهذه الصناعة.

فمثلاً تدهور أحد عناصر الإنتاج ألا وهو اليد العاملة يمكن أن يكون نتاج:

1. تدهور المهارات المتخصصة للموارد البشرية؛
 2. عدم الاهتمام بالبحث العلمي والتكنولوجي؛
 3. عدم الاهتمام بالمؤسسات التعليمية مقارنة بالدول الأخرى؛
- يبين بورتر أن دور الدولة يكمن في تأثيره على المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية، وقد وضعه بالشكل التالي:

الشكل رقم: (9) محددات القدرة التنافسية لبورتر و الدور الحكومي



المصدر: طارق نوير، (Porter Michal) دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 6.

شرح محددات القدرة التنافسية من خلال الشكل (9)¹

1- عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 159

المحدد الأول- عوامل الإنتاج

إن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج و تطويرها التي تتسع وفق هذا المنهج المتمثل بالإضافة إلى المفهوم التقليدي من عمل و رأس المال ، كل من الموارد الطبيعية ، البنية الأساسية ، الموارد البشرية مصادر المعرفة فضلا عن المناخ و الموقع الجغرافي . كما أن تحقيق القدرة التنافسية لا يتوقف على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة و عالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العناصر.

المحدد الثاني: الطلب المحلي.

إن أهمية الطلب المحلي كأحد محددات التنافسية في منهج "porter" لم تأت مقتصرة على الآثار الاستاتيكية لوفورات الحجم ، إنما تمتد لتشمل الآثار الديناميكية ، التي تتوقف على خصائص الطلب المحلي و نوعيته و مدى تقدمه و سرعة تشبعه و قدرته على أن يعكس الأذواق العالمية ، فالطلب الأكثر تطورا و تعقدا و سريع التشبع و يتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا ما يدفع إلى التجديد و التطوير الذي هو جوهر التنافسية .

المحدد الثالث : الصناعات المكملة.

لا ترجع أهمية الصناعات المكملة و المغذية و تكوين العناقيد الصناعية ، إلى دورها فقط في دفع الهيكل الصناعي و تقدمه ، من خلال ما تتيحه من علاقات أمامية و خلفية كما جاء في الفكر التقليدي للتنمية الصناعية و إنما لما يترتب على وجود التجمعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية و الخلفية المتكاملة رأسيا و أفقيا من سهولة انتقال المعلومات و الأفكار الجديدة ، فوجود مشروع داخل التجمع يجعله يتمتع بوفورات خاصة قد لا تتوافر لغيره من المشروعات المنفردة ، و بذلك انتقل "Porter" من التحليل على مستوى الوحدة إلى التحليل على مستوى أشمل و أكثر تعقيدا هو التحليل العنقودي أي تجمع من الصناعات المتشابهة .

المحدد الرابع : أهداف واستراتيجيه المؤسسة.¹

و يتسع هذا المحدد ليشمل كل من أهداف المؤسسة القائمة و إستراتيجيتها و طرق التنظيم الإدارة ، بما فيها العلاقة بين مالكي الأسهم و الإدارة و هذا ما يعكس وجهة نظر مدرسة الأعمال وتأتي كافة العوامل السابقة انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة و نظم للتعليم و التدريب و الثقافات و العادات و القيم و غيرها من الظروف الخاصة بكل دولة.

و تأتي المنافسة في السوق المحلي من العوامل الأساسية التي أولها Porter اهتماما خاصا ضمن المحدد الرابع للقدرة التنافسية ، تتضح أهميتها فيما يترتب عليها من دفع المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية من خلال التجديد و التطوير و رفع مستوى الكفاءة و جودة المنتج . تبدو أهمية التركيز الجغرافي للمؤسسات التنافسية في منطقة أو مدينة واحدة لما يترتب عليها من

سرعة إنتشار و تدفق المعلومات بين المؤسسات, كما تتضح أهمية ظهور منافسين محليين جدد في أنهم أكثر جرأة في تبني مفاهيم و أساليب و تكنولوجيا جديدة، أي أنهم أكثر قدرة على التجديد و التطوير من المؤسسات القائمة بالفعل و التي اعتادت على استخدام أساليب معينة من الصعب تغييرها.

و اهتمام Porter بالمنافسة المحلية يرجع إلى تركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية ، فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الخارجية و النجاح دوليا .

و أخيرا أشار منهج " Porter " إلى الصدفة و سياسات الحكومة كعاملين ثانويين مساعدين, يتمثلان في الظروف و الأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسات و حتى الحكومات ذاتها , لذلك تتضمن التغييرات المفاجئة في أسعار المدخلات و التغييرات في أسواق المال و أسعار الصرف العالمية و زيادة الطلب العالمي ، فضلا عن القرارات السياسية للحكومات الأجنبية و الحروب و الكوارث الطبيعية , من شأن هذه التغييرات أن تلغي ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة و يختلف مدى و سرعة الاستجابة لعوامل الصدفة من دولة إلى أخرى و من مؤسسة إلى أخرى وهو ما يتوقف على خصائص كل دولة و مدى وفرة و تقدم محددات القدرة التنافسية الرئيسية بها .

و قد تقدم عوامل الصدفة ظروفًا مواتية أو غير مواتية لخلق القدرة التنافسية ، إلا أنه يظل دورها محدودا و جزئيا كمحدد للقدرة التنافسية و هذا ما ينطبق على سياسات الحكومة و دورها في بناء القدرة التنافسية التي يمكن حصر خمسة أفكار أساسية انطلق منها Porter لتحليل طبيعة هذا الدور على النحو التالي¹ :

- 1- أهمية تقييم صور التدخل الحكومي وفقا لأثرها على زيادة الإنتاجية و بالتالي تنافسية الدولة.
- 2- المؤسسات هي التي تتنافس في الصناعات و ليست الدول، فالحكومات لا تخلق المزايا التنافسية و من ثم يجب أن يكون دور الحكومة ثانويا و مساعدا.
- 3- القدرة التنافسية المتقدمة للدولة يتم تراكمها عبر فترة زمنية طويلة، و من ثم فالسياسات الحكومية قصيرة الأجل قد تترك أثرا على صناعات محددة، إلا أنها لا تحقق مزايا طويلة المدى، لذا لا بد من الاستناد إلى سياسات طويلة الأجل في إطار إستراتيجية محددة لتحقيق القدرات التنافسية.
- 4- الدول تجني المزايا نتيجة الاختلاف فيما بينها و ليس للتشابه، وهذا ما يتطلب صياغة نماذج مختلفة لدعم التنافسية، تتفق مع احتياجات كل دولة و ظروفها الخاصة.
- 5- جاءت أدبيات التنافسية لتمييز بين أربعة مراحل للتنافسية، تعكس بدورها مراحل النمو الاقتصادي. جاءت هذه المراحل مختلفة فيما بينها في سماتها و مصادر مزاياها التنافسية وأنماط التدخل الحكومي الملائمة.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن البحث عن محددات القدرة التنافسية وفق المنهج "Porter" هو بحث عن مصادر زيادة الإنتاجية و تخفي التكاليف و النمو المستمر ، من ثم تحقيق القدرة التنافسية للدولة

يتطلب منها الانتقال التدريجي نحو الصناعات ذات الإنتاجية الأعلى، وهي الصناعات التي يتمثل جوهرها في التطوير و الابتكار ومن ثم فقد اعتمد "Porter" بالدرجة الأولى في قياسه للميزة التنافسية للدولة على نصيب الدولة في السوق العالمي من الصادرات كثيفة المعرفة و التكنولوجيا .

الفرع الثاني : دور الدولة لدعم القدرة التنافسية

لا يبدو كافيا أن تقوم المؤسسات الصناعية اليوم ببناء استراتيجيات لتطوير قدراتها التنافسية ، دون خلق دور داعم لها من قبل الدولة .

و يدعم هذا الرأي الاقتصادي لستر ثار و قائلا : " انه في ظل اقتصاد السوق فان الاستجابة الأولية لتحسين التنافسية يجب أن تقع على المنشأة من خلال تبني أفضل التطبيقات التكنولوجية و الإدارية و من خلال مقارنة أدائها بالمنشآت الأفضل في العالم ، لكن متى ظهر عدم كمال في السوق يحد قدرة المنشآت على تحسين أدائها فان الحكومة يجب أن تتدخل ¹ .

أولا : إسهام الدولة

يلخص manuel castells دور الدولة في تعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها الاقتصادية في دورين أساسيين هما : الدور التحفيزي و الدور الإرشادي² ، بينما حددت منظمة الكومنولث ثلاث ادوار أساسية للدولة في هذا الإطار هي : التحفيز ، توفير عوامل السوق و إقامة المؤسسات اللازمة للتنافسية³ . و هو التصنيف الذي سنعتمد عليه .

1- التحفيز (incentive) :

يظهر هذا التحفيز من خلال التسهيلات في النظام التجاري و التجاري و الصناعي للدولة و السياسات الكلية التي تشجع المؤسسات على أن تصبح أكثر تنافسية من جهة ، و المحافظة على الاستقرار الاقتصادي و خلق جو تنافسي خاصة ، عن طريق إزالة العوائق على التجارة الوطنية و الدولية من جهة أخرى .

و تعتمد بعض الدول إلى التكفل بالإستثمار في بعض الأنشطة المحددة كأولويات في خطط التنمية لخلق تحول هيكلي في بنية الإنتاج ، و من ثم تشجيع الإستثمار في هذه الصناعات و تقديم تحفيزات لها لتصبح تصديرية و هو ما يعمل على زيادة الإنتاجية ، خاصة إذا صاحب ذلك خلق إستثمارات جذابة ، سواء

1 - طارق نويز ،مرجع سبق ذكره ،ص 10

2 - عبد الله موله ، " التنافسية و الدولة" ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

30/29 أكتوبر 2002 ، ص08

3 - Carlo Pietrobelli & Johnny Steytler , "InternationalCompetitiveness , one world for many approaches", in : Namibia Trade Digest, Windhoek , September 1998, p04

تعلق الأمر بالنظام الضريبي أو التسريع القانوني أو تنظيم سوق العمل ، أو حتى إزالة كافة الأعباء غير الضرورية التي تعيق نمو الأنشطة الاقتصادية .

2- توفير عوامل السوق (factors market):

و هذا يعني توفير الإمكانيات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة للتنافس سواء محليا أو دوليا و هي : مهارات ، رأس المال بشري ، رأس مال مادي و تسهيل حصولها على التكنولوجيا المقدمة من الخارج و تعمل جودة رأس المال البشري الذي توفره الدولة من خلال النظام التعليمي ، الذي يرتبط كذلك بالتحفيزات المقدمة للأفراد لتحسين كفاءتهم أو حصول على كفاءات جديدة ، على ترقية التنافسية للمؤسسة و يتضح ذلك من خلال ما يقدمه النظام التعليمي للمؤسسات في جانب المهارات و القدرات الفردية التي يحتاجها نشاط البحث و التطوير منها .

بينما يعمل توفير التمويل اللازم ، عن طريق إقامة نظام مالي قوي ، يقدم القروض و التسهيلات المصرفية على تحفيز المؤسسات مثلا على تجديد أصولها أو تمويل نشاطاتها و مشاريعها الجديدة . كما تساهم الدولة في رفع قدرة المؤسسات التنافسية عن طريق زيادة مستوى الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية و كذا التشريعات التي تضعها للمستثمرين و المؤسسات .

3- إقامة المؤسسات اللازمة لضمان التنافسية :

تسهل المؤسسات أو الهيئات المختصة بالتنافسية إلغاء الحواجز أو العوائق التي تحول دون تعاون المؤسسات الاقتصادية مع بعضها البعض ، مثل إلغاء أو وضع تشريعات تصب في ذلك الاتجاه أو تلك التي تشجع التصدير و تحفز آلية خلق الإنتاج الأكثر تقدما و تخصصا ، و تدعم روح التنافس بين المؤسسات من خلال فرض احترام القواعد التنافسية في السوق و منع الاحتكار و التعاون التواطئي فيما بينها .

و تهتم هذه الهيئات خصوصا بالسياسة التنافسية (competitive policy) المعرفة كالاتي : زيادة كفاءة جانب العرض في الاقتصاد في ظل خصائص معينة لأسواق المنتجات و أسواق رأس المال و رصيد المعرفة المستندة إلى العولمة .

و تتكون أدوات هذه السياسة من : إجراء إصلاحات في جانب العرض لتحفيز هياكل السوق و إصلاحات مؤسسية تشمل أنظمة ممارسة السلطة ، أنظمة الضرائب ، الخدمات التعليمية ، آليات نقل التكنولوجيا ، و البنية الأساسية (طرق مواصلات ، مرافق عمومية)و غيرها .

بينما تنحصر أهداف هذه السياسة في تدعيم قدرة المنشآت الصناعية أو الأقاليم و الدول ، على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج و مستوياتهم مرتفعة من التوظيف¹ .

الخلاصة

على الرغم من غموض مفهوم التنافسية فإن استعماله على نطاق واسع يجعل الحاجة الماسة إلى توفير القياسات و المؤشرات و البحث عن المحددات و العوامل, للوصول إلى السياسات و الإستراتيجيات الملائمة لرفع القدرات التنافسية , من المعلوم أن التنافسية ظاهرة متعددة الجوانب و ليست واحدة وفق اعتبارات المؤسسة أو القطاع أو البلد ككل.

لذلك كان لا بدّ من تفصيل التحليل إلى هذه المستويات الثلاثة, ثم استعراض عددًا من مجالات السياسات و التدخلات الدولية لرفع المقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لأيّ بلد في ظلّ العولمة و انفتاح الأسواق و التي تعمل على تعزيز مكانة هذه الدول الاقتصادية بين دول العالم ولقد إستنتجنا مجموعة من النقاط خلال تطرقنا لهذا الفصل وهي :

✓ القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين.

✓ لكي تستطيع المؤسسة مواجهة هذه التطورات و التغييرات التي تعرفها بينتها لابد لها من أن تبني قدرتها التنافسية و الاستمرار في تطويرها و ترميمها من خلال تنمية وإضافة مزايا تنافسية جديدة إلى حافظتها التنافسية .

✓ إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء الوضع الاقتصادي للدولة .

✓ القدرة التنافسية لا تتوقف على استيراد التكنولوجيا من خلال محدد الدفعة ضمن نموذج بورتر السابق ، بل على بناء نظام وطني للبحث والتطوير واعتماد منظومة "النظام الوطني للابتكار" .

✓ هناك أثر واضح لدور الدولة في تحقيق القدرة التنافسية ، من خلال التركيز على خلق القدرة الإبتكارية وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية.

✓ تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الصناعة الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي .

تعدّ القدرة التنافسية عاملاً هاماً في تحديد مدى استمرارية و نجاح المؤسسة الصناعية , الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرارات و الخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها و اختيار السياسات الأفضل التي تنمّي المستوى المعيشي و الاقتصادي و الاجتماعي و ذلك من خلال انتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية للمنتج الصناعي المحلي و التي تتماشى مع التطورات الحديثة .