

تمهيد:

يعرف المحيط تغيرات سريعة, أثرت ولازالت تؤثر في المفاهيم والممارسات التسييرية للمؤسسات, فمن العمل في حدود سوق محلية إلى الدولية, من التأقلم إلى ضرورة السبق *pro- activité*, من المنافسة إلى التنافسية.

هذا المصطلح الأخير اختلف الباحثون في تحديد مدلوله, فعبر عنه من منطلقات مختلفة: مقارنة سلسلة القيمة لـ *Porter*, ومقاربة المهارات (الموارد), وتم تناوله أيضا على مستويات: تنافسية الدولة, تنافسية القطاع, وتنافسية المؤسسة والتي تتجسد في اكتسابها لميزة تميزها عن باقي منافسيها, لكن قبل الحديث عن الميزة التنافسية للمؤسسة لابد من توضيح لمفهوم تنافسية المؤسسة. لأجل ذلك نورد التعريفين التاليين:

حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات, بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين " (1). ما يمكن استنتاجه أن العميل يمثل محور التنافس, لكن هذا التعريف يبرز معنى مهم جدا وهو أن تحقيق التنافسية يعني تحقيق التفوق. بالنسبة لـ *D.G. Mc FERIDGE* فتنافسية المؤسسة هي:

" قدرتها في المدى الطويل على استغلال مواردها بشكل ذو مردودية, في إطار سوق حرة " (2), ما يلاحظ أنه تم ربط المفهوم بالمدى الطويل وذلك خدمة لهدف الاستمرارية (*la survie*), والذي تسعى لتحقيقه كل المؤسسات, أما الشق الثاني من التعريف فيؤكد على:

• ضرورة المعرفة الجيدة للمحيط الذي تعمل فيه, فالمؤسسة لم تعد قادرة على إنشاء ثروة أو إضافة قيمة بدون معرفة.

• ضرورة اكتساب صفة الليونة *flexibilité*, فامتلاك موارد و إمكانيات شرط لازم لكن غير كافي.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص ما يميز مفهوم التنافسية:

- إن العميل هو محور التنافس.
- التنافسية مرتبطة بظروف السوق.
- التنافسية تحمل معنى التفوق لا التعايش والذي كان ممكنا في إطار المنافسة.
- العميل مرجعية للتنافس, أي مصدر للمعلومة, لكن لابد من أسلوب تنظيمي يضمن الكفاءة والفعالية في استغلال هذه المعلومة.

¹ د.كمال رزيق, أ. فارس مسدور, " مفهوم التنافسية ". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي " تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط", جامعة محمد خيضر, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية, قسم علوم التسيير, 29/30 أكتوبر 2002, بسكرة, ص.105.

² Akki Alouani Aoumeur, " Le systeme d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise : le lien entre deux concepts ". séminaire international sur " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement ", Université Mohamed Khider, Faculté de Droit et de Sciences Economiques, Département de Gestion, 29/30 Octobre 2002, Biskra, p.229.

- التنافسية مفهوم ديناميكي وليس ساكنا.

بعد العرض الوجيز لمفهوم التنافسية، يمكننا التساؤل الآن ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إنّ ما سبق تقديمه وضّح مسألة وجود منطلقات فكرية مختلفة سيطرت ولا زالت تسيطر على النشاط التنافسي للمنظمات بمختلف أشكالها وللمؤسسات بصفة خاصة، وفي إطار هذه الاتجاهات الفكرية ظهرت محاولات لتحديد مفهوم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين، وقد تم تناول مفهوم الميزة التنافسية بشكل محتشم، حيث قلت الكتابات في ذلك رغم التساؤل الدائم عما يحمله هذا المفهوم من معنى، وعن الصور التي يمكن أن يتجسد فيها، ونورد فيما يلي بعض التعاريف:

حيث يحدده د. علي السلمي بـ " مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومناافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها " (1)

وتعرف أيضا بـ: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (2)

وهي: " ما تختص به مؤسسة دون غيرها، ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون " (3)

ويعرّف *Fahey* الميزة التنافسية بأنّها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها " (4)

ما يمكن ملاحظته أن د.علي السلمي عرف الميزة التنافسية من خلال المصادر الممكنة لها، وعمل على ربطها بالنتائج دون التطرق لمدلول المفهوم في حد ذاته. أيضا من المعلوم أن اكتساب الموارد لازم وغير كافي، وعليه يمكن أن تكمن الميزة في الطريقة التي تخصص وتنسق بها المؤسسة مواردها ومهاراتها، كما يبيّنه التعريف التالي: " الميزة التنافسية هي المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من

¹ أ. آمال عياري، د. رجم نصيب، " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية". مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي " تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط " ، بسكرة، 2002، ص.13.

² د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص.13.

³ د. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.56.

⁴ د. صلاح عباس هادي، " إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص.163.

خلال الاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين " (1) وبالتالي فإن المفهوم أوسع من هذا الطرح وهذا ما يبيّنه التعريف الثاني رغم أنه يتصف بالعموم، أما التعريفين الثالث والرابع فيشيران إلى كون الميزة التنافسية هو ما يضمن التميز و/ أو التفوق للمؤسسة ويعطي قيمة مضافة للعملاء، وهذا يعني أن امتلاك المؤسسة لموارد معينة لا يعد ميزة تنافسية ما لم تترجم تلك الموارد إلى مخرجات ذات قيمة عليا يفضلها العميل.

وعليه ما سبق من تعاريف أخذ طابع العموم واتصف بمحاولة الإحاطة بالمفهوم دون توفر الدقة، وفيما يلي محاولة أخرى:

" الميزة التنافسية عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها " (2)

إن هذا التعريف يستدرك ما أعيب عن المحاولات السابقة، حيث كان أدق في تحديد المفهوم بالتعبير عنه بمصطلح " قيمة "، مع ترك المجال مفتوح أمام مصدر هذه القيمة دون حصرها في جوانب معينة، مع ضرورة تحقق الشرطين التاليين:

- أن تضمن هذه القيمة التفوق للمؤسسة.
 - أن تؤثر على سلوك العملاء إيجابيا اتجاه المؤسسة.
- يظهر أن هذا الطرح مقبول جدًا، حيث يدعمه رأي Rizopoulos: " بأن تفوق مؤسسة ما يظهر في مستوى القيمة التي هي مؤهلة لإنشائها لحساب عملائها. (3)
- يمكننا التساؤل الآن عن مصدر هذا التفوق؟

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يحدد كل من Hayes و Weel Wrigh خمس مصادر ممكنة للميزة التنافسية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03 مصادر الميزة التنافسية

¹ المرجع الأخير، ص.163.

² ديكال رزيق، أ. فارس مسدور، مرجع سابق، ص.105.

³ Saïd Boumendjel, " Contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial : " l'expression de mangement risques et qualité et le recours à une nouvelle théorie de l'économie ". Séminaire international sur " La compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement ", Biskra, 2002, p.268.

| الإيضاح | مصدر الميزة التنافسية |
|--|-----------------------|
| يمكن للمؤسسة البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة و بالتالي تتفوق على المنافسين. | التكلفة |
| وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يقدمها المنتج. | النوعية |
| وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب. | الإعتمادية |
| التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له. | المرونة |
| تقديم منتجات جديدة. | الابتكارية |

المصدر: أ. آمال عياري، د. رجم نصيب، مرجع سابق، ص. 14.

أما *Elie Cohen* فيؤكد على ضرورة البحث عن مصادر الميزة التنافسية في العملية التسييرية في حد ذاتها، وفي بعض الخصائص التي تميز محيط المؤسسة، وعليه فهو يصنفها كما يلي: (1)

أولاً: المصادر الداخلية

وتتمثل في ثلاث نقاط أساسية:

- الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بعرض المنتجات، والتي تسمح للمؤسسة بالبقاء بأحسن وضعية ممكنة مثل: التسيير الجيد لتجديد المنتجات ولتوازن التشكيلة، التموغ الملائم... .
- التحكم في العمليات التشغيلية، الذي يضمن التحكم في التكاليف، وفي معيار الجودة الملائم لتموغ المؤسسة.
- التنظيم العام للمؤسسة، حيث يؤثر على تنافسية المؤسسة ذاك أنه يعكس قدرتها على اكتساب حجم من الطلب، يقظتها فيما يخص أحوال السوق، وقدرتها على الرد بليونة وبسرعة لمواكبة وأحيانا سبق التطورات.

ثانياً: المصادر الخارجية:

وهي تتمثل في محيط المؤسسة بكل ما يضمه من أجزاء، وما يوفره من فرص وتهديدات، ولكن تنافسية المؤسسة تتأثر بشكل مباشر ودائم بشبكة العلاقات التي تنتمي إليها: اتفاقيات شراكة، عقود تموين حصرية، علاقة مع مجموعة مؤسسات...، مما يقوي ويدعم وضعيتها التنافسية.

👉 سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية:

¹ Elie Cohen, *Dictionnaire de gestion*. Casbah éditions, Alger, Algérie, 1998, pp. 66-67.

تمت معالجة هذه الفكرة في العديد من الكتابات في مجال الاستراتيجية وذلك من ناحيتين:

أولاً: من ناحية تسييرية، والتي ارتكزت على ثلاث محاور أساسية:

- البحث في كل وظيفة أو نشاط جزئي من مكونات سلسلة القيمة، عن مصادر لميزة تنافسية يمكن للمؤسسة اكتسابها. لكن هذا سيؤدي إلى البحث عن الأمثلية العامة في حين أن مهاراتها ومواردها لها حدود (1)، إضافة إلى أن الأنشطة ليس لها نفس الوزن ولا نفس القيمة بالنسبة للعميل. وعليه يجب تحديد الأنشطة التي يمكن أن تقدم قيمة للعميل وتقوي تنافسية المؤسسة في المدى الطويل.

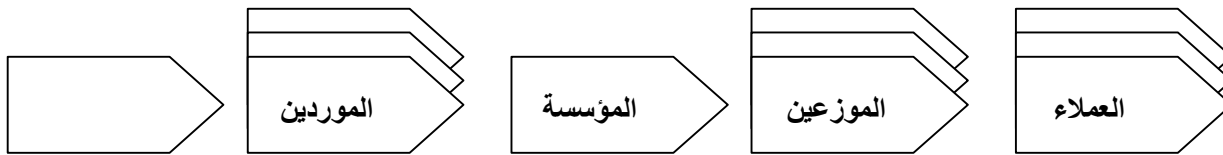
- التنسيق ما بين الوظائف:

ويتعلق الأمر بنقاط التقاطع أو الاشتراك ما بين وظيفتين أو نشاطين من سلسلة القيمة، والتي تمثل بؤر صراع لتباين الأهداف فيما بينها رغم أنها تخدم نفس الهدف العام، وبالتالي فإن بناء ميزة على أساس الروابط ما بين الوظائف يستدعي إعادة التفكير في التنظيم والأنظمة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة. (2)

- التنسيق الخارجي:

إن المؤسسة كسلسلة قيمة، هي جزء من سلسلة أكبر تضم من الخلف سلاسل القيمة للموردين، ومن الأمام سلاسل القيمة للموزعين والعملاء فتشكل ما يسميه بورتر بنظام القيم بـ *Systeme de valeurs* كما هو موضح في الشكل رقم (06)، فالعمل على تنسيق عملها مع السلاسل السابقة يمكن أن يكون أساساً لبناء ودعم تنافسياتها، مما يتطلب منها فهم وتسيير الروابط بين أجزاء هذا النظام (3). وكمثال عن ذلك النظام اللحظي (*JAT*) المطبق في المؤسسات اليابانية، لكن هذا الأمر يصعب تطبيقه في المؤسسات العادية خاصة المتوسطة والصغيرة منها، لأنه يتطلب إمكانيات ضخمة وقوة ضاغطة تستطيع المؤسسة ممارستها على المتعاملين معها من موردين وموزعين، وهذا يتوفر فقط في المؤسسات القائدة *Leaders*.

الشكل رقم: 01 نظام سلاسل القيمة



المصدر: Jouy-en-Josas, Op.Cit, p.50.

¹ Jouy-en-Josas, , *stratégor , politique générale de l'entreprise: structure, décision , identité*. Edition Dunod , Paris , 1997, p.48.

² Ibid, p.50.

³ Eric Cauvin, (l'approche fondée sur la gestion par les activités), Jean – Luc Arrègle et al , *les nouvelles approches de la gestion des organisations* . Editions Economica ,Paris, 2000, p.137.

ثانياً: كونها مصدراً لتمييز عرض المؤسسة عن عروض المنافسين، من ناحية يشترط أن تكون المرجعية في ذلك حاجات وانتظارات العملاء والقيمة التي يمكن أن يدركها هؤلاء عند تفاعلهم مع ما تقدمه المؤسسة. فالحصول على ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل يتطلب: (1)

- تحديد الشكل الذي يرغب في أن يكون عليه نشاط المؤسسة، والذي يدفعه للتعامل معها.
- جعل القيادة ملتزمة بأسلوب خاص و متميز للتفاعل مع العملاء.
- العمل على استحداث واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمة عالية.

وما يمكن استنتاجه من ذلك أن البحث عن ميزة تنافسية يتطلب التزام كل الوظائف بما فيها وظيفة التسويق مما يؤكد أهمية التوجه - سوق كفلسفة تسييرية* على افتراض أن المؤسسة حصلت على ميزة تنافسية أهلتها للتفوق على منافسيها، إلى أي مدى يمكنها الحفاظ على هذا التفوق، وكيف يكون ذلك؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المطالب الموالي.

المطلب الثالث: الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية

تسعى المؤسسة لتمييز عرضها عن عروض باقي منافسيها بهدف الحصول على حصة سوقية أعلى بالحفاظ على عملائها الحاليين ومحاولة اكتساب آخرين، لذلك كان لزاماً عليها المحافظة على ما حققته من تميز وذلك باستيفاء الشروط التالية:

- لا بد أن يضيفي هذا التمييز صفة الانفرادية دون الاكتفاء بعرض سعر منخفض.
- أيا كان مصدر تمييز المنتج فيجب أن يمثل قيمة مضافة في تقدير العميل.
- هذه القيمة إما أن تمثل أداء أعلى عند استعمال المنتج، وإما تكلفة أقل.
- يجب أن تكون على قدر من الأهمية، بالشكل الذي يجعل العميل على استعداد أن يدفع مقابلها سعر أعلى.
- عنصر التمييز يجب أن يكون محمياً من طرف المؤسسة، بمعنى يصعب التقليد السريع له من طرف المنافسين.
- الزيادة في السعر يجب أن تفوق الزيادة في التكلفة الناتجة عن تمييز المنتج.
- في حالة ما إذا كان عنصر التمييز صعب الملاحظة أو غير معروف، فعلى المؤسسة العمل على إظهاره والتعريف به، أي تسهيل إدراكه من قبل العملاء.

¹ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، *الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية*. ترجمة د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1998، ص. 257.

* سيتم التطرق لذلك لاحقاً.

إن الهدف من تحقيق النقاط السابقة الذكر هو اكتساب والحفاظ على مزايا تنافسية طويلة المدى *durables*، والتي من خصائصها أنها تعطي المؤسسات التي تمتلكها فرصة معتبرة لبناء استراتيجيات رابحة، ولرسم توجهات مصيرية حتى في محيط سريع التقلبات وكثيف التغيرات.⁽¹⁾
إن ديمومة الميزة التنافسية تتوقف على ثلاث عناصر:⁽²⁾

عوائق التقليد:

وهي عبارة عن عوامل تتمتع بها المؤسسة، تجعل من الصعب محاكاة ما تتميز به من طرف منافسيها. إلا أن هذا لا ينفي إمكانية ذلك لكن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد ميزة المؤسسة كلما زادت فرصتها في بناء مركز قوي في السوق وسمعة طيبة لدى عملائها والمتعاملين معها.

وهناك من يحصرها في اكتساب بعض الموارد المتميزة فحسب *Jouy-en - Josas* فإن عوائق التقليد تتمثل في نقطتين:⁽³⁾

- ندرة الموارد التي بنيت على أساسها الميزة التنافسية، مع قابلية اكتسابها من طرف عدد قليل جدا من المنافسين.
- عدم قابلية تلك الموارد للإحلال، أي عدم القدرة على تحقيق نفس المستوى من الأداء باستخدام موارد أخرى.

يظهر بأن هذا الطرح يعكس المقاربة التي ترى بأن امتلاك موارد وقدرات ومهارات معينة يمثل أساس الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية، لكن مسألة قابلية اكتسابها لدى بعض المنافسين تلغي معنى التفوق الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة في إطار التنافسية.

بالنسبة للنقطة الثانية، فليس من المستحيل إبداع طريقة مختلفة تماما ينتج عنها أداء أعلى، ويكون بهذا قد ألغى مفاهيم التطوير، التحسين، الإبداع، وبالتالي لا يوجد ما هو غير قابل للإحلال، وهذا أساس ديمومة التنافس بين المؤسسات.

ديناميكية الصناعة:

ويقصد بها سرعة التغيرات التي تعرفها صناعة ما، وتأثير ذلك على دورة حياة المنتج فإذا كان معدل التغير سريعا فإن ذلك يؤدي إلى قصرها، مما يؤثر على استمرارية الميزة التنافسية. وتعتبر شركة *IBM* كمثال كلاسيكي، حيث بظهور المعالجات الدقيقة المتميزة، والمنخفضة التكلفة، تحول السوق عن

¹ عيسى حيرش، "تسيير المعارف"، مطبوعة وزعت لطلبة الماجستير دفعة 2002/2003، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2003، ص. 09.

² شارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي د. محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، 2001، ص. 218-222.

³ Jouy-en-Josas, op.cit, pp.59-60.

الأجهزة الكبيرة إلى الحاسبات الشخصية الصغيرة، وأدى تخلف تقنيات *IBM* وانكماش أسواقها إلى عدم قدرتها على التوافق مع هذا التحول.⁽¹⁾

درجة ليونة المنافسين:

ويقصد بها قدرة المنافسين على التحرر وبسرعة من الالتزامات الاستراتيجية السابقة، أي قدرتهم على التأقلم السريع مع تغيرات المحيط. وكمثال نبقي دائما مع شركة *IBM* والتي كانت تمتلك منشآت صناعية مهيأة لإنتاج الحاسبات الكبيرة، فضلا عن منظمات بحثية وفرق مبيعات متخصصة في هذا النوع من الحاسبات، وبذلك لم تكن مواردها مهيأة بشكل مناسب لإنتاج الحاسوب الشخصي الجديد الناشئ، لذلك كانت الصعوبات التي واجهتها في مستهل التسعينات أمرا حتميا، فالتزاماتها الاستراتيجية السابقة فرضت عليها البقاء والاستمرار في مجال أعمال آخذ في التدهور والانكماش،⁽²⁾ مما أعطى فرصة كبيرة لمنافسيها لاستغلال ميزتهم لفترة أطول.

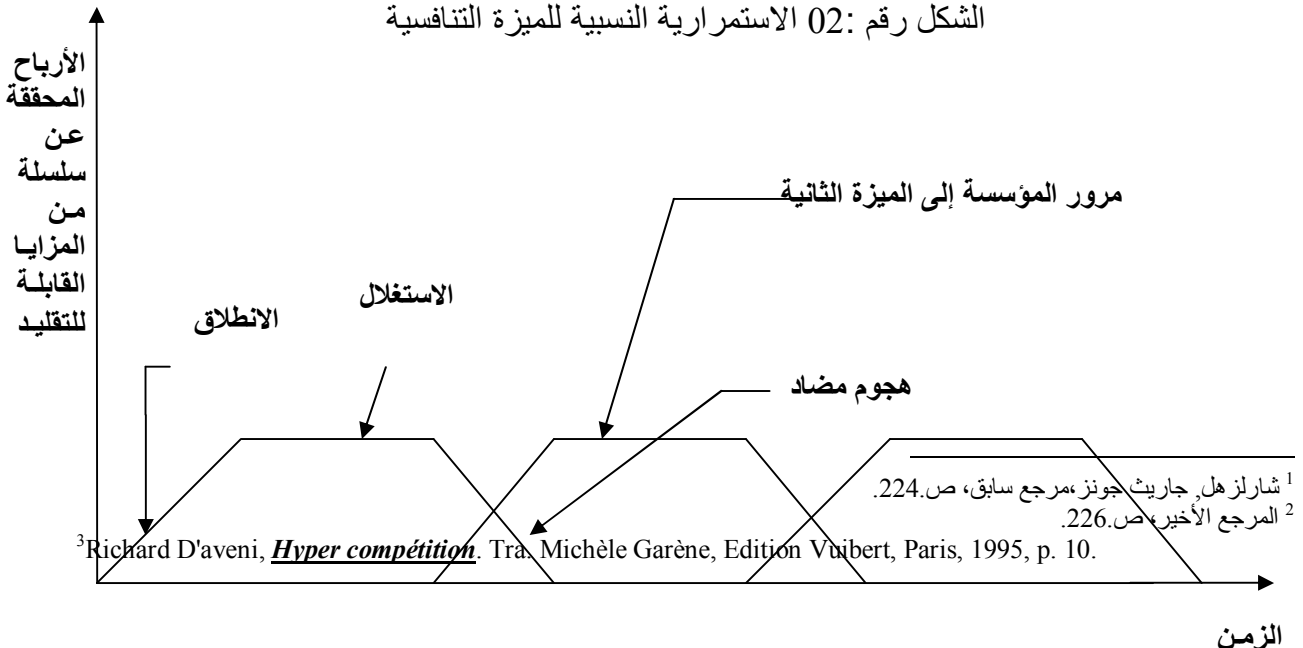
يظهر مما سبق أن المحافظة على ما حققته المؤسسة من تميز يبقى غير كافي، فلا بد من العمل على تطوير ذلك بالشكل الذي يضمن لها التفوق الدائم. فانطلاقا من فكرة أن المحيط الحالي سريع التغيرات وقد يحمل مفاجآت عديدة، ومن الصعب إن لم يكن مستحيلا التوقع بتغييراته وظروفه المستقبلية، يقترح *Richard D'aveni* العمل بسلسلة من الخطوات سهلة التقليد بدل الارتكاز على خطط طويلة المدى والاكتفاء بالمحافظة على الميزة المكتسبة، ففي ذلك المخاطرة بأمرين:⁽³⁾

- إساءة استغلال الموارد، والتي كان من الأفضل تخصيصها للتحضير للخطوات العملية المستقبلية.

- إعطاء فرصة للمنافسين لاستدراك ما فاتهم وتقوية وضعيتهم.

فبالنسبة له فإن الميزة التنافسية طويلة المدى ما هي إلا سلسلة من المزايا ذات المدى القصير كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 02 الاستمرارية النسبية للميزة التنافسية



³Richard D'aveni, *Hyper compétition*. Tra. Michèle Garène, Edition Vuibert, Paris, 1995, p. 10.

¹ شارلز هل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 224.

² المرجع الأخير، ص. 226.

فكلما طورت المؤسسة ميزة تنافسية، تعمل على التحضير للميزة البديلة قبل التعرض لأي هجوم من طرف المنافسين، أو لإختراق أسواق جديدة لتكون لها الأسبقية في ذلك، وهذا ما سيوفر لها سيطرة تامة على قواعد اللعب فيها، وبناء حواجز تمنع دخول المنافسين لفترة تسمح لها بجني أكبر قدر ممكن من الأرباح، وتحقيق مركز تنافسي قوي. ويتضح من كل ماسبق أن *Richard D'aveni* يهدف إلى المحافظة على صفتي الليونة *flexibilité* والسرعة *rapidité* لدى المؤسسة، اللتان تعتبران صفتان أساسيتان لتحقيق التنافسية.

في الواقع تم تناول مفهوم التنافسية من منطلقات مختلفة، نتجت عنها نظريتان تجسدان تصورين مختلفين لنشوء واستمرارية تنافسية المؤسسة، وسنتناول كلا الاتجاهين بشيء من التفصيل فيما يلي.

المبحث الثاني: نظريات الميزة التنافسية

ظهرت النظرية الأولى في الثمانينات، من إعداد بورتر والتي جاءت لتبين ضرورة أخذ المحيط الخارجي كمؤثر قوي وأساسي في الخيارات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، أما الثانية فكانت لمجموعة من المؤسسين الذين فضلوا الانطلاق من داخل المؤسسة لإقامة تحليل استراتيجي تنافسي.

المطلب الأول: نظرية بورتر

أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية هو الأستاذ ميشيل بورتر، الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية، فقد وفت كتبه ومقالاته خطوطا إرشادية واستراتيجيات لتمكين المؤسسات من اكتساب ميزة

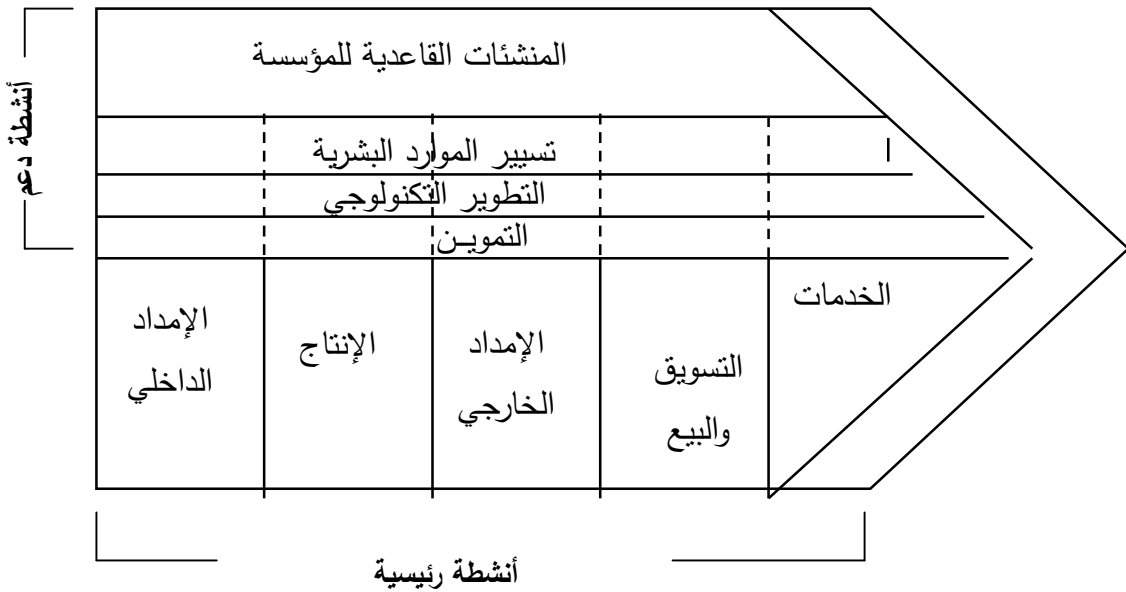
تنافسية، والتي يعرفها كما يلي: " القيمة التي تستطيع المؤسسة إنشائها لعملائها بشكل يفوق التكاليف المتحملة لتحقيق ذلك." (1)

إن كل المؤسسات باختلاف طبيعتها تهدف إلى إنشاء أو إضافة قيمة تحقق بها أهدافها المتمثلة في الربح والاستمرارية، وعليه يضع بورتر التصور القائل بأن المؤسسة تنتج القيمة بممارسة وأداء أنشطة معينة، هذه الأنشطة التي يسميها بأنشطة القيمة متسلسلة ومتراصة فيما بينها لتكوّن سلسلة التي ينتج عنها هامش معين، هذا الهامش أو الحدّ *margin* كما يسميه البعض يعتبر مفهوماً أساسياً ومركزياً في نظرية بورتر حيث يعرف بـ: " قيمة منتجات وخدمات المؤسسة ، كما يدركها العملاء ، مطروحا منها التكاليف." (2) ولتحقيق هذا الهامش يصنف بورتر الأنشطة إلى فئتين:

1- **أنشطة أولية (رئيسية):** وهي تختص بإنتاج وتقديم قيمة أكبر للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون، مثل: أنشطة التصنيع و البيع.

2- **أنشطة دعم:** وتتمثل في الأنشطة التي تساعد في تحقيق وإنجاز أنشطة القيمة الأولية، وتتمثل في المدخلات والبنية التحتية. و الشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لـ بورتر:

الشكل رقم: 03 سلسلة القيمة لـ بورتر



¹ Fleury Hubert , " *L'avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* Michael Porter " . Résumé de l'édition traduite de l'anglais par Philippe de Lavergne , www.agl.univ-mrs.fr/Dossiers/Downloads/ DossierComple/Avantage%20Concurrentiel.rtf (06/01/2005).

² رايموند مكليود، *نظم المعلومات الإدارية*. ترجمة دم. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.99.

فحسب بورتر فإن استراتيجية المؤسسة يجب أن تركز على ميزة متحصل عليها أو ميزة ممكنة (مرتقبة) *Potentiel*، والتي تسمح بتفوق ملحوظ على المنافسين. ويمكن تصنيف هذه الميزة إلى فئتين : الميزة بالتكاليف ، والميزة بتميز عرض المؤسسة.

الميزة بالتكاليف: وذلك بكون تكاليف إنجاز أنشطة سلسلة القيمة منخفضة مقارنة بمثيلاتها لدى المنافسين، وعليه فإن الاستراتيجية المتبناة تستهدف إلى عرض أسعار منخفضة عن أسعار المنافسة. **الميزة بالتميز:** وذلك بتميز عرض المؤسسة عن عروض المنافسة بزيادة محدودة في التكاليف، وتكييف هذا التميز مع إنشاء القيمة للعميل، وعليه فإن " الاستراتيجية المتبناة تستهدف إلى عرض حل أمثل فيما يخص الأداء الذي يطلبه العميل " (1)

ويحذر بورتر بأن الميزة التنافسية يجب أن تربط بعوامل النجاح في القطاع، أي لا يمكن تشكيل ميزة دون أخذ القطاع أو الجزء من السوق *segment* كمرجعية، وكذلك لا يمكن اعتبارها واحدة لكل القطاعات وكل الأجزاء من السوق. (2)

القوى التنافسية الخمس:

وسع بورتر التفكير الاستراتيجي من حدود المنافسة المباشرة إلى المنافسة القطاعية، على اعتبار أن الصناعة تتكون من عدة قطاعات، وذلك بتحديد خمس قوى فاعلة يمكنها التأثير على أداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يطلق عليه " الندية الموسعة " *"la rivalité élargie"*، وذلك على اعتبار أن المنافس ليس الذي يزاحم على النصيب في السوق فحسب بل الذي يزاحم على الربح وإنشاء القيمة. (3) وتتمثل القوى الخمس فيما يلي:

المنافسة الحالية: والتي توجد بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أي المنافسين بالمعنى التقليدي. **الداخلون المحتملون:** مجموع المؤسسات التي توجد خارج القطاع لكنها تستطيع الدخول إليه محدثة تهديدا للمؤسسات الأخرى، وهذا ما يعطي للمنافسة مفهوما واسعا، لكن تأثير هذه القوة يرتبط بعوائد

¹Yan Le Hunchec, "Michael Porter : L'avantage concurrentiel", www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/porter.html (06/01/2005).

²Ibid.

³ عبد المليك مزهودة , " الفكر الاستراتيجي التسييري : من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية " . مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص.114.

الدخول للقطاع مثل: وفرة الحجم، قيمة الاستثمار المبدئي ... وبرّد الفعل الذي يمكن انتظاره من طرف المنافسين في القطاع.

منتجات الإحلال: وهي كل المنتجات التي تلبّي نفس الحاجة أو تقوم بنفس الوظيفة.

القدرة التفاوضية للزبائن: حيث يمارس هؤلاء ضغوطا على المؤسسة للحصول على أسعار أقل ويتفاوضون على الخدمات الأحسن نوعية. ومن أهم العوامل التي تتحكم في القدرة التفاوضية لهم: **حجم التعاملات:** حيث كلما زادت نسبة مساهمة العميل في رقم أعمال المؤسسة، كلما زادت قدرته التفاوضية.

أهمية المنتج: فإذا كان المنتج لا يمثل عنصرا أساسيا، فإن العميل يمارس ضغوطات على المؤسسة الموردة للاستفادة من امتيازات جديدة، ومنه تحقيق وفورات في التكاليف.

مستوى الأرباح: كلما كان مستوى أرباح العميل منخفض أدى هذا إلى تخفيض المشتريات للاستفادة من امتيازات الأسعار، وبالتالي الرفع من مستوى أرباحه.

توفر المعلومات: فكلما كان العميل يتوفر على كمية كبيرة من المعلومات المهمة والمتعلقة بالطلب والأسعار الحقيقية في السوق، وكذا تكاليف الموردين، يستطيع رفع قدرته التفاوضية من خلال الضغط الذي يمارسه على المؤسسة، للحصول على أفضل الامتيازات مقارنة بعروض بقية المنافسين.

القدرة التفاوضية للموردين: نظرا لما يمكن أن يفرضه الموردين خصوصا في الوضعيات الاحتكارية من حيث الأسعار، النوعية، والأجال من شروط على المؤسسة، فإن مكانة هذه الأخيرة في السوق تبقى مرهونة بقدرات هؤلاء، وعلاقتها بهم لا تختلف عن علاقتها بالزبائن، فهناك العديد من العوامل التي تتحكم في القدرة التفاوضية للموردين أهمها:

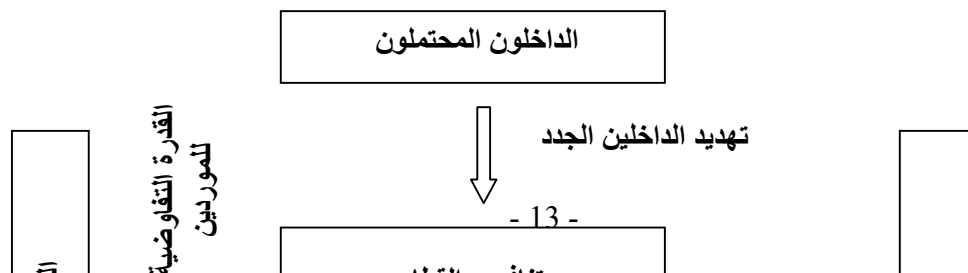
درجة مرونة المؤسسة العميلة: ويقصد بهذا مدى قدرتها على احتواء الزيادة في تكاليف عناصر الإنتاج، وتأثير ذلك على أسعار المنتجات، وبالتالي فإن القدرة التفاوضية للموردين تتناقص كلما زادت درجة المرونة.

منتجات الإحلال: تشكل منتجات الإحلال ضغطا كبيرا على منتجات الموردين، حيث أنه كلما كان المورد يتعرض لضغوطات ضعيفة، كلما كانت لديه قدرة تفاوضية أكبر.

أهمية المنتج بالنسبة للمؤسسة العميلة: يلعب هذا الجانب دورا هاما في نتائج العمليات التصنيعية، حيث كلما كان المنتج أساسيا بالنسبة للمؤسسة العميلة، كلما كانت القدرة التفاوضية للمورد كبيرة، وتتناقص هذه الأخيرة كلما قلت أهمية المنتج.

والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم: 04 القوى التنافسية الخمس



تمارس القوى الخمس أو الفاعلين في القطاع علاقات قوى فيما بينهم، هذه الأخيرة يجب الكشف عنها ورؤيتها بوضوح لتحديد عوامل النجاح للقطاع، التي ستبنى على أساسها الميزة التنافسية حسب بورتر، وكذلك لإعداد استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الحقائق الآنية والمستقبلية.

ويضيف *Eric Cauvin* للقوى الخمس بعدين مؤثرين على الأداء في الصناعة: من جهة درجة تطورها (ظهور، نمو، نضج، تدهور)، ومن جهة أخرى درجة تجزئتها *Degré de fragmentation* (تقسيم أو توزيع الحصص السوقية)، وحسبه دائما فإن وصف الصناعة و وضعية المؤسسة النسبية في ظل هذه الظروف تكوّن قاعدة للخيارات الاستراتيجية. (1)

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

إن وضعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها تتعلق بقدرتها على إنشاء والحفاظ على ميزة تنافسية، وعلى أساس طبيعة هذه الميزة والدارة المختارة من طرف المؤسسة يقترح بورتر ثلاث خيارات استراتيجية أساسية: السيطرة بالتكاليف، أو إتباع سياسة التمييز، أو التركيز على جزء من السوق بإتباع إحدى الاستراتيجيتين السابقتين، وذلك لضمان موقع للمؤسسة ضمن الصناعة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 05 الاستراتيجيات التنافسية

| الدارة الاستراتيجية | التمييز | السيطرة بالتكاليف | كل القطاع |
|---------------------|---------------------------|-------------------|--------------|
| | التركيز | جزء من السوق | جزء من السوق |
| | خاصية مدركة من طرف العميل | التكاليف | التكاليف |

¹Eric Cauvin, op.cit, p.135.

| | |
|--|--|
| | |
| | |

I- استراتيجية السيطرة بالتكاليف

وقد سادت هذه الاستراتيجية في السبعينات نظرا لرواج مفهوم منحى الخبرة، وتعني التخفيض الجوهري في التكاليف الكلية، الناتج عن ممارسة الأنشطة المولدة للقيمة بتكاليف إجمالية أقل من تلك التي يحققها المنافسين، أي التحكم في التكاليف دون إهمال النوعية والخدمات، حيث لا تحقق الميزة بالتكاليف النتائج المرجوة إلا إذا قامت المؤسسة بعرض قيمة مقبولة للعميل.⁽¹⁾ إن وضعية المؤسسة فيما يتعلق بالتكاليف تنتج عن سلوك هذه الأخيرة في كل نشاط من الأنشطة المولدة للقيمة، وحسب بورتر فإن سلوك التكاليف يرتبط بتسيير عوامل بنيوية تتمثل في:

- اقتصاديات الحجم
- التعلم
- طريقة استعمال الطاقات
- الروابط
- التداخلات (*les interconnexions*)
- الرزنامة (*le calendrier*)
- التكامل (*l'intégration*)
- الموقع (*la localisation*)

¹ Fleury Hubert, op.cit, (source Internet).

- الإجراءات (*les mesures discrétionnaires*)

- العوامل التنظيمية (*les facteurs institutionnels*)

وأضاف *Riley* على هذه العوامل، عوامل ترتبط بالطريقة التي تنجز بها الأنشطة، وبالتالي فإن سلوك التكاليف لمؤسسة ما ستحكمه إما مسببات بنوية وإما مسببات مرتبطة بالإنجاز.⁽¹⁾ وبهذا الطرح فإن استراتيجية السيطرة بالتكاليف تتمثل في مراقبة تطور مسببات التكاليف أو إعادة صياغة نموذج جديد لسلسلة القيمة بهدف تبني طريقة مختلفة وأكثر كفاءة لتصميم، إنتاج، وتسويق المنتج. لكن ما يمكن ملاحظته أن الخيار الثاني يؤدي بالضرورة للخيار الأول خاصة وأن المفاهيم التقليدية للتحكم والسيطرة على التكاليف غابت، بسبب قصر دورة حياة المنتج والعملية الإنتاجية في حد ذاتها، والتي في بعض المجالات تم تقليصها إلى النصف، وتتواصل الجهود لتقليصها أكثر لتحقيق عامل السرعة الذي أصبح مهماً جداً مما ألغى المفاهيم السابقة مثل: أثر التجربة، اقتصاديات الحجم... .

توفر هذه الاستراتيجية عائداً بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، حيث تسمح للمؤسسة بالحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الأرباح إلى الحد الأدنى، كما تحدّ من ضغوط العملاء لتخفيض الأسعار، كما تتمكن المؤسسة من مجابهة الموردين من خلال الاستفادة من المزايا التي يقدمها هؤلاء في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين، وأيضاً تقلل التكاليف المنخفضة من التأثير المحتمل للمنتجات الإحلالية، إذ يمكن للبدائل أن تحل محل المنتجات الأكثر كلفة أولاً قبل أن تصيب بالضرر قائد الكلفة في الصناعة.⁽²⁾ لكن يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية وجود حصة سوقية كبيرة أو مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الأولية، كما تتطلب استثماراً كبيراً في المعدات، وذلك لتوفير هوامش عالية يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومرافق حديثة للحفاظ على قيادة التكلفة.

II- استراتيجية التمييز

وتتمثل في تمييز عرض المؤسسة عن باقي العروض داخل الصناعة، بحيث يتم إدراك ما تقدمه من منتجات وخدمات بأنها متفردة، وذلك بإنجاز بعض الأنشطة بطريقة فريدة والتي تنشأ القيمة للعميل، ويجب أن يركز ذلك على اختبار معايير الشراء لدى العملاء: معايير لاستعمال المنتج، ومعايير للحكم على قيمة المؤسسة⁽³⁾، لكن هذا لا يعني إهمالها للتكاليف إلا أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الاستراتيجي الرئيسي، وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية :

- التصميم.

- الجودة أو النوعية.

¹Eric Cauvin, Op.cit , p.139.

² د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2001، ص.468.

³Eric Cauvin, Op.cit , p.140.

- التقنية (التكنولوجيا).

- خدمات العملاء.

- شبكات التوزيع. (1)

- صورة المنتج في أذهان العملاء. (2)

توفر هذه الاستراتيجية ولاء العملاء وبالتالي إضعاف تأثير المنتجات البديلة، وحاجزا لدخول الصناعة، وذلك لحاجة المنافسين إلى التغلب على تفرد المنتج، وحساسية أقل من قبل العملاء اتجاه الأسعار، وكذلك فإنها تزيد من هوامش الربحية. قد تمنع هذه الاستراتيجية من الحصول على حصة سوقية كبيرة، إذ أن تحقيقها يتطلب أبحاثا واسعة ومراعاة النوعية العالية في المدخلات، فقد يضحى العميل بالخصائص والخدمة وصورة المنتج مقابل التوفير في التكاليف، كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها هذا الأخير.

III-استراتيجية التركيز

إن كلا الاستراتيجيتين السابقتين تكون على نطاق الصناعة ككل فيما توجه استراتيجية التركيز نحو جزء معين فقط من السوق، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجات العملاء الذين ينتمون إليه أكثر من باقي العملاء، وهو ما يسمى باستراتيجية التجزئة، ولا يكون ذلك اعتباريا ولكن من باب استغلال فرصة تم اكتشافها، أو اختيار هدف أقل عرضة للبدائل، أو حينما يكون المنافسون أقل قوة، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة منهم.

ويتم تجسيد هذه الاستراتيجية بتطبيق إما استراتيجية تخفيض التكلفة، وبالتالي تقديم عرض ذو تكلفة منخفضة (منتج أو خدمة) مقارنة بالمنافسين، وإما استراتيجية التمييز، وذلك بخدمة مجموعة محددة من العملاء لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة. وكمثال عن ذلك إنتاج شركة (Johnson) لمنتج خاص بعناية الشعر ومواد تجميل لعملائها ذوي البشرة السوداء، حينما تجاهلت مؤسسات التجميل الكبرى رغبات هذه الشريحة. (3) بالنسبة لـ بورتر فإنه لا يمكن إنجاز كلا الاستراتيجيتين في الوقت نفسه، على اعتبار أن التمييز ينتج عنه تكاليف إضافية، لكن هناك أبحاث ودراسات انطلقت منذ الثمانينات انقسمت إلى اتجاهين، اتجاه أكد ضرورة تحديد خيار استراتيجي واضح لحماية المؤسسة ضد هجوم المنافسين، أما الاتجاه الآخر من خلال ملاحظته لأداء بعض المؤسسات في بعض القطاعات أكد إمكانية التوافق بين خيار تخفيض التكاليف والتمييز. (4)

متطلبات الاستراتيجيات التنافسية:

¹ د. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2000، ص-ص. 183، 184.

² د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 472.

³ د. فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص. 185.

⁴ Eric Cauvin, Op.cit , p.141.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث، موارد ومهارات، وترتيبات تنظيمية، وإجراءات رقابية مختلفة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

| نوع الاستراتيجية التنافسية | المهارات و الموارد المطلوبة | المتطلبات التنظيمية |
|----------------------------|---|---|
| القيادة بالتكلفة | <ul style="list-style-type: none"> - استثمار كبير في رأس المال - مهارات في هندسة طرق الإنتاج - رقابة مكثفة على العمال - تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج - نظام توزيع منخفض التكاليف | <ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الصارمة على التكلفة - تقارير رقابية مستمرة و مفصلة - تعتمد الحوافز على تحقيق الأهداف الكمية المحددة |
| التمييز | <ul style="list-style-type: none"> - قابليات تسويقية كبيرة - هندسة منتج متطورة - نزعة إبداعية - قدرة متميزة في البحوث - سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية - تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى - تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية | <ul style="list-style-type: none"> - تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق . - مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية. - استمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين |
| التركيز | <ul style="list-style-type: none"> - مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد. | <ul style="list-style-type: none"> - مزيج مما جاء أعلاه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد. |

المصدر: د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص.472.

إن تبني تنفيذ إحدى الاستراتيجيات التنافسية السابقة يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة، أو تكون بمثابة عوائق للدخول إلى قطاع أعمال معين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 03 مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

| المجال | مخاطر القيادة بالتكلفة | مخاطر التمييز | مخاطر التركيز |
|-------------------|--|---|---|
| التمويل والتكاليف | 1. الاستثمار في معدات حديثة و تحويل الموجودات القديمة إلى أنقاض. 2. تآكل قواعد قيادة الكلفة يجعل مسألة التمييز بين منتجات المؤسسة و غيرها مسألة صعبة مما يضعف هذه الاستراتيجية و يؤدي إلى عدم تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين. | 1. ضخامة تكاليف المنتجات مقارنة بالمنافسين مما قد لا يبرر احتفاظ العميل و سعيه للتمسك بالعلامة التجارية للمنتج، مما قد يدفعه إلى تفضيل منتجات بأسعار أقل من أجل تحقيق ادخار مناسب له. | 1. التركيز على شريحة محددة من العملاء يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة الواحدة، و يكون هناك تضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة و الرغبة في تلبية تلك الاحتياجات. 2. زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة لمحدودية الإنتاج. |
| المنافسون | 3. التقليد من قبل المنافسين الجدد. | 2. يقلل التقليد من إدراك العميل لتمييز المنتج، وهو ما يحدث كثيرا في الصناعات الناضجة مثل صناعة الساعات اليدوية والحاسبات اليدوية. | 3. اتساع مجالات التمييز بين المؤسسة و المنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا. |
| التغير بالمنتج | 4. ضعف القدرة على رؤية التغيرات الحاصلة بالمنتج و الأسواق كنتيجة للتركيز على الكلفة. | 3. انتهاء حاجة العملاء لعامل تميز المنتج. | 4. تضيق الاختلاف بين منتجات و خدمات المؤسسة و منافسيها. |

المصدر: د.فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص.187.

بعد هذا العرض لجهود بورتر في مجال التنافسية، ورغم النقلة النوعية التي أعطاها للفكر الاستراتيجي، أعيب عليه:

✓ تجاهل العلائقية القطاعية والغموض الذي يكتنف سلسلة القيم.

✓ الخلط بين القيمة المضافة والكلفة المضافة في تطبيق سلسلة القيم.

✓ ربط الميزة أو الأفضلية التنافسية كما يسميها البعض، بالموقع فقط.

✓ إغفال الطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي. (1)

وانطلاقاً من الانتقاد الأخير ظهرت إلى الوجود نظرية الموارد المهارات، والتي تنطلق من المعطيات الداخلية للمؤسسة، بدلا من الانطلاق من وضعيتها في السوق.

المطلب الثالث: نظرية الموارد و المهارات

في الحقيقة ترجع أصول هذه النظرية إلى أعمال الاقتصادي *Penrose* (1959) حول نظرية المؤسسة، والتي تظهر أهمية الموارد الملموسة وغير الملموسة لتفسير نمو المؤسسة. الفكرة التي طوّرت في بداية الثمانينات بمنشورات *Wernerfelt*، *Barney*، *Dierickx*، *Cool* وغيرهم. لكن التأسيس لهذه النظرية والدفع القوي لها كان بفضل مقال *Wernerfelt* (1984) في مجلة أكاديمية، أين استعمل مصطلح " النظرية المبنية على الموارد *Resource-Based view* " لأول مرة، حيث كان هدف الكاتب انتقاد المقاربة "بنية – سلوك – أداء *Structure- Comportement- Performance* " التي قدمها بورتر، وتبيين جوانب النقص فيها وتقديم البديل (2). إن هذه النظرية لا تعطي مفهوما للميزة التنافسية وإنما تبين ضرورة الانطلاق في التحليل الاستراتيجي من داخل المؤسسة، وذلك كنتيجة حتمية للتطورات التي عرفها المحيط، ذاك أن الميزة طويلة المدى تنتج عما تملكه من مهارات حيث أن تفوق بعض المؤسسات يصعب تفسيره بما قدمه بورتر، وكمثال تفوق *Canon* على *Xerox* و *Toyota* على *Ford*، رغم أن كل من *Xerox* و *Ford* تعتبر رائدة في مجالها، وأن المؤسستين الأخريين لا تملك شبكات توزيع، وحصصها السوقية ضعيفة، ولا تملك الخبرة والقوة التكنولوجية التي تتمتع بها المؤسستين الرائدتين، لكنهما طورتا مهارات سمحت لهما بفرض نفسيهما في السوق. (3)

و تقوم هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين: (4)

1. **الفرضية الأولى:** عدم تجانس الموارد التي تمتلكها المؤسسات، أي لكل مؤسسة موارد خاصة بها

لا تشبه تلك الموجودة لدى المؤسسات الأخرى، حتى في إطار نفس الصناعة.

2. **أما الفرضية الثانية:** والتي هي نتيجة حتمية للأولى، صعوبة نقل هذه الموارد بين المؤسسات.

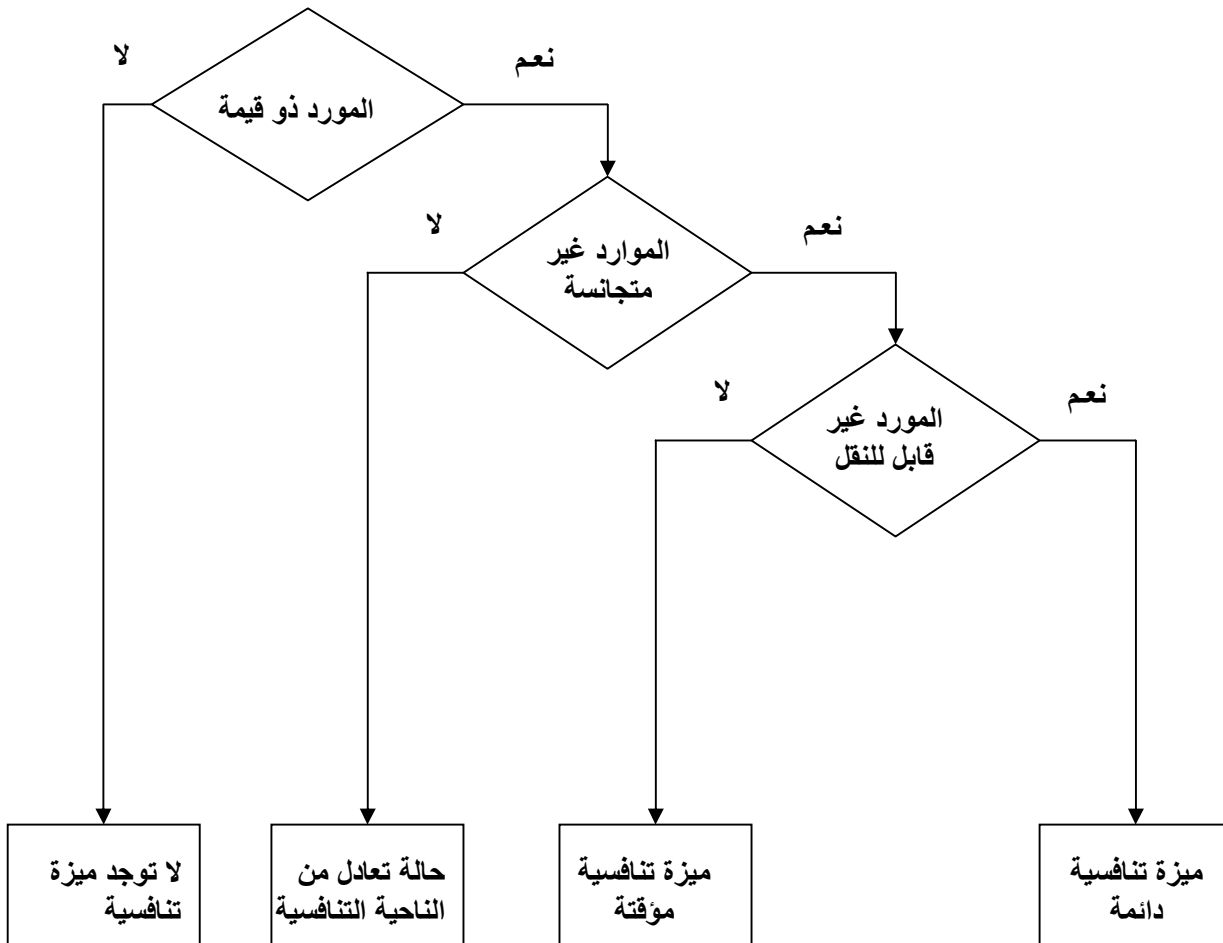
¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص.115.

² Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégé , *Le management stratégique des compétences* . Ellipses Edition , Paris , 2000,p-p.20,21.

³ Frédéric Leron, *les stratégies de l'entreprise* . Édition Dunod , Paris , 2001,pp 54-55.

⁴ Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégé ,Op.cit , p.21.

الشكل رقم: 06 نظرية الموارد والميزة التنافسية



المصدر:

Jean - Pierre Booto Ekionea, " Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources". www.idefi.cnrs.fr/management2004/communications/C01-BootoEkionea-complet.pdf -, p.05. (06/01/2005).

في الواقع تخضع مقارنة الموارد والمهارات لمنطلقين تفكيريين سائدين حتى الساعة، الأول يتمثل في الانطلاق مما تملكه المؤسسة كموارد، ثم بناء الاستراتيجية بأخذ هذا القيد إضافة لقيود المحيط بعين الاعتبار، أما الثاني فيتمثل في صياغة الاستراتيجية حسب ملاءمتها للظروف السائدة في المحيط دون

اعتبار ما هو متوفر فعلا من موارد ومهارات كقيد وإنما تعمل على تطوير هذه الأخيرة وتأهيلها بالشكل الذي يسمح بتنفيذ الاستراتيجية، ويتوقف ذلك على إمكانيات وقدرات المؤسسة وطموحات مسيرتها. وهناك من يعتبر أن هذه النظرية تركز على قدرة المؤسسة على استعمال وتحويل المحيط، باستغلال مهاراتها لتكوين إطار تنافسي ملائم لها، أي محاولة التأثير على المحيط وليس العكس، وهي بذلك تثمن التجديد والإبداع التكنولوجي. (1) ولكن ليست كل الموارد والمهارات تمكن من التفوق إذن يجب تحديد المتميزة منها وذات البعد الاستراتيجي، والعمل على حمايتها وتطويرها.

I- تحديد وتقييم الموارد والمهارات:

حسب هذه النظرية دائما فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة، هذه الأخيرة يجب أن تتجند في ديناميكية تسمح لها بالحفاظ على ملكيتها لبعض الموارد والمهارات، وباكتساب الضرورية منها للتطور المستقبلي، والعمل على تطويرها بشكل مستمر لكن أي الموارد سيتم تطويرها، من هذا المنطلق عليها تحديد الموارد والمهارات المفتاحية في إطار محيطها التنافسي.

يتفق كل من *Aaker* و *Wernerfelt* (1989) على تعريف الموارد بـ: " مجموع الأصول، والمعارف التطبيقية أو الممارسات *savoir-faire* ". (2)

كما يمكن تعريف الموارد: " كأصول ملموسة أو غير ملموسة خاصة بالمؤسسة ". (3) ويعرفها *Barney* (1991) بأنها: " كل الأصول، الطاقات أو القدرات، العمليات التنظيمية، خصوصيات المؤسسة، المعلومات، المعارف.. إلخ، المراقبة من طرف المؤسسة والتي تسمح بتصوير وتطبيق استراتيجيات ترفع من فعاليتها وكفاءتها. " (4)

ويصنفها *C. Hofer* و *D. Schendel* إلى خمس فئات:

موارد مالية، بشرية (عدد الأجراء، مستوى التأهيل لديهم ..)، موارد مادية (مواقع إنتاج، آلات، مخزون...)، موارد تنظيمية (نظام المعلومات، نظام مراقبة الجودة، إجراءات...)، موارد تكنولوجية (فن الممارسة *savoir-faire*، براءات الاختراع...)، أما *R.M Grant* فيضيف للفئات الخمس السابقة سمعة المؤسسة. (5) *La réputation*

¹Frédéric Leron, Op.cit, p.59.

² Eric Cauvin, Op.cit , p.147.

³Dominique Puthod , Catherine Thévenard , " *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON* ". www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf , p.02. (04/01/2005).

⁴Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégle , Op.cit , p-p.21,22.

⁵ Dominique Puthod , Catherine Thévenard , Op.cit, p.03.

لكن الموارد إذا أخذت بشكل مجزأ نادراً ما تكون مصدر قيمة وعليه ظهر ما يسمى بمفهوم المهارات، والتي حسب *Tarondeau* لا تنحصر في اكتساب مجموعة من الموارد (معارف، طاقات...) وإنما تتجسد في كيفية تحريك هذه الموارد⁽¹⁾ أي تجنيداً وتعبئتها.

ويؤكد ذلك *Philippe Zarifian* بتعريفه للمهارة على أنها:

" القدرة على تحريك شبكات من الفاعلين حول وضعيات متشابهة، وعلى تقاسم الرهانات، وتحمل المسؤوليات".⁽²⁾

ويمكن أن تكتسب المهارة من طرف فرد، كما يمكن أن تكون جماعية، تتطلب تجميعاً للموارد وتتضمن عملية تعلم جماعي مستمرة نتيجة الاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، التكرار والخبرة..، والتي حسب *J. Black* و *K. Boal* يمكن أن تلاحظ أكثر في شبكة العلاقات بين مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة⁽³⁾ لأن أكثر ما يميز مفهوم المهارات أنه مجرد، أي لا يمكن ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها فقط.

وتعرف المهارات الجماعية على أنها: " مجموع معارف التصرف *les savoir-agir* التي يظهرها فريق عمل بمزج مختلف الموارد الفردية لهذا الفريق لإنتاج مهارات جديدة".⁽⁴⁾

وهناك من يطلق عليها مصطلح المهارات التنظيمية ويعرفها بأنها: " مزيج من المعارف، المهارات الفردية والموارد المختلفة، كما تنتج عن التوافق وتجميع الأفضلية (التآزرية) *synergie* بين المهارات الفردية".⁽⁵⁾

ما يمكن استنتاجه أن المهارة الجماعية تنتج بسبب تفاعلات ديناميكية، وأفضلية التجميع بين مختلف المهارات الفردية، وعن عملية تحريك ذكية للموارد، مما ينتج عنه تطوير مهارات جديدة متميزة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

¹Jean-Claude Trondeau , "*De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise : La gestion par les processus*". www.ac-grenoble.fr/btscg/chxbtscg/tarond.htm. (02/01/2005).

² Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence : Trajectoire historique , enjeux actuels et propositions* . Editions Liaisons, Paris, 2001, p.77.

³ Dominique Puthod , Catherine Thévenard, Op.cit, p.03.

⁴ AGEFOC PME Rhône-Alpes en collaboration avec Brigitte, *Manager le changement, changer le management*. Edition chronique sociale, 2001, p54.

نقلا عن أحلام خان، " تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مركب الملح - الوطاية - بسكرة، مؤسسة المشروبات الغازية - طولقة - بسكرة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوقشت في 24 جون 2004، ص.40.

⁵Guy Le Boterf, *construire les compétences individuelles, et collective*. Éditions d'organisation, 2^{ème} édition, 2001.P.154.

نقلا عن سناء جبيرات، " التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -، مركب تكرير الملح - لوطاية- بسكرة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوقشت في 5 أكتوبر 2004، ص.40.

II-تقييم الموارد والمهارات:

بعد تحديد الموارد والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة يجب تقييمها بالنظر إلى المحيط التنافسي ثم العمل على تطويرها وأقلمتها إذا لزم الأمر، ويخضع هذا التقييم لتصورات وإدراك المسيرين، ويقترح كل من *Catherine Thévenard* و *Dominique Puthod* خمس اختبارات متسلسلة تسمح بتقدير القيمة الاستراتيجية للموارد والمهارات⁽¹⁾ كما هي موضحة في الشكل رقم (05):

الاختبار الأول: هو التساؤل حول ملائمة الموارد، فيما إذا كانت تسمح للمؤسسة بالحصول على فرصة في محيطها أو تسمح بتجنب تهديد، وهذه الملائمة تنتج عن ارتباط مزدوج: الأول بين الموارد والاستراتيجية، والثاني بين الاستراتيجية والمحيط. أي يجب أن تكون الموارد ملائمة لتطبيق الاستراتيجية والتي بدورها ملائمة لتجنب تهديدات المحيط وكسب الفرص الممكنة.

الاختبار الثاني: اختبار الندرة، حيث ينتج عنه التفرقة بين الموارد الشائعة الاكتساب، وتلك التي قابلة للاكتساب من قبل عدد قليل جدا من المنافسين. وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما اعتبرت بأنها موارد استراتيجية.

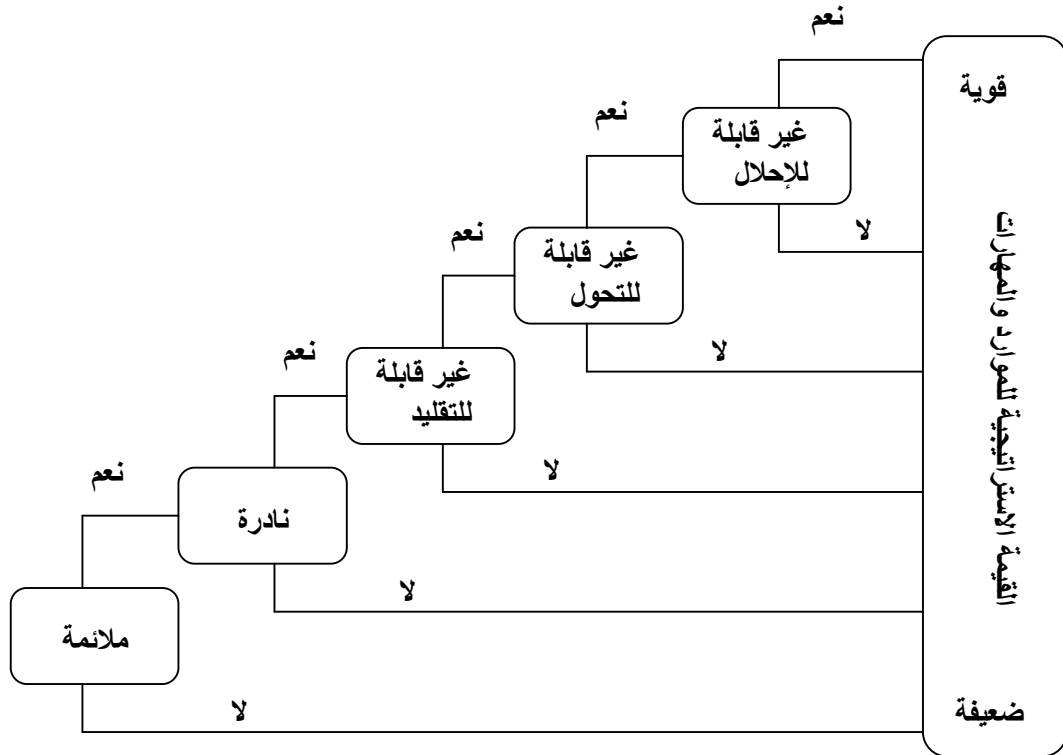
الاختبار الثالث: يتم التفرقة بين الموارد سهلة التقليد والصعبة التقليد، حيث كلما كانت الموارد غير ملموسة، والمهارات باطنية (ضمنية) *compétences tacites*، كانت أقل وضوحا وبالتالي تغيير المؤسسة بها قواعد اللعب في الميدان التنافسي، وكذلك فإن إمكانية نسخ المهارة يتعلق بالوقت الضروري لإعدادها، وبعض المهارات يتطلب إعدادها وقتا طويلا، وبالتالي ليس من السهل تقليدها وحتى إن أمكن ذلك فسيكون بعد فوات الأوان، حيث أن المحيط سريع التقلبات والفرص والتهديدات تتغير باستمرار، فإن لم يتم استغلال الفرص في وقتها فسيكون قرار تكوين هاته المهارات عديم الفائدة، كذلك بالنسبة للتهديدات إن لم يتم تجنبها في الوقت المناسب فستؤدي إلى عواقب وخيمة قد تصل إلى خروج المؤسسة من السوق.

الاختبار الرابع: يهتم بقابلية الموارد للتحويل إلى خارج المؤسسة، بمعنى آخر درجة خصوصيتها ودرجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة عليها، وكمثال نأخذ المهارات، فالمهارات الفردية لها قابلية أكثر للانتقال إلى خارج المؤسسة على عكس المهارات الجماعية.

الاختبار الخامس: هدفه تحديد الموارد والمهارات التي هي غير قابلة للإحلال، وتتمثل أهميته في أنه حتى وإن كانت مهارة معينة غير قابلة للتقليد ولا للتحويل إلى خارج المؤسسة، فإن امتلاك منافس مهارة إحلالية، سيلغي الميزة التنافسية القائمة. والشكل الموالي يوضح ما سبق:

¹ Dominique Puthod , Catherine Thévenard, Op.cit, p.04.

الشكل رقم: 07 اختبارات تقدير القيمة الاستراتيجية للموارد والمهارات



المصدر: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, Op.cit, p.05.

وحسب *Barney* فإن المورد الداخلي الذي يمكن المؤسسة من الحصول على الميزة تنافسية أو دعمها، يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية: (1)

- (1) ذو قيمة: بمعنى أنه يسمح للمؤسسة بتصوير استراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها.
 - (2) الندرة: يمتلكها عدد قليل من المؤسسات داخل القطاع.
 - (3) عدم القابلية للتقليد: يكون المورد غير قابل للتقليد بتوفر ثلاث شروط:
 - ❖ تفوق المؤسسة يكون ناتج عن ظروف تاريخية خاصة التي تعطي للمؤسسة معارف و ممارسات و تقاليد صعبة التقليد.
 - ❖ الغموض السببي: (*L'ambiguïté causale*) وذلك عندما يكون الرابط بين الموارد المراقبة والمتحكم فيها من طرف المؤسسة والميزة التنافسية، غير واضح ولا مفهوم بالنسبة للمنافسين.
- ويمكن تقدير هذا الغموض من خلال ثلاث أبعاد: (2)
- أ- الخاصية الضمنية *caractère tacite*، والعمل الجماعي لفريق المسيرين، وحتى ثقافة المؤسسة.

¹ Jean - Pierre Booto Ekionea, Op.cit, p. 03.

² Bertrand Quélin , Jean – Luc Arrégle ,Op.cit , pp.29-30.

ب- درجة التعقيد، والتي تتأثر بعدد المكونات الداخلة في عمل و إنشاء الأصل الاستراتيجي، وكذلك العلاقات والتداخلات فيما بين هذه المكونات.

ج- خصوصية المورد أو الأصل الاستراتيجي *spécificité*.

❖ المورد المولد للميزة التنافسية معقد اجتماعيا: أي ناتج عن ظواهر اجتماعية معقدة مثل العلاقات بين الأفراد، سمعة المؤسسة... .

1. حدود نظرية الموارد والمهارات:

يوجد لأي تصور حدود معينة تظهر جوانب قصوره، ونظرية الموارد والمهارات كأبي نظرية لها حدود وفيما يلي نذكر أهمها: (1)

1. ملائمتها أكثر للقطاعات ذات الكثافة التكنولوجية (كثافة استعمال التكنولوجيا وسرعة تطورها).

2. أقل ملائمة بالنسبة للصناعات الناضجة، أو ضعيفة المحتوى التكنولوجي، أين تكون آفاق التطور ضئيلة وقابلة للتوقع.

3. تثمن هذه النظرية النمو الداخلي، على حساب النمو بالاكتساب، حيث يرى كل من *Nelson* و *Winter* بأن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي:

-اصطدام المؤسسة بموروثاتها، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق عملية التعلم الداخلي.

-صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد المورد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديده داخليا تبحث عنه في السوق. (2)

4. ترى بأن بناء المهارات ينجز بشكل أحسن داخل المؤسسة، وعلى المدى الطويل.

5. من الصعب إدماج مهارات من مؤسسات أخرى، وهذا ما يتفق مع فكرة عدم التجانس.

المطلب الرابع: التكامل بين النظريتين

إن نظرية الموارد والمهارات مبنية على أعمال التطوريين والذين يعطون وزنا للروتينات التنظيمية وتاريخ المؤسسة، لكن المؤسسة التي تعتمد على استغلال مهاراتها دون العمل على توسيعها وبناء مهارات جديدة ستضعف، وتطوير هذه المهارات لا يكفي أن يكون داخليا، حيث أن فكرة تأثير المؤسسة على محيطها بدل الخضوع له أمر نسبي فليست كل الجوانب تحت سيطرتها لأن المحيط مفهوم واسع جدا، حيث يعتبر كل من *Amit* و *Schomoemaker* أن التنسيق الملائم للأصول الاستراتيجية -والتي

¹Frédéric Leron, Op.cit, p.59.

² موساوي زهية، خالد خديجة، " نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز". المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09/08 مارس 2005، ص.175.

يسميها بالعوامل الاستراتيجية في الصناعة – لا يمكن التوقع به مسبقا وبيقين،⁽¹⁾ كذلك ليست كل المؤسسات تملك القدرة على سبق المحيط، ومن هذا الجانب فإن نظرية بورتر التي تثمن المرجعية الخارجية (المحيط وعوامل النجاح فيه) تبدو أكثر ملائمة لكل المؤسسات باختلاف وضعيتها : قائد، متحدي، أم تابع. وبالتالي فإن تطوير المهارات يظهر أصلا بالنظر لما تحتاجه المؤسسة لمواجهة محيطها، ويؤيد ذلك *Kay* باعتبار الاستراتيجية " تتناول تحريك الموارد، المهارات، والقدرات الضرورية، وكذا وضع الهياكل والعلاقات اللازمة لمواكبة تغيرات الأسواق، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومختلف عناصر المحيط الأخرى ".⁽²⁾

و نجد دليلا على تكامل النظريتين في التعريف الذي وضعه كل من *Hamel* و *Prahalad* (1999) للمهارة الأساسية (*compétence fondamentale*) بأنها: " مجموع المعارف والممارسات التي تسمح للمؤسسة بعرض منتج، والذي سيكون مصدر تميز بالنسبة للعميل " ⁽³⁾، مما يؤكد المرجعية الخارجية في تكوين وتطوير المهارات التي ستضمن التميز للمؤسسة، وعليه ما يمكن استنتاجه أن النظريتين متكاملتين، فعلى المؤسسة تطوير مهارات تضمن لها صفتي الذكاء وسعة التخيل لتتأقلم أو لتسبق محيطها، وذلك بتشجيع عملية التعلم الجماعي لكل الممارسات والمعارف الداخلية الخاصة بالأفراد والخارجية المتعلقة بالمحيط وكل الفاعلين فيه، بما فيهم عملائها، الذين أكدت كل التعاريف والتصورات السابق شرحها على دورهم البالغ الأهمية في تحديد معالم تميز المؤسسة وبالتالي تنافسياتها.

المبحث الثالث : رضا العميل محور التنافس

إن ليونة المؤسسة تفرض العمل على مستويين، فبالإضافة إلى الاهتمام بالمعارف الداخلية لا بد من المسايرة المستمرة للمعارف المحيطة، فعليها أن تتعلم من محيطها ومن كل الفاعلين فيه: العملاء، المنافسين، الموردن... إلخ، لأن المعرفة هي مصدر إنشاء القيمة وبالتالي تحقيق الأداء الجيد، ومن هنا أصبحت قدرتها على انجاح طموحاتها الاستراتيجية تتعلق إلى حد كبير بالتكيف الدائم لما تعرضه من منتجات وخدمات مع انتظارات السوق، مما يظهر ضرورة تبني فلسفة التوجه- سوق أو التوجه بالسوق كما يسميها البعض *Market-orientation*.

المطلب الأول : التوجه - سوق

¹ Bertrand Quélin, Jean – Luc Arrégle ,Op.cit , p.63.

² عبد الملك مزهودة, مرجع سابق، ص.117.

³ Frédéric Leron, Op.cit, p.55.

خلال العشرية الأخيرة من القرن العشرين، ظهر اهتمام متزايد من طرف الباحثين في مجال التسويق فيما يخص التوجه نحو السوق، حيث قبل المقال السابق في معالجة موضوع هذا التوجه لـ *Jaworski* و *Kohli* 1990 أظهر بعض الكتاب اهتمامهم بمفهوم التسويق والتوجه نحو العميل اللذان يمثلان أساس التوجه نحو السوق، وبرزت نداءات لبعض الباحثين في نهاية الثمانينات التي كانت تشجع تطوير المعارف النظرية والتطبيقية (التجريبية) حول التوجه نحو السوق، حيث صب الباحثون جهودهم كأول خطوة نحو تصور مفهوم وكيفية قياس التوجه - سوق، ثم نقلوا التركيز على ما يسبق تبني هذا التوجه (*les antécédents*) ونتائج ذلك.

بعدها ركزت البحوث على أثر هذا التوجه على أداء المؤسسة، لكن نتائجها وصفت بالمتناقضة، ودراسات أخرى ركزت على أثره على العلاقات بين الشركاء التجاريين وعلى سلوك قوى البيع والتي أظهرت أن التوجه نحو السوق يؤثر إيجابيا على سلوك رجال البيع اتجاه عملهم وتوجههم نحو العميل، وبأن هناك أثر إيجابي على ثقة المتعامل التجاري.

أما النتائج التي أظهرت الأثر الإيجابي لهذا التوجه على أداء المؤسسة شجعت الباحثين للاهتمام أكثر بالدور الوسيط *médiateur* أو المعدل *modérateur* لبعض المتغيرات: كقدرة المؤسسة على الإبداع، المحيط واضطرابات، ظواهر التعلم. (1)

فبعد الاهتمام بأثره على أداء المؤسسة، ظهرت جهود كبيرة حول هذه الاشكالية، والتي حاولت دراسة أثر المحيط على العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء المؤسسة، وكذلك أثر التوجه نحو السوق على القدرة الإبداعية لدى المؤسسات كعامل مفسر للأداء. إضافة لذلك فإن الربط بين التوجه نحو السوق وظواهر التعلم عند تفسير الأداء كان موضوعا لجهود نظرية. (2)

I- مفهوم التوجه - سوق:

صنفت جهود تحديد مفهوم التوجه- سوق إلى مقاربتين، مقارنة ثقافية وأخرى سلوكية. فانطلاقا من الأولى يحدد كل من *Farely , Deshpande* و *Webster 1993* المفهوم كما يلي: " مجموعة الاعتقادات والقيم التي تجعل من العميل الإهتمام الأولي دون استثناء بقية الأطراف: المالكين، المسيرين، العاملين... ، *Stakeholders* وذلك بهدف تطوير ربحية المؤسسة على المدى الطويل." (3)

¹ Jean- Emile Denis, Sandor Czellar, et Stéphane Graber, "*Orientation vers le marché, performance et activités de recherche marketing*". Communication au XVII^e Congrès de l'Association Française du Marketing à Deauville en mai 2001, www.hec.inf.unigc.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf, p.03. (06/10/2004).

² _____, "*Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques*". Communication au XVI^e Congrès de l'Association Française du Marketing à Montréal en mai 2000, www.hec.inf.unigc.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.01.pdf, p.03. (06/10/2004).

³ _____, "*Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques*". Op.cit, p.06.

هذا التعريف يحدد المفهوم كونه ثقافة على المؤسسة بكل الأفراد المكونة لها تبنيها، أي العمل على ادخالها في نظام القيم *Systeme de valeurs* العام للمؤسسة، فاتخاذ قرار استراتيجي بتبني هذا التوجه يمرّ إجبارياً بتعديل في نظام القيم والمعتقدات الذي يمثل جوهر الثقافة الداخلية⁽¹⁾، والتي يمكن تعريفها على أنها: " مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية ".⁽²⁾

ويوضح *Gibson* أن القيم تعني ما هو الأهم *what is important* ؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء *How things work* ؟.⁽³⁾

أما على مستوى أنظمة قيم أفرادها، فعليها بترسيخ معتقد مفاده ضرورة انشاء القيمة للعميل ولباقي الأطراف الآخذة: *parties prenantes ou Stakeholders* والتي تم تحديدها في الأدبيات الأنجلوساكسونية بخمس فئات:⁽⁴⁾

- العملاء الذين يشتررون منتجات المؤسسة.
- الأفراد الذين يقدمون معارفهم ، مهاراتهم ، طاقاتهم.
- الهيئات الاجتماعية : الهيئات التشريعية ، السلطات العمومية ، ...
- البنوك الممولة.
- المساهمين.

الملاحظ أنه تم التركيز على العميل كأولوية قصوى، والذي يظهر كإهمال لباقي الأطراف المساهمة في انشاء القيمة للمؤسسة، والمطالبة في نفس الوقت بانشاء القيمة لصالحها. لكن الواقع غير ذلك فبانشاء القيمة للعميل تحسن المؤسسة من وضعيتها التنافسية وبالتالي أداءها، وبذلك تحقق أرباح لحاملي الأسهم، وتدعم قابليتها لتسديد ديون الجهات الممولة، وممكن أن تذهب إلى أبعد من ذلك بزيادة قدرتها على التمويل الذاتي وبالتالي رفع درجة استقلاليتها المالية، وترفع من قدرتها على تحقيق مطالب أفرادها مع العمل في ظل القيود الاجتماعية.

إذن العميل هو الأساس لذلك يحصر *Day* مفهوم التوجه - سوق في: " القدرة المتفوقة على فهم واشباع حاجات العملاء ".⁽⁵⁾ إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة المتبناة من طرف المؤسسة وتأثيرها في

¹P. Michelle Bergadaà, D. Leila Amraoui, "Les mutations du marketing : recherche naturelle conduite auprès de sept entreprises suisses en 2001 ". Recherche présentée au 18^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, Lille, 23-24 mai 2002, sous le titre " *statégie marketing dans un environnement changeant*", p.04.

² د.جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، *السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*. الدار الجامعية، مصر، 2001-2000، ص.436.

³ المرجع الأخير، ص. 436.

⁴ Turgurul Atmar, Roland Calori, *Diagnostic et décision stratégique*. Edition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p.11.

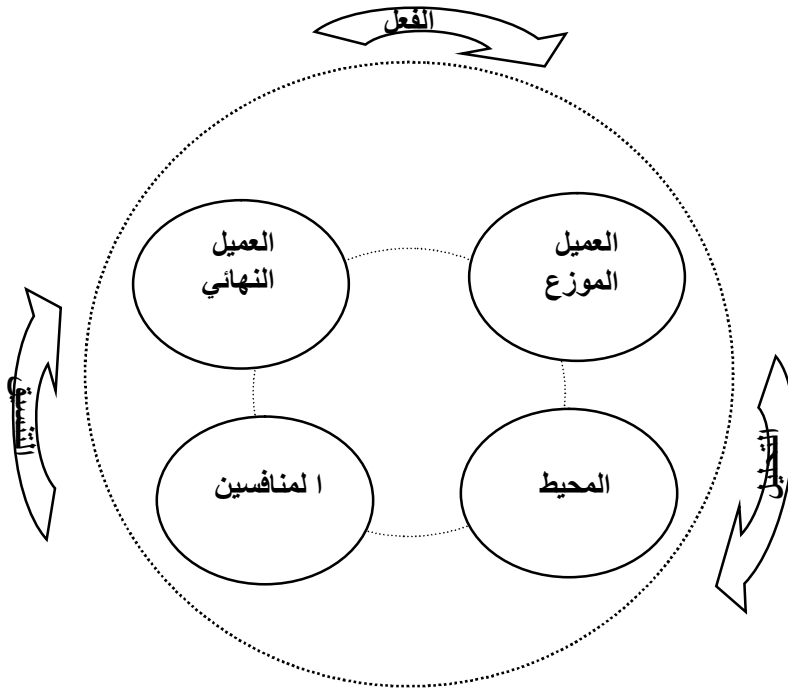
⁵ Jean- Emile Denis, Sandor Czellar, et Stéphane Graber, "Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques". Op.cit, p. 05.

فاعليتها أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة، وأصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين حول ضرورة تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية في الأداء.

أما من المقاربة السلوكية فحسب *Kohli* و *Jaworski* 1990 فإن:

" التوجه- سوق يتمثل في تنظيم جمع المعلومات عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، والعمل على نشرها داخل المؤسسة، ثم تنظيم عملية الاستجابة لها." (1) و يتضح من ذلك أن النظرة السلوكية تركز أكثر على مسائل تنظيمية، حيث تتمثل في جمع المعلومات عن السوق، أي السوق بمعناه الواسع - وهذا لا يعني أن العميل هو الأساس فبقية الأطراف (الموزعين، المنافسين، المؤثرين على قرارات الشراء،...) تؤخذ على أساس امكانية تأثيرها على سلوك العميل- ثم نشرها بشكل رسمي وغير رسمي داخل المؤسسة ثم استعمالها للرد بصورة جيدة على حاجات السوق.

الشكل رقم: 08 مخطط توضيحي لمكونات التوجه- سوق



المصدر:

Jaime Rivera Camino, " Le nouvel enjeu du marketing stratégique: la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle performante" *Revue Gestion* 2000, Mars -Avril, 1997, p.121.

تصور مشابه وضع من طرف *Narver* و *Slater* 1990، حيث يعتبران التوجه نحو السوق يتكون من

ثلاث أبعاد سلوكية: التوجه- عملاء *orientation-client*، التوجه- منافسين *orientation-concurrents*، والتنسيق ما بين الوظائف. فالبعدين الأول والثاني يعكسان جمع ونشر المعلومات، أما البعد الثالث فيركز

¹ Ibidem.

على التنسيق ما بين الوظائف أثناء استعمال هاته المعلومات خلال عمليات انشاء القيمة للعميل.⁽¹⁾ والجدول الموالي يوضح كيفية تطبيق هذا التوجه:

الجدول رقم: 04 تطبيق التوجه- سوق

| التحليل السلوكيات التنظيمية للتحليل | |
|--|---|
| <p>العميل الوسيط :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستوى الرضا لديه - حاجاته الحالية والمستقبلية - تأثير الحاجات المستقبلية للعميل النهائي - تأثير منتجات المؤسسة على سلسلة القيمة لديه - المشاكل التي يواجهها مع ما تقدمه المؤسسة - توقع المؤسسة أي الصورة الذهنية لها - تأثيره على العميل النهائي - مردودية هذا الوسيط بالنسبة للمؤسسة <p>المحيط :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير على العملاء النهائيين - التأثير على الوسطاء - التأثير من حيث الفرص و المخاطر بالنسبة للمؤسسة | <p>العميل النهائي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مستوى الرضا لديه - تحديد حاجاته مع العمل على ترجمتها إلى خطوات يجب اتخاذها. - العوامل المؤثرة على سلوكه الشرائي - التغيرات التي تطرأ على تفضيلاته - تحليل مختلف الأدوار في عملية الشراء - المشاكل التي يواجهها مع ما تقدمه المؤسسة - صورة المؤسسة - مردودية هذا العميل بالنسبة للمؤسسة <p>المنافسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستراتيجية الحالية - متغيراتها التسويقية - تطور منتجات الاحلال - تأثيرها على موزعي المؤسسة |
| التنسيق | |
| الممارسات التنظيمية لاستعمال معلومات السوق | |
| <ul style="list-style-type: none"> - نشر المعلومات الاستراتيجية بصورة رسمية وغير رسمية لكل المستويات التنظيمية - اشتراك كل المستويات في تحليل معلومات السوق - استعمال المعلومات للتغذية المرتدة حول أداء الوحدات - استعمال المعلومات لايجاد الحلول - استعمال المعلومات لاعداد الخطة الاستراتيجية بمشاركة كل الوظائف - | |
| الممارسات التنافسية actions concurrentielles | |
| السلوكيات التنظيمية الضرورية لتحقيق الرضا و الرقابة | |
| <p>العميل الوسيط :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعامل معه على أساس أنه شريك - اشراكه في الخطة التسويقية - تزويده بالمعلومات حول السوق - تقاسم الأهداف التنافسية - <p>المحيط :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير على الجماعات الفاعلة - العمل على دعم صورة المؤسسة - | <p>العميل النهائي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات كما تم طلبها - تخطيط على أساس الحاجات المستقبلية - الاستجابة للتغيرات في الحاجات - التصرف بسرعة اتجاه الشكاوي - <p>المنافسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرد السريع على التأثيرات التي تمارس على العملاء سواء النهائيين أو الوسطاء - السبق |

المصدر: Jaime Rivera Camino, Op.cit, p.123.

¹ Ibid, p.06.

بناء عمّا ولتجسيد التوجه- سوق لا بد من تكامل البعدين الثقافي والسلوكي، فالانطلاق من الثقافة كأساس يضمن التحسين المستمر للسلوكيات، فحسب *George Day* أستاذ التسويق بـ *Wharton School* فإنه يوجد أربعة أبعاد متداخلة وذات تأثير متبادل والتي تسهل التركيز على السوق: (1)

1. نظام قيم موجه بالسوق، حيث مكوناته الأساسية هي: المرونة، تقبل المخاطرة، الروح الجماعية أو التفكير الجماعي *l'esprit d'entreprise*، وتبني نظام ذو مرجعية خارجية.
2. التقرب من العميل.
3. عمليتي التفكير واتخاذ القرار الاستراتيجيتين بالنسبة للمؤسسة الموجهة بالسوق تتميز بالفتح على الخارج، معرفة دقيقة للسوق، علاقات مع العملاء، ورغبة قوية بالتفوق على المنافسين، مع التأكيد على استمرارية هذه العملية أي أنها ليست ظرفية وإنما متواصلة.
4. التنسيق بين الهياكل والأنظمة المتبعة.

ويضيف *Narver* أن التحدي الذي يجب أن ترفعه أي مؤسسة موجهة بالسوق، هو الاستمرار في تحسين مهاراتها في تعلم تحديد الحاجات المعلنة وغير المعلنة للعملاء. (2)

II- التوجه - سوق والأداء التنافسي للمؤسسة:

- إن تبني المؤسسة لهذا التوجه ينجر عنه مجموعة من النتائج التي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في الأداء الاقتصادي والتنافسي لها، أهمها:
- معدل عالي لوفاء العملاء ومستوى منخفض من التكاليف.
 - امتلاك الرّد على التقلبات والتغيرات التي تحدث على مستوى الحاجات والمحيط، بتطوير منتجات جديدة أو ادخال تحسينات على الحالية منها، مما يحدث تجديد مستمر في حافظة منتجاتها وحتى أنشطتها وبالتالي الحفاظ على التوازن بين أهداف النمو والمردودية.
 - اكتساب ميزة تنافسية قوية.
 - تقديم قيمة مضافة للعملاء أحسن مما يقدمه المنافسين، مما يقلل من حساسيتهم للسعر الذي يشكل عائقا كبيرا في تصريف المنتجات.

المطلب الثاني : انشاء القيمة للعميل

¹ Patrick Barwise, Sean Meehan, " De l'importance de la perception de valeur par le client ". **Revue les échos : l'art du marketing**, www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_1_7.htm - 31k - 27 déc 2004. (29/03/2004).

² Daniel Penrice, " Market Orientation : a total approach to satisfying customer needs ". in **Insights from MSI**, Spring, 2001, www.msi.org/msi/insights/MSI_Insights2001s.pdf, p.02. (14/09/2004)

إن القيمة كمفهوم تسييري يقوم على ركيزتين :

- تقدير مستوى الاشباع للحاجة التي من المفروض أن يلبها المنتج.
- تقدير التكاليف اللازمة لانجاز الوظيفة التي تسمح باشباع هذه الحاجة، وذلك على أساس أن المنتج يقدم مجموعة من الوظائف.

وبهذا فإن مفهوم القيمة يشمل اعتبارات وظيفية وأخرى اقتصادية، وتحقيق أحسن تناسب بينهما يحقق الرضا للعميل والتنافسية للمؤسسة. ومن خلال الركيزة الأولى فإن تقدير مستوى الاشباع للحاجة يعود إلى تقييم العميل لما تقدمه المؤسسة، وعليه فهناك من يعطي القيمة المفهوم التالي:

"الحكم على المنتج من خلال انتظارات ودوافع العميل." (1) إذن انشاء القيمة وحده غير كافي لابد من ضمان تسويقها. فعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات بأن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالاضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع. (2)

* مفهوم القيمة من الناحية التسويقية: (3)

حدّد هذا المفهوم من خلال مقاربتين تبادلية وعلائقية، الأولى هي الأسبق في الظهور حيث كان يقتصر الأمر على دراسة سلوك المستهلك أو العميل اثناء عملية الشراء. أما حالياً فقد توسع المفهوم حتى شمل عملية استهلاك أو استعمال المنتج، وبهذا تطور مفهوم القيمة من الناحية التسويقية فأصبح هناك تمييز بين قيمة الشراء وقيمة الاستعمال. هذا الأخير ما هو إلا امتداد لجدل اقتصادي حول قيمة التبادل وقيمة الاستعمال، والذي بدوره نتيجة جدل فلسفي حول القيمة الموضوعية والقيمة الذاتية.

1- المقاربة التبادلية : *L'approche transactionnelle*

عند عرض المنتج موضوع التبادل، يدرك العميل الخصائص المادية له بالحواس، ثم يعتمد إلى اسقاط ماتم ملاحظته على نظام قيمه (ثقافته ، معتقداته ، خبرته ...)، فيقدّر قيمة معينة لهذا المنتج ثم يتم اتخاذ القرار بالشراء أو العدول عنه.

2- المقاربة العلائقية : *L'approche relationnelle*

والتي مفادها أن الحكم على القيمة يكون بعد التجربة الاستهلاكية (الاستعمال) و/ أو امتلاك المنتج

¹ Emmanuel Doumas, Matthieu Vandamme, " L'analyse de valeur ".
www.enpc.fr/fr/Formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/analyseVal.htm. (21/12/2004).

² د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 14.

³ Walid Ben Ahmed, Bernard Yannou, " Polysémie de terme valeur on conflit d'intérêt ? Une analyse à travers les disciplines ". Cahier d'études et de recherches, Ecole centrale Paris, Septembre2001, pp. 20-23.

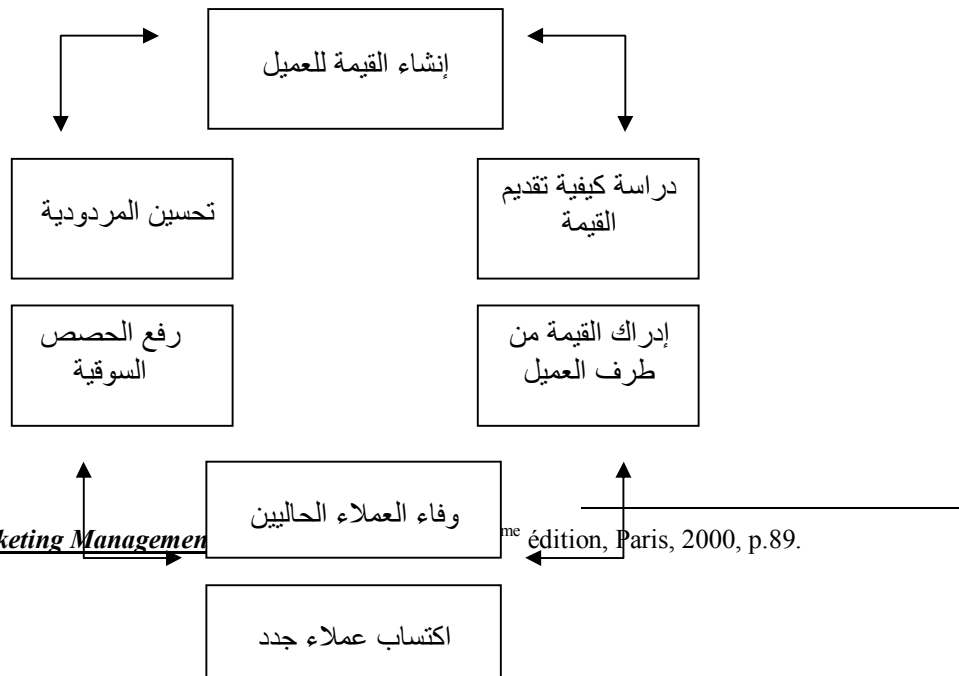
- لأنه قد يكون موضوع التبادل خدمة وليس منتوجا ماديا - فخلال عملية الاستهلاك (الاستعمال) يتم تقييم الانحرافات ما بين القيمة المنتظرة من طرف المستعمل والقيمة المحققة فعلا، مما يكون لديه قاعدة معرفية مرجعية لمعاملاته المستقبلية.

إن كلا المقاربتين متكاملتين، فالعميل يقيم المستوى المرتقب من الاشباع أو من الرضا الذي سيوفره المنتج وذلك باستعمال القاعدة المعرفية التي كونها في تجاربه السابقة، ثم يضع بعض الانتظارات كمرجعية لتقييم الرضا الفعلي من خلال العملية الاستهلاكية، مما ينتج عنه تحديد الانحراف بين الانتظارات والقيم المحققة.

يظهر مما سبق أن على المؤسسة الالمام بالطريقة التي يدرك بها العميل القيمة التي تعرضها وكل ما من شأنه أن يؤثر في ذلك، بهدف ايجاد التوافق بينها (القيمة) وبين ما يطلبه ، مما يسمح بحصولها على مستوى عال من الوفاء من جهة عملائها الحاليين ويسهل اكتسابها آخرين عن طريق الكلمة المنقولة *word of mouth*، وبالتالي زيادة حصصها السوقية وتحسين المردودية والتي يربطها *Kotler* بثلاث عوامل: (1)

- القدرة على انشاء القيمة.
 - فعالية تسيير العمليات.
 - قوة الميزة التنافسية.
- والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم : 09 دورة انشاء القيمة للعميل



¹Kotler et Dubois, *Marketing Management*, 10^{me} édition, Paris, 2000, p.89.

وحسب *Michael Lanning*، فلكي تحقق المؤسسة نجاحا عليها أن تطور في الوقت نفسه: (1)

1. عرضا للقيمة *Proposition de valeur* يفوق حدود التوقع وذلك بشموله اجمالي تجربة العميل الناتجة عن اكتساب واستعمال المنتج.

2. نظاما لنقل هذه القيمة *Système de transmission* ذو أداء عالي، والذي يحوي كل الوسائل والدوائر (الجهات) التي تشترك في تسليم هذه القيمة.

من هنا يتضح أن الأمر لا يقتصر على إدارة التسويق فقط بل يتعدى حدودها إلى باقي الوظائف داخل المؤسسة (الشكل رقم: 10)، مما يبرز ضرورة العمل بما يسمى التسويق المنسق (*Marketing coordonnée*)، حيث يعمل كل فرد داخل المؤسسة خدمة لما يطلبه العميل وذلك لتأسيس علاقات ذات مدى طويل مع العملاء وباقي الشركاء التجاريين، فعمليات اكتساب العملاء والحصول على وفائهم وتوطيد العلاقات معهم أصبحت من النقاط الحرجة والحساسة جدًا في التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة (2)، و يضيف *David Molliere* أن القيمة المسلّمة للعميل أصبحت تؤخذ أكثر فأكثر باعتبار في تقييم المؤسسات أي تحديد قيمة المؤسسة في حدّ ذاتها. (3)

إن هذا المفهوم الجديد للتسويق يظهر بأنه علائقي أكثر فأكثر، ويستلزم طاقات وقدرات جديدة من طرف المؤسسة، فإنشاء القيمة للعميل يفرض من الخلف (*en amont*) وجود عمليات تنظيمية بعيدة كل البعد عن الميكانيكية، فلا يكفي تبني ثقافة التوجه-سوق لا بدّ من بنية حيوية (*organic structure*) وأسلوب قيادة مسهّل للعمل، وكذلك تخطيط استراتيجي لامركزي (4)، ومن الأمام (*en aval*) اتباع مقاربة

¹Ibid, p.70.

² Patrick Besson, (L'institution de la valeur : comment réarticuler le sens de la responsabilité sur les logiques de marché ?), *Entreprendre série vital roux*, coordonné par Patrick Besson, *Dedans- dehors les nouvelles frontières de l'organisation*. Edition Vuibert, Paris, 1997, p.134.

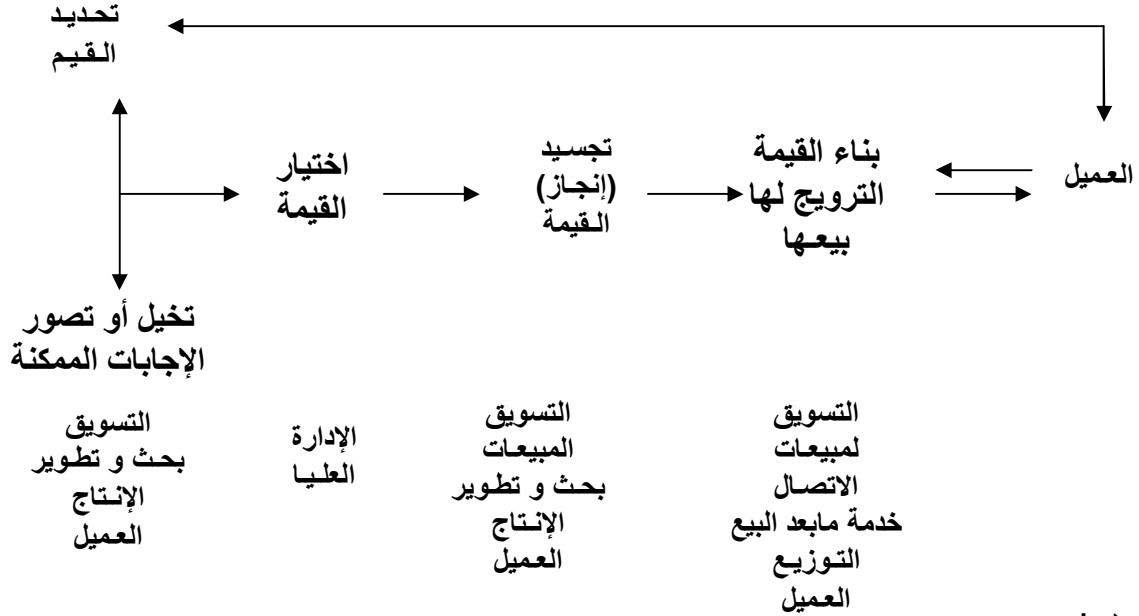
³ David Molliere, " *Mesure et amélioration de la performance des processus*". david-molliere.net/articles/22/management-des-processus-et-e-business-42k- (02/01/2005).

⁴ J- David Lichtenthal, Gopalkrishnan R. Iyer, " *Mutual Myopia: Individual and Dyadic Influences on Market Orientation* ". www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-241/08-2003.pdf, p.05. (14/09/2004).

نظمية، والتي تعتبر المؤسسة كنظام مفتوح يتلقى ويبحث بشكل متواصل عن معلومات حول السوق، والتي تضمن اتخاذ القرارات على علم (*décisions informées*) مما ينتج عنه تقديم ردود ملائمة وبالتالي تحقيق الرضا.

الشكل رقم: 10 تسويق القيمة

تدفق المعلومات حول القيم



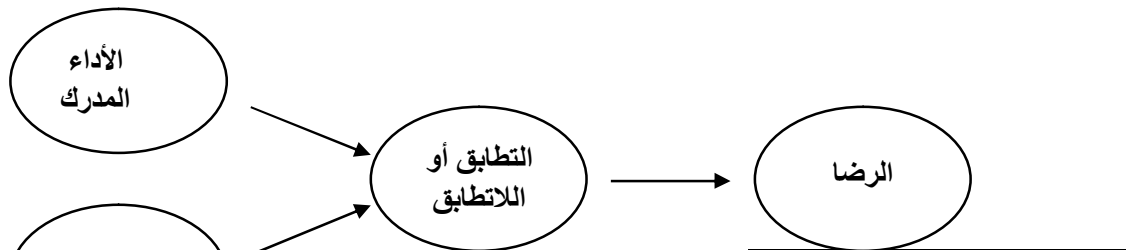
المصدر:

Daniel Michel, Robert Salle, Jean-Paul Valla, *Marketing industriel : stratégie et mise en œuvre*. Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.15.

المطلب الثالث: رضا العميل

يعرفه *Kotler* بـ: " شعور العميل الناتج عن تحكيم مقارن بين انتظاراته وأداء المنتج." (1)، وحسب *Oliver* فإنه يحدّد بدرجة التطابق بين ما ينتظره العميل وبين إدراكه لأداء المنتج. (2) ويلاحظ أن المفهومين متقاربين جدًا وكذلك بقية الكتابات تتفق مع هذا الطرح، لكن *Oliver* أثار نقطة مهمة جدًا وهي الإدراك التي تسبق الحكم على القيمة المسلمة*، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 11 نموذج التطابق / لا تطابق لـ (Oliver 1980)



¹ Kotler (1999), p. 69.

² Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, *Marketing Stratégique et Opérationnel: du marketing à l'orientation-marché*. Edition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2002, p.103.

* سيتم التطرق لها في الفصل الثاني بالتفصيل.

المصدر: Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.103.

فحسب هذا النموذج فإن المقارنة بين الأداء والانتظارات يتولد عنها تقييم شامل للتجربة الاستهلاكية (استعمال المنتج)، فإذا كانت النتائج المتحصل عنها مطابقة للمرغوب فيها فهناك رضا *satisfaction*. أما إذا كانت أدنى منها، فهناك حالة عدم رضا *insatisfaction*، وفي هذه الحالة يمكن أن يلجأ العميل غير الراضي للمنافسين وبالتالي يجب تعويضه، لكن هذا صعب خاصة في الأسواق التي في مرحلة نضج، حيث تتسم هذه المرحلة باستقرار الحصص السوقية وسيطرة عدد قليل من المنافسين الأقوياء، فتصبح الاستراتيجية هي المحافظة على ما أكتسب من حصص سوقية. أما إذا كانت تفوق ما هو منتظر، فينتج مستوى عال من الرضا *enchantment*، والذي تسعى إليه أغلب المؤسسات لعلمها أن حتى العملاء الراضين يمكن أن يكونوا غير أوفياء، فعند *Xerox* تم تقدير أن العميل الجّد راضي يبقى وفيًا لمدة طويلة مقارنة بالعميل الراضي فقط، وكذلك يمكن إضافة النقاط التالية:

- يقبل هذا العميل أكثر على منتجات المؤسسة سواء الجديدة منها، أو عند تحسين التشكيلات الموجودة.
- ينصح بمنتجات المؤسسة من هم محيطين به.
- يكون أقل حساسية بالنسبة للمنافسة والأسعار.
- يقدم رأيه، حيث يكون أكثر استعدادًا للتصريح به (لأن من المشاكل التي تواجهها المؤسسات أن بعض عملائها رغم عدم رضاهم لا يصرحون بذلك ولا يقدمون شكاوى)، مع التأكيد على أن الاستماع له غير كافي لا بدّ من التصرف وبسرعة.
- يصبح أقل تكلفة بالنسبة للمؤسسة، حيث أن مبادلاته معها تصبح أوتوماتيكية (توفير مصاريف الإشهار، الإعلان، التحفيز على الشراء...).

إن الغاية من إرضاء العميل هي تحقيق الوفاء لذلك يؤكد *J. Gitomer* أن المهمة الرئيسية لم تعد إرضاء العملاء بل جعلهم أوفياء⁽¹⁾. ويعرف *Jacoby* و *Kyner* الوفاء لعلامة معينة بأنه: "رد فعل سلوكي، غير عشوائي، يتم إظهاره عبر الزمن، من طرف وحدة قرار لواحدة أو العديد من العلامات في مواجهة مجموعة أخرى من العلامات، والذي ينتج عن عملية نفسية للتقييم."⁽²⁾ إذن فالوفاء مبني على أسس معينة ولا يكون عشوائيًا، وإنما نتيجة للتعرض لبعض التأثيرات، هذا السلوك يكون صادرًا من وحدة قرار، أي أن المقرر ليس بالضرورة هو المستعمل أو المشتري فيمكن أن يكون المؤثر

¹Kotler et Dubois, Op.cit, p.81.

² Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.104.

على القرار "Le prescripteur"، كذلك قد لا تكون هذه الوحدة فردا، بل جماعة: عائلة، قسم المشتريات في مؤسسة ما

وحسب التعريف السابق فإن هذا السلوك يمكن أن يكون موجها نحو مجموعة من العلامات، مما يعكس مفهوم الوفاء المتعدد *multi-fidélité* أي أن هناك مجموعة محددة من العلامات يبقى العميل ويفا لها، أي أن مشترياته تبقى في حدود هذه المجموعة دون الخروج عنها. لكن لا يوجد منتج يحل محل آخر مائة بالمائة فلا بدّ من ترتيب للتفضيلات حتى في المنتجات المتشابهة في الجودة، وأيضا في ظل التنافسية تسعى كل المؤسسات لأن تكون الرائدة في مجالها، وبالتالي شيئا فشيئا سيؤول الوفاء إلى علامة واحدة.

أما بالنسبة لعملية التقييم النفسي فيمكن أن يتأثر العميل بجوانب معينة تعطي جانب الذاتية في قراراته، لكن العميل الحالي يتجه إلى أن يكون أكثر وعيا، وبالتالي فعملية التقييم ستكون بنسبة كبيرة عقلانية، وكذلك العميل الصناعي يتميز بالعقلانية في قراراته الشرائية.

قياس و متابعة رضا العميل:

عادة ما يقاس مستوى الرضا بمستوى المبيعات المحققة، أو الحصة السوقية، وأيضا بعدد الشكاوى التي تعكس مستوى عدم الرضا. لكن في الواقع الأمور أكثر تعقيدا من ذلك، حيث قد يوجد فرق كبير بين ما تعتقد المؤسسة بأن العميل يرغب فيه وما يريده هذا الأخير فعلا، وبعبارة أخرى بين القيمة التي يتصورها المنتج والقيمة التي يريدها أو/ و يدركها العميل، وليس بالضرورة أن يصرح هذا الأخير بعدم رضاه، وبالتالي قد يلجأ للمنافسين بصورة مفاجئة للمؤسسة مما يوقعها في أزمة غير متوقعة، لهذا لا بد من سبق ذلك بالقياس المنتظم لدرجة الرضا / عدم الرضا لكشف الأسباب بالنسبة للنقاط السلبية والعمل على تقليلها وإضعاف تأثيرها، وتحديد العوامل بالنسبة للنقاط الإيجابية والعمل على تقويتها وتطويرها. وتلجأ المؤسسة في ذلك لمجموعة من الأدوات والتي يمكن أن توظف بصورة متكاملة ونذكر منها:

علب الاقتراحات وسجل الشكاوى:

حيث تضع المؤسسة تحت تصرف عملائها مصالح خاصة لاستقبال اقتراحاتهم، والتي كثيرا ما تكون مصادرا لأفكار جديدة، وحتى انتقاداتهم حيث تقوم بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة والشفوية التي يتم استقبالها، ثم يجب أن تصنف طبقا لنوع الشكاوى وطبيعتها مع إعطاء الأهمية الخاصة لذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة، والتأكيد على المعالجة الجدية لها، فعندما يدرك العميل أن شكواه أخذت بعين الاعتبار، يجدد ثقته بالمؤسسة وقد أقيمت دراسات من طرف *Lash 1990* و *Tarp 1986* وأنت بالنتائج التالية: (1)

¹Jean- Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Op.cit, p.108.

- بالنسبة للعملاء الراضين فإن معدل إعادة الشراء قدر بـ 92 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين لا يصرّحون بذلك فمعدل إعادة الشراء لديهم قدر بـ 78 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين يقدمون شكاوى ولكن يتلقون رداً سيئاً من طرف المؤسسة، فمعدل إعادة الشراء ينخفض إلى 46 %.
- بالنسبة للعملاء غير الراضين، والذين يصرّحون بذلك ويتلقون رداً جيداً، فمعدل إعادة الشراء لديهم يقدر بـ 91 %، وهناك من أصحاب الخبرة من يقيم هذا المعدل الأخير بأنه يفوق أحيانا المعدل الملاحظ لدى العملاء الراضين.

استقصاءات العملاء الدورية:

حيث تقوم المؤسسة باستقصاء عينة تتضمن كل الفئات المختلفة لعملائها، والذين يتوافر لديهم الاستعداد للتعاون معها من خلال ملء استمارات الاستقصاء، أو الإجابة على بعض الاتصالات التليفونية، ويمكن حتى إجراء بعض المقابلات الشخصية. بعد إجراء الاستبيان، يجب تصنيف الجوانب التي تم قياس الرضا حولها أو التي كانت موضوع شكوى، وذلك حسب درجتي الرضا والأهمية اللتان يولييهما العميل لها كما هو موضح في المصفوفة التالية:

الجدول رقم: 05 مصفوفة الرضا

| درجة الأهمية | درجة الرضا | |
|--------------|----------------------------|---|
| | ضعيفة | مرتفعة |
| مرتفعة | الأولويات التي يجب اتخاذها | نقاط القوة الحالية للمؤسسة |
| ضعيفة | أولويات ذات درجة أقل | نقاط قوة - فوائض، موارد تحتاج إلى إعادة تخصيص |

المصدر:

Faye Schmidt, Teresa Strickland, " Sondages sur la satisfaction des clients: Guide de gestionnaires". www.cmd-cg.gc.ca/Research/publications/pdfs/guide_f.pdf, p.14

(14/01/2004).

العميل السري:

حيث توظف المؤسسة فرداً غير معروف لدى العاملين لديها للعب دور العميل و تطلب منه تسجيل كل انطباعاته الإيجابية والسلبية، وتعتبر هذه الأداة وسيلة لمراجعة مستويات الأداء خاصة تلك التي تتضمن اتصالاً مباشراً مع العملاء. ويتم اختيار الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة في ضوء اعتبارات

خاصة، كما يتم تدريبهم على أداءها، وعادة ما يتم تحديد مهام محددة لهؤلاء على أن يقدموا تقاريرهم في مرحلة لاحقة.

تحليل أسباب فقدان بعض العملاء:

تتصل المؤسسة بالعملاء الذين انصرفوا عن التعامل معها، وذلك لمعرفة الأسباب ومحاولة تجنبها في المستقبل، كذلك تهتم بالمراقبة المنتظمة لمعدل خسارة العملاء كي لا تتفاجأ بالوقوع في أزمة قد تؤدي إلى عجزها وبالتالي إفلاسها.

خلاصة:

تبيّن أن الحصول على الميزة التنافسية في إطار تحولات المحيط المتواصلة والمتسارعة لا يتأتى إلا بالتحكم في تحديد ما يرغب به العميل ومحاولة ترجمة ذلك في خصائص ومميزات على مستوى مدخلات ومخرجات المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حكم العميل على القيمة المسلمة له توسع بتوسع خبرته وتجربته، حيث تعدى معاملة التبادل إلى ما يختزنه من تجارب الاحتكاك بالمؤسسات والعروض المختلفة، الشيء الذي سيضيفي قيمة أكبر لعروضها، مما يبرز أهمية إرضاء العميل والذي تربطه الكتابات المتعددة في مجال التسويق وأيضاً ذات الاهتمامات المقاربة بثلاث جوانب: التكلفة، الأجل، الجودة، أما كوتلر فيرى أن إنشاء القيمة للعميل وبالتالي تحقيق رضاه يتعلق بالدرجة الأولى بجودة المنتجات والخدمات المباعة. وعليه وبالتركيز على هذا الجانب الأخير، نتساءل كيف يمكن للمؤسسة إنشاء القيمة للعميل من خلال الجودة التي تقدمها؟ بعبارة أخرى كيف يمكن بناء الجودة من وجهة نظر العميل؟