

الفصل الثالث: ماهية التنافسية

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتحديات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترتب عن فاعليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبه وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العامة ومتطلبات الزبون.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى .

بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- 1- ما المقصود بالمنافسة؟
- 2- الميزة التنافسية.
- 3- ما المقصود بالتنافسية؟
- 4- الإستراتيجيات التنافسية.
- 5- دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول : ماهية المنافسة

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. كما أن لنشأة مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي الأخرى المتمثلة في صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي BM دور هي الأخرى في تحرير حركة السلع والخدمات، ورأس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية، وتطوير تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على: مفهوم المنافسة وأنواعها، وهيكلها.

المطلب الأول : تعريف المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، واعطاء تعاريف لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

- هناك من يعرف المنافسة على أنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق»⁽¹⁾

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»⁽²⁾

- وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو»⁽³⁾

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

- هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج»⁽⁴⁾

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبية نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكالا عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالا وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب:

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽⁵⁾

1- J. C.TARON DEAU: op.cit,p33.

2- Achoche Mohamed : contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997, P38.

3- A. Mohamed : OP.CIT, P13.

4- توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

5- عبد السلام أبو حف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997، ص25.

أ. منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية....

ب. منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

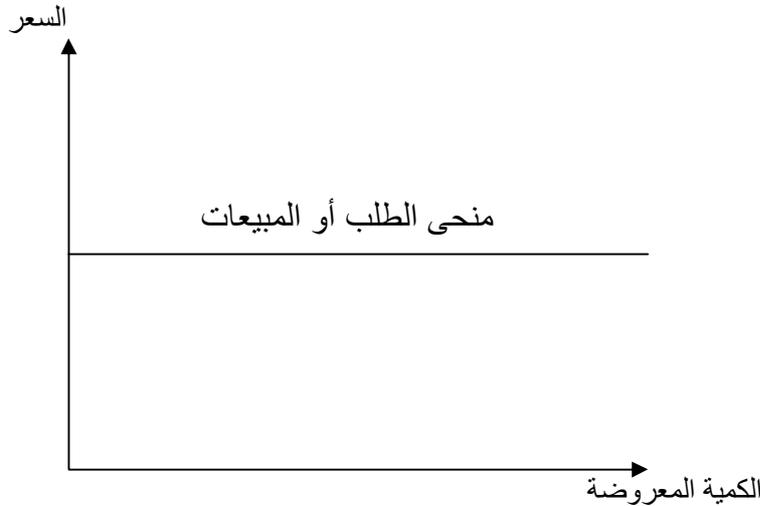
2. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽¹⁾

أ. المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:⁽²⁾

- كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطلبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية، وهذا ما يوضحه الشكل: (1-III) الموالي:

الشكل (1-III) حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص 331.

- تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

1- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص73.
2- طارق الحاج: تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطالبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق .

- حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر. نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

ب. المنافسة الاحتكارية: وتعني وجود عدد كبير نسبياً من البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة - (متشابهة غير متماثلة) -، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية. فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في: (1)

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
 - حركية الدخول والخروج من السوق.
 - هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح .
- أما وجه الاختلاف فيتمثل في: (2)

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

ج. احتكار القلة (Oligopole): وتعني: «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع» (3)

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين. من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى: (4)

1- عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 331-332.
 2- نفس المرجع، ص 331.
 3- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.
 4- طارق الحاج، مرجع سابق، ص 396.

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه.
- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

د. الإحتكار الكامل (MONOPOLE): وتعني «سيطرة مؤسسة واحدة على السوق»⁽¹⁾

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.⁽²⁾

3- معيار السعر: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:⁽³⁾

أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب. المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على

عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁽⁴⁾

- منافسة في مجال السلع والخدمات .
- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق، والذي سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث : هيكل المنافسة (قوى المنافسة)

يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا بل هناك خمس عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لـ MICHAEL PORTER، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمس التي تشكل هيكل المنافسة.

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

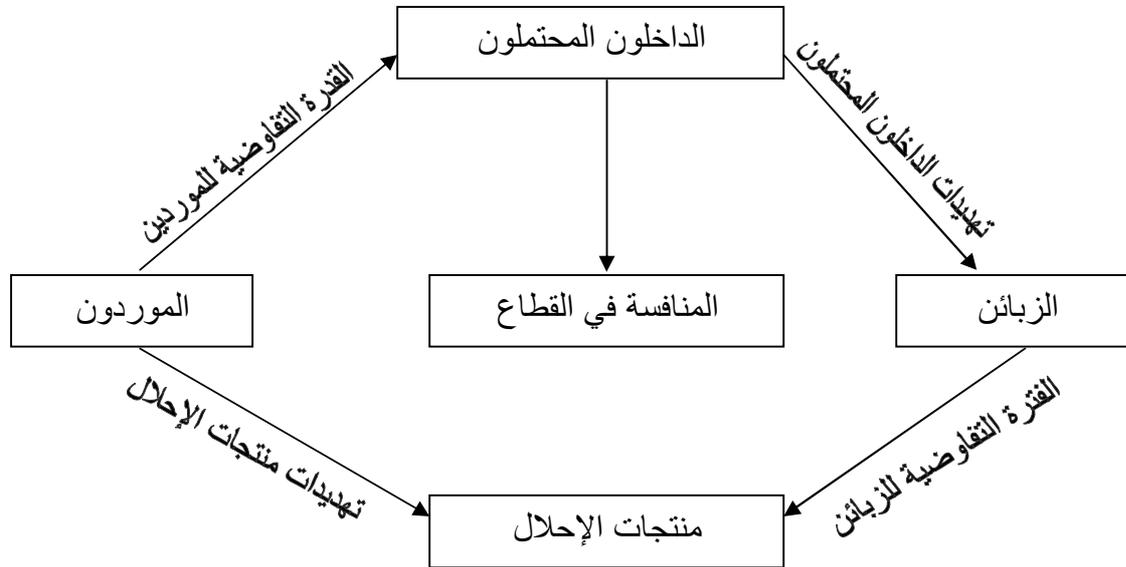
2- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 74.

3- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

4- نفس المرجع، نفس الصفحة.

يلخص MICHAEL PORTER قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس الموضحة في الشكل (III-2) الموالي:

الشكل (III-2): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER



Source : M. Porter : choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris, 1982, P04.

وفي ما يلي شرح موجز لتأثير هذه القوى:⁽¹⁾

1- **الداخولون المحتملون:** يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها:⁽²⁾

أ. **الوفورات الاقتصادية (اقتصاديات الحجم):** «وتتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، لأنها تقوم بتوزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد الوحدات المنتجة»⁽³⁾
فهذا العامل يشكل عائق أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وتحمل رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول، وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوحدوي لديهم والاضطرار بذلك لرفع الأسعار مقارنة بالمؤسسات الموجودة، وهذا ما يهدد بقائهم واستمراريتهم في السوق.

1- IBID, PP 7-31.

2- M. Porter : OP.CIT, PP 7-19.

3- J. C.Tarondeau: OP.CIT, P 83.

ب. **تميز المنتج:** حيث أن تميز منتجات المؤسسة، سيمنحها كسب ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما سيكون عائقا أمام الداخلين الجدد.

ج. **صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع:** حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقا للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إشهارية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة.

د. **أثر التجربة*:** ويقصد به التخفيض المنتظم للتكلفة الوحيدة للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعلم، حيث أن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل، واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد.

هـ. **السياسات الحكومية:** إذ تشكل هي الأخرى حاجز أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسة الجمركية.

و. **قوة المؤسسات الموجودة بالقطاع:** وتتمثل في قدرة المؤسسات الموجودة بالقطاع على مواجهة الداخلين الجدد بامتلاكها لقدرات مالية، وبصلابتها وبقدرتها التفاوضية مع الزبائن والموردين، وبالقدرة على تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وهذا ما يشكل عائقا أمام الداخلين المحتملين.⁽¹⁾

فمجموع هذه الحواجز تشكل عامل إيجابي لمؤسسات القطاع للحفاظ على إمكانيتها في السوق، ولكن تعتبر عامل سلبي وعائق أمام الداخلين المحتملين الذين يستدعي دخولهم إلى القطاع التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة ومقاومة هذه الحواجز ورد الفعل للمؤسسات الموجودة في القطاع، وكذا التحضير لها بكل الإمكانيات.

2- **شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع:** بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها:⁽²⁾

- عدد المؤسسات المتنافسة.
 - سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية.
 - أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق.
 - غياب التميز.
 - وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.
- 3- **منتجات الإحلال:** وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف منتج المؤسسة، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، ويعائد أرباح مرتفع يعزز

*- سيتم شرح هذا العنصر بالتفصيل في مطلب لاحق.

1- J. C.Tarondeau. OP.CIT, P 34.

2- M. Porter : OP.CIT, PP 19-23.

حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية: الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح.

4- القدرة التفاوضية للزبائن: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:

- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

- أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية.

- توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية.

- انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

5- القدرة التفاوضية للموردين: وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:

- درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد.

- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (أي لا تشكل زبون مهم له)، زاد ذلك في قدرته التفاوضية.

- عدم وجود سلعة إحلالية للموردين الآخرين: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.

وحتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع إستراتيجية تنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية للموردين.

فهذه إذن القوى الخمس لـ M. PORTER المحددة لشدة المنافسة والمؤثرة على تنافسية المؤسسة والتي تستوجب على هذه الأخيرة أن تقوم بدراسة أثر هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات، لخصها كل من PORTER و DEREK في النقاط التالية:⁽¹⁾

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق ص ص 151 - 152 .

1- بناء تصور ورؤية واضحة حول طبيعة، ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس، أي دراسة ردود الأفعال المحتملة لكل منافس في مواجهة هذه القوى الخمس، وكذا التغيرات الذي يمكن أن يجريها في سلوكه الإستراتيجي.

2- التعرف على السلوكات المحتملة التي يمكن أن تنتهجها هذه القوى مستقبلا وتأثيرها على السلوك الإستراتيجي المحتمل للمؤسسة.

3- دراسة الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل من طرف المؤسسة.

4- توقع بعض التغيرات الإستراتيجية مثل احتمال انتقال المنافس إلى قطاعات أخرى من السوق أو إمكانية قيامه بالدخول لأسواق جديدة إلخ وأثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، ونوع الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالا عديدة تبعا لمعايير عديدة، وتتأثر هذه المنافسة حسب M.PORTER بخمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، وتستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها. إن قدرة المؤسسات على مواجهة قوى المنافسة الخمس يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المنفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك، والمحافظة على ولائه للماركة، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط صناعي، ديناميكي. تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليها في هذا البحث من خلال:

- تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

- مصادرها.

- طرق البحث عن هذه المصادر.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.

نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

- يعرف MICHAEL.E.PORTER الميزة التنافسية - ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985 - بأنها: «قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة»⁽¹⁾.

- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة إستعمالها، والإستثمار فيها لتحقيق غايتين:

1- إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها»⁽²⁾

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، لأن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها:

«مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها»⁽³⁾

- كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة»⁽⁴⁾

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تنفرد به المؤسسة في منتجاتها عن بقية المنافسين ويخلق لها قيمة لدى الزبائن والمستهلكين، تؤثر بها على سلوكهم على مدى طويل مما يحقق لها السبق والتفوق النفساني، والحصول على أكبر حصة من السوق، والنمو والبقاء والإستمرارية.

ولكن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس جميع النشاطات والوظائف التي تقوم بها كالإنتاج والتسويق والتمويل.... إلخ، كما أن التفوق التنافسي نسبي ومصادره مختلفة، فإما أن تكون داخلية أو خارجية، وكذلك يميز بين نوعين للميزة التنافسية:⁽⁵⁾

1- الميزة التنافسية الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتجات وتمثل قيمة لدى المستهلك.

1- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 77

2- أمل عياري ورجب نصيب: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص13.

3- J. Jaques Lambin : le marketing stratégique, 2eme Edition, Paris, 1993, P 209.

4- كمال رزيق ومسودور فارس: مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002، ص 105.

5 - J. Jaques Lambin : OPCIT, P 210.

2- الميزة التنافسية الداخلية: وهي الميزة التي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، مما يعطي للمنتجات قيمة، وذلك خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.

من جمل ما سبق ذكره نستنتج أنه حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية لا بد عليها أن تتفرد بالتميز في مخرجاتها من السلع وخدمات حتى وإن كانت المنتجات (المخرجات) من الاستهلاك الواسع، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت، وأن تكون لهذه القيمة أهمية ضرورية لكل من المستهلك والمؤسسة، وأن تكون متميزة عما هو موجود في السوق، ولها القدرة على إحداث أثر إيجابي في السوق وتحقيق مردودية للمؤسسة على المدى الطويل وأن تكون صعبة التعليم من قبل المنافسين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من أين تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية؟ إذا لا بد أن يكون لها مصادر، فإنا نرى ما هي هذه المصادر؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

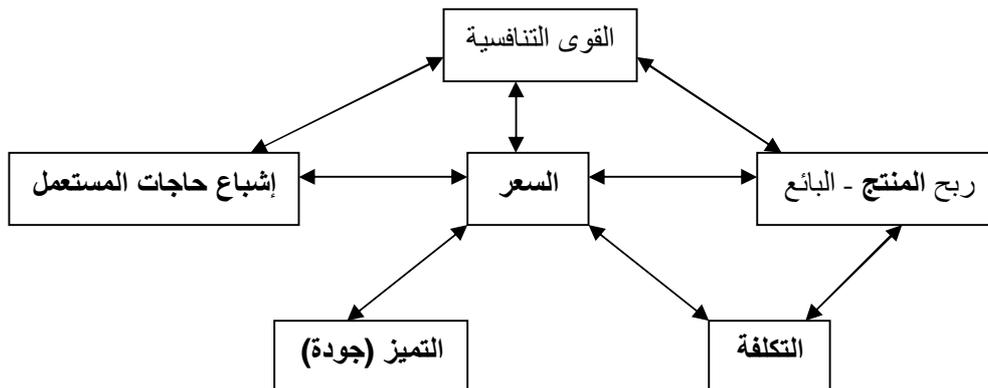
المطلب الثاني مصادر الميزة التنافسية.

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر من خلال هذا المطلب:

لقد قام MICHAEL PORTER بتحديد مصادر الميزة المنافسة، وحصرها في التكلفة، والتميز، إلى جانب بعض المعايير الكلاسيكية مثل: الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية، عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف.

بالنسبة لمعيار التميز: نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج والتي على أساسها يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق، وفي ما يلي شرح وتوضيح لفكرة M.PORTER من خلال الشكل (3-III) الموالي:

الشكل (3-III) مصادر الميزة التنافسية أو القيمة.



Source: Tugrul Atamer et Roland Calori: Diagnostic et décisions stratégiques, édition DUNOD, Paris, 1998, P13 .

فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرية M. Porter والتمثلة في التكلفة، التميز (الجودة)، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها، ويمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وفي زيادة أرباح المؤسسة، مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية .

بالنسبة للتكاليف : يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إذ تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها⁽¹⁾.

أما التمييز فيمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، إذا استطاعت المؤسسة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أسعارها⁽²⁾.

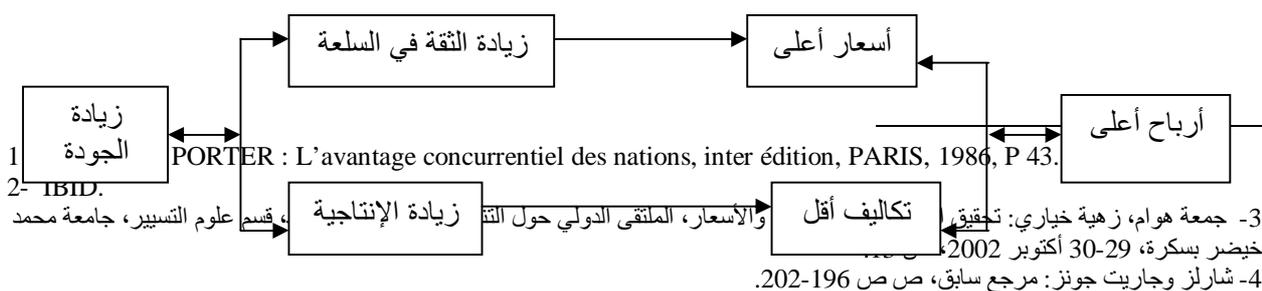
هذا ويمكن اعتبار السعر كمصدر للميزة التنافسية، إذا كانت المؤسسة القدرة على تخفيضه على المدى الطويل بنسبة أقل لنفس المنتجات التي تنتجها مؤسسات منافسة، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها أو تكاليف الإنتاج لديها⁽³⁾.

هذا وهناك من يلخص مصادر التنافسية في أربع عناصر هي:⁽⁴⁾

1- **الكفاءة:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (موارد أولية ..) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

2- **الجودة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدرا هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها. والشكل (III-4) يوضح هذه الأهمية:

الشكل (III-4): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001، ص 201.

3- التجديد: (الابتكار): ويعتبر أهم مصادر بناء ميزة تنافسية، ويعرف بأنه «توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين»⁽¹⁾

كما يعتبر التجديد خاصة التكنولوجي منه بأنه «المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات (Le savoir et savoir –faire)، والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلأها باعتماد المعرفة في إستراتيجيتها»⁽²⁾.

فالتجديد حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق، انطلاقاً من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ما سيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض تكاليفها وفرض أسعار مرتفعة.

4- الاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين (العلاء): ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها، مما يخلق لها صفة التميز، وترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها:

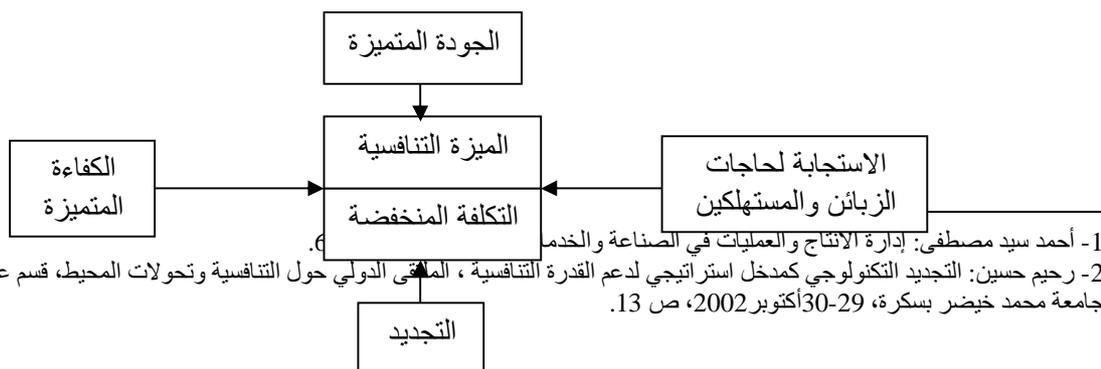
- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك.

- تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون أو المستهلك.

- التفوق بخدمات ما بعد البيع.

وهذه المصادر الأربع تشكل مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالعمل جنباً إلى جنب بطريقة متكاملة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف، وفرض أسعار مرتفعة، وهذا ما يوضحه الشكل (III-5) الموالي:

الشكل (III-5): مصادر بناء الميزة التنافسية.



1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات
2- راجح حسين: التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 196.

تصنف القدرة المالية في قائمة مصادر الميزة التنافسية، باعتبار المصدر الذي يمد المؤسسة بالإمكانات والوسائل الضرورية للاستثمار في بعض النشاطات والاستراتيجيات التنافسية، والتميز بها في السوق⁽¹⁾.

ومما سبق ذكره نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد والوسائل التي تمكنها من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها والتميز في السوق، إذا أحسنت استغلالها، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها وظروفها، وتعتبر الجودة وتخفيض التكاليف والكفاءة والتجديد، والاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين والسعر أهم هذه المصادر.

المطلب الثالث: سلسلة القيم ودورها في بناء الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، لا بد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل. وسنحاول في هذا المطلب معرفة دور سلسلة القيم التي اقترحها M.PORTER في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والانتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية⁽²⁾.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:⁽³⁾

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتميز.

1- RICHARD ET DAVENI : Hyper compétition, vuibert, paris, 1995, pp 166-167.

2- M.E. PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, OPCIT, P8.

3- ALAIN MARION : Le diagnostic de l'entreprise, édition ECONOMICA, PARIS, 1996, P .

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن «المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج»⁽¹⁾.

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل (III-6) الموالي.

الشكل (III-6): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P 44.

من خلال الشكل، ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن: «الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة»⁽²⁾.

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

1- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة

للمستهلك، وقد قام M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،... إلخ.
- الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة⁽³⁾.
- الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 205.

2- M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P8.

3- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 207.

- التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
 - الخدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وإرشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.
- 2- **الأنشطة الداعمة:** وتتمثل في التمويل، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.
- مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه بالتنافسية، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: التنافسية.

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين خاصة منها المصاحبة لظاهرتي العولمة والشمولية وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول قسماً⁽¹⁾ (Le plus DURABLE) حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها ولهذا سنتناول في هذا المبحث مصطلح التنافسية، بالتطرق للنقاط التالية:

- تعريف التنافسية وأنواعها.

- مؤشرات التنافسية.

- مجالات التنافس.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فهناك من يرى ان للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوماً مختلفاً يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة... إلخ، ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

1- عيسى حيرش: محاضرات في تسيير المعارف، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المرسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003، ص 3 (غير منشورة).

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة، ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «تنافسية الدولة في الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها، وتوسع فيها على المدى الطويل»⁽¹⁾ وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).
- «تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء»⁽²⁾ وذلك حسب LAURA D'ANDREA TYSON

من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ. هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليها مقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية جهويا أو إقليميا أو دوليا. ومن أمثلة هذه التعاريف نورد التعاريف التالية:

- «تنافسية فرع النشاط (القطاع) هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة»⁽³⁾
- هذا ويرى البعض انه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لابد أن تكون: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له، متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في البلد أو الإقليم المنافس.⁽⁴⁾
- مما سبق نستنتج أن تنافسية القطاع (فرع النشاط) ترتبط بمدى قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.
- هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:
- «تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة».⁽⁵⁾
- «تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من

1- كمال رزيق وفارس مسدور، مرجع سابق، ص 106.

2- أمال عياري، رجب نصيب، مرجع سابق، ص 13.

3- كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 105.

4- نفس المرجع، ص 108.

5- التنافسية وتجربة الاردن، التكتلات الاقتصادية العالمية، ودخول الاردن في اتفاقيات دولية، ص 2.

الموقع: <http://www.d1d.net/net/management/articles.html>

مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها، عملياتها»⁽¹⁾

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين:⁽²⁾

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة.⁽³⁾ معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالمياً.⁽⁴⁾

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.⁽⁵⁾

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج انه إذا كانت المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها انسياب وتدفق وتداول السلع والخدمات في سوق معينة، فان التنافسية هي القدرة علي تصريف هذه السلع والخدمات في الأسواق العالمية، وكل منهما يشكل عنصراً رئيسياً في أي إطار تحليلي لإعداد وتشخيص المكانة التنافسية للمؤسسة، وأي إجراءات تهدف لتعزيز قوة التنافس سيكون تأثيرها على هيكل السوق وعلي شكل المنافسة، وأي ضوابط تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة، «فسوء النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يعود بالدرجة الأولى الى انخفاض الإنتاجية، أو تخلف التكنولوجيا، بقدر ما يكمن في فشل المؤسسة في أن تكون منافساً قوياً»⁽⁶⁾

وبالتالي فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، والتسييرية، والتكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين والسهر على إرضائهم بفعالية ونجاعة تعكس تنافسيته ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة. ولكن السؤال المطروح هنا هو كيف نحكم على هذه المؤسسات بان لها قدرة تنافسية؟، إذ لا بد من وجود مؤشرات تثبت ذلك، ما هي ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الموالي.

1- E. COLLI GNON ET M. WISSLER: OP.CIT.P15.

2- احمد سيد مصطفى: التغيير كمدخل لتفريز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.
3- محمود حسن الحسيني: الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر: بحث حول الاقتصاد المصري في مواجهة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بجامعة حلوان، مصر، 1999، ص

4- SOURCE :INTERNET, SITE : <http://mafhom.com/press2/comp76.hym>.

5- عبيد علي احمد أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 77.

6- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 152.

المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية.

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها الى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية، والتموقع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها، وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- **مؤشرات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، وبعض مؤشراتنا المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية... الخ.

- **مؤشرات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقاً من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.

مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة: ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ.

مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية او لا مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.

مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.

مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع "فرع النشاط" مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسيته شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا، وتتمثل هذه المؤشرات في: (1)

- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية، مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة.

نلاحظ أن مجال قياس ومقارنة مؤشرات تنافسية القطاع، أوسع نطاقاً من مجال القياس والمقارنة بالنسبة لمؤشرات تنافسية المؤسسات.

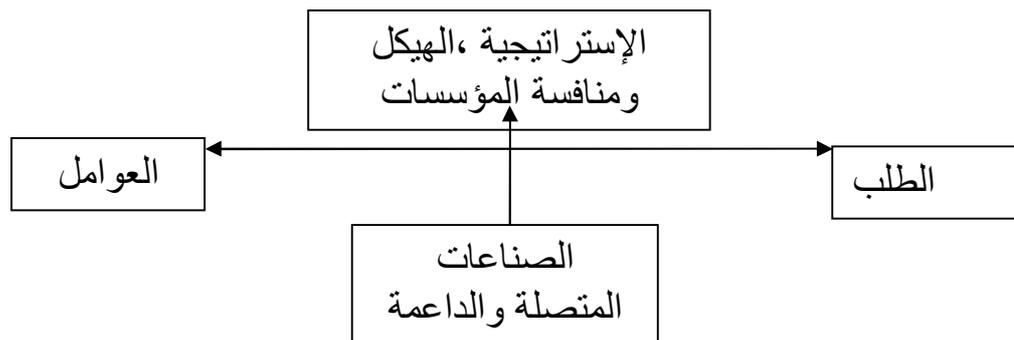
هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في: (2)

1- كمال رزيق ومسعود فارس، مرجع سابق، ص108.
2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

- مستوى الانفتاح الوطني علي التجارة العالمية الخارجية.
- حجم الاستثمار الاجنبي.
- نوعية البنية التحتية.
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
- تطور الاسواق المالية.
- المستوى التقني.
- مرونة سوق العمل.
- نوعية الادارة في قطاع الاعمال.
- نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

هذا ولقد لخص M.PORTER مؤشرات تنافسية الدولة -في اطار ما سماه بـ(الماسة الوطنية) في اربع محددات يوضحها الشكل (III-7) الموالي:

الشكل (III-7) محددات تنافسية الدولة.



Source: M.E.PORTER :L'avantage concurrentiel des nations, op.cit, p 80.

وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:⁽¹⁾

1. **العوامل:** ويلخص M.E Porter هذه العوامل في:

- أ. **الموارد البشرية:** والمتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين، وشروط عمل هذه اليد العاملة...، أي الثروة البشرية للدولة.
- ب. **الموارد الفيزيائية:** المتمثلة في الوفرة والجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء، الطاقة، الظروف المناخية للدولة، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي والتجاري مع الخارج.

1 - M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, pp 82- 119

- ج. **موارد المعارف (Ressource en Savoir):** وتتمثل في المعارف والمهارات العلمية والتقنية، التي تتوفر عليها الدولة وتلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.
- د. **موارد رأس المال:** وتتمثل في حجم وتكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة، ومصادر الحصول على هذه الأموال.
- هـ. **المنشآت:** وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.
2. **الطلب:** بالتركيز على ظروف وطبيعة وخصائص الطلب (حاجات الزبائن والمستهلكين) وحجمها ونوعها التي لا بد أن يكون للدولة الاسبقية في إدراكها وتلبيتها بشكل أسرع، قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.
3. **الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) والداعمة:** ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.
4. **الإستراتيجية، الهيكل، المنافسة:** وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، واستراتيجيات، ونوعية تنظيم المؤسسات وهياكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا وخارجيا، بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها، وعلى التجديد والابتكار، في صناعاتها، خاصة إذا كانت بنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية وإن اختلف مجال قياسها، ودراستها، حسب الانواع المختلفة للتنافسية، تنافسية المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة)، على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار و واستغلال قدراتها وامكاناتها ومزاياها التنافسية، في مجالات مناسبة للتنافس سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مجالات التنافس.

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها في هذا المطلب:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد: (1)

1- سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

1. **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام (1) (Juste a Temps)، (J.A.T)، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي: (2)

أ. **الوقت الاستراتيجي:** وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى. **وقت الإمداد:** نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد، ومن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (J.A.T)، (Juste a Temps): الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ويعرف بأنه: «اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج، وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات أو لتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين» (3).

كما يعرف بأنه: «فلسفة تركز فيها المؤسسة على التبسيط، ومنع التبذير، تقوم على ثلاث أفكار

متمثلة في:

- استبعاد كل النشاطات التي لا تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنتج.
- الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كافة نشاطات وعمليات المؤسسة.
- الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات. (4)

يسعى هذا النظام لتحقيق الأصفار الخمس (Cinq Zéros) وهي: (5)

1- عصام الدين مصطفى: الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 2.

2- J. C. TARONDEAU : OP.CIT, PP 292-308.

3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 525.

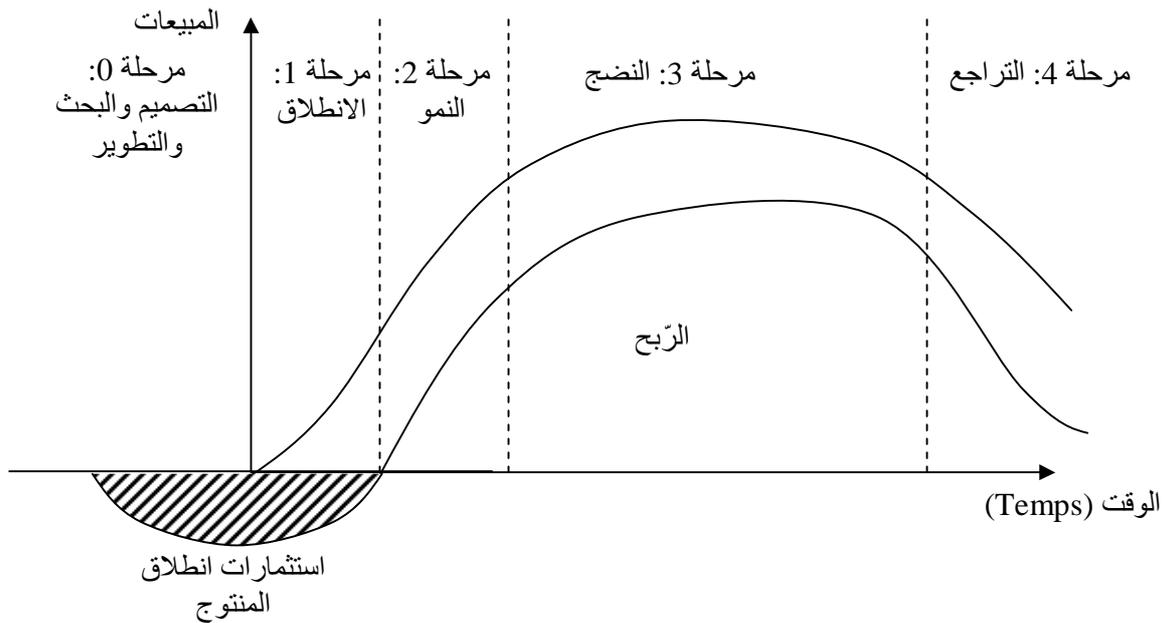
4- ري أتش جاريسون وإريك نورين، مرجع سابق، ص 217-218.

5- JEAN-LUC CHARRON et SABINE SEPARI: organisation et gestion de l'entreprise, dunod, Paris, p180.

- صفر مخزون: أي تقليص المخزونات عن طريق الانتاج حسب الطلب.
 - صفر مدة: أي تقليص مدة الانتاج.
 - صفر الخطأ: وذلك بالرفع من مستوى الجودة.
 - صفر عطب: أي ضمان صلاحية وتفاذي الاعطاب التي قد تؤثر على تلبية الطلب.
 - صفر ورق: وذلك عن طريق تخفيض البروقراطية وتبسيط الاجراءات وتبادل المعلومات.
- نجاح تطبيق هذا النظام يساهم في تحقيق المزايا التالية:⁽¹⁾
- تقليص زمن دورة الانتاج وزيادة حجمه، وبالتالي الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن والمستهلكين.
 - زيادة انتاجية المؤسسة.
 - تخفيض حالات عدم التطابق من خلال رقابة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، التي يقوم عليها هذا النظام.
- فهذا النظام يعتبر كأهم اسلوب تعتمده المؤسسات من أجل تقليص وقت الامداد وتدعيم قدرتها في مجال التنافس بالوقت.

ج. **وقت التجديد(الابتكار):** ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها. أي التقليص في دورة حياة المنتج التي تعبر عن: «دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج، التدهور».⁽²⁾ والشكل (III-8) الموالى يوضح لنا هذه المراحل:

الشكل (III-8): دورة حياة المنتج.



1- ري اتش جاريسون، اريك نورين، مرجع سابق، ص217.

2- J. C. Tarondeau : OP.Cit, P 87.

Source : Armand DAYAN ; Marketing industriel, Vuibert, 4^e Edition, 1999, P 95.

من خلال الشكل (III-8) نستنتج أن دورة حياة المنتج تتشكل من المراحل التالية:⁽¹⁾

المرحلة الصفر: مرحلة التصميم والبحث والتطوير: سميت بالمرحلة الصفر لأن المنتج خلال هذه المرحلة لم يطرح في السوق بعد، بل ان المؤسسة مازالت في مرحلة البحث عن تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين، وتقييم قدرتها تقنيا على إشباع هذه الحاجات، وكذا الفوائد التي سيعود بها إطلاق المنتج في السوق وذلك من خلال دراسة تقوم بها هذه المؤسسة على السوق، والمنتجات المنافسة المباشرة وغير مباشرة، وقدرات المنافسين، وأسعار الدخول وكميتها، بالإضافة إلى تقييم الفائدة الإستراتيجية لتطوير مجال نشاط هذا المنتج على المدى الطويل، كل هذه النقاط تتم معالجتها من أجل الشروع في تصميم المنتج.

وما يميز هذه المرحلة هو تحميل المؤسسة لتكاليف كبيرة.

المرحلة الأولى: مرحلة الانطلاق: بعد اتخاذ المؤسسة قرارها في نوع المنتج الذي سيطرح للسوق، تشرع في مرحلة الانطلاق التي تتميز بتكاليفها الباهضة، حيث يتم فيها الاستثمار في الإنتاج والبحث والتطوير، والتوزيع، والاتصال التجاري والحملات الاشهارية من أجل التعريف بالمنتج الجديد، ولكن في اغلب الحالات تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، من أجل كبح الطلب الأولي وتخفيف التضيق على الإنتاج في بدايته، وتعويض ما تحملته من تكاليف في وقت قصير.

المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتطور: وتتوجه المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى سوق أوسع، مع المحافظة على ارتفاع السعر للاستفادة من نمو السوق، مما يساعد على زيادة مبيعاتها، ولكن ذلك يرافقه ظهور منافسين جدد لمنتج المؤسسة. التي تحاول إبراز ميزات التنافسية، وتقلص نشاطات الترويج والتعريف بالمنتج من أجل تخفيض نسبة التكاليف.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج: وهي مرحلة أكثر استقرارا بالنسبة للمرحلة السابقة، تتميز بأسعارها المستقرة، والإنتاج المنظم حسب طلب منظم، وبطول مدتها، وتتشكل من ثلاث مراحل هي: مرحلة النضج المتزايد والتي تتميز بتزايد زبائن المؤسسة، ثم مرحلة النضج المستقر، ثم مرحلة النضج المتراجع، والتي يجب أن تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن تطبيقات وتغييرات جديدة للمنتج وإعطائه حياة جديدة، وكسب زبائن جدد.

المرحلة الرابعة: مرحلة التراجع: وهي المرحلة التي تنتهي فيها حياة المنتج بسبب ظهور بدائل عديدة له في السوق، أو انتهاء الحاجة له من طرف الزبائن والمستهلكين.

تتميز هذه المرحلة بتراجع مبيعات المؤسسة وتقلص حدة المنافسة⁽²⁾.

لذا تلجأ المؤسسة لإتباع كل من:⁽³⁾

- إستراتيجية الترويج: من أجل إعطاء مكانة جديدة للمنتج.

1- ARMAND DAYAN : OP.CIT, PP 92-95.

2- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص 104.

3- ستيفن مورس، مرجع سابق، ص ص 104-105.

- إستراتيجية التجديد: وذلك بإعادة تصميم وتغليف المنتج بطريقة جديدة، أو تقديم خدمات جديدة مرافقة له.

- إستراتيجية الإحلال: ويقصد بها ابتكار وتطوير منتجات جديدة تحل محل القديمة، ولكن عملية التجديد والابتكار يجب أن تكون قبل الدخول في مرحلة التراجع، لذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تستغل دورة حياة المنتج كأداة تخطيط إستراتيجية، لأن القرارات الإستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يمر بها المنتج⁽¹⁾.

2- التنافس بالجودة: ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، كما سنرى لاحقا.

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:⁽²⁾

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3- التنافس بالتكلفة: وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف

الوحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»⁽³⁾. حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين⁽⁴⁾، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف -سوف نتناول هذه الإستراتيجية لاحقا-.

4- التنافس التكنولوجي⁽⁵⁾: بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول

الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات

1- ستيفن مورس، مرجع سابق، ص 103.

2- أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 367.

3- Sarge Calabre: filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economica, Paris, 1997, p 306.

4- زايد بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

5- Bertrand Nezeys: Les politiques de compétitivité, Economica, paris, 1994, p 05.

جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية⁽¹⁾.

من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة⁽²⁾:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن.
- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزيائن والحصول على أكبر حصة في السوق.
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

ويختلف أسلوب تطبيق المؤسسة للتنافسية التكنولوجية حسب ظروفها ومكانياتها إلى:⁽³⁾

- 1- **أسلوب الريادة التكنولوجية:** وهو أسلوب الريادة في الاستحواذ على التقنيات والابتكارات التكنولوجية في السوق، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب للعوامل التالية:
 - **حجم الفرصة التكنولوجية:** حيث أن اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المؤسسة ذات الإمكانيات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجيا.
 - **قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحمل تكاليف البحث، والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق.
 - **الاعتماد على القدرات الذاتية:** حيث أن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي احتفاظ المؤسسة بالريادة التكنولوجية.
- 2- **أسلوب التبعية التكنولوجية:** وهو أسلوب تقليد واتباع تكنولوجيا المؤسسة المنافسة، وتطويرها حسب إستراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المؤسسة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية:
 - **أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية.**

1- INSTITUT D'INNOVATION INFORMATIQUE POUR L'ENTREPRISE:« La veille, les yeux et les oreilles de votre entreprise », source Internet, mise a jour le 01/12/2001.

2- سعيد يس عامر: مرجع سابق، ص ص 701-705.
3- سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص ص 706-709.

- استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مسايرة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسياً.
 - استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات.
 - سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة.
- ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في التنافسية التكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

5- التنافس بالأسعار:

- يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»⁽¹⁾
- أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:⁽²⁾

- **القوانين (التشريعات):** ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار»⁽³⁾ فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.
- **مرحلة دورة حياة المنتج:** حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة

1- زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص20.

2- ARMAND DAYAN :OP,CIT, pp112-115.

3- زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص20.

المستوى المناسب لها، فبالنسبة لمرحلة الانطلاق: تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج...، وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته. أما بالنسبة لمرحلة النمو: ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد، ومواجهة المنافسين. أما بالنسبة لمرحلة النضج: والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق، ومواجهة المنتجات المنافسة.

- **الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسياتها السعرية.
- **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي، وتعطى بالعلاقة التالية:⁽¹⁾

السعر الحالي للمنتج المنافس - السعر السابق للمنتج المنافس

رد فعل المؤسسات المنافسة = _____

السعر الحالي لمنتج المؤسسة - السعر السابق لمنتج المؤسسة

ليتم تحليلها إحصائياً كما يلي:⁽²⁾

- **في حالة النتيجة تساوي الواحد:** وهذا يعني أن المؤسسة المنافسة تقوم بتغيير أسعارها بنفس مستوى التغيير لهذه المؤسسة.
- **في حالة النتيجة تساوي الصفر:** فهذا يعني عدم وجود منافسة سعرية، من قبل المؤسسات الأخرى، ومع احتمال لجوئها لمنافسة غير سعرية، (جودة، تسويق، بحث، تطوير... إلخ)، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كل من المنافسة السعرية، وغير السعرية في نفس الوقت للمحافظة على مركزها التنافسي.
- **في حالة الناتج يساوي (0,5):** هذا يعني أن المؤسسة المنافسة قامت بتخفيض أسعارها بنسبة 50 % بالنسبة لمستوى أسعار هذه المؤسسة.

1- ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.
2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن مجالات التنافس عديدة أيضا: الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، ولكن ومهما اختلفت وتتنوعت هذه المجالات فإن ههما الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق. ومن مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسيا، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، وترجمتها على شكل استراتيجيات، سنتطرق إلى أهمها في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التميز، وإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التركيز، سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف:

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، إنطلاقا من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام باعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول (III-1) الموالي:

الجدول (III-1) استراتيجيات التنافس.

		الميزة التنافسية
التميز	التكلفة المنخفضة	قطاع التنافس
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	قطاع واسع
	إستراتيجية التركيز	قطاع ضيق

Source: C. Marmuse: politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2^e Edition, Economica, 1996, p 382.

من الجدول يتضح لنا أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الإستراتيجية:

- تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج»⁽¹⁾.

- كما تعرف بأنها: «قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك»⁽²⁾.

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، مما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص.⁽³⁾

ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:⁽⁴⁾

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة": ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»⁽⁵⁾، وهذا ما يوضحه الشكل (III-9) الموالي:

1- E. Collignon et M. Wissler, OP. CIT, P 60.

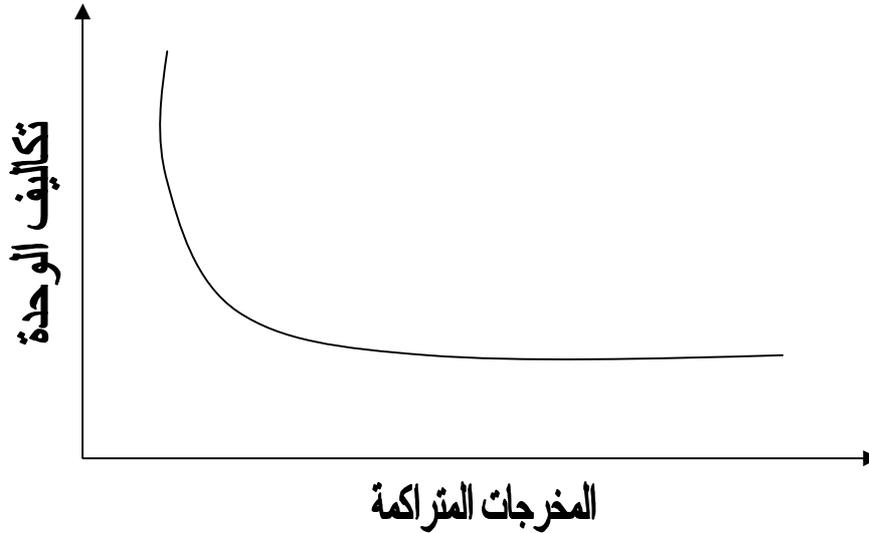
2- ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 122.

3- E. Collignon et M. Wissler, OP. CIT, P 61

4- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

5- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 245.

الشكل (III-9): منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 246.

فالشكل (III-9) يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها⁽¹⁾:

- 1- **اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية):** ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق الانتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.
- 2- **أثر التعلم:** وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما يساهم في زيادة حجم الانتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم انتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج الوحدوية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف. أيضا من بين الأساليب التي تعتمد المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System)، (ABS)، والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج»⁽²⁾.

وتتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في: ⁽³⁾

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 241-244.
2- نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61.
3- نفس المرجع، ص ص 65، 67.

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تخفيض التكاليف : نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بهذه الأنشطة والغاء غير الضرورية منها.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق.
- وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.
- هذا وبصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر نذكر منها:⁽¹⁾
 - سهولة تقليد هذا النوع من الإستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
 - تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
 - عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة التنافسية.
 - تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، والدخول بحجم إنتاج كبير، لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية.
- مما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الإستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد، وتحمل نفقات كبيرة.
- إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

1- فلاح حسن الحسين، مرجع سابق، ص 187.

تعد إستراتيجية التميز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التميز بأنها: « قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم»⁽¹⁾.

فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتوج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.⁽²⁾ كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:⁽³⁾

1. عوامل داخلية: نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته.
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
- مسابرة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.
- كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:⁽⁴⁾
- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع.

1- E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166.

2 - E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 185.

4- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
 - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.
- لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها: (1)

- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية.
 - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن.
 - سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللشركة في نفس الوقت.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER ، والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وستنطرق في هذا المطلب على جوانب من هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: «تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين»⁽²⁾.

كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: «اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين»⁽³⁾ وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:⁽⁴⁾

1 - التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.

1 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

2 - E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, P 61.

3 - فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص 184.

4 - نفس المرجع، نفس الصفحة.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه. (1)

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على: (2) توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها: (3)

- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات.
- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لأن ذلك يؤثر سلباً على أرباحها.
- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً.
- بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التميز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن والمستهلكين -لها حاجات مميزة- وذلك بكفاءة وفعالية .
- ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها M. PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بأتياع الخطوات التالية: (4)
- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل.

1 - نفس المرجع، ص ص 184، 186.

2- توفيق محمد عبد المعين، مرجع سابق، ص 156.

3- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

4- طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 75.

- تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين.
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا وخارجيا، من أجل ضمان أحسن اختيار للإستراتيجية التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، بالتركيز على عنصر الجودة، والذي يعتبر شرط مهم لتحقيق ذلك، ولكن هل يمكن للمؤسسة أن تكتفي بجودة المنتجات فقط من أجل تحقيق التميز التنافسي في السوق من خلال توفير بعض الخصائص والمواصفات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين في هذا المنتج، أم لا بد عليها أن تضيف على هذه الخصائص والمواصفات صفة العالمية باعتمادها لمواصفات الإيزو لتحقيق هذا التميز، أم لا بد عليها أن تعمم هذه الجودة على كامل العمليات والنشاطات باعتماد ما يُسمى بالجودة الشاملة كوسيلة للتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من أجل تحقيق التميز التنافسي في ظل ظروف المحيط المتغيرة، ذلك ما سنحاول معرفته في المبحث الموالي.

المبحث الخامس: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلالها بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي احد أهم هذه المصادر، باعتبارها الوسيلة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي، كان لا بد على هذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟ باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، ووسيلة لتحقيق التأقلم والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمان أقصى إشباع لهم أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات، تحقق لها صفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة.

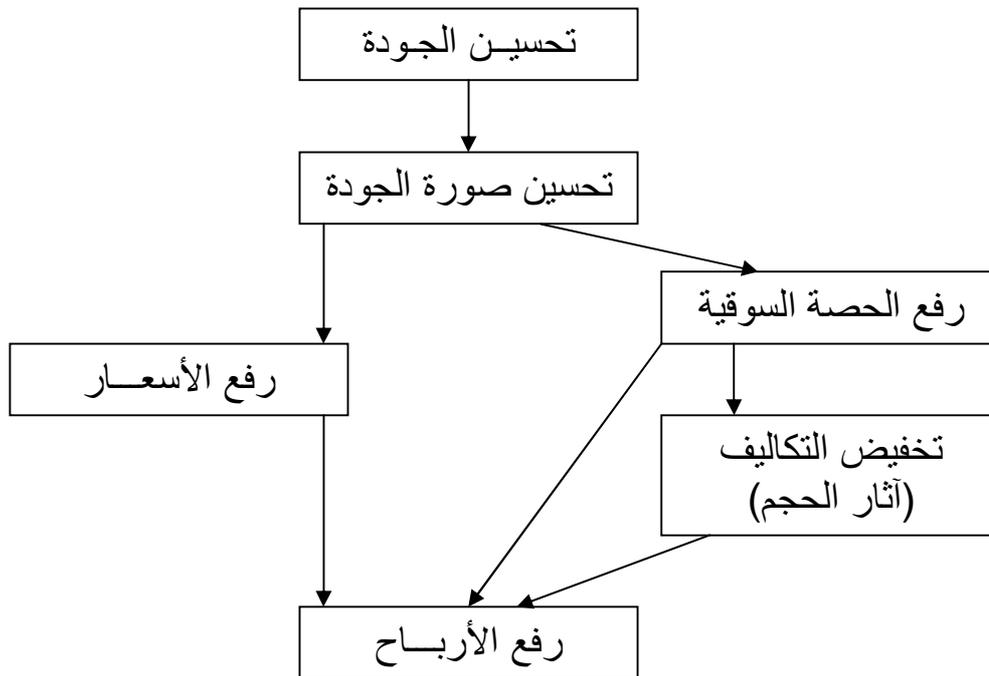
تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.⁽¹⁾ هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية.⁽²⁾

1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل (III-10) الموالي:

الشكل (III-10): العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح



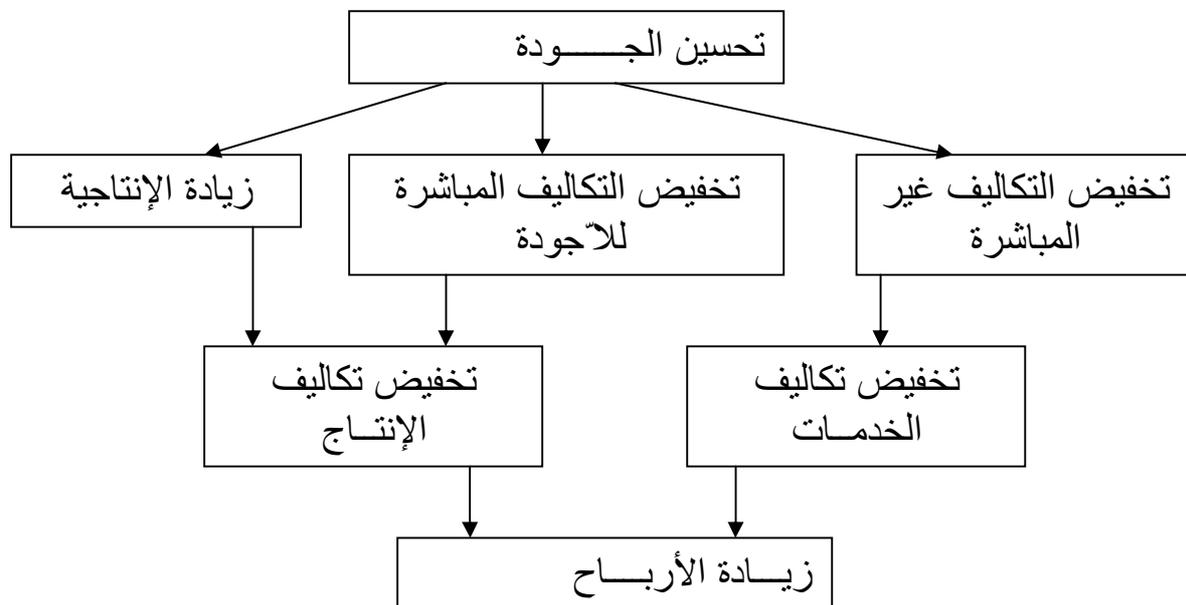
Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

1- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 10-11.

2. العلاقة بين الجودة والتكاليف:

تعتبر الجودة كمصر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل (III-11) الموالي:

الشكل (III-11): العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

3. العلاقة بين الجودة والأرباح:

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.⁽¹⁾

4. العلاقة بين الجودة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل:

1- شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.⁽¹⁾ كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول

(2-III) الموالي:

الجدول (2-III): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق.	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة ولاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء	التميز

	- خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات	
- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة وفاء الزبائن.	- مزيج بين المطابقة والتصميم	التركيز

Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P245.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من T.PETERS, R. WATERMAN التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80% أو 90% من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات:⁽¹⁾

- تقديم شركة Caterpillar tractor - (التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق) -، المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

- استعمال شركة Mc Donald'S: شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر"، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك.

- وضع شركة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح الشركة.

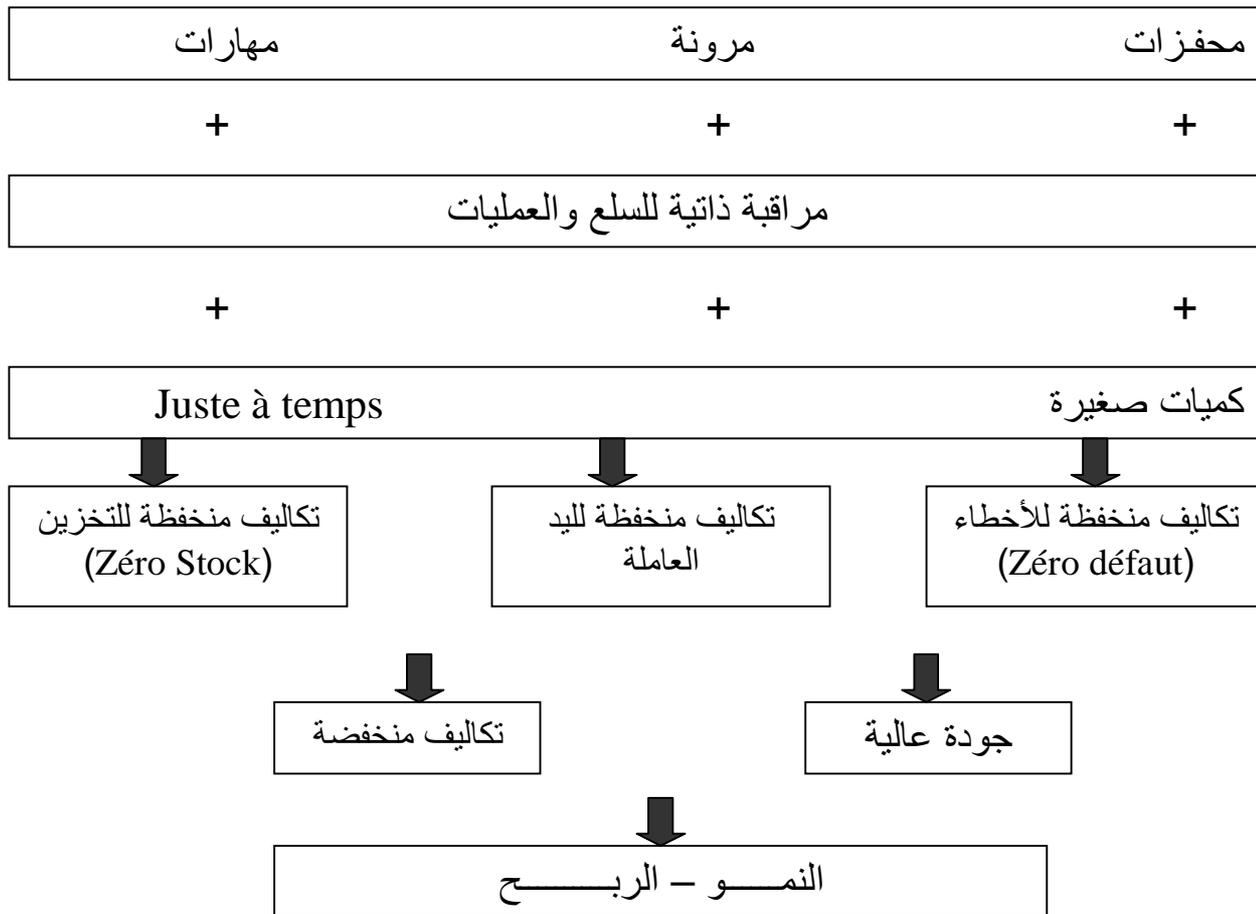
نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوى واقتراحات الزبائن والمستهلكين، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة ... إلخ، وغيرها من الأساليب.

وبناء على ما سبق فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني ... إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

1 - T. PETERS et R. WATERMAN :Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP183-193.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام (J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (Zéro défaut)، واليد العاملة، التخزين (Zéro Stock) وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك.⁽¹⁾ وهذا ما يوضحه الشكل (III-12) الموالي:

الشكل (III-12): العلاقة بين الجودة الشاملة والإرباح.



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

هذا ويمكن إبراز أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللاجودة، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم ... وغيرها من المبادئ والأسس التي تطرقنا إليها في فصل سابق، والتي يمكن أن نستنتج من خلالها ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف عن

1- J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

طريق تخفيض حالات عدم المطابقة، ومعدلات التأخير، والاستغلال الأفضل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي قدرتها على فرض أسعار مرتفعة والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وتحقيق أرباح مرتفعة تضمن بقاءها واستمراريتها.⁽¹⁾

هذا وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة والمتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استناداً إلى أسس فنية، فإن تحقيق ذلك يساهم في تمييز المؤسسة تنافسياً في الأسواق العالمية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية بالاستفادة من مصادر التميز المتمثلة في الجودة وتخفيض التكاليف.⁽²⁾

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكاثف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي:⁽³⁾

- **التحسين المستمر:** حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.
- **التركيز على الزبون والمستهلك:** باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- **المشاركة الكاملة:** إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المؤسسة.
- **الوقاية:** ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

1- شارلز وجاوت جونز، مرجع سابق، ص 264.
 2- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص ص 27-28.
 3- سمالي يحيى، مرجع سابق، ص ص 179-182.

فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة كما يظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص استراتيجية التميز التي تعتبر عوامل وشروط نجاحها - تم التطرق إليها في مطلب سابق* - بمثابة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة.(1)

ومما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه المؤسسة، باعتبارها تضمنين للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمراً مهماً لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لتبليتها لهذه الشروط، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التمتع في الأسواق العالمية.(2) وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية.(3) حيث أن حصول هذه المؤسسات

* - أنظر ص 109 .

1- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص185.

2- أديجي بوداند باديرو، مرجع سابق، ص 11.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 187.

على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً. (1) كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية: (2)

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن والمستهلكين.
- إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.

وبناء على كل هذا فاعتماد مواصفات الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يُثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: تعد من أكثر المواصفات اعتماداً وانتشاراً من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة. (3)

تتمثل أهمية مواصفات هذا النظام في تحقيق المزايا التالية: (4)

- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج.
- تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين.
- اكتساب ثقة الزبائن والمستهلكين من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- احترام معايير الجودة العالمية، مما يسهل القدرة على اختراق الأسواق العالمية.
- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة.

أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحرصها على تقادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها ثقة الزبون والمستهلك وامتلاك ميزة تنافسية بذلك، وتحقيق مستوى تنافسي أفضل. (1)

1- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص32.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص 176.

3- سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 187.

4- نفس المرجع، نفس الصفحة.

هذا وتبرز أهمية هذه المواصفات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيقها للمزايا التالية:⁽²⁾

- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها.
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظراً لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسياً.

أما بالنسبة لمواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000: فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة أفراد المؤسسة، فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها -تم ذكرها في فصل سابق - وأهمها:⁽³⁾

- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل.
- تحسين سمعة المؤسسة.
- تعزيز الثقة بالمؤسسة، وخلق جو محفّز لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية.

فمجموع هذه المزايا تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً، وتساهم في تعزيز قدرتها التنافسية. هذا ونجد أن مواصفات الإيزو تكتسب نفس أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة باعتبارها أداة من أدواتها،⁽⁴⁾ كما أن اعتمادها يمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، التي تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تلجأ إليها لتحقيق التميز التنافسي كما عرفنا سابقاً.

وبناءً على ما سبق نستنتج أنه ونظراً للتحويلات السريعة والمتعاقبة للمحيط وتدايحت المنافسة العالمية جراً انتشار ظاهرتي العولمة والشمولية فقد بات أمر امتلاك المؤسسات لشهادة المطابقة مع مواصفات وخصائص تتميز بالشمولية والعالمية أمراً حتمياً من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، فكانت مواصفات الإيزو ISO هي السبيل إلى ذلك، باعتبارها مواصفات تخضع لمبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر، التي تمكن المؤسسة من التميز تنافسياً، وهذا ما يثبت أهمية مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن التنافسية هي نتاج لظاهرتي العولمة والشمولية ودورهما في التحويلات السريعة والمتعاقبة للعالم الاقتصادي، الاجتماعي، التجاري... إلخ، والتي جعلت أمر امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمراً حتمياً لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء،

1- Said BOUMENDJEL: contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial; l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international, la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29-30 Octobre 2002, P253.

2- كرايغ ميلر وتوماس فلايف، مرجع سابق، ص 11، 55.

3- BS 8800 (ISO 18000) Le management de la sécurité, OP.CIT.

4- عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص 35.

وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، فكان ذلك سبباً في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية كانت الاستراتيجيات الثلاث لـ M.PORTER أهمها، وتتمثل في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، والتركيز، مع الحرص على أن تكون الجودة هي المحور الرئيسي لمختلف هذه الاستراتيجيات، باعتبارها العامل المحرك لسلوك المستهلك والزبون، والقادر على جذبته بتلبية احتياجاته ورغباته من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في المنتج، لذا وفي محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق ذلك هي تضمين مبادئ الجودة في كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتأقلم المستمر مع تغير هذه الحاجات والرغبات باعتماد ما يسمى بالجودة الشاملة، أو اعتماد مجموعة من المواصفات تتصف بالشمولية والعالمية للتمكن من التأقلم واجتياز الأسواق المحلية أو العالمية من خلال تطبيق مجموعة من الأنظمة أهمها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، ونظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO 18000.

وهذا ما يثبت لنا أهمية كلا من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. وللتأكد من ذلك أكثر، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو من خلال الجزء التطبيقي الموالي.