

تمهيد:

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع، وهذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل امتدت إلى المستوى العالمي، خاصة في ظل انفتاح الأسواق بعضها على بعض، وتسارع وتيرة تطور التكنولوجيا، والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية، باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يعني خلق واكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية.
- المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: تحليل المنافسة على مستوى القطاع.

المبحث الأول: الإطار العام للمنافسة والتنافسية

تعتبر المنافسة والتنافسية حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها، وعليه سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بهما.

المطلب الأول: مدخل عام حول المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة

لقد تعددت تعريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فهناك من يرى بأنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية، الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات"¹ وتعرف كذلك بأنها "هي حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات مماثلة أو متقاربة في نفس السوق"².

كما تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع... الخ"³ وهي أيضا "محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة إبعاد العملاء عن اقتناء تلك البدائل"⁴. من التعاريف السابقة نستخلص بأن:

- 1- المنافسة هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها، بمنتج تنافسي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة؛
- 2- المنافسة تتعلق بالمنتجين الذين ينتجون منتجات **بديلة**؛
- 3- الهدف من المنافسة كسب العملاء وتعظيم منافعهم بالاعتماد على السعر، الجودة، تقديم خدمات ما بعد البيع... الخ؛
- 4- تحاول المؤسسات من خلال المنافسة القضاء على المنتجات البديلة.

¹ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.

² Jean Claude Tarondeau, **Stratégie Industrielle**, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 1998, P 03.

³ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

ثانياً: تحليل المنافسة

يمكن تحليل المنافسة من خلال دراسة الجوانب التالية:

1) تعرف المؤسسة على منافسيها: هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها، والتقرب منهم أكثر، وهي من هم منافسوها؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة وهي:

أ- **تحديد المنافسين:** إن تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن القطاع، بل يتعدى إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع، والذين يشكلون خطراً عليها، لكن المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس، بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها.¹

ب- **تحديد استراتيجيات المنافسين:** إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة الإستراتيجية" داخل القطاع، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقاً للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:²

- 1- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة كالجودة، درجة التعقيد،... الخ؛
 - 2- التعرف على إستراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛
 - 3- تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناءاً عليه يتم تحديد الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها.
- ج- **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع إستراتيجياتها، لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، إذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.³

2) متابعة البيئة التنافسية: إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء إستراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس هي:

¹ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2002، ص ص 29، 30.

² نفس المرجع السابق، ص 31.

³ نفس المرجع السابق، ص 32.

أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: والتي تخص النقاط التالية:¹

- 1- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- 2- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الأسعار والشروط؛
- 3- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها؛
- 4- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق، ومصادر إنتاجها؛
- 5- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات، ومدى توفرها لدى المنافسين؛
- 6- حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛
- 7- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات.

ب- **كشف وتحليل الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.²

ثالثا: أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات الصناعية هي:³

(1) المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 32، 33.

² نفس المرجع السابق، ص 34.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 71، 72.

(2) **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، ولمكانات المتدخلين.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي يتم فيه التحليل، فيما إذا كان يخص مؤسسة، قطاع أو دولة.

(1) **تنافسية المؤسسة:** تعرف على أنها " القدرة على إنتاج منتجات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " ¹ كما تعرف بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، مما يعني نجاحا مستمرا للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا،... الخ) " ² من التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية:

- 1- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافس؛
- 2- وأن تحقيق التنافسية يعني تحقيق التفوق.

(2) **تنافسية القطاع:** يقصد بها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية " ³

¹ محمد وديع عنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001، ص14.
² يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص05.
³ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 06.

(3) تنافسية الدولة: تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE تنافسية الدولة على أنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل"¹

وبالتالي فإن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فمثلا لا يمكن الوصول إلى قطاع تنافسي دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية، غير أن وجود قطاع أو مؤسسة يملكان قدرة تنافسية لا يؤدي بالضرورة إلى حيازة الدولة لهذه الميزة.

ثانيا: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:

- (1) التنافسية السعرية:** تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، لذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.
- (2) التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج،.. الخ).²
- (3) التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.
- (4) التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.³

ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية

- (1) مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:** تتضمن أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة ما يلي:⁴

¹ كمال رزيق، فارس سدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 202.

² سعدي وصاف، محمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9، جانفي 2004، ص 119.

³ محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 07.

⁴ محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سابق، ص ص 11، 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

أ- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافياً عن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الصناعية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها. ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الربحية } (\pi) = \text{الإيراد الكلي (RT)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

ب- **التكلفة المتوسطة للصنع:** تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها.

$$\text{وتقاس من خلال العلاقة التالية : } CM = CT/Q$$

حيث: CM تمثل التكلفة المتوسطة، CT تمثل التكاليف الإجمالية، Q تمثل الكمية المنتجة.

ج- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستتدة إلى التكلفة الحدية.

$$\text{وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية: } PTF = Y/K^\alpha \cdot L^\beta$$

حيث: PTF تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y يمثل الإنتاج، L يمثل العمل، K يمثل رأس المال، α و β المرونات الإنتاجية.

د- **الحصة السوقية:** يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

$$PM_E = CA_E/CA_I$$

ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

حيث: PM_E تمثل الحصة السوقية للمؤسسة، CA_E يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية، CA_I يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة.

(2) مؤشرات قياس تنافسية القطاع: من أهم المؤشرات المستخدمة لقياس تنافسية القطاع هي:

أ- مؤشرات التكاليف والإنتاجية: نقول عن قطاع ما أنه تنافسي إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزمحة في الصناعة، أو إذا كان مستوى تكاليف الوحدة يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.¹

ب- مؤشرات الحصة من السوق الدولي: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرين عن التنافسية على مستوى القطاع، وهكذا فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات تتزايد.

ج- دليل التجارة ضمن الصادرات: يبين هذا الدليل الصلات التجارية ضمن الصناعات، وكلما ارتفعت قيمته كلما دل ذلك على تقدم الصناعة في البلد المعني.²

(3) مؤشرات قياس تنافسية الدول: هناك العديد من المؤشرات لقياس تنافسية الدولة نذكر منها:³

أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد: يعتمد نمو الدخل الفردي على إنتاجية العوامل الكلية، ومدى توفر رؤوس الأموال، الموارد الطبيعية وتحسين التجارة، وإن ارتفاع إنتاجية العوامل الكلية وزيادة قيمة الصادرات بالقياس مع أسعار واردات البلد يزيد من الدخل الفردي.

ب- النتائج التجارية: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للبلد هي فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة أو متزايدة، وتطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية أو القيمة المضافة المرتفعة.

المطلب الثالث: أشكال هيكل الصناعة

أولاً: سوق المنافسة التامة

¹ محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سابق، ص 14.

² يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 131.

³ نفس المرجع السابق، ص 131.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

إن النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة يعتبر نظريا إلى حد ما بعيد، ولكنه نموذج نافع في التحليل الاقتصادي، ويساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في الواقع، يتميز هذا النموذج من المنافسة بعدة سمات نذكر منها:

- 1- وجود عدد كبير من المنتجين والمشتريين، ولا أحد منهم يملك القدرة على التأثير في السوق؛
- 2- تجانس السلعة المنتجة عند جميع المنتجين؛
- 3- وجود سعر واحد في السوق، ويتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب؛¹
- 4- توفر المعلومات في السوق لدى جميع المنتجين؛
- 5- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق أو الصناعة، وهذا يعني عدم وجود عوائق تحول دون دخول منشآت جديدة للصناعة.²

ثانياً: سوق الاحتكار التام

- يعتبر الاحتكار التام الحالة المعاكسة تماما لحالة سوق المنافسة التامة، ويمكن أن نذكر بعض الخصائص التي يتميز بها هذا السوق في:³
- 1- وجود منتج أو بائع واحد للسلعة المنتجة؛
 - 2- وجود عوائق دخول إلى الصناعة؛
 - 3- السعر غير ثابت في السوق، ويتحدد من قبل المحتكر استنادا إلى تحكمه في الكمية المعروضة من السلعة؛
 - 4- عدم وجود بدائل قريبة للسلعة التي يقوم المنتج بإنتاجها.⁴
- إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع، أو اقتصاديات الحجم أو غير ذلك من العوامل.

ثالثاً: سوق المنافسة الاحتكارية

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.
² أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa/dean/vsaleh/file.asp?ID=4114 date de consultation 15/05/2010.
³ كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 154.
⁴ فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 43.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

إن سوق المنافسة الاحتكارية هو السوق الذي يجمع بين بعض سمات سوق المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا أنه أقرب عادة إلى سوق المنافسة التامة.

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة فيما يلي:¹

- 1- كثرة عدد المنتجين في الصناعة، وإن كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة؛
- 2- عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة؛
- 3- مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة أساسية في سياسة التمييز في المنتجات.

رابعاً: سوق احتكار القلة

لعل أهم ما يتميز به هذا السوق الذي يوصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جداً، بحيث أنها تغطي حاجة السوق من الإنتاج الصناعي، الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي، ومن أمثلتها الصناعات النفطية، شركات إنتاج الطائرات،... الخ.

ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة:²

أ- احتكار القلة التام: هو السوق الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين، ويتسم بإنتاج سلع متماثلة (كصناعة الحديد، البترول،... الخ).

ب- احتكار القلة المميز: يتسم بقلة البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج سلع غير متجانسة، سواء من حيث النوعية، أو وسائل الدعاية والإعلان، مثل صناعة الكيماويات، السيارات،... الخ.

وتتمثل الملامح الأساسية لهذا السوق في:³

- 1- وجود عدد قليل من المنشآت الصناعية المنتجة للسلعة في السوق؛
- 2- وجود عوائق أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة، وتعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، قيود الاختراع،... الخ؛
- 3- قد تكون السلع متجانسة أو غير متجانسة.

الجدول اللاحق يلخص أشكال هيكل المنافسة مع إجراء مقارنة بينها:

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق.

² كاضم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 164.

³ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق.

الجدول رقم 1-01: أشكال هيكل المنافسة.

الاختكار التام	المنافسة غير التامة		المنافسة التامة	هيكل
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية		المنافسة
منتج واحد يحتل الإنتاج أو البيع.	عدد قليل من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير من المؤسسات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق.	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة وصغر نصيب كل منها في السوق.	عدد المؤسسات
السلعة ليس لها بديل قريب.	السلع قد تكون متجانسة وقد تكون غير متجانسة.	غير متجانسة (التميز في المنتجات).	متجانسة.	طبيعة السلعة
استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	يصعب على المؤسسات الأخرى الدخول إلى الصناعة.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة.	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة.	عوائق الدخول
التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	عدم قدرة أي مؤسسة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على محمد سحنون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 85.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية

يشهد المحيط الذي تنشط به معظم المؤسسات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات، مما دفع بها إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها، من خلال تحقيق المزايا التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية، الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية وأسس تطويرها

1) تعريف القدرة التنافسية: هي مصطلح متعدد التعاريف، ولم يتفق أهل الاختصاص على تعريف محدد، ولذلك سنحاول استعراض بعض من هذه التعاريف.

تعرف على أنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في لحظة معينة على مقاومة منافسيها"¹

ويرى آخرون أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة تقوم على شقين أساسيين:²

الأول فهو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على نجاح الشق الأول.

(2) أسس تطوير وتنمية القدرة التنافسية: هناك عدة نقاط تركز عليها القدرة التنافسية هي:³

أ- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين وزيادة ثقتهم بمنتجات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباحها، كما أن الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يسمح بالحصول على مستوى ثابت من الجودة وعدم حدوث تقلبات في نوعية المنتج.

ب- التطوير التكنولوجي: إذا أرادت المؤسسات عدم التخلف عن السباق التنافسي فعليها إنتاج منتجات جديدة، واتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو تطوير تقنيات جديدة للإنتاج، فالتطوير التكنولوجي هو ضمان للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

ج- تطوير الموارد البشرية وتكوينها: تعتبر الموارد البشرية الركيزة والداعمة الأساسية والمحورية لدعم القدرة التنافسية لجميع المؤسسات في جميع القطاعات، ذلك لأن الفرد هو الأداة الأساسية للتغيير والتطوير.

د- دراسة الأسواق الخارجية: في ظل انفتاح الأسواق العالمية من الواجب على المؤسسات دراسة الأسواق الخارجية.

هـ- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية.

¹ Akki Alouani Aoumeur, **le Système d'Information Comptable et la Compétitivité de l'Entreprise**, séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, département de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, 29-30/10/2002, P 239.

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين -مدخل إنتاجي-، نشر المؤلف، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 15.

³ كمال رزيق، عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالثة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 21-22/05/2002، ص4.

و- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها، وذلك بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

(1) تعريف الميزة التنافسية: حسب Porter " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها، مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة " ¹

كما تعرف بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين ينقلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون " ² وتعرف أيضا " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " ³.

وتعرف كذلك بأنها " الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما، والتي تعطي بعض التفوق على المنافسين " ⁴.

من خلال التعاريف السابقة هناك اختلاف في تحديد مفهوم الميزة التنافسية فهناك من يرى أن تحقيقها يتم من خلال:

- 1- إنتاج قيم ومنافع للزيائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون (بتكلفة أقل، ومنتج متميز)؛
- 2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة والمنافسين؛
- 3- الريادة وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة من خلال صياغة وتطبيق خياراتها الإستراتيجية؛
- 4- أي شيء يميزها عن منافسيها من وجهة نظر الزيائن.

¹ Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter édition, Paris, 1986, P 08.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 85.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص 85.

⁴ فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الثاني عشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، فيفري 2009، ص 94.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

وبالتالي يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها إلى السوق بأقل سعر وتميز عالي مقارنة بمنافسيها، وذلك لضمان ديمومتها والمتأتي من الكفاءات المميزة للمؤسسة، فبدونها لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالأخر، وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين، وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.¹

(2) أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:²

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة.

ب- **ميزة التمييز:** هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع،... الخ)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

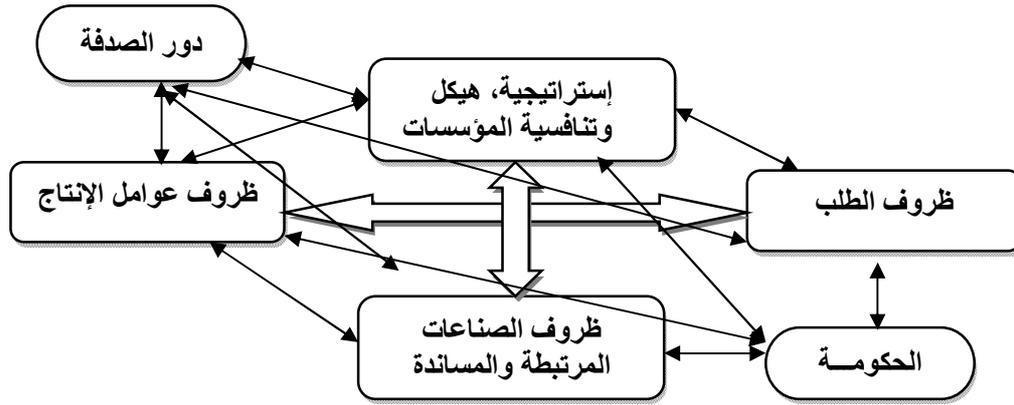
ثالثاً: محددات الميزة التنافسية

قام "Porter" بوضع نموذج متكامل يتضمن عدة محددات تفسر الميزة التنافسية للصناعات، وتتميز هذه المحددات كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وهذه المحددات هي موضحة في الشكل اللاحق:

¹ G.GARIBALDI, *Stratégie concurrentielle- choisir et gagner-*, édition d'organisation, Paris, 1996, PP 95,96.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, op.cit, P 85.

الشكل رقم 1-01: محددات الميزة التنافسية.



Source: Michael Porter, *New Global Strategies For competitive Advantage*, Planning Reviews, Paris, May/Jun 1990, P05.

تتقسم محددات الميزة التنافسية كما صاغها "Porter" في الشكل إلى:

(1) محددات رئيسية: تتضمن أربع عوامل هي:

أ- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "Porter" أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، لأنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى من شأنها أن تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية، نظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملائمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسات، غير أن وفرة وأهمية هذه العوامل لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، إذ أن وجود عوامل مفقودة يجعل من الصعب على المتنافسين القيام بالتقليد، وقد يدفع ذلك بالمؤسسات إلى الابتكار والتطوير بما يحقق ميزة تنافسية، لذا يرى "Porter" أن توافر عوامل الإنتاج الأساسية يعتبر شرطاً لتحقيق **ميزة نسبية** في صناعة ما، وإن كان غير كافٍ لارتباط ذلك بكفاءة استخدام عوامل الإنتاج وتطويرها.¹

ب- **ظروف الطلب:** تستطيع المؤسسات والصناعات على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه، تأثيراته وأنماطه المختلفة، فكلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة، مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم، واستغلال آثار

¹ سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 37.

الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وكلما زادت الضغوطات المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة هذا سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى المزيد من الإبداع، الابتكار، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقا لخاصية التمييز في المنتجات، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية المزايا التنافسية المحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين.¹

لذا على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكييفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.

ج- ظروف الصناعات المرتبطة والمساندة: للصناعات المرتبطة والمساندة دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها " ويقصد بالصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات، المدخلات، قنوات التوزيع والعملاء، أو تلك الصناعات المنتجة لموارد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج"²

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية* عاملا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، ويرى "Porter" أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود، وزيادة قدرتها على الابتكار³، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل، وما ينجم عنها من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، كما أن استغلال تلك الترابطات بشكل جيد سواء على مستوى التمييز أو التكاليف سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة⁴، ويتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض، وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة ارتباطها فيما بينها.

د- إستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسة: بقدر ما يكون الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تمّوها وقدرتها على المنافسة

¹ Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Edition Economica, Paris, 1982, P04

² لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 72.

*التجمعات الصناعية العنقودية هي عبارة عن سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين النهائيين(العملاء)، أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة.

³ نفس المرجع السابق، ص 73.

⁴ سملاي يحضبة، مرجع سابق، ص 38.

ولخلاء المجال السوقي للمتنافسين، هذا الوضع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوماً بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية من جهة، وبدرجة المنافسة وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى، وبهدف تحسين الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى "Porter" أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى الابتكار، التطوير، التحسين، التجديد، رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، سرعة تدفق وانتشار المعلومات، الخبرة وافتتاح المجال للاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.¹

(2) محددات مساعدة: تتمثل في:

أ- دور الحكومة: على الرغم من أن "Porter" لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات الأخرى.

ويظهر هذا الدور من خلال السياسات الحكومية في التأثير على شروط الإنتاج مثلاً من خلال الإعانات والسياسات اتجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على قوانين حماية المستهلكين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، أيضاً فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على إستراتيجيات المنشآت ودرجة التنافس بينها، من خلال أدواتها المتمثلة في:² تشريعات أسواق رأس المال، السياسات الضريبية، قوانين الاحتكار، التأثير على سياسة سعر الصرف، فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.

ب- دور الصدفة: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.³

¹ سملاي يحضبة، مرجع سابق، ص 39.

² نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2002، ص 09.

³ لحول سامية، مرجع سابق، ص 73.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

أولاً: الكفاءة

المقصود بالكفاءة في المنشأة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة، بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة،¹ وكنتيجة لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

ثانياً: الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول لهم والقيمة التي يسعون للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية، وتعني " توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم المنتج بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء"²، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ومما لا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك أصبح في الكثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

ثالثاً: الاستجابة لحاجات العميل

¹ احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات- في الصناعة والخدمات-، الطبعة الرابعة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 543.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعا للتغير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني "القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء"¹ وترتبط هذه الاستجابة ب:²

- 1- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن؛
 - 2- تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون؛
 - 3- التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.
- وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها.

رابعاً: المعرفة

شهدت منظومات الأعمال تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية، وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة القيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية اعتماداً على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، إذن فالمعرفة هي الأداة لتحقيق سبق وتقديم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.

خامساً: الإبداع

¹ لحوّل سامية، مرجع سابق، ص 171.

² Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, enter édition, Paris, 1993, P 43.

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، والذي يقصد به "توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين"، ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، كما تستطيع عمليات البحث والتطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.¹

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter"

أولاً: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين.²

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب ذلك:³

- 1- تحقيق اقتصاديات الحجم: أي إنتاج بحجم كبير يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة؛
- 2- الاستفادة من تراكم الخبرة* والتعلم* في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛
- 3- استغلال الطاقة: وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها؛
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف؛
- 5- إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل؛

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم حالات تطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 224.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 108.

* يعود الفضل الأول في إبراز أثر الخبرة لمكتب الاستشارة BCG في نهاية الستينيات، ومضمونه أن التكلفة الوحيدة للمنتج تنخفض بنسبة ثابتة عادة ما تكون بين (20-30%) كلما بلغ الإنتاج المتراكم الضعف.

* أما أثر التعلم: هو أن العامل يتعلم من خلال تكرار العمليات الإنتاجية كيف ينتج السلعة بتكلفة أقل نظرا لاكتسابه مهارة وسرعة في الأداء.

- 6- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بإنتاج بتكاليف أقل.
- وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:
- 1- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - 2- تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر كسلاح لمواجهة السلع البديلة؛¹
 - 3- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المتنافسين من حيث المنافسة على الأسعار؛
 - 4- كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تمكنها من مواجهة تهديدات الموردين الذين تتعامل معهم لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة منهم؛
 - 5- كما أن الأسعار المنخفضة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة.²
- غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:³
- 1- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة؛
 - 2- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة، وفقدانها لعدد من زبائنها؛
 - 3- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف وإهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات؛
 - 4- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

هي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز.⁴

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 108.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 255، 256.

³ العربي عطية، تدنيه التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 448.

⁴ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit, P 26.

ومن أهم مجالات التمييز نذكر:¹

- 1- التمييز على أساس التفوق الفني؛
 - 2- التمييز على أساس الجودة؛
 - 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - 4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- وهناك عدة شروط تضمن نجاح هذه الإستراتيجية هي:

- 1- تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
- 2- تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين؛²
- 3- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا؛
- 4- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.³

تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة وذلك على النحو التالي:⁴

- 1- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها؛
- 2- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية،... الخ؛
- 3- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
- 4- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة؛
- 5- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات نذكر منها:⁵

- 1- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة الزبائن لعامل التمييز؛
- 2- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا؛

¹ نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 256.
² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 253، 254.
³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226، 227.
⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 38.
⁵ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 255.

- 3- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز بسهولة؛
 - 4- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.
- ويتطلب لنجاح هذه الإستراتيجية تخصيص جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير، للحفاظ على سبق تقديم المنتجات الجديدة والبقاء في مقدمة المؤسسات المنافسة.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع سوقي محدد، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بخدمة السوق ككل.¹

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:²

- 1- إما بتمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
 - 2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:³

- 1- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج؛
- 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- 3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع معين من السوق؛
- 4- عند تباين قطاعات الصناعة بشكل معتبر من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- 5- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ومن أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية نذكر:⁴

- 1- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

² نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص 258.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 121.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 280.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

- 2- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف؛
- 3- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجزاء القطاع؛
- 4- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات الزبائن.

ويمكن توضيح مختلف هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-02: الإستراتيجيات التنافسية لـ "Porter".

	التميز	الميزة التنافسية	تكلفة الأقل
كل القطاع	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	
النطاق التنافسي (السوقي)	إستراتيجية التركيز		
جزء من القطاع			

Source: Michael Porter, **Choix Stratégiques Et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982, P 42.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة على مستوى القطاع

يتمثل العامل الأول والأساسي في تحديد إنتاجية مؤسسة ما في جاذبية القطاع، فالتنافسية يمكن أن تتولد من خلال إدراك مختلف القواعد التي تؤثر على جاذبية القطاع، حيث أن الهدف النهائي لإستراتيجية التنافس يتمثل في تغيير القواعد حسب ما يتلائم و أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: التحليل الهيكلي حسب نموذج الاقتصاد الصناعي

أولاً: مفهوم الاقتصاد الصناعي

إن تعريف الاقتصاد الصناعي يعتبر صعباً، وذلك لأن المناهج التي يعتمد عليها كما يؤكد الاقتصاديين الصناعيين تعتبر شديدة التنوع، ويتميز بكثرة أدوات التحليل، إذ يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات وتحليل مركزها التنافسي ضمن هيكل القطاع الذي تنتمي إليه، والواقع أن فهم آليات المنافسة يعتبر ذا أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

ويعرف بأنه "ذلك العلم الذي يهتم بصورة أساسية بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق صناعة ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المنشآت الصناعية ضمن هذا السوق، وتأثير هذا السلوك على مستويات أداء هذه المنشآت، ثم السياسات الصناعية الحكومية المناسبة إزاء ذلك"¹ ويعرف أيضا بأنه "ذلك الفرع من النظرية الاقتصادية، الذي يهدف إلى دراسة النشاط الديناميكي للصناعة، تحت تأثير بيئتها، والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات التي تكونها، وتحليل وفهم تفاعلاتها التنافسية"²، ويعتبر جوهر هذا المسعى هو فهم ميكانيزمات المنافسة. أما من جانب الدولة فيعرف الاقتصاد الصناعي بأنه "يهدف إلى تحديد نوع التدخل الذي يجب وضعه لحماية مصالح المستهلكين والمواطنين."³

نستخلص مما سبق بأن الاقتصاد الصناعي هو العلم الذي يهتم بتحليل هيكل الصناعة، وسلوك المؤسسات العاملة في ذلك القطاع من حيث اختيارها لأفضل الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أحسن أداء، وهذا في ظل تدخل الدولة.

ثانياً: منهجية التحليل في الاقتصاد الصناعي

يرتكز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساساً على النموذج "SCP" Structure, Comportment, Performance" فهو يعتمد على الثلاثية (هيكل- سلوك- أداء)، ويوحى هذا المنهج في أبسط أشكاله على وجود علاقة سببية قائمة تبدأ من هيكل الصناعة إلى السلوك الإستراتيجي ومن ثم الأداء، وقد جاء تأكيد هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد بواسطة الكتاب الأوائل* في اقتصاديات الصناعة، خاصة عند "Edward Mason" و "Joe Bain" في 1940 و1950⁴، لكن بعد ذلك جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات من خلال الأعمال التي توصل إليها "Sherer" في 1970، إذ أضاف فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية العكسية بين مختلف العناصر المكونة للنموذج، فمثلاً تبرز الدراسات الراهنة إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق، أو بصورة أعم فقد يكون هيكل السوق والسلوك والأداء تتحدد جميعها وبصورة مشتركة تحت ظروف معينة للسوق⁵، بالإضافة إلى ذلك وضع الإطار

¹ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زاهر للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص 39.

² Jean Pierre Angelier, *Economie industrielle -Eléments de méthode-*, OPU, Alger, 1993, P 05.

³ Jean-Marie Chevalier, *Industrie, Encyclopédie économique*, P1541.

* تعود الأفكار الأولى للاقتصاد الصناعي للأعمال التي قام بها ألفريد مارشال الذي يعتبر أباً للاقتصاد الصناعي، وبدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، إذ ألف مع زوجته كتاب اسمه "Economics of Industry".

⁴ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص 13.

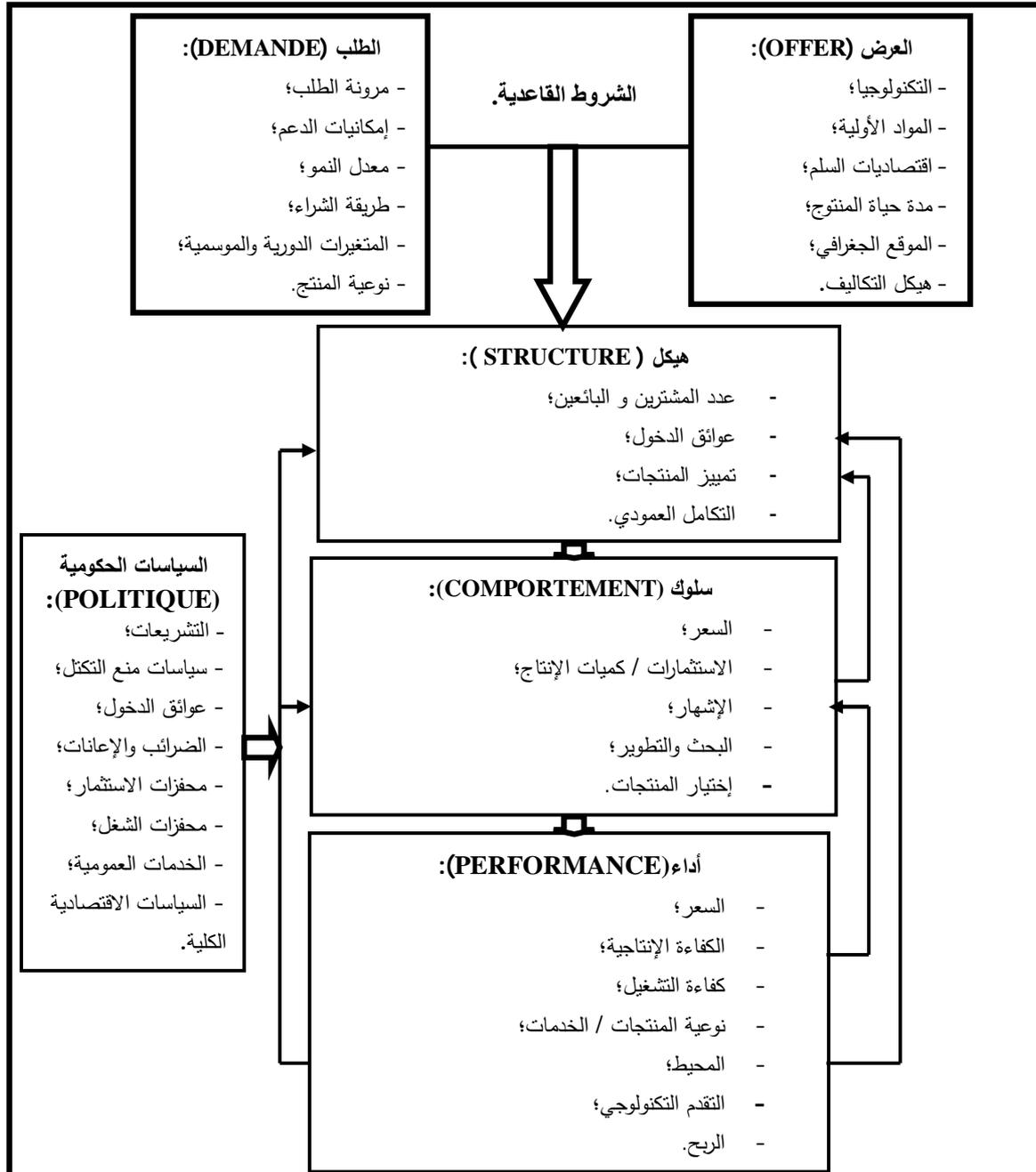
⁵ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

التحليلي مع إدراجه الشروط الأساسية التي تعمل وفقها الصناعة، وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية.

والشكل الآتي يوضح منهج تحليل الاقتصاد الصناعي.

الشكل رقم 1-03: نموذج "هيكل- سلوك- أداء".



Source: W Dennis Carlton, Jeffrey M perloff, **Economie industrielle**, 2^{ème} édition, Groupe De Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P 03.

من خلال الشكل السابق يبدو أن منهجية الاقتصاد الصناعي تسعى إلى تمثيل الآليات التي تعمل وفقها الصناعة بطريقة قريبة من الواقع، دون استبعاد الظروف التي تعمل فيها الصناعة.

إن الاقتصاد الصناعي قام أساساً منذ بداية ظهوره على مجموعة من الأفكار، حاولت تفسير الظواهر المشاهدة في الواقع، من خلال الاعتماد على منهج مكون من ثلاثة عناصر هي هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات التي تنشط داخلها، وأداء تلك المؤسسات داخل الصناعة، إلى جانب عامل إضافي يتمثل في الظروف الأساسية للصناعة والتي تعتبر هي الأخرى ذات اثر في تحليل هيكل الصناعة، فحاولت تلك الأفكار الوصول إلى علاقات تربط عناصر نموذج الـ"SCP"، وتتمثل في:

(1) الظروف الأساسية للصناعة: وهي عبارة عن جملة العوامل العامة التي تساهم في تحديد ظروف

العرض والطلب داخل الصناعة، وبالتالي المساهمة في تحديد هيكل الصناعة.¹

(2) هيكل الصناعة: يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها

المنشآت التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المنشآت ومن ثم أدائها في المستقبل، ويعبر عنه الاقتصادي "Bain" بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي

تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"²، وتهدف عملية تحليل هيكل

الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة³، ويمكن

للصناعة أن تأخذ هيكل واحد من بين أربعة هياكل المعروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة،

المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، والاحتكار التام، ويحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل

أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز داخل السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى

الصناعة والتكامل الرأسي، وهذه العوامل ستعرض لها بنوع من التفصيل في المطلب اللاحق.

(3) سلوك المنشآت: يقصد بسلوك المنشآت مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات

من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط

فيها.⁴

(4) الأداء: يمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الإنتاجية في مجال تحقيق أهدافها،⁵ ويقاس الأداء في

في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل ويمكن استخدام

مؤشري الربحية والكفاءة كمؤشرين لقياس أداء المؤسسات داخل الصناعة.⁶

وهذه العلاقات تتأثر بالسياسات الحكومية وذلك من خلال (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية،

¹ Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, P 04.

² مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 27.

³ Jean Pierre Angelier, op.cit, P 65.

⁴ Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.

⁵ مدحت كاظم القرشي، مرجع سابق، ص 29.

⁶ Godefroy Dang Nguyen, op.cit, P 04.

السياسات الاقتصادية،... الخ) المفروضة من قبل الدولة.

ومن بين أدوات التحليل التي يعتمد عليها الاقتصاد الصناعي في تحليله لهيكل القطاع أوجد نموذج للتحليل يتناسب وطبيعة العلاقات المكونة لنموذج "SCP" يطلق عليه "التحليل الوسيط" *méso analyse* ووفقا لهذا التحليل ينظر للصناعة على أنها " مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة من العلاقات، تتميز بالحركية نتيجة لديناميكية الموجودة في الصناعة، وهذه الحركية مرتبطة بتدخل الدولة وشدّة المنافسة في الصناعة"¹

أما عملية التحليل فتتم بأربع مراحل أساسية هي:

دراسة المؤسسة: إن المؤسسة باعتبارها مركز اتخاذ القرار حول الاستثمار، التشغيل، الإنتاج، تسويق المنتجات، تعتبر بالنسبة للاقتصاد الصناعي قلب التحليل، حيث يهتم بالدراسة النظرية للمؤسسة، نمط تنظيمها، رقابتها، ووظيفة الهدف الخاصة بها؛²

دراسة المكانة الإستراتيجية: وذلك بدراسة كيف يمكن للمؤسسة أن تتموقع في مجموعة الأسواق المتاحة لها، وذلك بالتطرق إلى اختيار المنتجات، اختيار التكنولوجيا، اختيار الموقع واختيار التنظيم؛³

الديناميكية التنافسية: وفيها نقوم بدراسة عمل أو سير ديناميكية هذه الأسواق، المزايا التنافسية التي تتميز بها كل مؤسسة عن الأخرى، شدة المنافسة، التركيز، إستراتيجية السعر،... الخ؛⁴

تدخل الدولة: ويتم دراسة نوع تدخلات الدولة المفروضة أن تكون من أجل ضمان المصلحة العامة منها سياسة المنافسة، التشريعات، القوانين، السياسات الصناعية والمحيط.⁵

المطلب الثاني: نموذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة لـ "Porter"

تستمد نظرية "Porter" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، إذ يرى أن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي

¹ Jean Pierre Angelier, op.cit, P 44.

² Jean-Marie Chevalier, op.cit , P 1543.

³ Ibid, P 1547.

⁴ Ibid, P 1550.

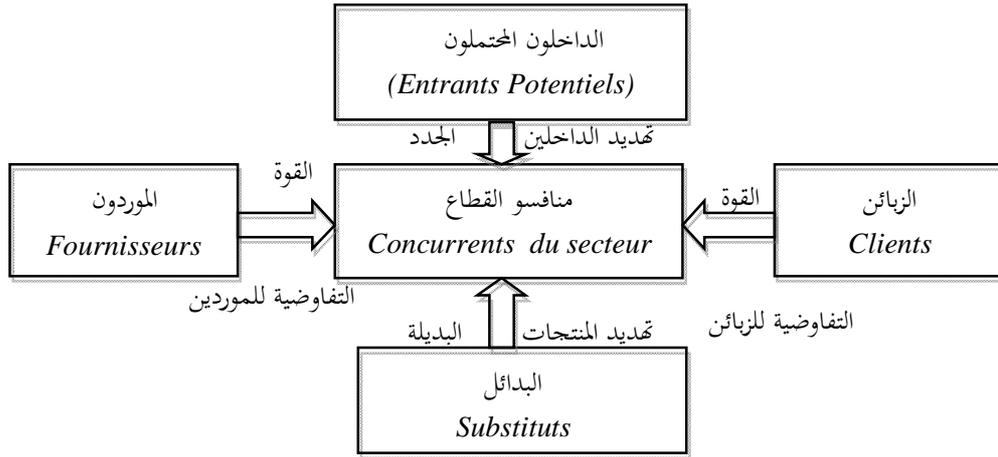
⁵ Ibid, P 1555.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

خاضعة لمجموعة من القوى المؤثرة فيها والمحددة لسلوكها التنافسي، وهي التي تحكم بصورة حاسمة هيكل الصناعة ومدى جاذبيته.

قدم "Porter" من خلال تحليله لهيكل الصناعة، مجموعة القوى التي تحكم المنافسة ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-04: نموذج تحليل هيكل الصناعة لـ "Porter".



Source: Michael Porter, **Choix Stratégiques et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982, P 04.

تتمثل القوى التي جسدها "Porter" في الشكل في:

أولاً: المنافسة في القطاع

تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تتصارع داخل القطاع، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة على شدة المنافسة نجد:

(1) درجة التركيز: المقصود بتركز الصناعة إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات¹، التي تتنافس داخل القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة المنافسة في القطاع.

(2) معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرصة لتحقيق أهدافها لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تكون أكثر شدة، وقد يشكل هذا تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها، وإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة اقتسام السوق.

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 29.

(3) الطاقة الإنتاجية: تفضل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.

(4) التكاليف الثابتة: كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي المؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.¹

(5) حواجز الخروج*: تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه.²

ومن بين هذه العوائق نجد:³ الخسارة الناتجة عن بيع الأصول، الارتباط العلائقي بالصناعة، فقدان الخبرة والمهارات المكتسبة، فقدان ميزة أو ميزات تنافسية (فقدان الزبائن، أسواق، التكنولوجيا،... الخ)، القيود القانونية والتنظيمية (فمثلا قد يفرض القانون أو التنظيم العمل في القطاع لمدة محددة)، القيود الحكومية، القيود الاجتماعية،... الخ.

ثانياً: الداخلون المحتملون

يعتمد تهديد الداخلين الجدد للقطاع على طبيعة الحواجز التي تؤدي إلى الحد من دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة، وعلى رد فعل منافسو القطاع، وترتبط محدودية تأثيرهم بنوعية حواجز الدخول، وتعتبر هذه العوائق من الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة،⁴ ويمكن إيجازها فيما يلي:

(1) اقتصاديات الحجم: تأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمنشأة هو من الضخامة، بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك

المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة الإنتاج المتوسطة، فإن هذا الوضع يشكل عائقاً أمام دخول منشآت جديدة إلى الصناعة.⁵

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

* هناك من يعتبر أن حواجز الخروج أحد مصادر وموانع الدخول إلى الصناعة والتي لها تأثير على هيكل الصناعة.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 71.

³ رحيب حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 174.

⁴ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 83.

⁵ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 84.

(2) **المزايا المطلقة للتكاليف:** تعني قدرة المؤسسات القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المنشآت الداخلة¹، تنشأ هذه المزايا للمنشآت القائمة من امتلاك براءة اختراع، الاستحواذ على مصادر المواد الخام، طاقة نادرة أو محدودة العرض، أو الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل مقارنة بالمؤسسات الداخلة.²

(3) **تمييز المنتجات:** يعتبر التمييز في المنتجات أحد أبعاد هيكل الصناعة، كما أنه في الوقت نفسه أحد أهم ركائز عوائق الدخول إلى الصناعة، وذلك عن طريق **تنويع** المنشآت لمنتجاتها تنوعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع في الصناعة، بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين، وبالتالي تجعل من الصعوبة على الراغبين في الدخول إلى الصناعة أن يفعلوا ذلك دون أن يتحملوا تكاليف إضافية في الإنتاج، أو أن يبيعوا سلعهم بأسعار أقل من أسعار المنشآت القائمة.³

(4) **الاحتياجات في رأس المال:** تمثل حتمية استثمار موارد مالية معتبرة لدخول في المنافسة حاجزاً في حد ذاته، خاصة إذا تعلق الأمر بالأموال لتغطية تكاليف الإعلان، البحث والتطوير،... الخ.⁴

ثالثاً: المنتجات البديلة

يمكن لبدائل من المنتجات لمؤسسات من خارج القطاع أن تحل محل منتجات المؤسسات القائمة، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وهذا سوف يؤثر حتماً على مردودية القطاع ويحد من جاذبيته، إن المنتجات البديلة لاتحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية، وإنما تقلص أيضاً من الأرباح الإضافية التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع.⁵

رابعاً: القوة التفاوضية للموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديداً حقيقياً على تنافسية القطاع، وذلك من خلال:

- 1- عندما يسيطر على موارد التوريد عدد محدود من المنشآت؛
- 2- عندما يكون منتج ما أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتريّة، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساساً في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة للمؤسسة المشتريّة؛⁶

¹ روجر كلارك، مرجع سابق، ص 130.

² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 94.

³ نفس المرجع السابق، ص 111، 112.

⁴ Michael Porter, *Choix Stratégiques Et Concurrence*, Economica, Paris, 1982, P14.

⁵ Ibid, op.cit, P 15.

⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 169.

- 3- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المتواجدين في القطاع؛
- 4- عندما تكون منتجات المورد متميزة، وتفردته بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد لآخر؛
- 5- التهديد بالتكامل الأمامي في الصناعة.¹

خامساً: القوة التفاوضية للزبائن

تتوقف قدرتهم في التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع على مجموعة من العوامل، نذكر من بينها:

- 1- كلما زادت المعرفة المتاحة لدى المشتريين بالموردين أسعارهم وتكاليفهم كلما زادت قوتهم التفاوضية؛
- 2- نمطية منتجات القطاع؛²
- 3- عندما يكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ازدادت قوتهم التفاوضية؛
- 4- الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي.³

إن تحليل الصناعة وفق نموذج قوى الخمس للمنافسة لـ "Porter"، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا قام "J.E Austin" بتعديل هذا النموذج حتى يتماشى مع اقتصاديات الدول النامية في تحليل الصناعة وظروف المنافسة.

وفي هذا الإطار قام أوستن بإجراء تعديلات على النحو التالي:⁴

التعديل الأول: إضافة القوة الكبرى وهي سياسات الحكومة، فهي تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكياتها، فهي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية وتحديد الأسعار... الخ.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ومنها العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديموغرافية، التكنولوجية... الخ، والتي لها تأثير على قوى التنافس الخمس في نموذج "Porter" والعلاقات بين هذه القوى.

المطلب الثالث: التحليل الهيكلي التنافسي من خلال مفهوم المجموعات الإستراتيجية

أولاً: مفهوم المجموعات الإستراتيجية

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 174.
² أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 59.
³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 106.
⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 76.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

يشير مفهوم المجموعات الإستراتيجية إلى " تلك المجموعات الجزئية التي تضم مؤسسات لها خصائص إستراتيجية متماثلة، وتتبع إستراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة"¹ وتعني أيضا أنها " عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات داخل نفس الصناعة"²

ومن فوائد فهم تحليل المجموعات الإستراتيجية ما يلي:³

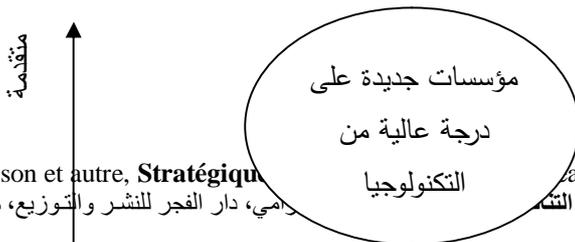
- 1- تساعدنا في التعرف على المنافسين المباشرين، وبالتحديد في مختلف المجموعات الإستراتيجية وتعرفنا على أي أساس تقوم المنافسة؛
- 2- تثير سؤال حول احتمال مغادرة المؤسسة لمجموعة اتجاه أخرى، والتحرك بين المجموعات يتوقف على تواجد حواجز الدخول في كل مجموعة إستراتيجية؛
- 3- تحديد المجموعات الإستراتيجية يسمح لنا بتعريف الفرص الموجودة في القطاع؛
- 4- معرفة الخطط الإستراتيجية الممكنة والمتبناة من طرف المنافسين المتواجدين في مختلف المجموعات الإستراتيجية.

ثانيا: هيكل الصناعة (خريطة القطاع)

تعتبر خريطة القطاع أداة تحليلية للتعريف بالمنافسة داخل القطاع، ولرسم هذه الخريطة لا بد من اختيار بعدين من الأبعاد الإستراتيجية والتي تختلف تبعا لخصوصية كل قطاع، ومن بين هذه الأبعاد نذكر درجة التخصص، درجة التكامل العمودي، مستوى الجودة، أهمية صورة العلامة، مستوى الخدمات، مستوى التكنولوجيا (الريادة، التقليد... الخ)، اختيار قنوات التوزيع، سياسة الأسعار، العلاقة مع المؤسسات الأخرى، العلاقة مع الحكومة.⁴

وبغرض رسم خريطة الصناعة، يتم التوصل إليها بالاعتماد على بعدين إستراتيجيين، والشكل اللاحق يوضح خريطة نموذجية لمفهوم المجموعات الإستراتيجية.

شكل رقم 1-05: خريطة المجموعات الإستراتيجية داخل نفس الصناعة.

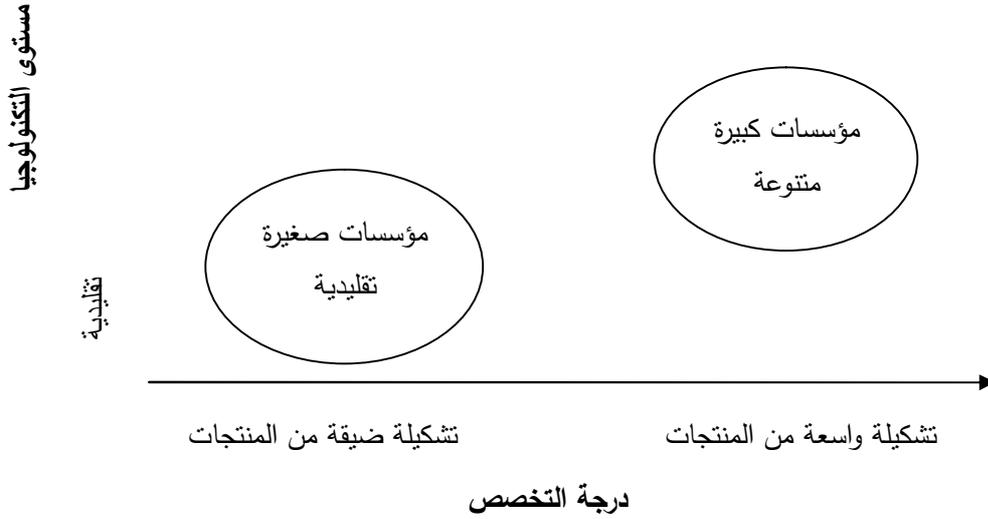


¹ Gerry Johnson et autre, **Stratégiqu**... arson, Paris, 2008, P 89.

² روبرت. أبس وديفدلي، الإدارة الإستراتيجية- بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 164.

³ Gerry Johnson et autre, op.cit, P 90.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص ص 171، 172.



Source: Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, **Management stratégique**, 2^{ème} Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1994, P 136.

والفائدة من وضع خريطة المجموعات الإستراتيجية هي:¹

- (1) **التحديد الجيد لحواجز الحركة:** تحديد درجة الحماية لكل مجموعة من هجمات المجموعة الأخرى، والذي يفيدنا في قياس كثافة التهديدات بداخل القطاع وأهم المنافسين القائمين والمحتملين.
- (2) **عدم تمثيل المجموعات تهديدات لمجموعة أخرى:** أي مكانة المجموعات بالمقارنة مع المجموعة الأخرى.
- (3) **معرفة الاتجاهات الكبيرة والخاصة للقطاع:** وهذا بالرجوع إلى نتائج دراسة القطاع لمعرفة الاتجاهات الكبيرة وتصور الآثار الممكنة والمتقلبة حول مستقبل الخريطة الإستراتيجية، وهذا من شأنه التأثير وبشكل قاطع على حظوظ بقاء المجموعة الإستراتيجية.
- (4) **التحركات الإستراتيجية المحتملة والممكنة:** هناك أربعة استراتيجيات ممكنة هي:
 - 1- البقاء في نفس المجموعة مع عدم تغيير الوضعية الإستراتيجية؛
 - 2- البقاء في نفس المجموعة ومحاولة تقوية وضعية المؤسسة في داخل المجموعة؛
 - 3- الانضمام إلى مجموعة أخرى والتي تكون مقبولة للمؤسسة؛
 - 4- إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

¹ Gerard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, 3^{ème} édition, édition organisation, Paris, 2002, PP 370,371.

ثالثاً: تحليل المنافسة وفقاً للمجموعات الإستراتيجية

تختلف المنافسة وفقاً للمجموعات الإستراتيجية من المنافسة داخل المجموعة الواحدة إلى المنافسة بين المجموعات.

(1) المنافسة في نفس المجموعة الإستراتيجية: إن المنافسة داخل نفس المجموعة غالباً ما تكون أكثر حدة منها بين المجموعات الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسات التي يشبه كل منها الأخرى ومن ثم وضعت في نفس المجموعة الإستراتيجية، عادة تتنافس كل منها بحدة أكبر منها ضد المؤسسات الأخرى التي تكون في مجموعات إستراتيجية مختلفة، لأن أقرب منافسي المؤسسة هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الإستراتيجية، لأن كل المنافسين يتمتعون بنفس الخصائص، ويواجهون نفس الظروف، وتتحكم بهم نفس العوامل، وأنهم يتنافسون على نفس الحصة من السوق ونفس العملاء.¹

(2) المنافسة بين المجموعات الإستراتيجية: من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية، وقد يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الإستراتيجية القاعدية، وبالعكس قد تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة.

ووفقاً لذلك يمكن تحديد الأنماط التالية من المنافسين:

أ- **المؤسسة الرائدة (القائدة):** في العديد من القطاعات تتواجد مؤسسة معروفة كقائد للسوق وهي التي تبادر إلى تغيير في الأسعار، تقديم منتجات جديدة، تتمتع بحصة سوقية مناسبة، قدرة عالية على الابتكار، وتتميز هذه المؤسسات بالبحث والتطوير والسعي للابتكار والتجديد في مختلف المجالات، كمحاولة منها للتفوق على باقي المنافسين والمحافظة على وضعيتها، وتحاول كل المؤسسات منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج إلى السوق.

ب- **المؤسسة التابعة:** وهي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة لأنها تابعة لتصرفاتها فقط، وتقوم في هذه الوضعية بمحاكاة التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في الصناعة، كما أنها تستفيد من تقليل المخاطر لدخول أسواق جديدة، فهي تستفيد من تجارب الآخرين.²

ج- **المؤسسة المتحدية:** هي المؤسسة التي تتنافس من خلال الدفاع على حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق من خلال تحدي المؤسسة الرائدة، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها أو الأضعف منها ومحاولة إقصائهم، ويمكن مهاجمة المنافسين بالاعتماد على

¹ روبرت. أبتس-ديفيد لي، مرجع سابق، ص ص 171، 172.
² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 283.

الفصل الأول: الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية

تخفيض الأسعار، أو توسيع تشكيلة المنتجات لتغطية مختلف الأذواق، الابتكار وذلك كي تسبق المؤسسة الرائدة، تحسين الخدمة المقدمة.¹

د- المؤسسة المدافعة: سلوك هذه المؤسسات يملئ عليها اختيار وضعية محددة والحفاظ عليها، تتميز بالثبات النسبي لأنشطتها، قليلا ما تقوم بتطوير منتجاتها، تعتمد في منافستها على تقديم منتج بالجودة العالية والسعر التنافسي، وبتوجهها نحو الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.²

إذا كان تحليل المنافسة يهدف إلى تحديد طبيعة ودرجة نجاح التغيرات الإستراتيجية في التأثير على المؤسسة، تحديد ما يقوم به كل منافس، ورد فعل كل منهم لمواجهة أي تغيرات، والمجالات التي يمكن شغلها وغيرها من الأمور، فإنه يبقى متوقفا على الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2002، ص 77.
² نفس المرجع السابق، ص 78.

خلاصة:

لم يعد هنالك أدنى شك من أن القدرة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية من تغيرات وتطورات، إذ تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها في القطاع، لذا جاء هذا الفصل حول الإطار النظري للمنافسة والميزة التنافسية للمؤسسة حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية حول المنافسة والتنافسية وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم وتحليل المنافسة، أنواعها، ثم قمنا بالتطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها ومؤشرات قياسها، ويمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة أو القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة بحيث أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، ثم تناولنا أشكال هيكل الصناعة بما تتضمنه من حالات متطرفة (المنافسة التامة والاحتكار التام) والحالات الوسطية، ونجد أنها تختلف باختلاف العناصر المحددة لهيكل الصناعة والتي تحدد لنا كثافة وشدة المنافسة في القطاع.

ثم قمنا بدراسة القدرة التنافسية والميزة التنافسية التي يمكن أن تملكها المؤسسة، حيث تطرقنا إلى مفهومهما، محددات الميزة التنافسية وما تتضمنه من محددات رئيسية وأخرى مساعدة تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى، وحددنا ثلاث مداخل إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز، التركيز)، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن منافسيها من حيث الكفاءة، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل، المعرفة، وأخيرا الإبداع الذي يعتبر من نتائج عمليات البحث والتطوير

وأخيرا تناولنا أهم النماذج لتحليل المنافسة وقوى التنافس على مستوى القطاع من خلال التحليل الهيكلي حسب نموذج الاقتصاد الصناعي، نموذج التحليل الهيكلي التنافسي للصناعة (من خلال نموذج قوى المنافسة لـ "Porter")، التحليل الهيكلي التنافسي من خلال مفهوم المجموعات الإستراتيجية.

و سنتطرق في الفصل القادم إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال البحث والتطوير.