

## تمهيد:

يعتبر هيكل الصناعة مصدر للميزة التنافسية، حسب مقارنة هيكل الصناعة التي تم طرحها من طرف "Porter" في بداية الثمانينيات، والتي تحاول أن تفسر العوامل التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البيئة التي تعمل فيها، حيث طرح من خلال هذه المقاربة مجموعة من الأفكار التي لقيت رواجاً كبيراً في حقل التسيير، وذلك منذ بداية الثمانينات، وحتى إلى غاية الوقت الحالي ما تزال تطبق في مجال الإستراتيجية، وسنقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مفهوم المنافسة والتنافسية، وذلك في سبيل إظهار أوجه الاختلاف بينهما، المبحث الثاني سنتناول فيه مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، أما المبحث الثالث و الأخير سيخصص لمقاربة هيكل الصناعة لـ "Porter".

نظرا لإمكانية الخلط بين مفهوم المنافسة و مفهوم التنافسية وذلك لتقارب المفهومين في الاستخدام، سنقوم في هذا المبحث بتحديد مفهوم كل من المنافسة والتنافسية، والتطرق كذلك لبعض المفاهيم المتعلقة بهما.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

سننطلق في هذا المطلب بشكل من التفصيل لكل من مفهوم المنافسة من جميع الجوانب، بالإضافة إلى التطرق لأنواع المنافسة بالاعتماد على مجموعة من المعايير.

### الفرع الأول: مفهوم المنافسة

تعتبر المنافسة غريزة حب التفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال والأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية مجتمعة والتي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

ويتعلق موضوع المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديمقراطية النشاط الاقتصادي" حيث يجب أن تسود مبادئ الديمقراطية (الحرية، العدالة والمساواة)، بما يسمح بالقضاء على فكرة التمييز وعدم المساواة أي المسائل غير المشروعة والمخالفة للقانون التي تنتج عن المنافسة. وعليه تعد المنافسة حق لكل الأفراد والمشروعات المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها<sup>2</sup>. ويقصد بالمنافسة "ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع والخدمات." و في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها "الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج، و الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة"<sup>3</sup>. إن المنافسة فعلا تظهر بين المنتجين داخل الصناعة (أو القطاع)، لكن الأكثر من ذلك أن المنافسة تمتد إلى كل مؤسسة لها علاقة منافسة حقيقية أو محتملة مع عملائها و مورديها ومع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة (أو القطاع)، والمنتجات المنافسة للمنتجات البديلة والقادرة على توليد

<sup>1</sup> أحمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة-التجارة-الخدمات، القاهرة، بدون جهة النشر، 1994، ص 9.

<sup>2</sup> حسين الماخي، تنظيم المنافسة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2003، ص 54.

<sup>3</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 3.

صناعات أخرى، هذه هي القوى الخمس للمنافسة: المؤسسات الموجودة (المنافسة في القطاع)، الداخلون المحتملون، العملاء، الموردين، منتجات الإحلال.

هذا المفهوم ينطلق بوصفه للمنافسة من المفهوم الموسع وقد اعتبرتها منظمة التعاون والتنمية بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة عادلة إنتاج السلع (OCDE) الاقتصادية والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل... بمعنى آخر قدرة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها".

من جهة أخرى هناك من يرى بأن المنافسة مجموع هياكل أو مجموعة قرارات، في حين يرى البعض الآخر بأنها علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي أنها علاقة اجتماعية... هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبنى من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء هذه العلاقة غير المباشرة مع الطرف الآخر الذي هو المستهلك التي تقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع المنافسة

تحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير، سنذكر البعض منها فيما يأتي:

**أولاً- معيار مجال التنافس:** ويحوى المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، والمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد.

**ثانياً- معيار هيكل السوق:** فيقسمها إلى المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار التام، منافسة القلة أو احتكار القلة، والتي تطرقنا لها في الفصل السابق بالتفصيل.

**ثالثاً- معيار السعر:** ويقسمها إلى منافسة سعرية، ومنافسة غير سعرية (السلعة، الخدمة، الجودة، المكان، الترويج.....).

**رابعاً- معيار موضوع التنافس:** ويقسمها أيضا إلى منافسة في مجال السلع والخدمات، منافسة حول زيادة المبيعات والحصة السوقية، منافسة شاملة،.... الخ.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية التنافسية

<sup>1</sup> حبه نجوى، تأثير المنافسة في القطاع علي تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 5.  
<sup>2</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص 95.

يمكن النظر إلى التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في مواجهة ضغوط المنافسة، التي يمكن أن تتعرض لها من طرف المؤسسات الأخرى، وعليه سنتطرق في هذا المطلب، لمفهوم التنافسية، ثم أنواع التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية

تتميز التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، و لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، و فيما يخص هذا سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف في الآتي:

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك " <sup>1</sup>.

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين <sup>2</sup>.

ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح هذا المفهوم: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

ويمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية <sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

**أولاً- تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

<sup>1</sup> Roger Percerou, *Entreprise : Gestion et compétitivité*, (Economica, Paris, 1984), P 53.

<sup>2</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودوره في أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 38.

**ثانيا- التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

**ثالثا- التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

**رابعا- التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

و يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000 WEF التنافسية الطرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياته، وتحتوى على عناصر مثل : التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، و بين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، و تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوى على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.<sup>1</sup>

### **المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية**

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، بالغ الأهمية في مجال الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، بحيث تدور مجمل الدراسات في الوقت الراهن، حول هذا المفهوم، وكيف يتم تحقيقه، وما هي العوامل المساعدة على تحقيقه، ومن هنا توجب علينا توضيح هذا المفهوم بالتفصيل، وعليه سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول سيخصص لمفهوم الميزة التنافسية، والمطلب الثاني أنواع الميزة التنافسية، أما المطلب الثالث سيتناول مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول "حالة الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 7.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة ( القدرة ) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد و تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين و غيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية و التعامل معها على أسس راسخة من القوة و السيطرة و الثبات، كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات و الإمكانيات و الاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، و في هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية و هي الميزة المطلقة و الميزة النسبية و الميزة التنافسية، أما الأولى فتعنى قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد و بتكلفة أقل بكثير عن غيرها من الدول الأخرى و بالنسبة للثانية فتشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً و بتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها.<sup>1</sup>

ويعتبر " مايكل بورتر *Michael Porter*" أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية (*Micro*) للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، إلا أن تقرير التنافسية العالمية قد وضع نموذجاً آخر لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الكلية (*Macro*) للاقتصاد على أساس أن التنافس إنما يتم بين الدول. وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين النموذجين والذي يعكس اختلافاً بين النتائج. فعلى صعيد المؤسسات مضمون التنافس يعنى وجود مؤسسات رابحة وأخرى خاسرة، أما على صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعنى بالضرورة خسارة البلدان الأخرى، لأن نمو صادرات بلد ما غالباً ما سوف يخلق طلباً على وارداته كنتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: الميزة التنافسية من منظور كلي

لقد تعددت التعاريف المقدمة على هذا المستوى، ويمكن تقسيمها عموماً حسب بعض الكتابات إلى الاتجاهين التاليين:

### الاتجاه الأول: الاتجاه الكلي الضيق

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، 02-03 ديسمبر 2008، بسكرة، ص 4.  
<sup>2</sup> سملاي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 3.

وهو اتجاه يعرف تنافسية الدولة بالاستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، كربطها بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري، كما يسجل ضمن هذا الاتجاه كتابات اعتادت على تعريف الميزة التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها، أو باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمته، الشيء الذي سيكون له انعكاس على أسعار السلع محل التجارة.

### الاتجاه الثاني: الاتجاه الكلي الموسع

وقد حاول أن يقدم تعريف للميزة التنافسية أكثر اتساعاً وشمولاً بالارتكاز على المتغيرات الهيكلية ذات الأثر على الأداء الاقتصادي الكلي في المديين المتوسط والطويل، وضمن هذا الاتجاه يمكن الاقتصار على التعاريف التالية:

أ- **تعريف Laura d'Andrea Tyson:** ويصنف هذا التعريف ضمن مفاهيم لجنة الرئاسة الأمريكية حيث شغلت صاحبته منصب رئيس هيئة المستشارين الاقتصاديين للرئيس كلينتون، كما يعد من أشهر التعاريف في هذا المجال،<sup>1</sup> وهو ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر".<sup>2</sup>

ب- **تعريف منظمة (OECD):** ترى المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية، أن الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في "الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة، وهي من هذا المنظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع".<sup>3</sup>

ت- **تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF):** أخذ هذا المنتدى منذ العام 2000 بمفهوم للميزة التنافسية ينقل فيه التركيز في تحديدها من خصائص الاقتصاد الكلي فقط إلى إضافة جوانب الاقتصاد الجزئي ودور المؤسسات، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها "تعكس سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعومة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 247.  
<sup>2</sup> نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008، ص 66.  
<sup>3</sup> برني لطيفة، دور الادارة البيئية في تحقيق مزاي تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 94.  
<sup>4</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

ث- تعريف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة: أما التعريف الذي يقدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة فهو القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل ومتصاعد في مستويات معيشة المواطنين على المدى الطويل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الميزة التنافسية من منظور قطاعي (الصناعة)

إن نجاح تنافسية إحدى منظمات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط منظمة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المنظمات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. وعليه كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

ويشير **Porter** إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية، حيث فقط المنظمات هي القادرة على ذلك. وعند الحديث عن الميزة التنافسية للصناعة، فإنه يقصد بها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية، أما **Porter** فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضاً في مجال الاستثمار، فضلاً عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدرة هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي، وهذا ما يعكس اهتمام **Porter** بالسوق المحلي كناطق أولى لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاز إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجال التجارة والاستثمار.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: الميزة التنافسية من منظور جزئي

<sup>1</sup> علي سالم ارميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، الشلف، الجزائر، ص 6.

<sup>2</sup> نسرين بركات و عادل العلي، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ للأسواق الدولية، ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000، ص 50.

<sup>3</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002، ص 12.



تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة (المستوى الجزئي) هو كما يقول Paul Krugman المستوى الأنسب لتطبيق فكرة الميزة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون بين المؤسسات وليس مابين الدول أو الصناعات، ومن بين التعاريف المذكورة في هذا الجانب سنتعرض لبعض منها في الآتي:

أ- **تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية:** وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية "هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد لمالكيها".<sup>1</sup>

- **تعريف Fahey:** وحسبه فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تعرف بأنها "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".<sup>2</sup>

- **تعريف علي السلمي:** ويعرفها علي السلمي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميّز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها".<sup>3</sup>

- **تعريف M porter:** يعرفها porter على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لزبائنها، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع متفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى وتبرر الزيادة السعرية فيه" ويقول أيضاً أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات.<sup>4</sup>

- **تعريف Barney:** إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات.<sup>5</sup>

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية،

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>2</sup> نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> احمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 3.

<sup>4</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, Dunod, P 8.

<sup>5</sup> نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 4-3 ماي 2005، المسيلة، ص 5.

أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

انطلاقاً من تعريف M Porter للميزة التنافسية، نستطيع استنتاج نوعين من أنواع الميزة التنافسية، وذلك تبعاً لتعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، لأننا هنا سنركز اهتمامنا حول الميزة التنافسية من منظور المؤسسة، وهذان النوعان هما كما يلي:

#### الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد من فهم الأنشطة التي تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، بالنسبة لجميع أنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: ميزة الجودة العالية

حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز و عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتتحقق من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتمييز المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى Kotler تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص، أو الأفضل، أو الأحدث، أو الأسرع.

<sup>1</sup> سملاي بحضيه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 2.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 85.

<sup>3</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

هذه المصادر صنفتها الباحثون إلى أربعة، هي التكلفة والجودة والزمن والمرونة وأضاف إليها البعض مصدرا خامسا هو الإبداع.

### الفرع الأول: التكلفة

وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعنى تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف.

### الفرع الثاني: الجودة

بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.<sup>1</sup>

فالبحت عن الإلتقان والحصول على شهادة المطابقة " ISO " التي أضحت جسرا للعبور إلى السوق الدولي، يوصل إلى أصفار الجودة (لا يعني الوصول حقا إلى أصفار وإنما المقصود تدنيها إلى الحد المقبول) في جميع أنشطة الشركة: صفر-عيب، صفر- نفايات، صفر-عطل، صفر أجال(تأخر)، صفر-مخزون، صفر-إهمال، صفر-أوراق، ويسمح ذلك في آخر المطاف بتحسين الأداء وتحقيق الأرباح وزيادة القدرة التنافسية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: الزمن

<sup>1</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 251،252.  
<sup>2</sup> زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 ، ورقة، ص 3.

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون؛ ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: المرونة

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها ذلك لأن المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضى إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعا وانخفاضا من جهة أخرى، لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

**أولاً- مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

**ثانياً: مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.<sup>2</sup>

حيث تصبح المؤسسات التي لها قدرة عالية على تلبية الطلب في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب هي المؤهلة على احتلال موقع الرائد في الاقتصاد العالمي، وعلى هذا فان البيروقراطية الإدارية

<sup>1</sup> برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

والهياكل القائمة بالقيادة والتحكم وعمليات صنع القرار يقصر عمرها باستمرار مع زيادة الاعتماد على تقنيات الاقتصاد الرقمي.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: التجديد

يقصد بالتجديد استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الكلي يرمى إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار والنمو للمؤسسة ، فالتجديد إذا هو محور وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، هذه الوظيفة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات التي أصبح التحكم فيها، في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافسية يسمح بالتحكم في التكاليف وفي جودة المنتجات.

التجديد إذن يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمؤسسة شيئا متفردا شيئا لا يمتلكه منافسوها، ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية

لابد للمؤسسة التي تسعى إلى النجاح والنمو أن تسعى إلى إكساب الميزة التنافسية، وتسعى دائما إلى تحسينها، وسنبين في هذا المطلب أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

### الفرع الأول: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين.

<sup>1</sup> منير نوري، دور المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية للبلدان العربية في العصر الرقمي، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 2.

<sup>2</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 70، 71.

فلقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### الفرع الثاني: أهمية تحسين الميزة التنافسية

لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها مداخل تلبية حاجات العملاء حيث يتوقف نجاح المنظمة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- تقديمه منتج متقن .
- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- تحقيق رضا المستهلكين، وذلك مرهون بتقديم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجياته المتنوعة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مقارنة هيكل الصناعة والميزة التنافسية

إن التحليل القطاعي أو التحليل الهيكلي، الذي تم طرحه من طرف M Porter في بداية الثمانينات، يعتبر قفزة نوعية في مجال التحليل الاقتصادي، حيث يبين في هذا التحليل أن تنافسية المؤسسة وربحياتها تتوقف، على خمسة عناصر تشكل المنافسة في السوق، بمعنى أن المؤسسة يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية، من خلال استغلال الفرص المتاحة لها في بيئتها التنافسية، وذلك من خلال تحليلها لبيئتها، ومعرفة الفرص المتاحة لها، وبالتالي فالبيئة التنافسية تعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

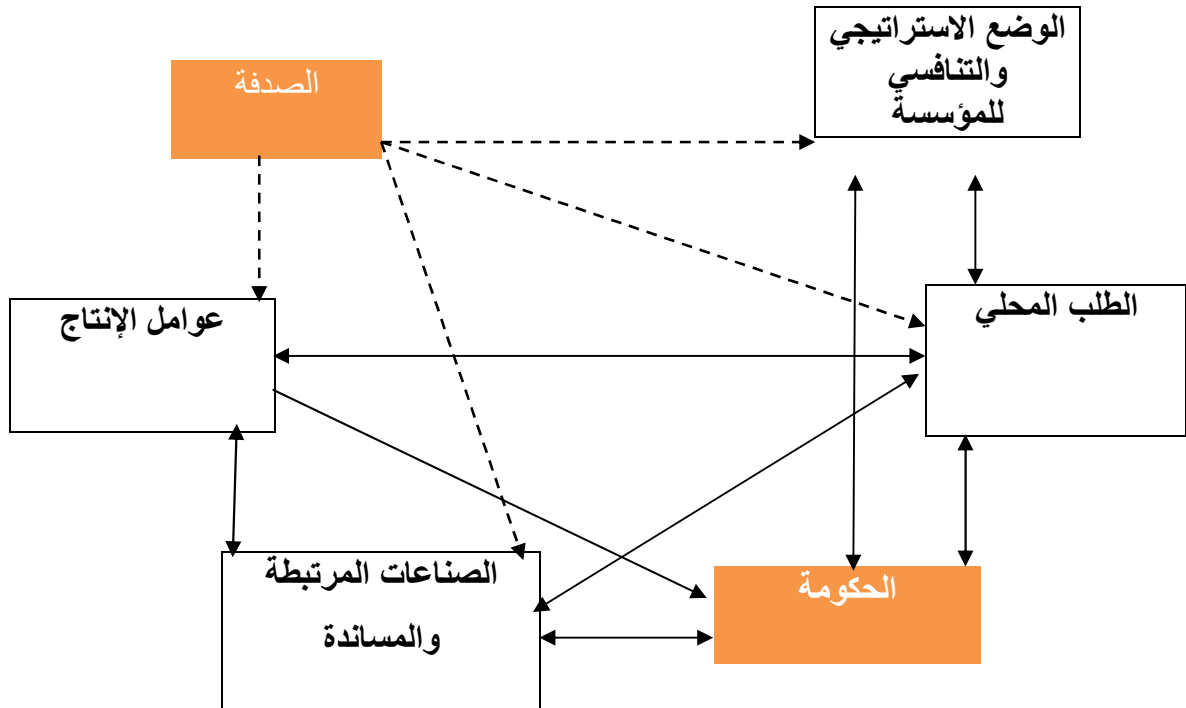
### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"

اكتشف "Porter" من خلال دراسة لـ 10 دول، أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة ( KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 6.

**"Porter"** ركائز للنظام التنافسي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى. وتنقسم محددات الميزة التنافسية الدولية كما صاغها **"Porter"** إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملة كما هي موضحة بالشكل المبين أدناه.

الشكل رقم 02: محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"



Source : Michael E Porter, The competitive advantage of nations, New York, free press, 1990,  
P 127.

ويمثل الشكل السابق محددات الميزة التنافسية حسب "Porter"، حيث تتمثل في كل من الطلب المحلي، عوامل الإنتاج، الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة، الصناعات المرتبطة والمساندة، وهذه العناصر تعتبر محددات رئيسية، بينما تمثل كل من الحكومة والصدفة، محددات مساعدة.

### الفرع الأول: المحددات الرئيسية

وتشتمل المحددات الرئيسية على أربع عوامل هي: ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: 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 والطبيعية ورأس المال، وعوامل أخرى من شأنها أن تشكل دورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل في ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحوث.

أما المقصود بظروف عوامل الإنتاج فيعني مدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسة إليها، وكفاءتها، وفعاليتها، فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها للمؤسسة، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للمؤسسة.

غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما أدى ذلك إلى فقدان روح الابتكار والتطوير لدى المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى هذا الابتكار والتطوير بما يخلق 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".

#### ثانياً: ظروف الطلب

حسب النظرية الكنزية، فإنه ما لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الكساد فإن الوضع يزداد تعقيداً على المستوى الكلي والجزئي معاً، فالمؤسسة في ظل ركود الطلب سوف لن يكون بمقدورها تصريف منتجاتها مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> Michael Porter, La concurrence selon porter, paris, Ed village mondial, 1999, PP 174-204.



إن الطلب الذي يشير إليه "Porter" يتمثل في الطلب من حيث حجمه وأنماطه المختلفة، فكما تحقق نمو الطلب وارتفع، كلما أدى إلى إمكانية تصريف منتجات المؤسسة مما سيفتح مجالاً للجوء إلى اقتصاديات الحجم واستغلال أثار الخبرة والتعلم بهدف رفع وتحسين مستوى الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتكمن أهمية نمو حجم الطلب أيضاً في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، تلك الجاذبية التي تقلل من المخاطرة التي قد تنجم على الحروب السعرية للمنافسين، فكما استوعب الطلب تلك التخفيضات السعرية المتلاحقة، كلما سمح ذلك باستمرارية هذه المؤسسات في حقل المنافسة.

كما أنه كلما كان الطلب منصباً على الجودة كلما اتسم بالتحسن، وهو ما سيدفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الابتكار، والإبداع، وتفعيل التكنولوجيا رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التميز في المنتجات، لذا كان على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من تنافسيتها أن تستغل ظروف الطلب من حيث حجمه وأنماطه بما يحقق أهدافها من جهة، وأن تسعى إلى توجيهه وتكيفه وفق إستراتيجياتها من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### ثالثاً: وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ومن هنا فإن أياً من هذين النوعين من شأنه أن يخلق فرصاً لجملة من العلاقات والتكاملات الأمامية والخلفية وفقاً لميكانزمات النموذج، بما يضيفه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للمؤسسة وفقاً لتلك الترابطات بين الصناعات أو القطاعات السوقية المختلفة، 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 الدنيا سيرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذه الترابطات ستعكس طبيعة العلاقة ما بين سلسلة القيمة في المؤسسة وهيكل الصناعة بشكل جيد على اعتبار أن هذا الأخير يحدد علاقات القوة ما بين الزبائن والموردين التي

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 38 و37.

تتبعس في سلسلة الؤمة لكل منهم، واقتسام الهوامش بينهم وبين المتعاملين، كما أن هكل الصناعة له دور أيضا في نمذجة سلسلة الؤمة للمؤسسة التي يجب عليها أن تحسن استغلالها تحقيقا للميزة التنافسية.

#### رابعاً: الؤع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة

بقر ما يكون الؤع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيدا، بقدر ما تكون ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تميزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمنافسين، هذا الؤع الاستراتيجي والتنافسي يبقى محكوما بهيكل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة، وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها والأهداف المراد تحقيقها، ويقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة ( التسويق، الإنتاج.. الخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

وهنا يرى **"Porter"** أن جميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزاً، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات غير المتشابهة سيتطلب تنسيقاً في شكل تكامل يستدعي ميكانزمات خاصة تستهدف تحسين الؤع التنافسي للمؤسسة.

و بهدف تحسين الؤع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى **"Porter"** أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد، والابتكار، والتطوير، ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلا عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وانتشار المعلومات، والخبرة، وإفساح المجال لاقتصاديات الحجم، وهي كلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: المحددات المساعدة

أما العوامل المساعدة التي تناولها **"Porter"** في تحليله، فتمثل في: دور الصدفة، ودور الدولة، وسوف نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

#### أولاً: 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 المنظمات وقوة الدولة أيضاً

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39،38.

وسيطرتها، وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

## ثانياً: دور الدولة

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 الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.<sup>1</sup>

ولتلعب الدولة دورها في دعم القدرة التنافسية الوطنية، يتعين على الحكومات إتباع بعض المبادئ الأساسية البسيطة مثل: تشجيع التغيير، تشجيع المنافسات الوطنية، تشجيع الابتكار، وتحقيق ذلك هناك سياسة محددة يوصى إتباعها من طرف الدول الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية، وهذه السياسة تشمل العناصر التالية:

- التركيز على خلق العوامل المتخصصة.
- تجنب التدخل في أسواق عوامل الإنتاج وأسواق الصرف.
- فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة المنتجات والبيئة.
- الحد من التعاون الوثيق بين المنافسين مباشرة في نفس الصناعة.
- تعزيز الأهداف التي تؤدي إلى الاستثمار المستدام.
- وضع سياسات محلية قوية لمكافحة الاحتكار.
- إلغاء الإشراف على التجارة الخارجية.<sup>2</sup>

وينبغي الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكناً بل يجب أن يكون ديناميكياً متكيفاً مع مرحلة تطور الميزة التنافسية التي يصفها "Porter" بأربع مراحل وفقاً لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها، بدءاً من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار وأخيراً مرحلة سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي للميزة التنافسية.

وتعتمد الصناعات الناجحة دولياً في تنافسيتها في المرحلة الأولى وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية (العمل غير الماهر، الأرض، الموقع الجغرافي، رأس المال...) وتتضاءل أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية وتعتمد هذه الأخيرة على المنافسة السعرية القائمة على تخفيض تكاليف الإنتاج،

<sup>1</sup> Michael Porter, La concurrence selon porter, op, cit, PP 205-214.

<sup>2</sup> Michael Porter, La concurrence selon Porter, op, cit, PP 193-198.

حيث يمكن للدولة التأثير على أغلب عوامل الإنتاج في هذه المرحلة، أما في المرحلة الثانية، تكون الدولة ومنظماتها على استعداد للاستثمار بشكل متواصل، حيث يكون الهدف من ذلك هو الحصول على التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني، ويمكن أن تخلق مزايا تنافسية في هذه المرحلة من خلال تحسين ظروف عوامل الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة، الهيكل وطبيعة المنافسة المحلية، أما الطلب المحلي فيكون على درجة من التعقيد ولا تكون الصناعات المرتبطة والمساندة متطورة إلى حد كبير، حيث يحقق الاقتصاد في هذه المرحلة نجاحا في الصناعات التي تتميز بارتفاع الطلب المحلي ومن ثم يمكن للدولة تنمية الميزة التنافسية من خلال دفع جانب العرض عند جذب الطلب، ويظهر دور الدولة في توزيع الأصول الرأسمالية ذات الندرة في صناعات معينة، وانتهاج سياسة الحماية المؤقتة لتشجيع التوسع في الصناعة، وتحفيز اقتناء التكنولوجيا، وتشجيع الصادرات، وخلق وتنمية موارد الإنتاج.

بعد مرحلتي الدفع من خلال عوامل الإنتاج والاستثمار، تأتي مرحلة الدفع من خلال الابتكار وتكون المحددات فيها متواجدة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح ويكون الاقتصاد الوطني أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية، حيث يقل دور المنافسة السعرية القائمة على انخفاض التكاليف في اكتساب الميزة التنافسية، ومن ثم تعتمد المنافسة في هذه المرحلة على عنصري التكنولوجيا والتميز ويبدأ تكوين تجمعات (عناقيد) الصناعات من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في أجزاء الصناعة الأكثر تمايزا، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالميزة التنافسية بسبب قدرتها على الابتكار والتجديد.

أما دور الدولة يكون مختلفا تماما عن المراحل السابقة لأن تدخلها هنا يخفض من فعالية التنافسية، ويكون تدخلها من خلال طرق غير مباشرة مثل تحسين جودة الطلب المحلي، حماية المنافسة المحلية، تقديم حوافز الاستثمار لتهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر، ويرتكز الدور الأكبر على القطاع الخاص.

ومما سبق، يمكن القول بأن المراحل السابقة تمثل كما يشير "Porter" سلسلة متصلة ومستمرة من المزايا التنافسية للدولة وذلك وفقا لمراحل النمو الاقتصادي، غير أن المرحلة الرابعة من مراحل تطور الميزة التنافسية تمثل بداية تدهور الميزة التنافسية للدولة، ويرجع ذلك إلى الثروة التي تحققت نتيجة المراحل السابقة ورغبة المستثمرين والمديرين في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات المحققة دون الرغبة في التطوير، وبذلك تبدأ المنظمات في فقد الميزة التنافسية في الصناعات العالمية من خلال عدة أشكال منها: انحسار المنافسة المحلية نتيجة للرغبة في المحافظة على الوضع القائم، قلة الدوافع إلى

الاستثمار وتحمل المخاطر، فقدان الموظفين دوافع النجاح، وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها، وهنا تبدأ منظمات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نموذج قوى التنافس الخمس لـ "Porter"

قدم "بورتر" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.

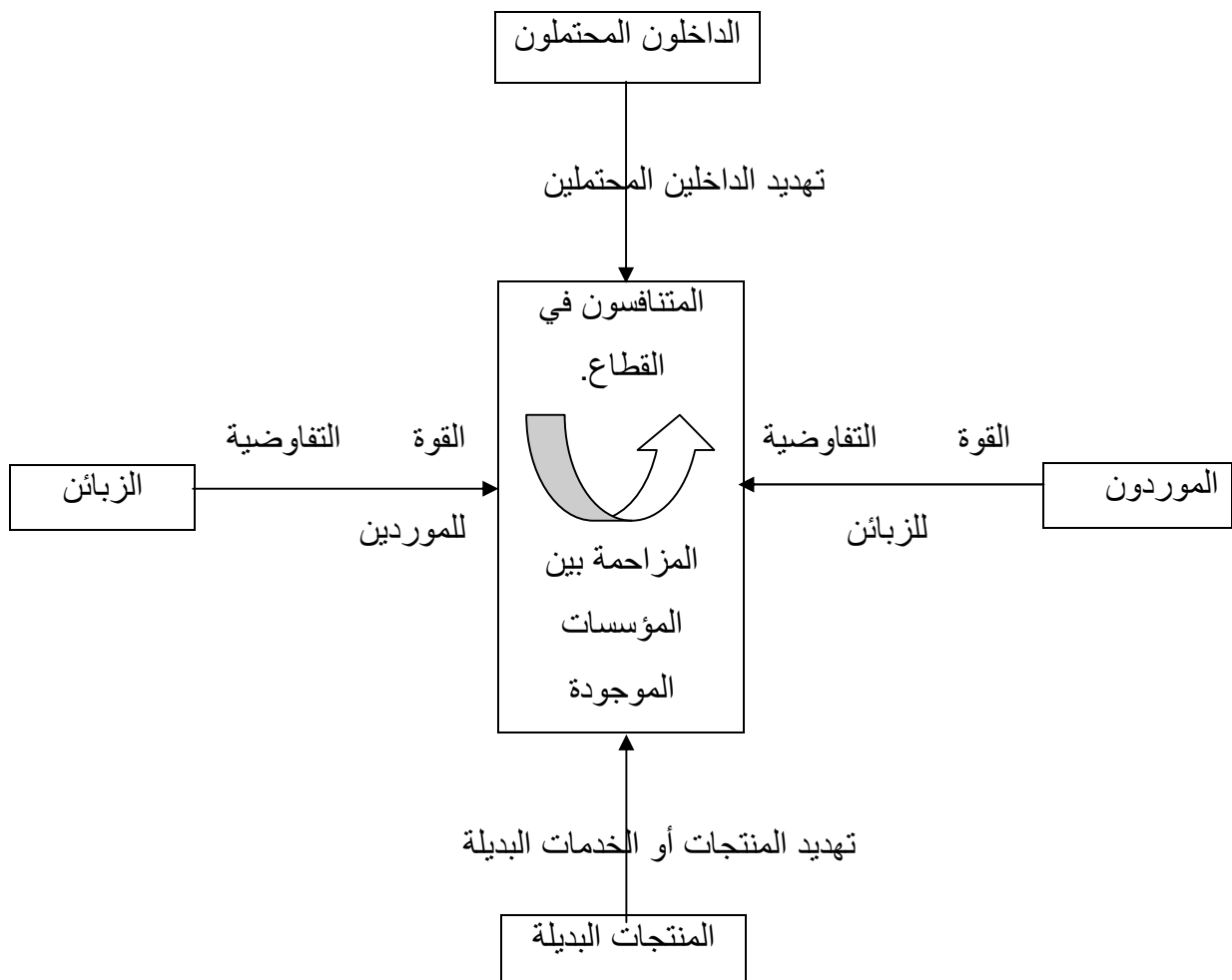
فاستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن " هيكل القطاع يمارس تأثيرًا كبيرًا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل، مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود حسن حسني، محددات الميزة التنافسية في صناعة الأغذية المصرية باستخدام منهج بورتر، المؤتمر العلمي الثالث حول المزايا التنافسية في المنطقة العربية الواقع والمستقبل، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، 1999، ص ص 73-75.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم 03: نموذج قوى المنافسة لـ " Porter "



Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم 02: محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاديات الحجم.</li> <li>- تمييز المنتج.</li> <li>- العلامة التجارية.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- متطلبات رأس المال.</li> <li>- سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع.</li> <li>- مزايا التكاليف الكاملة.</li> <li>- تملك منحني التعلم.</li> <li>- سهولة الحصول على المدخلات اللازمة.</li> <li>- سياسة الحكومة.</li> <li>- الانتقام المتوقع.</li> </ul>	<p>الحواجز أمام الدخول</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو الصناعة.</li> <li>- التكاليف أو القيمة المضافة.</li> <li>- الطاقة الزائدة المتقطعة.</li> <li>- الخصائص المميزة للمنتج.</li> <li>- هوية العلامة التجارية.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- التركيز والتوازن.</li> </ul>	<p>محددات المنافسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعقيد المعلومات.</li> <li>- تنوع المنافسين.</li> <li>- حواجز الخروج.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السعر أو الأداء لحالات الإحلال.</li> <li>- تكاليف التحويل.</li> <li>- نزوع المشتري للإحلال.</li> </ul>	محددات تهديد الإحلال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمايز المدخلات.</li> <li>- تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة.</li> <li>- توفير مدخلات الإحلال.</li> <li>- تركيز الموردين.</li> <li>- أهمية الحجم للمورد.</li> <li>- نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة.</li> <li>- تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج.</li> <li>- تهديد التكامل.</li> </ul>	محددات قوة المورد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القوة الرافعة التفاوضية.</li> <li>- تركيز المشتري.</li> <li>- حجم المشتري.</li> <li>- تكاليف تحول المشتري.</li> <li>- معلومات المشتري.</li> <li>- القدرة على التكامل إلى الوراء.</li> <li>- منتجات الإحلال.</li> <li>- اختيار المراحل الخطرة.</li> <li>- حساسية السعر.</li> <li>- السعر إلى إجمالي المشتريات.</li> <li>- تمييزات المنتج.</li> <li>- العلامة التجارية.</li> </ul>	محددات قوة المشتري



<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير على الجودة/ الأداء.</li> <li>- أرباح المشتري.</li> <li>- حوافز متخذي القرار.</li> </ul>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على روبرت بيتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 139.

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

### الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

### أولاً: اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34 و35.

## ثانيا: تمييز المنتج

تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الاشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى الاستثمار في بناء علامة تجارية محفوف بالمخاطر، ذلك لأن المؤسسة لن يكون لها قيمة متبقية، في حالة ما إذا كان دخولها إلى الصناعة غير ناجح.<sup>1</sup>

## ثالثا: النفاذ إلى قنوات التوزيع

إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام الدخول الجديد، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.<sup>2</sup>

## رابعا: سياسة الحكومة

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: قوة مساومة الموردون

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد

<sup>1</sup> Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Op.Cit, P 10.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص129.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص

أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف<sup>1</sup> ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

**أولاً- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن:** حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

**ثانيا- عدم توفر المنتجات البديلة:** بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

**ثالثا- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا:** بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

**رابعا- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد:** عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

**خامسا- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة:** فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

**سادسا- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي:** بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.<sup>2</sup>

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التقاؤل الباطني Sous-traitance تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة (Externalisation) بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2006/04، ص 91، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net>.

### الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها.
- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون.
- معيارية المنتجات ومدى تميزها.
- الهوامش المطبقة.
- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع.
- المعلومات المتوفرة لدى الزبون.
- حماية الدولة للزبائن.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي:

- مدى توافر بدائل قريبة.
- تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة.
- مدى تشدد منتجي السلع البديلة.
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart, La strategie d'entreprise, Ed international, 1996, 2<sup>e</sup> édition, P82 .

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص 65.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 72.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسون في الصناعة. إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسون، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

**أولا- عدد المتنافسين:** كلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.

**ثانيا- معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

**ثالثا- التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

**رابعا- تمييز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.

**خامسا- الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.<sup>1</sup>

**سادسا- عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص107.

<sup>2</sup> عماري عمار، بن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 6.

سابعاً- تنوع المنافسين: بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل رقم 2، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ "Porter"

الإستراتيجيات العامة مصطلح قدمه "Porter" للتعبير عن الفضاءات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسيبه، إلا ثلاث خيارات إستراتيجية رئيسية تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة وحركاتها الإستراتيجية.

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خططها الإستراتيجية.

أو تتبني المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتين السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.<sup>2</sup>

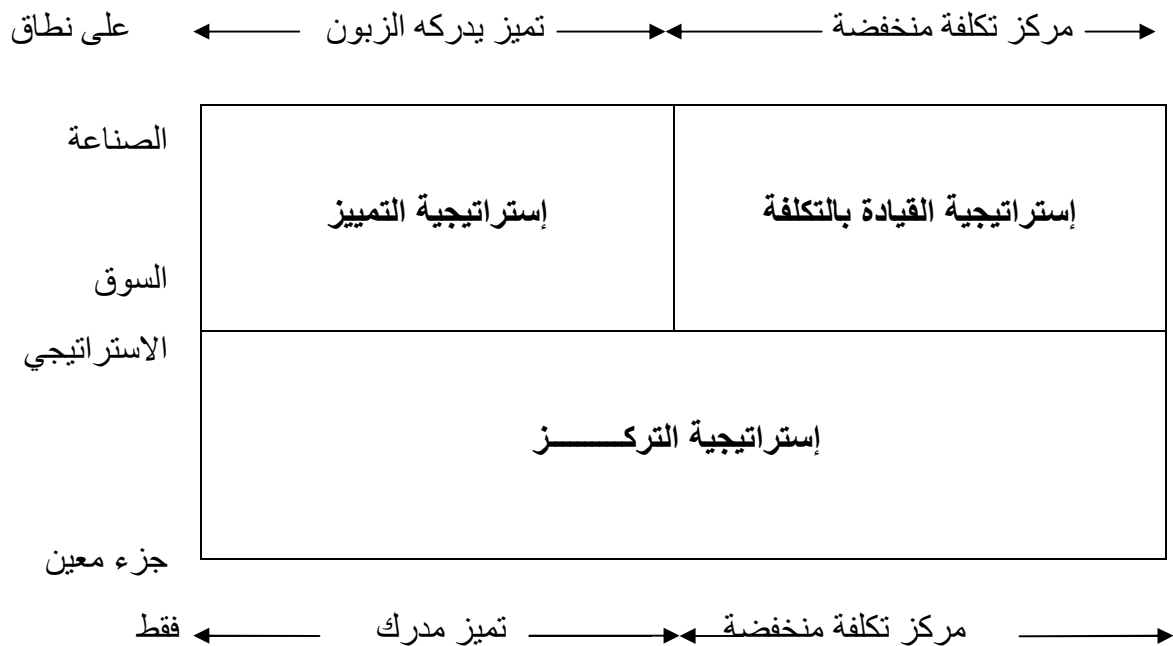
<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 108.  
<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وتتطوي استراتيجيات بورتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.<sup>1</sup>

سميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.<sup>2</sup>

ويمكن أن نوضح هذه الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد موقع ضمن الصناعة وهي: إستراتيجية القيادة بالتكاليف، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات<sup>3</sup>:

#### الشكل رقم 04: الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص163.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس التي طرحها "Porter" كل نوع من هذه الإستراتيجيات، ونوع الميزة التنافسية التي يمكن أن تناسب هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى النطاق السوقي الذي يتناسب وكل إستراتيجية.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 76.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

## الفرع الأول: مكونات الإستراتيجية كأساس للميزة التنافسية

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول بأن إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية وهي كما يلي:

**أولاً- طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

**ثانياً- حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة، بمعنى اختيار ميدان التنافس، بالإضافة إلى الأسواق والمنافسين.

**ثالثاً- أساس التنافس:** يشمل جميع ممتلكات المؤسسة والتي تعتبر أساس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أشكال الإستراتيجيات العامة للتنافس

هناك ثلاث أشكال للإستراتيجيات العامة للتنافس التي ذكرها "Porter"، حيث تعتبر هذه الإستراتيجيات من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في السوق، وسنذكر هذه الأشكال فيما يلي:

### أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح،<sup>2</sup> ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديداً وتحليلاً لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلاً عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسبات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها<sup>3</sup>. إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة التي تقدم منتجاً بأقل كلفة، وهذه المزايا تتمثل في الآتي:

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، ماجد عبدالعزيز الجريري، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الإقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، 4-5 تموز 2007، ص 10.  
<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 224.  
<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 22، 23.



- احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.<sup>1</sup>

ويطلب تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العوامل أو الشروط، التي تساعد على تحقيقها، نذكر منها ما يلي:

- وجود طلب مرن بالنسبة للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

- نمطية السلعة المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.<sup>2</sup>

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلك.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمستهلك.<sup>3</sup>

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.

- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.

- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة، والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.

- محاولة البيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.

- محاولة خلق حالة من التكامل، سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.<sup>4</sup>

كما يواجه تطبيق هذه الإستراتيجية مجموعة من العقبات، وقد تعتبر في نفس الوقت عبارة عن مخاطر يمكن أن تواجهها المؤسسة التي تطبق هذه الإستراتيجية، وسنذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>2</sup> نحاسية رنية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2003/2002، ص 51.

<sup>3</sup> منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 224، 225.

- التغيرات التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تحمل تكلفة مرتفعة، ذلك لأن التحسينات المستمرة التي تتبعها المؤسسة من أجل البقاء في السوق، يمكن أن تكون مكلفة، خاصة إذا تمثلت في اقتناء معدات جديدة.
- قد تكون ميزة التكلفة الأقل قصيرة العمر، ذلك إذا ما استطاعت المؤسسات المنافسة تقليد الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
- قد يكون هناك تحول من قبل المستهلك نحو منتجات أخرى إذا ما كان أقل حساسية للسعر، وكان مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على جودة أفضل.
- إتباع هذه الإستراتيجية في كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي إلى عدم المرونة الإستراتيجية، بمعنى أن المؤسسة لا تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات.
- إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: إستراتيجية التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية<sup>2</sup>، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدموها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها<sup>3</sup>، ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة<sup>4</sup>، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

<sup>1</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Dar Wael publishing, 2005, P 107.

<sup>2</sup> سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتنقي الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 3.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة.<sup>1</sup> ويمكن لإستراتيجية التمييز أن تتخذ أشكالا عديدة نذكر منها ما يلي:

- التصميم.
- النوعية.
- التكنولوجيا.
- خدمات الزبائن.
- شبكة الموزعين والباعة.
- صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.<sup>2</sup>

أهم مجالات إستراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.<sup>3</sup>
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
- تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدامه أسهل.
- جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية التي يرغب فيها المستهلك مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.<sup>4</sup>

أما أهم المزايا التي تمنحها إستراتيجية التمييز للمؤسسة، فهي عديدة نذكر منها مجموعة من النقاط التالية:

---

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 253، 254.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 226، 227.

- تمييز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية.
- تمييز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- تمييز المنتج يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

بينما لا بد من المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية أن تأخذ في الحسبان مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وذلك من أجل تجنبها ومعالجتها، ومن بين هذه المخاطر يمكن أن نذكر هنا النقاط التالية:

- التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلق تميز في منتجاتها، قد تجعل من قيمة المنتج مرتفعة، إلى درجة تجعل المستهلك يحول وجهته نحو المنتجات ذات الأسعار الأقل.
- ربما يقرر المستهلك بعد فترة من الزمن، أنه ليس بحاجة إلى هذا التميز الذي تقدمه المؤسسة، فيتحول إلى المنتج الغير متميز.
- قدرة المنافسين على تقليد المنتج المتميز إلى درجة عدم قدرة المستهلك على التفرقة بين المنتجين، وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها في السوق للمنافسين.
- استمرار ابتكار المنتجات باهظة الثمن ولكنها قد تكون ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية، قد يؤدي إلى استمرار ارتفاع التكاليف، مع وجود تمييز قد لا يحتاج إليه المستهلك.<sup>2</sup>

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءاً معيناً من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز،<sup>1</sup> مما يجعل المؤسسة

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 254، 255.

<sup>2</sup> Abdurrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Op.Cit, P 110.

تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،<sup>2</sup> ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.<sup>3</sup>

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل.<sup>4</sup> وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وعليه يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تركيز المؤسسة على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين تقديمها.
- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.<sup>5</sup>
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة للمنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون سهل الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>4</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 256، 257.

<sup>6</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 229.

أما بالنسبة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية، فهي عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه.
- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل.<sup>1</sup>

وقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل Rockford & Coca-Cola & RCA أن نجاح RCA تم باختيارها لإستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها. بينما نجحت Coca-Cola من خلال إستراتيجية تمييز المنتج ونجحت الثالثة بإستراتيجية إنتاج منتج خاص لإشباع حاجات فئات محدودة من العملاء المتميزين.<sup>2</sup>

يمكننا القول بأن كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة للإستراتيجية، وان اختيار الإستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية،<sup>3</sup> ويمكن لنا من خلال ما تطرقنا له سابقا بالنسبة للإستراتيجيات، أن نلخص كل ما تعرضنا له في الجدول التالي:

### الجدول رقم 03: تلخيص خصائص الاستراتيجيات العامة

الإستراتيجية	الخصائص	الشروط التنظيمية	المخاطر
إستراتيجية السيطرة	-البحث الدائم على التكاليف المنخفضة.	-تحديد واضح للمسؤوليات.	-تشبع السوق. -إهلاك أدوات الإنتاج.

<sup>1</sup> Abdulrahman Al-Juboori, Taher Mansoor, strategic Management, Op.Cit, P 111.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، أكتوبر 2000، القاهرة، مصر، ص 3.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 257، 258.

<p>-تضييع الميزة التنافسية بفعل التطور التقني.</p> <p>-منافسة الدول ذات تكاليف عمالة منخفضة.</p> <p>-ضياح قدرات الإبداع.</p> <p>-القدرة التفاوضية للموزعين.</p>	<p>-تسيير بالأهداف.</p> <p>-أهداف كمية محددة.</p> <p>-مراقبة التسيير جد متطورة ومركزة على التكاليف.</p> <p>-تحليل القيمة ومراجعة التكاليف الغالبة.</p>	<p>-الاستثمار في الطاقة.</p> <p>-تبسيط أسلوب الإنتاج.</p> <p>-أثر التجربة.</p> <p>-اقتصاديات الحجم.</p> <p>-اتصالات مكثفة.</p> <p>-توزيع واسع النطاق.</p> <p>-التدويل.</p>	<p>بالتكاليف</p>
<p>-عوائق التكاليف الإضافية الناجمة عن التمييز.</p> <p>-تدخل المنافسين الموجودين في دول ذات تكاليف منخفضة.</p> <p>-تعميم عامل التمييز.</p> <p>-تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون.</p>	<p>-تنسيق كبير بين البحث والتسويق.</p> <p>-قدرة جذب الكفاءات الأساسية.</p> <p>-هيكل مرنة.</p> <p>-توجه نحو الأهداف النوعية.</p>	<p>-العمل الخلاق والحدس الإبداعي.</p> <p>-القدرات التسويقية.</p> <p>-قنوات التوزيع مشتركة ومتعاونة.</p> <p>-صورة قوية للعلامة.</p>	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<p>-ضعف الدارئة بمنطق المردودية.</p> <p>-مهاجمة المؤسسات المسيطرة للدارئة الإستراتيجية.</p> <p>-تكاليف خدمات باهظة.</p> <p>-تمييع مواقف السبيلة.</p> <p>-تجزئة المنافسين للدارئة المستهدفة.</p>	<p>-هيكله موجهة نحو الهدف.</p> <p>-ثقافة الخدمة.</p> <p>-مرونة داخلية لإرضاء الزبون.</p> <p>-القدرة على تكيف المنتجات للزبائن.</p>	<p>-التركيز على مجموعة من الزبائن.</p> <p>-جزء من التشكيلة.</p> <p>-سوق جغرافية معينة.</p> <p>-خدمات خاصة مقدمة للزبائن.</p> <p>-الحصة من السوق محدودة.</p>	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: عبد المليك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2006/2005 ص 140.

ومن جهة أخرى فقد قام Porter بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطى الاختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول رقم 04 التالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم 04: الاستراتيجيات النوعية**

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إستراتيجية التميز	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
إستراتيجية التمرکز		حقل ضيق

المصدر: كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البلدة، ص 12.

يوضح الجدول السابق الإستراتيجية التنافسية ومجال الحقل التنافسي الذي يتناسب مع هذه الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال هذه الإستراتيجية.

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي 2002، البلدة، ص 12.



نخلص من خلال هذا الفصل إلى أن التحليل الذي توصل إليه **"Porter"** من خلال دراسته للعوامل المحددة للميزة التنافسية، من خلال وضعه للنموذج المعروف بـ "القوى الخمسة للمنافسة"، حيث وضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال جاذبية القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والتي يصنعها تجاذب قوى المنافسة فيه من جهة، ومن جهة أخرى الوضعية التنافسية التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

وقام **"Porter"** بوضع نموذج يسمى بـ "ماسة **Porter"**، وضح فيه ركائز النظام التنافسي الوطني التي تساهم في تحديد المناخ الصناعي المساعد للمؤسسة في تحقيق أداء متميز، ووضح أيضا أن هذه المحددات التي صنفها حسبها إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة، تعمل كنظام متكامل، وتتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر ويتأثر كل محدد بالمحددات الأخرى.

تعتبر مقارنة هيكل الصناعة لـ **"Porter"** أحد أهم الإضافات في مجال العوامل المحددة للميزة التنافسية، حيث أظهر في هذه المقاربة ضرورة التركيز على التحليل القطاعي أو الصناعي للأسواق، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. وحدد **"Porter"** ثلاث مداخل لإستراتيجية المؤسسة، ويعتبر هذه المداخل هي الخيارات الرئيسية التي تقع في إطارها جميع القرارات والتحركات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.