

تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل حاضنات الأعمال

Enhancing and developing the competitiveness of enterprises under the business incubators

د. العيد فراحتية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ferahitia_ka@yahoo.fr

Abstract: Competitiveness represents an increasingly serious challenge that requires contemporary organizations to thoroughly review their organizational conditions, their productive capacities and marketing methods, restructure and arrange these conditions and activate their investment of resources to build and develop their competitiveness in line with the increasing pressure from competitors from around the world. Which is the market's leading position in terms of success, growth and long-term survival, and is based mainly on providing services and products that competitors can not provide..

Key words: Competitiveness, Business Incubators, Economic Enterprise.

الملخص: تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم، فالقدرة التنافسية هي الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها والمتمثل في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، ويرتكز أساساً على تقديم خدمات ومنتجات يعجز المنافسون عن تقديمها.

الكلمات المفتاحية: القدرة التنافسية، حاضنات الأعمال، المؤسسة الاقتصادية.

المقدمة

تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم، فالقدرة التنافسية هي الغاية الأسمى التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها والتمثل في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، ويرتكز أساساً على تقديم خدمات ومنتجات يعجز المنافسون عن تقديمها، وهذه الكيفية هي نتاج التفاعل والتنسيق بين عوامل ذات تأثيرات مختلفة كالمهارات والسلوكيات والموارد والتكنولوجيا والأنظمة التسويقية.

1- ماهية القدرة التنافسية

بالرجوع إلى التعاريف السابقة للتنافسية نجد أن بعضها يعتبر أن التنافسية هي القدرة التنافسية وذلك نظراً للتداخل الموجود بين المفهومين، إلا أن هناك فرق بين المفهومين، فمن الجانب اللغوي نجد أن كلمة القدرة أو الميزة Advantage تعني حسب Webster's Dictionary التفوق في موقع أو حالة أو الفوائد الناتجة عن إتباع مجموع من الأفعال، أما التنافسية Compétitive فتعني متعلق، تنصف أو تعتمد على المنافسة¹.

أما الجانب الأكاديمي فنجد أن التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي الحالي والكامن للدولة في المجالات التي تتنافس فيها مع الأمم الأخرى، بينما القدرة

التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها. ولهذا نتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية، ومحدداتها ومؤشراتها.

1-1- تعريف القدرة التنافسية والميزة التنافسية

من خلال اطلاعنا على بعض البحوث والدراسات، هناك من يعتبر أن القدرة التنافسية هي الميزة التنافسية، إلا أنه من خلال التمحيص والتدقيق وجدنا أن هناك فرق بين المفهومين، وهذا ما نريد توضيحه في هذا المطلب.

1-1-1- تعريف القدرة التنافسية (Competitiveness)

هناك عدة تعريفات للقدرة التنافسية نذكر منها:

تعرف القدرة التنافسية بأنها "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجية فائقة المستوى والروتينية (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في مجال أعمال (نشاط) معين"². أشار هذا التعريف إلى القدرات التي تتمتع بها المؤسسة، من تكنولوجيا ومهارات فردية وجماعية، التي هي أساس التميز على المنافسين.

وتعرف القدرة التنافسية كذلك بأنها "قدرة المنظمة على الحصول على مردود أعلى من متوسط قطاع الصناعة"³. حصر هذا التعريف القدرة التنافسية في مردود المؤسسة، وهذا المردود يقاس عادة بمعاييرين هما:

- معدل العائد على الأصول
- ومعدل العائد على المبيعات.

كما يقصد بالقدرة التنافسية "الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة التفوق والسمو على منافسيها المباشرين"⁴. حسب هذا التعريف فإن القدرة التنافسية تظهر من خلال الخصائص التي تظهر على السلع والخدمات، وتبين الفروق بين عرض المؤسسة وعروض المنافسين، مما يجعل لها قيمة من وجهة نظر المستهلكين.

أما "Ghemawat&Delsol" فيعرف القدرة التنافسية "هي القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك"⁵. ينظر هذا التعريف إلى القدرة التنافسية من زاوية التكاليف، والتي من خلالها تسيطر المؤسسة على الأسعار.

وتعرف مجموعة ستراتيجور (Stratigor) القدرة التنافسية بأنها "تعبّر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"⁶. ينظر هذا التعريف إلى الميزة التنافسية من زاوية كفاءة التوظيف للمال والعمالة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تحقق لها التفوق والأفضلية أمام المنافسين.

كما نجد على السلمي الذي عرّف التنافسية، يعطي تعريفاً آخر للقدرة التنافسية، بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁷. أشار هذا التعريف إلى أن القدرات التنافسية تعبر عن

المهارات، ومظاهر التفوق والتميز الفني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات أفضل يحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد بكثير عما يقدمه المنافسون، فإن المعيار الأهم في تقييم هذه القدرات هو مدى فعاليتها في إنتاج قيمة للعملاء أكثر من المنافسين من جهة، ومدى الاختلاف والتباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء⁸. في حين يرى آخرون أن "القدرة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو تميز الفكر الإداري"⁹. بين هذا التعريف أهمية اعتماد المؤسسة على مختلف مواردها المتاحة في اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تفرضها البيئة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القدرة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الاقتصادية تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين، ومن فوائد التفوق التنافسي أنه يحقق للمؤسسة زيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق الحالية والمستقبلية، ويضمن لها البقاء على المدى الطويل في الأسواق التنافسية. كما ترتبط القدرة التنافسية بحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

ومن أهم مصادر القدرة التنافسية¹⁰:

- إزاحة المنافسين والتفوق عليهم.
- الحصول على حصة سوقية أكبر.
- وضع رؤية لتشكيلة المنتجات.

- إتاحة القدرة على التمويل.
- تحقيق رغبات العملاء.
- كفاءة التوظيف للمال والعمالة.

1-1-2- تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها "الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين"¹¹. أعطى هذا التعريف مفهوما مطلقا للميزة التنافسية من خلال التركيز على النتيجة النهائية.

كما تعرف الميزة التنافسية كذلك "أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"¹². يأخذ هذا التعريف بوجهة نظر الزبائن لمنتجات المؤسسة، وما يميزها عن غيرها من المنافسين. وهذا التعريف يتفق مع التعريف التالي الذي يبدو أكثر وضوحا بالتركيز على الخصائص التي تظهر على السلع والخدمات فيقول "الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة التفوق والسمو على منافسيها المباشرين"¹³.

وهناك من يقيس الميزة التنافسية على أساس المنافع والقيم التي تحققها للزبائن فيعرفها بأنه "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 الآخرين"¹⁴.

أما مايكل بورتر (Michael Porter) صاحب نظرية الميزة التنافسية للأمم Comparative Advantage of Nations فيقول أن الميزة التنافسية هي "العنصر

الحرص الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها¹⁵. ويؤكد بورتر بأن "الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج، وتحليل مصادر الميزة التنافسية. ويجدر بالمؤسسة تشخيص (وبصفة دقيقة) لكل نشاطاتها¹⁶. فحسب بورتر فإن تحقيق الميزة التنافسية تتم من خلال تطبيق إستراتيجية تنافس معينة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي تميز تنفرد به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الميزة من تقوية وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية.

كما أن هناك صفات للميزة التنافسية تتمتع بها نستشفها من التعاريف السابقة والمتمثلة فيما يلي¹⁷:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تعكس في أداء المؤسسة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها.
- ومن أهم مصادر الميزة التنافسية¹⁸:
- السلعة أو الخدمة: حيث تكون لها ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين.

- الترويج: التميز في تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية أو تكاليف الترويج أو أسلوب البيع.
- التقنية: استخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية ووفورات.
- البحوث: الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب.
- الموارد البشرية: امتلاك أفراد ذوي مهارات عليا وإدارية وصناعة القرار.

1-1-3 المقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك فروق جوهرية بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): عناصر المقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

م	العناصر	الميزة التنافسية	القدرة التنافسية
1	المفهوم	تميز تتفرد به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المجال حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الميزة من تقوية وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة الحصة السوقية.	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين وترتبط بحجم الميزة التنافسية.
2	المصدر	السلعة أو الخدمة، الترويج، التقنية، البحوث، الموارد البشرية.	إزاحة المنافسين، حصة سوقية أكبر، وضع رؤية لتشكيلة المنتجات، القدرة على التمويل، تحقيق رغبات العملاء، كفاءة التوظيف للمال والعملاء.
3	بداية تكوينها	من داخل المؤسسة إلى خارجها.	من داخل المؤسسة إلى خارجها وبنطاق واسع.
4	مكوناتها	ممكن أن تكون مكونة من عنصر واحد أو أكثر من مصادرها.	ممكن أن تكون مكونة من عنصر واحد أو أكثر من مصادرها.

5	نتائجها	يترتب على الميزة التنافسية: - النجاح في الصناعة. - كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية. - دقة وتحليل الفرص. - التعامل الإيجابي مع المتغيرات.	يترتب على القدرة التنافسية: - كفاءة توظيف المال والعمالة. - تحديد العائد على رأس المال من خلال سعر بيع الوحدة.
---	---------	---	--

المصدر: من إعداد الباحث

2- أهمية امتلاك وتطوير القدرة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها "تنفيذ إستراتيجية ذات قيمة مضافة غير مطبقة في آن واحد من طرف أي منافس حالي أو محتمل"¹⁹، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف :

- التميز عن المنافسين.

- التفوق في تنفيذ إستراتيجية ناجحة في قطاع نشاط معين.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. بالتالي أصبح ما يميز النشاطات

الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية. كما أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة تنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية.

2-1- مدخل تلبية حاجات العملاء

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم. إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي²⁰:

- أ- تحقيق رضا المستهلكين: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة والمتغيرة.
- ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.
- ج- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية.
- د- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

هـ- تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين.

و- توفير الخدمات الضرورية المرافقة كخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل).

2-2- مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في²¹:

أ- **المرونة**: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها. وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة أو قدر تنافسية من خلال مايلي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق.

ب- **الإنتاجية**: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.

ج- **الزمن**: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت. كما أن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في²²:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

د- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع أو الخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية

3-دورة حياة القدرة التنافسية

حتى تكون القدرة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر بعض الشروط أهمها²³:

- أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- تتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- أن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها. يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها القدرة التنافسية وهي²⁴:

3-1-مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار، ...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نموها معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

3-2- مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة

التنافسية أو تحسينها،وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3-3-مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين،فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية،وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار،كما هو موضح في الشكل رقم (27)،وفي الميزة التنافسية رقم(2)،أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة،والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

3-4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا،بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج،لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية(الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتتمية وتطوير الميزة التنافسية(الميزة التنافسية المتواصلة)،مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته،وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة،خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

من خلال ما سبق نستنتج أنه يمكن للمؤسسة تحقيق الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، وهو

ما شار إليه بورتر عندما وضع شكلين للميزة التنافسية وهما: السيطرة بالتكاليف والتمايز²⁵.

أ- **التكلفة الأقل**: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه بورتر في ما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة"²⁶.

ب- **تمييز المنتج**: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزه إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان²⁷.

كما يمثل نطاق التنافس المجال الذي تتوزع فيه منتجات المؤسسة، ويتحقق لدى المؤسسة المطبقة لإستراتيجية تنويع المنتجات واتساع تشكيلة المنتجات،

حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وبالتالي توزيع المخاطر التنافسية على عدد من المنتجات والأنشطة²⁸.

4- مؤشرات قياس القدرة التنافسية

هناك الكثير من المؤشرات المستخدمة في قياس القدرة التنافسية هي مؤشرات لقياس الأداء، ويعود ذلك إلى التداخل الإصلاحي بين التنافسية والأداء، حيث يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من خلال عمال، موردين، إداريين، عملاء وغيرهم، في حين تتجسد القدرة التنافسية على علاقة المؤسسة بالعملاء مقارنة بالمنافسين، كما أن التنافسية تتميز بالحركية، بينما يميل الأداء إلى السكون لأنه يركز على الانجازات، وعليه يمكن القول أن المؤسسة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية وبدون تنافسية لا تستطيع تحقيق الأداء، فالجانبان شرطان متكاملان لنجاح الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

وعليه فإن المؤشرات الأكثر قياساً لها هي²⁹: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق، تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

الخاتمة

من خلال تطرقنا بالتحليل لمفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية، تبين لنا أن القدرة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة الاقتصادية تتمكن من خلاله من التفوق على المنافسين، وترتبط بحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس. بينما الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيم لزيائنها من خلال تبني استراتيجيه تنافسية قوية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة وزيادة الحصة السوقية. إن محددات القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من

خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وتنقسم هذه المحددات إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية. فالمحددات الرئيسية تتضمن أربعة عوامل هي: ظروف عوامل الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدمجة، إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية. أما المحددات المساعدة فتتضمن: الدور الحكومي ودور الصدف.

كما يمكن قياس القدرة التنافسية بعدة مؤشرات، إلا أن هناك أربع مؤشرات الأكثر قياساً لها واستخداماً هي: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق.

الهوامش والمرجع

- 1-إلياس بومعراف، "القدرة التنافسية للمنظمة الاستشفائية، المفهوم والأبعاد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامع فرحات عباس، سطيف، العدد 10، 2010، ص 152.
- 2-خليل نبيل مرسى، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص 33.
- 3-إلياس بومعراف، مرجع سابق، ص 152. نقلاً عن:
- 4- J, Kay, "Foundation of Corporate Success", Oxford University Press, Oxford, 1993, p 39.
- 4-LAMBIN, Jean Jacques, "Le Marketing Stratégique", 2^{ème} édition, Paris, 1993, p 209.
- 5-عبد الله المعاضيدي، "إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية"، المؤتمر الدولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 16-18 أبريل 2007، ص 4.
- 6-STRATEGOR, "Politique général des l'entreprise", 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p529.
- 7-السلمي على، "إدارة المعرفة"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 128.

- 8- لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص 67.
- 9- المرسي جمال الدين محمد وأبو بكر مصطفى محمود، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 55.
- 10- نيفين سعيد بيومي عيسوي، "نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص 104.
- 11- القطب محيي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 80.
- 12- صلاح عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 163.
- 13- LAMBIN, Jean Jacques, Le Marketing Stratégique, 2^{ème} édn, Paris, 1993, p 209.
- 14- السلمي على، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 125.
- 15- MICHAEL Porter, "L'avantage concurrentiel; Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", traduit par Philippe de Laverne, Ed. Dunod, Paris, 1999, p 41-42.
- 16- Idem, p42 .
- 17- أبو قحف عبد السلام، "كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 262-263.
- 18- نيفين سعيد بيومي عيسو، مرجع سابق، ص 105.
- 19- J,Barney, "Firm resources and sustained Competitive Advantage", Journal of Management, VOL 17, NO 1, 1991, p101.
- 20- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر، ص 188.
- 21- العلي محمد عبد الستار، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 1999، ص 44.

22- غول فرحات، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 8-9 نوفمبر 2010، ص5.

23-Garibaldi , G, Stratégie concurrentielle-choisir et gagner, edition d'organisation, Paris,1996, p95-96.

24- غول فرحات، "الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، دورية فصلية تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009، ص ص98-99.

25-MICHAEL, Porter, Marketing Management, Op .cit, p307.

26-MICHAEL, Porter, "La concurrence selon Porter", Ed Village mondial, Paris, 1999, p87.

27- غولفرحات، "الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية"، مرجع سابق، ص96.

28- عطية العربي، "تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص440.

29-A .Desreumeux , "Introduction à la gestion des entreprise", Armand Colin, Paris, 1992, p136.