الفصل الأول: مدخل نظري للخدمات والميزة التنافسية

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء .ومن ثم أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق، ولذلك أصبح بناء ميزة تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء عن طريق تقديم خدمات متنوعة ومتميزة.

حيث تنامت الخدمات في السنوات الأخيرة بشكل كبير ومتزايد، وفرضت مكانتها الحقيقية والمتميزة في اقتصاديات الدول، مما عزز مكانتها في الحياة اليومية لإنسان القرن الواحد والعشرين، حيث أن الإهتمام بتطويرها من قبل المؤسسة يمثل أحد الوسائل التي تمكنها من التنافس والتحدي لإثبات وجودها.

وعليه سيقسم الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

- الإطار المفاهيمي للخدمات؛
- المنافسة والتنافسية في المؤسسة؛
- الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات:

نظرا للأهمية المتزايدة للخدمات وإكتسابها موقعا مهما في إقتصاديات الدول المتطورة، أردنا تسليط الضوء على مختلف التعاريف المرتبطة بها، وفي حقيقة الأمر فان الخدمات تتميز وتختلف عن السلع المادية في عدة نقاط جوهرية وهامة، وينجر عن هذا التمايز والاختلاف وجود تقسيمات متنوعة ومتعددة للخدمات ومنه سيتم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- مفهوم الخدمات؛
- أنواع وتصنيف الخدمات؛
- دورة حياة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات

للإلمام بمفهوم الخدمة سيتم التطرق إلى تعريفها وخصائصها فيما يلي:

1- تعريف الخدمة:

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

"هي منتجات غير ملموسة تزود المستهلكين بمنافع غير مباشرة نتيجة إستخدام جهد بشري أو ميكانيكي."[1]

"هي أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، وأن إنتاجه يمكن أو لايمكن أن يرتبط بالسلعة المادية. "[2]

"إن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الإستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية."[3]

"الخدمة هي نتيجة تتولد من النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للإستجابة لحاجات الزبون. "[4]

---

[1] - طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص: 580.
[2] - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار الوراق، الأردن، 2007، ص:62.
[3] - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2005، ص:23.
[4] - محمد حسن وبسام عزام، إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة، سلسلة الرضا للمعلومات، دون بلد النشر، 1999، ص:26.

"هي عبارة عن نشاط أو منفعة تخضع إلى التبادل وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عنها أي ملكية ويمكن أن يكون تقديم الخدمة مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون كذلك."[1]

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الخدمة عبارة عن نشاط يتبادل فيه منافع غير ملموسة من شخص مقدم إلى مستفيد (فرد أو مؤسسة أو كلاهما)، في ظروف معينة، ولا يصاحب هذا التبادل إنتقال للملكية؛ وتتصف الخدمات بأن إنتاجها يتلازم وإستهلاكها فهي غير قابلة للنقل والتخزين، وتفنى بمجرد الإستفادة منها.

2- مستويات الخدمة:

يمكن تصور ثلاث مستويات هي:[2]

2-1- الخدمة العادية: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقاعاته المسبقة عنها.

2-2- الخدمة الرديئة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسة لها.

2-3- الخدمة المميزة: هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

3- خصائص الخدمات:

تتميز الخدمات بالخصائص التالية:

3-1- اللاملموسية: وهذا يعني أن الخدمات ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة عن إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلال تذوقها، أو شمها، أو رؤيتها قبل شرائه لها كما يفعل عند تأمين إحتياجاته من السلع،[3] فالإتجاهات والأراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة، والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، لكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس.[4] وقد إقترح (wilson 1972) إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى درجات يمكن توضيحها في الجدول التالي:

---

[1]- P.KOTLER et autre, marketing management, pearson education, paris, 2006, p: 462.

[2] - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص ص:36-37.

[3] - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الأردن، 2008، ص: 217.

[4] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:24.

جدول رقم «01» : تصنيف درجة الملموسية

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية، أنظمة الإتصالات، التمويل	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل والسفر، المزادات العلنية.
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، الإستشارات الهندسية والإعلانات، وتصميم العبوات والأغلفة.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2005، ص:25.

2-3- التلازمية (عدم الإنفصال): ويعني أن الخدمات لايمكن أن تفصل عن مقدميها، سواء كانوا مقدموها أناسا أو آلات، فإذا قدم عاملو الخدمة خدمتهم، يصبح العامل جزءا من الخدمة.[1] ونعني بالتلازمية درجة الإرتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك، فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت إستهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك، أما الخدما فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.[2]

3-3- عدم التجانس: تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التنميط وتعبر هذه الخاصية عما يعرف بظاهرة عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي، كما هو الحال في الإنتاج السلعي، ويرجع ذلك إلى مايلي:[3]

- إختلاف الخدمة بين المنظمات الخدمية التي تعمل في نفس المجال، فمثلا تختلف الخدمة المصرفية من بنك إلى آخر، وتختلف الخدمة التعليمية من جامعة إلى أخرى.
- إختلاف الخدمة داخل المنظمة الخدمية من موظف إلى آخر.

---

[1] - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة:سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2009، ص: 504.
[2] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:24.
[3] - طارق طه، مرجع سابق، ص:605.

- إختلاف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر، وذلك تبعا لحالته النفسية، الذهنية، الصحية، الروح المعنوية، عبء العمل، وهي التي يطلق عليها العوامل الحرجة للأداء.

3-4- عدم القابلية للتخزين: وتعني إمكانية تلف الخدمة أي الخدمات لا يمكن تخزينها لبيعها أو إستخدامها فيما بعد،[1] فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، إنخفضت فرصة تخزينها، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة المخزون منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المنظمات الخدمية،[2] ولا تمثل إمكانية تلف الخدمة مشكلة عندما يكون الطلب مستقرا، أما إذا كان الطلب متذبذبا فعادة تواجه شركات الخدمة مشاكل صعبة.[3]

3-5- عدم إنتقال الملكية: إن عدم إنتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها.[4]

المطلب الثاني: أنواع وتصنيف الخدمات

1- أنواع الخدمات:

تأخذ أنواع الخدمات التي يمكن أن تقدم للعملاء أشكالا مختلفة ولعل أكثرها إنتشارا الأنواع التالية:[5]

1-1- طريقة الخدمة الباردة: تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير جيدة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من العملاء ولذلك فإنها تتميز بما يلي:

1-1-1- الجانب الإجرائي في تقديم الخدمة:

- خدمة بطيئة وغير متناسقة.
- خدمة غير منظمة عادة.
- خدمة غير مريحة.

1-1-2- الجانب الإنساني للخدمة:

- الإجراءات غالبا ما تكون غير واضحة أو غير محددة أي انها تكون غير شفافة.
- الخدمة غير جدية ومتحفظة وبعيدة عن أجواء الإنفتاح.

---

[1] - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، مرجع سابق، ص:506.
[2] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:31.
[3] - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، مرجع سابق، ص:506.
[4] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:32.
[5] - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الردنن 2002، ص ص: 207-209.

- عدم الإكتراث للعملاء وعدم الإهتمام بهم ومتطلباتهم عموما.

1-2- طريقة المصنع للخدمة: إن هذه الطريقة تمتاز عادة بإرتفاع الإهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة أما الجانب الإنساني فيتسم بإنخفاض أهميته ولذا فإنها تأخذ الصور التالية:

1-2-1- من الناحية الإجرائية:

- تقديم الخدمة بالوقت المناسب.
- الخدمة تكون منتظمة ومناسبة وتقدم بصورة موحدة لجميع العملاء.
- بعيدة عن الفوضى وعدم التناسق.

1-2-2- من الناحية الشخصية:

- عدم الشفافية في تقديم الخدمة
- الخدمة متحفظة
- أن العملاء يشكلون بالنسبة لمجهزي الخدمة مجرد أرقام وهم يسعون لمعالجتها بأساليبهم الخاصة.

1-3- طريقة الحديقة الوروردية للخدمة: إن هذه الطريقة تتميز بالإهتمام الكبير بالجانب الشخصي لتقديمها مع إنخفاض ملحوظ بالمستوى الإجرائي، ولذا فإنها تأخذ الصور التالية:

1-3-1- الجانب الإجرائي:

- الخدمة تكون بطيئة عادة.
- الخدمة تكون غير متناسقة أو موحدة للجميع.
- تتميز الخدمة وسبل تقديمها بعدم التنظيم.

1-3-2- الجانب الشخصي:

- المعاملة الإنسانية تتسم بالود والمحبة في التقديم
- تكون عمليات تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
- سبل تقديم الخدمة بارعة وسليمة.

1-4- طريقة جودة خدمة العميل: هذه االطريقة تتميز عادة بإرتفاع الجوانب المتعلقة بكلا الإتجاهين الإجرائي والشخصيو تعد من أفضل الطرق التي يتم إستخدامها في تقديم الخدمةن ولذا فإنها تأخذ الصور التالية:

1-4-1- الجانب الإجرائي:

- تقديم الخدمة بالوقت المناسب.
- الخدمة منتظمة ومتناسقة.
- تقديم الخدمة بصورة موحدة لجميع العملاء

1-4-2- الجانب الشخصي:

- المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم
- سبل تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر.
- تكون الخدمة المقدمة مرغوبة عادة من العملاء.

2- تصنيف الخدمات:

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:

2-2- حسب درجة الإعتمادية: وتقسم إلى: [1]

2-1-2- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة.

2-2-2- خدمات تعتمد في تقديمها على المكائن والآلات بدرجة كبيرة.

2-3- حسب الزبون: حيث يمكن تصنيفها إلى :[2]

2-1-3- خدمات شخصية: وهي الخدمات التي لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة والتأمين على الحياة، ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية.

2-2-3- خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الإعمال كما هو الحال في خدمات الإستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات.

2-4- حسب درجة الإتصال بالمستفيد (حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها): وتقسم إلى :[3]

2-1-4- خدمات ذات إتصال شخصي عال، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات النقل وغيرها.

2-2-4- خدمات ذات إتصال شخصي منخفض، مثل خدمات مواقف السيارات الآلية وغيرها.

2-3-4- خدمات ذات إتصال شخصي متوسط، نثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح وغيرها.

2-5- حسب دوافع مقدم الخدمة: حيث يمكن تصنيفها إلى:[4]

2-1-5- خدمات تقدم بدافع الربح مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

2-2-5- خدمات تقدم ليس بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.

---

[1] - محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص: 210.
[2] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:75.
[3] - حميد الطائي وبشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 29.
[4] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:80.

2-6- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وتنقسم إلى:[1]

2-6-1- مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء ذوي المهارات البدنية والذهنية.

2-6-2- غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها

2-7- حسب طبيعتها: يمكن تصنيفها إلى:[2]

2-7-1- خدمات ضرورية مثل الخدمات الصحية.

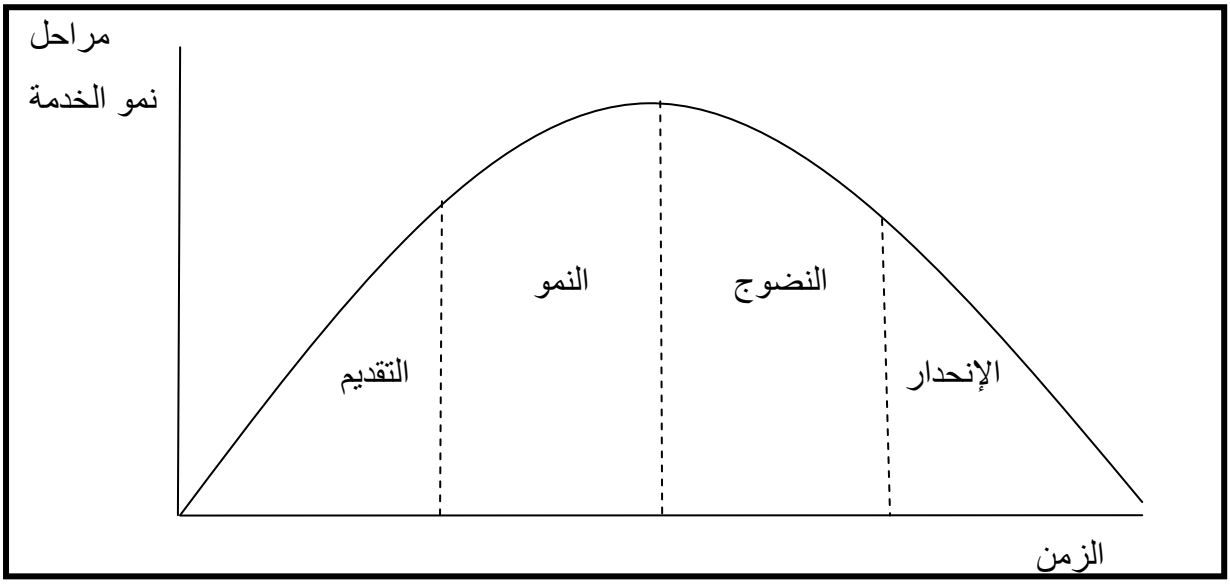
2-7-2- خدمات كمالية مثل التسلية والترفيه.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

1- مراحل دورة حياة الخدمة:

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم«01»: مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص: 78.

[1] - حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق، ص: 29.
[2] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص:80.

1-1- مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز إستراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لأن نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفو بطلب الخدمة الجديدة، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين. وتمتاز هذه المرحلة باحقائق التالية:[1]

- قلة المنافسين أو إنعدامهم.
- أنخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

2-1- مرحلة النمو: عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإن الخدمة ستدخل بمرحلة النمو من دورة حياتهاز وفي هذه المرحلة فإن المبيعات والأرباح تزداد وغالبا بنسبة سريعة، فقادة الرأي والمتبنون الأوائل مستعدون وبسرعة لإستخدام الخدمة، إلا أن هذه الزيادة في المبيعات وهامش ربح العملاء تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمؤسسة الخدمة، وبدلا من البحث عن طرق لجعل العملاء يجربون الخدمة الجديدة، فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديا لإقناعهم بالعلامة التجارية لخدمته المحددة، وحيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج المسوق لجذب العملاء إلى تقديم خدمات إضافية،[2]ولكي تحافظ المنظمات على الخدمة على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:[3]

- نمو سريع في الأعمال.
- تدفقات نقدية إيجابية.
- الأرباح عالية.
- إزدياد المنافسة.
- إزدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة.
- تطوير الحصة السوقية الحالية.
- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

---

[1] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص:78-79.
[2] - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:234.
[3] - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص: 80.

3-1- مرحلة النضوج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهمشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لإمتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج. وفي هذه المرحلة أيضا لايرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظملت المختلفة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:[1]

- استقرار مستوى ماتقدمه المنظمات من خدمات؛
- امتداد المنافسة؛
- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

4-1- مرحلة الإنحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات، وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجلت الزبائن بصورة أفضل. ففي هذه المرحلة فإن الخدمة فقط سوف تقدم إذا طلبها الزبون بصراحة، وفي نهاية المرحلة فإن إنخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة لهم ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:[2]

- إنخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات؛
- إنخفاض حدة المنافسة؛
- تناقص الأرباح،
- إنخفاض رأس المال.

2- المقارنة بين السلعة والخدمة:

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

[1] - نفس المرجع السابق، ص: 80.
[2] - نفس المرجع السابق، ص: 81.

جدول رقم«02»: مقارنة بين السلعة والخدمة

الرقم	المنتوج	السلعة	الخدمة
01	اللمس	تكون قابلة للمس	تكون غير قابلة للمس
02	الإنتاج والإستهلاك	يمكن فصل عملية الإنتاج عن الإستهلاك	يكون الإنتاج والإستهلاك متزامنين
03	الخزن	يمكن خزنها	لايمكن خزنه
04	البيع	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	لاتتكرر عملية البيع أكثر من مرة
05	النقل	يمكن نقلها حسب مكان الحجة إليها	لا يتم نقلها إلى مكان الإحتياج في معظم الحالات
06	وسيلة النقل	يتم نقلها إلى الزبون من خلال وسائل مختلفة	يتم نقلها فقط من خلال مجهز الخدمة نفسه
07	التصدير	يمكن تصديرها	لايمكن تصديرها لإرتباطها بمنتجها
08	العرض	يمكن أن تكون معروضة قبل الشراء	لايمكن أن تكون معروضة قبل الشرء
09	عمليات الإنتاج	تكون معقدة ومتداخلة	تكون سهلة لكنها غير محددة
10	مشاركة الزبون	لايشارك الزبون في عملية الإنتاج	سشارك الزبون في معظم عمليات الإنتاج
11	معايير قياس العمليات	تكون واضحة	لاتكون واضحة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص:58.

المبحث الثاني: المنافسة والتنافسية في المؤسسة

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل إهتمام الجميع أفرادا ومؤسسات ودول على حد سواء فهي الدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل لمزيد من العطاء والخلق والإبداع وتحقيق قدر من الميزة التنافسية أو التفوق أو التميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية، ونظرا لهذه الأهمية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- المفاهيم الأساسية للمنافسة؛
- تنافسية المؤسسة الإقتصادية؛
- تحليل القوى التنافسية.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على قدرتها في تحقيق الأهداف المرغوبة، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم.

1- تعريف المنافسة:

لقد وجدت عدة تعاريف للمنافسة نذكر منها:

"يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".[1]

"تتمثل المنافسة في المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين عدة قوى تتابع نفس الهدف، والعلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على العملاء، وكل ما يحث على المساواة أو التفوق على شخص ما في شيء محمود، وإتسع معنى المنافسة لكل مجال يقصده المتنافسون أيا كان عددهم ومجال نشاطهم حتى يكتب البقاء للأصلح، فأصبح يقصد به عملية تأصيل وإنتقاء وتصنيف."[2]

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المنافسة تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين إثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين للحصول على الموارد الضرورية للبقاء في السوق، فالعلاقة بين المؤسسة ومنافسيها عبارة عن مباراة ذات مجموع صفري، أي أن مكسب أحدهما هو خسارة للآخر.

---

[1]- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 20.
[2] - أحمد محمد محرز،الحق في المنافسة المشروعة، دون دار النشر، القاهرة، 1994، ص: 7.

2- عوامل المنافسة :

ببساطة شديدة هناك ثلاث أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:[1]

- عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المنظمات كلما إزدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول المنظمات إلى السوق، فكلم اكان من السهل دخول بعض المنظمات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس بالعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المنظمات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد المعوض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت المنافسة والعكس بالعكس صحيح.

3- أنواع المنافسة: يمكن تقسيمها إلى:

3-1- حسب طبيعتها: تنقسم بدورها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة:[2]

- المنافسة المباشرة: تحدث بين منظمتين أو أكثر تعمل في الصناعة وتقدم منتجات بديلة.
- المنافسة غير المباشرة: تحدث بين كل المنظمات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

3-2- من الناحية الإقتصادية: يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي:[3]

- الإحتكار: يوجد الإحتكار عندما يكون هناك منتجا أو بائعا وحيدا للسلعة أو الخدمة في السوق، وهنا فإنه لا توجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة لأن المنافسين لي سلديهم بديل آخر غير الشراء منها.
- إحتكار القلة: يوجد إحتكار القلة عندما يسيطر على السوق عدد قليل من الشركات في صناعة أو مجال معين.
- المنافسة الإحتكارية: المنافسة الإحتكارية هي الشائعة الآن في معظم الصناعات ويتميز سوق المنافسة الإحتكارية بوجود تشكيلة مبيرة من المنتج وعدد كبير من المنتجين الذين يحاول كل منهم تمييز سلعته لتكون مختلفة ومتميزة من السلع المنافسة الأخرى.
- المنافسة الكاملة: يوجد هذا النوع من المنافسة حينما لا يكون هناك إختلاف بين المنتجات في السوق، وعليه فإنه يكون لدى المسوق فرصة محدودة لزيادة السعر، وقد يكون أقرب مثال للمنافسة الكاملة هو أسواق الخضر والفواكه.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، كيف تسير على الأسواق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 20.
[2] - نفس المرجع السابق، ص: 19.
[3] - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص ص: 89-91.

3-3- حسب تشكيلة المنتجات: تتمثل في خمسة أنواع هي: [1]

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة التي تقدم لنفس العملاء وبأسعار متقاربة في سوق واحدة، مثال سيارة ديهاتسو شاريد تواجه منافسة من رينو5 وأونو وتويوتا ستارلت.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم الأسواق، كامنافسة بين بويك وكاديلاك أو BMW.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة كالمنافسة بين شركات النقل البري والجوي والبحري.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك كالمنافسة بين السلع المعمرة (غساىت وثلاجات ....) للحصول على أولويات المستهلك.
- المنافسة بين الشركات المختلفة التي تنتج سلع تنافسية للحصول على زيادة في حصتها التسويقية من خلال الأفكار، كامنافسة بين IBM وشركة مايكروسوفت.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة الإقتصادية

من المؤكد أن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال أفرزت وضعا جديدا سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسة.

1- تعريف التنافسية:

يمكن إبراز أهم التعاريف في الآتي:

"يقصد بها الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها."[2]

" تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بهدف تحقيق الأهداف من ربحية ونمو و إستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية."[3]

---

[1] - علي فلاح الزعبي، التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 360.
[2] - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص:101.
[3] - فريد النجار، مرجع سابق، ص:11.

" عرفت الأنكتاد التنافسية بأنها الوضع الذي يمكن الدولة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة في إنتاج من إنتاج السلع والخدمات التي تلائم الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحافظ على وتزيد من الدخول الحقيقية لأفرادها خلال الأجل الطويل."[1]

" هي قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل."[2]

ونستخاص من التعاريف أن التنافسية هي كل شيء إيجابي يسمح للمؤسسة بإكتساب حصة في السوق من جهة وتحقيق أرباح من جهة أخرى.

2- أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى:[3]

2-1- التنافسية بحسب الموضوع: تتضمن نوعين:

2-1-1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيحا بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كاجودة وخدمات ما بعد البيع.

2-1-2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإسناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

2-2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:

2-2-1- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا نتفاءل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فانتائج الإيجابية في المدى القصير قد لاتكون كذلك في المدى الطويل.

---

[1] - عمر صقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 92.

[2] - نفس المرجع السابق، ص: 11.

[3] - بوهنة علي وبلحاج فراجي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تدعيم قدراتها التنافسية"، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعيدة، الجزائر، 7-8 ديسمبر 2010، ص: 13.

2-2-2- القدرة التنافسية: يبين إستطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال دورات إستغلال.

3- أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:[1]

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فاتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثالث: تحليل القوى التنافسية

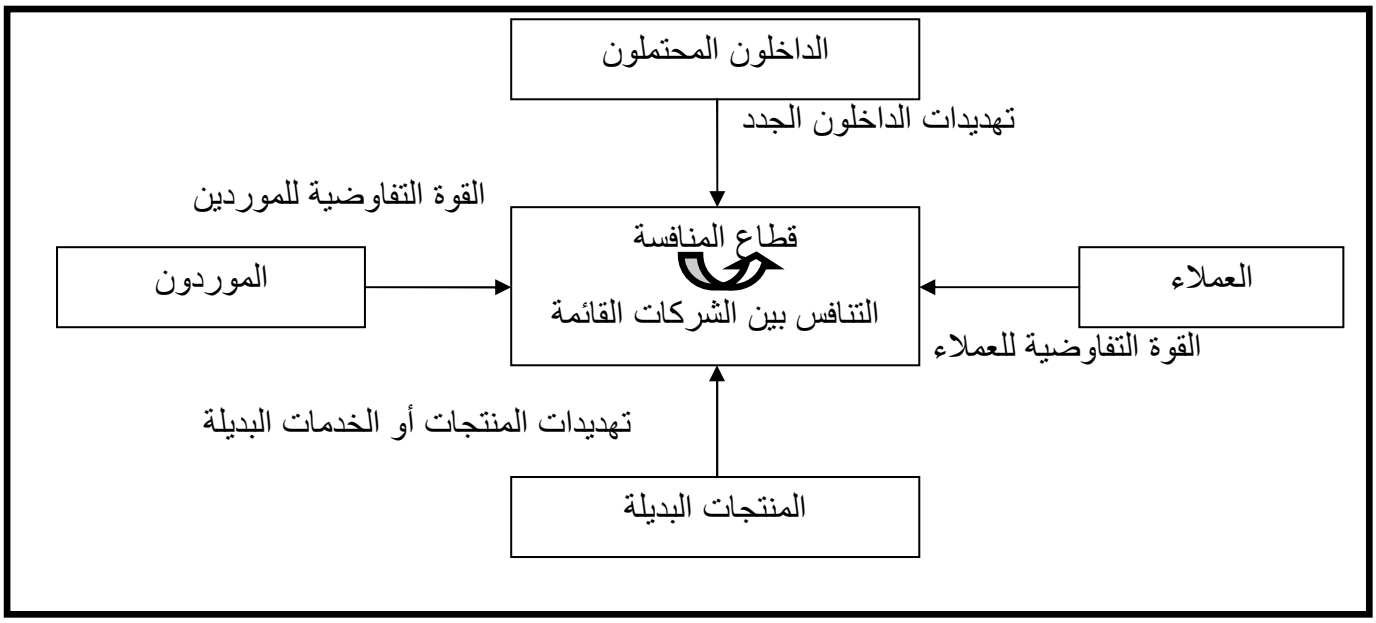
حسب تحليل مايكل بورتر لتحليل الصناعة يمكن القول بأن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس:[2]

- المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة.
- شركات في صناعة أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعهم البديلة.
- المنافسين المحتملين دخولهم للصناعة .
- القوة التي يمارسها موردي المدخلات.
- القوة التي يمارسها المشترين للمنتج.

[1] - مزهودة نور الدين، "أثر أداء نظام المعلومات علىى تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 6.

[2] - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 149.

الشكل رقم «02»: نموذج القوى الخمس



Source : G.GARIBALDI, L'analyse Stratégique, édition d'organisation, Paris, 2005 , p :143.

ويخلص بورتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعاروتحقيق الأرباح، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغير الظروف في الصناعة[1]،وفيما يلي سيتم التركيز على محاولة فهم تأثير كل العوامل الخمسة على الشركة:

1- الداخلون المحتملون:

هم الشركات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا رغبت في ذلك،[2] وتحاول الشركت العاملة في صناعة ماتثبيط همم وعزائم المنافسينعن دخول السوق حيث أنه كلما زاد عدد الشركات في سوق ما كلما إزدادت مهمة الشركة صعوبة في الإحتفاظ بحصتها في ذلك السوقوجني الأرباح المأمولة، وهكذا فإن المخاطرة العالية من دخول المنافسون المحتملون إلى السوق تمثل تهديدا للربحية في الشركات القائمة، ومن ناحية أخرى، إذا كان معدل الخطر الناتج عن دخول منافسين جدد منخفض، فإن الركات العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة

[1] - شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص: 132.

[2] - نفس المرجع السابق، ص: 132.

لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر،[1] ولأجل أن تعمل المنظمة على تحديد قوى المنافسة بشكل واضح ودقيق يتطلب منها أن تقوم بتحديد ومعرفة المتغيرات المرتبطة بالداخلين الجددفي مجال عملها ومنها:[2]

- معرفة الأفكار التي يحملونها الداخلون الجدد وخاصة الجديدة منها.
- معرفة الطاقات والإمكانيات التي يمتلكونها في مختلف المجالات والأنواع.
- معرفة حجم العمل الداخلون فيه ومعرفة وتحديد إقتصاديات الحجم الكبير وتأثيره على المنظمة.
- معرفة طبيعة ونوع المنتجات والخدمات التي سيدخلون بها إلى السوق ومدى إختلافها عن المنتج أو الخدمة الذي تقدمه المنظمة.
- معرفة حجم رأس المال المستثمر من قبل الداخلين الجدد ومتطلبات رأس المال.
- معرفة وتحديد قنوات التوزيع التي سيستخدمونها لغرض الوصول إلى المستهلك.
- معرفة وتحديد حجم وطبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يمتلكه الداخلون الجدد.

2- المنافسة بين الشركات القائمة:

بالنسبة لمعظن الشركات، يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة والمستوى العام للربحية في المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة، وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة وشدة المنافسة بين الشركات القائمة:[3]

- تركز البائعين: يشير إلى عدد المنافسين في صناعة ما وأحجامهم النسبية.
- تنوع المنافسين: يعتمد ميل أوإستعداد الشركات للإنخراط في منافسة سعرية حامية أيضا على خصائصها، فكلما تشابهت الشركات في غاياتها وإستراتيجياتها وهياكل تكاليفها، إزداد إحتمال إلتقاء مصالحها وتعاظمت إمكانات التعايش السلمي بينها.
- تمييز المنتجات: في مجال النشاط السلعي، تكون المنتجات غير مميزة بدرجة كبيرة ويميل الزبائن إلى الشراء على أساس السعر وحده وفي مثل هذه الظروف، يكون السعر هو السلاح التنافسي الرئيسي وتضر المنافسة السعرية هوامش الربح بصورة خطيرة، وحينما تكون المنتجات مميزة بدرجة كبيرة، كما هو الحال مع الكتب والعطور، يكون السعر واحدا فقط من عدة متغيرات مؤثرة على إختيار الزبون، ويحتمل أن تحدث المنافسة بناءا على الجودة وتصميم المنتج والإعلان والترويج بدرجة أساسية مثل هذه المنافسة يمكن أن تكون شديدة.

---

[1] - نفس المرجع السابق، ص: 133.
[2] - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص: 136.
[3] - فيليب ساولر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص ص: 137-139.

- الطاقة الزائدة وعوائق الخروج: يشجع وجود طاقة غير مستغلة الشركات على التنافس للحصول على أعمال إضافية من أجل توزيع التكاليف الثابتة على حجم مبيعات أكبر، وطالما إستمر سعر أدنى في تغطية التكاليف الثابتة المتغيرة، يكون لإستمرار الشركة في الإنتاج مبرر إقتصادي، غير أن الأرباح تتأثر سلبا في هذه الظروف، وقد تعوق خروج الشركة من الصناعة في ظل مثل هذه الظروف "عوائق الخروج" عديدة ومتنوعة.
- الظروف المتصلة بالتكاليف: خذ مجال خطوط الطيران على سبيل المثال ما إن يتم وضع الجداول الزمنية للرحلات الجوية حتى تصبح جميع التكاليف تقريبا ثابتة ومن ثم إذا كان يوجد لشركات الطيران طاقة زائدة على خط معين فسوف تكون على إستعداد لشغل المقاعد الخالية بأي ثمن لتغطية التكاليف المتغيرة،
- معدلات نمو السوق: عندما تكون الأسواق ناضجة، لا تستطيع الشركة أن تحقق النمو إلا من خلال التعدي على الحصص السوقية للمنافس، ويؤدي هذا الموقف إلى إحتدام المنافسة.

3- القوة التفاوضية للموردون:

يلعب الموردون دورا هاما في إمداد المنظمات بعوامل الإنتاج المختلفة (المواد، الأفراد، الآلات، المعلومات، الأموال) لإستخدامها في عمليات تصنيع منتجاتها، ويأتي التأثير الذي يمارسه المورد في الإلتزام بالمواصفات المطلوبة في التوريد وفي التوقيت المناسب،[1] حيث تزداد قوة مساومة الموردين إذا إستطاعوا إستخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقف عندما تكون سيطرة الشركة على المورد محدودة، وعندما لا تمثل الصناعة عملا هاما بالنسبة للمورد، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري، وعندما تكون منتجات المورد متمايزة أو أن هناك تكاليف يتحملها المشتري حال تحوله إلى مورد آخر، وعندما يكون المورد قادر على التكامل الأمامي.[2]

4- القوة التفاوضية للمشترين:

المشترون هم عملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية أخرى،[3] وثمة عاملان أساسيان هامان في تحديد درجة القوة الشرائية:

[1] - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 106.
[2] - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص: 60.
[3] - فيليب ساولر، مرجع سابق، ص: 139.

4-1- حساسية المشتري للسعر: تعتمد حساسية المشتري للسعر الذي تقدمه الشركة على أربعة عوامل هي:[1]

- كلما زادت أهمية العنصر كنسبة من إجمالي التكاليف، كلما زادت حساسية المشتري للسعر الذي يدفعه للحصول على السلعة.
- كلما قل تمايز المنتج الذي تقده الشركة، كلما زاد إحتما أن يتحول المشتري لموردين آخرين يعرضون أسعار أفضل.
- كلما زادت حدة المنافسة بين المشترين، كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على تخفيضات سعرية.
- كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عله المشتري بالنسة لجودة المنتج أو الخدمة التي يقدمها كلما قلت حساسية المشتري للأسعار التي يستعد لدفعها.

4-2- القوة النسبية التساومية للمشتري: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القوة التفاوضية للمشترين مقارنة بالبائعين:[2]

- حجم وتركز المشترين مقارنة بالبائعين: فكلما قل عدد المشترين وزاد حجم مشترياتهم، كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء المشترين.
- المعلومات المتاحة لدى المشترين: فكلما زادت معرفة المشترين بالموردين وأسعارهم وتكاليفهم، كلما كانوا أكثر قدرة على التفاوض معهم.
- القدرة على التكامل الرأسي: إذا رفض المشتري التعامل مع الآخرين، فإن البديل لإيجاد مورد آخر هو أن يقوم المشتري بنفسه بتصنيع ما يحتاج إليه، وباتالي كلما زادت قدرة المشتري على التكامل الخلفي وإنتاج السلعة التي يحتاجها كلما زادت قدرته على التفاوض.

5- تهديدات المنتجات البديلة:

هو العامل الأخير في نموذج بورتر، والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي بإحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة حيث أن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات الشركة ليست لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تتهيأ

[1] - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص ص: 58-59.
[2] - نفس المرجع السابق، ص ص: 59-60.

الفرصة أمام الشركة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية، كما يتعين على ما تقدم أم يجري تصميم الإستراتيجيات بما يضمن إستغلال المزايا من تلك الحقيقة.[1]

وبالرغم من أن بورتر ذكر خمسة عوامل مؤثرة على الصناعة إل أننا يمكن أن نضيف عاملا سادسا هو أصحاب المصالح الآخرون ويعكس هذا العامل قوة تأثير الإتحادات والصعوبات وأي جماعات أخرى ذات المصالح على نشاط الصناعة

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون:

حيث يوصي فريمان إلى إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى عوامل بورتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين، هذه الجماعات هي حكومات، نقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة.[2]

[1] - شارلز جاريث، مرجع سابق، ص ص: 150-151.
[2] - فلاح حسن عداوي، الإدارة الأستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2006، ص: 84.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسة بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل بل تتعرض إلى منافسة قوية وشرسة، ومن أجل مواجهة ذلك وتحقيق أهدافها فإنه يستوجب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواستطتها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات، ونظرالأهمية الميزة التنافسية سيتم الإعتماد على المطالب التالية:

- ماهية الميزة التنافسية؛
- إستراتيجيات ومصادر الميزة التنافسية؛
- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يساعد المنظمة في تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

وجدت عدة محاولات لتحديد مفهوم الميزة التنافسية يمكن سرد أهمها كالتالي:

"خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/ منتجات للعملاء."[1]

"عنصر أو عامل إستراتيجي حرج يساعد المنشأة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين) لذا تعد الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمحافظة على إستمرارية مساندة جماعات المصالح للشركة في الأجل الطويل، حيث تساعد الميزة التنافسية المنشأة على تحقيق القيمة لهذه الجماعات، ومن ثم تعد الميزة التنافسية قيدا وليست غرضا أو هدفا للمنشأة."[2]

"هي إمكانية أن تكتسب شركة ما أرباحا أعلى من منافسيها نتيجة لإمتلاك تكاليف أقل أو منتج أو خدمة متميزة."[3]

---

[1] - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 138.
[2] - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص: 52-53.
[3] - فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2007، ص: 384.

"تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية."[1]

" يعتمد مفهوم الميزة التنافسية على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة إقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر تلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية."[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نجدها جميعا تنصب في إتجاه واحد وهو أن الميزة التنافسية تعبر عن الوضعية التنافسية للمؤسسة إزاء المنافسين المتواجدين معها أو كيف تستطيع المؤسسة أن تتميز عن باقي المتنافسين في السوق ويتجلى هذا التميز إما عن طريق تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وبجودة عالية وبأسعار تنافسية، أو بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع للمنتوج، وتظهر نتائج هذه الميزة التنافسية في زيادة الحصة السوقية وأداء الربح.

2- خصائص الميزة التنافسية:

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها والمتمثلة في:[3]

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسية؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

3- أنواع الميزة التنافسية:

---

[1] - مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 13.
[2] - غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي معاصر-، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص: 145.
[3] - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص:356.

1-3- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسةوالتي تعد مصدرا هاما لها.[1]

2-3- تميز المنتج: معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتوج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.[2]

4- أبعاد الميزة التنافسية:

يجب المنظمات التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها. وبعامة وعلى الرغم من الإختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم إتفقوا على أربعة أبعاد وهي:[3]

1-4- الكلفة: تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيكرة عليه. ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتجمن عدمه على أساس ذلك

2-4- الجودة: إنعكاسا إلى حالة الرفاهية الإقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الإجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في إتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجلت تحقق توقعات الزبون ورضاه.

3-4- المرونة: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد

---

[1]- G.GARIBALDI, L'analyse stratégique, édition d'organisation, paris, 2005, p:326.

[2] - حريري بوشعور وصليحة فلاق،" رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص:6.

[3] - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص: 205-208.

بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير الرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على إعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة ومنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.
- قدرة المنظمة في الإستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الإستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4-4- التسليم: في المجتمع سريع التغيير الحالي، يكره الناس الإنتظار. وأتى الوقت للتمييز كأحد أكثر المصادر أهمية للميزة التنافسية، يشار إلى إجمالي الوقت اللازم للشركة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق إحتياجات العملاء بأنه وقت إنتظار المنتج، ويشمل هذا الوقت المقضي في التصميم، والهندسة، والمشتريات، والتصنيع، والإختبار، والتغليف، والشحن. أولا، تسمح للشركات بتقديم منتجات جديدة، وتخترق أسواق جديدة بسرعة أكبر، فيسمح الوصول أولا إلى السوق بالمنتج الجديد للشركة بتحصيل سعر مرتفع، على الأقل حتى تعرض منتجات المنافسين، ثانيا يمكن لكل شهر توفير في وقت التظوير أن يوفر ملايين من الدولارات في مصاريف الشركة الكبيرة، ثالثا، تقلل أوقات الإنتظار القصيرة الحاجة إلى التنبؤ بمبيعات المدى الطويل، والسماح بتطوير خطط إنتاج أكثر دقة، وتقليل المخزون، وتتسبب أوقات الإنتظار القصيرة في زيادة المرونة للشركة لتستجيب للتغيرات في إحتياجات العميل.[1]

المطلب الثالث: إستراتيجيات ومصادرالميزة التنافسية

سوف نتناول في هذا المطلب الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في بنائها لميزة تنافسية، كذلك عن المصادر التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحصل على هذه الميزة تتفوق عن بقية المتنافسين معها.

1- إستراتيجيات بناء الميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المتنافسين،[2] ولقد أعطى بورتر ثلاثة إستراتيجيات تنافسية هي:

[1] - جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور علي إبراهيمن دار المريخن السعودية، 2009، ص: 508.

[2] - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 227.

1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تحاول الشركة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض لتكاليف الإنتاج والتوزيع حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر،[1] وتتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية في حالة توافر الشروط التالية:[2]

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

2-1- إستراتيجية التمييز: عبارة عن محاولة وضع سلع المنظمة في مكانة خاصة بعيدا عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة، وهذا التمايز قد يكون على أساس الموديل أو على أساس الخدمة،[3] وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:[4]

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3-1- إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:[5]

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لايحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لاتسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

---

[1] - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 284.
[2] - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 236.
[3] - علي شريف ومنال الكردي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 254.
[4] - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 238.
[5] - نفس المرجع السابق، ص: 240.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكبر جاذبية من غيرها.

2- مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه الجهود نحو أهداف واضحة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية، وسيتم توضيح هذه المصادر فيما يلي:

2-1- سلسلة القيمة: طور من قبل الباحث بورتر، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة، ومن ثم فإن سلسلة القيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة وحالات الضعف لكل نشاط لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق الميزة التنافسية للمنظمة،[1] ووفق هذا المدخل تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما:[2]

2-1-1- الأنشطة الأولية أوالأساسية: هي مجموع الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتوج أو الخدمة وتتضمن:

- **الإمدادت الداخلية:** أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل وإستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- **العمليات:** وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات".
- **الإمدادت اللوجستية الخارجية:** أي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبيات وبالوقت المحدد.
- **التسويق والمبيعات:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع غير ذلك.

---

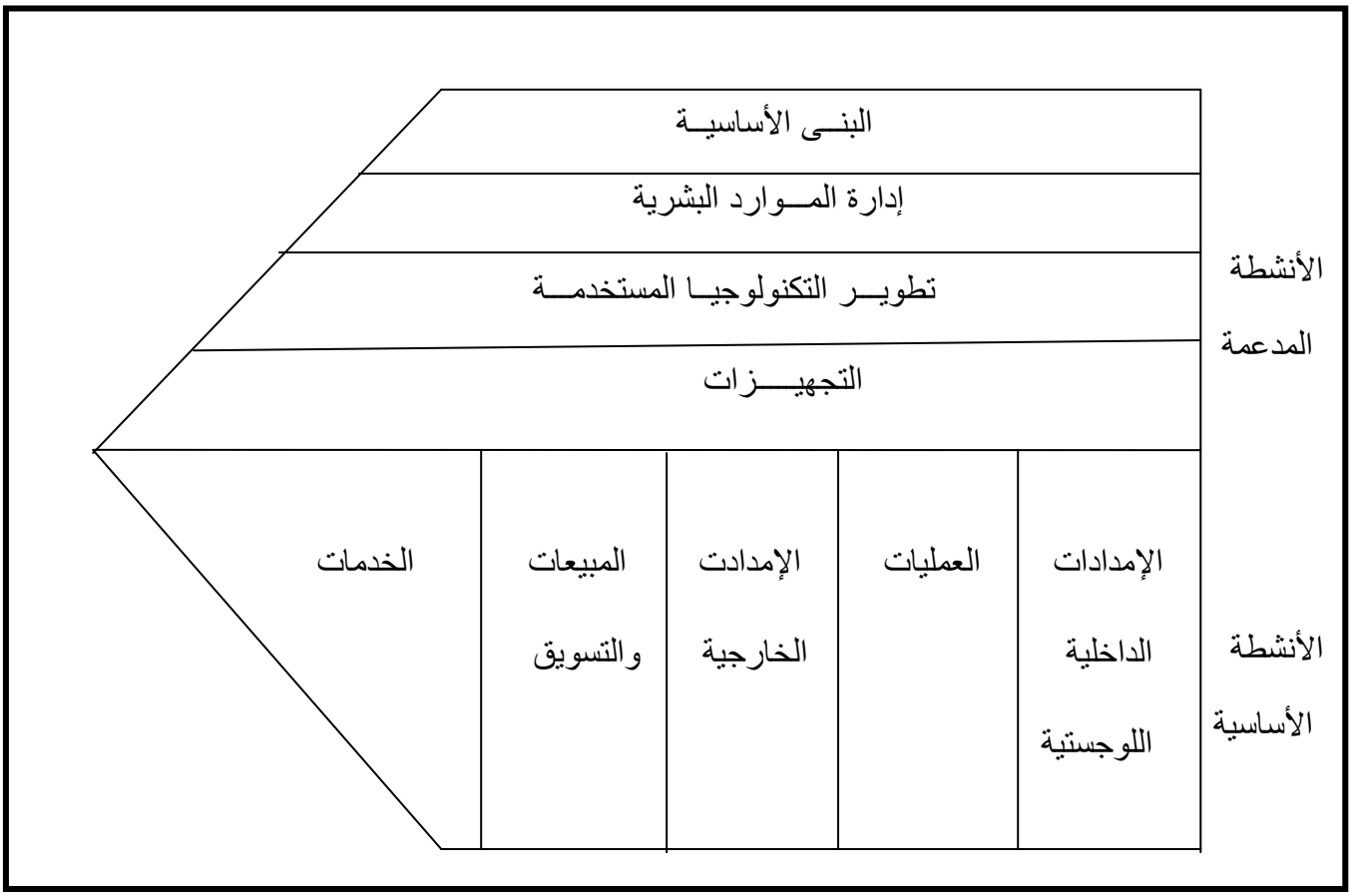
[1] - روبرت أ بتس ديفيد لى، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر، مصر، 2008، ص: 284.
[2] - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص : 87-88.

- **الخدمة:** وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتوج أو بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2-1-2- الأنشطة الساندة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية بإستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على:

- **البنى الأساسية التحتية:** والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها.
- **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتوج وتحسينه وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
- **التجهيزات:** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها للمنظة.

الشكل رقم «02»: سلسلة القيمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص: 89.

2-2- التكنولوجيا: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، وتسعى المؤسسات للإستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة، بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها وذلك بغية مواجهة المنافسين.[1]

3-2- الإبتكار والإبداع: يعرف الإبتكار على أنه الإستغلال الناجح للأفكار الجديدة والتي تأتي كنتائج للبحوث التي تجري في مراكز البحث ليأتي بعد ذلك مرحلة تطبيقها في المؤسسة بحيث تتكمن هذه الأخيرة من المنافسة في الأسواق، والإبتكار هو مفتاح المستقبل لأي مؤسسة إذا أرادت التميز والإستمرار في أداءها، وبدون تبني الإبتكار والإبداع لا تستطيع المؤسسة العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفائتها الحالية، فهو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها كما يعمل الإبتكار على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات ويعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية.[2]

4-2- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

5-2- الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، ويزداد التنافس على أساس الوقت بين المؤسسات عند بنائها لميزة تنافسية خاصة في حجال التعامل مع مبدأ الصنع والإنتاج وفق الطلب الكثير أو على أساس المدة الزمنية الت يتستغرقها المؤسسة لتقديم منتوج جديد للسوق أو التعامل مع مبدأ تسليم السلع أو الخدمة للمستهلك.[3]

6-2- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لإستنتاج مختلف المؤثرات الت يتستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقق التحسن في الأداء والإرتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقق في الأخير التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات.[4]

---

[1] - أمينة بن علي والعجال بوزيان، "الميزة التنافسية- المفهوم والمحددات-"، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة السعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 14.

[2] - فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2006، ص: 38.

[3] - نفس المرجع السابق، ص: 40.

[4] - حرير بوشعور وصليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص: 8.

2-7- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، بإعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فامدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض .....إلخ أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما إرتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فامؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها بناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلتزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.[1]

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

يشكل إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى إليه المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، إذ يتحقق هذا الهدف بمدى قوة ونجاعة هذه الميزة، إضافة إلى الأدوات والسبل التي تمكن من خلق مجموعة من القيم تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

1- محددات الميزة التنافسية: أرجع بورتر الميزة التنافسية في أية صناعة إلى أربعة محددات رئيسية تؤثر كل منها في الأخرى كمل يلي:[2]

1-1- أوضاع عوامل الإنتاج: لا تقتصر عوامل الإنتاج في ظل نظرية الميزة التنافسية على العمل ورأس المال فقط، بل تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية ورأس المال والموارد البشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في إستخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية.

2-1- أوضاع الطلب المحلي: ويتمثل ذلك في هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بإرتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

3-1- الصناعات المكملة والمغذية: يعتبر توافر مجموعة من الصناعات المكملة المغذية أحد محددات الميزة التنافسية، نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة بما يسهم في تخفيض السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط الإتصالات والمواصلات، كما

---

[1] - عبد الله بلوناس، "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة"،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم افقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص: 6.

[2] - عمر صقر، مرجع سابق، ص ص: 93-94.

يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4-1- إستراتيجية المنشأة وهيكلها ودرجة المنافسة: يتضمن هذا المحدد الأهداف والإستراتيجيات وطرق وأساليب تنظيم المنشأة، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الإختراع وتهيء للنجاح على المستوى العالمي.

كما يضيف بورتر إلى المحددات الأربعة السابقة للميزة التنافسية دور كل من الصدفة والحكومة، حيث يترتب على الصدفة نجاح بعض الصناعات وعن الأمثلة الهامة على ذلك القرارات السياسية والحروب وتزايد الطلب الإقليمي أو العالمي، والتقلبات في أسواق التمويل العالمية ومعدلات الصرف، وتؤثر الحكومة على المحددات الأربعة السابقة، فقد كانت السياسة الحكومية في كوريا واليابان من عوامل نجاح هاتين الدولتين.[1]

وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية، ويستطيع أي محدد أن يؤثر في المحددات الأخرى، مع أن بعض التفاعلات تعتبر أقوى وأكثر أهمية من غيرها.

2- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

من بين العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية نورد مايلي:[2]

2-1- القدرات الإبداعية: بما أن منتوج المؤسسة غير قابل لتلبية جميع الرغبات وفي كل الأوقات يستوجب ذلك عليها إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجها حتى تتمكن من مواكبة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين.

2-2- القدرات الإنتاجية: القدرة الإنتاجية تعني عنصرين هما الجودة والإنتاجية، فاجودة تركز على جميع المعلومات عن الزبائن والإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن، وإرضاء الزبائن عن طريق عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوب، أما الإنتاجية فهي معيار لقياس كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها والتي يعبر عنها بالنسبة الرياضيةللمخرجات على المدخلات.

2-3- القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، ذلك أنها توفر معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم عن طريق ما يعرف ببحوث التسويق، تحليل سلوك المستهلك.

---

[1] - نفس المرجع السابق، ص: 95.

[2] - مزهودة نور الدين، "أثر أداء نظام المعلومات علىى تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سابق، ص: 7.

4-2- القدرات على الترصد: تتطلب المحافظة على الميزة التنافسية المتابعة المستمرة والدائمة لتغيرات المحيط، وهذا لأجل معرفة الفرص وإستغلالها ومعرفة المخاطر وتجنبها.

3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:[1]

3-2- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة من المعرفة المتخصصة.

3-3- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فإعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كإعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3-4- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

[1] - تواتي بن علي فاطمة ونادي مفيدة، "فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة"، الملتقى الدولي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية،/ جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر2011، ص: 16.

خاتمة الفصل الأول

من خلال عرض الفصل الأول إتضح أن الخدمة هي نشاط أو عمل غير ملموس يؤدي من طرف إلى إشباع حاجات ورغبات طرف آخر، و من خلال هذه الدراسة اتضح لنا أن الخدمات لها من الخصائص ما يميزها عن السلع.

وأيضا تم إستنتاج بأن المؤسسة تتعرض إلى منافسة قوية وشرسة ومن أجل مواجهتها يستوجب عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواستطها عن تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية لا يعني على الإطلاق إستمرار هذه الميزة لفترة أطول بسبب ملاحقة المنافسين وسعيهم الدائم إلى تقليدها ومحاكاتها. حيث تعد إستراتيجية التنافس وتحليل سلسلة القيمة من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق واكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها.