# استراتيجيات الـــتنافس والميزة التنافـــسية للمؤسسة

رتيبـــة نحاسية*

**Résume:**

La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec de l'entreprise car elle crée une situation d'insécurité et d'instabilité, puisqu'à tout moment ses parts de marché peuvent être captés par des concurrents.

Cette situation de compétition vis-à-vis des entreprises concurrentes l'incite à appliquer une stratégie concurrentielle lui permettant de se différencier des autres et d'accroître sa part de marché.

Ainsi, la stratégie concurrentielle est capable d'obtenir à l'entreprise une position rentable et durable au milieu de son environnement concurrentiel.

* أستاذة مكلفة بالدروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر.

**ملخـــص:**

إن نجاح أو فشل المؤسسة مرتبط بشدة المنافسة لكون هذه الأخيرة تجعلها في حالة اللاأمن واللااستقرار، حيث يمكن لمنافسيها وفي أي وقت الاستحواذ على حصصها السوقية. ولمواجهة هذه المنافسة تجد المؤسسة نـفسها مجبرة على اعتماد استراتيجية تنافسية تسمح لها بالتميز عن المؤسسات المنافسة كما تسمح لها بزيادة حصتها في السوق. وهكذا، فباستطاعة الاستراتيجية التنافسية أن تمكّن المؤسسة من الحصول على مكانة رائدة ودائمة ضمن بيئتها التنافسية.

## 1 – مقدمـــة

قد يتبادر إلى أذهان الكثير سؤال مفاده: ما هو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر؟ وما هو السبب في الأداء المتميز والمتواصل لعدد من أشهر المؤسسات العالمية.

إن الإجابة تكمن في نجاح استراتيجيتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا، وهذه المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة في الصناعة التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

وبصفة عامة، إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم واحترام هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع المتغيرات الخارجية: السوق، التكنولوجيا، الخ. فعندما تعتمد المؤسسة على استراتيجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها، عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

## 1. استراتيجية المؤسسة

لقد حظي مفهوم الاستراتيجية بعدة تعاريف وأخذ العديد من المعاني، ارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي، وظهرت الاستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري انتقل بعد ذلك –بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية واحتدام شدة المنافسة– إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري.

### 1.1. مفهوم الاستراتيجية

لأهمية الاستراتيجية والمجالات[1] التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري وأعطوا تعاريف للاستراتيجية. ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والاستراتيجية من إسهامات نذكر ما يلي:

- يرى CHANDLER أن الاستراتيجية هي: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"[2]؛

- وبالنسبة لـ THIETART فإنها "مجموعة القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل والموارد وهذا بغرض الوصول إلى هدف معين"[3]؛

- كما ينظر ANSOFF للاستراتيجية على أنها "مجموعة من مجموع القرارات التي تسير سلوك المؤسسة"[4]. ويقصد بالقرارات تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، أين تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه المتغيرات[5]؛

- وارتباطا بالبيئة وفي صورة لمحاولة التحكم في مصير المؤسسة، مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة، وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى، يمكن التعبير عن الاستراتيجية على أنها: "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة، ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"[6]. وتعبر كذلك عن "تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الاختيارات البعيدة المدى"[7].

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المؤسسة.

زيادة على هذا فإن معظم التعاريف تؤكد على أن الاستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق[8]. ومما يؤكد ذلك تعريف الاستراتيجية لـ PORTER إذ يقول: "الاستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع"[9].

ففي حالة المؤسسة، فالاستراتيجية قائمة حول شبكة متصلة بأعمال وموجهة للوصول إلى أهداف وذلك بتنسيق وتوجيه الموارد. فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي[10] الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار والحصول على مردودية جيدة[11].

نستنتج أن الاستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهي على أنواع، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، وهذا ما تتضمنه النقطة التالية.

## 2.1. الاستراتيجيات التنافسية

### 1.2.1. أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

- استراتيجية الرائد[12]؛
- استراتيجية المتحدي[13]؛
- استراتيجية التابع[14]؛
- استراتيجية المتخصص[15].

**أ. استراتيجية الرائد**

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي[16]:

✓ **رفع الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الاعتبار لحصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين

جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج؛

✓ **حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية. ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛
- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
- الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛
- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛

- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

✓ **توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

**ب. استراتيجية المتحدي**

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية[17]:

✓ **استراتيجية التخفيض:** تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛

✓ **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛

✓ **استراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنويع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛

✓ **استراتيجية الابتكار:** أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛

✓ **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛

✓ **استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع:** قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛

✓ **استراتيجية تقليص التكاليف:** القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التموين الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛

✓ **استراتيجية الاستثمار في الإشهار:** يمكن للمؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

### جـ. استراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ

على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

**د. استراتيجية المتخصص**

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية[18]:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

**2.2.1. الاستراتيجيات العامة للتنافس**

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي[19]:

أ. **طريقة التنافس:** وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، الخ.؛

ب. **ميدان التنافس:** ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛

جـ. **أساس التنافس:** ويشمل على الأصول[20] والمهارات[21] المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛
- استراتيجية التميز؛
- استراتيجية التركيز.

### 1.2.2.1. استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي[22]:

- وجود طلب مرن للسعر، فأي تخفيض في السعر –مع المحافظة على الجودة– يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

بالإضافة إلى استعمال معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية[23].

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف[24]، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار[25] في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها. وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

### 2.2.2.1. استراتيجية التمييز

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها[26].

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا[27]:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
- تكنولوجيا مميزة؛
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع[28].

### 3.2.2.1. استراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا). فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين[29]:

أ. **التركيز على أساس التكاليف**: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

ب. **التركيز على أساس التمييز**: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة تنافسية وفي الحفاظ عليها[30].

ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

**الجدول 1: الاستراتيجيات التنافسية الثلاث**

| | | الاستراتيجية التنافسية | الميزة التنافسية |
|---|---|---|---|
| حجم السوق المستهدف | جميع قطاعات السوق | القيادة في التكلفة | إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها. |
| | | التمييز | إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. |
| | قطاع معين من السوق | التركيز | إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. |

المصدر: السيد غراب ك.، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ص. 120، -بتصرف-.

إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، فما معنى هذه الأخيرة ؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول عليها ؟

## 2. الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي أواخر السبعينات[31] من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها[32]:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة استراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها؛

- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفعا قويا للتجديد والابتكار؛

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج.

### 1.2. أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- التكلفة الأقل: بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛

- تمييز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع[33].

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملُّك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل

للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة 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.

ولكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية ؟

### 2.2. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

أ. **الابتكـــــار**: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ضل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق – أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج– بل تعدى إلى

المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين المستمر[34].

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية[35]. وكذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة[36].

فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرس ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية[37].

**ب. الزمـــــن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية[38] 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[39]:

- 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[40]؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

**جـ. المعرفـــــة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد[41]، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي[42]:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛

- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛

- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

وتقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟، وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها ؟

### 3.2. أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة، نجد[43]:

أ. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي[44]،

طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

**ب. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

**جـ. تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ.؛

**د. التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

**الخاتمة**

تشتمل الاستراتيجية على الأهداف، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها في ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد، فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية الطويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، وهي التي تدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة.

حيث يمكن للمؤسسة من اختيار الاستراتيجيات التنافسية مع مراعاة القوى التنافسية، والتي حددها PORTER بثلاث استراتيجيات أساسية وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز.

وتتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظتها وتأكيدها للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

## الهوامـــش والمراجع

[1]. المجال الإداري وقبله العسكري حيث أن الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى شطرين، فالشطر الأول "Stratos" ويعني "الجيش"، أما الشطر الثاني "Agos" ويعني "أقود"، أي كلمة استراتيجية تعني "أقود الجيش". فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده CLAUSEWITZ أنه: "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي".

[2]. دادي عدون ن.، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص. 8

[3]. THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill édition, deuxième édition, p.1.

[4]. ANSOFF I., (1976), Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, p. 110.

[5]. سيد خطاب ع.، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، ص. 37

[6]. أبو قحف ع.، (1997)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، ص. 17

[7]. أبو قحف ع.، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 19

[8]. MARSHESNAY M., (1995), Management stratégique, Ed. Eyrolle université, p. 183

[9]. PORTER M., (1997), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p. 11

[10]. Une avance concurrentielle

[11]. KARLÖF B., (1990), La stratégie des affaires, Ed. O.P.U, Alger, p. 143

[12]. La stratégie du leader

[13]. La stratégie du challenger

[14]. La stratégie du suiveur

[15]. La stratégie du spécialiste

[16]. KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, op. cit., pp. 262-266

[17]. Ibid, p. 275

[18]. Ibid, p. 276

[19]. خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 74

[20]. الأصل: يعبر عن كل ما تملكه المؤسسة مثل: الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين

[21]. المهارة: يعبر عن كل ما تقوم به المؤسسة مثل: الإعلان أو التصنيع بجودة عالية ويتصف بأداء أفضل من المنافس

[22]. خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 284

[23]. السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194

[24]. PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 26

[25]. N'est pas viable

[26]. Ibid, p. 152

[27]. السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194

[28]. خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 286

[29]. PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 27

[30]. Ibid, p. 31

[31]. من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، ثم تم انتشارها بشكل واسع في الثمانينات على يد PORTER من خلال كتاباته بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية

[32]. الشربيني ع.، (1996)، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"؟، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 1

[33]. كاريش ص.، (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص. 23

[34]. عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999)، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 9

[35]. مجلة الإداري.، (أفريل 2000)، المجلد26، العدد4، ص. 77

[36]. مجلة الإداري.، (ماي 2000)، المجلد26، العدد5، ص. 92

[37]. TEHAMI A., (Mars 1999), "La flexibilité des stratégies et l'innovation une nécessité pour la survie de l'entreprise", La lettre d'information de la chambre algérienne de commerce et industrie, Liccal N° 89, p. 9

[38]. عبود نجم ن.، (مارس 1997)، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 11

[39]. خليل ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 18

[40]. ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه

[41]. السيد غراب ك.، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مرجع سبق ذكره، ص. 29

[42]. عبود نجم ن.، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، مرجع سبق ذكره، ص. 11

[43]. خليل ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 98،99

[44]. C.A.O. : Conception Assistée par Ordinateur