

التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال

غول فرحات*

Résumé :

Le nouveau monde des affaires oblige les entreprises a créer et développer des nouvelles opportunités et avantages concurrentielles ; d'après une vision créative de l'avenir et des domaines d'activités, ainsi d'explorer les moyens nécessaire qui guide l'entreprise vers l'exploitation optimal de ces occasions.

ملخص:

إن عالم الأعمال الجديد وللمجالات النشاط، ومنه استكشاف يلزم المؤسسات إنشاء وتطوير الوسائل الضرورية التي تقود فرص ومزايا تنافسية جديدة، من المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل لهذه خلال نظرة إبداعية للمستقبل الفرص.

مقدمة:

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال، حيث أولته المؤسسات أهمية بالغة (مؤسسات عالمية - مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، وقد بدأ يظهر جليا في مجال الأعمال والاقتصاد والمال في العقود الأخيرة (تقريبا منذ منتصف الثمانينات). وتختلف مضامين التنافسية وفحواها من مفكر لآخر بحسب مستوى التحليل (التنافسية على مستوى المؤسسة، التنافسية على مستوى

* أستاذ محاضر صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

الصناعة، التنافسية على مستوى الدولة)، وبالأخص في ظل وجود عالم أعمال جديد يتطلب سمات جديدة للتنافسية لابد أن تتمتع بها المؤسسات. وعليه سنتناول في هذا المقال جانب التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فماذا يعني هذا المفهوم، ما هي المتغيرات العالمية التي عجلت بضرورة الأخذ به؟ ما هي أنواعه؟ ما هي عناصر التنافسية الجديدة؟ هذه العناصر وغيرها سيتم تحليلها بشيء من التفصيل .

1- خصائص عالم الأعمال الجديد:

تتعدد الخصائص التي تميز عالم الأعمال في الوقت الراهن، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي(1):

« التحول من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية أنشأتها المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية؛

« التحول من تشريعات وضوابط حكومية محلية إلى تشريعات وضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية، الأمر الذي يحد من سيطرة صانع القرار الوطني والسيادة الوطنية؛

« التحول من مؤسسات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى مؤسسات متحالفة (التحالفات الإستراتيجية)، مما يدعم تنافسية وقوة هذه المؤسسات في مواجهة مخاطر بيئة الأعمال الجديدة؛

« التحول من تقديم المنتجات (سلع وخدمات) يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاضم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر (رأس المال الفكري)، فضلا عن التحول من نظام إنتاجي تقليدي إلى نظام إنتاجي مرن؛

« تحول الزبائن من زبون محلي إلى زبون عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت؛

« تحول معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية (الأيزو) تضعها المنظمة العالمية للمواصفات (International Organization for Standardisation)؛

« التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، حيث فتحت المنظمة العالمية للتجارة وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي العديد من الأسواق الأجنبية بفعل سياساتها المختلفة، مما فرض على المؤسسات التفكير عالمياً لاستغلال الفرص ومواجهة المنافسة.

نستنتج بأن عالم الأعمال في الوقت الراهن أصبح بمثابة خريطة سياسية اقتصادية وتكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج إلى من يحسن قراءتها والتفاعل معها بذكاء، ويرتبط هذا التفاعل ونجاحه بصفة كبيرة بتنافسية المؤسسة، مواردها البشرية منتجاتها، استراتيجياتها، تكاليفها، تكنولوجياتها...

2- مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة: تعتبر المؤسسة أحسن مستوى لتطبيق أو التعرف على مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليست الدول، وحسب مختلف الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، فإن المؤسسة التنافسية تتميز بتواجد أربعة معايير أساسية هي(2):

- الربحية،
- والتميز،
- والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية،

- والمساهمة في النمو المتواصل.

فيما يتعلق بالربحية فتعني قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متواصل، بينما التميز فيتعلق بنجاح المؤسسة في تحقيق الفارق عن المؤسسات الأخرى من خلال تمييز المنتجات أو انخفاض التكاليف، في حين أن التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية يعني زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي. ويقصد بالمساهمة في النمو المتواصل زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي والمحافظة على هذه الزيادة. فضلا عما سبق ذكره فإن التنافسية قد تتضمن شقين أساسيين(3):

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع.

الثاني: القدرة على مغازلة مؤثرة للزبائن تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم.

لابد من الإشارة إلى أن النجاح في الشق الثاني من التنافسية متوقف على النجاح في الشق الأول، وانطلاقا من هاذين المفهومين للتنافسية سنتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية.

1.2- تعاريف عامة للتنافسية:

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفا محددا مع دراسة مكوناته، بقي مفهوما مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل

أو خارج المؤسسة تحدد خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية. ومع كل الغموض التي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال، إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية

تعرف التنافسية على أنها (4): "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد". يتضح لنا من خلال هذا التعريف أولاً وقبل كل شيء بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم منتجات ذات جودة عالية (5) مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو والاستمرار. علماً أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية.

كما تعرف التنافسية على النحو التالي (6): "التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين".

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج بأن المؤسسة تعتبر ذات تنافسية إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر، والتي من بينها السعر، الجودة، آجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما

بعد البيع...، وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة.

فضلا على ذلك نجد بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، وعلى هذا الأساس تعرف المؤسسة التنافسية بأنها(7): " تكون قادرة على الحفاظ باستمرار (بصفة دائمة) وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها. "

أهم ما نستشفه من هذا التعريف، خاصة بالنسبة للشركات العملاقة والطموحة هو أنها لا تتوقف على الافتخار والاكتفاء بمركزها التنافسي الحالي، بل تسعى جاهدة وباستمرار تحسين هذا المركز بصفة دورية بتتبع كل صغيرة وكبيرة في السوق، من ناحية أذواق ورغبات المستهلكين، المنافسة والقوانين...أي بصفة عامة مراعاة التدفق المستمر والتأثير الناجم عن المتغيرات البيئية التي يعرفها الاقتصاد العالمي.

كما نجد بعض التعاريف للتنافسية تركز على التكلفة، وهو الشعار الذي رفعته B.C.G (8)، حيث ينص تعريفها للتنافسية على ما يلي(9): "المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل".

لابد من الإشارة إلى أنه في عصرنا الحالي وفي ظل المتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي، رغم ما للتكاليف من أهمية في إعطاء قدرة تنافسية للمنتج وللمؤسسة، لم تعد التكلفة كافية لضمان ربح المعركة التنافسية إلا باكتساب مؤشرات أخرى، وعليه نجد بعض التعاريف للتنافسية

تركز على المركز التنافسي للمؤسسة وعوامل تحسين هذا المركز (10) :
 "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل
 من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية
 الوصول إلى مركز تنافسي أو ما يطلق عليه (Competitive edge)، وتستطيع
 الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة (11)"

إذن يمكن القول بأن الضغوط المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة والتي
 تسبب لها انخفاض حصتها السوقية محليا وعالميا، بفعل انفتاح الأسواق
 والتجارة العالمية، دفع بالمؤسسات تبحث عن أنجع السبل والوسائل التي
 تسمح لها بتحسين تنافسيتها، وبالتالي الحفاظ والبقاء في السوق ضمن
 حظيرة الأقوياء، وهذا بالطبع لا يتأتى إلا بالمزج بين مختلف
 العناصر (الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام
 بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات في المصانع، درجة مهارة
 العمال، ..).

كما تعرف التنافسية على أنها (12): "القدرة على بيع ما ينتج"، ويظهر
 جليا بأن هذا التعريف غير واف ولا يبين لنا المعنى الحقيقي للتنافسية،
 نظرا لاقتصاره على قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها، مهمة بذلك كيفية
 البيع والنتائج المترتبة عن البيع (المردودية، ربح، خسارة...) ومدى رضا
 المستهلك عن هذه المنتجات، وهل وصلت إليه في أحسن الظروف، في
 الوقت المناسب، بالسعر المناسب، في المكان المناسب وبالمواصفات
 المناسبة...إلى غير ذلك من المواصفات والمؤشرات التي يجب أن تتوفر في
 منتجات القرن 21 حتى تكون قادرة على المنافسة.

نصل في الأخير إلى نتيجة هامة وهي أن التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، سواء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، رقم الأعمال...، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، ولعل أهمها تتمثل في التكلفة، الجودة الشاملة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية واتباع الاستراتيجيات الهجومية...إلخ.

2.2- تعريف التنافسية من وجهة نظر المسيرين:

إذا كانت المفاهيم السابقة للتنافسية عبارة عن تعاريف عامة، نوضح بصفة جيدة معنى التنافسية نظريا كما تبين الفكرة الأولية لهذا المصطلح، إلا أنها لا تعتمد على المعايير الدقيقة لقياس وتشخيص التنافسية في المؤسسة، وعليه يطرح السؤال التالي: ما هي المعايير التي يعتمد عليها للحكم على مؤسسة بأنها تنافسية؟

للإجابة على هذا السؤال تم التوصل إلى تقسيم هذه المعايير إلى مرحلتين حسب سير المؤسسات (13)، ومن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات وذلك بتحليل التقارير السنوية لمجالس الإدارة من جهة والمحادثات مع مسيري المؤسسات من جهة أخرى.

1- تحليل التقارير السنوية لمجالس الإدارة: من خلال الدراسة والتحليل لـ 32 تقرير لمجالس الإدارة، تبين بأن معايير قدرة تنافسية المؤسسة من خلال خطابات 31 مؤسسة، وذلك في جوان من سنة 80/81، وذلك أمام الجمعيات العامة للمساهمين، حيث كل مسير أو مؤسسة تبدي رأيها حول المعايير التي تعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، ويمكن أن تكون الإجابة

صادرة عن أكثر من مسير واحد في نفس المؤسسة كما يوضح ذلك الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): المعايير المعتمد عليها لتحديد القدرة على المنافسة من طرف المسيرين لمجموعة من المؤسسات حسب تقارير الإدارة

المعيار	عدد المؤسسات	عدد المرات
مردودية الأموال المستثمرة	18	33
تكاليف/أعباء الهيكلية- الضغط على المصاريف الإنتاجية (متضمنة الخدمات)	19	49
الوضعية في السوق/ التمويل	19	31
النمو/التوسع	21	51
المرونة (ليونة-تكيف)	17	40
التحفيز/نوعية الفرق	12	16
المعرفة/الكفاءة الصناعية	8	11
البحث/الإبداع	9	13
جودة الخدمة المقدمة للزبائن	14	33
التحفيز، جودة الفرق	8	13

SOURCE: Roger ercerou "Entreprise gestion et compétitivité", Ed. Economica, 1984, P45

نستنتج بصفة عامة بأن المسيرين يعتمدون في تعريفهم للتنافسية على مجموعة من المعايير، تصل إلى 10 معايير، تأخذ بالحسبان المعايير المالية والمعايير غير المالية، مثل وضعية المؤسسة في السوق، النمو، البحث والتطوير، التحفيز، فرق العمل...، كما نلاحظ من خلال التقارير بأن الإجابات تركز بصفة أكثر على بعض المؤشرات أكثر من الأخرى، مثل الوضعية في السوق، حيث كانت الإجابة من 21 مؤسسة بـ 51 إجابة، وهذا دليل على أن المؤسسة التي لديها مكانة مرموقة في السوق باكتسابها

حصة سوقية معتبرة لدليل قاطع على أنها مؤسسة تنافسية وقادرة على التدويل والعولمة، هذا دون أن ننسى معايير أساسية أخرى مثل التكاليف، حيث كانت الإجابة من 19 مؤسسة بـ 49 مرة، وعليه فهذا دليل على أن التكلفة تبقى لها مكانة حساسة في المعركة التنافسية، رغم كل المستجدات والمتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال.

2- محادثات مع الإدارات العامة للمؤسسات: وقد تركزت هذه المحادثات حول ثمانية معايير، والمطلوب من الإدارة هو إعطاء علامة لكل معيار حسب أهميته بالنسبة للمؤسسة، ونراوح العلامة بين 0-10 حيث:

- علامة 0 تعني بأن المعيار غير مهم.

- علامة 10 تعني بأن المعيار مهم.

لقد أجريت هذه الدراسة على حوالي 30 مؤسسة (14)، منها مؤسسات صناعية، خدمية، تجارية، وهو ما يوضحه الجدول رقم (2)، منها على 20 مؤسسة صناعية، 5 مؤسسات تجارية و 4 خدمية.

الجدول رقم (2): العلامة المعطاة لكل معيار للقدرة التنافسية للمؤسسة من قبل المسيرين لـ 28 مؤسسة

التنافسية	مجموع النقاط (على 280)
الوضعية في السوق	204
المرونة	204
المعرفة	207
نوعية الخدمة (الجودة)	224
التكاليف	222
الإنتاجية	212
المردودية	217
التحفيز - المناخ الاجتماعي -	221

بتصرف Source: Roger Percerou, OP CIT, P 48

نستنتج بأن مختلف المعايير وبالنقريب لديها نفس الأهمية في الحكم على تنافسية المؤسسة، رغم وجود بعض الفروقات البسيطة بالنسبة لبعض المعايير التي تبدو أكثر ترددا على السنة المسيرين وغيرهم من المختصين في المجال، مثل نوعية الخدمة (الجودة)، التكاليف والتحفيز التي تأتي في مقدمة المعايير بأكثر من 220 علامة، وحقيقة فهي عناصر فعالة وحساسة وضرورية في عصر العولمة الاقتصادية، فالمستهلك دائما يركز على الجودة، بل الجودة الشاملة وبأقل التكاليف والأسعار ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من عمال محفزين ويعملون في مناخ اجتماعي مريح، وبأقل درجة تأتي المردودية والإنتاجية، ولكن بالطبع هذين المعيارين لا يمكن التوصل إليهما دون تنافسية وتوفر المعايير الثلاثة الأولى في الترتيب.

من خلال تحليل تلك الأرقام يمكن أن نخلص إلى النتيجة التالية وهي أن هناك ستة معايير تترتب (تنظم) حول محاور تسمى العامل الأول والعامل الثاني وهي (15):

العامل الأول: محاور العامل الأول ويأخذ بالحسبان معايير ذات طبيعة كمية منها:

• التكاليف؛

• الإنتاجية؛

• مردودية الأموال المستثمرة.

العامل الثاني: تأخذ محاور العامل الثاني بالحسبان معايير أكثر نوعية ومنها:

• المناخ الاجتماعي للمؤسسة وتحفيز الأفراد؛

• نوعية الخدمة المقدمة للزبون؛

• مرونة (تكيف) المؤسسة.

النتيجة المتوصل إليها من خلال الطرح السابق بأن بعض المسيرين يرون بأن تنافسية المؤسسة على المدى الطويل تتعلق أساسا بمعايير كمية من طبيعة مالية، بينما الصنف الثاني من المسيرين ينظرون إلى التنافسية على أنها مرتبطة أساسا بمعايير نوعية.

بناء على ذلك فإن النتيجة النهائية هي أن هناك ترابطا كبيرا بين النظرتين، وأنهما متكاملتين ولا يمكن الفصل بينهما، فالمعايير المالية ضرورية ولكنها غير كافية لتشخيص القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، والتي تتطلب رؤية استراتيجية وبعد النظر بالتركيز على العناصر غير المادية، كالبحث عن النمو، البحث والتطوير، تكيف المؤسسة وتحسين

جودة خدماتها، وبالتالي استنتاج التعريف التالي للتنافسية(16): "التنافسية تعني بالنسبة لمؤسسة ما، قدرتها على مواجهة التنافس وربح الحصص في السوق وتحقيق الأرباح." فالمؤسسة بذلك تبحث عن رفع حصتها السوقية وربح أسواق جديدة ...، ولكن دون إهمال عامل الربح الذي يضمن للمؤسسة مزاولة نشاطاتها بأكثر طموح وتطلع ولو أنه في بعض الأحيان المؤسسات الكبيرة تضحي بالأرباح وتفضل الاستمرار كاستراتيجية لمواجهة المنافسة على المدى القصير ثم بعد تحسن أوضاعها تبدأ تدريجيا التفكير في الأرباح، لأن المؤسسة التي أثقلتها التكاليف الضخمة من المستحيل عليها التفكير في معايير النوعية، بل تسعى جاهدة لتخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق المردودية والأرباح، وبعد تحقيقها لذلك يبدأ تفكيرها في أمور ومعايير أكثر نوعية.

هناك دراسة ميدانية أخرى، تم التطرق من خلالها إلى تحليل التنافسية بإجراء الدراسة على 80 مؤسسة، منها 27% كبيرة و 73% متوسطة، وبعد الدراسة والتحليل واستغلال البيانات الخاصة بالدراسة، تم التوصل إلى استنتاج التعاريف التالية للتنافسية(17):

- تعاريف مرتبطة بعوامل التنافسية؛
- تعاريف ذاكرة للسوق (Evoquant)؛
- تعاريف يمكن اعتبارها كموقف.

أ- التعاريف المرتبطة بعوامل التنافسية: أثبتت نتائج الدراسة بأن 70% من مسؤولي المؤسسات يعرفون التنافسية مقارنة بالعوامل، فمثلا شركة إنتاجية في منطقة ليون (LYON)، توظف 1000 عامل، عرفت التنافسية على أنها: "عرض أحسن منتج أو خدمة بأقل تكلفة." أما مؤسسة أخرى لصناعة

النسيج فتشير إلى مفهوم التنافسية بأنه: " إنتاج أحسن نوعية بأحسن سعر"، وبصفة عامة فقد كانت الأجوبة متأرجحة بين العوامل التالية المبينة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3):عوامل التنافسية حسب الترتيب

العوامل	الإجابات
السعر	67.5%
الجودة	58.75%
التكلفة	33.75%

Source: Roger Perceyrou, OPCIT, P53

نستخلص بأن السعر من أهم عوامل التنافسية للمؤسسة بالنسبة للعديد من المسيرين، تليه الجودة ثم التكلفة، إلا أن هذه العناصر الثلاثة قد لا تكون كافية في ظل التحولات التي يعرفها عالم الأعمال في عصرنا الحالي من تطور تكنولوجي، اقتصادي، سياسي وتجاري، وبالتالي تحتاج إلى تدعيم بعوامل أخرى..

ب- التعاريف الذاكرة للسوق: مما لا شك فيه أن التنافسية لها علاقة وطيدة بالسوق، فلا يمكن الحديث عن التنافسية من دون سوق، ولا حديث عنها كذلك من دون منافسة، التي تعتبر كمرجع لمعرفة مكانة المؤسسة في السوق، ولكن لا يكفي تواجد المؤسسة في السوق وإنما يتحتم عليها الحصول على أوراق رابحة (Atouts) من أجل ضمان ربح المعركة التنافسية، وبناء على ما سبق نجد العديد من المسيرين يركزون عند محاولتهم معرفة مدى تنافسية المؤسسة على الحصة السوقية ومدى ارتفاعها أو انخفاضها، وبالتالي معرفة مكانة المؤسسة في القطاع أو المهنة التي تنشط فيها.

ج- التنافسية كموقف: تعتمد هذه النظرة على محاولة فهم وإدراك بسلوكية المؤسسة، هل تريد أن تكون تنافسية، أو هل يجب أن تكون تنافسية، لأن العديد من المؤسسات تنظر للتنافسية نظرة تشاؤمية وانتحارية ويعتبرونها كقيد في طريقهم، وفي هذه الحالة حركات المؤسسة تكون ظرفية تسعى من خلالها إلى تحسين نتائجها على حساب المنافسين، أما بعض المؤسسات فترحب بالتنافسية وتعتبرها دافعا حقيقيا ومنتشطا ومحفزا، ويزيد من عزيمه المؤسسة نحو الانتصار والعمل أكثر من أجل الوصول إلى الأحسن في المستقبل، وهذا على مختلف المستويات في المؤسسة.

في الأخير نستنتج بأن مفهوم التنافسية غير محدد، ويجمع بين سلة من العناصر تتكامل فيما بينها، سواء تعلق الأمر بالمردودية (سعر، تكلفة، جودة) أو بالمقارنة مع المنافسين، لأن هذا ضروري وأكد في عصر العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق العالمية، الذي يحتم على المؤسسة متابعة منافسيها ومقارنة نتائجها بنتائج المنافسين من أجل إعداد استراتيجية هجومية مستقبلا، قد تجعلها رائدة في سوقها وترفع من حصتها السوقية، وهذا طبعاً دون إهمال ضرورة اتخاذ المؤسسة مواقف حاسمة ورسالة موحدة وهدف واضح تسعى إلى تحقيقه، مع قبول المنافسة كمبدأ من مبادئ الاقتصاد الحر التي تعمل فيه المؤسسات العالمية، والذي يحتم على المؤسسات تقبل مفهوم التنافسية والعمل على اكتساب مكانة مرموقة في السوق من خلال التسيير الفعال والاعتماد على المؤشرات التي تعطيها القدرة على المنافسة.

3- التنافسية في نظام الأعمال الجديد: لم تعد التنافسية الجديدة مجرد محاولة للتفوق على سلع وخدمات المنافسين أو احتلال موقع في السوق وزحزحة المنافسين، أو ربح بعض زبائن المنافسين...، بل تأخذ أبعادا مختلفة تركز أساسا على (18):

- إيجاد وتنمية الفرص الجديدة والسيطرة عليها من خلال تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل والمجالات التنافسية الجديدة (تطوير سوق جديد أكبر وأفضل)؛

- اكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص واستثمار تلك المجالات قبل المنافسين (السبق إلى استثمار الفرص)؛

- البحث عن الفرص الهائلة (العملاقة)، وهي تلك الفرص المرتبطة بإمكانيات إنتاجية وتسويقية تستثمر التكنولوجيات المتجددة والقادرة على تغيير شكل الحياة تماما.

ومنه فإن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هي متطلبات ومبادئ التنافسية الجديدة ؟

1.3- مبادئ التنافسية الجديدة: يمكن تلخيص أهم المبادئ التي يعتمد عليها المفهوم الجديد للتنافسية فيما يلي (19):

« إن المستقبل لا يعتبر امتدادا للماضي (عدم الاكتفاء والوقف عند النجاحات السابقة)، بل لابد من محاولة صنع المستقبل وعدم الانتظار للبحث عن مكان؛

« المنافسة الحقيقية هي على الفرص أي على السوق الذي لم يحدث بعد، وليس على حصة في السوق الحالية، أي تعظيم حصة المؤسسة

في السوق المنتظرة (الفرص المستقبلية) باستثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للمؤسسة؛

← تتخذ التنافسية الجديدة شكل المواجهة الشاملة بين مؤسسة وأخرى أو بين مجموعة من المؤسسات ومجموعة أخرى أو بين صناعة وأخرى، بل تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المؤسسة المنتجة للسلعة لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المؤسسة المنتجة للسلعة المنافسة؛

← تعتمد التنافسية الجديدة على التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات التي يتم توظيفها جميعا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى في مواجهة المنافسة؛

← تحفز التنافسية الجديدة عملية إبداع قدرات متطورة للمؤسسة لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية لمواجهة القدرة التنافسية للمنافسين؛

← تحتاج التنافسية الجديدة ليس فقط لعامل السرعة والقدرة على ضغط الوقت لضمان الوصول إلى الزبون قبل المنافسين، ولكنها تحتاج أيضا إلى استثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة التي يستغرق ابتكارها وتطويرها ووضعها موضع التطبيق فترات طويلة نسبيا (لأبد من النفس الطويل والمثابرة لاستغلال الفرص المستقبلية)؛

← تحدث التنافسية الجديدة في مجالات غير منضبطة ولا محددة تحديدا واضحا نتيجة لعدم اكتمال الشروط والقواعد وعدم وضوح الأطراف الفاعلة في الموقف (صناعة المعلومات والتطورات المتلاحقة في شبكة الإنترنت واستخداماتها المختلفة).

2.3- مراحل تشكيل التنافسية الجديدة: تمر التنافسية الجديدة بمراحل متعددة، تساهم في تراكم القيمة التنافسية للمؤسسة، ويتطلب ذلك وقتاً ويتطلب تخطيطاً ومتابعة، وأهم هذه المراحل:

أ- مرحلة دراسة وتفهم الظروف وطبيعة التنافسية الجديدة وتأثيراتها على المؤسسات؛

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي، من خلال تكوين رؤية مستقبلية وتصور الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر في المستقبل؛

ت- مرحلة بناء القدرة الأساسية، وتتضمن تحريك عوامل التغيير والتطوير في المؤسسة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الجديدة الأساسية اللازمة لاستثمار الفرص المستقبلية؛

ث- مرحلة توظيف القدرة التنافسية، تتمثل في تخطيط أساليب اختراق الفرص الجديدة واستثمار القدرة التنافسية للمؤسسة لتحقيق الاتصال الفعال مع الزبائن والتميز على المنافسين في إطار مخاطر محسوبة.

3.3- التنافسية نظام متكامل: إن تنمية التنافسية في المؤسسة لا يجب النظر إليها بصفة منفردة (كل عنصر على انفراد)، بل لابد من النظر إلى الكل وإلى التكامل الموجود بين مختلف مكونات التنافسية، خاصة إذا علمنا بأن تنافسية المؤسسة تتكون من عدة عناصر يلخصها الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للمؤسسة
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية (عائد المنافسة أعلى)	1- قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.
	3- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والامكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.
	4- قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.
	5- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى الزبائن لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.
	6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.
	7- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

على السلمي: " نموذج قياس الفجوة التنافسية "، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة حول: " الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية "، الإسكندرية 31/30 أكتوبر 1996، ص12

نستنتج بأن تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على تكامل العناصر السالفة الذكر في الجدول رقم (04)، باعتبارها مدخلات النظام، ثم المعالجة تتم من خلال الأنشطة المختلفة المتمثلة في التخطيط والتصميم، التطوير والتحسين التكنولوجي، التنسيق والتوجيه... من أجل الوصول إلى مخرجات تتمثل في مستوى معين من القدرة التنافسية، كما يبين ذلك الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية

مدخلات:	أنشطة:	مخرجات:
-تكنولوجيا.	- تخطيط وتصميم.	مستوى معين من القدرة التنافسية
-موارد بشرية.	- تطوير وتحسين	
-موارد معلوماتية.	-تكنولوجي.	
-موارد مادية ومالية.	- تنسيق وتوجيه.	
-قدرات تنظيمية وإدارية.	- أداء إنتاجي وتسويقي.	
-قدرات إنتاجية.	- اتصالات وتفاعل مع	
-قدرات تسويقية.	الزبائن والموردين	
-أهداف ورؤى مستقبلية عن	والمنافسين.	
الفرص الممكنة.	- متابعة وتقييم.	

علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية مرجع سبق ذكره، ص17

نستنتج من خلال هذا الشكل الذي يظهر التنافسية كنظام ما يلي (20):

(1) إن مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة هو محصلة للتفاعل بين ما يتوفر لها من موارد وإمكانيات وما تقوم به من أنشطة تهدف إلى تحويل واستثمار وتوظيف تلك الموارد والإمكانيات، أخذا بالاعتبار الظروف والمتغيرات السائدة في البيئة التنافسية (السوق).

(2) إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانات المتاحة) كما ونوعا وذلك باتباع استراتيجية تهدف إلى تعظيم عائد الموارد المتاحة على النحو التالي:

- تركيز الموارد على الأهداف الاستراتيجية؛
- تحقيق تراكم فعال من الموارد الأساسية؛
- مزج طاقات موارد معينة بطاقات موارد أخرى مكملتها لتحقيق قيمة أعلى للموارد؛
- اتمحافظة على الموارد؛
- استعادة الموارد بتخفيض الفترة الزمنية بين استخدامها والحصول على العائد منها.

(3) إن تحقيق القدرة التنافسية الأعلى في نظام الأعمال الجديد يتم من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تباشرها المؤسسة، بفعل تحسين وتبسيط وترشيد العمليات وخفض ما يبذل فيها من جهد ووقت وما تستنفذه من موارد وتكاليف وتنسيقها لإحكام الترابط والتناسق ومنع التداخل أو التناقض فيما بينها ومن ثم تعظيم العائد منها والمتمثل في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين، ومن بين الأساليب التي تسمح بذلك:

- إعادة هندسة العمليات؛
- إعادة الهيكلة؛
- تحديد وتصغير الحجم؛
- إدارة الجودة الشاملة؛
- التطوير التنظيمي.

خاتمة وتوصيات:

- ❖ من سمات عالم الأعمال الجديد التعقيد وكثرة التغيرات وسرعتها، مما خلق صعوبات للمؤسسات.
- ❖ على المؤسسات اليقظة في تتبع هذه التغيرات باستمرار إذا أرادت الحفاظ على مكانتها في السوق ومعرفة المزايا التنافسية التي يجب اكتسابها للتفوق على المنافسين: مزايا الجودة، التكلفة، السرعة...
- ❖ تركز التنافسية في نظام الأعمال الجديد على تنمية فرص هائلة وعلاقة جديدة والسيطرة عليها من خلال رؤية مستقبلية لمجالات التنافسية الجديدة.
- ❖ تعتمد مبادئ التنافسية الجديدة بالتركيز على المستقبل والمنافسة على الفرص التي لم تحدث بعد لتشمل كل إمكانيات المؤسسة مع وجود الترابط والتعاونية والسرعة، واستثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات التنافسية الجديدة التي تعتمد على الابتكارات ...
- ❖ التنافسية الجديدة تنطلق من الدراسة والفهم ثم التخطيط الاستراتيجي، لتصل إلى بناء القدرات الأساسية ثم توظيفها من أجل اختراق الفرص الجديدة في إطار مخاطر محسوبة.
- ❖ التنافسية الجديدة تعتبر بمثابة نظام له مدخلاته ومعالجتها للوصول إلى مخرجات تمكن المؤسسة من التنافس على الفرص الجديدة الهائلة التي تجني من ورائها المؤسسات السبابة أرباحا طائلة.

قائمة المراجعين:

- (1) أحمد سيد مصطفى " التنافسية في القرن الحادي والعشرين:مدخل إنتاجي "، الطبعة الأولى 2003، ص13-14 بنصرف
- (2) منى طعيمة الجرف "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي"، أوراق اقتصادية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19 أكتوبر 2002، القاهرة، ص9
- (3) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص15
- (4) فريد النجار " المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص11.
- (5) الاستراتيجيات الهجومية، الجودة، الابتكار والتجديد تعتبر من أهم مكونات القدرة التنافسية في مواجهة تحديات القرن 21، حيث التطور التكنولوجي المذهل أدى إلى قصر دورة حياة المنتجات وبالتالي سرعة تعويضها بالابتكار...
- (6) Roger Percerou " Entreprise.Gestion et competitivite",Economica,1984,p7
- (7) Ibid,P44
- (8) Boston Consulting Group:BCG، مكتب استشاري للدراسات والتحليل الاستراتيجية بالولايات المتحدة الأمريكية.
- (9) Roger Percerou: OPCIT,P10
- (10) فريد راغب النجار " إدارة العمليات، والإنتاج والتكنولوجيا"، الإشراف للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص123.
- (11) تتمثل هذه الآليات عامة في: الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع، درجة مهارة العمال، أساليب الإدارة، الإنتاجية، ...
- (12) J.Mathis et autres " La compétitivité industrielle ", Dunod,1988,p7
- (13) Roger Percerou,OPCIT,P45
- (14) Ibid,P47

(15) Ibid,P49

(16) فريدريك شوالد " التحليل الجديدة "، مجلة معالم، اقتصاد وتجارة وعولمة، العدد الرابع، مارينو، ص92.

(17) لمزيد من التفاصيل، انظر Roger Percerou, p 51-53

(18) ماجي سمير جرجس، " دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية "، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص52 بنصرف.

(19) نفس المرجع، ص52-53

(20) نفس المرجع، ص 57