

أثر سلسلة القيمة على الميزة التنافسية (البناء والاستدامة)

The impact of value chain on competitive advantage (Creating and sustaining)

ط.د. فاتح قموم^{(1)*} أ. إسماعيل قرينات⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مخبر السياسات
التنموية والدراسات الاستشرافية، الجزائر.

f.kemmoum@univ-bouira.dz ⁽¹⁾ s.grinat@univ-bouira.dz⁽²⁾

تاريخ الاستلام: 2026/04/10؛ تاريخ القبول: 2026/06/03؛ تاريخ النشر: 2026/06/30

ملخص:

تعتبر الميزة التنافسية من أهم نقاط قوة المنظمة التي تُخطط لزيادة حصتها السوقية وضمان استمرار نشاطها، وهذا لا يتحقق إلا بإدراك أو وصول المنظمة لطريقة إنتاج الخدمة أو السلعة بطريقة تسمح لها بتحقيق خاصية غير قابلة للاختراق من طرف المنافسين، حيث أصبح مصطلح الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى صناع استراتيجيات المؤسسات.

إن إدراك الميزة التنافسية للمؤسسة من أهم الأسس في بناء استراتيجية لبقاء المنظمة في ميدان المنافسة، وهذا لا يكون إلا من خلال معرفة كيفية استدامة هذه الميزة على المدى القصير والبعيد

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية؛ خلق؛ الاستدامة وطريقة الإنتاج.

Abstract:

The competitive advantage known as the main strengths of firms, when firms planning to expand its market share and assure the continuity of its life, wherever can be done by discovering a new specific production process in order to achieve an impenetrable

advantage by rivals, whenever the term of competitive advantage become the core of firms strategies makers.

Indeed, the competitive advantage achievement is the central goal of firm's strategy, and this can be attained by sustaining a strong impenetrable competitive advantage in short or long term.

Keywords: competitive advantage, creating, sustaining and production process.

المقدمة:

تسعى مختلف المؤسسات للبقاء في السوق وزيادة حصتها السوقية من خلال الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في مختلف مراحل تحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا من خلال التعرف على نقاط قوتها واستغلالها في بناء ميزة خاصة بمنتجاتها بما يضمن تحقيق ولاء الزبون لها، والعمل على استدامتها بما يضمن الحفاظ على ريادة هذه المؤسسات في السوق.

وفي خضم تزايد المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع، كان ولا بد على المنظمة البحث عن طرق حديثة تضمن لها إمكانية تحقيق التميز في اختصاصها، وذلك من خلال المعرفة الدقيقة لأنشطتها الأساسية التي تلعب الدور الأساسي في حياة المنتج بصفة خاصة، وفي حياة المنظمة بصفة عامة.

إن تحقيق المنظمة للتميز في السوق، لا يكون إلا من خلال معرفتها للأنشطة الأساسية الخلاقة للقيمة لمنتجاتها ومعرفتها كيفية زيادتها والمحافظة عليها، دون إغفال أهمية الأنشطة التي تكون في منأى عن الأنشطة الخلاقة للقيمة، وعلى ضوء ما سبق طرحه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية كما يلي:

ما تأثير سلسلة القيمة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وكيف يمكن بناؤها والعمل على استدامتها؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم هذه الورقة إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بسلسلة القيمة وكيف يتم تقسيم أنشطتها؟

- كيف يمكن للمنظمة أن تتميز عن منافسيها؟
 - كيف للمنظمة أن تكسب ميزة مستدامة؟
 - ماهي الطرق التي تستخدمها المنظمة للدفاع عن وضعيتها التنافسية؟
- للإجابة عن هذه التساؤلات، تم الارتكاز على الفرضيات الآتية كإجابة وتصورات أولية لما نسعى الوصول إليه من خلال الغوص في تفاصيل الإشكالية الرئيسية للورقة البحثية:
- نقصد بسلسلة القيمة مجموع الأنشطة التي تدخل في إنتاج المنتج؛
- تسعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال تخفيض أسعارها؛
- تدافع المنظمة عن مكانتها في السوق من خلال زيادة تحسين جودة منتجاتها؛

تكمن أهمية البحث، في كونه يسلط الضوء على طرق تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تحليل نقاط القوة التي تتضمنها أنشطة المنظمة الخلاقة للقيمة لمنتجاتها المنافسة، وكذلك البحث في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية والسعي لبنائها واستدامتها ويكون هذا من خلال تناول الإطار المفاهيمي لكل من سلسلة القيمة والميزة التنافسية في المبحث الأول، وطرق بناء واستدامة هذه الميزة في المبحث الثاني.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات الظاهرة المدروسة والبحث في العلاقة بينهما ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من أجل قياس أثر المتغير والتنبؤ بمستقبل العلاقة والسعي إما لزيادة التأثير أو التقليل منها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لسلسلة القيمة والميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية حجر الأساس التي تركز عليه تنافسية المنتج للمؤسسة في السوق، والتي تسعى من خلال استراتيجيتها إلى تطوير هذه الميزة بما يحقق عدم اختراقها وتقليدها من جهة، والسعي باستمرارية لتحسينها بما يتوافق ومتطلبات السوق من جهة أخرى.

المبحث الأول: سلسلة القيمة

1- مفهوم سلسلة القيمة

تسمح سلسلة القيمة بتحليل نوع التكلفة وكذلك مصادر تنوع عروض المنظمة، تساعد

في تحديد عناصر خلق القيمة للزبون، وكذلك التفريق بين ما يجعل عرض المنظمة مميز.

سلسلة القيمة هي أداة ذات فائدة في تحديد دعائم التميز وإعادة صياغة العرض، تأتي الميزة التنافسية للمنظمة من خلال إمكانية استغلال بعض أنشطة الإنتاج الأساسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، أو بالأحرى ترتيب هندسة مجموع الأنشطة الأساسية بطريقة ناجعة.

- تسمح سلسلة القيمة بتحديد الأنشطة التي لها تأثير كبير في خلق القيمة الممنوحة للعميل، والتي تعكس التكاليف المهمة؛

- تعكس سلسلة القيمة مجموع الأنشطة المنجزة من طرف المنظمة من أجل منح منتج أو خدمة للمستهلك النهائي⁽¹⁾.

تعريف سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر

عرف بورتر سلسلة القيمة على أنها " مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة، تبدأ من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين، وتنتهي بتسليم المنتج النهائي للعملاء، فهي أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية⁽²⁾.

2. تصنيف أنشطة سلسلة القيمة

تعتبر المنظمة مجموعة من العمليات التي تقوم بها من أجل الوصول إلى المنتج النهائي، حيث تُقسّم هذه العمليات إلى سلسلة نشاطات، وتقسّم هذه الأنشطة إلى أنشطة أساسية تضيف قيمة للمشتري، وأخرى أنشطة ثانوية لا تضيف قيمة بقدر ما تضيفه الأنشطة الأساسية، وفيما يلي نتعرف على تقسيم أنشطة المنظمة.

تقسم أنشطة المنظمة من خلال التفريق بين الأنشطة التكنولوجية وتلك الاستراتيجية منها، أنشطة القيمة والتصنيف المحاسبي غالبا ما يكون نفسهم، التصنيف المحاسبي يجمع أنشطة متباينة التقنيات والتكاليف المنفصلة، والتي تعتبر كلها أجزاء للنشاط.

(1) nezha, d. A. (2018). chaine de valeur et strategies de concurrence sur l'industrie automobile. *Algerian busniess review*(13), p 372.

(2) عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب الملح لوطاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 02، السنة 2020، المجلد 14، ص 129.

تكتسب المنظمات الميزة التنافسية من خلال تصور طرق جديدة من أجل القيام بأنشطتها، مثل استخدام طرق جديدة، استخدام تكنولوجيا جديدة أو مدخلات مختلفة، المنظمة هي أكثر من مجموع الأنشطة.

الميزة التنافسية للمؤسسة هي نظام أو شبكة متداخلة ومرتبطة بروابط، تحدث هذه الروابط لما يؤثر قيام نشاط على تكلفة أو فعالية أنشطة أخرى، هذه الروابط دائما ما تخلق مقايضات خلال القيام بالأنشطة المختلفة التي يجب أن تكون على أحسن وجه، على سبيل المثال، زيادة تكاليف تصميم المنتج، زيادة تكلفة الأجزاء وزيادة التفتيش الكلي يمكن من تخفيض تكلفة خدمات ما بعد البيع، وعليه المنظمة يجب عليها أن تحل مشكل المقايضات بما يتناسب وخططها الاستراتيجية بما يحقق ميزة تنافسية.

أنشطة رئيسية

هناك خمسة فئات عامة للأنشطة الرئيسية تشارك في المنافسة في أي صناعة، أي فئة يمكن تجزئتها إلى عدد مختلف من الأنشطة، اعتمادا على خاصية الصناعة واستراتيجية المنظمة، فعلى المؤسسة أن تحل مشكل التناقضات بين اختياراتها وهذا بما يتوافق واستراتيجيتها في تحقيق الميزة التنافسية.

1- الخدمات اللوجستية الواردة: INBOUND LOGISTICS

هي تلك الخدمات التي تتعلق باستقبال، تخزين وتقسيم المدخلات على المنتج، مثل عتاد الحمل، مراقبة الجرد، برمجة النقل والبضاعة المعادة للموردين.⁽³⁾

2- الخدمات اللوجستية الصادرة: OUTBOUND LOGISTICS

تتمثل في تلك العمليات المتعلقة بالجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتجات للمشتريين، مثل تخزين المنتجات النهائية، معالجة الطلبات وجدولتها وعمليات نقل الطلبات.⁽⁴⁾

3- العمليات: OPERATIONS

تلك الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل التعبئة والتغليف،

(3) Michael E. Porter, Competitive advantage, creating and sustaining, superior performance, p 40.

(4) Aziza Bensmina and Wahiba Abbasi, Competitive advantage diagnosis via value chain analysis (a proposed model), op cit, p 415.

التجميع، صيانة العتاد، الاختبار.

4- التسويق والبيع: MARKETING AND SALES :

هي الأنشطة المرتبطة بتحسين الطرق التي من خلالها يمكن للمشتري شراء المنتج وتشجيعه على ذلك، مثل الإشهار، الترويج، قوى البيع، اختيار قنوات التوزيع والتسعير.

5- خدمة ما بعد البيع: AFTER SALE SERVICE

هي تلك الخدمات المتعلقة بتحسين الخدمات من أجل الرفع من الاحتفاظ بقيمة المنتج، مثل التصليح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

أنشطة دعم

إنّ أنشطة دعم القيمة المدرجة في المنافسة في أي صناعة، يمكن أن تجزء إلى أربع فئات، حيث كل صنف من أنشطة الدعم يمكن تقسيمه إلى عدد من الأنشطة المختلفة للقيمة تتعلق وخاصة الصناعة، مثلاً في التطور التكنولوجي، في الأنشطة المنفصلة يمكن أن تتضمن هذه الأنشطة تصميم المكونات والميزات، اختبارات ميدانية، هندسة العمليات وكذلك اختيار التكنولوجيا، مثلها مثل المشتريات، يمكن تقسيمها إلى أنشطة، مثل تأهيل موردين جدد، التنوع من مشتريات المدخلات وكذلك المراقبة المستمرة لأداء الموردين.

1- الشراء: PROCURMENT

تتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية، خدمات، مواد مساعدة في العملية الإنتاجية، الآلات والمعدات ومختلف الأصول التي تم شراؤها، إنّ تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة يؤدي إلى خلق قيمة إضافية للمنتج باعتبارها ذات ارتباط مباشر بالأنشطة الأساسية⁽⁵⁾.

2- التطور التكنولوجي: TECHNOLOGY DEVLOPEMENT

كل الأنشطة المعنوية والمضيضة للقيمة هي بمثابة تكنولوجيا، حيث تتجلى الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسين أداء الأنشطة المتنوعة ضمن حلقة القيمة، وتضم المعرفة

(5) نسرين صالح، مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي، جامعة 8 ماي 1945، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 01، مارس 2024، المجلد 12، ص 202.

الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية الضرورية لكل نشاط داخل تلك الحلقة⁽⁶⁾.

3- الموارد البشرية HUMAN RESSOURCES :

تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في دعم الأنشطة الخلاقة للقيمة من خلال استغلال الموظفين حسب مهاراتهم بما يضمن زيادة إنتاجيتهم بما يحقق ميزة تنافسية لمنتج المنظمة، كما تعمل هذه الأنشطة على توفير التدريب والتوطين وصقل المهارات وتعويض العنصر البشري من خلال المكافآت.

4- هيكل المنظمة FIRME INFRASTRUCTURE :

يتمثل هيكل المنظمة في مختلف مستويات التنظيم المسؤولة عن تنفيذ مختلف الأنشطة في المنظمة، مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، إدارة الجودة والتسويق ومختلف الأنشطة التي ترافق التنظيم وتسيير الأنشطة الرئيسية⁽⁷⁾.

تختلف أهمية أنشطة القيمة في تحديد الميزة التنافسية من صناعة لأخرى، فمثلاً ميدان الطباعة، نجد التطور التكنولوجي، عمليات التجميع وخدمات ما بعد البيع هي أساس بناء الميزة التنافسية وبالتالي نجاح الصناعة، العكس تماماً في مواد التنظيف أين تكون الدعاية والإشهار أهم من عمليات التصنيع وحتى خدمات ما بعد البيع التي لا توجد أصلاً.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من خلال طريقة تنظيم وقيام المنظمة بأنشطتها المنفصلة، فإن عمليات أي مؤسسة يمكن تقسيمها إلى سلسلة نشاطات، مثل رجال المبيعات يقومون بإجراء مكالمات المبيعات، مصلحة التقنيين يقومون بالتصليحات، العلماء في المخبر يقومون بتصميم المنتج والعمليات الإنتاجية وكذلك رفع رأس مال الخزينة.

1- تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسها في استغلال

(6)، نفس المرجع، ص 202.

(7) نفس المرجع، نسرين صالح

الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.⁽⁸⁾

2- محددات الميزة التنافسية

قام "مايكل بورتر سنة 1990" بدراسة لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي، وكانت التجربة على عشرة دول، حيث تبين أنّ المنظمات التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل منافسة عالمية شرسة، هي تلك المنظمات التي تعمل وتسعى لتحسين الابتكار والتطور من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وحسب "بورتر" فإن مسؤولية خلق الميزة التنافسية في المنظمة هي تلك المنظمات التي تعي دور وأهمية الابتكار والإبداع باعتبارهما المصدر الأساسي للميزة التنافسية، ولقد أشار "مايكل بورتر" إلى أربعة محددات للميزة التنافسية التي يجب على المؤسسة العناية بها وتطويرها وهي: أحوال عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي للصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، استراتيجية المنشأة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية، حيث يجب أن تعمل هذه المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل منفصل، لأن هناك اعتماد متبادل وتربط بين هذه المحددات، ويضاف إليهم أحداث الصدفة والدور الحكومي الذي يلعبه في الفضاء الاقتصادي.⁽⁹⁾

3- مصادر الميزة التنافسية

بالنسبة لمايكل بورتر، لا يمكن أن تفهم سلسلة القيمة من خلال رؤية المنظمة ككيان كلي، ولكنها تنبع من أنشطة منفصلة، تقوم الشركة بالتصميم، الإنتاج، التسويق، التوزيع وكذلك دعم منتجاتها.

(8) عربية سوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة لمبنة الحضنة، المسلية، مجلة البشائر الاقتصادية، لعدد 2، المجلد الخامس، أوت 2019، ص 777.

(9) حمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، العدد 01، 2019، المجلد الثامن، ص 154.

يتوقف اكتساب أو بناء الميزة التنافسية انطلاقاً من نقاط قوتها أو ما تكتسبه من موارد مادية وبشرية تنفرد بها عن باقي المؤسسات وتعمل على استدامتها من خلال التطوير والإبداع باستمرار، حيث يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في عنصرين كما يلي:

مصادر داخلية: ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل المواد الولية، الطاقة وقنوات التوزيع وغيرها، وقد تكون النظم الإدارية المتبعة، أساليب التنظيم الإداري، البحث والتطوير العلمي، الإبداع والمعرفة⁽¹⁰⁾.

مصادر خارجية: تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، حيث زيادة حدة المنافسة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية، مثل التخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك ميزات لا يمتلكها المنافسين، حيث تقدم المؤسسة منتج ذو قيمة عالية تكسب من خلاله عملاء ويزيد من سمعة المؤسسة في السوق.

ويمكن أن تتجلى مصادر الميزة في العناصر الأساسية التالية:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة، وتقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات محددة مسبقاً، فكلما ارتفعت كفاءة المنظمة يعني قلت مدخلاتها مع الحفاظ على حجم المخرجات، مما يترجم تحكم المنظمة في استغلالها لمواردها بطريقة فعالة.

2- المرونة: تتمثل في القدرة على الإنتاج بالكمية والزمن المناسبين وبالتعديلات والخصائص التي تستجيب لرغبات العملاء مع السعر المناسب والجودة والمنفعة المحققة .

4- الجودة: تشير إلى ملاءمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، والتي تعتمد أساساً على إدراك متطلبات العميل، أي النظر بعقل العميل، حيث تسعى المنظمات للتنافس من أجل تحقيق الأفضلية من خلال تحقيق أبعاد الجودة بما يضمن لها كسب ولاء

(10) دلهوم محمد الأمين، أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الزبون.

4- الوقت: يكون هذا من خلال تقليص الوقت ما أمكن من أجل تحقيق اهتمامات الزبون، حيث تتلخص أهمية الوقت في تخفيض زمن التسليم للعميل، تخفيض زمن المنتجات الجديدة وتخفيض زمن تحويل العمليات وذلك من خلال تقليص المخزون وتخفيض تكلفة التخزين والالتزام بالتسليم في وقت محدد بدون اللجوء إلى المخزون الذي يزيد العبء على المنظمة.

5- سرعة التطوير: ونعني بها سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات التي تحدث في السوق وذلك من خلال تقديم منتج مبتكر بما يسمح تمديد حياة الميزة التنافسية للمنتج.

6- الإبداع: يعتبر الأبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال استعمال طرق إبداعية جديدة لم يسبق لها من قبل سواء في الإنتاج أو التسيير، وهذا بما يساهم في خلق قيمة وميزة في منتج المنظمة.

7- المعرفة: تلعب المعرفة دورا هاما في استمرار المنظمة، حيث زاد الاهتمام بالمعرفة والبحث العلمي في المؤسسات لأنها تعتبر بمثابة العمود الذي ترتكز عليه براءات الاختراع والعلمييات التجارية، حيث نجد المنظمات الناجحة تلك التي تستثمر في البحث والنشاط العلمي بما يساعدها في توظيفها في عمليات الإنتاج وإبداع طرق جديدة ومنتجات جديدة.

5- استراتيجيات الميزة التنافسية:

كل هذه الأنشطة يمكن أن تساهم في تحقيق التكلفة النسبية للمؤسسة وكذلك خلق قاعدة للتميز، وتكون أسس التميز كما يلي:

• استراتيجيات التميز: يقدم كل من Andréa Grimm و Astin Mulschinger سبعة مكونات لاستراتيجية التمايز والتي يندرج تحتها مفهوم لهذه الاستراتيجية، وهي كالآتي:

- استراتيجيات التمايز في المنتج: ما هو منتجكم المعروض بالنسبة للمنتجات المعروضة من نفس الفئة؟

- استراتيجيات الخصائص الفريدة: وفق هذه الاستراتيجية يتم إقناع المستهلكين بشراء المنتجات كما أنهم يحصلون على منتج آخر يقدم لهم وبعبارة أخرى فإن المنتجات لديها

وظيفة فريدة من نوعها غير متوفرة في المنتجات المنافسة، وتستخدم هذه الاستراتيجية كثيرا في تسويق الإلكترونيات مثل أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف النقال.

- استراتيجية السعر المتميز: تقدم هذه الاستراتيجية المنتج الذي يمتلك نفس الخصائص أو ميزات المنتجات المنافسة لهذا المنتج بسعر متميز على المنتجات الأخرى.

- استراتيجية العروض المميزة: وهذا يعني إيجاد مكانة في السوق الخاصة والتي تكون مختلفة جدا في السوق الشامل من ناحية المنتجات.

- استراتيجية التمايز من خلال الخدمات: لا يتم تغيير المنتج ولكن تقديم خدمات إضافية، هذه الخدمات تعد تحفيز لمستهلكين لشراء المنتج على سبيل المثال خدمة إيصال الحليب إلى المنازل.

- استراتيجية تمييز المنتج من خلال الاتصال المباشر: عدم وجود صفات مميزة للمنتج يمكن تعويضه من خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين، وينبغي التركيز على مختلف الاستخدامات اليومية للمنتج فضلا عن القيمة التي يقدمها مقابل المال.⁽¹¹⁾

• استراتيجية التكلفة: لقد حدد "مايكل بورتر" 10 محركات للتكلفة متعلقة بأنشطة سلسلة القيمة، والمتمثلة في اقتصاديات الحجم، التعليم، استغلال القدرات، الترابط بين الأنشطة، العلاقات بين وحدات الأعمال، درجة الاندماج العمودي، وقت دخول السوق، سياسة تكلفة المنظمة والموقع الجغرافي والعوامل المؤسسية، وتحقيق ميزة التكلفة باستمرارية إعادة إعداد سلسلة القيمة، إعادة إعداد تعني التغييرات الهيكلية مثل مراحل عملية الإنتاج وقنوات توزيع جديدة.⁽¹²⁾

• استراتيجية التركيز:

تتمثل في تحديد قطاع محدد من السوق، والتركيز على تقديم خدمات فريدة ومتميزة لهذه الفئة، بما يتميز عن خدمات المنافسين⁽¹³⁾.

(الأمين، 2019)(11) مرجع سبق ذكره، ص 159

(12) Aziza bensmina and wahiba abbasi, Competitive advantage diagnosis via value chain analysis (a proposed model), biskara university, p30 (01).

(13) نسرين صالح، مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الفصل الثاني: بناء واستدامة الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة

تشير الدراسات أن أول من طرح فكرة الميزة التنافسية المستدامة هو جيورج داي "GEORGEDAY1984" عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة من الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، لكن الأساس الذي يستند عليه في منشأ الميزة التنافسية على ما قدمه "مايكل بورتر" سنة 1985، في نموذجه المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس، وفي ذات الصدد أشارا "شارباي ولينتش" "CHARBAGHI et " "LYNCH"، إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي مخرجات لعنصرين وهما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، اعتباراً أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية حاجيات المستهلك للسوق الحالي وحاجيات المستهلكين المستقبليين. وقد ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي خاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

يمكن الإشارة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمتوقعين، كما تم وصفها بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.

بشكل عام يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي نتيجة التمتع بميزة تنافسية وميزة استراتيجية، أي تحقيق منافع للمستهلك الحالي والعمل على تحقيقها للمستهلك المتوقع في ظل المنافسة الشرسة.⁽¹⁴⁾

المبحث الأول: بناء الميزة التنافسية:

تكتسب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تصور طرق جديدة أو اكتشاف أفضل الطرق للمنافسة في الصناعة، وهي تعتبر فعل ابتكاري بحث، هنا تم تعريف الابتكار بشكل عام ليتضمن التحسينات التكنولوجية وأفضل المناهج والطرق للقيام بالأعمال، يمكن أن يتجلى ذلك من خلال تغير المنتج، طرق العمل، مقاربات جديدة للتسويق، أوجه جديدة للتوزيع ومفاهيم جديدة.

المبتكرون لا يتجاوزون مع إمكانيات التغير المتاحة ولكن يقومون بتسريع العملية، كثير

(14) ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية جامعة زبان عاشور، الجلفة، 28 (2)، ص 97-98.

من عمليات الابتكار في الواقع يكون تدريجي أكثر ما يكون جذري، يعتمد على تراكم رؤى وتطورات صغيرة أكثر مما يعتمد على اختراق تكنولوجي كبير، هو غالبا يتضمن أفكار ليست بجديدة، لكن لم يتم الاهتمام بها، كما تتضمن الاستثمار في تطوير المعارف والقدرات وتكون عادة في الأصول المادية وقدرات التسويق.

تتحول الابتكارات إلى ميزة تنافسية لما يعجز المنافسين تصور طرق جديدة للمنافسة أو غير قادرين أو مستعدين للاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق، هذا يكون سببه عدة عوامل، من بينها الرضى عن النفس، الجمود، أصول غير مرنة أو متخصص، أو عدة الأسباب، على سبيل المثال كان لمنتهي الساعات السويسرية دوافع مختلفة للاستجابة نتيجة وجود الساعات الأمريكية الرخيصة وقابلة للتخلص منها خوفا من تقويض صورة الجودة والدقة السويسرية.

من الأسباب الأكثر شيوعا حيث تتحول الابتكارات إلى ميزة تنافسية هي كما يلي:

1- التكنولوجيا الجديدة: التغير التكنولوجي يمكن أن يخلق إمكانيات جديدة لتصميم المنتج، طريقة تسويقه، إنتاجه أو توزيعه، ويعد هذا التغير أكثر العوامل شيوعا الذي يسبق الابتكار الاستراتيجي، كما أنه تنشأ صناعات جديدة عندما يكون ابتكار تكنولوجي جديد. حيث أصبحت ألمانيا رائدة في التصوير الطبي لما اكتشفت الأشعة السينية، فيمكن ان تتغير القادة الحاليين نتيجة تغير تكنولوجي، في هذه الحالة أصبحت اليابان رائدة في مجال التصوير الطبي بفضل ظهور تقنيات تصوير جديدة حلت محل الأشعة السينية.

2- احتياجات المشترين الجدد أو المتحولين: تنشأ الميزة التنافسية عادة أو تتحول لما يطور المشترين احتياجاتهم أو تتحول أولوياتهم بشكل كبير، يمكن أن يفشل المنافسين القائمين في إدراك الحاجيات أو يكونوا غير قادرين للاستجابة لأن تلبية هذه الحاجيات تتطلب سلسلة قيمة جديدة.

3- ظهور قطاع صناعي جديد: فرصة خلق ميزة تزداد لما يظهر قطاع صناعي أو تصور طريقة جديدة من أجل تجميع القطاعات الموجودة، إمكانيات شمل لا يخص فقط شريحة عملاء جديدة ولكن طريق إنتاج جديدة لمنتجات خاصة في خط إنتاج أو طرق جديدة من أجل الوصول لشريحة خاصة من المستهلكين.

4- تغير التكاليف أو توفرها: تتغير الميزة التنافسية مرارا لما تحدث تغيرات معتبرة في

التكاليف النسبية أو المطلقة للمدخلات مثل العمل، المواد الأولية، الطاقة، النقل، الاتصال، الإعلام، أو الآلات، هذا قد يعكس شروط جديدة في صناعات الموردين أو إمكانية استخدام نوع أو جودة جديدة من مدخلات. تكتسب المؤسسة ميزة جديدة من خلال التحسين اعتماداً على ظروف جديدة بينما يكون المنافسون محملون بأصول ومقاربات متعلقة بطرق قديمة.

5- التغييرات في التشريعات: التعديلات في طبيعة التشريعات الحكومية، معايير الإنتاج، عمليات الرقابة البيئية، القيود عند الدخول، حواجز تجارية، يمكن أن تكون محفزات تساعد المستثمرين في تحقيق ميزة تنافسية لما يكونون قادرين على التغير نتيجة تغير النظم والتشريعات التي لها علاقة بميدان النشاط.⁽¹⁵⁾

المبحث الثاني: استدامة الميزة التنافسية

استدامة الميزة التنافسية يعتمد على ثلاثة شروط أساسية، الأولى وهي المصدر الخاص بالميزة، أي هناك مصدر متسلسل للميزة التنافسية في مفهوم الاستدامة، الترتيب الأدنى والمتمثل في تكلفة العمل الأقل أو المواد الأولية الرخيصة، وهما سهل نسبياً تقليدهم.

استدامة الميزة التنافسية في المنظمة:

تعتمد استدامة الميزة التنافسية على ثلاثة شروط أساسية، وهي كما يلي:

- الشرط الأول، وهو عنصر الميزة الخاص، وينقسم إلى قسمين (المستوى الأدنى والمستوى الأعلى)؛

- الشرط الثاني، وهو العدد المختلف لعناصر الميزة التنافسية؛

- الشرط الثالث، وهو التحسين والتطوير المستمر للميزة التنافسية.

حيث سنتطرق إلى كل شرط ومركباته الأساسية، التي يُعتمد عليها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها ولا اختراقها.

الشرط الأول: عنصر الميزة الخاص

هناك عدة مستويات لعناصر الميزة التنافسية في إطار الاستدامة:

(15) Michael porter, Competitive advantage of nations, p 84 and 85.

1. المستوى الأدنى للميزة: ويتمثل في التكلفة المنخفضة للعمل أو المواد الأولية الرخيصة، ولكنهما نسبيا قابلين للتقليد، يمكن للمنافسين بسهولة الحصول على نسخة من الميزة التنافسية من خلال الحصول على مصدر منخفض القيمة أو مصدر عرض آخر، أو من خلال إبطالهم من خلال إنتاجهم أو الحصول عليهم في نفس المكان، ومثال ذلك في ميدان الإلكترونيك، ميزة تكلفة اليد العاملة اليابانية لقد كانت منذ فترة طويلة في هونج كونج وكوريا، حيث المؤسسات التي كانت قارة في هذه الدول تعرضت للتهديد من طرف ميزة تكلفة العمالة في ماليزيا وتايلاند، لقد قام موزعي الالكترونيك اليابانيين بالإنتاج خارج الحدود من أجل الحصول على ميزة تكلفة عمالة في مثل هذا الطرح. كذلك في النهاية الدنيا في مستويات الميزة، نجد ميزة التكلفة الفريدة الناتجة عن اقتصاديات الحجم، التي تستعمل التكنولوجيا، العتاد أو الطرق المستقات أو الموجودة لدى المنافسين، مثل اقتصاديات الحجم يمكن تعويضها أو إلغاؤها بتكنولوجيا جديدة أو بطرق تجعل هذه التكنولوجيا قديمة، أو تصميم منتج جديد لديه نفس التأثير.

2. المستوى الأعلى للميزة:

المستوى الأعلى للميزة التنافسية مثل تقنية المعالجة الخاصة أو الحصيرية، تميز المنتج بالاعتماد على المنتجات او خدمات، سمعة الجودة تعتمد على إمكانيات التسويق التراكمية وكذلك العلاقة مع العملاء تحمي من خلال ارتفاع تكاليف التحول إلى عملاء آخرين، المستوى الأعلى للميزة التنافسية يتميز بعدد من الخصائص نذكرها فيما يلي:

1- تحقيق هذه الخصائص يتطلب قدرات ومؤهلات متقدمة، مثل التخصص والتدريب العالي للموظفين، مؤهلات تقنية داخلية وكذلك غالبا تكون من خلال العلاقة القريبة مع العملاء الرائدون.

2- يعتمد هذا المستوى من الميزة على يعتمد عادة تاريخ الاستدامة والاستثمار التراكمي الخاص بالتسهيلات المادية وكذلك التخصص والتعلم المحفوف بالمخاطر والبحث والتطوير أو التسويق، القيام ببعض الأنشطة مثل الدعاية، البيع و البحث والتطوير، تصنيع أصول ملموسة وغير ملموسة في بناء السمعة، والعلاقة بالعملاء وكذلك مجموع المعرفة المتخصصة، حيث عادة التحرك بسرعة يعني أن المنظمة لديها استثمار طويل أكثر من المنافسين، حيث على المستثمرين الاستثمار على الأقل أو أكثر من أجل محركات الميزة التي

تمتلكها المؤسسة أو البحث عن طرق لابتكار مزايا مشابهة.

الميزة الأكثر ديمومة هي تلك التي تمنح بين الاستثمار التراكمي الكبير مع القيام الأمثل بالأنشطة المعنية بإنشاء الميزة التنافسية، وهذا ما يعطي للميزة طابع ديناميكي.

الاستثمار السريع المستمر في تكنولوجيا العمليات، التسويق، شبكة الخدمات العالمية، دخول منتج جديد كذلك يجعلها صعب الاستجابة على المنافسين، المستوى العالي للمزايا التنافسية ليس أكثر استدامة فقط بل هو مرتبط بالمستويات العليا للإنتاجية.

مزايا التكلفة الخالصة هي دائما أقل ديمومة من تلك المتأتية من التميز، سبب واحد وهو أن مصدر جديد للتكلفة المنخفضة، حتى أقل واحد تطورا يمكن أن يلغي أو يستبدل ميزة التكلفة إذا كان العمل رخيص بما فيه الكفاية، على سبيل المثال، فإن الكفاءة يمكن أن تلغي، على عكس في حالة وجود ميزة التميز، التي يمكن تجاوزها، حيث مزايا التكلفة الخالصة أكثر عرضة للخطر، لأن تصميم منتج جديد أو شكل من أشكال التميز يستطيع إقصاء ميزة تكلفة للمنتجات القديمة.

الشرط الثاني أو المحدد الثاني: العدد المختلف من عناصر الميزة للمنظمة

إذا كانت المنظمة تقوم على عنصر واحد، مثل تصميم منتج أقل تكلفة أو الولوج إلى مواد أولية رخيصة، سيقوم المنافسين بإلغاء أو التغلب على هذه الميزة، المؤسسات ذات خبرة في ريادة الاستدامة تعتمد إلى إكثار المزايا من خلال سلسلة القيمة، على سبيل المثال، منتجي آلات التصوير اليابانية الصغيرة، لقد حققوا ميزات متقدمة في تكلفة الإنتاج المنخفضة بسبب الأتمتة المرنة – الأوتوماتيكية المرنة- شبكة وكلاء واسعة النطاق تغطي مبيعات أوسع أفضل من مقارنة البيع المباشر التقليدي، وكذلك المستوى العالي للمصداقية التي تعمل على تخفيض تكاليف ما بعد البيع.

الشرط الثالث: استمرارية وثبات التحسينات

العنصر الثالث والأكثر أهمية لاستدامة الميزة التنافسية وهو استمرارية وثبات التحسينات، في حقيقة الأمر أي ميزة يمكن محاكاتها عاجلا أو آجلا إذا اعتمد القائد على الاكتفاء بالمزايا التي حققها سابقا، من أجل استدامة ميزة المنظمة يكون ان تكون هدف متحرك، وعليها إنشاء مزايا جديدة على الأقل أسرع من تقليد المنافسين لميزتها القديمة.

المهمة الأولى التي تقوم بها المنظمة بلا كلل من أجل تطوير أدائها ضد المزايا الموجودة، على سبيل المثال عمليات إنتاج أكثر فعالية أو أكثر استجابة لخدمة للعملاء. هذا يجعلها أكثر صعوبة للمنافسين الذين يريدون إلغائها بدون امتلاكهم لنسبة تطوير ملموسة.

على المدى الطويل، مهما يكن، فإن استدامة الميزة تتطلب الترقية والتوسع في مصادرها، من خلال الانتقال لمستوى أعلى نحو مزيد من أنواع الاستدامة، وهذا ما قام به صناع السيارات اليابانية، قاموا بمبدئي باختراق الأسواق الأجنبية من خلال سيارات رخيصة صغيرة مناسبة، وقامت بالمنافسة تكلفة العمل المنخفضة.

استدامة الميزة يتطلب التغيير، يتطلب المنظمة استغلال بدلا من التجاهل، من أجل استدامة ميزة على المنظمة تدمير ميزة قديمة من جل بناء مستوى عال من ميزة جديدة، مثلا المنظمة الكورية لبناء السفن لم تصبح رائدة دولية في بناء السفن إلا من خلال التوسع بشكل كبير في حجم أحوض بناء السفن، التوجه نحو تبني تقنيات بناء رفعت بشكل كبير الإنتاجية من خلال تخفيض محتوى العمل وتطوير القدرات التقنية من أجل بناء سفن متطورة، كل هذه الخطوات قللت من أهمية تكلفة العمل في الوقت الذي كنت فيه المنظمات الكورية تتمتع بميزة التكلفة.⁽¹⁶⁾

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الورقة البحثية، تبين أن سلسلة القيمة هي مجموع الأنشطة المترابطة والمتداخلة فيما بينها، وهي في حد ذاتها تعتبر علم يهتم بتنظيم وتنسيق الأنشطة الأساسية الخلاقة للقيمة، وهذا ما يبين للمنظمة الأنشطة الأساسية التي تعتمد عليها من أجل خلق، بناء أو استدامة ميزة أو خاصية في منتجها، تتميز بها عن غيرها من المنافسين، ولا بد عليها البحث عن استراتيجيات من أجل ضمان وديمومة ميزتها الأكبر فترة والعمل على استدامها من خلال التقليل من إمكانية تقليدها بمختلف الطرق الممكنة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية

(16)Ibid., p 91-88

- للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، العدد 01، 2019، المجلد الثامن.
2. ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية جامعة زيان عاشور، الجلفة، 28 (2).
3. عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب الملح لوطاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 02، السنة 2020، المجلد 14.
4. عربية سوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة، المسلية، مجلة البشائر الاقتصادية، لعدد 2، المجلد الخامس، أوت 2019).
5. نسرين صالح، مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي، جامعة 8 ماي 1945، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 01، مارس 2024، المجلد 12.

المراجع الأجنبية:

1. Aziza Bensmina and Wahiba Abbasi, Competitive advantage diagnosis via value chain analysis (a proposed model).
2. Michael porter, Competitive advantage of nations.
3. Michael E.porter, Competitive advantage, creating and sustaining, superior performance.
4. nezha, d. A. (2018). chaine de valeur et stratégies de concurrence sur l'industrie automobile. Algerian busniess review(13).