

المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية

د. عبد الرحمن بن عنتر
كلية العلوم الاقتصادية
جامعة بومرداس، الجزائر

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز العوامل الداعمة لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية والرفع من مستواها في السوقين المحلي والدولي بما يتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة لضمان البقاء والنمو والاستمرارية في ظل تحديات المنافسة العالمية وانفتاح الأسواق. وقد خلص البحث إلى جملة من النتائج تتمحور أساساً حول تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية هو عنصر جوهري لإستراتيجيتها وليس جزءاً منفصلاً عنها، الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرارات والخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها واختيار السياسات الأفضل التي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي التي من شأنها ضمان التطور السريع والمستمر للكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية وتطوير قدرتها التنافسية.

Abstract:

This research aims at highlighting the factors supporting the increase and development of the competitiveness of industrial enterprises and the lifting of the level in both local and international markets. These factors should accompany the technological development to ensure the survival, and growth of these enterprises to face the challenge of competition and open markets.

The research reached a number of findings based primarily on the development of the competitiveness of the industrial enterprise which represent an essential element of the strategy, which requires the decision-making and the necessary steps to maintain the advantage and the best selection of policies that develop the standard of living likely to ensure a rapid development and a continuous productivity and efficiency of industrial enterprises.

مقدمة:

يحظى موضوع تطوير القدرة التنافسية، في الوقت الراهن، باهتمام واسع على الصعيد العالمي حتى أصبح يحتل صدارة اهتمامات مختلف الدول خاصة النامية منها وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات السريعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في زيادة وتيرة الاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين الشركات والمؤسسات العالمية، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومما عزز من مناخ التنافس- والسعي إلى ضبط عوامل التنافسية وقياسها- هو تلك التغيرات الحاصلة في النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. إضافة إلى التغيرات التي طرأت على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، فبرزت نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافس عوضاً عن المنافسة بالسعر والدعوة إلى تقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم، والاتجاه نحو الإنتاج ذي العيوب صفر والمخزون صفر، واختصار وقت تعديل النماذج الإنتاجية وضمان مرونة الأنشطة وتنوعها.

إنّ التغيرات المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرصاً عديدة للدول النامية، تضع تحديات كبيرة عليها من خلال إجبارها على إعادة تنظيم هياكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى الأسواق الدولية التي أصبحت تخضع للمنافسة المحتدمة من قبل الدول المتقدمة.

مشكلة الدراسة:

إذا كان تدعيم القدرة التنافسية وتطويرها يعتبر عاملاً أساسياً لضمان واستمرار المؤسسات الاقتصادية سيما الصناعية، مما استوجب الاهتمام بالتساؤل الذي يفرض طبيعة المتغيرات والمؤسسات الصناعية محل الدراسة، فهذا الأمر يؤدي إلى تشكيل تصور لموضوع البحث الذي تتبلور معالمه في السؤال الجوهرى الآتي: كيف تستطيع المؤسسات الصناعية تحسين مركزها التنافسي وتطوير قدرتها التنافسية التي تمكنها من التميز والتفوق على المنافسين في الأسواق المختلفة ومواجهة التحديات التنافسية بتأثيراتها المختلفة؟

أهمية الدراسة:

في ضوء التساؤل المطروح الذي يحتاج إلى إجابة وتفسير، يتطلب ذلك استجلاء ما هنالك من غموض. ويمكن إدراك أهمية البحث من خلال اهتمام معظم دول العالم بما في ذلك الهيئات الدولية والمحلية بقضايا تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، سيما المؤسسات الصناعية، والارتقاء بها إلى مستوى التنافس ومسايرة آليات السوق.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد العوامل الداعمة لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية التي ترفع من مستواها في السوقين المحلي والدولي.
- 2- تقديم بعض الحلول التي من شأنها ضمان البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسات الصناعية والرفع من قدرتها في ظل تحديات المنافسة العالمية.

منهج الدراسة:

لتجسيد الأهداف السالفة الذكر التجأ الباحث إلى إتباع الأسلوب الوصفي من خلال عرض وتحليل المعطيات المتوفرة تحليلاً علمياً موضوعياً، ومعبراً عن الحقيقة الواقعية كما هي من أجل الوصول إلى النتائج التي يفرضها منطق تحليل الأسباب وربطها بمسبباتها.

تقسيمات الدراسة:

لتحقيق بعض أغراض البحث، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء أساسية، حيث يتناول الجزء الأول منه تحديد مفهوم القدرة التنافسية وفقاً لغالبية الأدبيات والدراسات التطبيقية، والأسس النظرية المحددة لمفهوم القدرة التنافسية؛ بينما يتعرض الجزء الثاني إلى الاستراتيجيات الإنتاجية التنافسية وسياسات دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية. أما الجزء الأخير فيستعرض أهم سبل تطوير وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية والخطوات العملية اللازمة لتحسينها وزيادة مستوى الإنتاجية.

أولاً: الأسس النظرية لمفهوم القدرة التنافسية (Competitive advantage)

إنّ التباين بين الدول في الوفرة النسبية للموارد الطبيعية والبشرية والتقنية وعدم قدرة أيّ دولة على تملك أو توفير الموارد اللازمة لإنتاج جميع أنواع السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد تعتبر من أهم أسباب قيام التجارة بين الدول، وهذا يعني أنّ كل مؤسسة قد تتمتع بميزة تنافسية أو أكثر بالمقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى الأمر الذي يجعل الدول تتبنى سياسة إصلاحية ترمي إلى إعادة تأهيل وهيكلية اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية الملائمة لزيادة قدراتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال والاستثمارات عبر الدول.

ولقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشتريين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنّه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرة والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع.

وعلى ذلك يتعيّن تحديد المقصود بالقدرة التنافسية وفي محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلّق بمفهوم القدرة (الميزة) التنافسية. فبينما يرى البعض أنّها ظاهرة اقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة وأسعار الصرف، يرى البعض الآخر أنّ القدرة التنافسية دالة في وفرة ورخص الأيدي العاملة. ويوجد فريق ثالث يراها تتعلّق بوفرة الموارد. وطبقاً لرواد النظرية الكلاسيكية، فإنّ نجاح دولة معيّنة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معيّنة.

ويرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية ملائمة لتمكين المؤسسة في خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها. ففي هذه البيئة يتم وضع الإستراتيجية وخلق السلع وممارسة النشاط الإنتاجي والتكنولوجيا وتوافر المهارات وغير ذلك.

وفي هذا المجال قد يكون من المفيد التفرقة بين ثلاثة اصطلاحات أساسية، هي: الميزة المطلقة والميزة النسبية والميزة التنافسية. أما الأولى فتعني قدرة الدولة على إنتاج سلعة معينة باستخدام موارد وبتكلفة أقل من غيرها من الدول؛ والثانية تشير إلى قدرة الدولة على إنتاج عدة سلع معينة بكفاءة أعلى نسبياً وبتكلفة أقل نسبياً من تلك السلع التي تقوم دولة أخرى بإنتاجها. أما الميزة التنافسية Competitive advantage طبقاً للباحث مايكل بورتير (Michael. Porter) فهي "قدرة الصناعة في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنيّة والإنتاجية."¹ وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية. أما ميسكون وآخرون (Mescon, et al.) فيرون أنّ: "الميزة التنافسية" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.²

أما منتدى الإدارة الأوروبي فيعرّف القدرة على المنافسة الصناعية باعتبارها "قدرة وفرص المؤسسة الراهنة والمستقبلية على تصميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئاتهم المحيطة بهم والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها في الأسواق الخارجية أو المحلية."³

كما حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريفاً للقدرة التنافسية يتمثل في مواصفات الاقتصاد الوطني ومؤشراته الاقتصادية في تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة. وقد اعتمد هذا التقرير نموذجاً لقياس مدى القدرة التنافسية للدول يستند إلى ثمانية عوامل أساسية مشتقة من العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية. وهذه العوامل هي مستوى انفتاح الاقتصاد الوطني على التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي وتطوير الأسواق المالية ونوعية البنية التحتية والمستوى التقني ونوعية الإدارة في قطاع الأعمال ومرونة سوق العمل بالإضافة إلى نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

¹ – Michael Porter, "The Competitive Advantage Of Nations," **Harvard Business Review**, Vol.1, (March April, 1990), PP. 84-85

² – M. H. Mescon, **Business Today**, 9th ed. (New Jersey: Prentice- Hall, 1999), P.33.

³ – جوزيف بروكو بنكو، إدارة الإنتاجية، مرشد عملي، مكتب العمل الدولي جنيف، (1998)، ص. 38.

وفي هذا المجال وضع الاقتصادي بورتر صاحب نظرية الميزة التنافسية للأمم (Comparative Advantage of Nations) نموذجًا لقياس القدرة التنافسية يستند في أسسه على اقتصاديات المؤسسة باعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات وليس بين الدول، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير التنافسية العالمية إلى الأسس القطرية للميزة التنافسية في أربع مجموعات، هي: موقف عناصر عوامل الإنتاج (من مهارات، خدمات البنية الأساسية رأس المال، موارد طبيعية) وظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه، ووضع الصناعات المساندة لذلك النشاط والمرتبطة به، بالإضافة إلى الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة أو الشركة من حيث وجود البيئة المفروزة للقدرة التنافسية. وفضلا عن ذلك لا يمكن إغفال أهمية قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك/ العميل وبناء قاعدة قوية تضمن استمرار ولائه لمنتجاتها كما أن تلبية متطلبات تحقيق الولاء يساعد في بناء القدرة التنافسية للمؤسسة أيضًا.

وبالرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع وبمعايير متفاوتة فإنه يمكن القول بأن القدرة التنافسية هي محصلة لعوامل عديدة اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها موروثية ومكتسبة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها يمازج بينها تحالف إستراتيجي في الدولة ومؤسساتها والقطاع الأهلي ومؤسساته، وهذا التحالف يسعى إلى بلورة ميزات تنافسية محددة قطرية ومنشئية وسلعية. ومن هنا يتضح بأن للقدرة التنافسية شقين أساسيين:

1- هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، واستحداث أساليب إنتاج متطورة، وتوفير منتجات جديدة، تحقيق معدلات زيادة الإنتاجية.

2- فهو القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وتحقيق ولاءهم وإقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر للمؤسسة لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة.

ثانيا: سياسات دعم القدرات التنافسية

إنّ بناء وتنمية قدرة تنافسية يعدّ مطلبًا حتميًا للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تتمي المستوى المعيشي

والاقتصادي والاجتماعي. لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم القدرات التنافسية وعلاقتها بالسياسات الصناعية والخصوصية والعولمة.

1- أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديث إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة تتلخص في بديلين: الأول يركّز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة؛ والثاني يركّز على أهداف متعدّدة لقوانين المنافسة، مثل تخفيض معدلات البطالة والتنمية الإقليمية والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف الأخرى. وقد رجحت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وكندا ونيوزيلندا كفاءة الكفاءة الاقتصادية. وقد تتخذ الكفاءة أبعاداً عديدة منها:⁴

- كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أنّ السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها.
- كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلاً، بحيث لا تنخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
- الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
- الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم والتنافس (X- efficiency) وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

إن مضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنّه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتج أيّ الحصول على حجم أكبر. وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة. وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساوياً للتكلفة الحدية لإنتاجها.

⁴ - موريس جرجس، "البيات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثالث العدد الأول: الكويت، (ديسمبر 2000)، ص. 27.

وتفترض كفاءة الحجم وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو أدى ذلك إلى تدّخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني. وهنا يمكن الإشارة إلى أنّ عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق. ومع انفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية، فإنّ حجم السوق يرتفع.

أمّا الكفاءة التّقنيّة فإنّها تفترض أنّ عوامل الإنتاج بمواصفاتها معروفة ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها. وهذه فرضية قد تتحقق عملياً لسبب أو لآخر. وبالنسبة للكفاءة الحركية فإنّها تعتبر محدداً أساسياً في النمو الاقتصادي في المدى الطويل وقد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسّط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر وأرخص (تحسينات في الإنتاجية ورفع المواد بها فيها التّقنيّة والتنظيم بالكم والنوع) وإنّما تنتج أجود أيضاً بالمثل Total Quality Management (TQM). وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج وأكثر صلة مع الحاجات (العالمية وليس المحليّة) فقط وفي الزمن الملائم Just In Time (JIT) استناداً إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

2- الخصخصة وعلاقتها بتدعيم القدرة التنافسية

يعدّ تحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية بصفة خاصة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها كافة برامج الخصخصة سواء في الدول المتقدمة أو النامية. وأصبحت الخصخصة تعدّ "أداة ووسيلة جيّدة لتحرير الأسواق وتشجيع المنافسة ومن ثمّ تحقيق الكفاءة وتحسين مستوى المعيشة".⁵

إنّ محاولة تخفيف هيمنة القطاع العام على الاقتصاد سواء من خلال الخصخصة أو من خلال رفع القيود البيروقراطية التي تقيد من حركة القطاع الخاص قد أثبتت من التجربة العملية أنّ لها مزايا كثيرة. ويشير تقرير البنك الدولي للتنمية، في هذا الشأن، إلى أنّ تحويل الإعانات من الشركات الحكومية الخاسرة إلى التعليم الأساسي قد أدّى إلى زيادة الإنفاق على التعليم بمقدار 50% في المكسيك و74% تنزانيا و160% في تونس؛ كما أنّ بيع ممتلكات القطاع العام قد

⁵ - سعيد عبد العزيز على، " الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية " مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول بيروت، (أكتوبر 1998)، ص. 233.

تسبب في تحسين مستويات الإنتاجية، والتوسع في الاستثمار وإزالة الاختلالات السعرية الناتجة عن تدخل الحكومة في تسعير الخدمات والسلع التي كانت تقوم بإنتاجها من قبل. وقد جاء في دراسة تفصيلية للبنك الدولي للتنمية على 12 دولة شملت بلداناً نامية كالمكسيك والشيلى وماليزيا وبلداناً متقدمة كالمملكة المتحدة. وفي دراسة أخرى بيّنت أنّ تحرير الأسواق في خمسة أنشطة اقتصادية في الولايات المتحدة أدّى إلى تحقيق فوائد قدرت بنحو 40 مليار دولار. كما أدّى في الأرجنتين إلى انخفاض رسوم الميناء بمقدار 80% بعد تحريرها في مدينة بيونس آيرس.⁶

إنّ إدخال عنصر المنافسة والسماح بدخول شركات منافسة محلية كانت أو أجنبية، يعدّ أمراً مفروغاً منه في غالبية الأنشطة الحكومية، سواء في مجال البنوك والتمويل والشركات التجارية والإنتاجية الصناعية التي تمتلكها الدولة. ولكن هناك من يرى صعوبة خصوصية الاحتكارات الطبيعية كالكهرباء والاتصالات والنقل.

ولكن أظهرت خبرة الدول في هذه الأنشطة بأنّه يمكن خصوصية بعض الأجزاء والبقاء على الأجزاء الأخرى التي تتعمّق فيها اقتصاديات الحجم، فمثلاً يمكن السماح لشركات منافسة في إنتاج الكهرباء ولكن ليس في توصيلها؛ كما يمكن إدخال المنافسة في كافة خدمات الاتصالات باستثناء شبكة الاتصالات الأرضية التي يمكن للشركات المنافسة تأجير خدماتها تحت إشراف جهاز دعم المنافسة المقترح. وهكذا فإنّه حتى الاحتكارات الطبيعية يمكن خصوصيتها من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وخدمة المستهلك.

3- العولمة وعلاقتها بتفعيل المنافسة

إنّ العولمة ليست حدثاً طارئاً، ولكنّها عملية مستمرة متشابكة تزداد عمقاً ونشاطاً مع مرور الوقت، تؤدّي إلى تكامل واندماج في أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال عبر الحدود السياسية الضيقة التي تفصل الدول عن بعضها البعض. وهذه العملية في حدّ ذاتها ظاهرة قديمة بدأت تنمو منذ أن توقّرت للشركات الصناعية الكبيرة القدرة على تجزئة سلسلة العملية الإنتاجية الصناعية إلى حلقات يمكن توزيعها جغرافياً عبر عدد قليل من الدول، وذلك لاستغلال المزايا

⁶ – World Bank, **World Development Report**, (1997), PP. 61-63.

النسبية المتباينة في تلك الدول. ومن هنا نشأت الشركات المتعددة الجنسية. وللعولمة مزايا كثيرة منها تخفيف حدة الدورات الاقتصادية إن لم يمكن تجنبها كلية زيادة الإنتاجية وبالتالي الاستثمار والتوسع، وتثبيت أسعار الصرف وتقريب مستويات التنمية على النطاق الدولي.⁷

تواجد قوى تنافسية تدفع الشركات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للشركات المصدرة. والسؤال يطرح نفسه هنا، هو: هل تكفي العولمة لدعم القدرات التنافسية؟ بطبيعة الحال ليس هناك من شك في أن العولمة من خلال إزالة القيود والحوجز المفروضة على حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات بين الدول بأنها سوف تؤدي إلى زيادة عنصر المنافسة وتحريكه، ولكن هذا لن يكفي حيث أن تلك الشركات قد تتكاتف مع بعض الشركات المحلية لاحتكار السوق المحلي أو على أقل تقدير، وضع العقبات أمام دخول شركات جديدة منافسة لها، ولهذا فإن دور قوانين المنافسة ما زال مطلوباً حتى تحت مظلة العولمة.

4- شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة، هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وتتمثل في:⁸

- الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفر الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.
- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلما ازداد عدد الشركات العاملة في السوق الواحد كلما ازدادت حدة المنافسة.
- توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، ومشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.
- تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفاه المستهلك من خلال عملية التنافس وليس المتنافسين.

⁷ - علي، المرجع السابق، ص. ص. 240 - 241.

⁸ - المرجع نفسه، ص. ص. 240 - 241.

- حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر نتيجة تزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.

ثالثاً: سبل تدعيم وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية:

إنّ الاتجاه نحو تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والإصلاح الهيكلي القطاعي الهادف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وخاصة ما يتعلق بقطاع الصناعة والمكانة التي يحتلها في النشاط الاقتصادي وتحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وكيفية التغلب على مواقع الضعف وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقفها التنافسي. فإنّه لا بدّ من تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك عن طريق عدّة مداخل يمكن اعتمادها في محاولة بناء وتعظيم القدرة التنافسية واعتبارها مقومات ازدهار الصناعة.

1 - الرؤية الجديدة للإدارة الفعّالة وأهميّة التنمية البشرية:

إنّ امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنّها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميّزة التي تعدّ بها مثل تلك القدرات عادة ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهميّة على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية والعمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين وذلك من خلال العناصر التالية:

- اعتماد الإدارة الجديدة في تعاملها مع المتغيرات وتحقيق معدّلات النمو عالية على تحديد الأهداف والاتجاهات والتطوير والتحسين المستمر في النشاط مع تكوين فريق عمل وفاعليّة الأداء.
- كما تتطلب سياسات ونظم وآليات وطرق العمل والخطط على رؤية جديدة للتوسّع في المشروع وتحديد معدّلات النمو المتوقعة مع تحقيق إرضاء العملاء.
- خلق الأفكار والابتكارات والقيمة المضافة العالية وتطوير الأداء والتحسين المستمرّ الذي يعتبر المحور الأساسي والهام لعمليات الأنشطة الصناعية للمؤسسة لزيادة القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية عن طريق التحسينات المستمرّة باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إعادة التصميم، التحسين المستمرّ.
- تبني إستراتيجية التدريب المستمرّ للعاملين ورصد المخصصات المناسبة لذلك دون تقنير بما يهيئ رصيّدًا كافيًا من الموارد البشرية المهرة.

- تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة كتوجه للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة ككل من خلال مشاركة العاملين واستلهاًمًا للتوقعات العملاء، وتوافقاً معها أو استباقاً لها.
- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار هذا المورد الرأسمال الفكري للمؤسسة، ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات.

2- تشجيع الابتكار والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج.⁹

يقدم التطور العلمي والتكنولوجي فرصاً كبيرة لتطور القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية وزيادة الإمكانات الوطنية للتنمية المستدامة. ويتجسد ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد وتحويلها تدريجياً إلى نظام وطني للابتكار أو الإبداع بما يزيد من القدرة التنافسية ويحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن هذا المنطلق فإنه ينبغي التركيز على تشجيع أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز النوعي للمنتجات الصناعية، واعتماد آليات مناسبة لزيادة الإنفاق على هذه الأعمال، وكذلك تبصير الصناعيين من خلال برامج إعلامية مكثفة بأهمية البحث العلمي لتطوير نوعية المنتج ومواصفاته، وإعطاء الامتيازات المرتبطة بحجم مختبرات البحث القدرة على تطوير البحث التكنولوجي وعلى اكتساب قدرة أكبر على المنافسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكار التكنولوجي الذي يجعل المؤسسة الصناعية في استمرارية التغيير التكنولوجي وتطوير وسائل الإنتاج من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير الابتكاري وذلك بغية تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية في الأسواق المحلية والدولية.

⁹ - عبد الرحمان بن عنتر، "من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية" دراسة قدمت للمؤتمر العربي الأول الذي عقدته الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU) وبالتعاون مع اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، خلال الفترة 26-27 جوان 2000 بالجزائر، ص.6.

3- تشجيع المنتجات لغزو الأسواق العالمية

وذلك بتلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات ومنافسة السلع المستوردة بالأسواق المحلية والتوجه نحو التحالف الإستراتيجي الذي يسعى إلى تكوين علاقة تبادلية تكاملية بين المؤسسات الصناعية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لتعزيز القدرة التنافسية على أن يكون إنتاج السلع المحلية وفق المعايير والأسس التي تملئها القدرة التنافسية كالتالي:¹⁰

- تطوير تصميمات المنتجات. والإشراف الفني للتأكد من المواصفات وضرورية الالتزام بها.
- الرقابة على جودة الإنتاج وتطبيق معايير الجودة.
- تقليل التكلفة الكلية للمنتج. والإنتاج بالسعر المنافس وبالمواصفات العالمية.
- توفير البيئة وظروف التشغيل لليد العاملة. وتلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات.

وبذلك يمكن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية عن طريق اللجوء إلى العديد من الإجراءات الخاصة بالأنشطة التسلسلية للإنتاج والتي تحدّد المهام والمسؤوليات وتنظّم الواجبات لتحقيق الأهداف المرجوة لها.

4- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع التجارة الإلكترونية:

تعتمد المؤسسات الصناعية في بناء قدرتها التنافسية على استيعاب التقنيات الجديدة وفي مقدّمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل مع التجارة الإلكترونية التي أصبحت واقعاً ملموساً لا يمكن الاستغناء عنه خاصة إذا وظفت في خدمة اقتصاديات البلدان، كما أصبح لصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المتقدمة للمعلومات والاتصالات تأثيراً عميقاً على إيقاع الاقتصاد لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس والقابلية لتوليد الربحية للمؤسسات الصناعية التي تعتبر أحد أهم المصادر لاستحداث التكنولوجيا الجديدة والتعامل الكفء معها باعتبارها أساس التخطيط الإستراتيجي التنافسي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء الإداري.

¹⁰ - المرجع نفسه، ص.7.

كما أنّ نجاح أو فشل صناعة ما يتحدّد بمدى قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى توافر المقومات الأخرى مثل العنصر البشري المؤهل والمدرب المناخ التنظيمي، الإمكانيات المادية. لذلك ينبغي أن تتضافر نظم المعلومات مع كافة النشاطات بالمؤسسة الصناعية لإمكانية تدعيم القدرة التنافسية وتحقيق معدلات عالية لنمو الإنتاجية.

5- تطبيق مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الصناعية

تركز الإدارة الإستراتيجية على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إضافة إلى البيئة التنافسية وبذلك تقوم المؤسسة بتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها؛ يلي ذلك اختيار البديل الإستراتيجي المناسب والذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظلّ الظروف المحيطة بالمؤسسة، وأنّ عملية الاختيار تتم على أسس علمية وليس مبنية على آراء شخصية، كما تتطلب هذه العملية أيضاً أن يكون القائمون على إدارة المؤسسات الصناعية مدركين لهذه الإستراتيجيات بكافة أبعادها آخذين في الاعتبار العوامل الواجب مراعاتها عند المفاضلة بين بدائل الإستراتيجيات والمتمثلة في:¹¹

- الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.
- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية. والقيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة.

ولجعل عملية التغيير والبناء الإستراتيجي فعالة فإنّه ينبغي مشاركة العاملين في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة في هذه العملية لتنمية القدرة التنافسية في ظلّ التحدي الذي تشهده مختلف المؤسسات بدول العالم. والإدراك بأنّ بناء إستراتيجية تنافسية عملية مستمرة وليس عملية وقتية حتى لا يفاجأ مديري المؤسسات الصناعية في أيّ وقت من الأوقات بتغييرات أو تحويلات دون أن يكون لديها إستراتيجية للتعامل معها.

¹¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999)، ص. 343.

6- الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسة

إنّ إدارة الجودة الشاملة فلسفة أوسع من أيّ فكر إداري سابق لها إذا ما قورن بها منفرداً، وثمة من يرى بأنّ إدارة الجودة الشاملة هي عملية لتنمية الأفراد والمؤسسات والهدف منها زيادة مستوى رضا المعنيين بالمؤسسة (العملاء والموردين والعاملين).¹²

ورغم أنّ كثير من الصناعات في جميع أنحاء العالم الآن تقوم بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل أو بآخر، إلا أنّ نسبة محدودة منها فقط هي التي تكثرث بالآثار الضارة التي تنجم عن استخدام البيئة المحيطة وقد حان الوقت للربط بين الضوابط البيئية التي تفرضها القوانين وبين سلوكيات المبادئ بالوقاية التي تنادي بها مناهج إدارة الجودة الشاملة والمحاور التي ترتبط فيها الإدارة البيئية بإدارة الجودة الشاملة تركّز على:¹³

- رفع كفاءة التشغيل وإرضاء العملاء.
- تحسين العمليات الإنتاجية نفسها وليس التعامل مع مخرجاتها فقط والتحسين المستمرّ لكافة عناصر المدخلات .
- التحسين المستمرّ وليس الاكتفاء باستيفاء المتطلّبات.

7- تطوير الصورة الذهنية للمتعاملين مع المؤسسة الصناعية والتوافق في علاقتها مع غيرها

تعدّ الصورة الذهنية المتكوّنة عن المؤسسة من العناصر الهامة التي تؤثر على قدرتها التنافسية، وبالتالي يجب على الإدارة الواعية المتميّزة أن تسعى جاهدة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان المستهلكين والعاملين، وكافة الأطراف المتعاملة معها بصفة دائمة حيث أنّ ذلك من شأنه زيادة ودعم قدرتها التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي. كما يلعب التوافق بين خصائص ومتطلّبات الصناعة وإستراتيجية المؤسسة وتعظيمها دوراً بالغ الأهمية في تعظيم التنافسية حيث تعزى الاختلافات في أداء المؤسسات لدرجة التوافق في الأداء، كما لهذا

¹²-John Pikeand & Richard Barnes, **TQM Inaction A Pratical Approach to Continuous Performance Improvement** Ist. Ed. (London: Camp man and Hall, 1994). PP 14-21.

¹³- إسماعيل أحمد أبو النجاة، "إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية بتطبيق المواصفات القياسية للجودة والبيئة معاً"، ورقة قدّمت للمؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، والذي نظم في الفترة من (30-31 أكتوبر 1996) بالإسكندرية. جمهورية مصر العربية.

المفهوم دوراً محورياً في عملية تطوير المؤسسة التي تسعى للتنافسية، حيث أنه كلما زاد التوافق زادت فرص المؤسسة في علاقاتها بغيرها من المؤسسات الأخرى داخل الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه.

8- أهمية التحالف الإستراتيجي مع مؤسسات أخرى لدعم القدرة التنافسية

سبق الإشارة إلى التوجّه نحو التحالف الإستراتيجي في العنصر الثالث حول تشجيع المنتجات لغزو الأسواق الخارجية. وتعتبر التحالفات الإستراتيجية بصيغها المختلفة أحد الإستراتيجيات التي تدعم أو تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية. ويعنى التحالف الإستراتيجي أنه سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية وذلك لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات.¹⁴

وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية حدثت في محاولة للحاق بمتغير بيئي أو أكثر، أو تأتي لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرص متوقعة أو تحيد تهديداً محتملاً بحيث تستطيع المؤسسة استخدام التحالف الإستراتيجي ضمن استخدامها للإستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل. وهكذا يستفيد الطرفان المتحالفتان من تكوين ميزات تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج حيث هناك العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية ومثال ذلك التحالفات الإنتاجية التالية:

- الاستكشاف والإنتاج المشترك بين الجانب الجزائري والشركات العالمية في مجال البترول.
- إنتاج أجزاء من السيارة "مرسيدس" في كل من فرنسا وإسبانيا في شكل تحالفات تجارية وإنتاجية. وأيضاً تحالفات العديد من الشركات في صناعة السيارات كتحالف "فورد" مع "مازدا" و"جنرال موتورز" الأمريكية مع "تويوتا" اليابانية و"هايونداي" الكورية مع "ميتسوبيشي" اليابانية. وفي صناعة الإلكترونيات تحالفات "توشيبا" اليابانية مع "موتورولا" الأمريكية و"سيمنز" الألمانية مع "فيليبس" الهولندية- البريطانية و"تومسون" الفرنسية مع J.V.C اليابانية.

¹⁴ - عبد الرحمان بن عنتر، "إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، (22-24 جويلية 2003).

- ويترتب على التحالفات الإنتاجية ما يلي:¹⁵
- نقل التكنولوجيا، وتدريب العمالة الوطنية، والاشتراك في تكاليف البحث والتطوير.
- السرعة في تحقيق النتائج الصناعية، والاقتراب من الأسواق في العالم خارج حدود الدولة.
- الاشتراك في رفع مستوى معيشة الدولة المضيفة لوحداث الإنتاج بخلق فرص للعمالة والقضاء على البطالة.
- تحقيق وفورات اقتصادية داخلية وخارجية بين الصناعات والمواقع الجغرافية الجاذبة للاستثمار الصناعي.
- تجنب تلوث الصناعة عند إنشاء مراكز إنتاجية خارج الدولة.

9- تكوين القيادات الإدارية القادرة على قيادة التحول والتنبؤ بالمشاكل وكيفية تحليلها

يؤدي الاهتمام بعملية اختبار وإعداد وتكوين القيادات الإدارية القادرة على قيادة التحول إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على التأثير وإحداث تغييرات إدارية وتكنولوجية في كافة وحدات المؤسسة، خاصة في ظل الصعوبة النسبية في تكوين وتنمية القدرات التنافسية عن طريق الزيادات الكمية والنوعية في الموارد المادية والمالية وبالتالي يصبح المدخل الأفضل لتكوين وتنمية القدرة التنافسية هو استثمار الطاقة المتاحة للعنصر البشري في المؤسسة مع الإمكانيات التكنولوجية وأعمال البحث والتطوير، مما يتطلب من القائمين على إدارة المؤسسات الصناعية ضرورة وضع برنامج فعال لعملية الاختيار والالتزام بتطبيقه ومتابعة تنفيذه، ووضع برامج متنوعة لتكوين القيادات الإدارية لتزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة والتي تساعد في تحقيق الأهداف المنوطة بهم على أن تكون هذه البرامج متمشية مع طبيعة التحولات والمتغيرات التي أفرزها نظام الأعمال الجديد.

ولما كانت القدرة تتكون من المؤهل أي التعليم الذي حصل عليه الفرد زائداً الخبرة، بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي حصل عليها الفرد من قبل. كل هذا يؤثر على مستوى أدائه في العمل المنوط به، وليس معنى ذلك أن أداء الفرد يرتبط بالقدرة فقط وإنما يرتبط أيضاً الرغبة في العمل المسند إليه، وبالتالي فإن الإدارة

¹⁵ - فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون (القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 7.

الواعية تحرص على ضرورة توافر عناصر القدرة في الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة، وتتبع القدرة على حلّ المشاكل بعد دراستها وتحليلها من كثرة المواقف التي تعرّض لها الفرد أو كثرة المشاكل التي عرضت عليه حيث أنّ ذلك من شأنه تنمية قدرته على دراسة وتحليل وحلّ المشاكل التي تواجهه. كما يتطلب التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث نتيجة عدم التماشي مع المتغيرات التي أفرزها النظام ودراستها وتحليلها والتغلب عليه وإلاّ أدى ذلك إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.¹⁶

10- التعامل الإيجابي مع المتغيرات التي يفرضها نظام الأعمال الجديد والعمل في نطاق السوق العالمي

تختلف المتغيرات التي كانت تعمل في ظلّها المؤسسات الصناعية في الماضي عن تلك التي أفرزها نظام الأعمال الجديد والمتمثلة في "عولمة الأسواق" أيّ انفتاحها على بعضها البعض واتفاقيات الجات (GATT) والتكتلات الاقتصادية وتكتلات الشركات مع بعضها البعض والشركات متعدّدة الجنسية ومعايير الجودة العالمية وتكنولوجيا المعلومات.¹⁷ وهذا يتطلب من القائمين على إدارة هذه المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات سواء كانت عن طريق الالتحاق بأحد البرامج التدريبية المتعلقة بذلك أو حضور الندوات والمؤتمرات المتعلقة بذلك حتى يتمكنوا من التكيف مع هذه المتغيرات. كما يتطلب الأخذ في الاعتبار العمل في نطاق السوق العالمي، حيث أنّ الإنتاج الكبير يؤدّي إلى خفض نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة وبالتالي خفض التكاليف الكلية وهذا يؤدّي بدوره إلى تمكين مسؤولي التسويق في هذه المؤسسات من تسعير منتجات مؤسساتهم بسعر أقل نتيجة خفض التكاليف وبالتالي تتمكّن هذه المؤسسات من المنافسة.

11- الإدراك بأنّ القدرة التنافسية نظام متكامل:

لقد تعرّض مفهوم التنافسية لمحاورات عديدة منذ أمد بعيد، ويرى Malcolm أنّ القدرة التنافسية "هي المرونة التي تمكّن الاقتصاديين من التكيف مع

¹⁶ - المرجع نفسه.

¹⁷ - أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، (جهة النشر غير مبينة: 1996)، ص. 595.

المتغيرات الهيكلية أو في أحسن الأحوال يتوقع حدوثها داخلياً،¹⁸ بينما يقدم مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً آخر للتنافسية بأنه "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تشابه اختيارات الأسواق الدولية وفي نفس الوقت تكفل لمواطنيها اكتساب مستوى معيشي متصاعد ومتواصل على المدى الطويل".¹⁹ كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوروبية بقدرة الشركات والصناعات والدول والأقاليم على خلق مستويات توظيف لعوامل الإنتاج بشكل متواصل.

ولمّا كان بناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة فإنّ الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل فينبغي أن تتوقّر بالمؤسسة قدرات معلوماتية وقدرة إنتاجية وقدرة تحويلية وقدرة تسويقية وقدرة بشرية وقدرة قيادية وقدرة تنظيمية. إنّ توقّر هذه القدرات من شأنه أن يتيح للمؤسسة قدرة تنافسية تحقق التميّز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية يكون عائدها أعلى.

¹⁸ - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، (الزقازيق: مكتبة جامعة الزقازيق، 2001)، ص. 115.

¹⁹ - المرجع نفسه.

الخاتمة والاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- 1- إن تطوير ميزة تنافسية للسلعة هو عنصر جوهري لإستراتيجية المؤسسة وليس جزءا منفصلا عنها ويتم التوصل إليها من خلال جعل كل تحرك في الإستراتيجية يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال جعلها جزءا من إستراتيجية شاملة للحرب التسويقية في مواقع ديناميكية للصناعة.
- 2- كما أدرك البحث قيمة المنافسة وضرورة وجودها على أنها المحرك الحقيقي للإبداع والتطوير والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف عند المنافسين من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد الإنتاج والتسويق كله.
- 3- أوضح البحث أن الميزة التنافسية لبلد ما تقتضي تحسين الإنتاجية وبالتالي استمرارية ونجاح المؤسسة الاقتصادية سيما الصناعية الأمر الذي يستدعي اتخاذ القرارات اللازمة للمحافظة على ميزتها واعتماد استراتيجيات إنتاجية تنافسية وإقامة تحالفات إستراتيجية وانتهاج سياسات دعم القدرات التنافسية التي تتماشى مع التطورات الحديثة.
- 4- وأن البحث عن الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسات الصناعية فهم ودراسة وتحليل جميع الأنشطة ومراحل نظام العمل في أي صناعة (ابتداء من تصميم المنتج، تصنيع أجزائه، مراحل التجميع المختلفة، التسويق، البيع، التوزيع وخدمة العملاء، استخدام العملاء للمنتج) وما هي القيمة النسبية المضافة من كل مرحلة لمن يشتري المنتج.
- 5- وأكد البحث على ضرورة تطوير القطاع الصناعي واستكمال هيكله الإنتاجي بالتوسع في الصناعات الاستهلاكية والوسيلة والتوجه نحو الصناعات الإنتاجية والصناعات الموجهة للتصدير وبشكل خاص الصناعات التي تتوفر لها مقدمات النجاح وتتمتع بمزايا نسبية في الإنتاج و إمكانية تسويقها في الأسواق الخارجية.

6- وأخيرا يمكن القول أنه حان الوقت لصياغة إستراتيجية جديدة للتنمية الصناعية تضمن عدة محاور من أبرزها تحسين أداء العنصر البشري وحماية الصناعة الوطنية لمواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية.

البيلوغرافيا

أولا: الكتب

- 1- مصطفى، أحمد سيد. المدير في البيئة المصرية. (جهة النشر غير مبينة: 1996).
- 2- عبد المحسن، توفيق محمد. التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير. مكتبة جامعة الزقازيق، مصر. 2001.
- 2- بروكوبنكو، جوزيف. إدارة الإنتاجية، مرشد عملي. جنيف: مكتب العمل الدولي 1998.
- 3- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
- 4- النجار، فريد. التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999.

ثانيا: المنشورات والبحوث العلمية:

- 5- أبو النجاة، إسماعيل أحمد. "إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية بتطبيق المواصفات القياسية للجودة و البيئة معا"، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة الإسكندرية، 30-31 / أكتوبر 1996.
- 6- علي، سعيد عبد العزيز. "الخصخصة طريق الكفاءة الاقتصادية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، أكتوبر 1998.
- 7- بن عنتر، عبد الرحمان. "من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدرتها التنافسية"، المؤتمر العربي الأول حول البحث العلمي ودوره في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي وبالتعاون مع مجالس البحث العلمي العربية، الجزائر، 25-26-27 جوان 2002 .
- 8- بن عنتر، عبد الرحمان. "إستراتيجية التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 22-24 جويلية 2003.

- 9- جرجس، مورييس. "آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، ديسمبر 2000.

المراجع الأجنبية:

- 10- Pikeand, John & Bames, Richard. **TQM Inaction A Practical Approach to Continuous Performance Improvement**. 1st. Ed. London: Camp man and Hall, 1994.
- 11- Porter, Michael. "The competitive advantage of nations," **Harvard_Business Review**, Vol 1, 1990.
- 12- Mescon, M. H. **Business today**. 9^h ed. New Jersey: Prentice- Hall, 1999.
- 13- World Bank. "**World Development Report**", 1997

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.