



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت



معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم إقتصادية
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة

بعنوان

**المؤشرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية
- دراسة حالة موبيليس -**

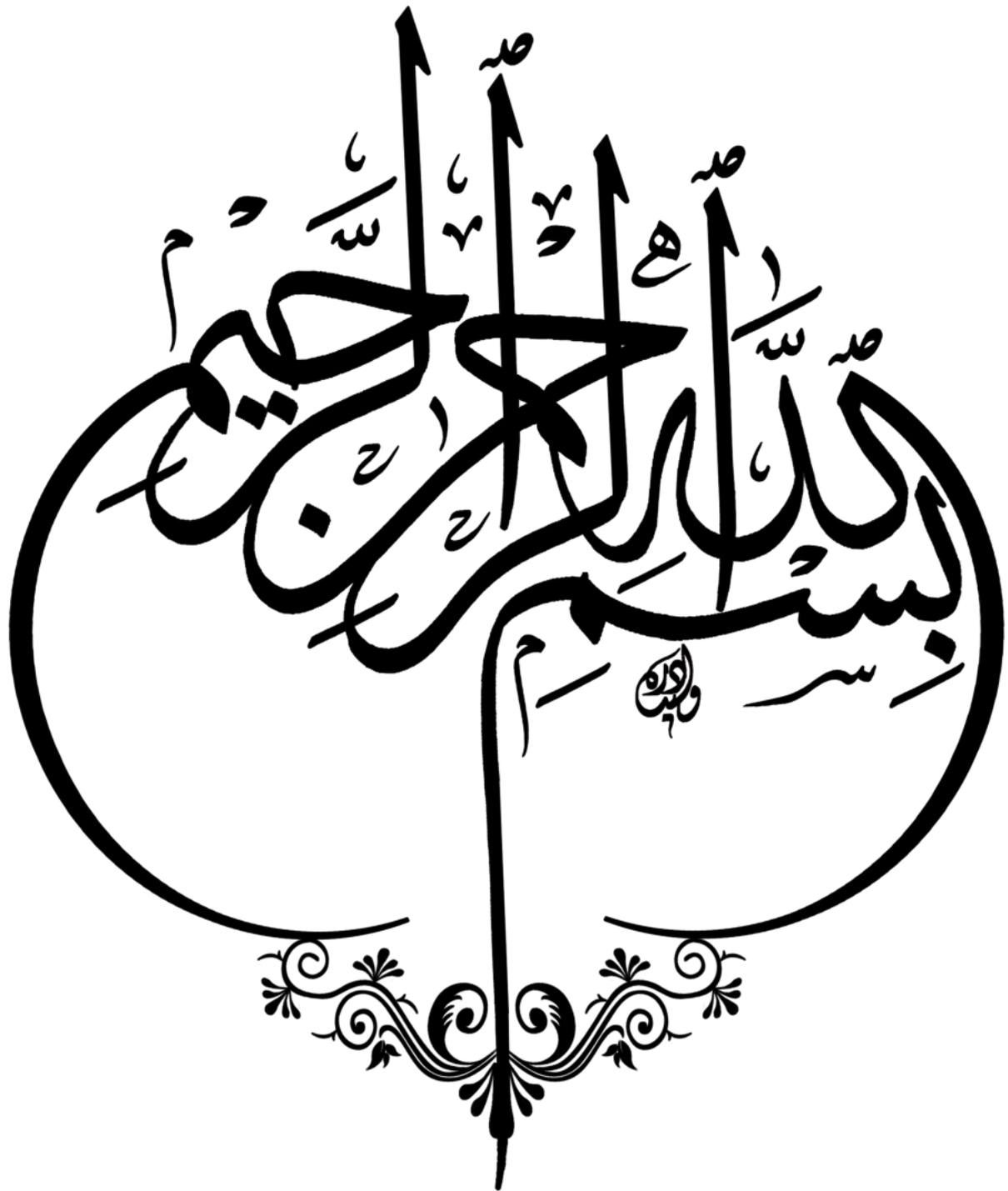
إشراف الأستاذ
• علي دحمان محمد

إعداد الطالبة
• ناصور سعيدة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذ محاضر	مطهري كمال
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذ محاضر "أ"	علي دحمان محمد
ممتحننا	جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذ محاضر	يحياوي لخضر

السنة الجامعية: 2021-2022



الشكر

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً العمل وخيراً العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف "علي دحمان محمد" الذي تكرمنا بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصها الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين

أهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه

أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بلحاج بوشعيب،

وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين وعمال المؤسسات التي كانت محل الدراسة الميدانية

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان والشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.



اهداء

بسم الله يرعاني و يحفظني و يوفقني اتقدم بهذا العمل المتواضع كهدية الى:

من سهرت الليالي و حملتني وهنا على وهن و الجنة تحت اقدامها

يا نبع الحنان و العطاء يا عطر الدفء و الحنان

"امي الغالية " حفظها الله و اطال في عمرها

من ارادني بلوغ المعاني و من دعمني بدعائه آناء الليل و اطراف النهار و تحمل المشقات و العناء ابي رحمه

الله

الى من حن اليه القلب و هو تحت القبر

الى جميع اخوتي

الى كتكوت العائلة رسيم

و الى كل من دعمني و لو بدعاء

اهديه لكم جميعا

الفهرس

9..... قائمة الجداول الأشكال

9..... قائمة الأشكال

9..... قائمة الجداول:

10..... مقدمة عامة

أ..... تمهيد

ب..... أسباب إختيار الموضوع:

ج..... أهمية الدراسة تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

ج..... أهداف الدراسة

ج..... منهجية الدراسة

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية

2..... تمهيد:

3..... المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة

3..... المطلب الأول : تعريف المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

9..... المطلب الثاني : هيكل المنافسة

13..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على شدة المنافسة (نموذج بورتر للمنافسة)

23..... المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التنافسية

23..... المطلب الأول : تعاريف عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية

30..... المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

32..... المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مؤشرات متنوعة عن تنافسية المؤسسة الاقتصادية..... 44

المطلب الأول: الموارد والبيئة وأثرها على تنافسية المؤسسة. 44

المطلب الثاني : الجودة الشاملة والمواصفات العالمية و أثرها على الميزة التنافسية..... 51

المطلب الثالث: الإبداع و فعاليته في رفع تنافسية المؤسسة 65

الفصل الثاني دراسات سابقة

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية: 71

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية : 79

المبحث الثالث: التعقيب 81

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تمهيد: 85

المبحث الأول :لمحة حول مؤسسة موبيليس 86

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS 86

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة MOBILIS 87

المطلب الثالث : واقع استراتيجيات المزيج التسويقي في مؤسسة موبيليس..... 88

المبحث الثاني: دراسة حالة في مؤسسة موبيليس (المقابلة)..... 91

المطلب الأول: أسئلة وأجوبة المقابلة..... 91

المطلب الثاني: تحليل النتائج..... 94

خلاصة الفصل الثالث: 96

قائمة المصادر والمراجع 101

قائمة الجداول الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1.1: دورة حياة الميزة التنافسية..... 31
- الشكل رقم 2.1: منحنى التجربة (الخبرة)..... 35
- الشكل رقم 3.1: خطوات مدخل التحليل الموارد..... 47
- الشكل رقم 4.1: العلاقة بين الجودة وحصصة المؤسسة في السوق والأرباح..... 54
- الشكل رقم 5.1: العلاقة بين الجودة و التكاليف..... 55
- الشكل رقم 6.1: موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية..... 57
- الشكل رقم 7.1: الميزة التنافسية..... 60
- الشكل رقم 1.3: الإبداع و تغيير كمية المبيعات..... 67

قائمة الجداول:

- جدول 1.1: الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة..... 13
- جدول 1.2: عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة..... 14
- جدول 1.3: الابعاد المحددة لنطاق التنافس..... 32

مقدمة عامة

تمهيد

يعتبر الفكر الإستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق معظم المؤسسات الخدمية تتحدد من خلاله قدرتها على إدارة أنشطتها بشكل علمي وكفو من خلال وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المؤسسة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهدافها

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات إضافة إلى التغيرات المتسارعة في البيئة التسويقية تجعل من المنهج الإستراتيجي أداء صائبة في التخطيط التنظيم، التنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المؤسسة الخدمية وأمر لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

إن التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي للعوامل البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والدافع وراء الإهتمام بالتسويق الإستراتيجي كون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، إذ تسعى جميع المؤسسات الخدمية للبقاء والنمو كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها مرتكزة في ذلك على جميع عناصرها سواء المادية أو البشرية، من خلال توضيح الرؤية الخاصة بمحفظة نشاطها وإختيار مجالات النشاط الذي يمكنها من تحقيق التميز والتفوق عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال العثور على الفرص الجديدة وكسر حالة التشبع في أسواقها وزيادة حصتها السوقية، ما يضمن لها تعزيز موقعها، ولا يتوقف دور التسويق الإستراتيجي عند فهم البيئة الحالية بل يتعداه إلى رسم ملامح المستقبل، فالمعلومات الملائمة عن البيئة التسويقية تمكن المؤسسة من التعرف على مختلف الفاعلين فيها ورصد تغيراتهم وتفاعلهم، ما يجعلها السبابة لرصد الفرص وتجنب التهديدات.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة موبيليس؟

للوصول إلى الإجابة على الإشكالية لابد من التطرق لكل جوانب الموضوع من خلال طرح الأسئلة الفرعية

التالية

ما المقصود بالتسويق الإستراتيجي؟

ماهي طرق تحقيق الميزة التنافسية؟

كيف يمكن لمؤسسة موبيليس من اكتساب ميزة تنافسية؟

ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة موبيليس التكيف مع بيئتها التنافسية؟

ترتكز الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في الأتي :

يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس

— يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛

— يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في مؤسسة موبيليس

— يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس

— يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق استراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس

أسباب إختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع فيما يلي: الرغبة في دراسة هذا الموضوع لما له من

دور في تحقيق ريادة المؤسسات الخدمية؛

بحكم تخصصي والذي يعد التسويق الإستراتيجي من أهم محاوره؟

و تزايد الإهتمام بموضوع الميزة التنافسية، بحيث أصبح إمتلاكها و المحافظة عليها هدفا إستراتيجيا تسعى

المؤسسات الخدمية لتحقيقه و توضيح دور التسويق الإستراتيجي في إكتساب المؤسسات الخدمية ميزة تنافية .

أهمية الدراسة تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

إعتبار التسويق الإستراتيجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الخدمية في تسيير نشاطها

وتحقيق أهدافها يعيش العالم تغيرات متسارعة تفرضها التنافسية وهذا يتطلب إدراك المؤسسات الخدمية النشاطات

التسويقية التي تسمح بالتكيف مع البيئة التنافسية تعتبر الميزة التنافية المنبع الذي تعتمد عليه المؤسسة الخدمية في

تحديد نقاط ضعفها وقوتها

وكيفية إستغلال الفرص المتاحة لها للتغلب على التهديدات التي تواجهها .

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيمايلي:

– لا تقديم الإطار المفاهيمي لكل من التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية، قصد تعميق الفهم لهذين

المتغيرين

– تبيان مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

– معرفة مدى إهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق الإستراتيجي.

منهجية الدراسة

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإختيار صحة الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في كل

جوانب الدراسة حيث تم تناول في: الجانب النظري: تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال إستعراض أساسيات

حول التسويق الإستراتيجي إضافة إلى إسهامات التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتماشيا مع هذا

النموذج تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأساليب البحثية التالية:

أسلوب البحث الأكاديمي من خلال الإعتماد على المراجع ذات الصلة بالموضوع مل

الكتب، الدوريات والبحوث المقدمة إلى الملتقيات و الرسائل الجامعية... إلخ

الجانب لتطبيقي: المنهج المستعمل: منهج وصفي تحليل

1. الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول المنافسة والتنافسية

تمهيد:

مع ظهور العولمة الاقتصادية والدوافع التي عجلت ببروزها وأهم النتائج المترتبة عنها، والتي من بينها اشتداد المنافسة أو بتعبير أدق شراسة المنافسة، وذلك سواء في السوق المحلي أو الدولي، لأنه لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية والمنافسة الدولية أو العالمية بفعل انفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقربة الكونية، أي أن السوق أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق المؤسسة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة (كل جزء في بلد معين). من هذا المنطلق ظهرت عدة أنواع من المنافسة، منافسة غير مباشرة ومنافسة مباشرة، كما تجدر بنا الإشارة إلى مختلف هياكل المنافسة، انطلاقا من الاحتكار إلى المنافسة التامة...، لنصل إلى تحديد العوامل المؤثرة على شدة المنافسة والمتمثلة في نموذج بورتر أو ما يسمى بالقوى الخمس التي قد تزيد من شدة المنافسة، وقد تضعفها.

من خلال ما سبق تتمكن المؤسسة من كسب مزايا تنافسية تعطيها أو تزيدها قوة في السوق وفي نظر المستهلكين، وذلك سواء من ناحية تدنية التكاليف أو تمييز المنتجات وانفرادها بخصائص ومواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق وحصد حصص سوقية إضافية، وعليه سنوضح مفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، فضلا عن استراتيجية التنافس التي تكسب المؤسسة مزايا تنافسية متواصلة تسمح لها بربح زبائن جدد... وهذا لا يتأتى إلا بالابتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى، بالإضافة إلى الاعتماد على المعلومات كعامل أساسي في الوقت الحالي في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة التي تنشط في أسواق تسودها المنافسة العالمية الشرسة التي تعتمد على مؤشرات للتنافس لم تكن معروفة فيما سبق كما سنذكر ذلك لاحقا.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة

لقد كثرت الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة، وبالأخص العشرون سنة الأخيرة، حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، ولكن دون معرفة الكثير منا المفاهيم الحقيقية للمنافسة، سواء المحلية أو العالمية، فضلاً عن طبيعتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها، وسنحاول تناول هذه العناصر وعناصر أخرى مهمة ولها علاقة مباشرة بالمنافسة، وسنركز في بحثنا هذا على دراسة المنافسة من الجانب الجزئي أي على مستوى المؤسسة فقط.

المطلب الأول : تعريف المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

إن اتجاه الاقتصاديات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو المزيد من التحرير والانفتاح وتحفيز دور القطاع الخاص، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، ودعم المنافسة المحلية والدولية، يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزاً هاماً من الدراسة والاهتمام، وعليه سنحاول تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة والتي تهم الشركات الطامحة إلى النمو وتعظيم الأرباح في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة والمستمرة. من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية¹:

- السعر.
- الجودة والخدمة.
- التجديد والابتكار.

فإذا علمنا بأن المنافسة أو المنافسون يشكلون عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة ولهم تأثير كبير على أداؤها بفعل تحول الأسواق في القرن 21 إلى سوق مشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في

¹ محمد صالح الخناوي-محمد فريد الصحن-محمد سعيد سلطان: "مقدمة في إدارة الأعمال والمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص28.

نفس الصناعة مرتفعاً مما أدى إلى زيادة حدة¹ المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، ويعتبر تهديداً لها، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها والتي من بينها السعر، الجودة، الخدمة والتجديد والابتكار... من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى.

هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات،

وذلك بتقسيمها إلى ما يلي²:

- المنافسة غير المباشرة.

- المنافسة المباشرة.

1- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل

الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2- المنافسة المباشرة: تمثل أساساً في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع

الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر

¹ محرز أحمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة، التجارة، الخدمات، بدون جهة نشر 1994، ص 7

² عبد السلام أبو قحف: "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996، ص 25-26

من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

كما أن المنافسة حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ: T.Suavet: هي كلمة تأخذ في الأدبيات الاقتصادية معنى أكثر فأكثر تقني، فالمنافسة بمعناها الأكثر عمومية، والواسع، يحدد وضعية في السوق تتميز بجزية الدخل والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع: كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج المعتبر دون التدخل الدوري للدولة، القطاع، الترس، الكارتل أو مجموعة ما تأتي لقطع (إلغاء) المساواة بين المنافسين. الأحسن لا بد أن يفوز أو ينتصر¹.

لقد ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية والتجارية والسياسية التي يعرفها عالمنا المعاصر، وما أفرزته من توسع الأسواق، تحرير الاقتصاديات، تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات...، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، مما جعل من البشرية عامة والمؤسسات بصفة خاصة تعيش في عالم مفتوح على مصراعيه تتنافس فيه كل المؤسسات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافيا، فهو بحد ذاته أحد الأسواق العالمية، وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق بعضها على بعض بدون قيود أو بقيود جد بسيطة².

REVUE MUTATION: N-12, JUIN 1995,¹

² طاهر محسن حسان منصور الغالي وائل محمد صبحي ادريس الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر والتوزيع

من هذا المنطلق يتحتم على المؤسسات في الوقت الراهن التفكير في السوق العالمي، ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج تعريف للمنافسة الدولية على أنها¹: "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمركز (SUPPLANTER) في أسواق المؤسسات الوطنية".

رغم أن ظاهرة المنافسة الدولية قديمة نوعاً ما، إلا أن اشتدادها في السنوات الأخيرة هو الذي زاد من أهميتها، ومن اهتمام المؤسسات بعواقبها، فأصبحت تأخذها بالحسبان قبل اتخاذ أي قرار، وهذا لأن العالم كله دخل في منافسة دولية جد نشطة، فهتمت المؤسسات من خلالها بأنها لا بد أن تكون تنافسية أو أن مصيرها هو الزوال، لأن عالم الأعمال اليوم لا يرحم، والحل الوحيد يتمثل في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة فاسحة بذلك المجال أمام مؤسسات أخرى تتنافس في الأسواق العالمية، ساعية من وراء ذلك إلى إرضاء المستهلكين من جهة وتعظيم أرباحها من جهة أخرى. في نفس السياق يمكن القول بأن مؤسسة اليوم قد أصبحت تعيش وتنشط في بيئة متغيرة وغير مستقرة، أهم ما يميزها شراسة ووحشية المنافسة بفعل العوامل المذكورة آنفاً، ولم يعد الإنتاج بتكاليف أقل أو البيع بسعر منخفض كافياً لضمان الربحية وتنمية الحصة السوقية، لأن أوضاع المنافسة الدولية تغيرت، كما تغيرت وسائلها ومؤشراتها وأصبحت المؤسسات مجبرة على التسلح بمجموعة من العناصر لضمان نجاحها وتنافسيتها، وهذا بفعل التوجهات التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي نذكر منها: - تفوق مفهوم السوق على المنتج.

- السباق نحو التقنية والبعد (DIMENSSION).

- اللجوء إلى استراتيجيات الاحتواء.

C.DUPONT: "L'entreprise et la concurrence internationale", DUNOD¹
ECONOMIE, 1969, P1

- مضاعفة وتنوع المتصارعين (المنافسين).

من خلال ما سبق، وإذا سلمنا بأن العولمة الاقتصادية تنمي المنافسة بين المؤسسات

من جهة، وتفتح لها أسواقاً جديدة من جهة أخرى، ومع ظهور مجالات جديدة للمنافسة لم تكن معروفة من

قبل مثل الخدمات، فإن PORTER يميز بين نوعين من المنافسة الدولية وهما¹:

أولاً. المنافسة متعددة المحليات: في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي وتواجه

المنافسة في كل بلد على حدة، أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر

أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد، فالمؤسسة ليست لها نظرة عالمية موحدة واستراتيجيات موحدة ونظرة

واحدة للمنافسة.

2 ثانياً. المنافسة العالمية: ويتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى

حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباطاً كبيراً بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، وأي

تغير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأن لديها نظرة عالمية للأسواق.

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا بأن هناك عدة مستويات من المؤسسات، فهناك المؤسسات العالمية

التي لها تفكير عالمي وتعتبر أن السوق عالمي وحيث ما كانت الفرصة مناسبة ومربحة فذلك هو السوق

المناسب، سواء فيما يتعلق بالمواد الأولية، اليد العاملة أو بجميع الأجزاء...، ثم تقوم المؤسسة بعد ذلك بإعداد

وتسطير استراتيجياتها التنافسية على الصعيد العالمي بالاعتماد على مبدأ عالمية الأسواق. أما المؤسسات الدولية

فتنشط في عدة بلدان، دون الوصول إلى درجة التفكير في السوق العالمي، فهذه المؤسسات ليس لديها بعد النظرة

¹ John Hagedoorn: "L'entreprise a l'échelle de la planète", Problemes Economiques, N-2415-

2416, 15-22 MARS 1995, P22

العالمية وإنما مرتبطة بمجموعة من الأسواق، محاولة إعداد استراتيجيات تنافسية موافقة لكل بلد حسب متغيرات البيئة لذلك البلد.

إضافة إلى ما سبق نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة، حيث يعتبر المنافسة الدولية امتداداً أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة التي لها عدة أبعاد نذكر منها¹:

- كفاءة تخصيص الموارد (Allocative efficiency): تستوجب تسعير المنتجات النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها.
- كفاءة الحجم (Scale efficiency): تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
- الكفاءة التقنية (Technicalefficiency): وتستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة.
- الكفاءة الحركية (Dynamic efficiency): وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير
- الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم (X-efficiency): تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

¹علي توفيق الصادق: "القدرة التنافسية للاقتصادات العربية في الأسواق العالمية"، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد 5، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 30-31

المطلب الثاني: هيكل المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية:

1- الاحتكار: ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدودا، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح للمنافسة فيها، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع"¹

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقترانيات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو سلع بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها الشركة المحتكرة فإن المحتكر سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للسلعة، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتبرة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة. لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحتكرة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحتكرة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات والبحث

¹ Jean Jacques Lambin: " MARKETING STRATEGIQUE ", 3EDIT, ED.SCIENCE INTERNATIONAL, 1994, P286

والتطوير، من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين¹ جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.

2- المنافسة الكاملة (التامة): يتميز هذا النموذج من المنافسة يتميز بتواجد عدد كبير من المؤسسات، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص وأمور أخرى، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين يملك القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار وكأمثلة على هذا النوع من المنتجات الفواكه، الخضار، اللحم، الخبز...، وحسب العديد من الكتاب فإن هذا النوع من المنافسة أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية². ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المتنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الانتاج وفي التوزيع³.

بناء على هذه المعطيات يمكن القول بأن المنافسة الكاملة تشترط توفر الشروط التالية⁴:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشترين.
- عدم قدرة المنظمة على التأثير في سعر المنتج.
- حرية الدخول والخروج من السوق.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات لا يمكنها البقاء على هذا الحال الذي تتميز به المنافسة

¹عبد القادر محمد عبد القادر عطية التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق الدار الجامعية الاسكندرية 1998 ص 331

²طلعت اسعد عبد الحميد التسويق الفعال دار الكتب المصرية القاهرة 2002 ص 73

³P.KOTLER:" MARKETING MANAGEMENT",6eme EDIT,1991,PUBLI UNION,P240

⁴طارق الحاج تحليل الاقتصاد الجزئي دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1 عمان 1997 ص 327

الكاملة على المدى الطويل، لأنه ليس في صالح المؤسسات العملاقة، لأنه إذا كان بإمكان المؤسسات متابعة مستويات إنتاج منافسيها ومدى دخول منافسين جدد لمعرفة مدى تطور الأسعار على المدى القصير، فإنها على المدى الطويل من مصلحة المؤسسة العمل على تمييز منتجاتها والخروج من المنافسة الكاملة التي تسمح لها بالتقليل من قدرة المنتجات الأخرى على استبدالها.

3- المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة): يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم " قوة متوازنة"¹، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.

4- احتكار القلة: تظهر في حالة وجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المؤسسات المتصارعة، ومن أمثلة المنتجات التي تتميز بهذا النوع من المنافسة، البترول والحديد، فالمعرفة الجيدة للمؤسسات لبعضها البعض، تجعل كل حركة من مؤسسة ما يتبعها رد فعل من طرف المؤسسات المنافسة، وهذا ما يفرض على المؤسسات عند قيامها بأي تحرك أو نشاط أن تأخذ بعين الاعتبار مواقف ردود فعل المحتملة للمنافسين، وهنا يمكن إدخال ما يسمى بمفهوم مرونة رد الفعل المعبر عنها بالعلاقة التالية:²

حيث i: هي الشركة التي تبدأ الحركة.

¹JEAN JACQUES LAMBIN: OPCIT, P283

²توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية بيروت 2001 ص153

T: الشركة التي ترد.

M : متغير من المتغيرات التسويقية.

t: الزمن.

لا بد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل على تحقيق ما يلي:

— تخفيض التكاليف.

— الحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر.

— رغم هذه المعطيات فإنه بإمكان بروز مؤسسة تفرض سعرا موجهها وهو ما يسمى " Prix directeur "

"

"السعر القيادي"، حيث يعتبر سعرا مرجعيا لكل المنافسين، وأما في حالة تطور المنافسة السعرية وعدم تنامي الطلب الإجمالي فسوف تشتد المنافسة وهذا ما يؤدي إلى الشروع فيما يسمى بحرب الأسعار، حيث يسعى الجميع إلى اقتسام السوق، لأن رفع مبيعات مؤسسة ما يكون على حساب الأخرى فتصبح بذلك المنافسة وحشية وعنيفة. أما النوع الثاني فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئيا، وكمثال على ذلك صناعة السيارات والكاميرات، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع... حيث يسعى كل منافس الحصول على الريادة وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر بفعل وجود اختلافات في السلع والخدمات المقدمة.

جدول 1.1: الأنواع المختلفة لهيكل المنافسة

عدد كبير من المنظمات	عدد محدود من المنظمات		
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	احتكار	منتجات غير متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة	كامل	منتجات متميزة

المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون: "مقدمة في الأعمال والمال"، الدار الجامعية، 1999، ص 129

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على شدة المنافسة (نموذج بورتر للمنافسة)¹

تتميز المنافسة بتواجد عدة أنواع تختلف في إطارها حدة وشدة المنافسة واستراتيجيات الشركات لمواجهةها، وهذا يرجع إلى وجود ما يسمى بالقوى الخمس أو نموذج بورتر للمنافسة، والمقصود منه هو أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباح المؤسسات المعنية، فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح.

¹ عمر الصخري مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طبعة 2001 ص 88 .

جدول 1. 2: عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة

التأثير على متوسط ربحية الصناعة	القوى / العامل
متوسط الربحية	التنافس الحاد
متوسط الربحية	قوى الموردين
متوسط الربحية	قوى المشترين/العملاء
متوسط الربحية	التحديات الناجمة عن المنظمات الجديدة
متوسط الربحية	التحديات الناجمة عن المنتجات البديلة

المصدر: عبد السلام أبو قحف "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، 1996، ص 29

نتوصل إلى نتيجة وهي أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب¹، حيث يرتبطان سلبياً، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية، والعكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

1. تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد):

¹ PHILIPPE MOATI: "Heterogeneite des entreprises et echange international", ED. ECONOMICA, 1992, P159

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، ولهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة "وجود قيود على الدخول إلى الصناعة"، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي¹: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليف بدء النشاط (الثابتة وقصيرة الأجل كرأس المال العامل).

ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد.²

بناء على ما سبق فإن طبيعة ونوع معوقات الدخول تعتمد على نوع وهيكل الصناعة، فبعض الصناعات معروفة بقلّة حواجز الدخول، مثل صناعة الوجبات السريعة، والبعض الآخر معروفة بكثافة الحواجز المانعة للشركات من الدخول في هذا القطاع، مثل صناعة الطائرات... لأنها تتطلب رأس مال كبير، تكنولوجيا عالية، تمييز المنتج، اقتصاديات الحجم وضوابط حكومية تحكم هذا النوع من الصناعة. وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق:

أ- تمييز المنتج: وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية النوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر... وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة

¹ عبد السلام أبوقحف: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق، ص 30

² حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير مصادرها ودور الابتاع التكنولوجي في تنميتها السنة 2007 جامعة سكيكدة ص 26

في السوق، مما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجات الشركة.

ب- اقتصاديات السلم: والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض

حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى

ج- حاجيات رؤوس الأموال: إن دخول منافس جديد في السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، بفعل ما

تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل، هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

د- الدخول إلى قنوات التوزيع: إن دخول منافس جديد في السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما

يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته، التي تعتبر جديدة وبالتالي يتخوفون من عدم إقبال المستهلكين على شراءها، فضلا على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية من جراء التعامل مع منتج غير معروف، التي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع

ومختلف التسهيلات اللوجيستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها، وهذا ما يتطلب أموالا ضخمة تنعكس سلبا على سعر

المنتج النهائي وقدرته على المنافسة في السوق¹.

¹ سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 121

و-تكلفة التحويل : وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد¹.

ه-قوة صورة العلامة: تسمح هذه القوة بحصول المؤسسة على مستوى عال من الوفاء، بالأخص بالنسبة للمشتريين الذين هم أقل حساسية وأقل تأثرا بحجج ودلائل وشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل عائقا كبيرا لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق.

ي-رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة عوامل

وهي:

- أوضاع السوق.

- الصناعة.

- هيكل المنافسة.

بناء على هذه العناصر الثلاثة فقد يأخذ رد الفعل أحد الأشكال التالية²:

- عنيفا في المواجهة ومؤملا بالنسبة للمنافس الجديد.
- يأتي بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة أو تغيير قواعد اللعبة في السوق، سواء من خلال التحالف الاستراتيجي، الاندماج... لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قوانين اللعبة.
- نعيش ونضع الآخرين يعيشون أيضا، وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.

¹JEAN JACQUES LAMBIN:OPCIT,P273

²سعد غالب ياسين، المرجع نفسه،ص122.

وعليه فإن المنافس الجديد أو الداخل الجديد إلى السوق لابد أن يراعي ردود أفعال المنافسين

المتواجدين في السوق حول إمكانية تحطيمه وإفشاله، والتي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم

الدخول، وكذلك مدى تحفيزاته للدخول من عدمه.

3 - تهديد المنتجات البديلة:

علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة

المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص

في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.

- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة.

- تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

وتبعاً لما بينا آنفاً يمكننا الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية

عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلي نفس الاستعمال تقريبا، وتترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة

متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة¹، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفا للسعر لا يجب

أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحل المستهلكين إلى استهلاك المنتجات

البديلة، خاصة في ظل العوامل المذكورة سابقاً، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد استراتيجية وتفكير عالمي الأخذ بعين الاعتبار التي يمكن أن تسببها المنتجات البديلة.

4 - قوة مساومة الزبائن (المشترين):

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي¹:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة.

- رفع نوعيتها باستمرار.

- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.

- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم

التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلاً

على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم.

من خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشترين وقوتهم التفاوضية

ومساومتهم، يتضح جلياً بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط، والتي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع

المؤسسات المنتجة، وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية:

¹معن وعد الله المعاضيلي تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال دار الجامد للنشر و التوزيع الاردن عمان
الطبعة الاولى 2015 ص44

◆ كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة (البائع)، وهذا ما تفعله شركة Kanart, Scars, Wal حيث تستفيد من تطبيق سياسة الشراء المقدم للحصول على خصم في الكمية، وتحقيق مزايا أخرى¹.

◆ عدم أو قلة تمايز المنتجات، وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة، وهذا ما يدعم قوتهم التفاوضية، لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم وعدم منحهم تسهيلات و ضمانات.

◆ ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع/الخدمات.

◆ وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات².

◆ حيافة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة/الخدمة، أي على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج في الأخير بأن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع (استهلاكية/صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة/تجارة الجملة، وتجارة الجملة تجاه الصناع. وعليه فإن المؤسسة وبفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن والأقسام السوقية المناسبة، وكذلك عدم تحقيق حاجياته ورغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة وشراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة إلى حسن اختيار القرار الاستراتيجي وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية باتباع سياسة انتقاء الزبائن، وتقسيم جيد

¹ معن وعد الله المعاضيلي، نفس المرجع السابق، ص45.

² عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق، ص31

لرقم الأعمال، وبالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من الزبائن¹، وهذا لأن التركيز على زبائن معينين ومعروفين يجعلهم يفرضون عليهم شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، وبالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة، وقد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد وبالتالي تحمل تكاليف إضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها ومكانتها في السوق، هذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك، لأن في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس والزوال

5 - قوة مساومة المورد:

وتأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.

نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم، خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة، إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتنخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستنخفض. لا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بورتر في خمسة عناصر وهي²:

- إن قوة المجهز (المورد) للتصرف في الأسعار تزداد كلما كان بعيدا عن آثار المنافسة الحرة وعليه التأثير في أرباح المشترين الصناعيين.

- تقل قوة تصرف المجهز لرفع السعر في حالة المنظمة المشتريّة تحتكر السوق في إنتاجها.

¹JEAN JACQUES LAMBIN:OPCIT,P275

²عبد السلام أبو قحف:التنافسية وتغير قواعد اللعبة،ص32.

- ترتفع قوته التصرفية في حالة كون المشتري عميل غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.

- تتعاضد قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الإمدادات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة.

- إن تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود، أو السيطرة على مصادر التجهيز.

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة ومنتجات بديلة، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية، لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة وبالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار، التي تؤثر على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلك. فضلا عن العناصر السالف ذكرها، يمكن إضافة عناصر أخرى¹

- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها...).

- تحمل المنظمات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

وفي النقطة الثانية يمكن إضافة شرح أكثر، بحيث أن المؤسسة الموردة إذا استطاعت أن تميز منتجاتها فإنها ستجعل الزبون أسيرا لها، لأنه في حالة محاولته التحول عنها سيتحمل تكاليف باهظة جدا².

¹عبد السلام أبو فحف: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق، ص30

²JEAN JACQUES LAMBIN: OPCIT, P275

نستنتج بأن للمنافسة دوراً كبيراً في حفز المؤسسات على تحسين تنافسيتها في شتى المجالات حتى تتمكن من إيجاد مكان لها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولهذا يرى العديد من المفكرين بأن: "المنافسة تشكل الشرط الضروري والكافي لإعداد التنافسية الدولية، حيث أن وضع شروط المنافسة تنشئ ضغوطاً وتحث المؤسسات بأن تصبح تنافسية على الصعيد الدولي". لكن هذا غير كافي حتى تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة أو تنافسية، لأن الأمر يتطلب مؤشرات أخرى لا بد أن تتوفر في المؤسسة، مثل الإبداع لتحسين العمليات، المنتجات، التسير، وبالتالي الوصول إلى الهدف الأعلى وهو تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحالياً تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

المطلب الأول: تعاريف عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية يتم الحديث عليها دوماً على المستوى الدولي، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات:

- ✓ المجموعة الأولى وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.
- ✓ المجموعة الثانية وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشة للأفراد.

✓ المجموعة الثالثة وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط.
والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع
النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن
شركة أو قطاع نشاط أو دول.

1- تعريف التنافسية حسب المؤسسات :

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك
بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية
ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني
تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"¹.

وهناك تعريف آخر : تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من
المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم
والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل
ورأس المال والتكنولوجيا)².

2- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط :

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح
مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه

¹ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.
² أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة 2001 ص 366 .

الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.¹

3- تعريف التنافسية على مستوى الدول :

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

■ تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"².

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة :

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"³

■ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) :

¹ كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط، جامعة بسكرة ص 105.
² نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص5.
³ Debonneuil michele et Fontagné lionel, "Compétitivité", conseil d'analyse économique, Paris, 2003, p13.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)¹ التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".²

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

تعريف معهد التنافسية الدولية :

ويرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على :

✚ أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً ، و يقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل : من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة : وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.
- الملائمة : و هي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم لتوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين و الإدارة.

✚ أن يبيع أكثر من السلع المصنعة و التحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية: وبالتالي ذات قيمة

مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، و بالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى

للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

¹ OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

² محمد عدنان وديع، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد الرابع و العشرون ديسمبر ص 10 .

✚ أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة: بما يوفره البلد من بيئة مناسبة و بما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي : "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

تعريف بعض الاقتصاديين :

يرى Aldington¹ بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه and Lodge Scott² وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

و إذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"، فان التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصفة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، و سرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

تتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات، وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه و القدرة على الحفاظ

¹ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص5.
² محمود حسن الحسيني، الميزة التنافسية و مناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر جامعة حلوان مصر 1999 ص93 .

على حصص الأسواق، في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخل مستدامة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

تشارك اغلب التعاريف المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

لكن النقد الأكثر جوهرية كان نقد Oral & Chabchoub و Lall (1997) الذي أنصب على تقييم تقرير التنافسية الكونية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي، و انتقادات Lall (2001) عن ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف و قياس واضح لمفهوم التنافسية بحيث أن كل شيء تقريبا يؤثر في التنافسية ومنه تم تجميع مفهوما ومحدداتها ؛ وقد درس فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط هذه الانتقادات وأستخلص عدة جوانب جوهرية، و لتفادي هذا التعميم فإن المعهد حاول خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية تبني مفهوما واضحا للتنافسية يركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمارية و الاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية.

ثانيا : تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات ((مايكل بورتر)) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد - بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية - و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية أن العامل الأكثر أهمية والمحدد النجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

للميزة التنافسية تعاريف عديدة نوجزها فيها يلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة

للتنافس»¹

ولقد عرفها Porter* على أنها « تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة».²

كما تعرف أيضا بأنها هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

يرى Philip Kotler أنها « تلك اكمال رزيق ،مسدور فارس ،مفهوم التنافسية ،الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط ،جامعة بسكرة ص 105 لقدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل».³

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، " مركز الإسكندرية" مصر، 1998، ص37.

² لعلياء خديجة، معمورية صورية. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادات الحديثة، /13 14 ديسمبر، جامعة حسنية بن بوعللي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

³ « Le Marketing Management », 3^e édition, Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, 11eme Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقق قيمة العملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها (الموارد بمختلف أنواعها)، هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ويكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جزاء التعامل معها .

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

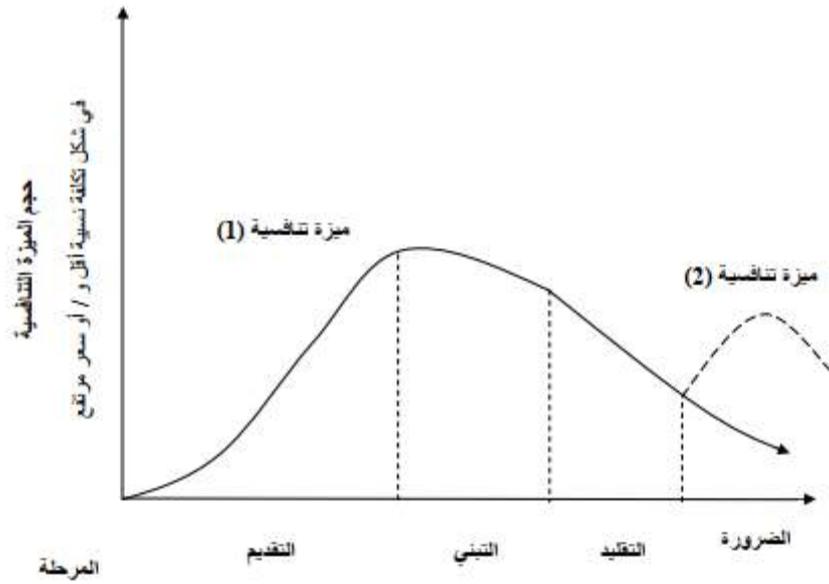
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما

كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أوللحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و . هذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدمتكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل¹

¹ د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 84.

الشكل رقم 1.1: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مصدر سبق ذكره ، ص 86

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات¹.

سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق

¹ نادية سبانه، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، جامعة أم البواقي الجزائر، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 94-95.

معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى، و نطاق الصناعة، كما هو وضح فى الجدول 1

جدول 1 3: الابعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع محرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهما يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يبيع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة فى تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع فى حالة التكامل الرأسى الأمامى).
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة فى تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل
	حاليا فى نطاق عالمى أو كوفى، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها فى كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها للمؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمى إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و هامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التى تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك فى أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: د: نبيل مرسي خليل – الميزة التنافسية فى مجال الأعمال – مصدر سبق ذكره ص 8

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التى تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق فى ضوءها الأداء

الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذى يحدد أهداف المؤسسة فى مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز فى

السلع والخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، ولقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التميز، وإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التركيز، سنتطرق إليها من خلال هذا المبحث.

استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف¹:

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، إنطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بأعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة.

ان إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الإستراتيجية:

-تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتوج - كما تعرف بأنها: «قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على

¹ سيد اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مراكز التنمية الادارية، مركز التنمية الادارية، جامعة مصر 1998 ص 201

إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة.

ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص و يتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:

-الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.

-الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.

-المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.

-الرقابة الفعالة على العمالة.

-تقليل النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الاشهارية والترويج والتوزيع.

-الدخول بسياسة تسعير هجومية.

-توفير عنصر الجودة والتنوعية في المواد الأولية للإنتاج.

-القدرة على تحمل الخسائر.

من بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ "أثر التجربة":

ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة

يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات («،5) وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1 2: منحنى التجربة (الخبرة)



المصدر: شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 246

فالشكل يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعاً لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا

ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها¹

1- اقتصاديات الحجم الوفورات الاقتصادي: ويقصد بها عملية خفض تكلفة الإنتاج الوحدوي عن طريق

الإنتاج بحجم كبير، وعلى نطاق واسع، والاستعانة بذلك في تخفيض التكاليف الثابتة بتوزيعها على حجم كبير من الوحدات المنتجة، يرتبط هذا العامل بإنتاجية العمال، والكمية المنتجة.

2- أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو بمعنى آخر هي:

زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحدوية له.

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال دار المريخ للنشر الرياض 2001 ص 245.

فكلا العاملين السابقين يساهمان في زيادة حجم انتاج المؤسسة، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج الوحودية لها، واستفادتها بمزايا تنافسية في التكاليف، تستغلها في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف. أيضا من بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى بنظام: التكلفة على أساس النشاط () ، (ABS)، Activity Based System والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج¹ وتمثل مزايا اعتماد هذا النظام في²

- تحسين أداء وظائف التسيير، حيث أن عملية تحليل الأنشطة التي يعتمد عليها تساعد في تحسين وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- تخفيض التكاليف : نتيجة لعملية تحليل الأنشطة التي تساهم في تقليص الوقت والجهد اللازم للإنجاز بهذه الأنشطة وإلغاء غير الضرورية منها.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات: وذلك بالاعتماد على المعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- تحسين جودة المنتجات، واكتساب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، والحصول على أكبر حصة من السوق.
- وكلا الأسلوبين السابقين يساهم في تحقيق هدف المؤسسة في تخفيض التكاليف، والاستفادة من ذلك في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

¹نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. 61.

هذا ويصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر

نذكر منها:

- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي أي

وقت.

- تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة

وفقدانها لعدد من الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية

عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف،

وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة

التنافسية.

- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات

رأسمالية كبيرة، والدخول بحجم إنتاج كبير، لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند

تطبيق هذه الإستراتيجية.

مما سبق ذكره نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تخفيض

تكاليف الإنتاج دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة، وهذا ما يستدعي امتلاك تقنيات ومهارات تكنولوجية

عالية، وقدرة على مواجهة الصعوبات والقيود التي ترافق هذا النوع من الاستراتيجيات بما فيها سهولة التقليد،

وتحمل نفقات كبيرة¹.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة مصر 2006 ص 256

إن نجاح المؤسسة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية.

إستراتيجية التمييز:

-تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية .

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها: « قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم¹

فإستراتيجية التمييز تسعى إلى² تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صفات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسياً.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن والمستهلكين مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف.

كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:³

¹E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166

²E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166

³عزالدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي دار الايام للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة العربية 2015 ص 50

1. عوامل داخلية :

نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.

● دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنوع استخداماته.

● اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.

● مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. عوامل خارجية :

نذكر منها:

● مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.

● مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

● مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:¹

● امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.

● امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.

- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
 - اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
 - تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
 - امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.
- لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر منها¹ :
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها هذه الإستراتيجية.
 - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للمستهلكين والزبائن مع مرور الزمن.
 - سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن والمستهلكين على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات تلبي سوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللسوق في نفس الوقت.
- إستراتيجية التركيز.
- تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها، M. PORTER والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وستتطرق في هذا المطلب على جوانب من

هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: «تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين¹

كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: «اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين² وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما³:

1- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه .

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على⁴: توافر زبائن ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة

لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, P¹

⁴عزالدين علي سويسي و نعمة عباس الحفاجي

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها:

● زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من

الزبائن المستهلكين، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف

الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات.

● تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن المستهلكين لأن

ذلك يؤثر سلبا على أرباحها.

● اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي

المحدد أمرا صعبا.

● بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية

التمييز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.

مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة

على أساس التكاليف والتمييز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات

فئة محددة من الزبائن والمستهلكين - لها حاجات مميزة - وذلك بكفاءة وفعالية.

ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد

بعض الاستراتيجيات انطلاقا من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحتها M.

PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التمييز، التركيز، إلا أن اختيار

المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك بأتباع الخطوات التالية¹ :

● تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل.

● تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين.

● تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.

● تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

أي أن المؤسسة تقدم تقييم دقيق لوضعيتها في السوق داخليا وخارجيا، من أجل ضمان أحسن اختيار للإستراتيجية التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، بالتركيز على عنصر الجودة، والذي يعتبر شرط مهم لتحقيق ذلك، ولكن هل يمكن للمؤسسة أن تكتفي بجودة المنتجات فقط من أجل تحقيق التميز التنافسي في

السوق من خلال توفير بعض الخصائص والمواصفات التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين في هذا المنتج، أم لا بد عليها أن تضيف على هذه الخصائص والمواصفات صفة العالمية باعتمادها لمواصفات إيزو لتحقيق هذا التميز، أم لا بد عليها أن تعمم هذه الجودة على كامل العمليات والنشاطات باعتماد ما يسمى بالجودة الشاملة كوسيلة للتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من أجل تحقيق التميز التنافسي في ظل ظروف المحيط المتغيرة، ذلك ما سنحاول معرفته في المبحث الموالي.

¹طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص.75

المبحث الثالث : مؤشرات متنوعة عن تنافسية المؤسسة الاقتصادية

شهد الإقتصاد العالمي حاليا ديناميكية مستمرة تزايدت معها حدة المنافسة بين الدول بشكل عام, والمؤسسات بشكل خاص, هذه المنافسة لم تعد تقتصر على المحيط الداخلي للدول, بل أصبحت تتعدى الحدود, خاصة في ظل العولمة وإنفتاح الأسواق .

المطلب الأول: الموارد والبيئة وأثرها على تنافسية المؤسسة.

إن مفهوم الموارد يشمل كل الأصول الإمكانات العمليات التنظيمية الخصائص المتعلقة بالشركة المعلومات والمعرفة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية التي تعد بدورها مصدرا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الموارد كأساس الربحية المنظمة بكل تحدد الطاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة واكبر من التكلفة رأس المستثمر لخلق قيمة بعاملين وهم¹
- أولا: مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها

ثانيا :تحقيق ميزة تنافسية.

وبعني العامل الأول أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد البيئة الصناعية هي احد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات, وهذا الرأي لم تثبت تأكيده بشكل قاطع من قبل الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل الصناعية والربحية أما بالنسبة التي تناولت العلاقة بين الهيكل ، أما بالنسبة للعامل الثاني والقائل بان الميزة التنافسية ليس البيئة الخارجية وهي محده الأولى الربح المنظمة، فهو يؤكد على تركيز المنظمات على

²عبد السلام ابو قحف مرجع سابق ص 39 41

¹تامر ياسر البكري استراتيجيات التسويق دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة العربية 2008 ص 97

مفاضلة بين المزايا التكلفة الاقل و مزايا التميز في جودة المنتجات،وأخيرا مزايا التركيز على القطاع السوق المعين فقط،وتقديم المونتاج بتكلفة اقل أو منتج بجودة مرتفعة.

خطوات تطبيق المدخل التحليل الموارد:2

هناك خمس خطوات أساسية لإجراء التحليل الموارد المنظمة وهي:

- تحديد وتصنيف الموارد الشركة بدقة.
- تحديد القدرات والكفاءات الشركة.
- تقييم مد إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للأرباح.
- اختيار إستراتيجية استخدام الموارد والقدرات
- تحديد فجوة الموارد وكيفية تنمية أساس سليم للموارد
- وفي ما يلي شرح تفصيلي لكل خطوة من هذه الخطوات على حده:¹

الخطوة الأولى : تحديد وتصنيف الموارد الشركة بدقة.

تعد نظم المعلومات الإدارية من احد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد وتقييم الموارد الشركة وتقسيم المواد الشركة إلى: موارد مالية،موارد مادية،الموارد البشرية الموارد التكنولوجية السمعية بصرية،موارد تنظيمية، كما يمكن القول بان مهمة الأولى للمدخل المعتمد على الموارد هي تعظيم الأرباح على مدار الفترة الزمنية المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف فهناك ضرورة إلى البحث العلاقات بين كل المواد - القدرة أو الكفاءات التنظيمية الربحية و تشير هذه العلاقة عددا من التساؤلات فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد وهي:

- ما هي فرص الموجودة حاليا وتساعد على تحقيق استخدام اقتصادي للموارد؟

¹يوسف مسعداوي مدكرة ماجستير القدرات التنافسية و مؤشرات جامعة البليدة 2005 ص127

وتوضح هذه النقطة مدى أهمية القدرة على تعظيم إنتاجية وخاصة في حالة الموارد الملموسة مثل المصانع

والمعدلات والتمويل والأفراد.

— ما هي اعتماد استغلال الأصول الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق الربحية أكبر استغلال

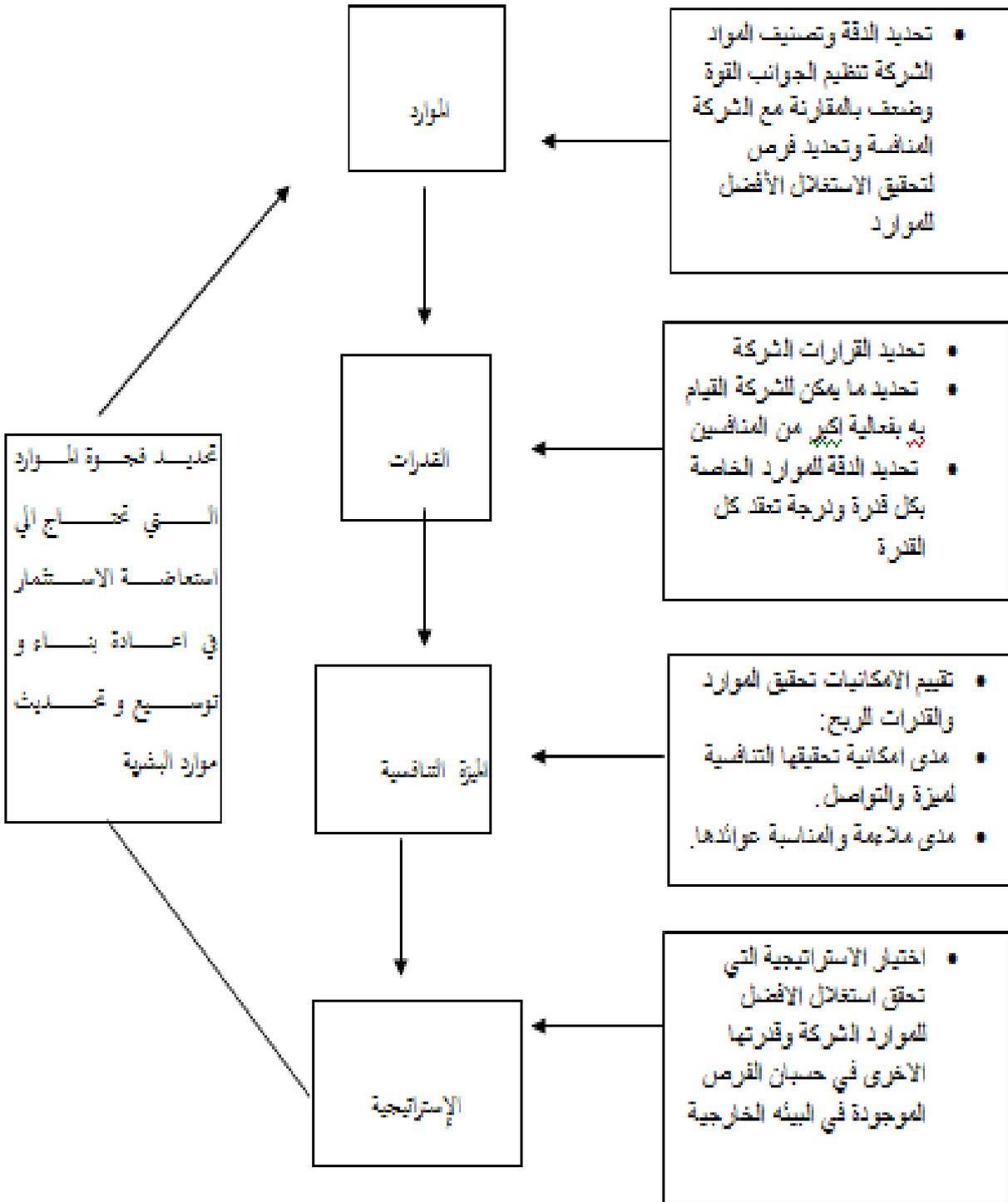
الكفاءة للموارد ومما يدعم هذه النقطة وما نشاهده من كثرة العمليات واستحواذ شواء على

الشركات الأخرى بدافع استغلال المواد الشركات المستحوذ عليها بشكل أفضل ومن تم تحقيق

ربحيه أعلى.¹

¹ عبد السلام ابو قحف مرجع سابق ص 42

الشكل رقم 1 3: خطوات مدخل التحليل الموارد



الخطوة الثانية: تحديد والتقييم الدقة للقدرات للشركة: 1

تعتبر القدرات أو الكفاءات المحورية عن ما تقوم به الشركة بشكل متميز وفائق نتيجة استخدام مجموعة الموارد معا وبشكل متكامل، وفي العادة فانه يمكن تحديد وتعريف القدرات الشركة بدقه من خلال استخدام التصنيف الوظيفي للأنشطة الشركة (تصنيع تسويق، تمويل، إدارة، الموارد البشرية) فعلى سبيل المثال، استحواذ مطاعم ماكدو نالذز على عدده قدرات وظيفية قائمة داخل مجالات مختلفة فهي تطور المنهج البحوث التسويق بالإدارة موارد البشرية – الرقابة المالية وإدارة العمليات لذ يمكن القول بان أهم العوامل نجاح ماكدو نالذز وهو العامل التكامل بين القدراتها الوظيفية و الذي يؤدي إلى تحقيق التناسق والتناغم الرائع بين المنتجات والخدمات في آلاف المطاعم عبر الكون بأكمله.

الخطوة الثالثة: تقييم إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح:

تعتمد العوائد المتحققة من الموارد والقدرات الشركة علي عاملين وهما:
مدى تواصل الميزة التنافسية التي تحققها الموارد والقدرات الشركة، ومقدرة الشركة على تحقيق العوائد المكتسبة من الموارد وقدرتها .

العامل الأول: مدى تواصل ميزة التنافسية

من اجل تطويل وتضائل ميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات المحققة للميزة أيضا من خلال تقليدها من قبل شركات منافسة وهناك أربع خصائص للموارد والقدرات وتكون بمثابة محددات هامة لدرجة تواصل الميزة التنافسية وهي – **خاصية الاستمرارية:** تتفاوت درجة الاستمرارية الموارد بشكل كبير حيث يؤدي إلى تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير مدة الزمنية للانتفاع بمعدلات الرأسمالية

والموارد التكنولوجية من جانب آخر تتعرض السمعة) لكل من العلامة والمنظمات ككل إلى نفاذ بشكل ابطيء نسبيًا.¹

- التقليد أو النقل الحرفي في الإستراتيجية :

تعتمد مقدرة الشركة في مواصلة ميزاتها التنافسية عبر الزمن على مدى سرعة الشركات التنافسية في التقليد استراتيجياتها ولكي تقوم الشركة المنافسة بتقليد فلا بد وان تتغلب على مشكلين:

المشكلة الأولى: وهي مشكلة المعلومات أي ما هي الميزة التنافسية للشركة المنافسة ناجحة وكيفيه يمكن

انجازها؟

المشكل الثانية: وهي مشكلة نقل إستراتيجية بمعنى كيف يمكن للمنافس للحصول على الموارد وقدرات

مطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة للشركة؟

- إمكانيات تحويل الموارد:

بمجرد تحديد الشركة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للشركة صاحبة الميزة التنافسية فان عملية التقليد في

جانبيها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة.

- إمكانية تحقيق تنمية الذاتية من الموارد والكفاءات :

يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقييد قدرة الشركة على شراء الوسائل التي تعينها على

تقليد شركات ناجحة، ومن هنا يظهر البديل الأخر الحصول على تلك الموارد والكفاءات وهو استثمار داخلي

1 سيد محمد جاد الرب ادارة الابداع و التميز التنافسي جامعة مصر طبعة 2013 ص 530

2 عبد السلام ابو قحف المرجع السابق ص 44

فيها فبعض الموارد الكفاءات الشائعة والمعروفة قد يسهل تقليدها من قبل شركات أخرى اعتماد على الذات ، أما الكفاءات المعتمدة على الروتينيات التنظيمية إلى درجة عالية من التعقيد فإنه يصعب جدا تنميتها ذاتيا.¹

العامل الثاني: مقدرة الشركة علي تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و قدرتها

إن العوائد المتحققة للشركة من مواردها وقدرتها لا تعتمد فقط على مدى تواصل موقفها التنافسي عبر الزمن ولكنها تعتمد أيضا على مقدرة الشركة في الحصول على تلك العوائد، ولكن قضية الأساسية تتعلق بكيفية تخصص تلك العوائد إلى الأصول المختلفة التي شاركت في توليدها فهذه الأصول تقسم إلى نوعين الأصول المالية والمادية التي يتم تقييمها في ميزانية الشركة والثاني هو الأصول غير ملموس مثل براءات، اختراع، حقوق النسخ والنشر، أسماء العلامة ، وأسرار الصناعة والتي يصعب تقييمها.

الخطوة الرابعة : اختيار إستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأفضل للموارد الشركة وقدرتها

يمثل جوهر العملية الصياغة أو "التكوين" الإستراتيجية التنافس في تصميم الإستراتيجية التي تحقق

الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية.

ولا شك أن الإستراتيجية التي يتم اختيارها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات المحورية الأكثر أهمية

للشركة من حيث : درجة استمراريتها،صعوبة تقليدها ، و عدم إمكانية تحويلها ومدى صعوبة تنميتها الذاتية من قبل الشركات المنافسة .

¹نوري منير تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا عدد 4 جامعة الشلف ص 22

ففي حالة توافر مثل تلك الخصائص ، فقد يتم إتباع إستراتيجية التصويب والتصحيح المسار أملا في إعادة توظيف الموارد الشركة وتغيير إستراتيجيتها في التنافس ، أما في حالة عدم توافر تلك الخصائص فقط يتم إتباع إستراتيجية الحصاد أو قد يتم استثمار بغرض تنمية مصادر جديدة للميزة التنافسية.

الخطوة الخامسة: تحديد فجوات الموارد وتنمية أساس اوقاعدة الموارد :

لا يهتم مدخل الموارد فقط بتنمية الموارد الحالية ، ولكنه يهتم أيضا بتنمية قاعدة الموارد الشركة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال عملية إحلال وتجديد استثمارات للمحافظة على مخزون الشركة من الموارد و بهدف توزيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية ويعرف هذا باسم " فجوات الموارد " ،وبمعنى أن المحافظة على الميزة اتجاه المنافسين تتطلب من الشركة استمرار في تنمية قواعد مواردها وذلك من خلال قدرتها على الابتكار المستمر وتحويل أساس أو قاعدة الميزة التنافسية من عوامل وعناصر الإنتاج الأساسية إلى العناصر الأكثر حداثة وتقدما ، إذن الالتزام بتجديد حصيلة الشركة من الموارد وقدرات تتطلب توجهها استراتيجيا بشأن الموارد والقدرات التي سوف تشكل أساس الميزة التنافسية في المستقبل ليس الحاضر فقط.¹

المطلب الثاني : الجودة الشاملة والمواصفات العالمية و أثرها على الميزة التنافسية

في ظل الظروف والتغيرات المستمرة للمحيط، وتحديات المنافسة فقد أصبح مسعى العديد منالمؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي في السوق بالبحث عن مصادر هذا التميز، واستغلالها بشكل أمثل منخلال العديد من الاستراتيجيات، فكانت الجودة هي احد أهم هذه المصادر، باعتبارها الوسيلة التي

¹عبدالسلام ابوقحف، المرجع السابق ص 48

تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها¹.

في المنتجات المقدمة إليهم بشكل أفضل من المنافسين، ولكن ونظراً للتغيرات السريعة والمستمرة لهذه الحاجات والرغبات في ظل المحيط التنافسي، كان لا بد على هذه المؤسسات أن تجد وسيلة تحقق بواسطتها التكيف الدائم والمستمر مع هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، فهل يمكن للجودة الشاملة أن تكون هي السبيل إلى ذلك؟ باعتبارها تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، ووسيلة لتحقيق التأقلم

والتكيف الدائم والمستمر مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وضمن أقصى إشباع لهم أو أن تعتمد هذه المؤسسات مواصفات الإيزو ISO باعتبارها مجموعة معايير لا بد من توفرها في المنتجات، تحقق لهاصفة الشمولية والعالمية، وتمكنها من التأقلم والتوغل في الأسواق العالمية، هذا ما سنحاول معرفته في هذا المبحث من خلال إبراز أهمية كل من الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة².

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسياً، باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة فإننا نستنتج انطلاقاً من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل ISO 9000، دار غريب، الأردن، 1995، ص10.

² عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاشي، مرجع سبق، ص47-49.

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب

العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم

هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات،

ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية¹.

1. العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق:

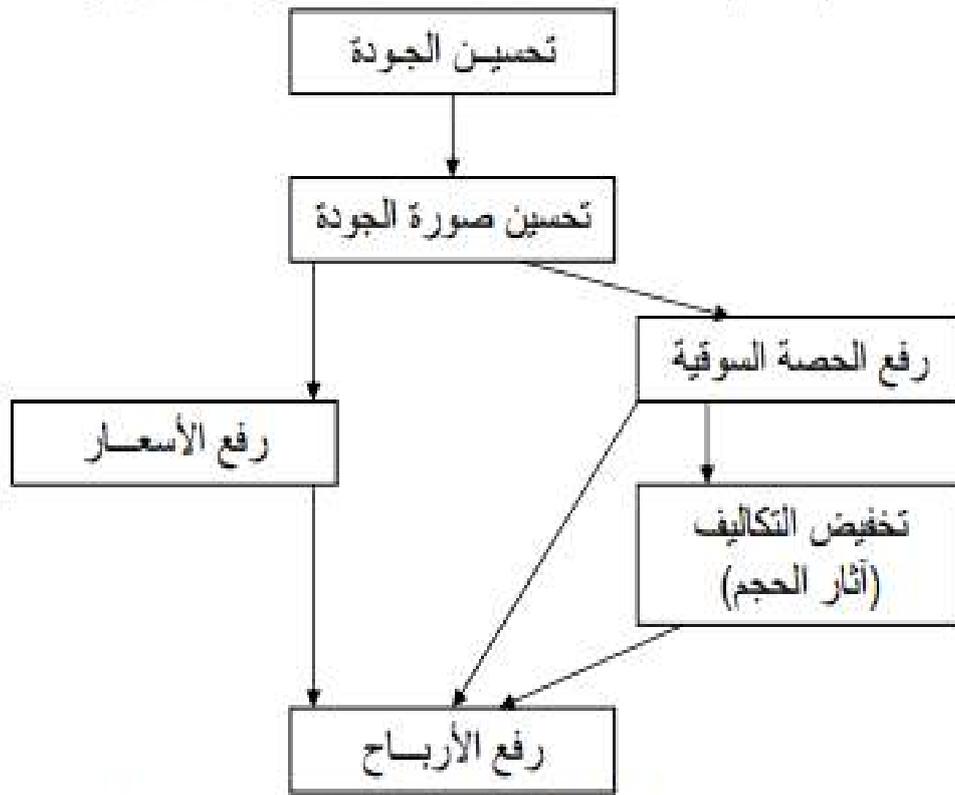
لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع

حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 1-4 العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح

¹ زكرياء الدوري و أحمد علي صالح الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2009 ص 393

الشكل رقم 1 4: العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق والأرباح



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.

2. العلاقة بين الجودة والتكاليف¹:

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها،

¹ العيهار فلة، مذكو الماجستير، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 2005، ص81.

ومنثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدى إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل المالى:

الشكل رقم 1 5: العلاقة بين الجودة و التكاليف



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242

3- العلاقة بين الجودة والأرباح :

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

4. العلاقة بين الجودة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها

¹ د.عبد القادر برانيس، جامعة مستغام، الجزائر تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016،

M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى

الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل¹:

المطابقة (غياب الأخطاء، والأعطاب الوظيفية لعمليات الإنتاج)، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر

فعالية

من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج.

كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات

الزبائن

¹ دحودح ليليا دور ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية مذكرة ماستر في علم الاجتماع جامعة ام البواقي سنة 2018 ص 32 ص 33.

والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في : الأداء، الخصائص الثانوية،

الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار

مرتفعة، وزيادة أرباح المؤسسة..¹ أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة

المتمثلين في المطابقة

والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المؤسسة على اختراق أجزاء في السوق

ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول

الموالي:

الشكل رقم 1 6: موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة (Privilégiées)	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق.	السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة ولاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء	التمييز
	- خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات	
- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة ولاء الزبائن.	- مزيج بين المطابقة والتصميم	التركيز

¹ 3دحدوح ليليا، مذكرة ماستر، دور إدارة الودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2018، ص 32.

Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P245.

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض

الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من R. WATERMAN، T. PETERS التي أثبتت أن

أفضلاً للمؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث أن نسبة 80% أو 90% من

هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز

قدرتها التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات¹ :

- تقديم شركة Caterpillar tractor - (التي تنتج قطع غيار ذات جودة مماثلة للمنتجات المتواجدة

بالسوق)، المنتج تحت الضمان خلال 48 ساعة في كل أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

- استعمال شركة Mc Donald's: شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر"، لجذب

الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون

منتجاتها وخدماتها المقدمة في مطاعمها بناءً على ذلك.

- وضع شركة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى

الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي وأن شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة

الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة بعد استشارة بقية مصالح الشركة.

نلاحظ إذن كيف أن المؤسسة تلجأ لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الجودة بواسطة عدة وسائل

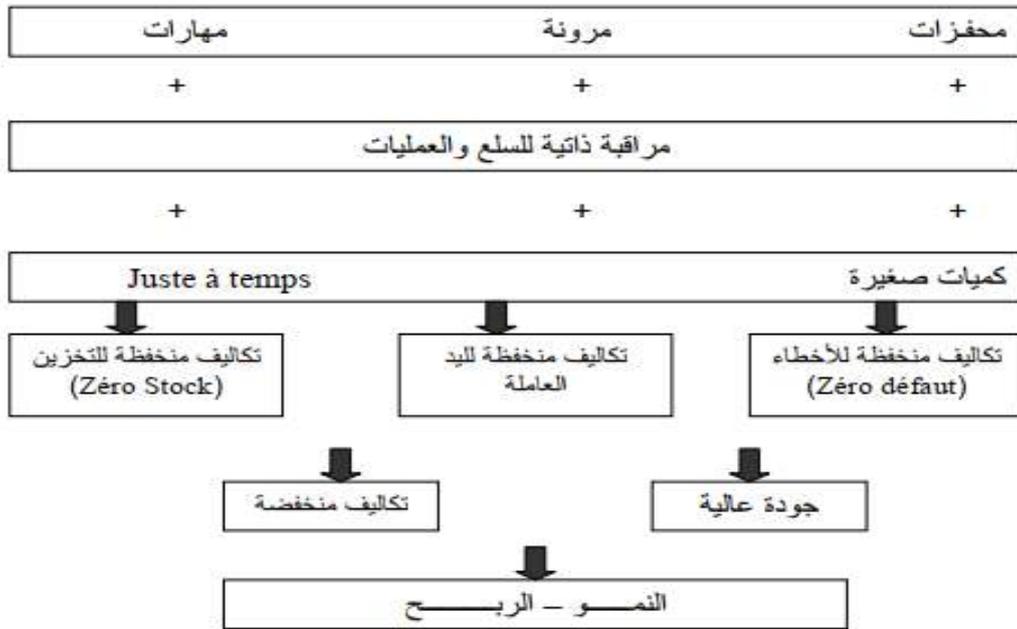
¹T. PETERS et R. WATERMAN :Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition, Paris, 1983, PP183-193.

كالشعارات التي تشمل مصطلح الجودة، وضع رقم هاتفي خاص ومجاني لمعرفة شكاوى واقتراحات الزبائن والمستهلكين، تقديم المنتج تحت الضمان لفترة معقولة ... إلخ، وغيرها من الأساليب. وبناء على ما سبق فإذا كانت القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني ... إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على الجودة الشاملة، هذه الأخيرة شاملة لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييرها من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع أو الخدمات مع رغبات الزبائن والمستهلكين.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام J.A.T (والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء (Zéro défaut،) واليد العاملة، التخزين Zéro)) وStock وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك¹ وهذا ما يوضحه الشكل - الموالي (الجدول رقم 1-6):

¹J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

الشكل رقم 1 7: الميزة التنافسية



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P243.

هذا ويمكن إبراز أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها: تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللجوء، التركيز على الزبون والمستهلك ومسايرة تطورات وتغيرات رغباتهم وحاجاتهم ... وغيرها من المبادئ والأسس التي تطرقنا إليها في فصل سابق، والتي يمكن أن نستنتج من خلالها ذلك الدور الذي تلعبه الجودة في تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض حالات عدم المطابقة، ومعدلات التأخير، والاستغلال الأفضل للوقت والموارد، مما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، وبالتالي قدرتها على فرض أسعار مرتفعة والاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وتحقيق أرباح مرتفعة تضمن بقاءها واستمراريتها¹

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 264.

هذا وانطلاقاً من الأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة والمتمثلة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر، مع الحرص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج استناداً إلى أسس فنية، فإن تحقيق ذلك يساهم في تميز المؤسسة تنافسياً في الأسواق العالمية، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية بالاستفادة من مصادر التميز المتمثلة في الجودة وتخفيض التكاليف¹

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المؤسسة وانطلاقاً من ذلك نستنتج نفس الأهمية لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية لتكثاف وتنسيق الجهود المرتبطة بها بما فيها تحقيق التميز التنافسي من خلال الجودة، ويمكن إبراز هذه الأهمية أكثر من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة كما يلي²

- التحسين المستمر : حيث أن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.
- التركيز على الزبون والمستهلك : باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدررة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تلبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية : حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية

¹عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

²سملالى محضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. (مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة)، ص 182.

المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

-المشاركة الكاملة: إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المؤسسة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة

الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المؤسسة.

-الوقاية: ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية

المؤسسة، وضمان مطابقة المنتوجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

فمجموعة المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تساهم كلها في خلق قيمة وتحقيق التميز

التنافسي في السوق، وهذا ما يثبت أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة كما يظهر هذه الأهمية أيضا من خلال الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالخصوص استراتيجية التميز

التي تعتبر عوامل وشروط نجاحها -تم التطرق إليها في مطلب سابق -¹ بمثابة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة

ومما سبق ذكره نستنتج أنه إذا كانت الجودة مصدر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، باعتبارها وسيلة

تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين من خلال توفير مجموعة من المواصفات والخصائص في المنتج، فإن

الجودة الشاملة هي الوسيلة الأفضل للحفاظ على هذه القدرة في ظل المحيط التنافسي الذي تعيشه هذه

المؤسسة، باعتبارها تضمن للجودة في كامل العمليات والنشاطات والتكيف المستمر مع هذه الحاجات

والرغبات، وهذا ما يثبت أهمية الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، لذلك لا بد من تكيف وتنسيق الجهود من

¹ اسملاي محضية، مرجع سابق، ص.185

أجل تجسيدها بالمؤسسة، بالاعتماد على ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أهدافها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة بشكل أفضل يضمن بقاءها واستمراريتها في السوق

ثانياً: أهمية مواصفات الإيزو ISO في تنافسية المؤسسة

نتيجة لما يُعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفته من تحولات على العالم الاقتصادي، فقد أصبح امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية أمرًا مهمًا لا يقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى العالمي، هذه القدرة التي باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقا لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون، وهذا ما يبرز لنا أهمية مواصفات الإيزو ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لتلبيتها لهذه الشروط، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذا المطلب. يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التموقع في الأسواق العالمية¹ وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية² حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا. كما يمكنها من الاستفادة من المزايا التالية

تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

¹أديدجي بوداند باديو، مرجع سابق، ص 11.

²سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 1.

اكتساب ثقة الزبون والمستهلك.

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن

والمستهلكين.

إعطاء المؤسسة فرصة التصدير والدخول للأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة

للمواصفات العالمية.

وبناء على كل هذا فاعتماد مواصفات الإيزو (ISO) يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو

ما يُثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ونظراً لهذه الأهمية فقد أصبحت مسعى العديد منها، وخاصة منها

اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000 ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 ومواصفات نظام

إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 حيث أن لكل منها جوانبه التي يساهم بها في تعزيز المكانة

التنافسية للمؤسسة .

فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000: تعد من أكثر المواصفات اعتماداً وانتشاراً من قبل

المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق معمبادئ

ومتطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

أما بالنسبة لمواصفات نظام إدارة البيئة ISO14000 فاعتماد المؤسسة لهذه المواصفات يعني

احترامها لقوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وحرصها على تفادي الأخطاء المحتملة لها، وهذا ما يمنحها

ثقة الزبون والمستهلك وامتلاك ميزة تنافسية بذلك، وتحقيق مستوى تنافسي أفضل

أما بالنسبة لمواصفات إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000: فباعتبارها مواصفات تهتم بتسيير الأمور المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية من أجل ضمان سلامة أفراد المؤسسة، فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات رغبة منها في الاستفادة من المزايا التي تحققها

المطلب الثالث: الإبداع و فعاليته في رفع تنافسية المؤسسة

في كثير من الحالات أكسبت المؤسسة المبدعة (سواء كانت مؤسسة قائمة أو داخل جديد) حصة سوقية عالية نسبياً، ومع ذلك للإبداع تكاليفه العالية و التي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق ، كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق، يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الإعتيادية (سعر السوق التنافسي) ، إلا أن المؤسسة المبدعة، حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الإحتكار، وهي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في إقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من إقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه و مبيعاته و عوائده¹.

1-تكاليف و عوائد الإبداع. أي ميزة السعر الأعلى للإبداع: إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كلياً (كما

في الإبداع الجذري) أو جزئياً (كما في الإبداع - تحسين) و هذه الجدة هي التي تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الإحتكار ولو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو (X) ، فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى (82)، و على إفتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات مبيعات أكبر (1) و بسعر أدنى (81)، و إن المنتج الجديد يبيع كمية أقل (2) و لكن بسعر أعلى $(x2)$ ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن إحتكارها | للمنتج الجديد و تتمثل المنطقة المضللة في الشكل (16- أ). و الواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن

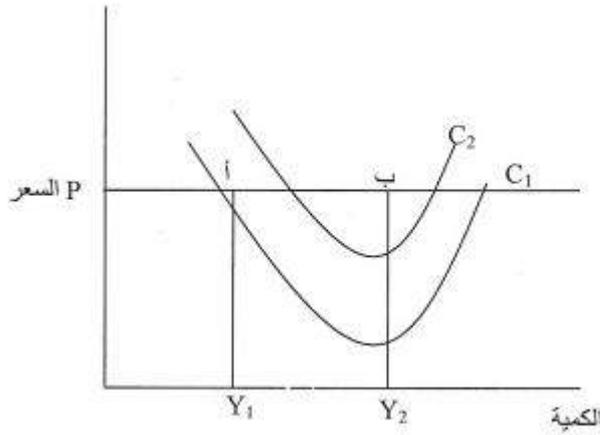
¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 174.

المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، و لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة الحاق المقلدين بما قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأديني بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل (16-ب)، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الإعتيادي ((X) محمدا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة¹.

2- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات : إن الإبداع يمكن أن يكون فعالا في زيادة الطلب و بالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (أ) و(ب)، مع تكاليف إنتاج متماثلة (c) و سعر بيع المنتج متماثل (p)، و لنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص (n) من الدنانير من أجل تطوير منتجها و تباع (1) من الوحدات منه، و أن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال (1) من الدنانير لتطوير المنتج و لكنها تباع كمية أكبر (82) منه و تكون تكاليف الإنتاج و الإبداع أعلى عند (22) كما هو موضح في الشكل (17)، في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز أفضلية و هذا يعود إلى أنها تباع حجم أكبر من المنتج، تكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير) تكون أدنى و كل الأشياء الأخرى متساوية و هذه حالة مريحة للإبداع

¹ زهرة غاني و غوثية بن سعيد، مذكرة الماستر في علوم التسيير، "اثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية"، تخصص ادارة اعمال، جامعة ادرا، 2019، ص47.

الشكل رقم 3: الإبداع و تغيير كمية المبيعات



المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار. مرجع سبق ذكره ص 227

3- ميزة الإبداع في خفض التكلفة: إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجيا أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من (1) إلى (2) (C2) و هذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات، السعر قد ينخفض من (p1) إلى (p2) بتأثير انخفاض التكلفة و هذا ما سيزيد من كمية المبيعات من (C) إلى (C).

خلاصة الفصل الاول :

لقد دفعت حدة التنافس في الأسواق التي تنشط فيها مؤسسات إلى سعيها لاستخدام أحدث الأساليب الإدارية لامتلاك ميزة تنافس ، والملاحظة على بقاء تلك الميزة ، وذلك يتطلب الأمر توفر المؤسسة على مؤشرات للتنافس من خلال تحليل بيئتها من اجل تحديد نقاط القوة و ضعف المؤسسة ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها ومواجهة التهديدات ، وذلك من اجل تمكنها من تقديم منتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة في هذا مما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية ، دون أن يؤثر ذلك على إرباحها حيث أيقنت المؤسسات بان توجيهها نحو الزبون هو اختيار الأنسب والذي يجب وضعه في صميم إستراتيجيتها ، انطلاقا من سعيها الجاد إلى تحقيق رغبته واحتياجاته بالجودة مناسبة وذلك من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة التي تستلزم موافقتها مع المواصفات العالمية ايزو 9000 التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها ، كما على المؤسسة التفكير والعمل بأساليب جديدة ، و إطلاق العنان لطاقتها وقدرتها الإبداعية من اجل الوصول الى التميز الذي من شأنه فتح مجالا واسعا أمام نموها وازدهارها

الف ني
دراسات سابقة

تمهيد:

النسبة لموضوع الدراسة، فإنه من كان الصعب إيجاد دراسة صيغت بنفس العنوان، في حين هناك العديد من الدراسات التي تطرقت بشكل واسع لمتغيرات هذه الدراسة المتمثلة في التنافسية والاستراتيجيات ، واشتركت في استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لاعتماده في وصف المتغير المراد دراسته وتصوير النتائج التي يمكن الوصول إليها وذلك من خلال تحديد (مفهوم، الأهداف، الأنواع ...).

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (رزيقة مجاوي 2013)، مذكرة بعنوان: "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في

منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة".¹

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بالإبداع ومساهمته في إكساب المؤسسة ميزة

تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، التعرف على واقع الإبداع في مؤسسة ملبنة الحضنة

ومدى مساهمته في إكسابها لميزة تنافسية مستدامة.

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحت ضمن الاشكالية تم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل

مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات، إضافة

لكل من المقابلة والملاحظة، أما مصادر المعلومات والبيانات فهو وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة، خلال

هذه الدراسة تبين أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة لم يعد خياراً يمكن لمنظمات الأعمال السعي

للحصول عليه أم لا، بل صار حتمية ومطلب لبقاء واستمرار المنظمات، حيث تم تسليط الضوء على مدخلين

إداريين يعتبران نسبياً من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط

بين الإبداع والميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على

قدرة المؤسسة على الإبداع الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم.

2. دراسة (حجاج عبد الروؤف - مسعود صديقي 2013)، مذكرة بعنوان: "دور إبداع المنتج في تنمية

الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة روائع الورود لصناعة العطور"

¹ دراسة (رزيقة مجاوي 2013)، مذكرة بعنوان: "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة".

يهدف البحث إلى توضيح دور إبداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، واختيرت شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي في الجزائر مجالاً للبحث وفق دراسة الحالة، ولقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول: هو قلة الدراسات في قطاع صناعة العطور، والثاني باعتبارها من بين أولى المؤسسات الجزائرية التي تنشط في القطاع.

استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2001-2005، فضلاً عن تحليل نتائج دراسة قامت بها المؤسسة وكذلك بعض المقابلات التي أجريتها والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة إذ أظهرت النتائج الدور الذي لعبه إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة في

عيدان محمد سليم 2013، مذكرة بعنوان: " دور الإبداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

إن دراسة دور الإبداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا بد أن يكون على ضوء الخصوصية والعوائق التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، وبالأخص دور المسير الذي يعتبر المحور الأساسي لتنافسية المؤسسة والمتحكم في التصرفات والقرارات التنظيمية والتكتيكية والإستراتيجية، يبقى في نظر الكثيرين أن الإبداع، هو الكفيل الأول بإخراج المؤسسات والدول من تخلفها، لكن في الحقيقة إذا لم صحب هذه التكنولوجيا بأبجديات التسيير والتنظيم والبحث والتطوير، تصبح بمثابة عبئ أكثر مما تكون عائداً

4واصل خولة 2013، مذكرة بعنوان: " دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية فرع عنابة

LINDE GAS خلال 2013"

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع نظام المعلومات التسويقية باعتباره أداة داعمة تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فنتيجة التطورات الراهنة و خصوصاً بعد ظهور ما يسمى ثورة المعلومات، أصبحت

المنظمات التي لها قدرة على معرفة عملائها و احتياجاتهم و تلبيتها في الوقت المناسب و الشكل المطلوب، والتي تستطيع دراسة بيئتها الخارجية و خاصة المنافسين هي وحدها المؤهلة إلى ضمان مكانتها في السوق، مما جعل من الواجب عليها تبني نظام يضمن لها الحصول على المعلومة التسويقية و معالجتها في الوقت المناسب

تضمن هذا البحث دراسة نظام المعلومات التسويقية و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، و كذا إلقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية و أهم مصادرها، و إبراز دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيزها من خلال التأثير على بعض مكوناتها، و قمنا بإسقاط نتائج هذه الدراسة النظرية على منظمة ليندي غاز الجزائر؛ وقد توصلنا في نهاية الأمر إلى عدة نتائج أهمها أن نظام المعلومات التسويقية أداة فعالة لتعزيز الميزة التنافسية و أنه يساهم بشكل لافت في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال و ناجح. وقد استعنا في الجانب النظري من بحثنا بعدة أدوات أهمها المسح المكتبي و الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع؛ أما الشق التطبيقي منه، فقد استخدمنا عدة أدوات منها المعاينة الميدانية، و المقابلة مع بعض موظفي و إدارات المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى الاستبيان الذي حاولنا من خلاله استجلاء العلاقة بين متغيري الدراسة مستعينين في تحليل نتائجه برنامج SPSS في نسخته 16.

5 دراسة (عبد الرؤوف حجاج 2015)، مذكرة بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013" هدف هذا البحث إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و معرفة محددات الإبداع التكنولوجي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، واختيرت مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية مجال للبحث خلال الفترة 2004-

2013 لعدة أسباب منها : بروز النشاطات الإبداعية فيها من جهة، ودرجة المنافسة العالية للقطاع الذي تنشط فيه من جهة أخرى.

استندت نتائج البحث باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات وجود ذو التوجه الإداخلي، إلى (DEA) وحدتين من ذو كفاءة عالية، ووحدين ذو كفاءة متوسطة نسبيا كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المدخلات، وزيادة بعض المخرجات. أوضحت الدراسة بان هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هي : مصادر داخلية: متمثلة أساسا في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وأخرى خارجية متمثلة أساسا في إستراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تمييز المنتج، التركيز).

6. دراسة (خالدي ريم 2015)، مذكرة بعنوان: "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ولاية البويرة، 2015".

الإبداع التكنولوجي في العملية التي من خلال تقوم المؤسسة بترجمة الأفكار المتوصل إليها إلى منتج أو طريقة إنتاج جديدة أو محسنة لتحقيق متطلبات الزبائن من المنتجات وجعل المؤسسة أفضل في السوق، والاكتر من ذلك العمل مية ميزتها التنافسية التي تعني عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين ويكون ذلك بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التمييز.

استندت نتائج البحث بالاعتماد على المقابلات الشخصية لجمع المعلومات ومختلف وثائق المؤسسة، والهدف من هذه الدراسة إظهار الدور المتنامي للإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية وحمايتها من تقليد المنافسين والمحافظة على عنصر تفوقها وضمان ديمومتها وذلك من خلال التأثير في مصدرها الداخلية الخارجية، وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى إبراز مساهمة الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن بالوحدة الإنتاجية بالأخضرية

تعتمد المؤسسة الوطنية للدهن في الحصول على الأفكار الإبداعية على الزبائن بدرجة رئيسية لأنها تنتج حسب رغبتهم إضافة إلى قسم التطوير وتوعية قنوات التوزيع، تركز المؤسسة على التطوير من الداخل كطريقة أساسية لاعتماد الإبداع باعتبارها أكثر استقلالية

7: دراسة (مريم عمراوي 2016)، مذكرة بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولاية ورقلة و تقرت"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة وتقرت، والتعرف على مستوى توافر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عينة الدراسة من 42 عامل إداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والأداة المستخدمة في الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها على عينة الدراسة، ثم التحليل باستخدام برنامج spss 22 ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الإبداع التنظيمي سائد في المؤسسات محل الدراسة ويتميز بأصالة ومخاطرة والحساسية للمشكلات جد مناسبة وملائمة، ولكن مايعاب على الإبداع التنظيمي عدم تلائم الطلاقة في المؤسسات محل الدراسة.

8 دراسة (خديجة خريط 2017)، مذكرة بعنوان: "دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكيف يساهم هذا الأخير في تحسين تنافسياتها، خاصة وأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعيش في بيئة معقدة وشديدة

التغيير، لذلك ينبغي على المؤسسات أن تتكيف وتندمج مع ما يحدث من التغيرات، ويعد الإبداع مفتاح ذلك وهو أداة لتحسين تنافسيتها واحتلال موقع تنافسي مهم في السوق المحلية والدولية

فالإبداع عامل أساسي لنقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من واقع معتاد إلى واقع أفضل، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف على العلاقة بين الإبداع وأنواعه المختلفة وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية احتمالية قوامها 22 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وقد تم تحليل 48 استبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

9. دراسة (زواوي حميدة -2018) مذكرة بعنوان: " الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب الميزة

التنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية"

دراسة هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وابداء العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة.

تم إجراء دراسة حالة الدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة كوندور الانتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على كل من المقابلة والملاحظة التشخيص واقع الإبداع التكنولوجي بهذه المؤسسة في حين تم الاعتماد على الاستبانة 363 (استبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة أن مؤسسة(كوندور) كونها تهتم بأنواع الإبداع التكنولوجي بمستوى عال مكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما مكنها من احتلال موقع الريادة في هذه الصناعة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت

هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التسليم، التكلفة والمرونة).

10. دراسة باشيوة (2007) بعنوان صناعة السياسات التعليمية وإستراتيجيتها في الوطن العربي دراسة حالة وفيها يشخص البحث آفاق بناء الركائز العلمية المعتمدة على مخرجات النماذج المحددة و التنبؤية الصناعة السياسات التعليمية وإستراتيجياتها كضرورة لتوفير الأدوات الفكرية والمعلوماتية التي تساعد على بناء وإدارة مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي وترشد المسارات الإدارية الناجمة عن نتائج الفوضى التخطيطية ، وتوصل البحث إلى إرساء مجموعة من المبادئ التي تمنح العملية | التخطيطية القدرة على النجاح والمساهمة في اتخاذ القرار وهدفت الدراسة إلى تحقيق تخطيط العمليات كاتجاه معتمد لتحديد الاتجاهات وفق التخطيط الإستراتيجي والاهتمام بالأهداف والبدائل المتاحة من تحليل التكلفة، ووضع المعايير الموضوعية للمفاضلة .

11. دراسة أو هيبية (2003) بعنوان إستراتيجية الجودة التنافسية

تناولت هذه الدراسة مفهوم و مراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء إستراتيجية الجودة | التنافسية من خلال المبادئ الخمسة التي أرساها David Garvin وقدمت آلية بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تجربة شركة Xerox العالمية واستعرضت الإستراتيجيات التنافسية الأخرى قيادة التكلفة ، التركيز، التميز، الابتكار ومتطلبات تنفيذها ، وخلصت إلى أن تطبيق إستراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفاعل في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات ككل وكذلك تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية .

12. دراسة (أبو نبعة ، 2004) : هفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم التسويق الحديث وتطبيقه

في الجامعات الأمريكية والإجابة عن السؤال المتعلق فيما إذا كانت الجامعات في الدول النامية بحاجة إلى تطبيق هذا المفهوم ، بينت الدراسة أن الجامعات الأمريكية كانت تعمل ضمن المفهوم البيعي خلال الستينات إلا

أن انخفاض المساعدات الحكومية والدعم الشعبي أدى إلى إدراك أهمية التسويق وفهم أفضل لاحتياجات الطلاب وتقديم الخدمات من خلال تبني مفهوم التسويق ، وأن مفهوم التسويق في التعليم العالي يهدف إلى التعرف على احتياجات العملاء (التخصصات التي يحتاجها الطلبة والمجتمع) ، وتطوير الخدمات التعليمية وتصميم برامج ترويج للإتصال بالطلبة والمجتمع ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم التسويق الحديث في الجامعات الأردنية والعربية لتطوير التعليم العالي .

13. دراسة (الصليبي ، 2002) : هدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان واقع خدمات جامعة القدس

في الضفة الغربية" إلى قياس واقع تسويق خدمات الجامعة من خلال قياس

مستوى اعتماد جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في تسويق خدماتها ، وتقييم الواقع التسويقي

للخدمات الجامعية (التعليمية والمساندة والتكميلية) من منظور العاملين والطلبة وقياس مستوى خريجي الجامعة

من منظور أرباب العمل ، توصلت الدراسة إلى عدم اتباع جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في مجالات

تطوير وتخطيط الخدمات وتوزيعها وترويجها ، بينما تعتمد الفلسفة التسويقية الحديثة في مجال التسعير .

14. دراسة (النجار ، 2002) : كانت حول الجامعات المصرية والمتعلقة بالمنظومة المتكاملة للتسويق

الجامعي ، هدفت الدراسة إلى تحديد الخطوات اللازمة إلى التحول من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي المحلي

والعالمي وأهمها : تنوع هيكل الخدمات والمنتجات الجامعية ، ودراسة الأسواق لتحديد المنافسة وتقسيم الأسواق ،

وإعادة تجديد الصورة الذهنية للجامعات المصرية والعربية حسب التوجه التسويقي الجديد لدى الجمهور العالمي

والمحلي ، قدم الباحث تحليلاً لمواطن القوة والضعف في الجامعات المصرية من خلال التحليل التنظيمي للجامعة

والذي يقيس عناصر القوة من الخبراء والمباني والإمكانيات المعملية والبحثية في غالبية الكليات والجامعات وعناصر

الضعف وأهمها نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية وضعف الاتصالات داخل الجامعة الواحدة و غياب الحوافز

التسويقية بالجامعات ثم التحليل البيئي للجامعة والذي يقيس الفرص التسويقية وأهمها الخبرة المتراكمة وانخفاض

التكلفة وتوفر اقتصاديات الحجم وقياس التهديدات وأهمها تحديات المنافسة مع الجامعات الأجنبية وتأثير الاتفاقيات الاقتصادية العالمية وحقوق الملكية الفكرية ونقص التمويل الجامعي .

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Matsuno & Mentzer , 2000) بعنوان تأثير نوع الإستراتيجية

المستخدمة على معرفة السوق.

أجريت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من المنظمات الصناعية الأمريكية، وجد الباحثان أن المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه يمثل أساسا لاختيار الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفق ظروف السوق كما أن تحقيق الميزة التنافسية

يعتمد على حصة المنظمة في السوق ، ومعدل نمو المبيعات بالإضافة إلى نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي

مبيعات المنافسين ، حيث إن المنافسين هم المعيار الذي يمكن استخدامه للمقارنة في قياس الأداء ، وأشارت

النتائج إلى أن الخيار الإستراتيجي للمنظمات يختلف باختلاف طبيعة توجهاتها في السوق فبعض المنظمات تهدف

إلى تبني استراتيجيات التوسع في السوق عكس البعض الأخر من المنظمات التي تهدف الى اختيار إستراتيجية

تمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ومنع المنافسين من التأثير عليها ، وبذلك فإن الخيار الإستراتيجي يرتبط

بأهداف المنظمة والمعرفة التي لدى المدراء..

2. دراسة (Noble & Michael , 1999) بعنوان تنفيذ إستراتيجيات التسويق -

تطوير واختبار نظريات إدارية .

أجريت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من الشركات الأمريكية ، وبينت أن النجاح في

تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على نوعين من العوامل الأول داخلي يتعلق بمهارات مدراء

التسويق، وكفاءة تخصيص الموارد ، والمعرفة بالسوق والقدرة على التطوير، أما العامل الثاني فيرتبط بإدراك مدراء التسويق للفرص والمخاطر التسويقية في بيئة العمل الخارجية .

3. دراسة (Siegbahn & Oman , 2004) بعنوان "هوية وصورة جامعة "

image of auniversity " Identity and

حيث توصلت الدراسة للاتي :

- . إن الجامعات السويدية كغيرها من المؤسسات في العالم تواجه تحديات البقاء في وجه المنافسة المتزايدة وانخفاض إقبال الطلبة ، وأن على الجامعات أن تغير من هويتها وصورتها التميز نفسها عن المنافسين .
- . لكي تميز الجامعة نفسها فإن كلا من العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تشمل هوية الجامعة يجب أن تحتوي معالم فريدة وتختلف عن المعالم التقليدية للجامعة سعياً لاستعادته.
- إن جميع مكونات هوية العملية الإدارية هي ضرورية لتشكيل صورة قوية للجامعة وان وسائل الاتصال الواضحة هي من أهم مظاهر هذه العملية والتوجهات.

4. دراسة (Caruana et al, 1998):

بينت هذه الدراسة وعنوانها "هل الجامعات التي لديها توجه سوقي أكبر هي أفضل أداء " والتي أجريت على مجموعة من الجامعات الاسترالية والنيوزيلندية وهدفت الى التعرف على مدى التوجه السوقي لهذه الجامعات ، وهل الجامعات التي لديها توجه سوقي بدرجة أعلى هي أفضل من حيث الأداء، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

شهد قطاع التعليم العالي تغيرات سريعة وكبيرة مما أدى إلى انتهاج الجامعات توجهها سويقياً في استراليا ونيوزلندا ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بدرجة التوجه السوقي وتأثيرها على الأداء في الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه السوقي و الأداء العام .

5. دراسة (Killion McNally2000) بعنوان دراسة الحالة في إدارة التغيير

لاستمرارية تنظيم عملية التعليم

إذ توصلت الدراسة إلى أن حركية المنظمة تتطلب وضع أهداف إستراتيجية مختارة تقودها للمنافسة ، كما طور عملية القيادة من المبيعات ، التسويق ، وخدمة

المبحث الثالث: التعقيب

تعددت الدراسات العربية والأجنبية في مواضيع تتعلق بالمؤسسات التربوية والتعليمية ولقد حظي موضوع الإدارة والإدارة الإستراتيجية باهتمام العديد من الدارسين والمختصين وحيث أنها تنوعت في الطرح لكنها بقيت تدور في ذات الفلك العام دون التعمق ببعض المواضيع المهمة في عصرنا الحالي والذي شهد منافسة شديدة كأن بقيت تتحدث عن التخطيط الإستراتيجي في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وكذلك زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة دونما الوقوف على أهمية دور تلك المنظمات في رفد المجتمع بكوادر مؤهلة تستطيع من خلالها النهوض بالمجتمع ، فإذا ما تكاملت الإستراتيجية التنافسية الملائمة للمنظمة ورسالتها فإنها ستقود الى خلق وإيجاد ميزة تنافسية تصل إلى الطلبة بشكل مستمر وبذلك نستطيع القول إن دراستنا هذه تتميز بأنها ركزت على أهمية المعرفة السوقية (الطلبة ، المنافسين لدى الإداريين بهذه الجامعات كوسيلة فعالة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب والذي بدوره يقود إلى الميزة التنافسية المنشودة .

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك إدارة الميزة التنافسية و مزيجها بالجودة الشاملة للمؤسسات و الإبداع المهني و البيئة المحيطة بالعمل وكذلك المعرفة السوقية وتطبيق إستراتيجيات تسويقية تنافسية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون بتلك الجامعات تلمسها ، حيث أضافت هذه الدراسة إلى ما يلي :

• دراسة مدى تطبيق إدارة الجامعات الخاصة الأردنية للإستراتيجيات التنافسية المناسبة

والملائمة لها.

ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون الحصول عليها .

• البحث في إمكانية تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع ما تعانیه الجامعات

الخاصة الأردنية من نقاط ضعف تتمثل في تقديم جوهر الخدمة التعليمية وتستفيد مما تملكه من نقاط قوة وخصائص محورية للخدمات التكميلية والتي تستطيع من خلالها تعظيم المنفعة للطلبة تكاملا مع جوهر الضخمة التعليمية.

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه: يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1. المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات الحالية والسابقة).

أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة

السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة

الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛

3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في

الانطلاق في الدراسة الحالية

4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان المتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال

للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة؛

5. ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات؛

6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد

الباحثة على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية

7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تمهيد:

شركة موبيليس هي احدى الشركات الوطنية المحلية العامة في جمال الاتصالات اللاسلكية التي قطعت شوطا كبيرا يف تبين التصور التسويقي و تطوير اساليبها الترويجية . خاصة تلك الرسائل الاعلانية التي يتلقاها المستهلك النهائي و التي تترجم في سلوكيات موقفية و شرائية تلفت الاهتمام بالملاحظة و الدراسة و التحليل للوصول الى نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها .

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة موبيليس

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف النقال موبيليس، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003. وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشتركها تسعة ملايين مشترك سنة 2007 وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100 000 000.00 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100 000.00 دج، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة. ويرأسها حاليا "رئيس مدير عام PDG". كما أن شعار هذه الشركة هو و"الكل يتكلمتعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة ضعيفة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الابداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في المجال و بمساهمتها فيالتقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي و سجلت موبيليس الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر سنة 2003 ارتفاعا بنسبة 17.21% لزبائنها في الهاتف النقال أي مجموع 12.451.373 مشترك مقابل 10.622.884 مشترك سنة 2012 حسبدراسة لسلطة ضبط البريد و الاتصالات صادرة في أبريل الفارط. و رقم أعمالها بلغ 64 مليار دج خلال التسعة أشهر الأولى لسنة

2014. حقق متعامل موبيليس نمو فاق نسبة 22% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013. كما سجل تقدما "مستمرًا" في رقم أعمال موبيليس منذ 2012 حيث انتقل من 10.4% لسنة 2012 إلى 27% سنة 2013 وهي السنة التي وصفت " بالاستثنائية .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة MOBILIS

كانت المؤسسة قبل 2004 تستعمل تقنية الجيل الثاني أو ما يعرف ب G2 لنقل المعلومات و كانالتدفق الذي تسمح به الشبكة هو 250 كيلو بيت في الثانية بينما تكنولوجيا الجيل الثالث G3 ترفع التدفق إلى 14 ميغا في الثانية مما يسمح للمؤسسات و الأفراد لدى الاستعمال المنزلي الخاص من استعمال الانترنت و تبادلالمعلومات بسرعة و سهولة و فعالية و رفاهية. و الشركة بصدد التحضير لاحتضان هذه التكنولوجيا و إدخالها للسوق الجزائرية عن قريب بدءا بتحديد و توسيع و تهيئة شبكتها لتتلاءم مع متطلبات هذه التكنولوجيا. فاستراتيجية المؤسسة تركز كثيرا على المحور التكنولوجي و مواكبة آخر المستجدات و التطورات العالمية.

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة MOBILIS



هذا التنظيم الذي أعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال، و المهن و كذلك للجوء إلى المنافسة،

ونشير إلأن الهيكل التنظيمية للمؤسسة عرفت عدة إصلاحات و عدة تغيرات إلى أن وصلت إلى هذا البناء

المطلب الثالث : واقع استراتيجيات المزيج التسويقي في مؤسسة موبيليس

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى استراتيجية المزيج التسويقي في مؤسسة موبيليس: استراتيجية المزيج

التسويقي رغم أهمية السعر في التأثير على اختيارات الزبائن، إلا أن مؤسسة موبيليس تهتم بالجوانب الأخرى التي توفرها

عناصر المزيج التسويقي، وذلك بغرض تحقيق النمو المستمر و عدم ترك الفرصة أمام منافسيها للسيطرة عللسوق. وتمثل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة فيما يلي :

الخدمة أو المنتج

لقد لجأت المؤسسة الى تنوع خدماتها وذلك تماشياً مع حاجاتها ورغبات المستهلك من جهة أو باتباعاستراتيجية المنافسين الاخرين من جهة أخرى. وتقدم المؤسسة نوعين من العروض هما: عرض الدفع المؤجل (الدفعالبعدي) وعرض الدفع المسبق، هذه الأخيرة من أكثر العروض جاذبية للمشاركين اذ تمثل ما يفوق 90من الحصة الاجمالية للمشاركين، وتحاول مؤسسة موبيليس من خلال عروضها تلبية الحاجات والرغبات المختلفة لكافةمشركيها.

ولضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية قامت المؤسسة بتنصيب 4200محطة هوائية لضمان التغطيةالشاملة على المستوى الوطني، هذا بالإضافة الى استعمالها للتكنولوجيا العالية و المتمثلة في خدمات الجيل الثالث

3" لخدمات الهاتف النقال والتي تسمح بنقل الصوت و الصورة معا بالإضافة الى خدمات أخرى.

الترويج

حيث تلجأ مؤسسة موبيليس الى الترويج عبر كل وسائل الاتصال من تلفزيون، اذاعة، مجلات ومقالات وصحف يومية أو خاصة مع انفتاح السوق على المنافسة، اذا وجدت المؤسسة نفسها في وضع يحتم عليها بناءصورة جديدة عنها وعن منتجاتها و جذب المشاركين اليها من خلال كسب ثقتهم وولائهم وكذلك من أجلالوصول الى أكبر عدد من المستهلكين والى كافة فئات المجتمع باستعمالها وسائل الترويج الممكنة، وقد

اعتمدت استراتيجيتها في ذلك على عناصر المزيج الترويجي من تنشيط المبيعات مثل: الهدايا أو بتخفيض سعر المكالمات.

التوزيع

لسياسة التوزيع دور كبير في تصريف منتجات المؤسسة، وذلك لتقديم الخدمة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب الذي يطلبها العميل. لذا تعتمد المؤسسة على طريقتين للتوزيع هما:

• التوزيع المباشر: حيث تتولى المؤسسة توزيع خدماتها مباشرة للزبون من خلال وكالاتها التجارية المنتشرة عبر التراب الوطني وهي مقسمة على 8 مناطق جهوية وهي:

(الناحية الوسطى، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار). ويندرج تحت كل مركز جهوي وكالات تجارية تابعة له.

• التوزيع غير المباشر: ويتم ذلك من خلال اعتماد وسطاء التوزيع وتعاقد مؤسسة موبيليس مع سبعة موزعين رسميين منهم اثنان وطنيين و البقية تنتمي الى القطاع الخاص وهم على التوالي:

Algerika - أول موزع للمؤسسة "موبيليس" حيث تفضل المؤسسة التعامل معه وهو يملك أكثر من 2000 نقطة بيع.

GTS Phone: - التي تملك 820 نقطة بيع، و تعتبر المؤسسة التي تملك موقع توزيع جد هام، مثل ALgerika باعتبارهم بائعي الهواتف النقالة أيضا.

wassila Telecom: - تملك الموقع التوزيعي الهام عبر 3000 نقطة بيع موزعة عبر كامل التراب الوطني.

Algérie poste: - هذه المؤسسة الوطنية تتمثل في توفر شبكات مختص ببيع منتجات "موبيليس" في

جميع مكاتب البريد ل 48 مقر ولائي. وتمتلك أكثر من 3400 مكتب بريد مطلع عليها من طرف الجمهور. -

ANEP: مؤسسة وطنية للنشر و الإشهار: عبارة عن مؤسسة الإشهار عبر موقعها للتوزيع، تعقد معتجار الأحياء لبيع منتجات "موبيليس" و التي تملك 870 نقطة بيع. ASSILO: -هي حظيرة التي تملك مقهى انترنت توفر من خلالها بيع المنتوجات للزبائن. Djazz phone: -تضع في متناول الزبون حوالي 2500 نقطة بيع "Lisp" انترنت خدمات عناية" التي تسمح ببيع منتجات "موبيليس" داخل المؤسسة ونقاط البيع هذه محبة من طرف مستعملي الشبكة الحالية التي تملك أكثر من 660 نقطة بيع وتعمل "موبيليس" على ارضاء تطلعات زبائنها اما من خلال توفير منتجاتها بالاتجاه المباشر عن طريق الوكالات التجارية أو الاتجاه الغير مباشر عن طريق الموزعين الرسميين.

ولكن رغم استعمال "موبيليس" لطريقتين في توزيع منتجاتها الا أن الطريقة فعالة وذات مردودية عالية هي الطريقة الثانية و المتمثلة في التوزيع عن طريق الموزعين الرسميين، حيث تحقق "موبيليس" من خلالها 90% من رقم أعمالها.

المبحث الثاني: دراسة حالة في مؤسسة موبيليس (المقابلة)

المطلب الأول: أسئلة وأجوبة المقابلة

● السؤال 1: ما مدى أهمية التكلفة في تنمية تنافسية المؤسسة ؟
تكمّن أهمية التكلفة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في تخفيض التكاليف الإنتاج والسيطرة على مستويات الإنفاق بالمقارنة مع المنافسين ،ويكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من اجل تقديم منتجات مميزة بشكل أكثر كفاءة وفعالية وبيعها بأسعار منخفضة مقارنة بالأسعار المنافسين وكسب جهة سوقية كبيرة كل هذا يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

● السؤال 2 : ما مدى دور الإنتاجية في تنمية التنافسية المؤسسة ؟

دور الإنتاجية في تنمية تنافسية المؤسسة حيث اذا استطاعت هذه الأخيرة إنتاج منتجات متميزة بخصائص ومواصفات معينة وذات قيمة أكبر للمستهلكين والزبائن بالنسبة لمنتجات المنافسين الآخرين ، تكون هنا مؤسسة حققت ميزة تنافسية تعود عليها بكثير من المكاسب والأرباح .

• السؤال 3 : فيما تكمل أهمية البيئة في تنمية تنافسية المؤسسة ؟

تعمل المؤسسة على معرفة كل المتغيرات والقيود التي تؤثر على سلوكها الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من اجل التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسة المماثلة والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

• السؤال 4 : هل أن الجودة الشاملة والمواصفات العالمية هي أداة تنافسية في السوق ؟

تعد الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على الارتقاء بأدائها وتحقيقا لتمييز في جودة المنتجات والخدمات وتكون مطابقة للمواصفات العالمية ، والتي تلبي حاجات ورغبات المستهلك ، و القيام بتحسين المستمر للجودة الذي يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة ،والرفع من الحصة السوقية مما يساهم في زيادة الأرباح وبالتالي اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية .

• السؤال 5 : هل أن الالتزام بالمواصفات العالمية للجودة ضرورة للتنافس ؟

أصبحت شهادة المطالبة مع المواصفات العالمية للجودة ايزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة ، وذلك من اجل رفع المستوى الجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات التي تلبي احتياجات ورضا العميل حيث أن الالتزام بالمواصفات العالمية للجودة يساهم في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة ومن ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق و اكتساب ميزة تنافسية قوية تؤدي بها إلى زيادة الأرباح .

• السؤال 6 : ما مدى مساهمة الإبداع وفعاليتته في رفع تنافسية المؤسسة ؟

على المؤسسة الاتجاه نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة ، وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجالاً واسعاً أمام نموها وازدهارها ، واكتساب ميزان تنافسيه ورفع حصصها السوقية وتحقيق الأرباح .

• السؤال 7 : هل أن البحث والتطوير أداة لتنمية تنافسية المؤسسة في السوق ؟

إن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والتطوير و الذي يقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلاكها باعتماد معرفة إستراتيجيتها ، ومن وظائف البحث والتطور هو تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة والتطوير طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة بتكلفة اقل وإنتاج كبير والبحث عن طرق التوزيع والتركيز على أسواق معينة لضمان ربحية أكبر، فكلما كانت تطوير وتحسين ملموسين كل ما نجحت المؤسسة في اكتساب مزايا تنافسيه ورفع من حصتها السوقية .

• سؤال 8 : هل تعتمد المؤسسة على التجديد والابتكار كحتمية لتنمية تنافسية المؤسسة ؟

يعتبر التجديد والابتكار أهم مصدر بناء ميزة تنافسية ، ويعرف بأنه توليد الأفكار الجديدة في المجال الإنتاج ، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين آخرين ، التجديد والابتكار هو طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق وتحقق وذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير المنتجات وتجديد الدائم لها و هذا ما سيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض التكاليف فرض الأسعار المرتفعة.

• السؤال 9 : هل أن المؤسسة تستخدم التجارة الإلكترونية ومدى إثرها على تنافسية المؤسسة؟

إن التطورات العالمية الراهنة في الاقتصاد كالعولمة ، تفرض على المؤسسة استخدام التجارة الإلكترونية بغية الحصول على وضعية تنافسية جيدة حيث تعمل التجارة الإلكترونية على توسيع دائرة السوق وخلق أسواق جديدة ، لان ممارسة التجارة عبر الشبكة الانترنت تجعل المنتجات مع السلع وخدمات متاحة لأكثر عدد ممكن من المستهلكين ، والمؤسسات التي تبنت التجارة الإلكترونية تؤكد وجود فوائد ومنافع أخرى لهذه التجارة مثل

تقليص الأوقات والفترات التوريد ، واختصار الأوقات دورات الإنتاج ، وتبسيط عمليات وإجراءات شراء ، بالإضافة إلى إنقاص المخزون ، لان المنتجين والمستهلكين يصبحون قريين جدا من بعضهم البعض من خلال الاتصال المباشر فيما بينهم ، دون التدخل الوسيط التقليديين مثل الموردين و المصدرين و تجار الجملة و التجزئة .

المطلب الثاني: تحليل النتائج

مناقشة النتائج في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من خلال تقييمنا مستوى تطبيق عناصر الجودة الشاملة في المؤسسة يمكن أن نستنتج ما يلي - وجدنا أن ادارة الجودة الشاملة في موبيليس تتركز على اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن المؤسسة نظرا لمكانتها في عالم الاتصالات لا تعتمد بيعة الحال على التكهانات الفردية كذلك المؤسسة تعتمد في تطبيقها لادارة الجودة الشاملة بدرجة اقل على الوقاية بدل التفتيش أي أنها تقوم بمراجعة جودة الانتاج والخدمات المقدمة للزبون وهذا لطبيعة النشاطات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة التي تطلب منها دوما أن تراجع خدماتها المقدمة للعميل وباقل أولوية قشم المؤسسة بتحسين نشاطاتها المختلفة والعمليات التسييري وفق خطوات ونشاطات مترابطة مكن أن تؤدي إلى جودة غائية

= تعتمد مؤسسة موبيليس بدرجة متوسطة من التطبيق على التركيز على العميل والتعاون على وظائف المؤسسة ويمكن أن نرجع ذلك إلى أنها تسعى دوما إلى توفير بيئة عمل ملائمة للعمال تؤثر ايجابيا على الروح المعنوية وتسعي ايضا إلى تقليل الفوارق بين الدين والعاملين

- وبالمقارنة بالعناصر السايقة وجدنا أن موبيليس لا تاخذ بعين الاعتبار عنصر المشاركة الكاملة، من حيث الاهتمام بالموارد البشري، وتشجيع الأداء الجماعي، والاستماع إلى اقتراحاتهم والاستفادة منها تعتمد مؤسسة موبيليس في ادارتها للجودة الشاملة على استراتيجية التاهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية أكثر منها على

استراتيجية التميز وهذا مناسب مع نشاط المؤسسة في مجال الاتصالات ومحيطها الداخلي والخارجي او من خلال

دراستنا للعلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة لمستوى تطوير الميزة التنافسية يمكن أن نقرأ ما يلي: |

يؤثر مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة طردا بنسبة 48% ايجابيا على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا شى

منطقي من خلال دور التطبيق في تلبية حاجات العملاء وتنمية القدرات التنافسية من جميع الجوانب خاصة في

ظل ما يعرفه قطاع الاتصالات من منافسة من مؤسسات اخرى جيزي بحمة - تتمثل الأهمية النسبية لادارة الجودة

الشاملة أكثر في امتلاك ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر للنشاطات والعمليات التسييرية بشكل منظم

وتنعيم البحث وتشجيع الابداع - و بدرجة اقل ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

بناء على الحقائق والتركيز على العميل في تحديد رغباته وتحقيق رضاه - لا تستفيد المؤسسة من جوانب عدة من

ادارة الجودة الشاملة تذكر منها: تطوير التعاون بين الوظائف والتعرف على احتياجات بعضها من موارد مادية

وبشرية المشاركة الكاملة للعمال في القرارات والاستفادة من ملاحظاتهم في ايجاد الحلول للمشاكل وتوظيف قدراتهم

الابداعية.

خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر شركة موبيليس أحد متعاملي سوق الهاتف النقال بالجزائر , التي عرفت تطورات هامة و اجنازات معتبرة حيث قمنا بتقديم عام لشركة موبيليس التي ساهمت في تحسين قطاع الاتصالات اللاسلكية معتبرة بهيكل تنظيمي ملائم و مناسب مع التغيرات البيئية التي حدثت في الواقع العملي .

كما هلا قسم خاص مكلف بالعديد من المهام التي لها علاقة مباشرة بالتسويق يسمى القسم التجاري و التسويقي .

إن تعدد المنتجات و الاسعار التي تعرضها موبيليس يستدعي منها حسن اختيار مزجها الترويجي و استغلال الامثل للفرص الاعلانية .

هذا ما انتهزته من خلال محلتها الاعلانية , كمثال : الجيل الثالث . التي تضمنت رسائل اعلانية متعددة مما دفعنا الى اجراء دراسة تقييميه لتأثري الرسالة الاعلانية على سلوك المستهلك

الجزائري من خلال اللجوء لعملية الاستقصاء على عينة من مجتمع الدراسة لمشتركي شركة موبيليس بولاية عين تموشنت .

التي من خلالها توصلنا للعديد من النتائج التي تخص جوانب متعددة يف مدى تأثر المستهلك من تلقيه تلك الرسائل الاعلانية , هذا ما استخلصنا منه أن شركة موبيليس كانت ناجحة يف المستوى الادراكي و الشعوري , إلا انها كانت ضعيفة في تحقيق مستوى سلوكي عالي .

خاتمة عامة

تسعى كافة المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي للبقاء في السوق كهدف للتوسع والصمود في وجه المنافسة، والإستجابة للتغيرات السريعة للبيئة المحيطة وخاصة فيما تعلق بالتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحاول وضع الإستراتيجيات والسياسات التسويقية التي تضمن لها الوصول إلى أهدافها وضمان أن تكون ملائمة لحاجات السوق.

ويعد التسويق الإستراتيجي تقارب عدة علوم تعمل على توفير المعلومات عن تخصصات مختلفة والتي يمكن أن يكون لها علاقة بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولا يتوقف دوره عند فهم البيئة الحالية ودراستها بل يتعداها، إلى التعرف على كل الفاعلين فيها وتحديد سرعتها التي تضمن لها بناء وتحقيق ميزة تنافسية نتائج الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، أين اتضح من خلال بحثنا هذا من جانبه النظري مايلي:

التسويق الإستراتيجي هو جهد ذهني تقوم به المؤسسات الخدمية لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية المهمة لبقائها، وهو مبني على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة و الفرص الكامنة؛ لا يؤدي الشويق الاستراتيجي إلى رسم الصورة المستقبلية للمؤسسات الخدمية، كما أنه يعد عاملا لدعم مركزها التنافسي، وذلك لوجود رسالة واضحة لجميع العاملين فيها؛ إن التسويق الاستراتيجي يعتبر أسلوبا إداريا يستشرف المستقبل يجب على المؤسسة الخدمية التي ترغب في البقاء والإستمرارية في الأسواق أن تتبناه لتحقيق أهدافها؛ و التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وفي الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى خلق الأفكار والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي تكون المؤسسة سياقة التسويق خمت جديدة ومتميزة في السوق إن الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية يسمح للمؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجنب التهديدات والإستفادة من الفرص الممكنة مستقبلا.

إن التوجهات الإستراتيجية بشكل عام تعكس السبل المنتهجة من طرف المؤسسات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب التدريب

المستمر بالإضافة إلى البحث والتطوير؛ لا تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات القادرة على خلق قيمة للخدمة سواء بخفض التكاليف أو من خلال التميز أو التركيز، وذلك بالإعتماد على عدة عناصر كأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس أما فيما يخص الجانب التطبيقي لدراستنا، التي شملت مؤسسة موبيليس تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

إن مستوى إهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق الإستراتيجي في إدارة أنشطتها من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وذلك لإعتمادها على خطوات علمية في صياغة خطتها إن التسويق الاستراتيجي يحضى بمكانة مرموقة في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبيليس)، إذ يساهم في زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع إن مستوى تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس ظهر مرتفعا جدا على العموم، نظرا لإعتباره خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد تحقيق أداء متميزا كما أثبتت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا في حين أن مستوى تحقيق إستراتيجية التميز كانت مرتفعا جدا لاستفادتها من التكنولوجيا في تقديم خدماتها، بينما كان مستوى تحقيق إستراتيجية التركيز مرتفعا نظرا لاعتمادها المناسفة المبنية على الوقت؛ لا وجود ارتباط طردي وقوي جدا بين التسويق الإستراتيجي وبين كل من إستراتيجيات الميزة التنافسية ككل في مؤسسة موبيليس الإقتراحات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

لا يجب على مؤسسة موبيليس الإعتماد على التسويق الإستراتيجي باعتباره أداة تساعد على التكيف

مع بيئتها وتحقيق أهدافها العمل على تكريس ثقافة التسويق الإستراتيجي داخل المؤسسات بحيث يصبح جزءا لا يتجزء من ثقافة إدارتها لا الإهتمام بالثقافات التنظيمية الرائدة في المؤسسات الخدمية العالمية المتطورة التكنولوجيا الحديثة).

بحيث تمثل المحرك الرئيسي لنجاحها. أفاق الدراسة: أثناء معالجتنا للإشكالية إلتمسنا نوعا من التشعب في موضوع التسويق الإستراتيجي كونه ينطوي على العديد من الجوانب التي يمكن البحث فيها مستقبلا، تقترح بعضها:

التسويق الإستراتيجي كأداة لتحقيق الإبداع في المؤسسة الختمية؛ واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة الخدمية؛ دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الاستنتاجات

تختلف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية باختلاف توجه فكرها التسييري، إلا أنها في مجملها تهدف إلى تقييم أداء هذه المؤسسات و تحسينه من خلال الوقوف عند مستواه.

من بين أهم هذه المؤشرات تلك المبنية على خلق القيمة، فباعتبار أن هدف أي مؤسسة اقتصادية هو

ضمان استمراريتها في محيط تغلب عليه التغيرات

الحدة التنافسية فإنها تسعى دائما للبحث عن المصادر الكفيلة بخلق القيمة و التي تمكنها من اتباع

استراتيجية لقياس الأداء بشفافية.

مؤشرات قياس الأداء المالية تعالج الأداء الماضي و الحالي للمؤسسة إضافة لكونها أضحت عائقا أمام قدرة

المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل اتجهت هذه الأخيرة إلى تطوير نظم و مؤشرات أداء

استراتيجية تتوجه للمستقبل و تأخذ بعين الاعتبار العملاء، تحفيز الموظفين و ضمان التزامهم، و الحاجة للابتكار

المستمر.

قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب

1. احمد سيد مصطفى ،التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية ،مركز الاستشارات و التطوير الاداري ، القاهرة 2001.
2. زكرياء الدوري و احمد علي صالح الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2009
3. تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن الطبعة العربية، 2008.
4. ثابت عبد الرحمان ادريس ،الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم و نماذج تطبيقية ،دار النشر للثقافة، مصر، 2006 .
5. د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
6. طارق الحاج تحليل الاقتصاد الجزئي دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة 1 عمان 1997.
7. طلعت اسعد عبد الحميد التسويق الفعال دار الكتب المصرية، القاهرة 2002.
8. عبد السلام أبو قحف: "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996.
9. عبد القادر محمد عبد القادر عطية التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الاسكندرية 1998.
10. عزالدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي دار الايام للنشر والتوزيع عمان الاردن ،الطبعة العربية 2015 .
11. معن وعد الله المعاضيلي تاثير الدكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال دار الجامد للنشر و التوزيع الاردن عمان الطبعة الاولى 2015.
12. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات التأهيل الايزو 9000، دار الغريب، الأردن، 1995.
13. سيد محمد جاد الرب ادارة الابداع و التمييز التنافسي جامعة مصر طبعة 2013 .
14. شارلز وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال دار المريخ للنشر الرياض 2001.
15. طاهر محسن حسان منصور الغالي وائل محمد صبحي ادريس الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر والتوزيع .
16. محمود حسن الحسيني ،الميزة التنافسية و مناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر جامعة حلوان مصر 1999.

17. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية بيروت 2001
 18. سيد اسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مراكز التنمية الادارية، مركز التنمية الادارية، جامعة مصر 1998.
 19. محرز احمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي: الصناعة، التجارة، الخدمات، بدون جهة نشر 1994 .
 20. محمد صالح الحناوي-محمد فريد الصحن-محمد سعيد سلطان:"مقدمة في إدارة الأعمال والمال"،الدار الجامعية،الاسكندرية،1999.
 21. وديع محمد عدنان،"محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.
- 2-الاطروحات والمذكرات:**
1. حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير مصادرها ودور الابداع التكنولوجي فيتنميتها السنة 2007 جامعة سكيكدة .
 2. يوسف مسعداوي مذكرة ماجستير القدرات التنافسية و مؤشرات جامعة البليدة 2005 .
 3. دحدوح ليليا، دور إدارة الودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2018.
 4. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 2005.
 5. زهرة غاني وغوتية بن سعيد،مذكرة الماستر في علوم التسيير ،"اثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية"،تخصص ادارة اعمال، جامعة ادرار،2019.
- 3-المجلات:**
6. نادية سبانه، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، جامعة أم البواقي الجزائر، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية العدد الثاني، ديسمبر 2014.
 7. عبد القادر برانيس، جامعة مستغانم، الجزائر تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016.
 8. محمد عدنان وديع ،سلسلة جسر التنمية ،المعهد العربي للتخطيط بالكويت ،العدد الرابع و العشرون ديسمبر .
 9. نوري منير تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا عدد 4 جامعة الشلف.

10. نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.
 11. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية.
 - 4- الملتقيات
 12. كمال رزيق ،مسدور ،مفهوم التنافسية ،الملتقى الدولي الاول حول تنافسية المؤسسات و تحولات المحيط ،جامعة بسكرة .
 13. لعلياء خديجة، معمورية صورية.(2011). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادات الحديثة، /13 14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعللي، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
 14. نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5-المراجع باللغة الاجنبية:

1. C.DUPONT:"L,entreprise et la concurrence internationale ",DUNOD ECONOMIE,1969
2. Jean Jacques Lambin:" MARKETING STRATEGIQUE ",3EDIT,ED.SCIENCE INTERNATIONAL,1994,P286
3. Debonneuil michele et Fontagné lionel,"Compétitivité",conseil d'analyse économique, Paris,2003, p13.
4. P.KOTLER:" MARKETING MANAGEMENT",6eme EDIT
5. ,1991,PUBLI UNION,P240
6. PHILIPPE MOATI:"Heterogeneite des entreprises et echange hnternational",ED.ECONOMICA,1992,P159
7. OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique
8. édition, Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11eme Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.
9. T. PETERS et R. WATERMAN :Le prix de l'excellence – les secrets des meilleurs entreprises, Ed. Inter Edition,Paris, 1983, PP183-193.

ملخص:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من الانظمة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية و تهدف الجودة الى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك لان لها دور فعال في تحسين صمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزابون و المستهلك بالإضافة الى زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على ارضاء جميع أذواق المستهلكين.

و هذا باستعمالها عدة تقنيات لتعزيز الميزة التنافسية منها القياس المقارن، إعادة الهندسة، اضافة الى رضا العاملين.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية، رضا العاملين، قياس المقارن ، اعادة الهندسة.

Résumé

Est la qualité globale des règlements les plus importants qui favorisent l'avantage concurrentiel et la qualité visant à une administration d'activation de l'entreprise compétitive, parce que un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'institution sur le marché ainsi que pour aider à gagner la confiance des clients et des consommateurs en plus d'augmenter la capacité concurrentielle de l'institution grâce à l'excellence dans le marché et la capacité de satisfaire tous les goûts des consommateurs.

Ce utiliser plusieurs techniques pour améliorer l'avantage concurrentiel dont mesure comparative, la réingénierie, en plus de la satisfaction d'années.

Mots clés : Qualité, avantage concurrentiel, la satisfaction des employés , Benchmarking, re-engineering.