

الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية

أ/أحمد طرطار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة تبسة

Abstract:

Because of the changes and transformations taking place in today's business environment, due to the technological development and the increasing competition, the various corporations seek to develop capabilities and competencies that distinguish them from other competitors, Therefore, corporations apply many competitive strategies in accordance with their internal capacities and external constraints, in order to build a competitive advantage, which gives them the superiority over competitors, and rationalize their performances in this turbulent environment.

الملخص:

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، خصوصا جراء الزخم العلمي الموهول الذي واكب المنظومة المعرفية والتكنولوجية وانفتاح العالم على كل أرجاء المعمورة مجارة لإفرازات العولمة وانعكاساتها غير المتناهية، تسعى المؤسسات المختلفة إلى تطوير قدرات وكفاءات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها بكل ما تملك من طاقات وما تتوفر (أو قد تتوفر) عليه من إمكانيات. تلجأ هذه المؤسسات إلى عدة استراتيجيات تنافسية تتناسب وقدراتها الداخلية من جهة، وتتوافق وقيودها الخارجية من جهة أخرى، بغية تحقيق ميزة تعطيها الأفضلية مقارنة بمنافسيها، وترشيد أدائها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل القيود البيئية المتزايدة المليئة بالمخاطر والتهديدات وكذلك المفعمة بالفرص السانحة.

المقدمة:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية، ومنذ نشأتها، تطورات عديدة لمواجهة الزخم الفكري والعلمي الذي واكب تقدم البشرية عبر الزمن، لاسيما مع نهاية القرن العشرين، وبعد انبثاق نظام العولمة الذي حصر العالم في قرية صغيرة يسري فيها التواصل والاتصال بكل مرونة ويسر.

ومجارة لهذه التطورات، ظهرت العديد من المشاكل التي لازمت أداء المؤسسة الاقتصادية منذ بدايات الثورة الصناعية، غداة توسع وانتشار الرأسمالية إلى الآن، وهذا ما أدى بالمسيرين ورجال الأعمال والأكاديميين إلى تفعيل الفكر التنظيمي والإداري، بما يمكن من التصدي الصارم لهذه المشاكل والمعوقات، ليس بقصد إيجاد الحلول المناسبة لها فقط، بل بغرض تطوير أدائها وتثمين طاقاتها ورفع قدراتها.

أولا : الميزة التنافسية للمؤسسة ومؤشرات قياسها:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم، لاسيما بعد انتهاء الحرب الباردة وبروز العولمة. لقد ساد مفهوم الميزة النسبية ردحا طويلا من الزمن، وشكل حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء. وفي أواخر سبعينات القرن الماضي، ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

1- تعريف الميزة التنافسية، أهدافها وأبعادها:

1-1- تعريف الميزة التنافسية: تجمع الأدبيات الاقتصادية على أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى كتابات "Chamberlain" عام 1939 و"Selznick" عام 1959، غير انه ارتبط ارتباطا وثيقا بالمفكر "مايكل بورتر" الذي اثبت أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، وذلك بما تحققه هذه المؤسسة من قيمة مضافة لمستهلكيها. وأشار إلى أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل منافسيها، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف

ميدانياً... وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹، ذلك أن الإبداع هو الذي يؤدي إلى خلق ميزة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

1-2- أهداف الميزة التنافسية: تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية

2:

- خلق الفرص التسويقية الجديدة، أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو من المنتجات أو الخدمات؛
- التغلب على المنافسين و ذلك من خلال³:
 - تحديد سبب نجاحهم؛
 - تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين؛
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالاً للبحث عن الفرص الممكنة.

1 3 -أبعاد الميزة التنافسية: ويرتبط تشكيل الميزة التنافسية بتحقيق بعدين

أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل والقدرة على تحقيق التميز.

- القيمة المدركة لدى العميل

2 - القدرة على تحقيق التمييز مظاهر الميزة التنافسية:

هناك العديد من الطرق أو المظاهر التي تمكن المؤسسة من التنافس مع مؤسسات أخرى، في سياق سعيها المتواصل للتفرد بالوفاء باحتياجات زبائنها، كما يلي:

2-1- المرونة: وتعرف على أنها القدرة على التجاوب مع التغيرات والسرعة.

ويعنى ذلك أن المؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات، مما يزيد قدرتها التنافسية عن مؤسسات أخرى. من المؤسسات.

2-2- الإنتاجية: تمثل الإنتاجية - من وجهة النظر الاقتصادية - القيمة

المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري. كما تعرف بالعلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ما وبين الناتج من تلك العملية.

2-3- الجودة: وهي قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بالقيمة المدركة لدى العملاء المتوقعين والمستهدفين ذلك، انه يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية من أن تضع منتجات ذات جودة عالية...

2-4- الزمن (الوقت): تعتمد المنافسة على عامل الزمن، بحكم التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق، وما تستوجبه من استجابة سريعة لها.

3 - مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

يجري تحليل المؤشرات على ثلاثة مستويات هي:⁴

3-1-تنافسية المشروع: حسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فان المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفته ليست تنافسية،. وهكذا فعلى مستوى المشروع، فان الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعها مؤشرات للتنافسية.

3-2-تنافسية فرع النشاط الاقتصادي: يكون المشروع تنافسيا ودوليا في الحالات التالية:

- عندما يحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة؛
- إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيها مساوية أو أعلى منها؛
- إذا كان متوسط تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن التكاليف الوجودية للمزاحمين الأجانب؛
- كما يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط؛

3-3-تنافسية البلد: لقد استعمل "بورتر" منهجية دعاها "الجوهرة الوطنية" وهي مجموعة من التوصيات والإجراءات التنافسية، وهي تحليل اقتصاد البلد قطاعا بقطاع، من خلال:

- شروط العوامل؛
- شروط الطلب المحلي وخصائصه؛
- الصناعات الداعمة والمتصلة؛

- إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيها.

وأكد "بورتر" على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية إلى التعبير عنها "كنظام ديناميكي".

ثانيا : تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

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

1 - دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر الإبداع التكنولوجي ثمرة مجهود المؤسسة في مجال البحث والتطوير، ويعكس إرادتها وقدرتها على مجاراة التطورات التكنولوجية عبر الزمن، لذا ينظر إليه على انه التطبيق العملي للمعارف والاختراعات، وهو يتسم بأنه صياغة لأفكار جديدة. ومن هذا المنطلق تعتبر النشاطات الإبداعية والابتكارية عنصرا أساسيا على جميع المستويات مهما اختلفت أنواع المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.

دور التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية:

تزداد الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى كفاءة، وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى التقليل من ملامح البيروقراطية، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج، بل ويمكن المؤسسة من السيطرة أكثر على مجريات الأداء وتفاعلات السوق.

لقد أصبحت التكنولوجيا اليوم العامل الأساسي للتطوير التكنولوجي، وسوف تزداد أهميتها يوما بعد الآخر، بحكم مستحدثات الاقتصاد المعرفي، وما لازمه بل ويلازمه، من تطور إبداعي تكنولوجي مستمر عبر الزمن. وهذا ما يستوجب على كل مؤسسة السعي الدؤوب لتهيئة وإعداد وتأهيل طاقم من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات.

2-أسباب وشروط تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، مما يتطلب معرفة الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزها، وكذا معرفة

الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تتمكن المؤسسة من تطويرها، وذلك على النحو الموالي:

3-1-1 أسباب تطور الميزة التنافسية: من بين الأسباب الرئيسية التي تمكن المؤسسة من تحسين ميزتها، بل وتنمية ميزات تنافسية جديدة، ما يلي⁵:

3-1-1-1 ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة لتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الانترنت، أو ما يسمى التسويق الإلكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جيدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير الميزة التنافسية الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة أكبر للزبون.

3-1-1-2 ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيره: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزات تنافسية جديدة.

3-1-1-3 تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات،... الخ .

3-1-1-4 التغير في القيود الحكومية : وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج، إجراءات حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق.

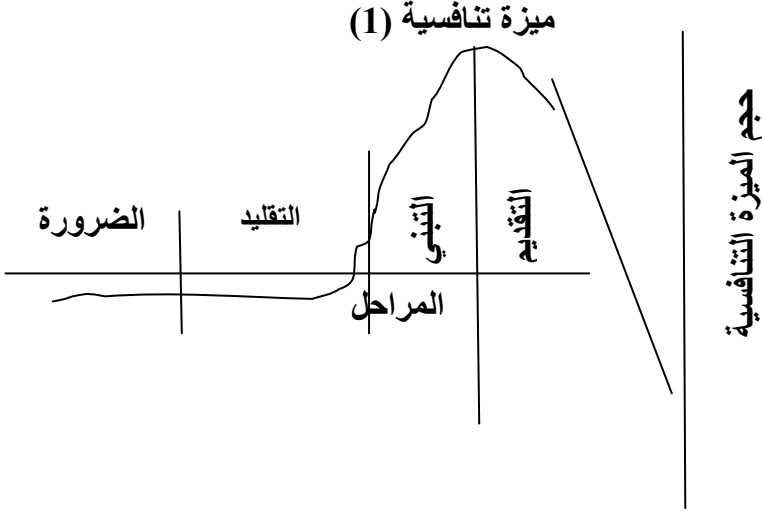
3-2 شروط فعالية الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- مستدامة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن. ويقصد بالاستمرار أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالأخر. حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) :

دورة حياة الميزة التنافسية



Source : SpitezkiH ,lastrategie d'entreprise, "competitivite et mobilite " , edition economeca, paris , 1995 , p : 54 .

وهذه المراحل متمثلة فيما يلي⁶:

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛
- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها؛
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد تماما، وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

مما سبق يمكن استنتاج انه بإمكان المؤسسة من الناحية النظرية- تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه - من الناحية العملية - خصوصا أن هناك جهودا تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج (طرق الصنع وطرق التسويق).

ثالثا : استراتيجيات التنافس:

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

ولتوضيح مختلف الاستراتيجيات التنافسية، سيتم تناول في هذا المحور النقاط

المالية:

1 - تحليل البيئة التنافسية:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب،

بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، ومن ثمة يمكنها، انطلاقاً من هذه التحليلات، سواء لبيئتها الداخلية أو الخارجية بناء إستراتيجية تضمن لها مستوى مقبولاً من التنافس، ويتيح لها الاستمرار ولما لا يتفوق.

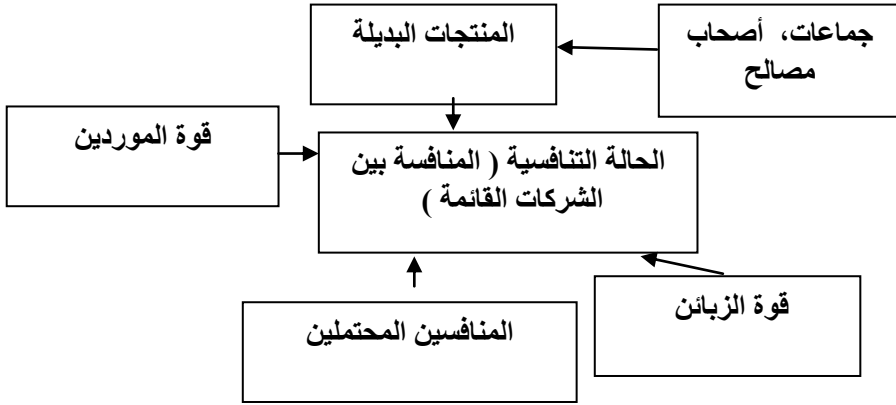
وفيما يلي عرض التحليل على المستويين الخارجي والداخلي:

1 1 تحليل البيئة الخارجية: يرى "بورتر" أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس، والتي أضاف لها فيما بعد بعض الكتاب قوة سادسة، وهو الأقرب إلى الصحة⁷.

يرى "بورتر" أن درجة المنافسة تتوقف على القوى التنافسية الخمس، والتي أضاف لها فيما بعد بعض الكتاب قوة سادسة، وهو الأقرب إلى الصحة⁸. وفيما يلي شكل توضيحي لهذه القوى حسب "بورتر":

الشكل رقم (2) :

القوى التنافسية حسب "بورتر"



Source : Henri duhamel , stratégie et direction de l'entreprise, édition Clet, paris, 1986, première édition, pp: 42-43 .

يوضح الشكل أعلاه أن هناك ستة قوى تشكل أطراف البيئة التنافسية (الخارجية) للمؤسسة، والتي تعكس جملة التهديدات التي تمارس عليها، وكذا الفرص التي تتاح لها،

بحيث ينظر إلى القوة القوية على أنها تهديد، و الضعيفة على أنها فرصة يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق مكاسب كثيرة.

والقوى التنافسية حسب "بورتر" هي: المنافسة الحالية بين منافسات القطاع الواحد، قوى التفاوض مع كل من العملاء والموردين إلى جانب المنتجات البديلة، وأخيرا المنافسة المحتملة من الداخلين المحتملين الجدد.

تحليل البيئة الداخلية: يقصد به معرفة المحيط الداخلي للمؤسسة ، أي بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تطرحها السوق، يتم من خلال هذا التعرف على نقاط القوة التي تحوزها المؤسسة، ومواطن الضعف التي تعاني منها، والهدف الرئيسي طبعا وراء ذلك هو تحديد كفاءات استغلال تلك القوى والتفكير في طرق تصحيحه لتلك الفجوات، ولما لا تحويلها من كونها مواطن ضعف، إلى مراكز قوة يمكن إن تشكل فيما بعد للمؤسسة مصادر تميز أو ميزات تنافسية. ولقد أوجدت العلوم الحديثة العديد من الطرق التي تساعد في تحديد وتحليل تلك النقاط، والتي تقوم جميعا في الأساس على الاستقصاء، كالتشخيص الوظيفي الذي يظهر عند "بورتر" ضمن أسلوبه في تحليل سلسلة (حلقة) القيمة في الثمانينات، وحسب "بورتر" دوما فالاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية⁹.

2 - الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تعتبر هذه الاستراتيجيات هي المداخل الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية، انطلاقا مع نتائج التحليل البيئي الذي تجريه المؤسسة ويعد الأساس الذي استخلصت منه هذه الاستراتيجيات هو الثنائية سعر التكلفة/منتج، بحيث يمكن خلق ميزة تنافسية، كما أشير إليها سابقا، من خلال تقديم منتجات بأقل سعر (أقل تكلفة) أو ذات جودة وأفضلية، بحيث تستحق السعر الأعلى. ويشار إلى انه يمكن جمع عناصر الثنائية في وقت واحد، أي منتج متميز ذو تكلفة أقل موجه لقطاع سوقي معين أو إلى السوق ككل، وهو ما يبينه النوع الثالث من الاستراتيجيات وهي استراتيجية التركيز . وفيما يلي ذكر لأهمها:

2 4 - إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التميز من خلال التحكم في التكاليف بالشكل الذي يسمح بالتفوق على أسعار المنافسين، بانتهاج أساليب عدة، كتوافر اقتصاديات الحجم، اثر منحنيات الخبرة،...الخ.

2 2 - إستراتيجية التمييز: والمقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى، سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة، تشكيلية واسعة ومتنوعة... ولا يكون لهذه الجودة المبذولة في التميز وزنا ما لم يكن هناك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له، خاصة تعددت استخداماته له،

3 2 - إستراتيجية التركيز: وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة، بحيث يصبح الأداء بأكثر فاعلية وكفاءة إذا ما قورن الأمر بالتوجه إلى السوق ككل.

3 - استراتيجيات التغيير الحديثة:

لقد أطلق عليها صفة التغيير قبل الحداثة، ذلك أن أفكارها قديمة ولكنها لم تطبق وتنتهج إلا حديثا لإحداث التغيير والمقصود بها هو التنافس، وبعبارة أخرى يمكن تسميتها بالاستراتيجيات التنافسية حديثة التطبيق والمجمع على أنها ثلاث كالتالي:

3 4 - إستراتيجية تخفيض حجم العمالة

3 2 - إستراتيجية إعادة الهندسة:

3 3 - إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

3 4 - رابعا: ترشيد الأداء انطلاقا من الميزة التنافسية:

يتسم ترشيد الأداء في المؤسسة بأنه ذلك النشاط الإنساني المنظم والمستمر الهادف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي وجودة النوعية، بالإضافة إلى الاختصار في الجهد والوقت والتكاليف عبر استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجالات التسيير والإدارة، وذلك بالاستخدام الجيد والمنتج لكل المعارف والوسائل والقدرات. أي بمعنى التوظيف الأمثل، أو على الأقل الأفضل والواعي، للطاقات البشرية والقدرات المادية والمالية وللزمن معا.¹⁰

يسري ترشيد الأداء على كل الأنشطة والإهمال والمهام التي تضطلع بها المؤسسة، مهما كانت طبيعتها ومجال نشاطها، وعلى كل الوظائف والأقسام والفروع، باعتبارها عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين كل هذه العناصر مجتمعة، بما يضمن رفع مستوى الأداء على جميع الأصعدة ويحقق الاستغلال الأنجع للطاقات

والموارد المتاحة، ويمكنها -أي المؤسسة- من التأقلم مع محيطها الخارجي، بل والانصهار والتوغل فيه بشكل واع ومدروس... وهذا هو كنه ومضمون التميز (بعث الميزة التنافسية).

وعليه، فيمكن القول أن رسم السياسات وانتهاج الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لا سيما الاقتصادية منها، هو بمثابة المنطلق الأساس لتتويج ترشيد الأداء، وذلك بما تتضمنه هذه الاستراتيجيات من استهداف للزبائن وجذب لقوى البيئة الخارجية.

خاتمة:

تعتبر الميزة التنافسية من المواضيع الشائكة الحديثة، التي لازمت تسيير المؤسسة الاقتصادية مع نهاية القرن الماضي، ولا زالت تستقطب اهتمامات الباحثين و تسنأثر بخطط المسيرين ونقاشات المالكين على حد سواء، نظرا لما تمثله من إبعاد مهمة لدى عموم العملاء والمنافسين، مما يبصم عليها طابع التميز أو التفرد.

يعنى التمييز في إبعاده الاقتصادية والقانونية تفرد المؤسسة، في سياق ممارسة أدائها الرشيد، بإنتاج أو عرض سلعة أو خدمة لا بديل لها، من حيث المنافسة أو التقليد أو استمالة المستهلك (وسيطا كان أم نهائيا).

تتسم الميزة التنافسية بمظاهر جلية، تستطيع بواسطتها المؤسسة المعنية من منافسة أضعافها من المؤسسات الأخرى بتفوق وامتياز. وتبدو أساسا فيما يلي :

- المرونة ، بما يمكن من التجاوب مع التغيرات الطارئة من حين لآخر؛
- الإنتاجية، لان الرفع من إنتاجية العمل خاصة هو الكفيل بتحقيق فائض الربح، وتتويج الأهداف المسطرة؛
- الجودة، بما يمكنها من تحقيق رغبات وتوقعات العملاء أو المستهلكين؛
- اقتناص عنصر الزمن، بما يكفل مجاراة التغيرات السوقية، لاسيما الفورية منها.

ومن خلال مختلف مظاهر الميزة التنافسية، يتضح إن هذه الأخيرة تقاس بمجموعة من المؤشرات، ويجري تحليل هذه المؤشرات عند مستويات مختلفة ووفق أسس محددة، كما أوضح "مايكل بورتر" في إطاره النموذجي المطور.

وفي الأخير، يمكن القول إن الميزة التنافسية تمتاز بقصر العمر، بحكم اتساع المعرفة وتفاعلية الإبداع التكنولوجي وسرعة الابتكارات بل وتجدها الدائم، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج، وينمي الفرص والتهديدات في آن واحد، وهذا ما يبرز دور المؤسسة المعنية في تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، عبر العمل على التحكم في ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج وإبداعات الجودة في مواجهة المؤسسات المنافسة لها. ولن يتأتي لها ذلك إلا عبر تبني استراتيجيات ناجحة، بعد تبني تحليل بيئي مقارن بمنافسيها ومقارب للوضع المثالي أو النمطي...

إن كفاءة رسم وتجسيد هذه الاستراتيجيات، وفق منظور تسييري محكم ومتفاعل مع ملابسات البيئة المحيطة، هو الكفيل بترشيد أداء المؤسسة والرفع من كفاءتها الإنتاجية والإستخدامية لمواردها المادية وطاقاتها البشرية (باعتبار ندرتها)، وكذلك هو دافعها المتواصل وديدها الدائم لتطويع الإبداع التكنولوجي (باعتبار وفرته).

الهوامش والمراجع:

- 1- M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p : 48.
- 2- عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006، ص: 96.
- 6- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، غريب، القاهرة، 2001، ص : 104.
- 7- غياث الترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا لنشر، دمشق، 2001، ص ص : 172 – 173.
- 12- Porter Michael , **régional foundation of competitiveness** " implications for the nations governors", 2002 , p : 88 .
- 15- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص : 169.
- Spitezki.H , **strategie d'entreprise , compétitivité et mobilité**, economica, - 16- paris, 1995 , p : 54 .⁶
- 17- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دارا لمسيرة للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2007، ص ص: 177-178.
- 19- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 89.
- 29- روية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص ص: 396-397.
- 30- احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص ص: 8-10.