

الباب الأول

بناء المزايا التنافسية المعاصرة

توطئة:

تعتبر التطورات السريعة والمتابعة باستمرار في بيئات أعمال المنظمات وفي الأسواق والعادات الاستهلاكية للأفراد المسؤول الوحيد عن الاضطراب وعدم الاستقرار الذي تشهده حياة المنظمات التي لم تعد قادرة على ضمان بقائها لعدة أشهر مقبلة، وبعد جهود حثيثة وتجارب كثيرة تؤكد لهذه المنظمات أن البقاء والنمو مرهونان بوجود عنصر مفصلي يمثل آخر ابتكارات البقاء في عالم الاستراتيجية هو الميزة التنافسية التي ظهرت لمنح الأفضلية والتفوق على أداء المنافسين من خلال إنتاج قيم أكبر من قيمهم، وذلك بالاستعانة بعدة عوامل أهمها: الابتكار، الجودة، الاستجابة لاحتياجات العملاء، وكفاءة الأداء، لكن وبعد مسيرة أكثر من ثلاثة عقود في هذا الاتجاه لازال البقاء والاستمرار في البيئات المعقدة والمضطربة محلا للبحث والاختبار وذلك بسبب التطور المستمر في طرق وعناصر بناء المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، وهو ما يحاول هذا الباب دراسته من خلال:

الفصل الأول: مدخل إستراتيجي للميزة التنافسية

الفصل الثاني: عناصر المزايا التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة

الفصل الأول

مدخل إستراتيجي للميزة التنافسية

عبت المنافسة الموجه الأساسي لنجاح أو فشل المنظمات، لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تبحث دائما عن الوضعية المناسبة للمنظمة في قطاعها وذلك من خلال إيجاد موقع مريح وبصورة دائمة وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع.

والهزة التنافسية هي السلاح الذي يحقق للم منظمة النجاح في سوقها، لكن وبعد العديد من العقود، فإن الكثير من المنظمات قد فقدت مزايها أثناء سعيها للنمو و أنتقله بحثها عن التنوع، واليوم فإن أهمي الميزة التنافسية قد تنامت بشكل مذهل، كما أصبحت صعبة التحقيق والاستمرار، وذلك راجع إلى ما تواجهه منظمات الأعمال من مميزات النمو، إضافة إلى طبيعة المنافسة القطرية والدولية القوية والمتسعة دون توقف والتي لم تعد تتأثر بفشل وانسحاب طرف من أطرافها الكثيرة، الأمر الذي يثير التساؤل حول الميزة التنافسية في عصرنا الحالي وطرق تحقيقها والحفاظ عليها، وهو ما يتطرق إليه هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: الخيارات الإستراتيجية في المنظمة

المبحث الثاني: ماهية الهزة التنافسية

المبحث الثالث: سلسلة القيمة كأداة لتحليل الميزة التنافسية

المبحث الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية في محيط حركي

المبحث الأول: الخيارات الإستراتيجية في المنظمة

لقد حمل التطور النظري والتطبيقي للتخطيط الإستراتيجي مستويين أساسيين للإستراتيجية: إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات كل نشاط على حدة، حيث تهتم إستراتيجية المنظمة بتكوين حقيبة نشاطات المنظمة، فهي شكل من أشكال تسيير الحقيبة، بينما تقوم إستراتيجيات النشاط برسم المسار الواجب إتباعه في القطاع من طرف مجالات النشاط الإستراتيجية للمنظمة، وفي حالات أهداف النمو تقوم المنظمات - بعد صياغة إستراتيجياتها العامة وإستراتيجياتها التنافسية- بتحديد طرق النمو الإستراتيجي (الداخلية أو الخارجية).

ولذلك فإن هذا المبحث سيتناول النقاط التالية:

المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية
المطلب الثالث: الطرق الإستراتيجية للنمو

المطلب الأول: إستراتيجية المنظمة

تقوم الإدارة العامة للمنظمة ببعض المهام الرئيسية التي لا يمكن للمستويات الأدنى منها القيام بها، وأهم هذه المهام تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة أو ما يعرف بإستراتيجية المجموعة (*Corporate Strategy*).

الفرع الأول: ماهية إستراتيجية المنظمة

من أجل التفريق النهائي بين إستراتيجية المنظمة وباقي الإستراتيجيات، تبين هذه الجزئية أهم الخصائص المميزة لهذه الإستراتيجية.

1- مفهوم إستراتيجية المنظمة: في الوقت الذي تبحث فيه إستراتيجيات النشاط عن تعظيم أداء المنظمة في مجال نشاط إستراتيجي معين، تهتم إستراتيجية المنظمة بتكوين وإدارة محفظة النشاطات بهدف تعظيم القيمة العامة للمنظمة من خلال اختيار مجالات النشاط التي يجب الاستثمار والتطور فيها، لذلك فإن مفهوم التنوع هو جوهر إشكالية هذه الإستراتيجية، حيث يجب على الإدارة الإجابة على السؤالين⁽¹⁾:

- هل يجب على المنظمة أن تنوع أي تتطور خارج مهنتها الأصلية؟

- إذا قررت المنظمة أن تنوع، كيف يمكن لها أن تخصص مواردها على مجالات النشاط الإستراتيجي في الحاضر والمستقبل؟

لذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة عبء مزدوج يتمثل في التحقيق المتزامن لما يلي⁽²⁾:

(1) Jean- Pierre Détrie et Al, Stratégor, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 2005, P.259.

(2) Jean- Marie Ducreux et Maurice Marchand - Tonel, Stratégie: les clés du succès concurrentiel, Edition d'organisation, Paris, 2004, P.191.

1-1- تخصيص الموارد: ويعلق الأمر بتحديد إستراتيجيات متعاونة فيما بينها لكل مجال نشاط إستراتيجي ينتمي إلى محفظة النشاطات، مع الأخذ بعين الاعتبار للمكونات المالية الإستراتيجية وخاصة تطور أرقام الأعمال، حصص السوق، التدفقات النقدية الصافية، مما يسمح ببناء محفظة نشاطات متوازنة ومواكبة لحركية المحيط. ويجب على الإدارة العامة أثناء عمليات التخصيص أن تحقق تلاؤم إستراتيجيات مجالات النشاط مع الإمكانيات المالية للمنظمة ككل.

1-2- تحققي التداؤب: أما الدور الثاني للإدارة العامة للمنظمة فيتمثل في ضمان التنسيق بين مجالات النشاط الإستراتيجية المتجاورة بما يخلق قيمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تفاعل خصائص تلك المجالات، حيث أن تلك القيمة تكون أقل بكثير في حالة ممارسة النشاطات الإستراتيجية مستقلة عن بعضها البعض، ويعتبر التداؤب (*La synergie*) هو المفسر الأساسي للتحرك الواسع نحو التنوع في سنوات الستينيات وبداية السبعينيات، ولكن ومع نهاية السبعينيات اتضح جليا أن هذه الفكرة مهمة ولكنها نادرا ما تطبق بنجاح على أرض الواقع.

2- الثواب المرجعية لإستراتيجية المنظمة: تحاول إستراتيجية المنظمة باستمرار الإجابة على السؤال: إلى أين تريد المنظمة التوجه؟ والإجابة ليست سهلة أو بسيطة خاصة في ظل المعطيات المتجددة للمحيط والتي تقود المنظمة إلى العيش في عالم شديد العقيد والاضطراب، لذلك فإن النجاح في صياغة إستراتيجية عامة يتطلب مراعاة ظروف الصراع التنافسي وذلك في إطار الفهم الجيد للثواب المرجعية للمنظمة:

1-2- هوية المنظمة: يمكن معرفة هوية المنظمة من خلال الإجابة على السؤال: من هي المنظمة؟ ومن الواضح أن عددا كبيرا من الأفراد قادر على توفير إجابة نسبية لهذا السؤال، وعموما فإن هوية المنظمة هي صورة المنظمة كما يراها المستوى السياسي من الإدارة العليا الذي يوضح ويصرح شخصيا بذلك⁽¹⁾.

2-2- مشروع المنظمة: إن مشروع المنظمة ليس قائما على السياسات، إنما هو قائم على الهوية الجماعية للأفراد العاملين بها، وهو يتكون من ثلاث أبعاد أساسية هي⁽²⁾:

أ- الطموح الاقتصادي: يخلج مشروع المنظمة إلى مدة طويلة نسبيا ليحقق، والطموح الاقتصادي في مس توى الإدارة العليا يجب أن يعتم بالقدر على توفير قواعد النشاطات الإستراتيجية، فالإستراتيجية العامة تركز على اختيار القطاعات التي ستموقع فيها المنظمة وبعد ذلك تخصيص الموارد والوسائل التي تساعد على نجاح الأهداف في كل قطاع.

ب- الطموح الاجتماعي: ويجب على مشروع المنظمة مراعاة الطموح الاجتماعي الذي يحتاج إلى تسيير فعال للموارد البشرية يضمن استقرار العمالة، وبعيدا عن كونه عنصرا مثاليا فإن هذا الطموح يرفع حقيقة من إرادة السيطرة على عوامل النجاح الأساسية للمنظمة في محيطها التنافسي الحالي، فملا تفحص ذاكرة المسيرين اليابانيين الناجحين تنافسيا يبين:

(1) Jean- Pierre Détrie et Al, op.cit., PP.693-694.

(2) Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, Edition d'organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2002, PP.83-89.

- أنهم يعتبرون تنظيم المنظمات الغربية تايلوريا*؛
- وأن التنظيم التايلوري الآلي يجعل من المسيرين نموذجاً يفكر بذات الطريقة.
- ج- **القيم المرجعية**: يفترض كل من الطموح الاقتصادي والطموح الاجتماعي احترام القيم المرجعية التي لا يمكن أن تتماثل بالنسبة لكل المنظمات، لأن كل منظمة تمتلك تاريخها الخاص وذاكرتها الخاصة، وتقوم هذه القيم على مساعدة المنظمة على التحكم في المحيط ومتغيراته ومن أمثلتها: "الامتياز"، "احترام الآخرين"، "حق التميز"، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القيم المرجعية لا يجب أن تقتصر على القيم المعنوية فقط، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى توفير الدعم الاقتصادي الذي يجعل تحقيقها ممكناً.

2-3- السياسة العامة للمنظمة: عُرِفَت السياسة العامة للمنظمة بأنها ترجمة الطموح الاقتصادي، الطموح

الاجتماعي، الهوية، قيم المنظمة في ميثاق أو دستور عام، ولتسهيل صياغته يمكن الاستعانة ببعض النقاط التي عادة ما تكون حاضرة بالنسبة لكل المنظمات هي (1):

هدف المنظمة، الهيكل والأفراد، الاسثمارات، التطور التكنولوجي، الإنتاج، البيع، المالية، الموقع الجغرافي، العلاقات مع أصحاب المصالح.

2-4- **المهنة**: إن المهنة هي مجموع متلائم من النشاطات الحالية التي تُخَصَّص لها المنظمة حسب الأهمية الموارد البشرية والمالية، ويجب أن تركز المهنة على المعرفة التكنولوجية بصورة خاصة، إضافة إلى المهارات الأخرى: دراسات السوق، اليقظة التنافسية، معرفة العملاء، المعرفة التسويقية، التوزيع، المعرفة التركيبية... وتعتبر المهنة العنصر الأساسي الذي تركز عليه الإستراتيجية للأسباب التالية (2):

- تحديها محاور التوجه طويل الأجل، والمشاريع التشغيلية قصيرة ومتوسطة الأجل، وهذه المحاور قابلة للمراجعة والتحديد بصورة مستمرة؛
- تحقيقها لأمثلية تخصيص الموارد المالية، البشرية والتقنية؛
- تحديها لعلاقات السلطة داخل الفرع وحوله.

الفرع الثاني: إستراتيجيات المنظمات وحيدة النشاط

ترت كز الإستراتيجية العامة بالنسبة للمنظمة وحيدة النشاط (وحيدة خط الإنتاج) على الإجابة على السؤالين:

- هل يجب توسيع خطوط الإنتاج والدخول في نشاطات جديدة؟
 - هل يجب التركيز على القطاعات التي تتواجد فيها المنظمة أم يجب الدخول في قطاعات أخرى؟
- وتتفشل الخيارات الإستراتيجية الكبرى بالنسبة للمنظمة في الآتي:

* يسير على خطى رائد الإدارة العلمية في العملية الإدارية F.W.Taylor

(1) Ibid., P.89.

(2) Anis Bouayad et Emmanuel D'andré, Stratégie et métier de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, P.42.

1- التركيز على نشاط واحد: تفضل معظم المنظمات بدء نشاطها في قطاع واحد وفي مجال إستراتيجي واحد، والتكيز على عنصر التنافس، وذلك لمزايا إستراتيجية التركيز المتمثلة في تهيئة الفرصة لتجميع كل قدرتها الإداري، المالية والتقنية، ومواردها الطبيعية وقدراتها التنافسية بنجاح في مجال واحد، وتزداد أهمية هذا الخيار الإستراتيجي بالنسبة للصناعات سريعة النمو حيث يمكن الحفاظ على تدفق الأرباح طويلة الأجل المحققة من خلال إرساء الميزة التنافسية كما يمكن إتباع هذا الخيار في مرحلة النضج⁽¹⁾.

و التركيز على مجال واحد ينطوي على بعض العيوب أهمها: خطر فقدان فرصة خلق القيمة من خلال التفاعل والاستفادة القصوى من الموارد والقدرات.

2- التكامل: ويقسم خيار التكامل إلى خيارين فرعيين هما:

1-2- التكامل الرأسي: وهو إستراتيجية من إستراتيجيات النمو، تحاول من خلالها المنظمة الرقابة على مدخلاتها (التكامل الخلفي)، أو مخرجاتها (التكامل الأمامي)، فبالنسبة لمنظمة قائمة على التجميع فإن التكامل الخلفي يعني التحرك لمرحلة التصنيع وإنتاج مكونات المنتج، أما التكامل الأمامي فيعني التحرك باتجاه مرحلة التوزيع أي توزيع منتجها بأمكانياتها الخاصة.

وتهدف المنظمات من خلال انتهاج مثل هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق المزايا التالية⁽²⁾:

إقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد، خلق القيمة، إلغاء سوق معينة، تسهلي عمليات الاستثمار في الأصول المتخصصة، تحسين عمليات الجدولة والبرمجة والتنسيق الإستراتيجي، حمايتي جودة المنتج من خلال ضمان جودة التوريد.

ولكن هذه الإستراتيجية لا تخلو من العيوب وأهمها: التكاليف المرتفعة المرافقة لعمليات التحرك الأمامي والخلفي، التغييرات التكنولوجية التي تمثل خطر زوال الصناعة.

2-2- التكامل الأفقي: وهو إستراتيجية من إستراتيجيات النمو، يتم من خلالها توسيع نشاطات المنظمة من خلال الاتحاد مع منظمة أخرى تمارس النشاطات ذاتها (منافس قديم)، وهذه الإستراتيجية شائعة لأنها تستجيب للنمو والاستمرار، حيث أظهرت إحدى الدراسات* أن ما يعادل 80% من حالات الاندماج والاكتمال لـ 250 منظمة بريطانية وألمانية في النصف الثاني من التسعينيات، كانت عبارة عن تكاملات أفقية⁽³⁾.

ويُعتبر التكامل الأفقي خياراً محفّزاً للعديد من العوامل أهمها: الاستفادة من اقتصاديات السلم، والأهداف الأساسية لهذا الخيار هي الدفاع ضد منافس ما أو التطور في سوق جديد.

وفي ظل هذه الإستراتيجية يظهر مفهوم لصيق بما هو التحالفات الإستراتيجية التي تعني بتبني التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، أو التخلي عن بعض مجالات النشاط الإستراتيجية، وهذا

(1) شارل هـل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، ج 1، دار المريخ، الرياض، 2001، ص ص. 464-465.

(2) المرجع السابق، ص ص. 466-477.

* دراسة قامت بها كل من Financial Times و Wissen Chaftszentrum Berlin و London School of Economics في النصف الثاني من 1990.

(3) Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, traduit par kamal ben youcef et autres, De Boeck, Bruxelles, 2^{ème} éd, 2007, P.313.

التحالف بين منظمتين أو أكثر يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وفي الوقت ذاته تقاسم الأرباح والمنافع الملموسة وغير الملموسة، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية، حجم المخاطر والمعلومات، المصالح وظروف المحيط⁽¹⁾.

3- **التنوع**: يقصد بإستراتيجية التنوع إتباع المنظمة خيار النشاط على مستوى عدة مجالات إستراتيجية وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين⁽²⁾:

3-1- **التنوع المبتدئ**: وهو إدخال نشاط (خط إنتاج) جديد يرتبط بالأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود نقطة أو نقاط مشتركة بين مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة، وعادة ما تركز الارتباطات على: عناصر الإنتاج، التكنولوجيا والتسويق، وكمثال على ذلك قيام شركة حواسيب شخصية بإضافة خط إنتاج جديد خاص بالهواتف النقالة.

3-2- **التنوع غير المبتدئ**: وهو تنوع في مجالات نشاط جديدة لا ترتبط بعلاقة واضحة مع مجالات النشاط القائمة للمنظمة، كأن تقوم منظمة ما مصنعة للأجهزة الكهرومنزلية بإدخال خط إنتاج جديد خاص بالوجبات السريعة (*Fast Food*).

وتتجه معظم المنظمات إلى إستراتيجية التنوع عندما تتوافر لديها فوائض مالية تفوق احتياجاتها في مجال نشاطها الأساسي، ويبقى التنوع من أجل البقاء أمراً مثيراً للجدل للاعتبارات التالية⁽³⁾:

- أن المساهمين قادرون على تنوع مخاطرهم وموازنة محفظة النشاطات الاستثمارية من خلال البيع والشراء في البورصة، وهذا ليس له فائدة حقيقية إلا إذا كان الاستثمار أكثر مردودية من محفظة النشاطات الإستراتيجية للمنظمة في القطاع نفسه؛

- أن التنوع يبقى عديم الفائدة إذا لم تُدخل المنظمة النشاطات في تداؤب (*synergie*) مع بعضها البعض، وتحقق العلاقة: $2 + 2 = 5$ ؛

- أن المغفلات الأخرى للتنوع المقترحة من طرف المسيرين تسير في اتجاه معاكس لفائدة المساهمين، فالنمو مثلا ليس هدفاً في حد ذاته لأنه قد يؤدي إلى تهديم القيمة إذا لم تتمكن المنظمة من رفع التدفق النقدي بالشكل المطلوب، أو إذا لم تتمكن من تخفيض المخاطر، كما أن التنوع من أجل تنويع المخاطر ليس هدفاً مشروعاً لأنه يؤدي إلى اضطراب قوة تحكيم المساهمين فيما يتعلق بمختلف الاستثمارات.

الفرع الثالث: المنظمات متعددة النشاط

إن الاختلاف بين منظمة وحيدة النشاط ومنظمة متعددة النشاط لا يكمن في نوع الإستراتيجيات المتبعة فكلاهما يمتلك الخيار ذاتها المتعلقة بالتركيز، النمو أو الثبات، وإنما يكمن الاختلاف في: الأهداف، السيورة الإستراتيجية، وسائل الاستجابة ودور الإدارة العليا.

(1) فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: من التعاون إلى المنافسة، إيتراك للنشر، القاهرة، ط 1، 1999، ص ص 14-15.

(2) شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 491-492.

(3) Jean- Pierre Détrie et Al, op.cit., PP.282-283.

وت تضمن إستراتيجية منظمة متعددة النشاط البحث عن الميزج الأمثل من مجالات النشاط الإستراتيجية الموجودة على مستوى العديد من القطاعات، والتنسيق بهدف خلق القيمة.

1- تقييم قدرات المنظمة: يتم تقييم قدرات المنظمة من خلال المراحل التالية⁽¹⁾:

1-1- تقييم مخاطر وقدرات النشاطات المختلفة: إن أول مرحلة هي تقييم مخاطر وقدرات لكل قطاع تتواجد فيه المنظمة، من خلال تحليل المحيط، و التحليل الداخلي لمعرفة مجموعة من العناصر هي: دورة حياة القطاع، الطاقة الإنتاجية للقطاع نسبة إلى الطلب، وجود عوائق الدخول، أهمية الابتكار التكنولوجي، اقتصاديات السلم، الم نافسون وإستراتيجياتهم، المردودتي الم بمسطة لمنظمات القطاع، عوامل نجاح منظمات القطاع. كما يجب تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنمي أو تغير إمكانيات القطاع.

1-2- تحليل الوضعية التنافسية: إن امتلاك قطاع المنظمة لإمكانيات جيدة غير كاف، إذ يجب أن تكون الوضعية التنافسية للمنظمة على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية جيدة، فالمنظمة قد تحقق في تطوير العوامل الأساسية للنجاح حتى لو كان القطاع ذا مردودية معتبرة، وفي هذه الحالة يجب التعرف على: وضعية المنظمة نسبة للمنافسين فيما يتعلق بحصص السوق، تشكيلة المنتجات، التكنولوجيا، التوزيع، عوامل النجاح الأساسية لمنظمات القطاع وإستراتيجيات المنظمات المسيطرة تنافسيا.

1-3- تحليل الموارد: بعد تحديد قدرات القطاع والوضعية التنافسية للمنظمة، تواجه هذه الأخيرة حالتين:

- وضعي تنافسية مُرضية والمنظمة أو وحدة النشاط الإستراتيجي تمتلك موارد خاصة لتطوير هذه الوضعية؛
 - أو وضعية غير مُرضية والأمر يتطلب موارد جديدة لتقوية وضعية بعض عوامل النجاح.
- وفي الحالة الثانية وقبل اتخاذ أي قرار يجب على المنظمة تسخير موارد الدعم وتفعيل التحليل الداخلي لبلوغ وضعية تنافسية أفضل.

1-4- مقارنة إمكانيات القطاعات و مجالات النشاط المختلفة: والمحلة الأكثر صعوبة هي مرحلة مقارنة إمكانيات القطاعات، الوضعيات التنافسية لمختلف وحدات النشاط الإستراتيجية للقطاع، فرص و تهديدات القطاع ذاته، موارد مجالات النشاط، نقاط قوتها ونقاط ضعفها وقدرتها الإدارية والتسييرية.

1-5- تقييم هيكل المنظمة: وآخر المراحل هي مرحلة تقييم هيكل المنظمة أي تقييم حقيية نشاطاتها الإستراتيجية لتحديد النشاطات الإستراتيجية المتبقية و النشاطات التي يتعين توقيفها، حيث أن المجالات الإستراتيجية تواجه دوما منافسين متخصصين يمتلكون موارد معتبرة.

و يرتقي التقييم بالإجابة على السؤالين التاليين:

⁽¹⁾ Giorgio Pellicelli, op.cit., PP.384-387.

- هل يوجد مزايا تبرر تكاليف تسيير إستراتيجية التنويع؟

- هل يفوق النتائج المحصلة من طرف مجالات النشاط الإستراتيجية للمنظمة، تلك النتائج التي قد تُحَصَّل من طرفها إذا لم تنتمي للمنظمة؟

2- تسيير محفظة النشاطات الإستراتيجية: تحتاج المنظمات متعددة النشاط إلى مجموعة أدوات لتحليل مجموع مجالات النشاط الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجيات الملائمة بالنسبة لكل مجال، ومن أهم وسائل التحليل محفظة نشاطات المنظمة ما يلي (1):

مصنوفة النمو/حصة السوق (BCG)، مصنوفة نضج القطاع/ الموقع التنافسي (ADL)، مصنوفة جاذبية القطاع/مزايا المنظمة (GE.Mc Kinsey)، مصنوفة الموارد/السوق (Hamel et Prahalad)، مصنوفة مراحل تطور المنتج/سوق/الوضعية التنافسية (Hofer)، طريقة (PIMS) "Profit Impact Of Marketing Strategies".
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

يرتبط مفهوم الإستراتيجيات التنافسية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم مجالات النشاط الإستراتيجية، ومجال النشاط الإستراتيجي هو وحدة تشغيلية تقدم مجموعاً محدداً من المنتجات لمجموعة متجانسة من العملاء في مواجهة عدد محدد من المنافسين، وعلى مستوى هذه الوحدة تصاغ الإستراتيجيات التنافسية أو إستراتيجيات النشاط (إستراتيجيات منتج/سوق).

الفرع الأول: محددات نشاط المجالات الإستراتيجية

تتطلب ممارسة النشاطات على مستوى كل مجال إستراتيجي مراعاة ثلاث نقاط أساسية هي (2):

- تجانس العرض الموجه للمستهلكين والذي يكون عبارة عن تشكيلة من المنتجات اللبنة لخط إنتاج واحد؛
- تحديد العوامل المشتركة للعديد من مجالات النشاط الإستراتيجية فإذا اشتركت مجموعة من المنتجات في الإنتاج، التوزيع، العملاء ذاتهم، يجب أن تنتمي هذه المجموعة لمجال النشاط واحد؛
- امتلاك سوق وأبعاد خاصة لدعم التنظيم الفعال والحصول على إستراتيجية مستقلة.

وتهدف الإستراتيجيات التنافسية إلى تطوير قدرات المنظمة لمواجهة المنافسة في القطاع أو في الجزء الإستراتيجي، وتتمثل أهم محددات النشاط على مستوى كل مجال إستراتيجي فيما يلي (3):

- 1- تمييز المنتج: يتعلق هذا المحدد بخلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات تفي بحاجات العملاء، إذ ينبغي على كل المنظمات تمييز منتجاتها إلى درجة تجعلها قادرة على جذب العملاء من خلال إشباعها للحد الأدنى من الحاجات، ولكن بعض المنظمات تلجأ إلى تمييز منتجاتها بدرجة أكبر من نظيراتها وذلك للحصول على قيمة أكبر من المزايا التنافسية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى طرح منتجات بأسعار منخفضة مبنية على

(1) Voir : - Gérard Garibaldi, op.cit., PP 260-303.

- Jaques Bojin et Jean-Marc Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'organisation, Paris, 2006, PP.260-300.

(2) Ibid., P.416.

(3) شارلو هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 306-308.

الدخول في عملية تمييز منتجها إلى حد كبير ويسعى نوع آخر من المنظمات إلى ابتكار شيء متفرد يعمل على إشباع حاجات العملاء أنفسهم ولكن بطرق لا تيسر للمرتجحات المنافسة، وقد يرتبط التفرد بخصائص المرتج (كالجودة أو المصدقية)، أو يرتبط بقدرته على إشباع الحاجات النفسية للعملاء (كاهيئة والمكانة الاجتماعية، الرفعة)، فالسيارة اليابانية مثلا تتميز بسمعتها وموثوقيتها، بينما تتميز سيارة (Porsch) بمقدرتها على إشباع حاجات العملاء المتعلقة بالمكانة الرفيعة.

2- تجزئة السوق: تعبر تجزئة السوق الطريقة التي تحدد من خلالها المنظمة جماعات المستهلكين ارتكازا على الفروقات الواضحة بين احتياجاتهم وتفضيلاتهم، وذلك بغرض اكتساب المزايا التنافسية، وعموما فإنه يمكن للمنظمة أن تتبنى ثلاثة بدائل إستراتيجية هي:

- عدم الاعتراف بالفروقات بين العملاء، وبالتالي تقديم منتج لجميع الشرائح لتلبية احتياجاتهم بمعدل متوسط؛
- تجزئة المستهلكين إلى شرائح مختلفة وتطوير منتجات تتلاءم مع كل شريحة؛
- الاعتراف بوجود شرائح استهلاكية مختلفة في السوق، ولكن التركيز يكون على شريحة واحدة تستهدف من قبل المنظمة.

وتهدف تجزئة السوق وهي بديل معقد إلى إشباع حاجات شرائح مختلفة من المستهلكين بشكل أفضل وأكثر تناسبا مع كل شريحة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الطلب على منتجها، أما في حالات بعض الصناعات التي تمتلك آفاقا ضيقة لتنوع المرتجحات وتجزئة السوق، يصبح السعر هو المعيار الرئيسي الذي يخضع إليه المستهلكون لتقييم المرتج، وتحقق الميزة التنافسية في هذه الحالات بالقدرة على تخفيض السعر.

3- الكفاءات المميزة: والمجد الثالث والأخير لاختيار إستراتيجية نشاط عامة هو الكفاءات المتميزة التي يتعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء والمجموعات الاستهلاكية، حيث تمثل كل من الكفاءة، الجودة، الابتكار والقدرة على الاستجابة للعميل، عناصر أساسية يؤدي توليفها إلى الحصول على مزايا تنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: خيارات الإستراتيجيات التنافسية

تسعى المنظمات من خلال انتهاجها لبديل من بدائل الإستراتيجيات التنافسية إلى اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها، وتحقيق عائدات تفوق المعدل المتوسط لعائدات القطاع وقد قام (M.Porter) بصياغة مصفوفة مكونة من بعدين هما: الحقل التنافسي والميزة التنافسية، تبلورت من خلالهما ثلاث إستراتيجيات عامة للشروط وعرفت بالإستراتيجيات القاعدية كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الإستراتيجيات التنافسية

	تكاليف أقل ارتفاعا	تميز	
استهداف واسع	-1 السيطرة بالتكاليف	-2 التميز	الحقل التنافسي
استهداف ضيق	-3 أ التركيز المؤسس على التكاليف المنخفضة	-3 ب التركيز المؤسس على التميز	
	الميزة التنافسية		

Source : Michael E.Porter, l'avantage concurrentiel, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, 1999, P.24.

1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف : تبدو السيطرة بالتكاليف أوضح إستراتيجية من بين الإستراتيجيات القاعدية الثلاث، حيث تقوم المنظمة باستهداف واسع لشرائح المستهلكين وخدمة العديد من الأجزاء الإستراتيجية، ويمكن لها حتى العمل في القطاعات القريبة من قطاعها، وتعتبر نشاطاتها مهمة بالنسبة للميزة التي تمتلكها من خلال التكاليف حيث يتحقق تفوق المنظمة على منافسيها من خلال تقديم منتجات تقل تكاليفها عن تكاليف المنافسين، وبالتالي يمكن لها فرض أسعار تقل عن أسعارهم وهو ما يؤدي إلى تحقيق ربح أكبر، ومصادر الميزة التنافسية من خلال هذا الخيار الإستراتيجي متنوعة وتعتمد بشكل كبير على هيكل القطاع⁽¹⁾، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

⁽¹⁾ Michael E.Porter, l'avantage concurrentiel, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, 1999, P.24.

الجدول رقم (01): مصادر ميزة التكلفة المنخفضة.

المصادر	مجالها	التهديدات
عامل التكلفة	* اللوغ التدريجي لتكاليف ضعيفة من خلال: - الموارد الطبيعية. - العمل. - رأس المال. - التكنولوجيا	* التغيير في بلوغ العوامل
السلم	* أحجام نسبية أكبر - اهتلاكات التكاليف الثابتة (إنتاج، توزيع، مصاريف عامة) - بلوغ تكنولوجيا أفضل. - امتلاك سلطة الشراء على الموردين	* التعقيد. * فقدان المرونة.
الخبرة	* تحسرين الطرق والمنتجات - تحسرين الجودة. - تخفيض الانقسام. - تخفيض عدد المكونات. - تخفيض الترميم.	* لحاق المنافسين الراجع إلى تحويل الخبرة. * تكنولوجيا جديدة.
الاختيارات التشغيلية	* التكنولوجيا، المصانع، الصيانة، المقاومة من الباطن، التطبيقات الصناعية.	* اختيارات قابلة للنسخ بسهولة

Source : Jean – Marie Ducreux et Maurice Marchand- Tonel, Stratégie : les clés du succès concurrentiel, Edition d'organisation, Paris, 2004, P.218.

2- إستراتيجية التمييز : تهدف إستراتيجية التمييز إلى ابتكار منتج متفرد، حيث تؤدي قدرة المنظمة على تمييز منتجها عن منتجات المنافسين الآخرين لإشباع حاجات المستهلكين بطريقة لا يمكن للمنافسين تقليدها، إلى إمكانيات فرض أسعار مرتفعة لتلك المنتجات المتفردة (سعر أعلى من متوسط السعر في القطاع)، وفي المقابل فإن المستهلك مستعد لدفع أسعار عالية لاعتقاده أن جودة المنتج والمنفعة المحققة من خلاله تستحق مقدار الفرق الزائد عن الأسعار العادية، وأهم طرق تمييز المنتج هي خصائص المنتج ذاتها، نظام التوزيع، المقاربات التسويقية وغيرها⁽¹⁾، أم مصادر الميزة التنافسية من خلال هذه الإستراتيجية فيبينها الجدول الموالي:

(1) Ibid., P.26.

الجدول رقم (02): مصادر ميزة تمييز المنتج

المصادر	مجالها	التهديدات
خصائص وجودة المنتج	* التشغيل الأفضل * التكيف الأفضل مع احتياجات العملاء * المردود الاستعمالي الأفضل...	* التقليد * الابتكار
الخدمة	* التسليم السريع * الدعم التقني المستهدف * إيجاد الحلول	* التقليد * التحسين * خدمات أخرى
العلامة	* الاقتراب من الصورة المتوقعة من طرف العميل * ضمان الجودة والخدمة	* عروض بديلة

Source : Jean – Marie Ducreux et Maurice Marchand – Tonel, stratégie, op.cit., P220.

3- إستراتيجية التركيز: وثالث الإستراتيجيات التنافسية هو تركيز النشاط وهو مختلف تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين، لأن المنافسة تعتمد على اختيار هدف ضيق، حيث تقوم المنظمة بتركيز نشاطها من خلال اختيار جزء استراتيجي (أو أجزاء إستراتيجية)، في القطاع وتفصل ل حسب إستراتيجيات خاصة به دوناً عن الأجزاء الأخرى غير المستهدفة وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في ذلك الجزء الإستراتيجي (1):

وتركز إستراتيجية التركيز على محورين هما (2):

- التركيز المؤسس على التكاليف: ويعلق بالبحث عن الميزة بتخفيض التكاليف إلى مستويات أدنى من مستويات المنافسين في الجزء الإستراتيجي المستهدف.

- التركيز المؤسس على التمييز: ويعلق بالتفرد في الجزء الإستراتيجي المستهدف.

وتحق إستراتيجية التركيز الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من كفاءتها المتميزة، فضلاً عن الجودة والابتكار والاستجابة للعميل، حيث تتمتع المنظمة بالحماية من المنافسين إلى الحد الذي تستطيع فيه تقديم منتجات لا يستطيعون تقديمها، وهذه القدرة تمنح المنظمة سلطة على المنافسين الذين لا يحصلون على منافع مماثلة من أي مصدر آخر (3).

الفرع الثالث: تقييم الإستراتيجيات التنافسية

إن فائدة وأهمية الإستراتيجيات التنافسية تبقى نسبية نظراً لحدود استخدامها، فقد حدد (M.Porter) مجموعة من المخاطر التي تحيط بالإستراتيجيات القاعدية للنشاط والتي نبينها في الجدول الموالي:

(1) Ibid., PP.27-28.

(2) Idem.

(3) شارلو هل وجارث جونز، مرجع سابق، ص. 327.

الجدول رقم (03): المخاطر المرتبطة بإستراتيجيات النشاط.

المخاطر المرتبطة بإستراتيجية التركيز	المخاطر المرتبطة بإستراتيجية التمييز	المخاطر المرتبطة بإستراتيجية السيطرة بالتكاليف
<p>إستراتيجية قابلة للتقليد: * فقدان الجزء الإستراتيجي لفائدته الهيكلية. - تفهقر الهيكل. - اخفلاء الطلب * القضاء على الجزء الإستراتيجي من طرف المنافسين المُستهدِفين. * تقلص فروقات الجزء الإستراتيجي نسبة للأجزاء الأخرى. * نمو مزايا تشكيك واسعة. * ظه ور منظمات جديدة تركز نشاطها على أجزاء إستراتيجية فرعية داخل الجزء الإستراتيجي.</p>	<p>* التمييز لا يستمر طويلا: - تقليد المنافسين - انخفاض أهمية قواعد التمييز بالنسبة للعملاء. * بعد المنظمة عن المنافسين بالتكلفة. * الم نظمات التي تختار التركيز المؤسس على التمييز تصل إلى تمييز أكبر لمنسجاتها في أجزائها الإستراتيجية.</p>	<p>* السيطرة بالتكاليف لا تستمر طويلا: - تقليد المنافسين - تطور التكنولوجيا - اخفلاء بعض قواعد السيطرة بالتكاليف. * بعد المنظمة عن المنافسين المتميزين. * الم نظمات المتبعة لإستراتيجية تركيز مؤسسة على التكاليف تتوصل إلى تكاليف أكثر انخفاضاً في أجزائها الأساسية</p>

Source : Michael E.Porter, L'avantage concurrentiel, op.cit., P.35.

وقد قدم كل من (Hamel) و (Prahalad) سنة 1990 مفهوماً مخالفاً لمفهوم مجالات النشاط الإستراتيجية التي قدمها بورتر (Porter) لأول مرة، وهو مفهوم الكفاءات المحورية، وانتقداً بصراحة مفهوم مجالات النشاط الإستراتيجية انطلاقاً من النقاط الثلاثة الآتية⁽¹⁾:

- أن الميزة التنافسية الحقيقية تنشأ من قدرة الإدارة المهيبة على توفير الدعم التكنولوجي والكفاءات الاحترافية للمنظمة، ما يمنح لها قدرة الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط؛

- أن علاقة وثيقة تربط الكفاءات المحورية بالمنتج النهائي للمنظمة، وتتمثل هذه العلاقة في المنتج المحوري (Core Product) وهو الجزء الملموس من الكفاءات المحورية (Core Competencies)؛

- أن المنظمة يجب أن تسخر وقتها الأكبر لبناء الكفاءات و رسم طريق نحو نظام الكفاءات المحورية وتكنولوجيا الدعم.

(1) - Giorgio Pellicelli, op.cit., P.417.

- Omar Aktouf, Faut-il brûler, Michael Porter, Lavoisier, revue Française de gestion, N°146, 2003, PP.219-222.

ولجديد أكد الباحثان (*Prahalad* و *Hamel*) أن مصدر الميزة التنافسية يجب أن يكمن في إستراتيجية المنظمة العامة، لأن تعريف، تحديد وتطوير الكفاءات الواجب الارتكاز عليها لمواجهة المنافسين، يك ون على مستوى القمة الإدارية العليا.

وأضاف (*Hamel*) سنة 2000 مجموعة انتقادات هي (1):

- أن الاستقلالية الممنوحة لمجالات النشاط الإستراتيجية قد تؤدي إلى ظهور عوائق الابتكار؛
- أن الموارد المالية والبشرية مخصصة حسب حدود مجالات النشاط الإستراتيجية؛
- أن التخطيط الإستراتيجي مبني على استقلالية مجال النشاط الإستراتيجي، في حين أنه من النادر ظهور فرص مجال ما دون غيره من المجالات الإستراتيجية؛
- أن هيكل المنظمة في شكل مجالات نشاط إستراتيجية تؤدي إلى تقوية عوامل الميكانيكية والسكون.

المطلب الثالث: الطرق الإستراتيجية للنمو

بمجم صياغة الإستراتيجيات المتعلقة بكل مجال نشاط إستراتيجي والمتلائمة بالضرورة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، تبدأ مرحلة اختيار الطرق الخاصة بتطبيقها لتحقيق نمو المنظمة وهي تصنف في مجموعتين أساسيتين هما: الطرق الداخلية والطرق الخارجية، كما أنها تحتاج إلى عمليات اختيار دقيقة ومتأنية.

الفروع الأول: اختيار الطريقة الملائمة للنمو

يعتبر عدد طرق النمو محدودا رغم التطور الذي حصل في السنوات الأخيرة، حيث كان الاختيار سابقا يتراوح بين طرق النمو الداخلي وطرق النمو الخارجي، وهو لا يزال كذلك ولكن طرق النمو الخارجي قد تضاعفت ما بين نمو خارجي تقليدي ذو طبيعة مالية ونمو خارجي حديث ذو طبيعة تعاقدية.

1- النمو الداخلي: يتعلق النمو الداخلي بضمان تطور المنظمة من خلال الاستثمار التقني المباشر والذاتي، فقد يتمثل مثلا في إنشاء وحدة إنتاج جديدة، أو وحدة تجارية جديدة، ويمكن للعديد من الأسباب أن تحفز اختيار طريقة نمو داخلي أهمها الأسباب التنافسية التي نذكر منها(2):

- البحث عن تخفيض التكاليف عن طريق أثر الحجم الذي يتحقق على مستوى الإنتاج، كما يتحقق على مستوى البحث والتطوير، البيع، الاتصال، الإمداد والإدارة، فأثر الحجم شامل لكل الوظائف؛
- تقوي الوضعية التنافسية، عن طريق تعديل الهيكلة التنافسية أفقيا أو عموديا، فالقضاء على منافس (أو منافسين) يؤدي إلى زلزلة تركيز السوق، وبالتالي الارتفاع السريع للحصة السوقية للمنظمة؛
- إمكانية الحصول على مورد نادر للمنظمة، وهذه الندرة النسبية تظهر عند الوصول المتأخر للمنظمة إلى السوق، فالندرة هنا تكون بتطوير المورد التقليدي وليس فقط بالحصول عليه أولا.

(1) *Ibid.*, P.418.

(2) *Jean- Charles Mathé*, Management Stratégique concurrentiel, Vuibert, Paris, 2001, P.154.

وتقتل حدود ومخطر هذه الطريقة في طول سيرورتها، حيث أن تحقيق الاستثمار التقني وبناء الكفاءات الضرورية يستغرق وقتا وهو ما يؤدي إلى ظهور أخطار إستراتيجية تتعلق بقدرة المنظمة على الفعل ورد الفعل في محيطها⁽¹⁾.

2- النمو الخارجي: ونظرا لعيوب طرق النمو الداخلي، يفضل العديد من المنظمات الخيارات (أو الحلول) المؤقتة أي طرق نمو خارجية، وأهم أسباب انتهاجها ما يلي⁽²⁾:

- التحديات التكنولوجية التي تتطلب ميزانيات ضخمة؛
- وصول المنتج إلى مرحلة النضج الأمر الذي يؤدي إلى صلاية الوضعية التنافسية؛
- دولية نشاطات الأعمال والعمولة؛
- شخصية المسيرين؛
- ثقافة المنظمة وهويتها؛
- طيبة الفرصة بالنسبة للمنظمة.

الفرع الثاني: الطرق الداخلية للنمو

يمتلك النمو الداخلي للمنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية نذكر أهمها فيما يلي⁽³⁾:

1- تطوي المنتج: وهذا الخيار هو الطريقة الطبيعية المستخدمة من طرف مجالات النشاط الإستراتيجي لتوسيع نشاطاتها، خاصة إذا كانت دورة حياة المنتج قصيرة، لذلك فإنه يجب امتلاك مصادرها تسويقية قوية لإدخال التحسينات، ومصادر أخرى تتعلق بالبحث لتطوير المنتجات الجديدة، ولكن هذه الطريقة هي طريقة ضيقة لأن خطر الإخفاق فيها كبير جدا.

2- تطوي السوق: ومن أجل تطوير السوق يوجد احتمالان أساسيان هما:

- تطوي الاستعمالات الجديدة بالنسبة للمنتج ذاته، وهي شائعة في المجال الصناعي؛
- تسويق المنتج في أجزاء سوقية جديدة.

3- التوسع الجغرافي: والهدف من هذا الخيار هو توسيع التغطية الجغرافية القطرية أو لدولة للأجزاء الإستراتيجية الموجودة، فتشابه الخصائص التسويقية، التشريعية والتكنولوجية للسوق مع أسواق جديدة يؤدي إلى تطبيق الطرق والأساليب ذاتها. ويجب أن نأخذ طريقة النمو من خلال التوسع الجغرافي في عين الاعتبار العديد من التغيرات مثل: حجم السوق، حصص السوق والخصائص التسويقية للمناطق الجغرافية الجديدة.

4- التكامل: تسمح إستراتيجية التكامل بترشيد عمليات الإنتاج عن طريق دمج المراحل الوسيطة، واسترداد هوامش الوسطاء المتدخلين، تحريك التدفقات، مراقبة المنتج والسوق، وبناء عوائق تنافسية إضافية.

- ففي مرحلة التكامل العمودي يخلق الأمر بضمان النشاطات الضرورية لعمل المنظمة خلفيا وأماميا عن طريق سلسلة القيمة لمجمل النشاط الإستراتيجي؛

(1) Ibid., P.153.

(2) Jean- Pierre Détrie et Al, op.cit., PP.219-220.

(3) Jean- Marie Ducreux et Maurice Marchand- Tonel, op.cit., PP. 239-249.

- وفي حالة التكامل الأفقي يتعلق الأمر بتقوية النشاط من خلال التكفل بالنشاطات المجاورة والقريبة له.

5- **التخارج:** وعلى عكس طرق التكامل فإن إستراتيجيتي التخارج تتعلق بالتركيز والتخصص في جوهر مهنة المنظمة وإسناد المهام الأخرى إلى شركاء ، وهذا الخيار يسمح بالتركيز على المعرفة والخبرة المتعلقين بالمهن الأساسية للمنظمة، إضافة إلى إمكانية تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، والمعرفة الجيدة للمحيط، ولكنها في المقابل تجعل المنظمة تابعا أساسيا لشركائها وهو ما يجز العديد من العيوب.

الفرع الثالث: الطرق الخارجية للنمو

ونظرا لبعض عيوب الطرق الداخلية للنمو وحسب ظروف المحيط وإمكانيات المنظمة قد يفضل بعضها إتباع إستراتيجيات نمو خارجي والتي نذكر أهمها فيما يلي:

1- **التحالفات الإستراتيجية:** يعتبر تحالف المنظمات ظاهرة قديمة نسبيا تعود جذورها الحديثة إلى ثلاثينيات القرن الماضي، وتتميز التحالفات الإستراتيجية الحالية ببعض الخصوصيات التي تميزها عن الأشكال القديمة للتحالف، وهذه الخصوصيات هي: العمق وغموض العلاقات ما بين المتحالفين، فالعمق يتعلق بالأشكال الدقيقة للتحالف كالمشاريع المشتركة في البحث والتطوير، وفي تطوير التكنولوجيا المشتركة، أما الغموض في تعلق أساسا بتعدد المحيط واضطرابه وحركية المنافسة⁽¹⁾.

وتتمثل أهم أسباب التحالفات الإستراتيجية حاليا في⁽²⁾:

- الاستفادة من التفاعل واقتصاد السلم مع الحفاظ على الاستقلالية؛
- الآفاق الواسعة للتعاون ما بين المنظمات؛
- العلم الذي تستفيد منه الأطراف المتحالفة؛
- تحقيق الحصانة والحماية ضد المنافسين الأكثر قوة.

2- **الاكتساب:** تعقده المنظمة بصورة أساسية لدخول مجالات أعمال جديدة، وذلك عندما تفتقر إلى الكفاءات الضرورية (الموارد والقدرات) المطلوبة للمنافسة في مجال استراتيجي ما، حيث يمكن للمنظمة شراء منظمة أخرى تمتلك تلك الكفاءات ولكنها تريد الانسحاب من السوق، وتلجأ المنظمة لهذا الخيار عندما تكون بحاجة إلى التحرك السريع حيث أن المشروعات الجديدة تتميز بالبطء النسبي، كما أن عمليات الاكساب أقل مخاطرة من المشروعات الداخلية الجديدة، ومن أهم مزايا الاكتساب: تحقيقي الربحية والحصول على عوائد واضحة وحصص سوقية معروفة مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد⁽³⁾.

ويؤكد الواقع أن عددا معتبرا من حالات الاكتساب يفشل في تحقيق المنافع المتوقعة وذلك بسبب⁽⁴⁾:

(1) Bernard Garrette, Coopérations, alliances et Compétitivité, Management stratégique et compétitivité, Marc Ingham (Ed) , De Boeck, Paris, PP.246-247.

(2) Jean- Pierre Détrie et Al, op. cit., PP.337-342.

(3) شارلوقه وجرانيت جونز، مرجع سابق، ص.540-541.

(4) المرجع السابق، ص.542.

- صعوبت إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة للمنظمتين؛
- التقديرات المبالغ فيها للمنافع والعوائد الاقتصادية المحتملة من جراء هذا الخيار؛
- التكلفة المرتفعة لهذا الخيار.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن العنصر الإستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال فرصا عظيمة لتحقيق ربحية متواصلة والتفوق على المنافسين هو الميزة التنافسية، هذا المفهوم الذي أخذ يتنامى ليحتل المكانة الأولى في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، الأمر الذي يثير التساؤل حول ماهيته، وهو ما يتطرق إليه هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
المطلب الثاني: المداخل العامة للمنافسة
المطلب الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع الرقشة الفعلية والأكاديمية لمفهوم الميزة التنافسية إلى ثمانينيات القرن الماضي حيث يعود الفضل الأكبر في تطور وانتشار هذا المفهوم إلى إسهامات الباحث (M.Porter) الذي كان رائدا في تحديد وتحليل الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بللميزة التفسيرية.

الفرع الأول: طبيعة الميزة التنافسية

إن نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذين يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاته لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا ترتبط ببلوغ وضعية تنافسية تسمح بإنتاج القيمة والحصول على مردود وبلتالي تحقيق أرباح يفترض أن تكون أعلى من المعدل العادي للقطاع، ولأن المنظمة التي تنتج بجودة عالية أو التي تبتكر دائما وبشكل أفضل من المنافسين تمتلك ميزة تنافسية، وفي الوقت ذاته قد تكون أقل مردودية من معدل القطاع لأن الجودة ونشاط وظيفة البحث والتطوير يؤديان إلى وجود تكاليف أكبر من تكاليف المنافسين، لذلك فإنه يمكن امتلاك ميزة تنافسية لكن مع مردود أقل من معدل القطاع لأن الأسعار المطبقة منخفضة أو لأن التكاليف مرتفعة، ونظرا لما سبق فإنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة التمييز بشكل مقبول عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين⁽¹⁾.

ويوجد مقارنتان لتحليل مفهوم الميزة التنافسية وبالتالي القيمة المحصلة من طرف المنظمة هما⁽²⁾:

(1) Giorgio Pellicelli, op.cit., P.211.

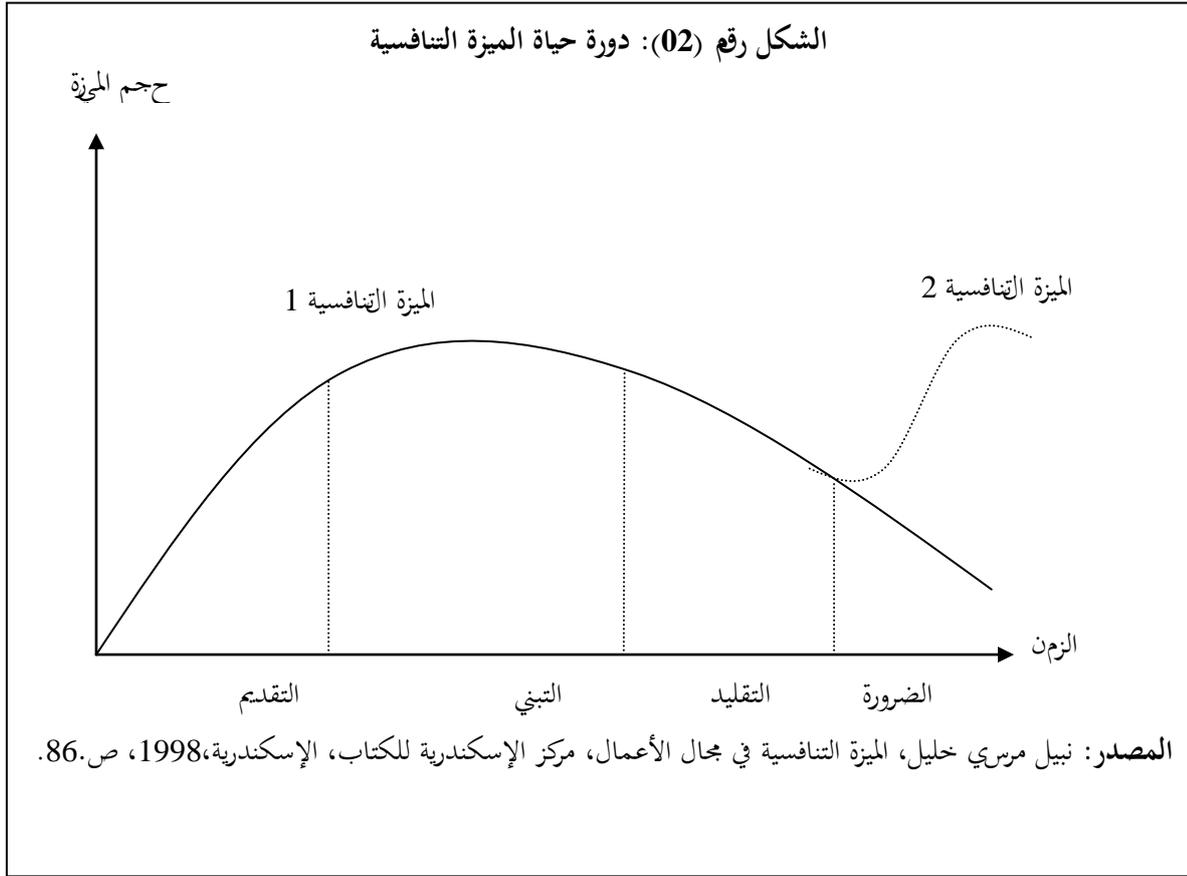
(2) Octave Jokung- Nguéna et Jean- Luc Arrègle et Yves de Rongé et Wolfgagn Ulaga, introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001, P.23.

- **المقاربة الاستراتيجية** التي تعتبر القيمة ا لحصلة من طرف المنظمة مردودا يجعل قوة السوق ملموسة على مستوى الجزء الإستراتيجي، حيث تشكل ردود الأفعال الهادفة إلى مواجهة المنافسة سيرورة إنتاج القيمة ؛

- **المقاربت الاقتصادية** التي تعتبر القيمة ونجاح المنظمة نتيجتان للتطور الفعال والاسغلال الأمثل للأصول الإستراتيجية للمنظمة من خلال الفعلية في تسيير الموارد.

وتحدد الميزة التنافسية اعتمادا على عنصرين هما⁽¹⁾:

1- حجم الميزة التنافسية: تحقق الميزة التنافسية خاصية الاستمرار إذ أمكن الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج في مواجهة المنافسين، وعموما كلما كانت الميزة أقوى تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو تحييد أثرها، وعلى غرار دورة حياة المنتج التجديدية، فإن للميزة دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم مرحلة التبيئ م ن ق بل المنافسين، ثم مرحلة الركود (بسبب التقليد والمحاكاة ومحاولة التفوق عليها)، وأخيرا مرحلة الضرورة (الحاجة لتقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تمييز المنتج)، وفي هذه الأخيرة يتقلص حجم الميزة فتبدأ المنظمة في تجديدها وتطويرها أو تقديم ميزة جديدة تحقق ميزة أكبر للعملاء، والشكل الموالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:



(1) نبيل مرسري خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص.85-88.

2- نطاق المنافسة: يتعلق نطاق المنافسة بالسوق المستهدف، أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، وكلما اتسع نطاق النشاط، أدى ذلك إلى تحقيق وفورات في التكلفة عن المنافسين (بسبب الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام منافذ التوزيع ذاتها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة)، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بمنتج متميز، ويقعد أربعة أبعاد لنطاق المنافسة هي:

2-1- نطاق الجزء السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والخلايا التي تخدمها، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين أو خدمة كل السوق.

2-2- النطاق الرأسي: ويعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (كقرار الإنتاج) أو خارجيا (كقرارات الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا الكلفة الأقل أو التميز، وفي المقابل فهو يؤدي إلى مرونة أقل للمنظمة من حيث تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع.

2-3- النطاق الجغرافي: ويتعلق بعدد المناطق الجغرافية التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعي واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.

2-4- نطاق الصناعة: ويتعلق بمدى الترابط بين الصناعات التي تعمل المنظمة في ظلها، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إنتاج فرص لنحقيق مزايا جديدة، حيث يمكن استخدام التسهيلات أو التكنولوجيات أو الخبرات نفسها عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

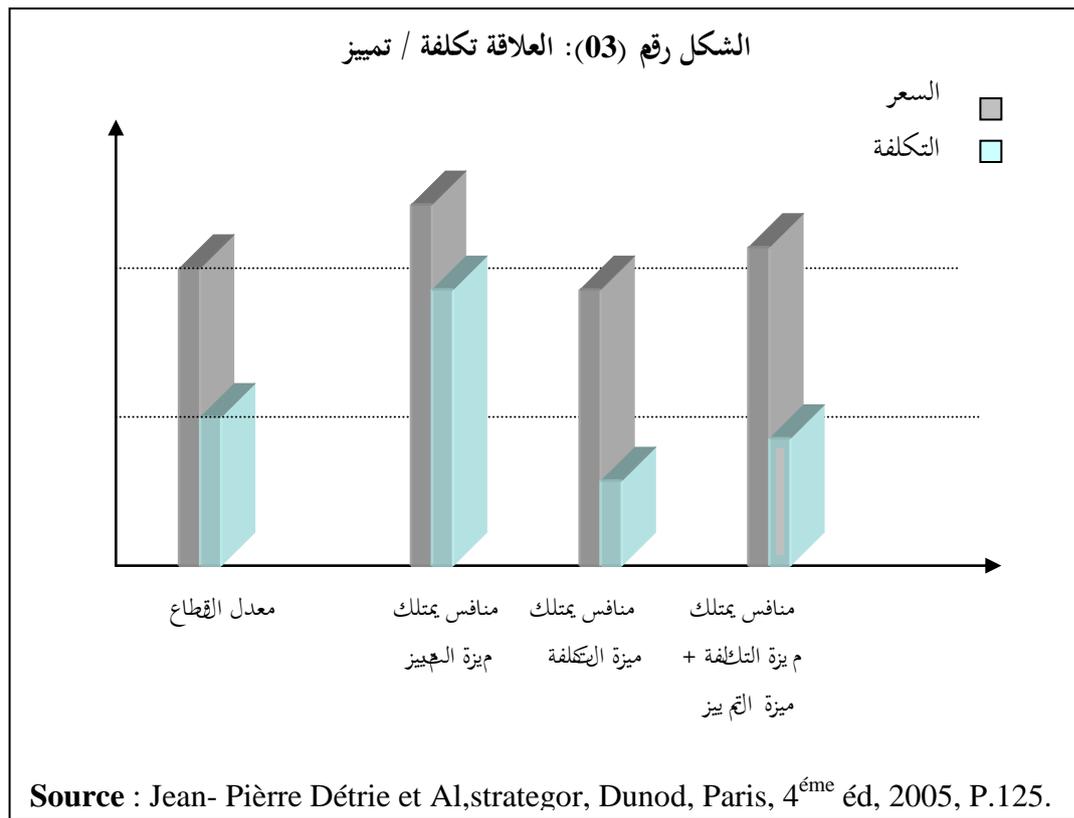
يقعد عدة أنواع للميزة التنافسية هي (1):

1- ميزة الكلفة الأقل: وعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة الكلفة.

2- ميزة تميز المنتج: وعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتج من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع...). وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر الحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

3- ميزة تميز المنتج وبكلفة أقل: وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية وبأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التكاليف وتميز المنتج في المنظمات:

(1) Jean- Pierre Détrie et al, op.cit., PP.124-125.



الفرع الثالث: جودة الميزة التنافسية

قد تعتقد العديد من المنظمات أنها تمتلك مزايا تنافسية جيدة، ولكنها تُطجأ بحقيقة تفوق منافسيها عليها، لذلك فإنه من المهم وجود معايير ملائمة للحكم على جودة الميزة التنافسية التي تؤدي إلى استمرار التفوق وتحقيق عوائد أعلى من معدل القطاع، وهذه المعايير هي⁽¹⁾:

1- مصدر الميزة التنافسية: يتب الميزة وفقا لدرجتين هما:

1-1- الدرجة المنخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا

محاكاتها من قبل المنافسين.

1-2- الدرجة المرتفعة: مثل تكنولوجيا الإنتاج، تمييز المنتج، السرعة الجيدة للإلام استنادا إلى جهود

تسويقية أو علاقات وطيدة مع العملاء، وهذه المزايا محكومة بتكاليف تحول مرتفعة وهي تنصف بعدد من الخصائص هي:

- توفر مهارات وقدرات مرتفعة المستوى (من أفراد، طاقات الإنتاج، العلاقات مع كبار العملاء) لتحقيقه؛
- الوقت الطويل من أجل تراكم الاستثمار والحصول على التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق... ويترب على أداء هذه الأنشطة إنتاج مجموعة من

(1) فيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 99-100.

الأصول الملموسة وغير الملموسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مزايا التكلفة أكثر استمراراً من مزايا تمييز المنتج.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية: إن اعتماد المنظمة على ميزة واحدة يجعل منها مناسلاً سهلاً للمنافسين الذين سرعان ما يتمكنون من اللحاق بها والتفوق عليها، لذلك فإن تعدد مصادر الميزة التنافسية يعتبر عائقاً قوياً أمام لحاق المنافسين وتقليدهم.

3- التطوي والتجديد المستمر في الميزة: كما رأينا سابقاً فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويجب على المنظمة أن تتحرك باستمرار لطبقة مرحلتها التقليدية والضرورة من مراحل حياتها وذلك يكون بتحسين والتجديد المستمر وسرعة من المنافسين، والأمر يطغى خاصة بتغيير المزايا القديمة وإنتاج أخرى جديدة من الدرجة المرتفعة.

المطلب الثاني: المدخل العامة للمنافسة

إن أهم مدخل المنافسة التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها لتحقيق المزايا التنافسية هي تلك التي حدها (M.Porter) وهي: السيطرة بالتكاليف، التمييز، التركيز، والتي تكون في شكل إستراتيجيات تحدد من خلال (1):

- طريقة التنافس: التي تشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الإنتاج، أي أنها تشمل تحديد المهام الوظيفية الذي ستتركز عليه المنظمة للمنافسة.
- حلبة التنافس: وتتضمن احتلال ميدان التنافس من أسواق أو منافسين؛
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمات والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة والأداء الجي في الأجل الطويل، حيث يعتمد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على كل الأصول المادية والمعنوية للمنظمة.

وقد حدد (M.Porter) ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية تمكن المنظمات من بلوغ مزايا تنافسية هي (2):

الفرع الأول: إستراتيجية ريادة التكلفة

توجد تسعة محددات رئيسية للسيطرة بالتكاليف يمكن استخدامها لتحقيق المزايا هي:

- وفورات الحجم؛
- وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
- الاستغلال المرتفع للطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها (التفاعل)؛
- درجة مشاركة وحدات النشاط الأخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- وفورات التكلفة المحققة من جراء التكامل الرأسي؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول لتحقيق وفورات في تكلفة بناء المنظمة والاحتفاظ باسم العلامة؛

(1) المرجع السابق، ص. 79.

(2) المرجع السابق، ص. 116-124.

- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع وتكاليف النقل؛
- اختيار قرارات تشغيلية أخرى:

- * تخفيض عدد المنتجات المعروضة (خطوط الإنتاج)؛
- * الحد من الخدمات المقدمة ما بعد البيع؛
- * درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛
- * مزايا أقل للموظفين مقارنة بالمنافسين؛
- * تخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- * خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير؛
- * استخدام مواصفات أقل جودة للمواد المشتراة؛
- * التركيز بدرجة أكبر على إنجازات مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

الفرع الثاني: إستراتيجية تمييز المنتج

- وتتكون إستراتيجية تمييز ناجحة على النقاط الجوهرية التالية:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائي؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير اتجاه المنتج مما يؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص استعمال أفضل، زيادة استخدامات المنتج، ترويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين: الجودة، سوق المنتج، الشكل الخارجي للمنتج؛
- تفادي العيوب التصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، جودة المنتج؛
- اعتماد نظام تسليم فعال في أقصر مدة مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة تقوية تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، الصيانة السريعة وخدمات أفضل ما بعد البيع، معلومات أكثر للمستهلك حول كيفية استخدام المنتج، شروط دفع أفضل، الاستجابة السريعة للطلبات.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

- وتحقق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات الجزء السوقي المستهدف؛
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا الجزء السوقي؛
- تمييز المنتج للجزء السوقي المستهدف وفي الوقت ذاته تكون التكاليف منخفضة أما محددات إستراتيجية التركيز فهي تجمع بين محددات إستراتيجية الريادة في التكلفة ومحددات إستراتيجية تمييز المنتج ولكن كلاهما يكون بالنسبة لجزء سوقي مستهدف وليس للبرية للسوق كله.

المطلب الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

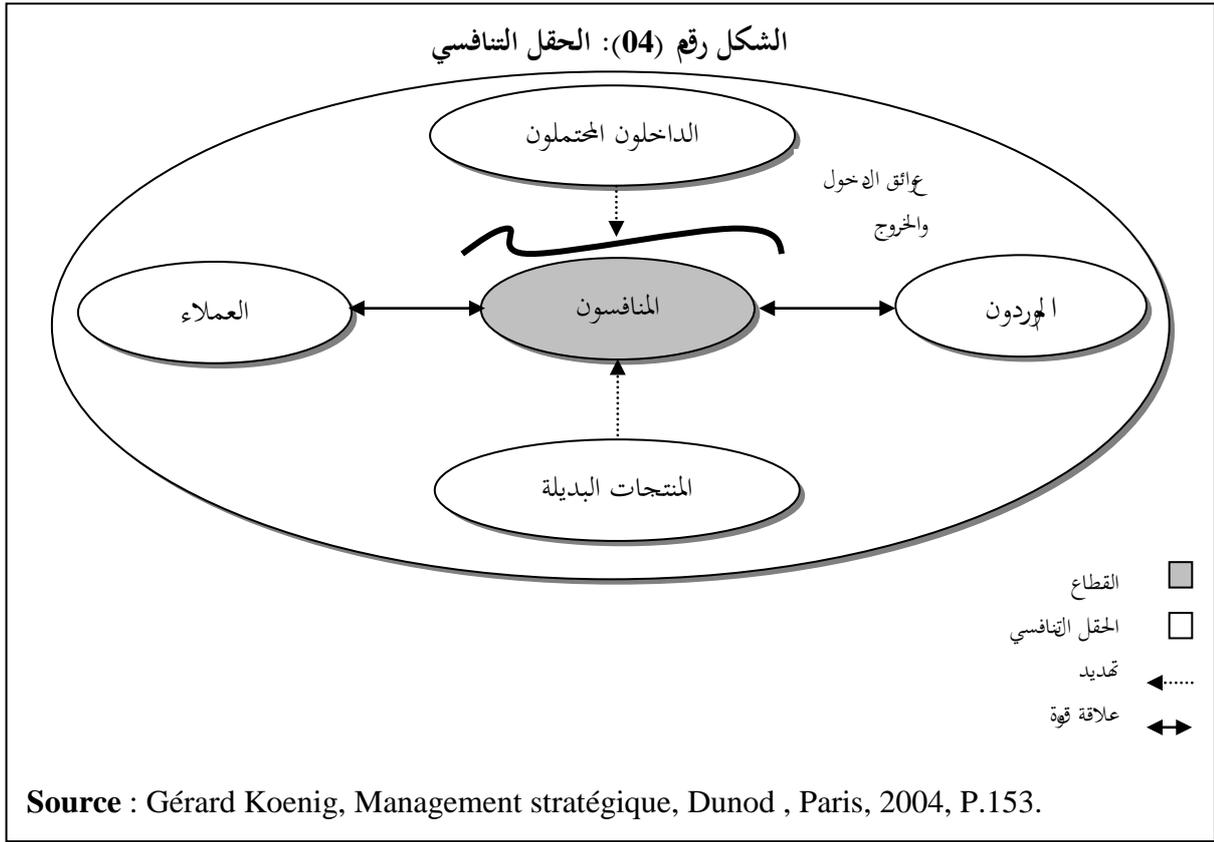
إن الميزة التنافسية هي مسألة تظافر كل من سيورتي الاستغلال والاستكشاف حيث يغطي الاستكشاف نشاطات م عرق مثل: البحث، الاكتشاف، التجربة والابتكار... وتحقق نلثجه من خلال الاستغلال الذي يعني الخبرة المجمع، استخدام التكرار أو ما يعرف بالرتابة، لذلك فإنه يتعين على المنظمات العمل على الموازنة بين أساليب الاستكشاف وأساليب الاستغلال لديها للحصول على مزايا تنافسية، وأهم مداخل ذلك: مدخل الحصول على الميزة التنافسية من خلال موقع المنظمة في القطاع، ومدخل الحصول على الميزة التنافسية انطلاقاً من حركة المنافسة.

الفرع الأول: مدخل الميزة التنافسية الموقعية

لقد وردت العديد من النظريات المتعلقة بالحصول على الميزة التنافسية انطلاقاً من الموقع في القطاع كان أهمها إسهامات (*M.Porter*) سنة 1980 كما أن الميزة التنافسية في ظل هذا المدخل تتحقق عن طريق الموارد.

1- الميزة التنافسية الناتجة عن هياكل القطاعات:

حتى بدايتي الثمانينيات لم يكن التحليل الإستراتيجي قريبا من بحوث الاقتصاديات الصناعية، إلى أن ظهرت أبحاث (*M.Porter*) التي مكنت المنظمات من خلال التحليل القطاعي من تحديد تحركاتها (الدخول، التطور، المحافظة على الوضعية داخل القطاع...)، والشركل الموالي يوضح مقارنة (*M.Porter*) حول الحقل التنافسي الذي يعني كل المنظمات التي تتعامل معها المنظمة حاليا أو مستقبلا بعلاقات تبادل:



وتكامل دراسة هيكل القطاع (المنافسون) مع تحليل الجاذبية الكلية للصناعة داخل الحقل التنافسي، حيث يوضح تحليل الجاذبية عوامل الصناعة التي تؤثر إيجابيا والتي تعرف بالفرص، والعوامل التي تؤثر سلبيا والتي تعرف بالتهديدات وذلك من خلال مساهمة كل قوة من قوى التنافس المتواجدة داخل الحقل التنافسي، وهو ما نوضحه فيما يلي⁽¹⁾:

1-1- المنافسون داخل القطاع: تمثل المنافسة بين منظمات القطاع أهم عوامل تحديد جاذبية الصناعة، ومن أهم محددات هذه المنافسة:

أ- نمو الصناعة: فكلما كانت نسبة النمو أكبر زادت فرص الربح المحتمل وغير المحدود.

ب- التكاليف الثابتة: فارتفاع التكاليف الثابتة يعني ارتفاع نقطة تعادل المنظمة، وتقارن التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط بهدف تحديد رد الفعل الذي يكفل زيادة الطلب على منتجات المنظمة.

ج- تمييز المنتج: حيث يتدخل المنتج بخصائصه أثناء المنافسة الدائرة في القطاع، وتوجد أنواع من المنتجات لا يمكن تمييزها لذلك فإنه يتم اللجوء إلى التحكيم السعري في تلك الحالات.

د- درجة التركز والتوازن بين المنافسين: حيث أن الأسواق التي تتميز باحتكار القلة أفضل للمنظمات بكثير من أسواق المنافسة التامة مثلا وذلك بسبب قلة المتغيرات التي تجعل تحديد التوجه الإستراتيجي أسهل.

(1) Voir :- Michael E.Porter, op.cit., PP.14-20.

هـ- زيادات الطاقة بشكل متقطع : وبالنسبة للصناعات، حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد، فإن العرض الكلي للصناعة يمر بدورات معينة هي: الزيادة الكبيرة في الطاقة، عدم كفاية العرض و ارتفاع الأسعار، التدهور الحرجي للربحية.

و- مركز العلامة في السوق: بشكل العلامة أساساً قويا لتمييز المنتج، لذلك فبعض المنظمات تبذل جهوداً كبيرة لترسيخ علامتها، في حين يقوم البعض الآخر بتقديم منتجات عامة بهدف القضاء على ربحية المنظمات متميزة المنتجات.

ز- تكاليف التحول: فكلما زادت سهولة تحول المستهلكين لمنتجات منظمات أخرى، زادت شدة وحدة المنافسة، لذلك تتبع المنظمات إستراتيجيات هادفة لإعاقبة عمليات التحول.

ح- حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية: تمثل حواجز الخروج المرفعة أحد مسببات مخاطر عديدة منها: التدهور التدريجي لجاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، فضعف الخروج من القطاع تؤدي إلى تدهور ربحية كل المنافسين، كما تتنوع العوائق بين عوائق عاطفية وأخرى حكومية وأخرى اجتماعية وكلها تمنع أو تؤخر قرارات الخروج.

1-2- تهديد الداخلين الجدد: لا يقتصر تحليلي القطاع على تحليل المجموعات الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وإنما يجب أن يتعدى إلى الاهتمام بالداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، لذلك يجب على منظمات القطاع بناء وتطوير عوائق معتبرة لهؤلاء الداخلين (اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التحول، كثافة الاحتياج الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، الموارد الخام الحرجة، الحداثة التكنولوجية، ملاءمة آثار منحى الخبرة).

1-3- تهديد السلع البديلة: يعتبر تهديدي السلع البديلة قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات العملاء ذاتها أمر وارد في كل صناعات، ونتيجة لتهديد الإحلال بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل أو التحول للسلعة البديلة، قوة منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.

1-4- قوة الموردين والعملاء في المفاوضات: يمتلك كل من الموردين والعملاء قوة مؤثرة على منظمات القطاع التي يجب عليها أن تجد فن المفاوضات الخلفية (مع الموردين) والأمامية (مع العملاء) لتعظيم مكاسبه المتعلقة بالإمداد والتوزيع، والجدول الموالي يوضح مصادر قوة كل من العملاء والموردين:

لجدول رقم (04): مصادر قوة كل من العملاء والموردين

قوة العملاء	قوة الموردين
- عدد العملاء المهمين (الأساسيين)؛	- عدد الموردين الأساسيين؛
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة؛	- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين؛
- تكاليف التحول بالنسبة للعملاء؛	- التمييز أو تكاليف التحول عن منتجات الموردين؛
- تهديد العملاء بالاتجاه نحو التكامل الخلفي؛	- تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي؛
- تهديد الصلعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي؛	- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي؛
- مساهمة منتج الصلعة في جودة منتجات العملاء؛	- مدى مساهمة الموردين في جودة منتجات الصناعة؛
- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للعملاء؛	- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة؛
- ربحية العملاء .	- أهمية الصلعة في تحقيق ربح المورد.

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال 1998، مرجع سابق، ص.71.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لتحليل (*M.Porter*) القطاع أهما⁽¹⁾: أنه اعتبر دور الحكومة دورا ثانويا، أعطى الأولوية للتكيف، وأن الحدود لا تمثل مشكلا بذاتها.

إضافة إلى أن نموذج كان يتعلق بمنظمات العالم المتقدم، وهو ما أدى إلى ظهور نموذج (*Austin*) لتحليل الصناعة في منظمات الدول النامية والذي أضاف فيه تعديلين هما: تصرفات الحكومة بلعبتها قوة مؤثرة بشكل كبير، والعوامل البيئية التي تؤثر بشكل مهم في هيكل الصلعة.

2- الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد: يعتبر تحليل الموارد (أو عوامل الإنتاج) أمرا جوهريا يمثل نقطة بدايتي تطور أي إستراتيجية، والأمر لا يتعلق بتحرير قائمة من الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة ولكنه يتعلق بفهم كيفية بناء المزايا التنافسي، فإحصاء الموارد المادية وغير المادية للمنظمة هو القاعدة الأساسية المحددة للقدرات التي سيرتكز عليها بناء الميزة، ويوجد مفهومان يندرجان ضمن مدخل الموارد كأساس للميزة التنافسية هما⁽²⁾:

1-2- الموارد: وتشمل كل الأصول المادية والم غوية، الإمكانيات البشرية والرأسمالية، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمنظمة، المعلومات والمعرفة، وهي تتميز بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وكذا إمكانية تحسين كفاءتها وفعاليتها.

2-2- الكفاءات المحورية: وهي عبارة عن الأصول غير الملموسة التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة إلى التكنولوجيا فائقة المستوى والرتابة التنظيمية التي تشكل أساسا جيدا لقدرات المنظمة على التنافس

(1) - *Gérard Koenig*, Management Stratégique, Dunod, Paris, 2004, PP.157-158.

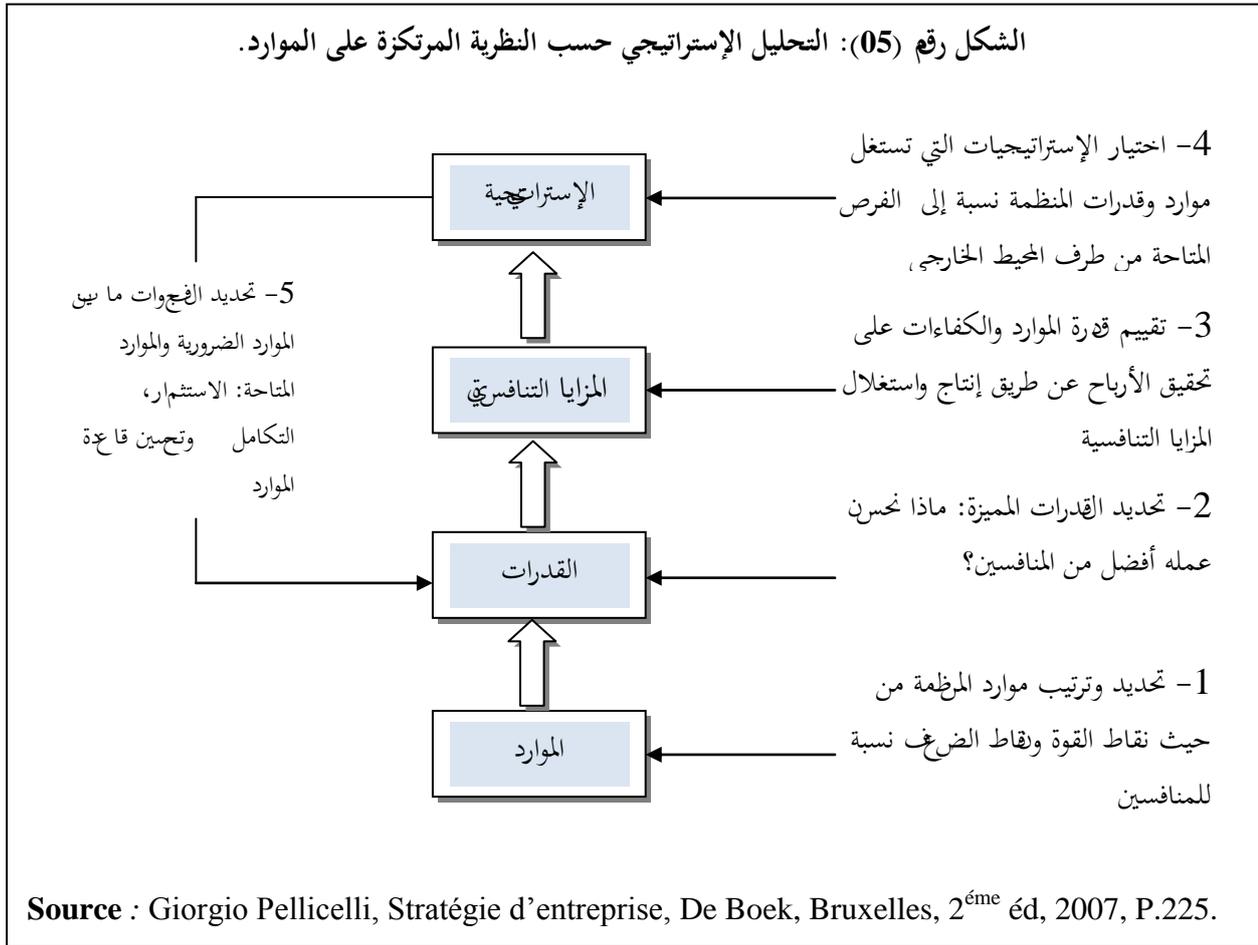
- *Emmanuelle Reynaud*, compétences centrales : premier pas vers une définition opérationnelle, XI^{ème} conférence de l'association international de management stratégique, Québec, 13-14-15 Juin, 2001, P.04.

(2) *Jad Bitar*, Value Creation through innovation : A Resource Based View, Concepts et cas en management stratégique, Richard Soparnot et Samuel Grand Val (Ed), Hermes Science, Paris, 2005, PP.37-38.

وتحقيق المزايا التنافسية، فالكفاءة المحورية لشركة (Sony) هي القدرة على إنتاج منتجات ذات أحجام صغيرة (قيمة إضافية)، أما الكفاءة المحورية لشركة (Motorola) فهي القدرة على تحقيق دورة إنتاج سريعة.

ويجمع مفهوم الكفاءات المحورية إلى الباحثين (C.K Prahalad) و (Gary Hamel) عام 1989 الذين استخدماه لأول مرة على أنه المعرفة المشتركة أو الجماعية للمنظمة، والتي تتعلق خاصة بتنسيق مختلف المعارف في الإنتاج مع التدفق التكنولوجي⁽¹⁾.

ونقوم الكفاءات المحورية بتغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها، وهنا يعتبر مفهوم الروتينات أو الرتبة التنظيمية هو صلب المسألة حيث أنها تؤدي إلى الحفاظ على قدرات المنظمة حتى وإن غادر فرد من ذوي الكفاءات الخاصة، فالأفراد يتغيرون ولكن الرتبة تبقى، ولذلك يجب على المنظمة القيام بتحليل الموارد لمعرفة مصادر الميزة والحفاظ عليها، وقد حدد (Grant) سنة 1991 مجموعاً من الخطوات الواجب اتباعها لإجراء تحليل موارد المنظمة نوضحها في الشكل الموالي.

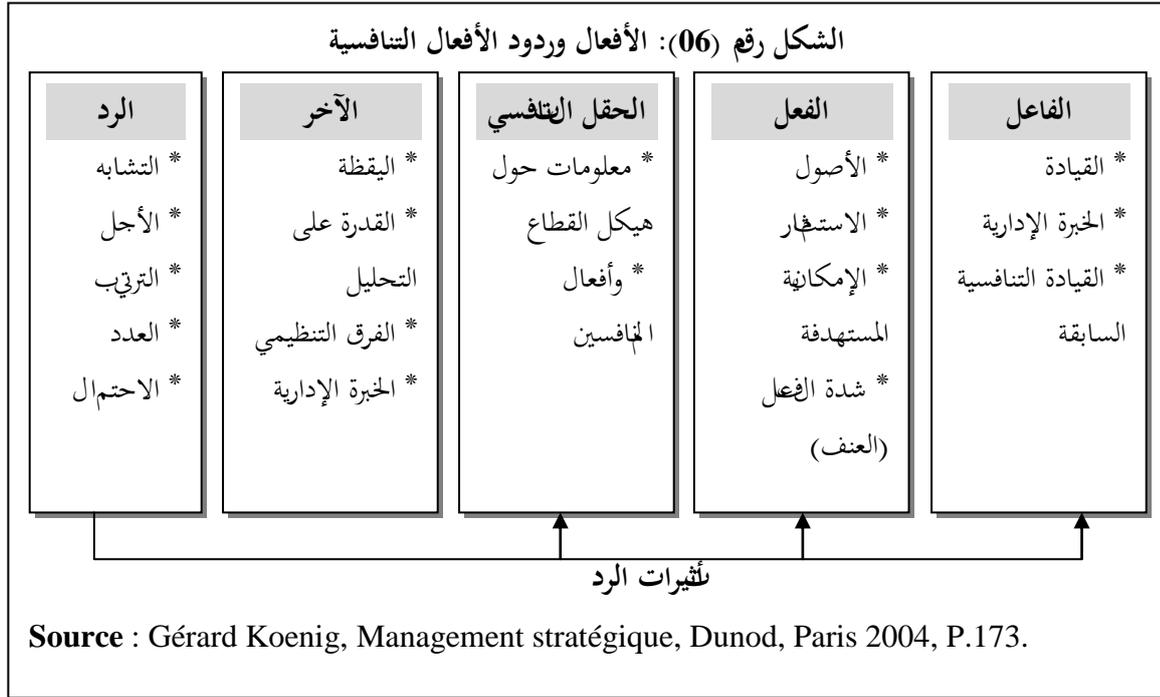


(1) Giorgio Pellicelli, op.cit., P.222.

الفرع الثاني: مدخل الميزة التنافسية الحركية

إن الميزة التنافسية الحركية نموذج للتشغيل الجيد لآليات السوق، فهي قد تنتج عن منافسة يومية نشطة أو عن توليف جديد للعوامل.

1- الميزة التنافسية الناتجة عن منافسة نشطة: تطور هذا المدخل نتيجة إسهامات (Gannon) و (Smith) عام 1992، اللذين قدما نموذجا يوضحان فيه سيورة الحركة التنافسية من خلال الأفعال وردود الأفعال المتبادلة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل الحقل التنافسي، كما يوضح الشكل الهالي:



ويأخذ هذا النموذج المقترح في عين الاعتبار مكونات اللعبة التنافسية: الفاعل الذي يبدأ المشهد، الموجه إلي ه الذي يمكن أن يرد أو ينجح الفعل التنافسي الذي قد يحمل دلالات م شروشة أو غير مترجمة بشكل سليم، كما يولي النموذج أهمية بالغة للمعلومات ونمط انتشارها⁽¹⁾، حيث أن ردود الأفعال تتنوع بالنسبة للفاعل ذاته حسب آجالها، وأشكال قنوات المعلومات (تصريح المنافسين في الإعلام، ملاحظة قوة البيع...)، ويمتلك النموذج على فكرة أن ردود الأفعال التنافسية متأثرة بخصائص الفعل، وفي المقابل فإن تنامي عدد المنظمات المعنية بفعل معين لا يؤثر ولا يرفع عدد الاستجابات ولا يختزل وقت الرد، أما زمن الرد فيتنوع حسب القطاعات.

2- الميزة التنافسية الناتجة عن توليف جديد للموارد: وحسب البلجث (Schumpeter) عام 1935 فإن المحيطة التنافسية تنتج عن التوليف الجديد للموارد والذي يعني الابتكار بمفهومه الواسع: الإداري والتكنولوجي، وقد حددت مقارنته خمسة أنواع من التوليفات الجديدة للموارد هي⁽²⁾:

(1) - Gérard Koenig, Management stratégique, Dunod, Paris 2004, PP.171-174.

- Floricel Serghei et Michela John L, dynamique environnementale, renouvellement stratégique et avantage concurrentiel, AIMS, XVI^{ème} conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-7juin 2007, PP. 7-11 ;14-16.

(2) Ibid., P.178.

- صناعة مرنج جديدي أو جودة جديدة له؛
- تقاسم طريقة إنتاج جديدة غير معروفة عم لها في فرع الصناعة، والتي يجب أن تركز على اكتشاف علمي جديد، ويمكنها أن تتعلق بطرق بيع جديدة؛
- فتح مخرج جديد أي سوق لم يهتم به المنافسون بعد؛
- غزو مصدر جديد للمواد الأولية أو للمنتجات نصرف المصنعة؛
- تحقيق تنظم جديد مثل إنتاج الةقة بلنسبة لصناعة تعمل تحت نظام المنافسة الحرة.

الفرع الثالث: المدخل المقارن

بعد تحليل مصادر الميزة التنافسية المتأتمية من الموقع التنافسي والحركية الثقافية، وبعد تحليل الموارد المتاحة وتحديد الكفاءات المحورية، يصبح من الضروري إجراء تحليل مقارن يعتمد على مجموعة معايير هي (1):

- 1- تاريخ المنظمة:** ويتعلق الأمر بفحص الوضعية الحالية للمنظمة بالنظر إلى ماضيها، فإذا كانت الوضعية اليوم قد تحسنت، يمكن الاستنتاج أن المنظمة قد استطاعت استجماع نقاط القوة والعكس.
- 2- نمطية القطاع:** ويقصد به تشابه الأطراف الفاعلة داخل قطاع الصناعة، ويمثل مفهوم الم قرارة المرجعية قاعدة أساسية مطورة من طرف خبرة القطاع التي لا يمكن استخدامها إلا في ظل نمطية القطاع.
- 3- استراتيجيات الم نافسة:** يتطلب نجاح المنظمة العمل على تحديد منافسيها وتضييق مجال السياسات المتشابهة، فإن كان أحد المنافسين يعرض تشكيلة واسعة من المنتج ات، فإنه يجب على المنظمة فعل ذلك، وإن لم تستطع تنفيذ ذلك وكانت تشكيلتها أقل اتساعا فإنه يمكن القول أنها تمتلك نقاط ضعف.
- 4- المقارنة المرجعية:** وعني مقارنة المنظمة بالمنافس الأفضل تموقعا في القطاع، ويتطلب ذلك منها دراسة أفضل لطرق الإنتاج والتسويق المستعملة من طرف المنافسين، حيث أن الهدف الأساسي هو التحسين والتطوير.
- 5- انتظارات أصحاب المصالح:** ويجب معرفة انتظارات أصحاب المصالح بدقة بهدف تحديد العناصر والمناطق الحرجة التي يجب أن تلقى أكبر اهتمام.
- 6- تنوع وجهات النظر:** وفي كل التحليلات السابقة لا يجب تجاهل تغير الظروف وفق وجهات نظر المدي (أو المسير) ووجهة نظر محلي القطاع لحساب المستثمرين، حيث تختلف وجهات نظر الفريقين فيما يتعلق بترتيب الأولويات لتحقيق الميزة التنافسية كما يوضح الجدول الموالي:

(1) Giorgio Pellicelli, op.cit., PP.202-203.

الجدول رقم (05): ترتيب الأولويات حسب المسيرين ومحلي القطاع

المدير (المسير)	محلل القطاع لحساب المستثمرين
1- الابتكار أثناء الرد على التغيرات	1- الابتكار أثناء الرد على التغيرات.
2- أفضل جودة.	2- التوازن بين فوائد المساهمين، العملاء...
3- أفضل إشباع للعميل.	3- أفضل استخدام للتكنولوجيا.
4- أفضل صراحة للعلامة.	4- أفضل جودة.
5- إحداث التوازن بين فوائد المساهمين، العملاء...	5- أفضل إشباع لحاجات العميل.

Source : Giorgio Pellicelli, stratégie d'entreprise, op.cit., P.204.

المبحث الثالث: سلسلة القيمة كأساس لتحليل الميزة التنافسية

تستحوذ المنظمة على مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أعلى من متوسط الربح في القطاع، وتكون هذه المزايا راسخة إذا كانت المنظمة قادرة على الحفاظ عليها في ظل محيطها الحركي لمدة متوسطة على أقل تقدير، ويوجد عنصران أساسيان يساهمان في تحديد معدل الربح وكذا الميزة التنافسي لأي منظمة هما: تكاليف الإنتاج ومقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المنظمة، ومن أجل تحليل أعمق لمصادر المزايا التنافسية وفرص تحقيقها تستخدم المنظمات أسلوب سلسلة القيمة كأهم الأساليب وهو ما يتناوله هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: ماهية القيمة في المنظمة

المطلب الثاني: ماهية سلسلة القيمة

المطلب الثالث: سلسلة القيمة وبعض المتغيرات

المطلب الأول: ماهية القيمة في المنظمة

لقد أصبحت القيمة اليوم مثار اهتمام كل المنظمات في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تتمحور حول كيفية إنتاجها وتنميتها بالشكل الذي يمنح للمنظمة ميزة تنافسية عن منافسيها.

الفرع الأول: مفهوم القيمة في المنظمة

1- أشكال القيمة: تأخذ القيمة في حياتنا أنماطا وأشكالا كثيرة ومتنوعة بعضها متداخل وبعضها الآخر مستقل، وفيما يلي نذكر أهم هذه الأشكال⁽¹⁾:

1 1- القيمة المدركة: وهي أهم قيمة على الإطلاق لأن معظم سلوك الأفراد وتفكيرهم يعتمد على الإدراك، ولا يشترط في القيمة المدركة وجود مادة حقيقية لأن الإدراك هو الذي يروج ويباع.

(1) راجع: إدوارد دي بونو (Edward De Bono)، ما فوق المنافسة: ابتكار اختكارات القيمة عندما ينشغل الآخرون بالتنافس فقط (Surpetition Beyond Competition)، ترجمة ياسر العبيتي، العبيكان، الرياض، ط1، 2006، ص ص 184-191.

1-2- القيمة الحقيقية: والقيمة الحقيقية لا تعني الكثير إن لم ترافقها القيمة المدركة، وهذه القيمة تصبح أكثر أهمية في عالم التخصصات التقنية ومع ذلك يجب أن تكون مفيدة، فقد يقوم الحاسب بالكثير من العمليات المدهشة ولكننا إذا لم نكن بحاجة إليها فلن يهمننا أمر الحاسوب كثيرا، فالقيمة الحقيقية تتعلق بالفائدة الفعلية للأشياء التي قد يدركها الفرد وقد لا يدركها.

1-3- قيمة المدخل: وهي القيمة التي تستخدم كوسيلة للوصول إلى هدف آخر، وهي بذلك تكون مدخلا لمجال ما، فقيمة حفظ الوقت المتمثلة في الساعة ما هي إلا قيمة المدخل لبيع الجواهر للرجال لأنهم لا يشترون الجواهر في الغالب إلا إن كان هناك عذر كمعرفة الوقت.

1-4- قيمة السياق: وهي القيمة النسبية التي ترتبط بظروف متغيرة لذلك يختلف تقدير الأفراد لها باختلاف الظروف، وهي مرتبطة بشكل كبير مع قيم الندرة، فالماء مثلا يمكن أن يباع بقيمة عالية في المناطق التي ترتفع فيها نسبة تلوث المياه، لكنه في مناطق أخرى قد يكون مجانيا أي دون قيمة لكثرتة ونفاثه.

1-5- قيمة التفاعل: وهي قيمة الكل التي تعتبر غالبا أكبر من قيمة مجموع أجزاء ذلك الكل، ويعبر عنها بالعلاقة $3=1+1$ ، وذلك يفسر بأن عمل الأجزاء مجتمعة ومتفاعلة مع بعضها هو أكثر فاعلية من عملها مستقلة عن بعضها البعض.

1-6- قيمة الأمن: وتبرز هذه القيمة عند وجود المخاطرة وعدم التأكد، وهي القيمة الأساسية التي تعتمد عليها شركات التأمين، حيث أن إضافة شيء من الضمان للأفراد في هذه الظروف سيشكل فرقا إيجابيا كبيرا بالنسبة لهم.

1-7- قيمة الجاذبية: تتداخل هذه القيمة إلى حد كبير مع القيمة المدركة، حيث يمكن تحديد القيمة المدركة لكن قيمة الجاذبية قد تكون غامضة ولا يمكن تحديدها، فبعض الأجهزة تباع أكثر من غيرها لأنها ببساطة ذات جاذبية معينة قد تكون غير منطقية وبعيدة عن القيم الحقيقية والمدركة لكنها تحقق نتائج فعالة.

1-8- قيمة الوظيفة: وهي القيمة المرتبطة باستعمال المنتج، وتظهر هذه القيمة في بداية طرح منتج جديد، وهي تحمل مخاطرة عالية لأنها إن لم تنجح فستبعد المستعمل عن المنتج نهائيا.

2- تعريف القيمة في المنظمة: لطالما تم التطرق إلى القيمة من وجهات نظر ثلاث هي:

- أنها أداة تقنية لتخفيض التكاليف؛

- أنها مفهوم من مفاهيم الجودة؛

- أنها وسيلة لإثراء رأس مال المنظمة من خلال قيمة المنظمة في البورصة.

أما في وقتنا الحالي فإن القيمة المقصودة والتي تسعى كل المنظمات لإنتاجها وإدارتها من خلال منتجها فهي القيمة المدركة من طرف المستهلك، حيث أصححت القيمة تعرف على أنها:

حكم على المنتج يركز على انتظارات وتحفيزات المستعمل (المستهلك)، معبر عنه باتساع متزايد في ظل تساوي كل العناصر الأخرى يتم من خلال رفع حاجات المستهلك أو خفض المصاريف المختلفة للمنتج⁽¹⁾:

- أما الحكم فهو نابع عن ملاحظة موضوعية للمنفعة من خلال استعمال المنتج (قيمة وظيفية) وعن تقييم ذاتي للاعتبار العاطفي المتعلق بالمنتج (قيمة مدركة)، وفي ظل غياب معطيات عن القيمة الوظيفية، يمكن الاعتماد فقط على القيمة التقديرية إلى حين إنتاج المنتج وطرحه للمستعمل؛
- أما الاتساع فيعبر عن العلاقة بين إشباع الحاجات والتكاليف، ويظهر في العلاقات التطبيقية جودة/سعر للاسعمال الجاري للمنتج، وهذه العلاقة تترجم الخاصية الوظيفية والاقتصادية للعملية؛
- أما المصاريف المختلفة للمنتج فتعبر عن: تكلفة الشراء (سعر+المصاريف المتصلة به)، والتكليف الكلي التي يتحملها المستعمل إضافة إلى التكلفة التي يتحملها المصنع.

3- حلقة القيمة في المنظمة:

تتكون حلقة القيمة (*La Boucle De La Valeur*) من مسارين أساسيين: الأول منتج للقيمة والثاني مستهلك لها⁽²⁾:

3-1- المسار المنتج للقيمة: ويتكون من العناصر الفاعلة التي تقوم بـ:

- تحليل احتياجات المستعملين أو العملاء؛

- تحديد الوسائل المناسبة للاستجابة لهذه الاحتياجات؛

- تحقيق ما تم تحديده؛

- وضع ما تم تحقيقه في متناول العميل.

وكل عنصر من عناصر هذا المسار يحمل معه قيمة إضافية تتراكم لإنتاج القيمة النهائية المدركة.

3-2- المسار المستهلك للقيمة: ويتكون من مجموع العناصر الفاعلة التي تعتبر بمثابة عملاء (مثل: المشتري،

المون، المستعمل، أفراد الصيانة)، إضافة إلى كل الطرق التي تؤدي إلى إعادة تدوير القيمة (الرسكلة) أو إلى هدمها،

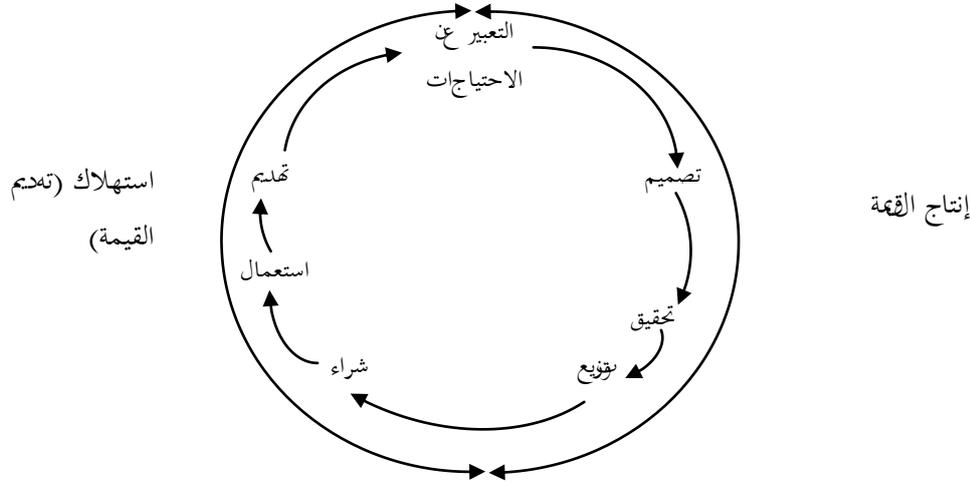
وكل عنصر من هذه العناصر يمتلك خصائص تقديرية مختلفة للقيمة.

والشكل الموالي يلخص حلقة القيمة بمسارها:

(1) **Thierry Hougron**, *Le pilotage de la valeur*, Dunod, Paris, 2003, P. 5.

(2) **Ibid.**, P. 6.

الشكل رقم (07): حلقة القيمة



Source : Thierry Hougron, Le Pilotage de la valeur, Dunod, Paris, 2003, P. 4.

ومن خلال ما سبق يتضح أن معنى القيمة وحجمها لم يعودا مقتصرين على ما تحققه المنظمة من قيم مادية مضافة لمدخلاتها وإنما يتعداه إلى القيم المعنوية التي يتم إنتاجها من طرف المنظمة بغرض إشباع حاجات المستهلك الذي يمثل دوره الأساسي في اختيار مخطط استهلاك كامل يتميز بوجود معايير للاختيار كما يتميز بمحدودية الخيارات المطروحة للاستهلاك والتي ترجع أسسها إلى (1):

- أن مخطط الاستهلاك يجب أن يستجيب لبعض القيود حسب الأهمية (مثل الطبيعة النفسية)؛
- وجود مبدأ الأسعار والثروة الخاصة بالمستهلك حيث لا يجب أن تتجاوز قيمة مخطط الاستهلاك ثروة المستهلك.

4- القيمة المنتجة والميزة التنافسية: يتحدد ثلاث عناصر أساسية وضرورية لفهم العلاقة التي تربط الميزة التنافسية بالقيمة المنتجة من طرف المنظمة للمستهلك هي (2):

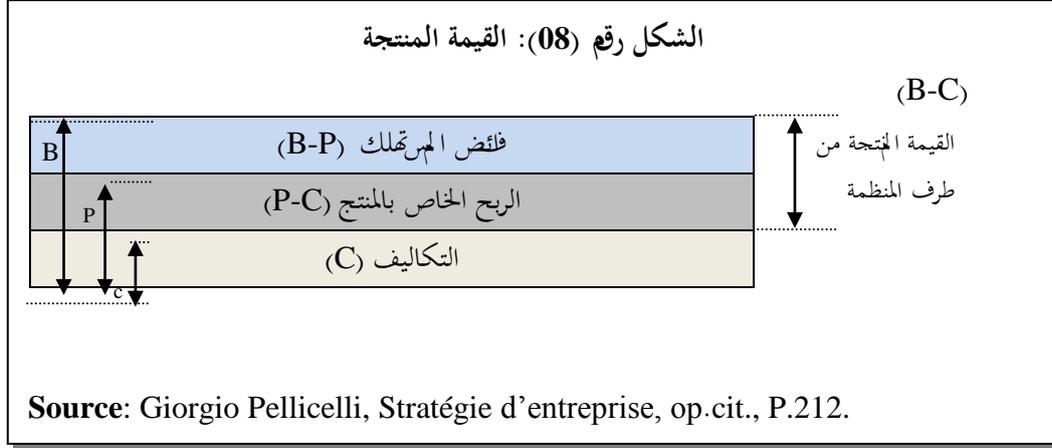
1-4- الفائدة المدركة (B) (Bénéfice Perçu): وهي مقدار الفوائد التي يود المستهلك الحصول عليها من خلال شرائه للمنتج (الخصائص المادية، الموثوقية، التصميم، الصورة... مخصصا منها الكاليف المرتبطة بالحصول على المنتج واستعماله (تركيب، تعلم، تكاليف الممارسة، الصيانة، تكاليف التحويل...).

2-4- فائض المستهلك: وهو الفرق بين الفائدة المدركة (B) للمنتج و سعره (P)، فالمستهلك لا يجتهد على شراء المنتج إلا إذا كان فائضه موجبا، والمستهلك ذاته يشترى المنتج من بلع آخر إذا قدم له فائضا أعلى من الفوائض المقدمة من طرف المنظمات المنافسة الأخرى.

(1) Gérard Debreu, Théorie de la valeur, traduit par J-M. Comar et J.Quintar, Dunod, Paris, 3^{ème} éd, 2001, P.53.

(2) Giorgio Pellicelli, op.cit., P.212.

3-4- القيمة المنتجة من طرف المنظمة: إن إنتاج القيمة من طرف المنظمة ناتج عن الفرق بين الفائدة المدركة (B) من طرف المستهلك وتكاليف عوامل الإنتاج (C)، وبمعنى آخر فإن القيمة المنتجة هي مجموع فائض المستهلك وريح المنظمة. والشكل الموالي يوضح تركيب العناصر الثلاثة السابقة:



فكلما ارتفعت القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات المنظمة (الفوائد المدركة) ارتفع السعر الذي يمكن أن تفرضه المنظمة على هذه المنتجات والذي يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها المستهلكون لتلك المنتجات، وذلك لأن المستهلك يستأثر ببعض القيمة في إطار ما يسمى بالفائض الاستهلاكي، و يستطيع المستهلك فعل ذلك لأن المنظمة تتنافس مع منظمات أخرى من أجل مصلحته، و من ثم يتعين على المنظمة فرض أسعار منخفضة عما إذا كانت في وضع المحتكر، فضلا على أنه من المستحيل أن تقسم السوق إلى شرايح دقيقة تستطيع بمقتضاها تحديد سعر مناسب لكل مستهلك يعكس التقييم الفردي لقيمة المنتج، ولذا الأسلوب يعميل السعر المفروض إلى أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج⁽¹⁾، ومن خلال الشكل السابق فإنه يمكن للمنظمة التي تبحث عن مزايا تنافسية أن تحقق مزيدا من القيم بالنسبة لمستهلكيها، وذلك من خلال تخفيض قيمة التكاليف (C)، أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية وهو ما يمنحه قيمة جاذبية وقيمة مدركة أكبر وبلتالي تتوافر لدى المستهلك النية لدفع سعر أعلى وهو ما يرفع في الوقت ذاته من أرباح المنظمة.

الفرع الثاني: إدارة القيمة في المنظمة

تمثل إدارة القيمة في المنظمة شكلا من أشكال الإدارة المرتكزة على ثقافة القيمة، وهي شبيهة بالإدارة بالأهداف، حيث أن الهدف هو إنتاج القيمة الموجهة للمستهلك وتطويرها المستمر، و تتم إدارة القيمة من خلال سيورة من النشاطات يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي⁽²⁾:

1- بناء نظام منتج للقيمة: القيمة كما رأينا سابقا تتكون من سلسلة استهلاك وسلسلة إنتاج، حيث يقع على محور سلسلة إنتاج القيمة عمليات وأفراد يقومون بتحقيقها من خلال:

⁽¹⁾ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص ص.293-294.

⁽²⁾ Thierry Hougroun, op.cit., PP.45-164.

- توصيف سلسلة إنتاج القيمة؛

- توصيف السير الإنتاجي للقيمة؛

- تحديد وتسيير المخاطر ما بين السيوررات والعمليات؛

- كشف الأعمال والاستهلاكات غير المرتجة للقيمة؛

- كشف الإنتاج الخاطئ للقيمة؛

- تقييم الرقعة المنتجة.

2- تسيير برنامج للإدارة بالقيمة: ويتعلق الأمر بتحديد العمليات الواجب تحقيقها بهدف تطوير القيمة المنتجة

من طرف المنظمة والقطاع، وهذه العمليات تتطلب وسائل وطرق خاصة، وتقتل هذه العمليات فيما يلي:

- تحليل الحليط الداخلي للمنظمة؛

- تطوير ثقافة القيمة داخل المنظمة؛

- تحديد برنامج للإدارة بالقيمة؛

- تحديد أدوار النقاط المنتجة للقيمة؛

- تحديد مؤشرات الأداء.

3- إدارة العلاقات بين مختلف العناصر الفاعلة: وفي هذه المجموعة تتوفر مجموعة مفاتيح لتنميتي حركية إنسانية

مؤسسة على ثقافة القيمة، وبصورة خاصة يجب تفعلي إدارة الكفاءات والاتصال في هذه المجموعة وذلك من خلال:

- دعم الفريق والدفاع عن المشروع؛

- تطوير ونهية كفاءات المساعدين؛

- تشكيل مخطط إنتاجي للقيمة؛

- إنتاج القيمة في العلاقات؛

- تحقيق الهرمية استنادا إلى القيمة (هرمية القيمة).

الفرع الثالث: نماذج إنتاج القيمة في المنظمة

لقد حمل التطور الاستراتيجي العديد من المقاربات الإستراتيجية المتعلقة بنمذجة وتحليل سيوررات إنتاج

القيمة أهمها: ورشة القيمة، شبكة القيمة وسلسلة القيمة.

1- سلسلة القيمة: تعتبر سلسلة القيمة أهم أساليب تحليل مصادر الميزة التنافسية، وهي من أكثر نماذج إنتاج

القيمة استخداما، حيث تقوم على تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: نشاطات رئيسية (أولية) ونشاطات

داعمة وهو ما سيبحث التطرق إليه في المطلب الثاني بالتفصيل.

2- ورشة القيمة: يتعلق هذا النمط من نمذجة سيوررة إنتاج القيمة بنشاطات تتميز بإنتاج القيمة من خلال تحريك

الموارد، والنشاطات المخصصة لحل مشاكل العملاء ارتكازا على مفهوم سلسلة القيمة رغم أوجه قصورها بالنسبة

للمرظمات الخدمية، وتتبع طبيعة النشاطات، طرق تنسيقها وبتتيب أسعمالها حسب طبيعة المشكل الواجب

علاجها، وعلى خلاف سلسلة القيمة فإن ورشة القيمة تنظم النشاطات وتحرك الموارد حسب طبيعة المشكل ودرجة تعقيده وشدّة النشاطات المعيّنة.

وهذا النمذج لورشة القيمة صالح بشكل كبير بللغية للمنظمات الخدمية إضافة إلى المنظمات الصناعية التي قد يكون تحليل نشاطاتها من خلال إنتاج القيمة بطريقة الورشة أفضل من تحليلها بوساطة سلسلة القيمة، وتقتل أه م خصائص نموذج ورشة القيمة في (1):

- النظر القوي للمعلومات بين المنظمة وعملائها، بحيث يصعب على العميل تحديد ملاءمة الخدمة وارتباطها الفعلي باحتياجاته المعلنة؛
 - وجود سريرة إنتاج قيمة موجهة للاستجابة لكل حالة بصورة خاصة، وقد تكون استجابات المنظمة أكثر أو أقل نمطية، ولكن كل حالة بتلو فردي وتطلب تكييفا خاصا؛
 - الدفق غير الخطي للنشاطات ولكنه متكرر وقابل للاقطاع في أي مرحلة للبدء في تصميم يتلاءم في النهاية مع حل المشكل المطروح؛
 - التداخل في العلاقات بين النشاطات الأساسية والتغذية الراجعة فيما بينها، وهذه النشاطات قادرة على توفير معلومات نغرم ح بلعتماد أو تأكيد بعض الخيارات المتعلقة بالمرحلة السابقة، إضافة إلى اعتماد قوي على التنسيق وهو ما يمكن تسييره من خلال آليات التكامل البيئي أو تركه تحت مسؤولية فرد داخل سيرورة إنتاج القيمة بالنسبة للعميل؛
 - اعتماد إجراءات بحث و تجميع المعلومات المستقلة حول المشاكل الواجب معالجتها والتي تسمح بمراجعة المشكل بدقة؛
 - التحقيق المتزامن للنشاطات الدعم والنشاطات الأساسية؛
 - اعتماد إدارة الكفولات التي تلعب دورا جوهريا، إضافة إلى إدارة أنشطة التسويق، لشراء، البحث و التطوير التي عادة ما تتقاطع مع الأنشطة الأخرى وتمارس من طرف مهنيين أثناء حل مشاكل العميل.
- تكون المنظمات المعنية بمثل تلك النشاطات من خبراء ومتخصصين في مجال المعالجة، و تصنف النشاطات كما في سلسلة القيمة إلى نشاطات أساسية و أخرى مساعدة أو داعمة، وتقتل النشاطات الأساسية في خمس مجموعات عامة هي (2):

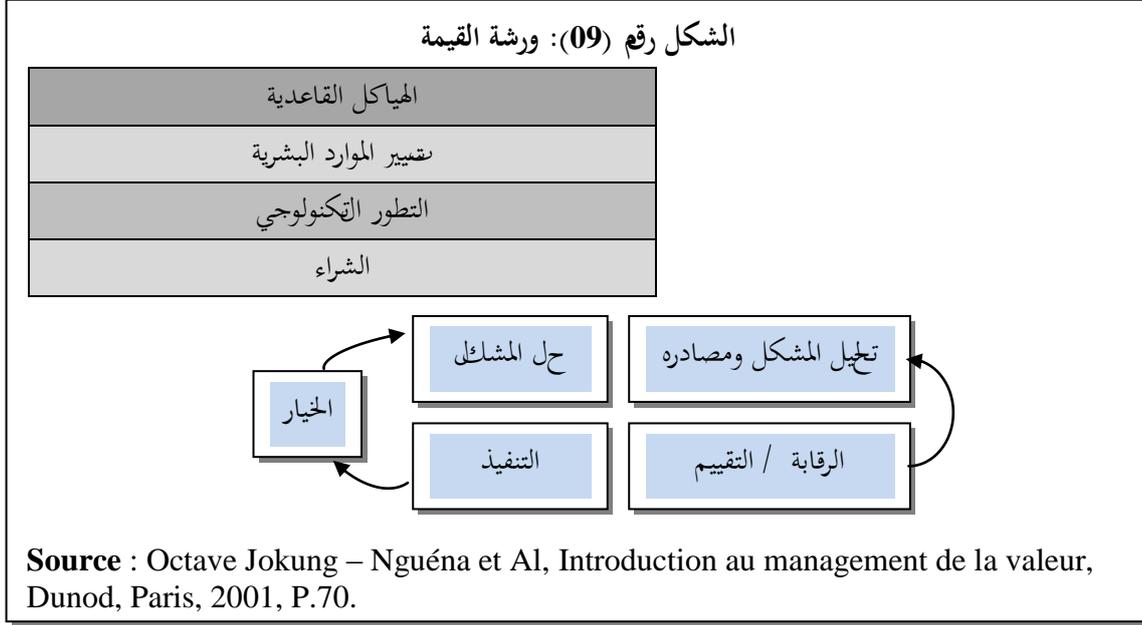
- 1- تحليل المشاكل ومصادرها بتسجيل، صياغة المشاكل واختيار المقاربات العامة لحلها.
- 2- تشكيل وتقييم بدائل حلول المشاكل.
- 3- تحديد النشاطات المشتركة لاختيار مقارنة من مجموع المقاربات الممكنة المُعقّفة اعتمادا على المراحل السابقة.
- 4- تنفيذ النشاطات المشتركة مع الاتصال والترظيم والتطبيق للحل المختار.
- 5- الرقابة وتقييم النشاطات وحلول المشاكل المطروحة.

(1) Octave Jokung- Nguéna et Al, op,cit., PP.68-69.

(2) Ibid., PP.69-70.

أما نشاطات الدعم فتلعب دورا مهما في نجاح النشاطات الأساسية وكلاهما يتحقق في وقت متزامن وهو ما قد يشكل مصدرا للمشاكل.

والشكل الموالي يوضح تخطيطا لنموذج ورشة القيمة:



ويجب أن تتوفر أفراد ورشة القيمة على خصائص مهنية عالية تساعد على توجيه الورشة مثل⁽¹⁾:

- **الربط بين النشاطات:** أي بناء روابط بين مجموع النشاطات المتدخلة في حل مشكل العميل، فالمهني يمكن أن يكون مسؤولا عن ذلك، ويتأثر الأداء الكلي للمنظمة بشكل قوي بجودة المهنيين في خدمة العملاء.

- **التعلم:** وهو جزء مهم في سيورة حل المشاكل، حيث يمكن اس نقل معلومات من مراحل التقييم والتغذية الراجعة التي تتبع عملية التنفيذ بهدف ضمان التسيير الجيد لمشارك العملاء المسقبلين.

3- شبكة القيمة: يتكيز المنظمات المكونة كشبكة للقيمة على تكنولوجيا جمع العملاء الذين يريدون التبعية لنمط التي لا تتغير شبكة في حد ذاتها ولكنها توفّر خدمة للعملاء في شكل شبكة، والمحدد الحرج للقيمة بالنسبة للعميل هو عدد العملاء المصلين أو الالتهين للمنظمة، أما إنتاج القيمة بالنسبة لهذه النشاطات فيرتكز على التنظيم وتسهيل التبادل بين العملاء، وهذه الرابطة قد تكون مباشرة حيث يكون الاتصال بواسطة صناديق مشتركة أو تكون غير مباشرة⁽²⁾.

والخصائص الأساسية لهذا النموذج هي⁽³⁾:

(1) Ibid., P.71.

(2) Idem.

(3) Ibid., PP.71-72.

3-1- الوستاء: وهم أطراف لها دور مدير ناد، حيث أن المنظمة الوسيلة تقبل أعضاء يكملون الآخرين وأحيانا ترفض بعضهم، وهي تعمل على الرقابة كما تحدد العلاقة بين الأعضاء، وتقوم العقود بين العملاء و المنظمة للقيام كليهما بالتعاون المشترك.

3-2- قيمة الخدمة: وهي وظيفة تخرجية على مستوى الشبكة، فمجرد رغبة العميل في الانضمام تتأثر الخدمة بصورة مباشرة وإيجابية بالنسبة لبقية العملاء.

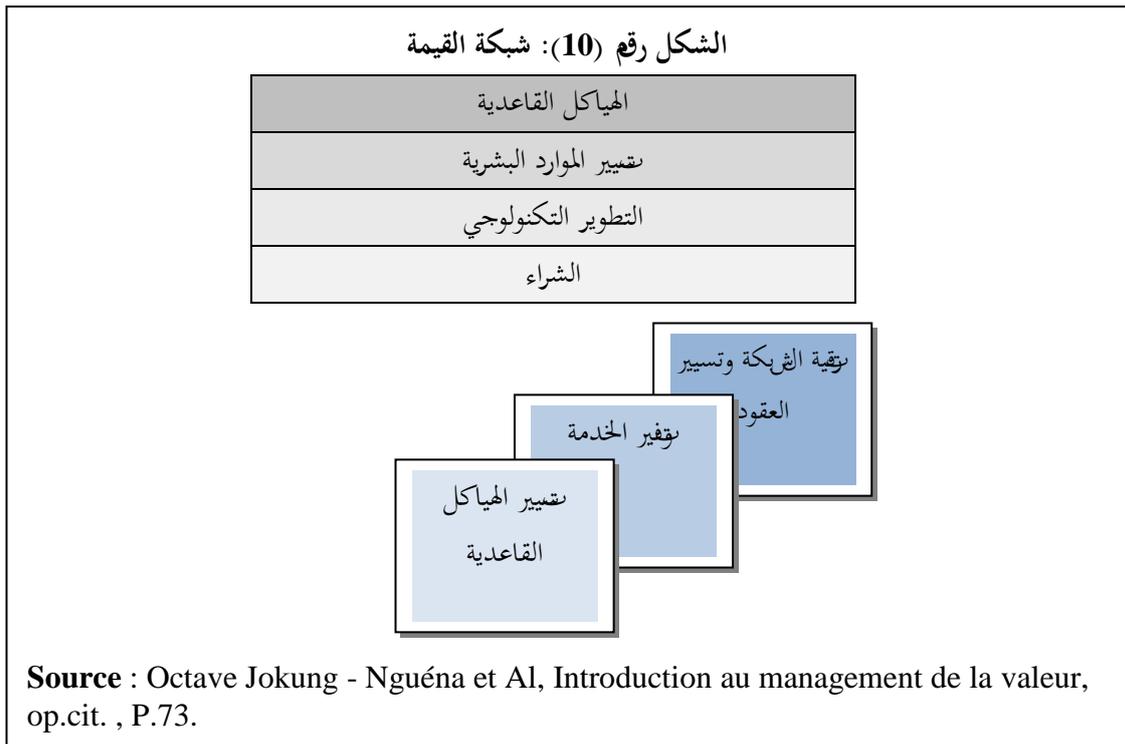
3-3- نشاطات الوساطة: وهي نشاطات تتحقق بصورة متزامنة على عدة مستويات، حيث توجد نشاطات ضرورية لخدمة العميل، إضافة إلى الهيكلية القاعدية المؤسسة على قاعدة مجموعة عقود مع العملاء، وكل عميل يحتاج مجموعا خاصا من النشاطات، وهو ما يجر تبعية قوية للنشاطات التي يجب أن تكون متزامنة.

3-4- التميظ: الذي يسم ح بالاتفاق مع العم لاء مع إم كانية رقابتهم للقيمة و ذلك لكونها متجانسة بالنسبة لجميع العملاء.

3-5- دورات حياة العمليات: حيث أن لكل عملية دورة حياة مختلفة، فبعض الخدمات الجديدة يكون مطلوبا من طرف العملاء وبأسعار عالية، ولكن قيمة الخدمة تتوقف على عدد المستعملين، وهو ما يجعل تطويرها أمرا صعبا، ومثال على ذلك: خدمات الانترنت.

3-6- العلاقات بين الأطراف الفاعلة: وهي علاقات غير قابلة للتحليل بمنطق سلسلة القيمة وعلاقات العملاء-الموردين أماميا وخلفيا، ف نظام القيمة في ه ذا النوع هو مجموع من الشبكات م باخلة الاتصال تقوم بإنتاج خدمات للعملاء.

أما النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة لشبكة القيمة فيوضحها الشكل الموالي:



وتلعب أنشطة التطوير التكنولوجي و هي إحدى نشاطات الدعم دوراً أساسياً نظراً لما تتميز به من سرعة تجديد دورة حياة خدمات الشبكة، كما تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم موجهات شبكة القيمة، فقيمة الخدمة بالنسبة للعميل ترتفع كلما ازداد عدد أعضاء الشبكة، كما يلعب السلم دوراً فاعلاً في الشبكة من حيث تأثيره على عامل الاحتراق بالنسبة للخدمة والذي يمكن المنظمة من رفع قيمة الخدمة وكذا تخفيض تكاليف الاستخدام من طرف العميل⁽¹⁾.

ورغم النقد الموجه لسلسلة القيمة - كأداة لتحليل القيمة كمصدر للميزة التنافسية- والذي تمحور حول صعوبة تطبيق سلسلة القيمة على المنظمات الخدمية إلا أنها تبقى الأكثر شيوعاً واستخداماً في منظمات الأعمال بجميع أشكالها حتى الخدمية منها، وهو ما يدل على أهمية هذه الأداة وفعاليتها.

المطلب الثاني: ماهية سلسلة القيمة

إن أهم أدوات تحليل الميزة التنافسية داخل المنظمة ومصادرها، ما جاء به (M.Porter) في كتابه "الميزة التنافسية" عام 1985، وعرف في التحليل الإستراتيجي بسلسلة القيمة.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة

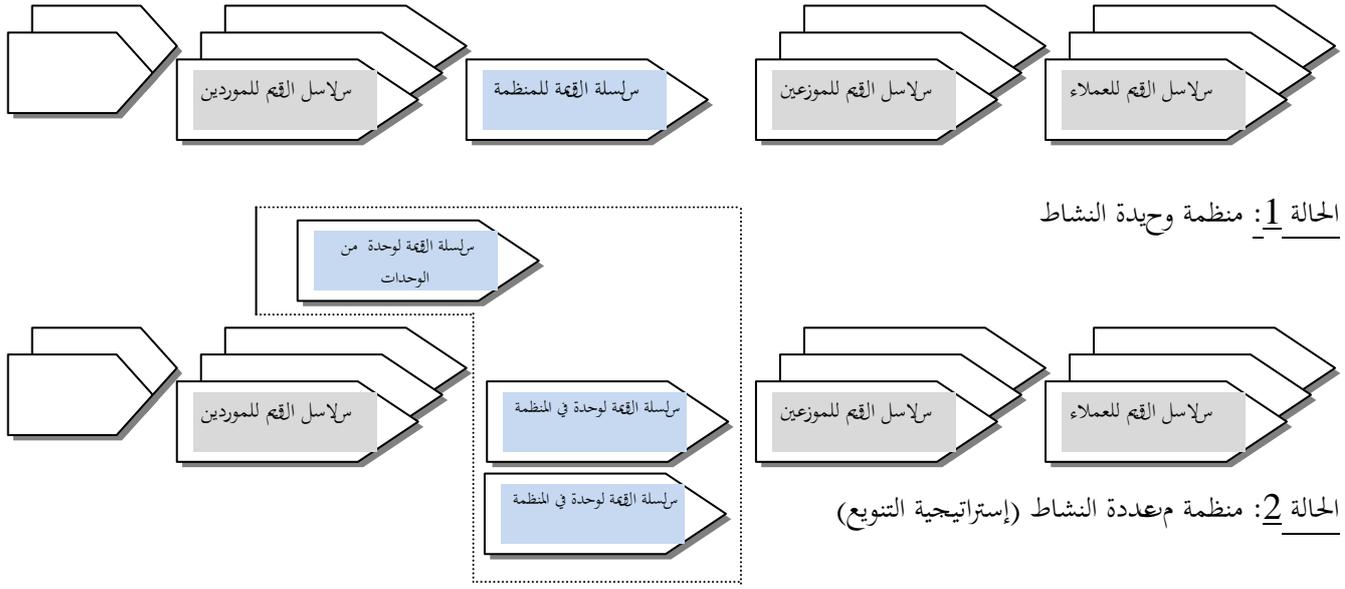
تمثل سلسلة القيمة طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة الممارسة من طرف المنظمة، وبتنفيذ الفكرة الأساسية لهذه الأداة على إمكانية فحص مصادر الميزة التنافسية من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظاماً معقداً لتحويل المدخلات إلى مخرجات، مع وجود نظام خلفي يعرف بنظام المورد (Supply System) يقدم مدخلاته للمنظمة، ونظام أمامي يعرف بنظام المستخدم (User System) يحصل على مخرجات المنظمة⁽²⁾، أما الهدف الأساسي لسلسلة القيمة كأداة تحليلية فهو تحديد سلوك التكاليف وتحديد وفهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، وذلك من خلال ممارسة النشاطات الإستراتيجية للمنظمة في أفضل الأوقات وبطريقة أفضل من منافسيها.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للنظام:

(1) Ibid., P.74.

(2) Michael Porter, op. cit., PP.49-50.

الشكل رقم (11): نظام القيمة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit., P.51.

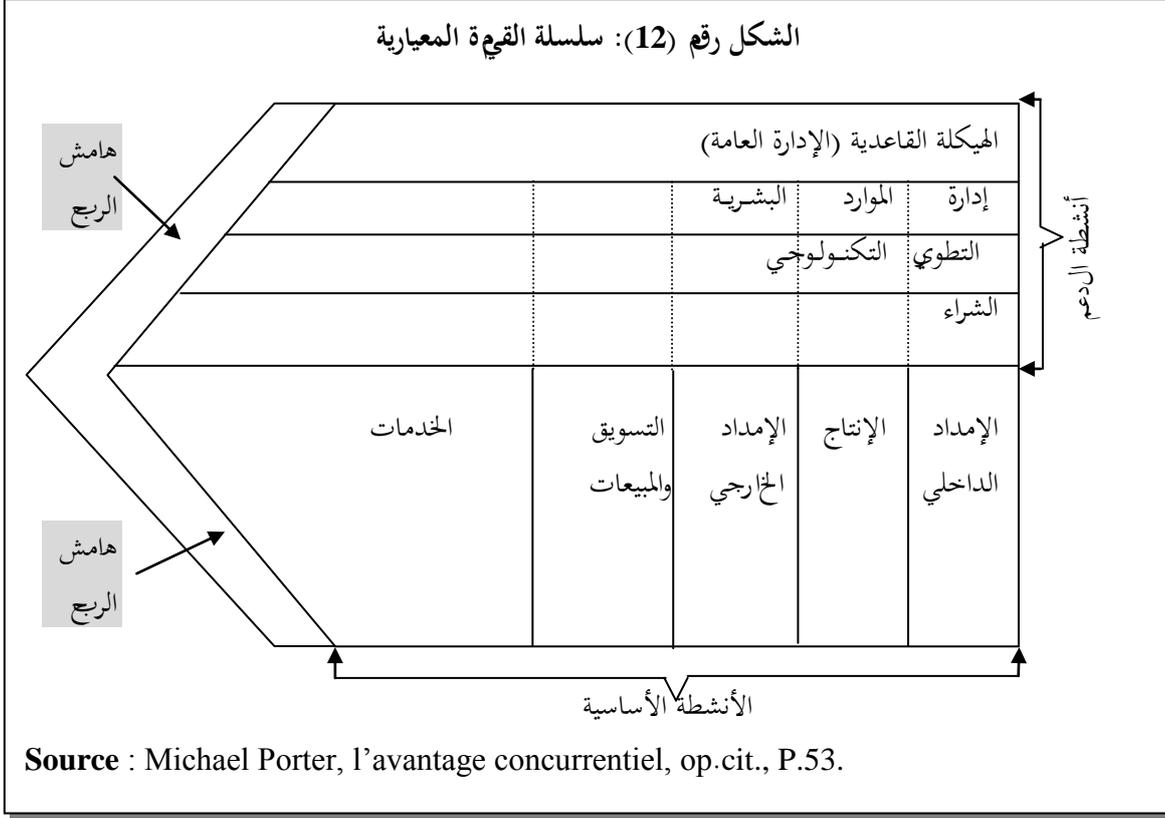
- ويؤي (M.Porter) أن كل الأنشطة الممارسة من طرف المنظمة تهدف إلى تحقيق مخرجات تقابل في الحقيقة السعر الذي يقبل العميل بدفعه لاقتناء المنتج، وانطلاقاً من هذا الطرح افترض (M.Porter) أن القيمة تقاس المداخيل الإجمالية الناتجة عن أسعار بيع مجموع المنتج، وإذا كانت هذه القيمة أكبر من التكاليف، نقول أن المنظمة في وضعي أمبيلزية، والفرق بين المداخيل والتكاليف يمثل الهامش، وكنتيجة لذلك، فإننا إذا أردنا تحليل تنافسية المنظمة فإن القيمة والتكاليف هو ما يجب أخذه بعين الاعتبار⁽¹⁾.
- وقد كانت التحليلات السابقة لتقييم المنظمة تعتمد على القيمة المضافة التي لم تتع ملاءمة في التحليل التنافسي وذلك للأسباب التالية⁽²⁾:
- فبيما يتلخ بتكاليف المنظمة الخاصة، فإنه يمكن لهذه الأخيرة أن تختار إرادياً تحمل تكاليف عالية من خلال عرض منبجات مميزة؛
 - كما يمكن للمنظمة أن تسند كل نشاطاتها التي تعتبر الرائدة فيها من حيث التكاليف إلى أطراف خارجية، وذلك لضمان سيطرتها بالتكاليف؛
 - أن منطق القيمة المضافة يؤدي إلى إهمال العديد من وسائل تحقيق النشاطات، فالقيمة المضافة هي نتية خيار إستراتيجي ولست إستراتيجية في حد ذاتها.

(1) Gérard Garibaldi, op.cit., P.325.

(2) Ibid., PP.325-326.

الفرع الثاني: مكونات سلسلة القيمة

تقوم أداة سلسلة القيمة بتجزئة المنظمة إلى مجتمعات من الأنشطة الإستراتيجية، وهناك مجتمعتان رئيسيتان من الأنشطة بشكل عام هما: أنشطة أساسية وأنشطة داعمة والشكل الموالي يوضح ذلك:



1- الأنشطة الأساسية: حدد (M.Porter) النشاطات الأساسية للمنظمة في خمس مجموعات هي:

1-1- الإمداد الداخلي: وتقتل وظيفية الإمداد في توفير ما يلزم للمنظمة في المكان المناسب و في الوقت المناسب، حيث أن الإمداد يغطي أنشطة: النقل، التخزين، التسليم، وفي المنظمات الإنتاجية يمتد خلفيا إلى مجال التموين ويمتد أماميا إلى مجال التسيير التجاري والتوزيع⁽¹⁾.

ولذلك قسم (M.Porter) الإمداد إلى قسمين: الإمداد الداخلي و الإمداد الخارجي حيث يهتم الإمداد الداخلي بكل أنشطة الاستلام، التخزين، توصيل المدخلات اللازمة لل منتج أي مناولق المواد، المخازن، الرقابة على المخزون وجدولة النقل والمرتجعات إلى الموردين⁽²⁾.

1-2- الإمداد الخارجي: أما الإمداد الخارجي فيتمثل في كل الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي لل منتج إلى العملاء، وشمل: تخزين المنتج ات التامة، مناولق المواد، العمليات الخاصة بالنقل والتسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات⁽³⁾.

(1) Yves Pimor, Logistique, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 2005, P. 3.

(2) Michael Porter, op. cit., P.57.

(3) Idem.

ورغم ارتباط وظيفة الإمداد بالعمليات التشغيلية والإنتاج مباشرة، إلا أنها تمتلك أبعاداً إستراتيجية تؤثر على المسار الإستراتيجي للمنظمة من خلال العديد من النقاط هي (1):

- التكاليف الواجب تخفيضها من خلال العديد من الإستراتيجيات؛

- الارتباط مع التسويق من خلال نقطة خدمة العملاء؛

- التكامل الذي يهدف إلى السيطرة على مصادر التوريد أو المراحل الأمامية للإنتاج؛

- الإعلام الآلي الذي كان السبب الرئيسي في تأسيس إدارة سلسلة العرض (*Supply Chain*).

1-3- الإنتاج: وهو الوظيفة التي تلي الإمداد الداخلي مباشرة، وتتم بتكوير نظام مُنتج داخل المنظمة من خلال

تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تتمثل عملية التحويل في إدارة عمليات التشغيل، تصميم النظم وعمليات التخطيط والرقابة (2). وقد حدد (*M.Porter*) النشاطات الإنتاجية في: التشغيل، التغليف، التجميع، الصيانة، المراجعة والرقابة والعمليات المرتبطة بالتركيب القاعدي.

وقد ازدادت أهمية وظيفة الإنتاج في الفكر الإستراتيجي نظراً للعاملين التاليين (3):

- الأهمية المتنامية للجودة (الرقابة على الجودة ثم ضمان الجودة ثم الجودة الشاملة...);

- التغيرات في هياكل الاقتصاديات الصناعية بعد أزمة 1973 التي أظهرت أن الموارد محدودة ولا يجب

هدرها، وأن العرض أصبح يفوق الطلب.

1-4- التسويق والمبيعات: ويحيط التسويق بكل الأنشطة المشتركة في توفير الوسائل التي تمكن المشتري من شراء

منتجات المنظمة وتحفيزه للقيام بذلك، وهذه النشاطات هي: الإشهار، الترقية، قوة البيع، اختيار حلقات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار... وتتمثل نشاطات هذه الوظيفة في الدعم التجاري والتسييري والاستجابة الإستراتيجية، أما وضعيتها التنظيمية فهي متصلة مباشرة بوحدات النشاط الإستراتيجية من خلال وظيفة التسويق والإدارة العامة (4).

1-5- الخدمات: وهي كل النشاطات المشتركة في توفير الخدمات المتعلقة بالحفاظ على قيمة المنتج، مثل: التركيب

القاعدي، الإصلاح، التلويح، توفير قطع الغيار وتكييف أو تعديل المنتج (5).

2- أنشطة الدعم: وقد حدد (*M.Porter*) أنشطة داعمة للأنشطة الأساسية حتى تتمكن من أداء وظائفها بشكل

فعال وهذه الأنشطة هي:

(1) Yves Pimor, op, cit, PP.612-638.

(2) الوداد. بيغا وراكش كي. سارن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المريخ، الرياض، ط 1، 1999، ص 26.

(3) François Blondel, Gestion de la production, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 2005, PP.27-28.

(4) Jean- Jaques Lambin et Ruben Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Paris, 5^{ème} éd, 2002, PP. 3-4.

(5) Michael Porter, op.cit., P.57.

1-2- التموين: ويثقل كل وظائف شراء وسائل الإنتاج المستخدة في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، و تهدف وظيفتها التموين إلى وضع المدخلات الضرورية تحت تصرف المنظمة وذلك في الوقت المحدد و لأفضل الشروط، لذلك فإن هذه الوظيفة تخصص بصورة أساسية بثلاثة محاور هي (1):

- الحصول على أفضل أسعار للشراء؛

- الحصول على أفضل جودة للمشتريات؛

- توفير المخزلات في الآجال المحددة.

2-2- التطوير التكنولوجي: إن كل النشاطات المنتجة للقيمة تحتوي على تكنولوجي ويتعلق الأمر بالمعرفة العلمية والإجراءات والتقنيات المستخدمة في فرق المعالجة والتحويل، و تتنوع تشكيلة التكنولوجيا المستخدمة في معظم المنظمات مثل: التكنولوجيا المستخدمة في إعداد الوثائق، نقل السلع والمواد، و التكنولوجيا المهتخدمة في العمليات التشغيلية (2)، ويرى (M.Porter) أن مفهوم التطوير التكنولوجي أوسع من مفهوم البحث والتطوير، ذلك لأن التطوير التكنولوجي يتدخل بشكل كبير في إدارة الهندسة، وفي فرق التطوير، لذلك فهو يتواجد في العديد من أجزاء المنظمة وحيثما اسدعت النشاطات المنتجة للقيمة، بينما يتواجد البحث والتطوير في وحدة تنظيمية واحدة ومحددة.

2-3- إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى ضمان التلاؤم بين احتياجات أفراد المنظمة وأجورهم، وهذا التلاؤم كمي من حيث عدد الأفراد وكيفي من حيث نوعية الكفاءات، فهذه الوظيفة ضمن للمنظمة: الحصول، تطوير، تنمية وتحريك الكفاءات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية (3)، وهي تساهم بشكل واضح وأساسي في إنتاج القيمة .

2-4- الهيكلة القاعدية للمنظمة: وتتكون الهيكلة القاعدية للمنظمة من عدد من النشاطات التي تحتوي: الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، المهام القانونية، العلاقات الخارجية وإدارة الجودة، و على خلاف نشاطات الدعم الأخرى فإن هذه الأخيرة ترافق كل سلسلة القيمة من البداية إلى النهاية ولا تخص نشاطات محددة بعينها، وهي عادة ما تكون مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، و تعتبر النشاطات الإدارية في مركز نشاطات الهيكلة القاعدية وذلك لما توفره عملية الإدارة و التنسيق من تنسيق وتكامل وتعاون بين الأفراد والجهود في مختلف الوظائف والنشاطات لبلوغ الأهداف المسطرة، وتقتل أهم الأدوار الأساسية للإدارة في (4):

- الدور المعطي؛

- الدور المتعلق بالعلاقات بين الأشخاص؛

- الدور المعلوماتي؛

- الدور القيادي والرقابي.

(1) Samuel Josien et Sophoe Landrieux- Kartochian, Organisation et management de l'entreprise, Gualino Editeur, Paris, 2008, P.110.

(2) Michael Porter, op.cit., P.59.

(3) Samuel Josien et Al, op.cit., P.157.

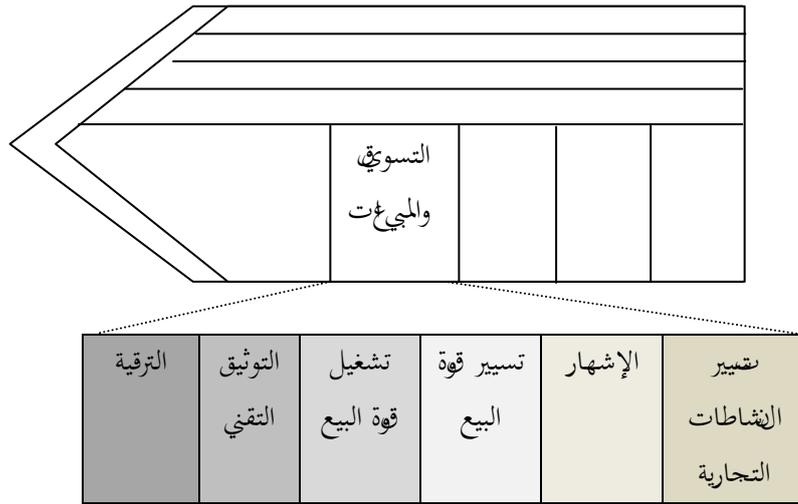
(4) دافيد راشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، نجهم رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص.171.

الفرع الثالث: أنواع سلسلة القيمة

وحتى يكون التحليل أدق و أشمل تقسم سلسلة القيمة إلى قسمين هما: سلسلة القيمة الداخلية و سلسلة القيمة الخارجية.

1- سلسلة القيمة الداخلية: وتعلق بالنشاطات الخاصة بالمنظمة دون إشراك النشاطات الخارجية التي تمارسها بعض الأطراف التي لا تنتمي للمنظمة، و لفهم أفضل لآليات عمل المنظمة يبقى تقسيم النشاطات إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة تقسيما عاما لا يفي فعليا بالغرض المطلوب المتمثل في تحديد مصادر القوة والتميز و مصادر الضعف⁽¹⁾، حيث يجب تقسيم كل نشاط إلى نشاطات فرعية كلما اقتضى الأمر ذلك حتى تحصل المنظمة على مجموعة نشاطات فرعية منتجة للقيمة ومختلفة عن بعضها البعض. والشكل الهوائي يوضح الفكرة:

الشكل رقم (13): سلسلة القيمة الداخلية



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit., P.65.

2- سلسلة القيمة الخارجية: وتقتل سلسلة القيمة الخارجية في كل النشاطات التي تخص المنظمة وفي الوقت ذاته مشترك مع شركاء أماميا وخلفيا، والهدف من تشكيلها هو أخذ الأطراف الفاعلة للمحيط والمؤثرة على المنظمة و على سلسلة القيمة الداخلية في عين الاعتبار⁽²⁾، وهذه الأطراف هي:

- الموردون؛

- قنوات التوزيع؛

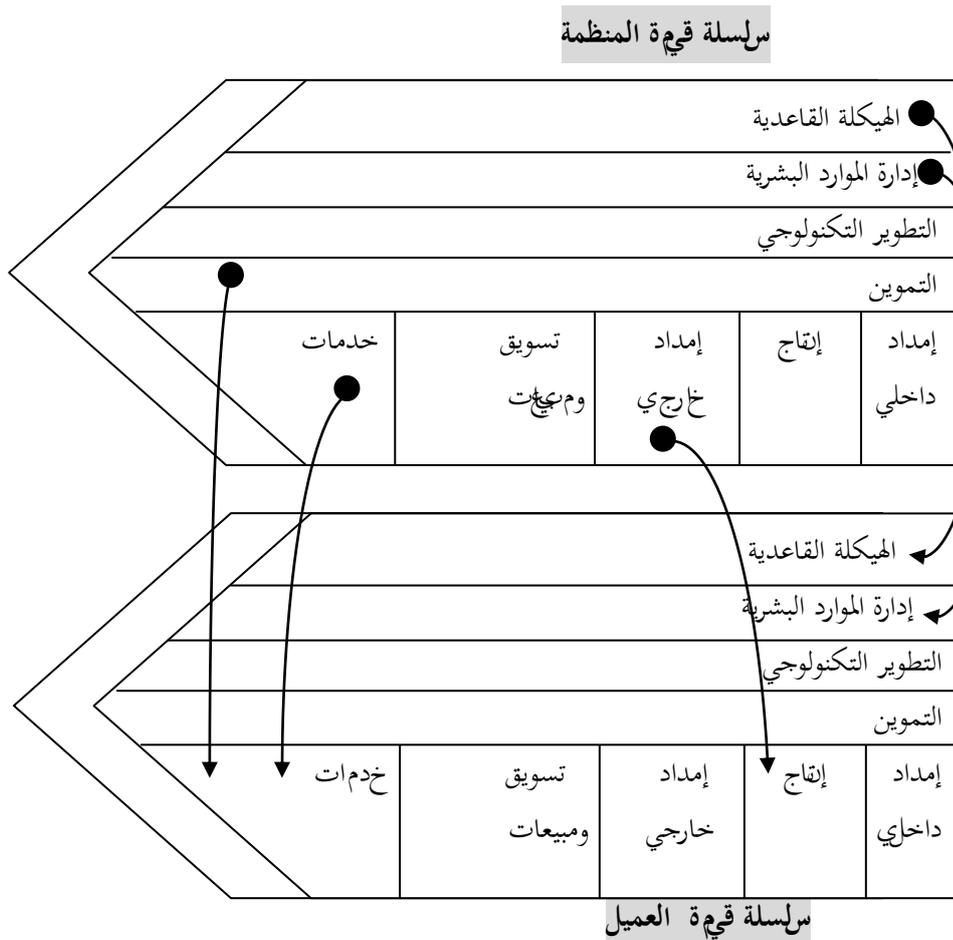
(1) Michael Porter, op.cit., P.63.

(2) Gérard Garibaldi, op.cit., P.333.

- الأجزاء السوقية.

وللفعل فإن سلسلة القيمة الخارجية تسمح بتحديد الروابط الموجودة بين الأطراف الفاعلة داخل الفرع فيما يتعلق بالنشاطات: موردون- منظمة- توزيع- عملاء⁽¹⁾.
والشكل الموالي يوضح هذا النوع من سلاسل القيمة:

الشكل رقم (14): سلسلة القيمة الخارجية



Source : Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, Edition d'organisation, Paris, 3^{ème} éd, 2002., P.335.

⁽¹⁾ Ibid., P.334.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة وبعض المصغرات

تتفاعل سلسلة القيمة مع العديد من المتغيرات والقوى الداخلية والخارجية نذكر أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: سلسلة القيمة والزمن

لقد أصبح مفهوم الزمن يكتسي بعدا إستراتيجيا في بيئات الأعمال، وذلك راجع إلى ديناميكية المنافسة في هذا العصر، ولكن الملاحظ أن هذا المفهوم لم يجرح إلى يومنا هذا ضمن أي أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي، فالقوة تعني أيضا التحكم في الوقت، وهذا يعني أن الزمن قد يكون مصدرا أساسيا للميزة التنافسية الكلية، ويمكن إدراج عامل الزمن في تحليل الميزة التنافسية من خلال مدخلين هما⁽¹⁾:

- 1- المدخل الأول: ويتعلق بصياغة سلسلة القيمة المستقبلية التي تأخذ بعين الاعتبار تغير سيورة كل نشاط من نشاطات المنظمة، وذلك من خلال بعض طرق التنبؤ مثل طريقة *PERT** التي تؤدي إلى أمثلة تطبيقية المشاريع.
- 2- المدخل الثاني: ويتعلق بالتحديد الدقيق لآليات وسيورات تطبيق عوامل النجاح الأساسية المتحصل عليها بعد عملية التجزئة الإستراتيجية، والمشكل المطروح هو معرفة كيفية ممارسة السيطرة أفضل من المنافسين، والذي يمكن حله بتطبيق دراسات وتحليل المقارنة المرجعية.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة والتكنولوجيا

إن المدخل الأساسي لفهم دور التكنولوجيا في سلسلة القيمة والتكنولوجية هو اعتبار المنظمة مجموعا من النشاطات ومجموعا من التكنولوجيات، فالتكنولوجيا عنصر متضمن في جميع الأنشطة المنتجة للقيمة، والتطوير التكنولوجي يؤثر تأثيرا مباشرا وجوهريا على كل النشاطات الممارسة ويمتد تأثيره إلى المنافسين وكل قوى التنافس⁽²⁾، والشكل الموالي يوضح دور التكنولوجيا المطبقة في سلسلة قيمة المنظمة:

(1) Ibid. , P.341.

* PERT : Programm Evaluation and Review Technic : برنامج التقييم والمتابعة التقنية

(2) Michael Porter, op.cit., P.205.

الشكل رقم (15): التكنولوجيا المطبقة في سلسلة قيمة المنظمة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, op.cit., P.206.

الفرع الثالث: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

تعتبر سلسلة القيمة أداة من أدوات التحليل الداخلي للمنظمة الذي يهدف إلى التحديد الدقيق لجوانب القوة وجوانب الضعف الإستراتيجية، بمعنى أن التحليل الداخلي يقدم قائمة طويلة من الموارد والإمكانات التي قد تصبح غير مجدية في تكوين الإستراتيجية، والمقصود بجوانب القوة هو عوامل تميز وتفوق المنظمة على منافسيها، فهي أكثر بكثير من مجرد ما تستطيع المنظمة القيام به، وهي تعبر عما تستطيع القيام به بشكل فائق مقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، أما المقصود بجوانب الضعف فهو ما تؤديه المنظمة بشكل سيء أو ما تفتقر إلى الطاقة اللازمة لأدائه بشكل جيد في الوقت الذي يتوافر عليها المنافسون⁽¹⁾.

فلسفة القيمة تهدف إلى تحديد مصادر المزايا التنافسية لتقويتها ومصادر العيوب التنافسية وتصحيحها وذلك من خلال تحديد الأنشطة سواء كانت أساسية أو داعمة والأنشطة الفرعية لها، وتحديد آليات تراكم القيمة من خلال تسلسل عمل هذه النشاطات، إضافة إلى تحديد أسباب اندثار وتهدم القيمة لاستدراكها.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 94-95.

المبحث الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية في محيط حركي

إن أول ما يصادف المنظمات التي حققت مزايا تنافسيّة هو مشكل استمراريتها من حيث الوقت الذي ستدوم فيه وجهود الحفاظ عليها.

وهو ما يحلّول هذا المبحث توضيحه في النقاط التالية:

المطلب الأول: تآكل المزايا التنافسيّة

المطلب الثاني: استمرار الميزة التنافسية

المطلب الثالث: ترسيخ المزايا التنافسية

المطلب الأول: تآكل المزايا التنافسيّة

تواجه العديد من المنظمات بما فيها قائد القطاع مشكل انخفاض المردودية أدنى من معدل القطاع، والسبب الرئيس وراء ذلك هو تآكل مزاياها وتراجع قدراتها التنافسيّة لأسباب عديدة أهمها: المنافسة الفائقة، تغيير المعطيات والقواعد التنافسية، ودخول منافسين جدد.

الفرع الأول: المنافسة الفائقة داخل القطاع

لقد حمل العقد الأخير من القرن الماضي، الكثير من المفاهيم والأساليب الجديدة التي جعلت العديد من المنظمات يتصرف بشكّل عدواني نظرا لما يمتلكه من قدرات على مواجهة المنافسين (نظام الجودة الشاملة، نظام الوقت المحدد...) الأمر الذي يؤدي حتما إلى تآكل مزايا الطرف الأضعف في المنافسة، وحسب الباحث (D'aveni) عام 1995 فإن⁽¹⁾:

- 1 - المصادر التقليدية للميزة التنافسية لم تعد قادرة على الاستمرار طويلا في الاقتصاد المعاصر، فهي تتراجع بسرعة وهي عادة ما تدمر من طرف المنظمة التي أسستها وذلك لاستبدالها بأخرى جديدة جذريا.
 - 2 - المنافسة موجودة منذ زمن طويل، والفيوقات مقارنة بالماضي واضحة من حيث الشدة وسرعة التآكل، فدورة حياة المنتج مثلا كانت أطول في الماضي.
 - 3 - معظم القطاعات تعاني من المنافسة الشديدة على مستوى الأسعار والجودة. تأثرت بهذه المنافسة الشديدة على مستوى الأسعار والجودة.
 - 4 - المنافسة الشديدة لا تفرض حاليّا على التكنولوجيا العالية فقط (High-Tech)، بل تتجاوزها إلى قطاعات أخرى، كالمواد الغذائية، الخدمات المالية وغيرها.
- ومن أهم أساليب ظاهرة تآكل المزايا التنافسيّة على العموم ما يلي⁽²⁾:

(1) Giorgio Pellicelli, op, cit, PP.259-260.

(2) Ibid., P.260.

- التقدم التكنولوجي المتواصل؛

- المنافسة العالمية؛

- الطلب الذي ينمو ثم يختفي بسرعة في العديد من القطاعات؛

- إعادة الهيكلة والتحويل للعديد من المنظمات التي تغير كنتيجة لذلك قدراتها وطرق منافستها؛

- خصوصية العديد من القطاعات التي كانت سابقا تابعة للدول والحلومات.

ولذلك ما سبق فإن الكثير من المنظمات بدأ يقتنع بأنه لا توجد ميزة تنافسية دائمة وأن الحل هو هدمها

وليس الدفاع عنها.

الفرع الثاني: تغيير القواعد التنافسية

تستطيع المنظمات من خلال إستراتيجياتها تعديل قواعد اللعبة التنافسية التي تعود المسيرين على إنتاج مزايا جديدة من خلالها، والأمر هنا يتطرق بمفهوم الاستبدال الذي يعني إحلال نموذج أعمال جديد محل آخر قدس أي هجرة القيمة من نموذج للآخر.

وعموما فتهديد الاستبدال يبدو ضعيفا في المرحلة الأولى، والمنظمة الجديدة لا تمثل تهديدا للمنظمات الموجودة في القطاع لأنها تقدم أداء أقل من أداء المنافسين، ومع ذلك فإنه يتعين على منظمات القطاع امتلاك قدرات لا تمتلكها ولا تستطيع امتلاكها المنظمات الداخلة حديثا خاصة في الأجل القصير وفي ظل عدم وضوح نموج تطور القطاع⁽¹⁾.

وعموما تعتمد تهديدات الاستبدال التي حددها (M.Porter) عام 1985 على ثلاث عوامل أساسية هي⁽²⁾:

- مقارنة الفرق بين قيمة وسعر المنتج الجليل مع قيمة وسعر منتج القطاع؛

- تكاليف التحول* المفروضة بسبب تبني المنتج الجليل؛

- الاستعداد النسبي لتغيير المنتج من طرف العميل.

الفرع الثالث: منافسون جدد من سوق قريب

ويمكن للمزايا التنافسية أن تتآكل نتيجة لتدفق منافسين جدد من قطاعات أخرى حيث يقومون بتحويل موارد وقدرات سوق قريب إلى السوق المستهدف.

ويجسب التطور التكنولوجي والتحسين عاملين أساسيين في إضعاف المزايا التنافسية للعديد من المنظمات، ففي نهاية التسعينيات قامت مؤسسة ألعاب الأطفال (Lego) بدخول مجال ألبسة الأطفال بنجاح بسعر مرتفع، واستغلت علامتها التجارية أكثر مما استغلت عوائق الدخول للقطاع التي كانت ضعيفة آنذاك ولكن النجاح لم يدم طويلا لتخلى في الأخير عن خط ألبسة الأطفال⁽³⁾.

(1) Michael Porter, op.cit., PP.329-333.

(2) Ibid., P.334.

(3) Giorgio Pellicelli, op.cit., PP.247-248.

* تحول العملاء للمنتجات البديلة.

فإذا كان المنافسون الجدد على علم كاف بقواعد اللعبة التنافسية داخل القطاع مع امتلاكهم لموارد وكفاءات مميزة، فإن النجاح في القطاع الجديد أمر ممكن، وهم بذلك سيشكلون خطراً كبيراً على المنافسين الموجودين ومزاياهم التنافسية.

المطلب الثاني: استمرار الميزة التنافسية

قد يبدو للوهلة الأولى أن الحفاظ على الميزة التنافسية قد أصبح ضرباً من المستحيل أو دون فائدة في ظل تطور آليات تآكل المزايا التنافسية وتعدددها، إلا أن تدهور الميزة يبقى أمراً نسبياً بالنسبة للعديد من الشركات، المنظمات، والقطاعات، لذلك فإنه من واجب كل منظمة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط، وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع، وأهم ما يمكن فعله لأجل ذلك ما يلي:

الفرع الأول: عوائق التقليد

تحقق المنظمات المملوكة لمزايا تنافسية أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيم العالية التي تهيئ لها فرص إنتاج القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غايتهم، وربما يحققون أرباحاً أعلى من أرباح المنظمة، والإشكالية بالنسبة للمنظمة ست تكون: كم من الوقت سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليد ميزتها⁽¹⁾، وكلما كان ذلك أسرع، كانت الميزة أقل استمراراً، وتجدد الإشارة هنا إلى أن أي كفاءة محورية يمكن تقليدها مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصنة من طرف المنظمة، لذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت ليس إلا، فكلما طالت المدة اللازمة للتقليد، زادت فرص المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى العملاء، وزادت فرصها في تحسين وتطوير كفاءاتها المحورية لم يزيد الأمر صعوبة بالنسبة للمنافسين، ويمكن للمنافسين تقليد⁽²⁾:

1- موارد المنظمة: المادية متفردة القيمة وهي سهلة التقليد، والمعنوية التي تعتبر صعبة المحاكاة (العلامة، الاسم التجاري الذي يقترن بالجودة العالية...).

2- القدرات: وتقليدها أكثر صعوبة من تقليد الموارد وذلك لكونها غير مرئية، وهي تعبر عن أساليب وطرق يصعب فهمها وتحليلها وبالتالي محاكاتها حتى ولو تم استقطاب أفراد من المنظمة للعمل في المنظمات المنافسة، وذلك لأن قدرات المنظمة علوية عن محصلة تفاعل عدد كبير من الأفراد والخبرات داخل بيئة تنظيمية خاصة، والأكد أنه لا يمكن للأفراد الإحاطة التامة بكل جزئيات النظام الداخلي للمنظمة.

الفرع الثاني: المرونة

يتجسد المحدد الرئيس لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمنظمة في أولويتهم التزاماتهم الإستراتيجية، فالرؤى المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها ونشاطاتها، يجعل الاستجابة إلى المفاسسة النشطة أمراً صعباً،

(1) شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 218.

(2) المرجع السابق، ص. 218-221.

وذلك لأن مفهوم المرونة قد يعارض مع مفهوم التخطيط خاصة الإستراتيجي منه (1)، وكمثال على ذلك صلافة قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يكن م رنا من الناحية الإستراتيجية حيث كانت منظمات القطاع (GMC, Ford...) تتبع إستراتيجيات م سقوة من سنة 1945 إلى سنة 1975 التي مثلت منعرجا للطلب الذي تحول إلى طلب على السيارات الصغيرة، و قد واج ه القطاع صعوبة الاستجابة السريعة، مما أدى إلى دخول منافسين جدد من خارج الولايات المتحدة الأمريكية (السيارة اليابانية).

الفرع الثالث: حركية الصناعة

إن المحيط الحركي هو المحيط سريع التغير، لذلك فإن المنظمات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج مثل صناعة الحاسب الشخصي، لذلك فإن المنظمة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد، وفي مجال الحواسيب الشخصية نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقد الماضي، قد ساهمت بدرجة كبيرة في عم ليات التهديد وإرساء معالم بيئة شديدة الاضطراب (2)، ففي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات استحوذت شركة (Appelle) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة مفهوم التجديد الذي تبنته، وفي عام 1982 امتلكت شركة (IBM) زمام المبادرة من خلال تقديمها الحاسب الشخصي الأول، وم ع حلول من تصف الثمانينيات فقدت (IBM) مزاياها لصالح (COMPAQ) التي طرحت حاسبا يرتكز على رقائ (Intel 386)، ثم جاء دور (DELL) التي امثلت أساليب جديدة منخفضة التكلفة لتسليم الحواسيب للمستهلكين، ولم تستطع هذه الأخيرة أيضا المحافظة على ميزتها أمام المنافسة الشديدة.

لذلك فإن حركية الصناعة تجعل مزايا المنظمات محلا للاختبار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمرا واردا في أي لحظة، وقد أشار الباحث (M.Porter) إلى مجموعة محددات تحدد استمرار كل من ميزة التكلفة وميزة العميز. **1- استمرار ميزة التكلفة:** إن ميزة التكلفة لا يمكن أن تؤدي إلى أداء ممتاز إلا إذا استطاعت المنظمة الح فاظ عليها لفترة طويلة من خلال إيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تمنع المنافسين من تقليد المنظمة، وتوجد عدة عوامل مساعدة على استمرار هذه الميزة التنافسية هي (3):

1-1- السلم: حيث يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين و يعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جدا لأنه يتعين على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية.

1-2- الاتصالات المتداخلة: إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمنظمة قد تجر المنافسين إلى اتباع إستراتيجيات التنوع لتحميد أثر هذه الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة زادت استمرارية الميزة.

1-3- الروابط: يتواجه المنظمة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقا كبيرا من خلال الهيكل التنظيمي داخليا و من خلال نبلة العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجيا.

(1) المرجع السابق، ص. 222.

(2) المرجع السابق، ص. 223.

(3) Michael Porter, op.cit., P.143.

1-4- الملكية الخاصة للتعلم: يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فإن المنافسين قد يتحملون أضراراً كبيرة إذا لم

يتمكنوا من اللحاق بالمنظمة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة محافظة على الممتلكات الخاصة بالتعلم لنفسها.

1-5- المقاييس التقديرية لحقوق الملكية: تتعلق حقوق الملكية بمنهج جدي أو بطريقة تكنولوجية جديدة،

حيث أن أصعب ما يواجهه المنافسين هو إعادة صنع منتج جدي أو طريقة إنتاج جديدة إذا كانا محميين بشهادات أو محاطين بالسرية التامة وعموماً فينبغي الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمراراً منها في المنتج، لأن سر الطريقة أسهل للحفظ.

2- استمرار ميزة التمييز: تتوقف استقرارية ميزة التمييز على عاملين أساسيين هما:

- الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء؛

- عدم قدرة المنافسين على تقليدها.

ويوجد دائماً خطر تغيير احتياجات و انتظارات العملاء إضافة إلى خطر لاق المنافسين بالمنظمة و تجاوزهم لها، لذلك فإن استمرار ميزة التمييز مرهون بالوضعية التالية للمنظمة⁽¹⁾:

1 - احتواء ع وامل تفرد المنظمة لعوائق قوية بالنسبة للمنافسين (خصوصية

المعرفة، الاتصالات المتداخلة...).

2 - الحصول على ميزة التمييز بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين.

3 - تنوع مصادر التمييز وهو ما يجعل تقليدها ويضع من زمن استمرارها.

4 - إنتاج تكاليف تحوّل* (تكاليف ثابتة) من خلال التمييز.

المطلب الثالث: ترسيخ المزايا التنافسية

يتطلب ترسيخ المزايا التنافسية من طرف المنظمات السعي المستمر لتنميتها من خلال العديد من الآليات أهمها: الابتكار، التعلم التنظيمي والمقارنة المرجعية.

الفرع الأول: الابتكار

يفرض منطلق البقاء في سوق تنافسية على المنظمات ضرورة تنمية مزاياها التنافسية وترسيخها، خاصة إذا كانت دورة حياة المنتج طويلة نسبياً وهو ما يؤدي إلى طول دورة حياة الميزة، وتعتبر كل الأساليب المستخدمة لذلك محصلة حتمية لعملية الابتكار التي تتمثل أهم أسبابها المرتبطة بنجاح الميزة فيما يلي⁽²⁾:

1 ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث يؤدي التغيير التكنولوجي إلى إنتاج فرص جديدة في مجالات كثيرة أهمها:

تصميم المنتج، طرق التصويق، الإنتاج، التسليم، الخدمات المقدمة للعميل...

(1) Ibid., P.194.

* يرتبط التحوّل بطريقة استعمال العميل للمنتج والتي تجعل ولاء أكبر كلما كان المنتج أكثر تميزاً.

(2) نيل مرسى خلوي، مرجع سابق، ص 98-99.

2- تغير الحاجات الاستهلاكية: حيث أن قديم المستهلكين بتنمية حاجات جديدة لهم أو تغيير أولويات حاجاتهم يجر المنظمة إلى إحداث تغييرات في منتجاتها، وه و ما يؤدي إلى تطوير مزاياها أو تغييرها.

3- ظهور جزء سوقي جديد: بتوز فرص إنتاج مزايا تفسية جديدة إذا ظهر جزء سوقي جديد في الصناعة، أو ظهرت طرق جديدة له يكلة الأجزاء السوقية الحالية، و الهدف لا يقتصر على الوصول لأجزاء سوقية جديدة من المنافسين، وإنما إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خطوط الإنتاج أو طرق جديدة للوصول إلى تجزئة سوقية فعالة بتيح إمكانية التركيز على شريحة معينة بنجاح.

4- تغير المدخلات: تتأثر الهزة التنافسية عادة بالمدخلات التي تتحرك باستمرار على محور ال وفرة/ الندرة، وهو ما يؤثر على تكاليفها المطلقة أو النسبية، ومن هذه المدخلات: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصال، المعلومات، الآلات، الدعاية...

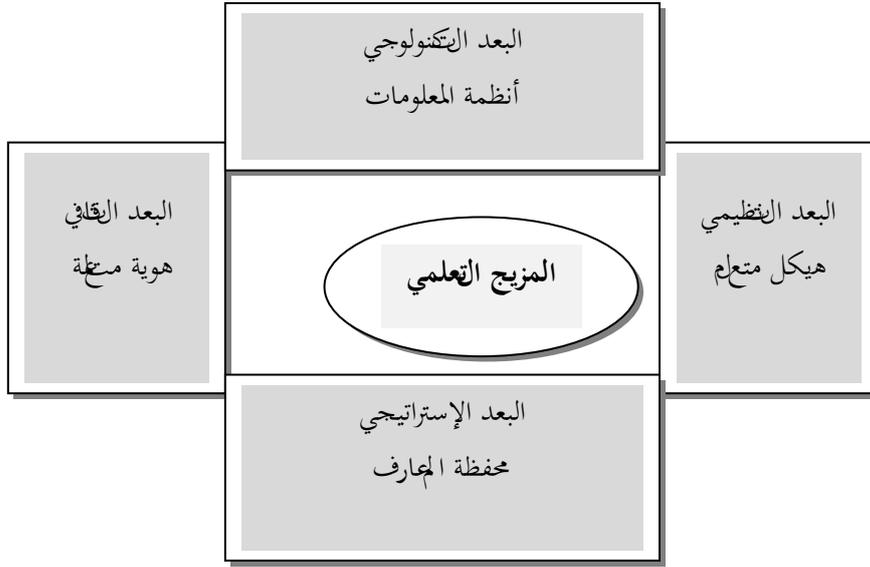
5- تغير القيود الحكومية: فلقبود الحكومية المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قي ود الدخول للأسواق، ح واجز التجارة وغيرها، كلها تؤثر على المزايا التنافسية للمؤسسات التي يجب أن تطورها بما لا يتعارض مع هذا القيود.

الفرع الثاني: التعلّم التنظيمي

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالكفاءات المحورية والقدرات الخاصة بالمنظمات إلى ظهور مقاربة جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة سواء بالنسبة للمنظمات أو الدول، وأهم نتائج هذه المقاربة ظهور مفهوم جديد في مجال الإدارة يعرف بالتعلّم التنظيمي، حيث أن هدف المنظمات الساعية للعلم هو تحقيق مزايا تنافسية متفردة وصعبة التقليد من طرف المنافسين لأن الأمر يتعلق بعناصر معنوية وليست مادية.

وتتميز المنظمة الساعية للتعلّم بفعاليتها على مستوى إدارة المعرفة، أي القدرة الجماعية على تبادل المعارف والخبرات بين أعضائها على أسس صريحة ونظامية للحصول على معارف أخرى جديدة، و حل المشاكل التي تواجههم، لذلك فالأمر بتطلب من الإدارة تسيير الأبعاد المختلفة للمزيج التعلّمي والمتمثلة في: البعد التكنولوجي، البعد الثقافي، البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي، كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): المزيج التعلّمي



Source : Bertrand Moingeon, Le Learning Mix, L'art du management 3, Dunod, Paris, 2005, P.406.

1- البعد التكنولوجي: أنظمة المعلومات

إن هذا البعد من المزيج التعلّمي هو الأكثر ملموسية، وقد استقطب اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة التي قام معظمها بتخصيص موارد معتبرة لتطبيق أنظمة معلومات فعالة كقيلة بتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبالقدر المناسب، وقد سمحت التطورات التكنولوجية الحديثة بغزو واسع لقدرات المعالجة والتخزين، إضافة إلى إمكانيات الاتصال بين الأطراف الفاعلة وقد قدم (Hansen, Nohira et Tierney) عام 1999 إستراتيجيتين جديدتين هم: إستراتيجية التشفير وإستراتيجيتي التشخيص، حيث يثرون نظام المعلومات في الأولى في مركز إدارة المعرفة والرهان الرئيسي لهذه الإستراتيجيتي هو كيفية تحديد المعارف، ترميزها وإتاحتها للاستعمال، أما الإستراتيجية الثانية فيكون فيها نظام المعلومات أقل أهمية والرهان الرئيسي لها هو املاك هياكل وأنماط تشغيل مساعدة على تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة⁽¹⁾.

2- البعد التنظيمي: هيكل متعلم

وتقوم البعد التنظيمي بتطبيق وتشغيل هيكل متعلم لم أي إيجاد أنماط تشغيل تسمح بإنتاج وتقسام المعرفة، حيث تكون إدارة المعرفة هي سبب وجود المنظمة، وتمثل خصائص الهيكل المتعلم فيما يلي⁽²⁾:

- التشغيل العرّضي للفرق داخل المشروع؛

(1) Bertrand Moingeon, Le Learning Mix : un modèle pour l'entreprise apprenante, L'Art du management 3, Groupe HEC, Paris, Dunod, 2005, P.407.

(2) Ibid., PP. 407-408.

- القليل من المستويات التنظيمية (هيكل مسطح)؛
- عدد قليل من الإجراءات الرسمية (درجة رسمية معنوية)؛
- اتحاد وتعاون مع الأعضاء المنتظمين في شكل شبكة؛
- وجود مجمع للتطبيق.

ويكون الهدف الرئيسي للهيكل المتعلم هو توفير الآليات المناسبة لإدارة المعرفة.

3- البعد الإستراتيجي: تسيير محفظة المعارف

ويخفى هذا البعد بتحديد محفظة المعرفة التي تملكون من المعارف المحصلة من طرف المنظمة في ال وقت الحالي (الثروة المعرفية)، و تلك الممكّن تحصيلها من خلال تحريك القدرات باتجاه تعلمها، و يجب أن يكون تسيير المعارف محققاً بواسطة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، حيث يسمح الاستكشاف بالحصول على المعارف الجديدة بينما يسمح الاستغلال بالتركيز على الثروة المحصلة واستثمارها⁽¹⁾.

ويمكن أن يتحقق إنتاج معارف بتقنية جديدة من خلال: تنسيق العلوم و المعارف العلمية المتاحة، مع المكاملة مع المعارف الخارجية.

4- البعد الثقافي: تطوير هوية متعلّمة

وهذا البعد هو أصعب بعد يمكن التحكم فيه ، فدراسة هوية المنظمة تهم بكل ما يجعلها خاصة ومختلفة عن بقية المنظمات، وهو ما يتطلب تحديد: التطبيقات الإدارية، أنماط السلوك المتبنى من طرف الأفراد، المجموع الكلي للإنتاج بللقيمة الرمزية، تفسير الهوية يعنى تحديد القيم، وتحديد أنظمة التعديل والاكتساب، و المتفحص لتطبيقات السلوك داخل المنظمة المتعلّمة يلاحظ وجود⁽²⁾:

- أدوات التحفيز للتعلم والتطوير؛
- التناسب في تقاسم المعارف؛
- القدرة على تحقيق التعلم المزدوج (الاستغلالي + الاستكشافي)؛
- قدرة الأفراد على حمل نظرة حرجة عن أنفسهم وتحديد حصص المسؤولية لكل حالة؛
- مستوى عالي من الثقة المتبادلة حول تقاسم المعرفة؛
- القدرة الجماعية على معالجة المشاكل بطريقة مبتكرة؛
- الحق في الخطأ وتوفير جو من الأمان النفسي.

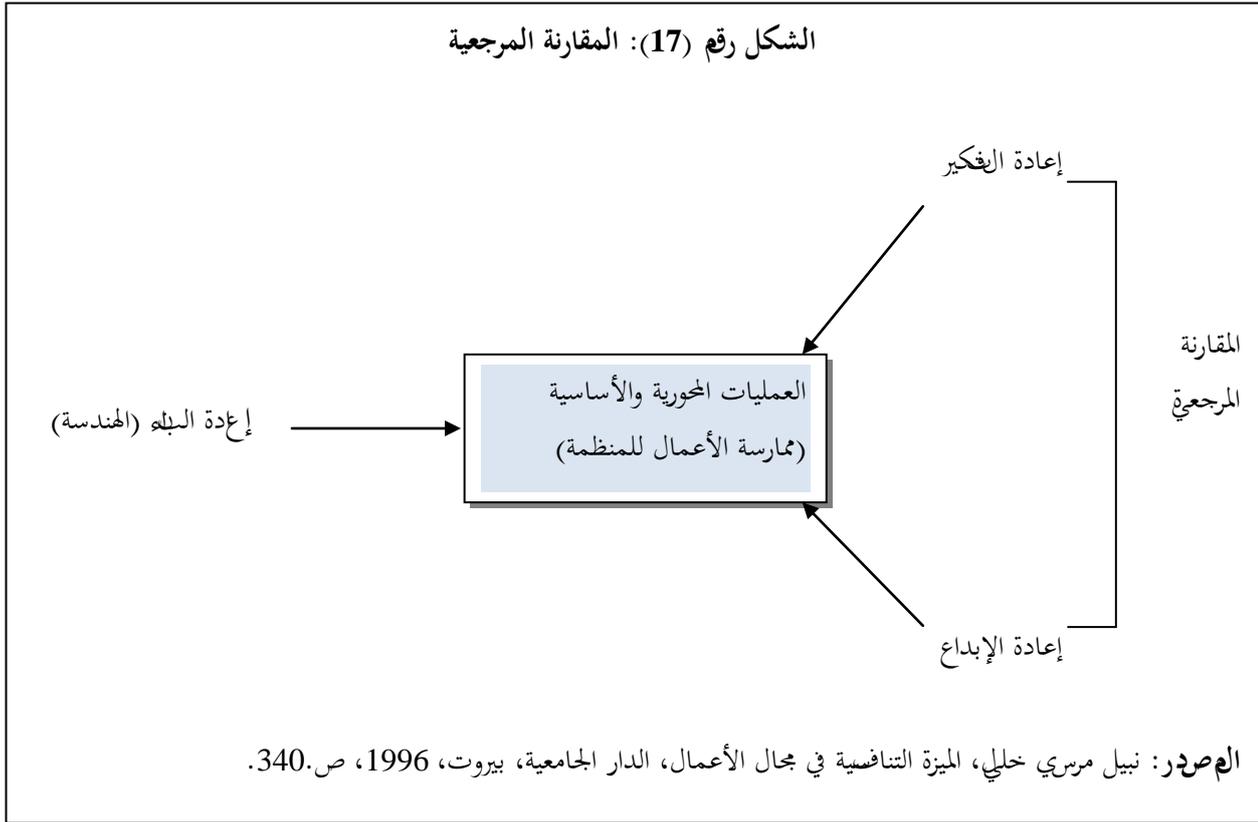
الفرع الثالث: المقارنة المرجعية

لا يمكن للمنظمات تحليل مزاياها التنافسية بمعزل عن ما يحدث في محيطها و بالتحديد داخل القطاع، إذ أن أهم عنصر سيروية ترسيخ المزايا هو معرفت موقع المنظمة مقارنة بمنافسيها وبالتحديد مع المنافس

(1) Ibid., PP.408-409.

(2) Ibid., P.409.

الأول، وأفضل وسيلة للقيام بذلك هي استخدام المقارنة المرجعية (*Benchmarking*) التي تم بـك عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز من خلال تحديد مرجع لتلك الممارسات وغالبا ما يكون ذلك المرجع هو المنافس الأفضل تموقعا في السوق⁽¹⁾.
فالمقارنة المرجعية هي أداة في غاية الأهمية لإعادة هندسة المنظمات بغرض تطوير أو تغيير مزاياها التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:



وتتم عملية المقارنة المرجعية بمراحل ضرورية هي⁽²⁾:

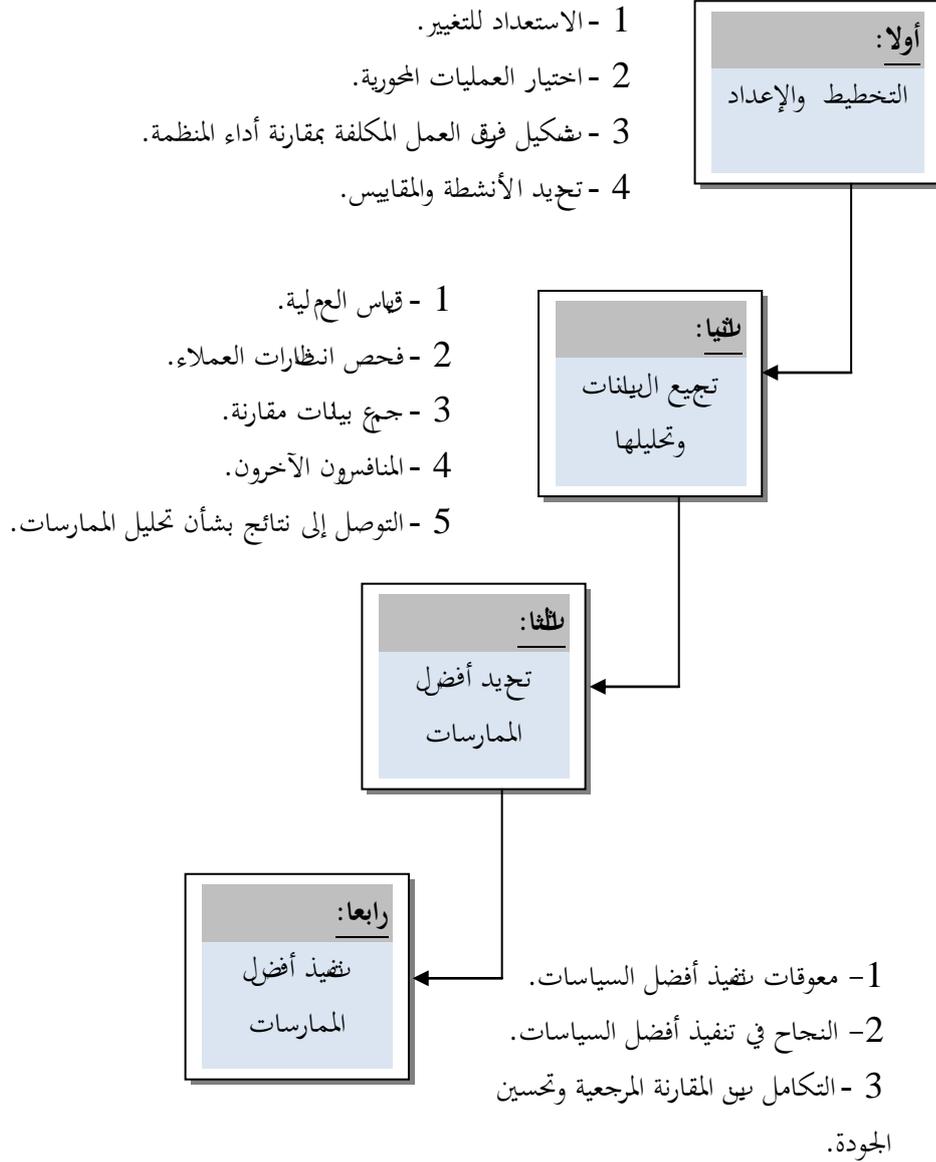
- 1- **التخطيط والإعداد:** فقبل أن تقوم المنظمة بمقارنة أدائها مع أداء المنظمات الأخرى، يجب أن تفهم ممارساتها أولاً ثم تقيس مستوى أدائها ثانياً.
- 2- **تجميع وتحليل البيانات:** وفي مرحلة ثانية يجب على المنظمة تجميع كافة البيانات والمعطيات المتعلقة بأداء المنافسين وانتظارات العملاء، وتحليل تلك البيانات ومعالجتها للحصول على معلومات مساعدة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 3- **تحديد أفضل الممارسات:** وبعد الحصول على المعلومات الملائمة يتم تحديد أفضل الممارسات بشأن عمليات ونشاطات المنظمة.

(1) نبيل مرسي خلي، 1996، مرجع سابق، ص. 339.

(2) المرجع السابق، ص. 340-345.

4- تنفيذ أفضل الممارسات: وفي هذه المرحلة تنفذ القرارات المتخذة بشأن الممارسات الواجب القيام بها من طرف المنظمة لتحقيق أداء يرقى إلى مستوى أداء أفضل المنافسين أو أفضل الفترات وربما يفوقه. ويمكن تلخيص مراحل المقارنة المرجعية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): مراحل المقارنة المرجعية



المصدر: نيل مرسري خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1996، مرجع سابق، ص.342.

خلاصة الفصل الأول:

لقد أصبحت الميزة التنافسية تمثل أكث الإراتيجيات المعاصرة أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال ال لمهملة في بيئات معقدة وحركية، حيث يحتاج بناؤها إلى تجنيد كبير للقدرات المادية والمعنوية بشكل خاص وتتوقف خاصرية استمراريتها على مداخل تحقيقها وطرق الحفاظ عليها من التآكل والزوال في ظل المنافسة القوية الدائرة في الحقل التنافسي وذلك من خلال بناء وتقوية عوائق الدخول والتقليد، امتلاك الم رونة اللازمة دون التعارض مع التخطيط الاستراتيجي ومسايرة حركية الصناعة التي تجعل المزايا التنافسية محلا للاختبار طوال الوقت.