

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

بالخروبة

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :
مصادرها، تنميتها و تطويرها

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير

تحت اشراف الدكتور
عيسى يحة

من إعداد الطالب:

عمار بوشناف

لجنة المناقشة:

أ. أوكيل محمد السعيد: أستاذ التعليم العالي.....رئيسا

د. يحة عيسى: أستاذ محاضر.....مقرراً

د. الداوي الشيخ: أستاذ محاضر.....عضواً

د. عبد الله علي: أستاذ محاضر.....عضواً

أ. عبد الوهاب سويسي: أستاذ مكلف بالدروس.. عضواً

سنة 2002

الفهرس

| | |
|----|--|
| أ | المقدمة العامة. |
| 1 | الفصل الأول : البيئة و الميزة التنافسية..... |
| 1 |مقدمة |
| 1 |1.I_ تحليل قوى التنافس. |
| 2 |1.1.I_ تهديدات الداخلين الجدد. |
| 3 |2.1.I_ شدة المزاومة. |
| 6 |3.1.I_ تهديدات المنتجات البديلة. |
| 6 |4.1.I_ قوة تفاوض الزبائن. |
| 8 |5.1.I_ قوة تفاوض الموردين. |
| 9 |2.I_ التنافسية. |
| 10 |1.2.I_ تعريفها. |
| 11 |2.2.I_ أنواعها. |
| 12 |3.2.I_ عواملها. |
| 13 |4.2.I_ قياسها. |
| 16 |3.I_ الميزة التنافسية. |
| 16 |1.3.I_ تعريفها. |
| 17 |2.3.I_ أنواعها. |
| 24 |3.3.I_ معايير الحكم على جودتها. |
| 25 |4.3.I_ محدداتها. |
| 27 |خلاصة الفصل الأول. |
| 27 |الفصل الثاني: مصادر الميزة التنافسية. |
| 28 |مقدمة |
| 28 |1.II_ التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية |
| 28 |1.1.II_ الإستراتيجيات العامة للتنافس. |
| 28 |2.1.II_ طرائق التحليل الإستراتيجي. |
| 33 |2.II_ مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية. |

| | |
|-----|---|
| 47 | الموارد الملموسة. 1.2.II |
| 48 | الموارد غير الملموسة. 2.2.II |
| 49 | الكفاءات. 3.2.II |
| 57 | الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية. 3.II |
| 61 | العوامل. 1.3.II |
| 62 | الطلب. 2.3.II |
| 66 | الصناعات التموينية و المتشابهة. 3.3.II |
| 68 | الإستراتيجية، البنية و المزاحمة بين المؤسسات الداخلية. 4.3.II |
| 69 | خلاصة الفصل الثاني. |
| 73 | الفصل الثالث: الميزة التنافسية المستمرة. |
| | مقدمة. |
| 74 | الإبداع التكنولوجي. 1.III |
| 74 | البحث و التطوير. 1.1.III |
| 74 | آثار الإبداع التكنولوجي. 2.1.III |
| 74 | من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية. 3.1.III |
| 77 | الإبداع التنظيمي. 2.III |
| 82 | التعلم التنظيمي. 1.2.III |
| 86 | المرونة. 2.2.III |
| 86 | الإبداع التسويقي. 3.III |
| 90 | الزبون محور العملية التسويقية. 1.3.III |
| 98 | التموقع و التجزئة. 2.3.III |
| 98 | التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة. 3.3.III |
| 102 | خلاصة الفصل الثالث. |
| 105 | الخاتمة. |
| 107 | قائمة الأشكال. |
| | قائمة الجداول. |
| 108 | قائمة المراجع. |

110

111

112

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل
إلى والديّ العزيزين
و إلى كل أفراد عائلتي
دون أن أنسى زملائي الذين قضيت برفقتهم أجمل
سنوات الدراسة الجامعية.

التشكرات

أتوجه بالشكر الجزيل إىالدكتور المشرف
عيسى يحه على النصائح التي أسداها، و
التوجيهات التي قدمها
طوال مدة البحث.

كما أشكر كل الأصدقاء الذين قدموا لي يد
المساعدة. و أتمنى لهم النجاح و التوفيق في أعمالهم

المقدمة العامة

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة:

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية و التي من بين ما تعنيه، شمولية السوق التي تعتمد على ما يلي:

- «1) أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في كل أنحاء العالم في وقت معين، و ذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة، [و الكميات التي تتيحها نظم النقل]؛
- 2) الاتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، يؤدي بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، [و بالتالي أفق السلوك المتوقع]؛
- 3) تحرير المبادلات الدولية، يؤدي إلى وجود عرض عالمي للمنتجات [كاف]؛
- 4) سمح تقليص الحواجز التجارية، بإنشاء معايير دولية تشجع على الاندماج الاقتصادي [أكثر فأكثر]»⁽¹⁾.

و من ثمة تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة طرائق تسييرها؛ قصد التكيف مع البيئة التنافسية التي تتميز بـ:

- 1) الاعتماد على التكنولوجيات الجديدة؛
- 2) ظهور كم هائل من المنتجات الجديدة؛
- 3) وجود المؤسسات الساعية نحو التعلم و المنتجة للمعرفة؛
- 4) إدارة الجودة الشاملة؛
- 5) تزايد معدلات الابتكار و التغيير التكنولوجي؛
- 6) المنافسة الحادة.

و تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاءها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين

⁽¹⁾ J. LIOUVILLE et C. NANOPOULOS, «Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global» in, revue gestion 2000, N°2, MARS-AVRIL, 1998, pp. 32-33.

و النمو في السوق.

و تبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة -أي يتم استغلالها على المدى القصير- لا تمكّن من إحداث النمو و التطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية؛ حتى يتم تحقيق الهدفين الآتيين:

(1) وفاء الزبائن الدائم للعلامة؛

(2) تحقيق الريادة في ميدان النشاط.

و قصد تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديلات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها، حيث أوضحت الإحصائيات أنه إلى غاية «1986 كانت المؤسسات الأمريكية -بخاصة جينيرال إلكتريك- تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، و منذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا قدر بـ 25% بين عامي 1986 و 1990»⁽¹⁾. و يدل ذلك على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تثمين الأفكار الجديدة، و عليه تشجيع الإبداع بثتى أنواعه، حيث يمكن إستيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرائق إنتاج و أساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من تقوية ميزتها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلا.

و استنادا إلى هذه التّوطئة يمكن طرح إشكالية الموضوع من خلال الأسئلة الآتية:

(1) مالدّاعي إلى البحث عن انشاء الميزة التّنافسية؟

(2) ماهي مصادر الميزة التّنافسية؟

(3) كيف يمكن المحافظة على الميزة التّنافسية، ثمّ تطويرها؟

و للإجابة عن هذه الأسئلة، نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:

(1) تنشأ الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية، حيث الأخذ و الرد بين عناصرها؛

(2) يرتبط مصدر الميزة التنافسية بالمجهودات التي تبذلها المؤسسات من جهة، و بتلك التي يبذلها

الأفراد و الدول من جهة أخرى؛

(3) يؤدي الإبداع بمفهومه الواسع إلى تأمين استمرارية الميزة خلال الزمن، و الحصول على مزايا من

درجة عليا.

⁽¹⁾ M. ROBERT et M. DEVEAUX, Penser stratégie: Une vision cohérente pour distancer ces concurrents. Dunod. 1994, p.42.

و يهدف هذا الموضوع إلى:

- 1) رفع الغموض عن الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد؛
- 2) التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية، بنظرة شاملة؛
- 3) توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

و يستمد الموضوع أهميته من خلال الضرورة التي يفرضها واقع التنافس، التي تنشط ضمنه المؤسسات. و باعتبار الامتياز هدف هذه الأخيرة و محصلة جهودها.

و لبحث إشكالية الموضوع حددنا إطارا يتصف بـ:

- 1) جاءت الدراسة نظرية و مشفوعة ببعض الأمثلة من الواقع؛
- 2) تم التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية، و كيفية المحافظة عليها و تطويرها.

و يستمد الموضوع مبرراته من:

- 1) حركية الاقتصاد و انفتاحه على الاقتصاد العالمي؛
- 2) توجه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة؛
- 3) بوادر ربط علاقات متينة بين المؤسسة و بيئتها التنافسية.

أما بخصوص الصعوبات، فقد اعترضتنا الصعاب الآتية:

- 1) أن المتاح من المراجع قليل، فمنها من يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي و منها ما يتطرق إليها بصفة جزئية؛
- 2) تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر؛
- 3) النقص في الدراسات الميدانية المركزة على الميزة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة؛
- 4) طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في أحيان كثيرة.

و بخصوص المنهج المستخدم، تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال التطرق إلى شرح العناصر المؤثرة و المشكّلة و المطوّرة للميزة التنافسية. و محاولة بناء نتائج اعتمادا على توظيف المادة العلمية التي تم الحصول عليها من خلال المسح البيبليوغرافي. و تم بعد ذلك الاستعانة بالمنهج التركيبي، حيث حاولنا ربط العناصر ببعضها لتصب نحو تفسير الميزة التنافسية و معرفة اتجاهاتها المستقبلية.

و حتى تتكامل المنهجية دُعم الموضوع بأمثلة من واقع مؤسسات بعض الدول المتطورة، و جاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية.

و لتحقيق المنهجية المستخدمة، تم الإستناد إلى الأدوات و مصادر البيانات الآتية:

(1) الكتب الأساسية؛

(2) الكتب الفرعية؛

(3) المجالات المتخصصة في التسيير.

و جاء الموضوع مبني بشكل مرتب، بحيث حاولنا تحقيق الانسجام في هيكلته و بناء متنه . و تم ترتيب العرض كالآتي: ثلاثة فصول و يتضمن كل فصل ثلاثة مباحث، حيث تتابعت المباحث في حلقات.

الفصل الأول : البيئة و الميزة التنافسية.

1.I _ تحليل قوى التنافس.

2.I _ التنافسية.

3.I _ الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

1.II _ التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية.

2.II _ مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية.

3.II _ الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية المستمرة.

1.III _ الإبداع التكنولوجي.

2.III _ الإبداع التنظيمي.

3.III _ الإبداع التسويقي.

و مُهدّ للدراسة بمقدمة عامة، و انتهت الدراسة بخاتمة تتضمن النتائج و التوصيات.

الفصل الأول: البيئة و الميزة التنافسية:

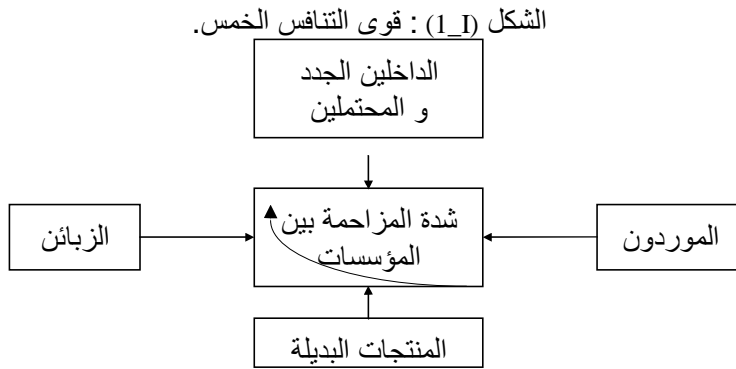
مقدمة:

[1C]Commentaire

تدفع البيئة عموماً المؤسسات إلى التحسين المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين. و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة و الميزة التنافسية؛ قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. و بناءاً على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. حيث يتناول المبحث الأول بالدراسة، تحليل قوى التنافس التي تشكل البيئة التنافسية، و محاولة فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى من جهة، و كيف أنها مجتمعة تؤثر على المؤسسات و على مرد ودية^(*) قطاع النشاط من جهة أخرى؛ و يتناول المبحث الثاني التنافسية كمفهوم من حيث تعريفه، أنواعه، عوامله و قياسه. أما المبحث الثالث فيتناول الميزة التنافسية من حيث تعريفها، أنواعها، معايير الحكم على جودتها و محددها.

1.1- تحليل قوى التنافس :

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، و من ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها و تحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مرد ودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. و تسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي:



المصدر : M.. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p.4

1.1.1- تهديدات الداخلين الجدد⁽¹⁾:

^(*) مرد ودية الاستثمار

⁽¹⁾Ibid. pp. 7-14.

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءً على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

أولاً - اقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة؛ لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيّد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

ثانياً - تمييز المنتج :

ويعني ذلك أن المؤسسات المتموّعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السّابقة إلى هذا القطاع. وبشكل التّمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

ثالثاً - الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات،

الفصل الأول: البيئة و الميزة التنافسية

وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

رابعاً _ تكاليف التّبديل :

تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

خامساً _ الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحدّ ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

سادساً _ السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

2.1.I- شدة المزاخمة:

تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع

الفصل الأول: البيئة و الميزة التنافسية

متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثرا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.

وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في :

أولا _ عدد المنافسين فى القطاع:

عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقا لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

ثانيا _ بطء نمو قطاع النشاط (1) :

يُحوّل بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

ثالثا _ التكاليف الثابتة (2) :

للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء

(1) Ibid. pp. 19-20

(2) د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 65.

الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، و إتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

رابعاً _ غياب التمييز:

يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركّز المنافسون على هذين العنصرين، فتشدد المنافسة أكثر فأكثر.

خامساً _ الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية:

يؤدي الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية من قِبَل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، و بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.

سادساً _ منافسون مختلفون في التصور:

إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضيف على أفعالها وردود أفعالها نوعاً من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

سابعاً _ حواجز الخروج (1):

هي تلك العوامل الاقتصادية والاستراتيجية، التي تبقى أو تؤخّر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات. ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

- 1_ أصول متخصصة: تُعتبر حاجزاً للخروج؛ لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.
- 2_ القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي. ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب.
- 3_ الحواجز العاطفية: يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم يشعرون

(1)M.PORTER. op cit. pp.21-25.

بالمسؤولية تجاه المُستخدَمين، ويخافون على مسارهم المهني.

4_ الاعتبارات الاستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات استراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

3.1.I- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة – سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4.1.I- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

أولا_ حجم المشتريات من القطاع :

إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيراً

كبيرًا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

ثانياً _ منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون (1) :

يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءًا بسيطًا من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون - عمومًا - أقل حساسية للسعر.

ثالثاً _ نمطية منتجات القطاع :

تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

رابعاً _ ضعف ربحية الزبائن :

يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتمامًا كبيرًا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.

خامساً _ الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي :

فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الدّاخلية في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية -ولو جزئيًا- إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدًا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

(1) Ibid. pp.25-29.

سادسا - أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون:

عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن - عموماً - أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

سابعا - امتلاك الزبون لمعلومات كاملة (1) :

في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملاءمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاريين، ويكفي تغيير إطار التفكير فقط.

5.1.I - قوة تفاوض الموردين (2) :

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

أولا - درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن :

يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين - عموماً - التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

ثانيا - غياب المنتجات البديلة :

حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

ثالثا - القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما :

عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم

(1)Ibid, p. 29

(2)Idem. pp.30-31.

الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردین يكون مرتبطاً أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلاً.

رابعاً - يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري :

في هذه الحال، يلعب المنتج دوراً كبيراً في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردین التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

خامساً - تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل :

في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردین، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردین الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

سادساً - تهديد التكامل الأمامي :

يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية. تدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وتم التّطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين :

(1) تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر؛

(2) تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النّمو، شريطة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة.

2.I- التنافسية :

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

1.2.I - تعريفها :

يصعب - في نظري - تقديم تعريف دقيق للتنافسية، باعتبار هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض؛ ومرد ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان. ونحاول أن نستعرض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوح.

أولاً - التعريف المستند إلى عوامل التنافسية (1) :

يركز معظم مدراء المؤسسات(*) على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وكان تواترها على التوالي: 67,5%؛ 58,75%؛ 33,75%. وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن.

ثانياً - التعريف المرتكز على السوق (2) :

مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية(**).

ثالثاً - التنافسية كسلوك :

يُنظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين(3).

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع

(1) R. PERCEROU, *Entreprise: Gestion et compétitivité*, ed. ECONOMICA, 1984, p. 53

(*) 70% من المستجوبين ذكروا: السعر، الجودة و التكلفة.

(2) Idem, p.53.

(**) حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءاً

(3) Ibid. p.53.

إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

2.2.I _أنواعها :

تُصنّف التنافسية إلى صنفين وهما:

أولا _ التنافسية بحسب الموضوع (1) :

وتتضمّن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1 _ تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2 _ تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا _ التنافسية وفق الزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

⁽¹⁾H. LESCA, Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité, MASSON, 1982, pp. 11-13.

1_ التنافسية الملحوظة(2) :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2_ القدرة التنافسية :

بين استطلاع(*) للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير(**)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال(1).

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

3.2.I عواملها :

إن استطلاع الرأي الذي شمل مدراء المؤسسات، الذين طُرح عليهم السؤال الآتي :

ماذا فعلتم لتصبح مؤسساتكم تنافسية ؟

و قد أسفرت الإجابات عن النتائج الآتية :

« 1) عوامل مرتبطة بالتسيير :

المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن

من التميز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ 74 مرة

2) عوامل مرتبطة بالبيع :

الإشهار، الترقية، السياسة التجارية. 22 مرة

(2) Idem. p.13.

(*) شمل الاستطلاع 28 مؤسسة فرنسية تشغل كل واحدة حوالي 1000 عامل، و تم اختيارها على النحو التالي : 19 مؤسسة صناعية؛ 5 مؤسسات تجارية؛ و 4 مؤسسات خدماتية.
(**) وتم ذكر 8 معايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر.

(1) Ibid. pp. 30-34

(3) عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن :

الصورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع. 60 مرة

(4) عوامل مرتبطة بالإنتاج :

الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الأجل، الجودة. 50 مرة

(5) عوامل مرتبطة بالكفاءات:

تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمّل المسؤولية. 45 مرة⁽¹⁾.

و أدى تحليل النتائج على أساس التواتر، إلى ترتيب العوامل في مجموعات وهي كالآتي:

« المجموعة الأولى: ذكرت عواملها 74 مرة هذا يعني أنها حرجة ويتوقف عليها بقاء ونمو المؤسسة أو انسحابها.

المجموعة الثانية: ذكرت عواملها 60 مرة، فهي مهمة ولكن ليست بالدرجة.

المجموعة الثالثة: ندرج ضمنها المجموعة المرتبطة بالإنتاج، والمجموعة المتعلقة بالكفاءات وتعد أقل أهمية .

المجموعة الرابعة: تتضمن العوامل المرتبطة بالبيع، فهي ذات أهمية ضعيفة»⁽²⁾ .

تعد الإجابات المقدمة نسبية؛ لأنها قدمت من قبل أشخاص يشغلون مناصب مختلفة، ويملكون وجهات نظر وتجارب مختلفة أيضاً. وكذا الاستناد إلى التواتر لتحديد درجة أهمية العوامل، فهو أساس نسبي كذلك، فالكفاءات في وقتنا الحاضر مثلاً هي الورقة الراححة للمؤسسة، فكيف تصنف في المجموعة الثالثة، فلو اعتمدت أسس أخرى إلى جانب التواتر لاختلف الترتيب. غير أن هذا التحليل للنتائج، لا يمنع من استخلاص بعض الأمور المفيدة والتي تساهم في فهم التنافسية.

4.2.I - قياسها :

يمكن معرفة - نسبياً - موقع المؤسسة من التنافسية؛ بالاستناد إلى الثنائية فعالية - إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

أولاً - الثنائية فعالية - إنتاجية⁽³⁾ :

⁽¹⁾R.PERCEROU. op cit. pp.58-59.

⁽²⁾Idem. pp.58-59.

1_ الفعالية:

نقول عن المؤسسة أنها فعالة؛ إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها. و يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

2_ الإنتاجية:

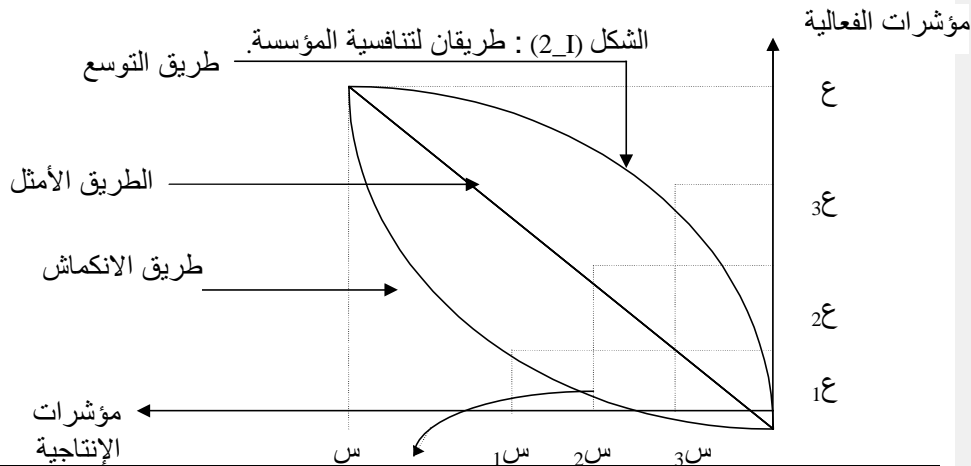
هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

3_ الفعالية – الإنتاجية: طريقان نحو التنافسية:

يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2_I) .

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية. وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة؛ لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلاً. بخلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

يفترض الطريق الثاني، وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل، متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات... إلخ) وجعلهم أكثر وفاءً.



(3) G.LAVETTE et M.NICULESCU, les Stratégies de croissance, ed. d'organisation, 1999, pp. 220-229.

طريق السقوط

المصدر: G.LAVETTE et M.NICULESCU. 1999. p. 227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة(*) الإنتاجية بالنسبة للفعالية. ونجد هنا ثلاث حالات :

(1) إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع (Upsizing) ؛

(2) إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

(3) إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش (Downsizing).

تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى انحراف هذا الطريق. ومن ثمة السقوط (Crashsizing) . يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة، والتي تفسر الإنتاجية والفعالية؛ حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

ثانياً - قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

يُعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءاً، حيث نجد ثلاث حالات:

(1) حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس؛

(2) حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛

(3) حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين :

« 1) تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج؛

(2) تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها»⁽¹⁾ .

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال

(*) المرونة = (ع / ع) / (س / س)

⁽¹⁾Ibid. p.14

مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق. إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيّرات. وبناءً على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط

3.I - الميزة التنافسية :

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية؛ قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميّزها عنهم.

1.3.I - تعريفها :

أولاً - التعريف الأول :

تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (...)»⁽¹⁾.

ثانياً - التعريف الثاني :

تعرف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»⁽²⁾.

يبدو لي التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية⁽³⁾ :

⁽¹⁾M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

⁽²⁾ د.نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37.

⁽³⁾ M.PORTER. op cit. p. XIV.

- (1) تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
- (2) يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- (3) عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- (1) حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- (2) الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- (3) إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها⁽¹⁾.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

2.3.I - أنواعها :

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولاً - ميزة التكلفة الأقل :

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة (*) أقل من نظيراتها لدى المنافس»⁽²⁾.

1 - الحيازة على ميزة التكلفة الأقل⁽³⁾ :

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

1- مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين

⁽¹⁾G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

⁽²⁾ القيمة في شكل تكلفة أقل أو طريقة متميزة في ممارسة الأنشطة مقارنة بالمنافسين.

⁽²⁾M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986. p 85

⁽³⁾Idem. pp. 129-136.

الفصل الأول: البيئة و الميزة التنافسية

على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهورًا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2_ مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3_ مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تنفيذ المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

4_ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5_ مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6_ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي

تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7_ مراقبة التوضع: إن التوضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2_ تطبيق ميزة التكلفة الأقل (1) :-

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فلمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

3_ الأخطاء التي يجب تفاديها (2) :-

1_ التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، باعتبار أنّ هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

2_ إهمال أنشطة التموين: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماماً متواضعاً حيال وسائل الإنتاج المشتراة. فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.

(1) Ibid. pp. 145-147.

(2) Ibid, pp. 147-150.

3_ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف – عموماً – التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تُمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تُمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً.

4_ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على استراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

5_ النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات – في بعض الأحيان – أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع. فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطالب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

6_ تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات – أحياناً – تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة. فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق؛ بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من الزبائن؛ حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصرّ على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

7_ التفكير في الهامش: عادة ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف

جديد.

8_ تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون. ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساساً على الأنشطة التي لا تساهم في تفرّد المؤسسة بشكل رئيس.

ثانياً _ ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها، « عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها»⁽¹⁾.

1_ الحيازة على ميزة التميز :

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي⁽²⁾ :

1_ الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفقيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2_ الروابط: يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلاً، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ

⁽¹⁾ Ibid. p. 152.

⁽²⁾ Idem. pp. 152-162.

طلباتهم.

ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلاً، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3_ الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المؤسسة التي كانت السّابقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4_ التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5_ الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6_ التعلم وأثار بّنه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7_ التّكامل: تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرًا للتمييز.

8_ الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى

التأثير سلبي على التميز. فمثلا، يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها؛ حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلا، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها بالألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

2_ تكلفة التميز ⁽¹⁾ :

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلا، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمرا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين؛ لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين ووزنات الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

3_ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز :

« 1_ التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز. فمثلا، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا

⁽¹⁾ Ibid. p. 162.

للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

2_ سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

3_ عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات -عادة- تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

4_ التركيز الشديد على المنتج: لا تنتظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز⁽¹⁾.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم - نسبيا - في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد - إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات. ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

(1) جاذبية النشاط؛

(2) حدة المنافسة؛

(3) التكنولوجيا المستعملة؛

(4) تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛

(5) الفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة.

⁽¹⁾ Ibid. pp. 199-200.

3.3.I _ معايير الحكم على جودتها :

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أولاً: مصدر الميزة (2) :

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- (1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- (2) مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

- (أ) يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- (ب) تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة (...).

ثانياً _ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة (1) :

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعًا.

ثالثاً _ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

(...) تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليًا. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا

(2) د. نبيل مرسي خليل. مرجع سابق. ص 99-100.
(1) المرجع نفسه، ص 100.

القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة⁽²⁾.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

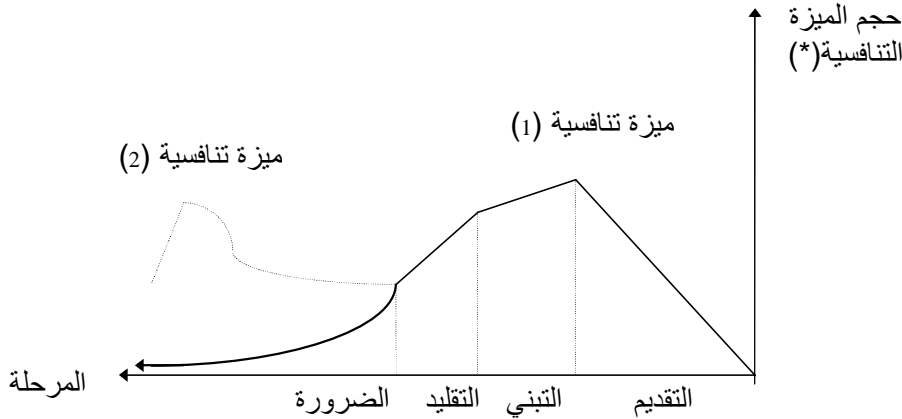
4.3.I _ محدداتها :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً _ حجم الميزة التنافسية :

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (3_I) : دورة حياة الميزة التنافسية



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: يتصرف من د. نبيل مرسي خليل، ص 86.

1_ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

(2) المرجع السابق، ص 100.

- 2_ مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- 3_ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بنقل ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات.
- 4_ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً - نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

- 1_ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2_ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- 3_ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- 4_ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص ص. 87-88.

الفصل الأول: البيئة و الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

خلاصة:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة-مميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

الفصل الثاني: مصادر الميزة التنافسية :

مقدمة :

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال. لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتطرق كل مبحث إلى مصدر من مصادر الميزة. و يختص المبحث الأول بالتفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية، استنادا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، و بعض طرائق التحليل الإستراتيجي. أما المبحث الثاني فيختص بمدخل الموارد، حيث تعتبر الموارد الملموسة، غير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافس. أما المبحث الثالث فيتعرض إلى الإطار الوطني كمنشئ لمزايا تنافسية وطنية، من خلال وجود علاقة محكمة بين العوامل، الطلب، الصناعات التمويينية و المتشابهة، الإستراتيجية، البنية و المزاحمة بين المؤسسات الداخلية.

1.II- التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية :

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة.

1.1.II- الاستراتيجيات العامة للتنافس :

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تُستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجيات معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وتعرّف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء

أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل (II_1) الاستراتيجيات العامة للتنافس.

| الميزة الاستراتيجية | | |
|---------------------|---------------|-------------------|
| تميز المنتج | تكلفة أقل | |
| التميز | قيادة التكلفة | الصناعة ككل |
| التركيز | | الهدف الاستراتيجي |
| | | قطاع سوقي معين |

المصدر: د. نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 112

أولاً - استراتيجية قيادة التكلفة (1) :-

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- (1) ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- (2) ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل (...) تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- (3) ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- (4) ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا

(1) المرجع السابق، ص ص. 115-118.

تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
(5) ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها-
استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية
للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس^(*) ، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة
على تحديد سعر الصناعة.

تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- (1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- (2) نمطية السلع المقدمة؛
- (3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- (4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- (5) محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشتريين.

و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة (...). يمكن استخدامها في
تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل الموائية:

- (1) وفورات اقتصاديات الحجم؛
- (2) وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
- (3) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- (4) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- (5) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- (6) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في
تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- (7) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات
الفروع؛
- (8) اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

^(*) أنظر الفصل الأول.

- أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛
- ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء؛
- ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛
- د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

ثانياً - استراتيجية التمييز (1) :

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، (...) الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- 1) التمييز على أساس التفوق التقني؛
- 2) التمييز على أساس الجودة؛
- 3) التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- 4) التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- 1) عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- 2) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- 3) عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- 1) شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- 2) تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات

(1) المرجع السابق، ص ص 118-120.

- وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- (3) مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، (...). والشكل الخارجي للمنتج؛
- (4) عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- (5) نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- (6) أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، (...). وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ثالثا - استراتيجية التركيز :

« تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- (1) إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي^(*) المستهدف؛
- (2) أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- (3) التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- (1) عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- (2) عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- (3) عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛

^(*) جزء السوق أو نسبة معينة من السوق.

(4) عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
(5) عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- (1) اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- (2) تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقية.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.

(1) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛

(2) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع « (1) ».

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

2.1.II- طرائق التحليل الاستراتيجي :

(1) المرجع السابق، ص ص. 121-124.

تهدف طرائق التحليل إلى تصويب الاستراتيجية، من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة. ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة؛ قصد الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق والحياسة على ميزة تنافسية متواصلة.

أولاً - التجزئة الاستراتيجية (1) :

تعد التجزئة الاستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مهمة تقويم واختيار، بصفة سريعة الأجزاء التي تنطوي على مرد ودية عليا مستقبلا.

وتقع التجزئة الاستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويُقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء استراتيجية.

ولأجل معرفة إذا ما ينتمي منتج إلى نفس الجزء أو المهنة يجب طرح عدد من الأسئلة:

- (1) هل المنافسين الأساسيين لم يتغيروا ؟
- (2) هل الزبائن لم يتغيروا ؟
- (3) عوامل النجاح هل هي متماثلة ؟
- (4) هل التحلي عن الاستثمار من قبل المؤسسة يضايق المؤسسات الأخرى ؟

فإذا كانت الإجابة إيجابية، فإن ذلك يبين أن المنتجين أو السوقين ينتميان إلى نفس الجزء، وإذا كانت الإجابة سلبية فهذا يدل على أن المنتجين أو السوقين لا ينتميان إلى نفس الجزء.

إن التفكير الغالب على التجزئة يدفع إلى تعريف الأجزاء بدقة أكبر، وعرض منتجات أكثر فأكثر تميزا واستهدافا لاحتياجات خاصة، وبالتالي سهولة في البيع. وتعد التجزئة فعالة إذا ما كانت سديدة وعملية في آن واحد:

- (1) التجزئة سديدة إذا اختلفت الأجزاء عن بعضها، على أسس متعلقة مباشرة بسلوك المستهلك تجاه المنتجات المعنية؛

(1) A.HAMADOUCHE. Méthodes et outils d'analyses stratégiques. ed. CHIHAB. 1997. pp. 53-55.

(2) تكون التجزئة عملية عندما تصل إلى اكتشاف أجزاء متجانسة ومختلفة الواحدة عن الأخرى؛ حتى يتم تحديد استراتيجية كل جزء.

عند انتهاء المؤسسة من تحديد المهن، تأتي الخطوة الموالية وهي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

(1) ما هو الموقع الاستراتيجي في كل مهنة؟

(2) لماذا تسخر الموارد لمهنة دون أخرى؟

تكون الإجابة بوساطة طريقة التجزئة الاستراتيجية، التي تتيح إمكانية استغلال الأجزاء التي تقدم مرد ودية عالية، والتي تكون مصدرا لميزة أو مزايا تنافسية تؤمن الأسبقية على المنافس، وتكشف عن الفرص المستقبلية.

ثانياً - طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها « أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنتها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل حافظه أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو-حصص السوق»⁽¹⁾. والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (2_II): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



(1) Ibid, p. 55.

حصّة السوق النسبية (إنشاء السيولة)

المصدر : *K. HAMDI, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise*
ed. RISSALA, 1994, p.92.

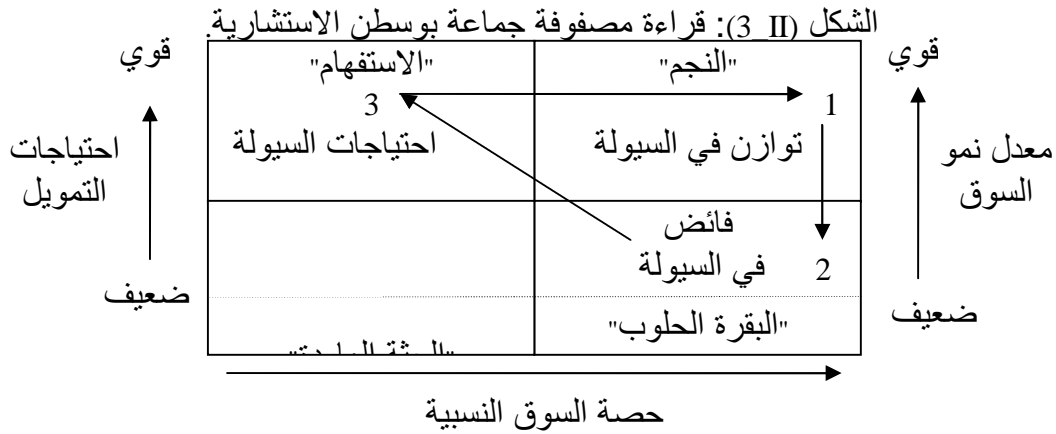
و يتم شرح هذه المصفوفة كما يلي⁽²⁾ :

- 1_ الأنشطة "النجم": تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق نسبية كبيرة ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى مقارنة مع أنشطة المنافسين. وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصّة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.
- 2_ الأنشطة "البقرة الحلوب": هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدرّ موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.
- 3_ أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدرّ موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب). ولتوسيع حصّة السوق يتطلب ذلك تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.
- 4_ الأنشطة "الجثة الهامدة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوى في السوق. وتمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تثقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نموا ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق

⁽²⁾ A. HAMADOUCHE, op.cit , pp. 56-57.

الاتجاه المشار إليه بوساطة الأسهم.

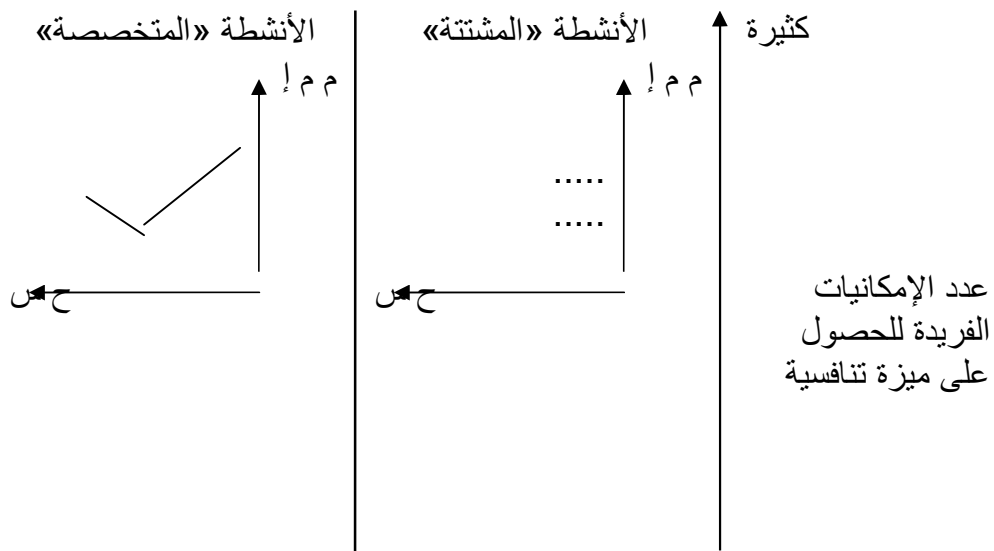


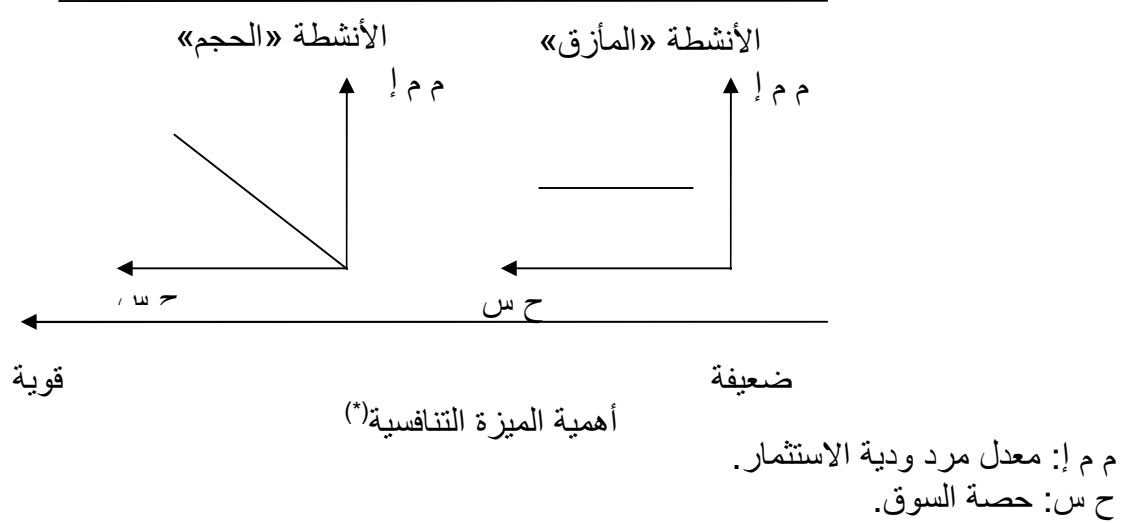
المصدر: A. HAMADOUCHE. 1997. p.57

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من حالة النشأة، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وهكذا دواليك.

لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصفوفة، ومن بينها اعتماد هذه الأخيرة على العمل في بيئة مستقرة. وعلى ضوء ذلك ظهرت النسخة الجديدة عام 1980، والتي تأخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من البيئة، ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصّة السوق في كل نوع من البيئة ومعدل مرد ودية الاستثمار. و يوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (II_4): العلاقات بين معدل مرد ودية الاستثمار وحصّة السوق.





المصدر: M. GERVAIS, *Stratégie de l'entreprise*, 4ème édition, ed. ECONOMICA, 1995, p. 99.

- 1_ الأنشطة «الحجم»: يتم هنا استغلال أثر التجربة إلى حده الأقصى، و يقدم الحجم ميزة معتبرة و المتمثلة في ميزة التكلفة الأقل، و تكون العلاقة بين حصة السوق و مرد ودية الاستثمار وثيقة جدا.
- 2_ الأنشطة «المتخصصة»: يوجد عدة مصادر للتمييز تسمح بإنشاء أجزاء سوق خاصة جدا (niches)، والتي يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل. و حتى تنجح المؤسسة، يجب أن تستغل واحدة أو أكثر من هذه الأجزاء إلى أقصى حد و بشكل مختلف عن المنافس.
- 3_ الأنشطة «المأزق»: لا الحجم و لا التميز بمقدورهما الحيازة على ميز تنافسية حاسمة، فحواجز الدخول شبه منعدمة، التكنولوجيا متاحة للجميع، و المرد ودية بالنسبة للمنافسين ضعيفة. ففي هذه الوضعية، الاستراتيجية المنتهجة تتمثل في تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحيازة على أجزاء سوق خاصة (niches) أو على آثار الحجم.
- 4_ الأنشطة «المشتتة»: المرد ودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق، حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعوامل التميز عديدة و تتطور بسرعة. و يتمثل عنصر النجاح في القدرة على التأقلم بسرعة مع تغيرات السوق، بمعنى أن تكتسب المؤسسة مرونة كبيرة.

ثالثا طريقة ماك كينزي (1) (MC KINSEY) :

(1) تتعلق أهمية الميزة التنافسية أساسا بدرجة الحماية المرتفعة (لحواجز الدخول) بحيث المؤسسة قادرة على الحفاظ عليها في السوق، و يرتبط عدد الإمكانات الفريدة للحصول على ميزة تنافسية ارتباطا وثيقا بدرجة التميز. و عليه يتم التحليل هنا بالنسبة لأهمية حواجز الدخول و درجة التميز.

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنها من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

(1) يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسي؛

(2) يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استناداً إلى:

(أ) قيمة القطاع من حيث المرد ودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛

(ب) الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ

التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي - متوسط - ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (5_II) : مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، ج

| | | | |
|-------------|-----|-------|-----------------|
| | | | الموقع التنافسي |
| | ب | ج | ج |
| | أ | ب | ج |
| | أ | أ | ب |
| جدوى القطاع | قوي | متوسط | ضعيف |

(1) A. HAMADOUCHE. op cit. pp. 61-62.

- أ: الاستثمار بغية ضمان النمو؛
ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية؛
ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

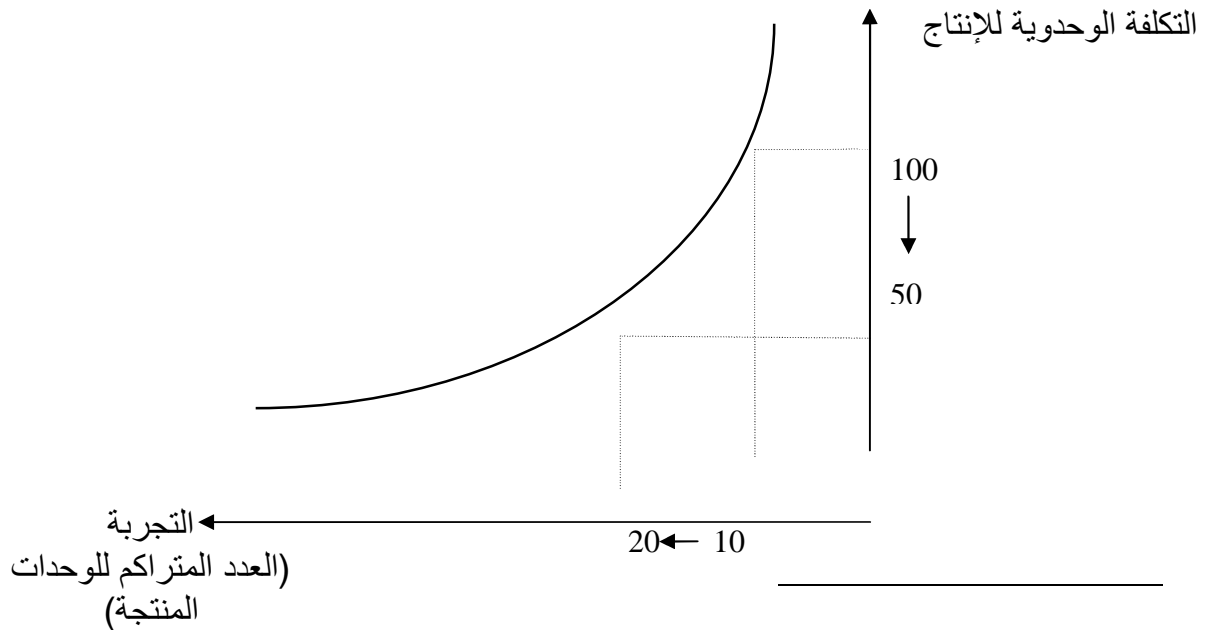
المصدر: A. HAMADOUCHE, 1997, p. 63.

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

رابعاً - طريقة منحني التجربة (I) :

إن انخفاض تكلفة المنتج لا يتعلق بزيادة حجم الإنتاج فحسب، ولكن يرتبط كذلك بالإنتاج المتراكم من بداية الدخول في العملية الإنتاجية، بمعنى آخر مرتبط بالتجربة، فبالموازاة مع ارتفاع الإنتاج المتراكم، تحسن المؤسسة من معرفة كيفية العمل وترشد تنظيمها. وينجم عن أثر التجربة تقليصاً في التكاليف [الناجمة عن تأقلم العمال مع الآلات وتحكمهم في تشغيلها مع مرور الوقت]، ومن ثمة تحسين موقعها التنافسي في ميدان التكاليف.

وتنص هذه الطريقة على أن تكلفة منتج أو خدمة معينة، تؤول إلى الانخفاض بنسبة مئوية ثابتة عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الوالي:
الشكل (6_II) : منحني التجربة.



المصدر: A. HAMADOUCHE. 1997. p. 68.

وتعزى مصادر أثر التجربة إلى:

- 1) مضاعفة سرعة العمليات الإنتاجية؛
- 2) تحسين طرائق الإنتاج بالاعتماد على الملاحظات المتكررة عند تحقيق كل عملية؛
- 3) إعادة تعريف المنتج بشكل يسهل عملية إنتاجه؛
- 4) نمطية المنتج.

ويتضمن منحى التجربة ما يلي:

- 1) أثر التجربة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفورات في الوقت؛
- 2) اقتصاديات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحديّة بواسطة زيادة حجم الإنتاج؛
- 3) إحلال بعض المواد بأخرى أقل تكلفة؛
- 4) اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر ملاءمة.

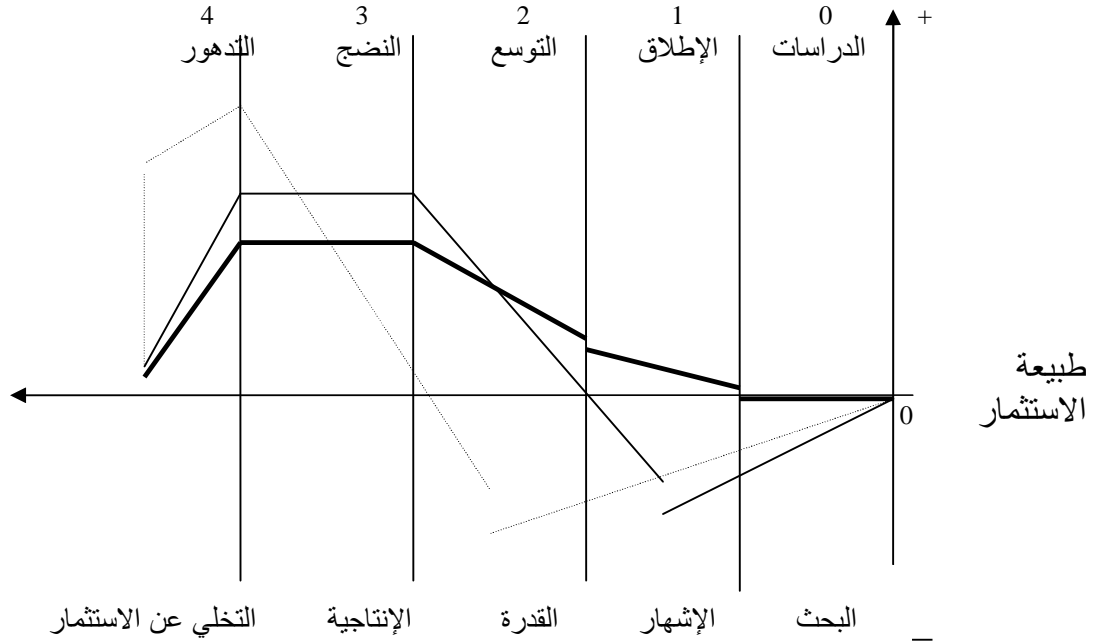
ويقدم منحى التجربة توجيهات استراتيجية وهي كالآتي:

- 1) حتى تكون المؤسسة أكثر مردودا هي مطالبة بأن تصبح رائدة في مجال حصة السوق - أي الاستمرار في تنمية ميزتها_ ،
 - 2) تكاليف وهذا الاختلاف المنافسين مختلفة يزداد اتساعا بفضل تركيز متنام؛
 - 3) نصل إلى وضعية، حيث يستحوذ بعض المنتجين على أهم حصص السوق (...).
- فعندما تكون تكلفة الإنتاج مرتبطة فعلا بالتجربة، فالإستراتيجية المستعملة من قبل المؤسسة هي البحث عن أقصى تجربة ممكنة للاستفادة من تكاليف إنتاج دنيا. تنجح هذه الطريقة في بعض القطاعات، وتخفق في أخرى، وذلك بحكم طبيعة وخصائص كل قطاع نشاط.

خامسا _ دورة حياة المنتج :

يمر المنتج -عموما- بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. ويتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي :

الشكل (7_II) : دورة حياة المنتج



المصدر: M. DARBELET et J. M. LAUGINIE, *l'Economie d'entreprise, Tome 2, ed. ECONOMICA, 1982, p. 266.*

المردودية —————
الخبزينة ······

ويمكن شرح دورة حياة المنتج كالاتي:

«1_ مرحلة الإطلاق: تأتي هذه المرحلة مباشرة بعد أعمال البحث والتطوير؛ والتي سمحت بإعداد المنتج (الإعداد التقني والتجاري). وتكون المبيعات هنا ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج. وبالمقابل تكون الاستثمارات التقنية (إنشاء التجهيزات) والتجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جدا. أما على المستوى المالي تكون الخزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية، مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال. وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2_ مرحلة التوسع: يعرف في هذه المرحلة سوق المنتج تطورا سريعا حيث:

(أ) تُعمم معرفة المنتج من خلال الإشهار، توسيع شبكة التوزيع وإشاعته لدى بعض المستعملين؛

(ب) أثر التقليد، حيث يتجه الأفراد للحيازة على المنتج؛ لأن هذا الأخير عرف رواجاً عند بعض الطبقات الاجتماعية؛

(ج) تتضاءل حماية المنتج الجديد بالموازاة مع عملية توزيعه.

يعرف رقم الأعمال في هذه المرحلة نمواً أكبر، تبقى الاستثمارات معتبرة نوعاً ما ويتم

تغطية التكاليف من قبل الإيرادات، المرد ودية موجبة، وتبقى الخزينة سالبة بسبب الاستمرار في الاستثمار، والمنتج يتطلب المزيد من التمويل الخارجي.

3_ مرحلة النضج: تتسم هذه المرحلة بتباطؤ نمو رقم الأعمال؛ حيث تكون المبيعات أقل من المتوسط، وظهور منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفتين:

أ) المنافسة المباشرة من قبل مقلدي المنتج الذين يستفيدون من مردوديته، و الذين أعدوا منتجا مشابها؛

ب) المنافسة غير المباشرة للمنتجات البديلة، الناجمة عن تطور التقنيات بجهود البحث المتكيفة بصفة جيدة مع السوق، الذي شهد تحولات مع مرور الزمن؛ حيث تلغي المنتجات البديلة المنتجات القديمة تدريجيا.

تبقى خلال هذه المرحلة مرد ودية المنتج مرتفعة، ولكن تؤول إلى الثبات، وعلى خلاف ذلك تكون الخزينة مهمة جدا؛ لأن الاستثمارات الضرورية تتمثل في الاستثمارات الإشهارية المساندة، ويفوق التمويل الذاتي الاستثمارات الضرورية.

4_ مرحلة التدهور: يشهد المنتج هنا إقصاء تدريجيا من السوق، حيث يتم إحلاله بمنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب، ويعرف رقم الأعمال تقلصا بسبب انخفاض الكميات المباعة وانخفاض أسعار البيع الناجم عن الضغوطات التنافسية، ويتم التنازل عن بعض الاستثمارات (بيع العتاد، عدم تبديل التجهيزات)، وتصبح الخزينة سلبية وتدهور المرد ودية تدريجيا ثم تنعدم.

لكل منتج دورة حياته الخاصة، وبصفة عامة يتم التركيز على تقليص:

أ) مرحلة الإطلاق؛

ب) المدة الإجمالية لدورة الحياة.

(1) وتعرف بعض المنتجات عمليات التشبيب أي إحياءها من جديد «
تسمح طريقة دورة حياة المنتج بتتبع هذا الأخير في كل مرحلة من مراحل الأربع، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في كل منها. غير أنه تصعب عملية التتبع في حال المؤسسات المعتمدة على تشكيلة من المنتجات. ويبقى أن الطريقة تقدم توجيهات استراتيجية تسمح إلى حد ما بتدعيم الموقع التنافسي.

سادسا: طريقة المعايرة (BENCHMARKING) :

(1) Ibid, pp. 267 - 268.

تعرف المعايير على أنها:

« (1) عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة؛

(2) تستعمل نقاط مرجعية أو معايير يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس؛

(3) هي البحث عن أكفأ الطرائق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافس»⁽¹⁾

ويمكن استخلاص من النقاط الثلاث على أن المعايير تعتمد أساسا على اليقظة والتصنت المستمر للبيئة وتغييراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

ونجد أربعة أنواع من المعايير وهي:

« 1_ المعايير الداخلية: تملك معظم المؤسسات الكبيرة، وظائف متشابهة في دوائرها المختلفة، وتتدخل المعايير هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات و التطبيقات في الوظائف. وإذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الدوائر الأخرى.

2_ المعايير الخارجية: يتم هنا مقارنة وظائف، طرائق إنتاج، طرائق تنظيم، منتجات، خدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايير.

3_ المعايير الموجهة نحو الوظائف: تم هنا مقارنة وظيفة، أو وظائف بعينها بتلك الممارسة من قبل المنافس. فمثلا إذا أردنا معايير وظيفة الإمداد فإنه يجب أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس وظيفة الإمداد، بصفة فعالة؛ حتى تتم المقارنة معها.

4_ المعايير الأفقية: تتشابه بعض الوظائف، أو العمليات لدى المؤسسات، مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات. فمثلا، معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات: تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل و التفريغ، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

فالمعايير هنا هي البحث عن أحسن التطبيقات و الممارسات في واحدة من العمليات أو

(1) R.C. CAMP, le Benchmarking : Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, ed. d'organisation .1990. pp. 26-28.

أكثر؛ لأن فعالية كل منها تؤثر على فعالية العمليات الأخرى»⁽¹⁾.

لكل نوع مزاياه وصعوباته وعلى المؤسسة أن تحدد بدقة نوع المعايير المستهدفة.

تفيد طريقة المعايير في اكتشاف الانحرافات التنافسية، وتصحيحها في مرحلة لاحقة مما يدفع إلى البحث المستمر عن أفضل الممارسات والتطبيقات. غير أنها تستوجب تعبئة كبيرة للقدرات والمهارات، وكذا تقبل الأفكار الجديدة وإنتاجها باستمرار، وهذا أمر صعب، ولكن لا يمنع المؤسسة من المحاولة متى توفرت الظروف لذلك.

سابعاً - طريقة إعادة الهندسية (REENGINEERING):

مفاد هذه الطريقة أن المؤسسة تعيد تصميم العمليات الرئيسية بصفة جذرية دون الاستناد إلى أية مرجعية سابقة. «(...) والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها (...)، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مرشد. ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر (...)»⁽²⁾ ويمكن حصر مزايا هذه الطريقة في النتائج الآتية:⁽³⁾

- 1) دمج عدة نماذج في نموذج واحد؛
- 2) دمج عدة عمليات في عملية واحدة؛
- 3) دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- 4) تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد وربما لدى مسؤول واحد بدلاً من تشتيته على عدة مواضع أو مراكز وعدة موظفين؛
- 5) تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة والعملاء عن أداء متكامل؛
- 6) خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد؛
- 7) تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي في نفس الوقت - بدلاً من التوالي؛
- 8) استبدال تخصص الإدارات أو الأقسام في أداء عمليات معينة بصيغتين. تتمثل الأولى في فرق عمل - من أكثر من إدارة - تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة، وأما الثانية فأن

(1) Ibid. pp. 65-68.

(2) د. أحمد سيد مصطفى، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996، ص3.

(3) المرجع نفسه، ص3.

تتولى الإدارة التي تحتاج للتعامل مع شركات أخرى، التعامل معها مباشرة. فتتعاقد إدارة المعلومات - مثلا - مع شركة للحاسبات على صيانة أجهزتها دون توسيط إدارة الصيانة أو الشؤون الإدارية. وهكذا يمكن خفض وقت وتكلفة (...) في عمليات متابعة لا تشكل قيمة [إضافية] كالعمليات المنتجة الأخرى.

سيؤدي ذلك لخفض كل من مراحل الأداء وطوله الإجرائي والوقتي. أضف لذلك خفض عدد الأخطاء المرحلية بسبب دمج عمليات ومراحل، ومن ثم تقل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء. ومن مقومات نجاح إعادة البناء:

- «1) إدراك كاف لرغبات وتوقعات العملاء؛
- 2) تحليل سليم لموقف الشركة وتصميم أهداف التغيير؛
- 3) إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه؛
- 4) تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضعا لإعادة البناء؛
- 5) تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها؛
- 6) تشجيع الاقتراحات والابتكار؛
- 7) موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي -إن تطلب الأمر ذلك- كنتيجة لإعادة تصميم العمليات. فقد تلغى وحدة تنظيمية أو أكثر أو تستحدث أخرى؛
- 8) صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق المعلومات؛
- 9) إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء، لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة البناء؛
- 10) الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساسا لقرارات وتحركات سريعة ورشيقة؛
- 11) النظر لمعارضة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة»⁽¹⁾

تتطلب هذه الطريقة درجة عالية من الأفكار المبدعة والخبرة، وكذا القدرة على التأقلم مع كل ما هو جديد، وإحداث التغيير بشكل لا يخل بانسجام المؤسسة داخليا ومع بيئتها، ولا يثبط قدرتها التنافسية؛ حتى تتمكن من الحياة على ميزة يصعب محاكاة مصادرها من قبل

(1) المرجع السابق، ص4.

المنافسة.

تهدف طرائق التحليل الاستراتيجي إلى إيجاد البدائل الاستراتيجية واختيار تلك التي تناسب المؤسسة. وبناء على ذلك، فإنه يتم اختيار البدائل استناداً إلى المعايير الآتية:

«1_ استراتيجيات الماضي: لا بد أن تستند الاستراتيجيات القائمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ (...).

2_ القدرة على المخاطرة: قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية (...).

3_ التوقيت الملائم للاستراتيجية: (...) هي أن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يتوقف على عدة عناصر، ولكن أهم شيء هو محاولة مراعاة ما يلي:

(أ) إذا كان هناك استعجال في تنفيذ الاستراتيجية قلت الفرصة أمام الشركة للبحث عن خيارات

وبدائل أفضل للاستراتيجية؛

(ب) إذا كانت الاستراتيجية لها علاقة بالمنافسة، وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة الشركة في البحث عن بدائل أفضل؛

(ج) إذا كان توقيت توافر الأموال اللازمة لتطبيق الاستراتيجية محدد، قل ذلك من فرصة الشركة في المناورة ومن المرونة في تطبيق هذه الاستراتيجية؛

(د) إذا كان الوقت غير مناسب لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة، فسوف يترتب على ذلك فشل الاستراتيجية.

4_ الموارد المتاحة: (...) كلما توافرت الموارد المناسبة (...) كلما تمكنت [المؤسسة] من تطبيق الاستراتيجية -أو توليفة الاستراتيجيات- الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من التمويل، التسهيلات المادية، والموارد البشرية والإمكانات التسويقية.

(أ) التمويل: من المهام الأساسية للإدارة العليا توفير التمويل اللازم للإنفاق على الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال فحص شكل التدفقات النقدية الداخلة، وحجم الأموال المخصصة للاستثمار من الأرباح، ودراسة إمكانية التخلص من استثمارات حالية وبتصفيتها أو بيعها، وإمكانية زيادة رأس المال.

(ب) التسهيلات المادية: يقع على عاتق المسؤولين في الإدارة العليا مهمة فحص وتقييم: المباني، الآلات والمعدات، والأراضي، وتحديد طريقة استغلالها والتصرف فيها في سبيل

تسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

(ج) الموارد البشرية: مدى توافر موارد بشرية ذات قدرة عالية في كافة المجالات الوظيفية، وخاصة في تلك المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجية الجديدة..

(د) الموارد التسويقية: مدى توافر المختصين في مجال تسويق السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها في ظل الاستراتيجية الجديدة.

5_ الصراع التنظيمي: يتوقف مدى تقبل العاملين (...) للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ القائم داخل الهيكل التنظيمي. ولذا، يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير الاستراتيجية (أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات) على الجوانب الآتية:

(أ) مراكز المسؤولية؛

(ب) قرارات الإشراف على وحدات العمل؛

(ج) قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛

(د) تغير قوة نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة»⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى المعايير السابقة يجب التركيز أكثر في عملية الاختيار على جودة الميزة التي تحققها البدائل، وكذا درجة استمرارية الميزة وإمكانية تطويرها مستقبلاً.

لم يتم التطرق إلى كل الطرائق، حيث اكتفينا ببعضها وجاء سردها تبعاً لحقبة ظهورها، فمنها من ظهر في عصر التخطيط الاستراتيجي^(*) منها ما ظهر في عصر التسيير الاستراتيجي^(**).

تُعد ممارسة التفكير الاستراتيجي^(***) أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية. وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التفكير؛ حتى يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف. ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية بدرجة عليا من الجودة.

2.II- مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية :

(1) د. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 1999-2000، ص ص. 227-230.

(*) التجزئة الاستراتيجية، جماعة بوسطن الاستشارية، ماك كينزي، منحى التجربة، دورة حياة المنتج.

(**) المعايير، إعادة البناء.

(***) عرف التفكير الاستراتيجي انتعاشاً في فترة السبعينات وما بعدها.

يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

1.2.II- الموارد الملموسة :

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

أولا _ المواد الأولية :

تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى يكون تسييرها محكما، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح ب: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تفادي الانقطاعات في المخزون؛ تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها؛ قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، وأيتها أكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تفادي التبذير والضياعات.

ثانيا _ معدات الإنتاج :

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلا هاما من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية

تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

ثالثا_ الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي -غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد ينتقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

II.2.2- الموارد غير الملموسة :

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

(1) فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛

(2) أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أولا - الجودة :-

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي «تشير إلى قدرة المُنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك»⁽¹⁾.

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي⁽²⁾ :

(1) المطابقة، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية

المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛

(2) الاستجابة، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت

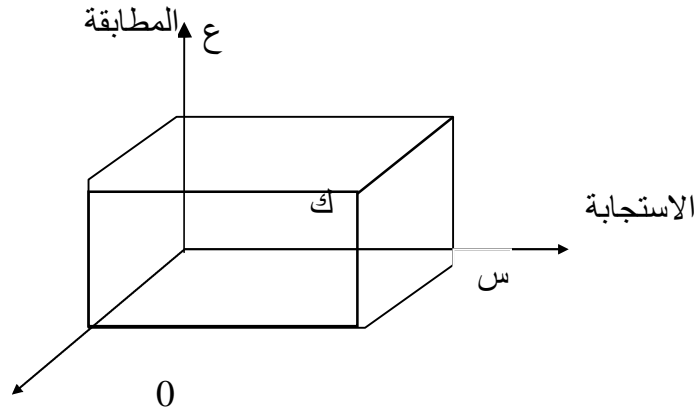
ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛

(3) الصلاحية، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة

والاستجابة.

ويمكن تمثيل جودة المنتج من خلال نظام محور ثلاثي البعد وهو كالاتي:

الشكل (II_8): الأبعاد الثلاثة للجودة.



(1) د. مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

(2) J.P. NEUVILLE, « la Qualité en question », revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

ص الصلاحية

المصدر: J.P. NEUVILLE, « La qualité en question » revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

حيث تمثل النقطة م (0،0،0) الجودة المدومة، وتمثل النقطة ك(س، ع، ص) الجودة المثلى التي يجب أن يؤول إليها كل منتج أو خدمة.

وتؤثر الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات على المؤسسات، وبخاصة في المجالات الآتية:

« (1) فقدان العمل: قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة (...) وفقدان القدرة على الاستمرار. فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة [المؤسسة] وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.

(2) المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: إن هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية [للمؤسسة] عن أي أخطار تحدث نتيجة للإصابات، أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة (...).

(3) الإنتاجية: الإنتاجية والجودة لها صلة وثيقة بعضهم ببعض، بل أن هناك رأي بأنها وجهان لعملة واحدة، فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية.

وبالمثل فإن الجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية اهتمام نحو تحسين الجودة من خلال الاستخدام الكفء لموارد الإنتاج. وقد كان هناك اعتقاد بأن ارتفاع الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض بالإنتاجية، ولكن هذا الاعتقاد تبث خطأه ويمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية [للمؤسسات].

(4) التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها [المؤسسة]، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، وتكاليف الفحص، وتكاليف النقل، وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين، والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة»⁽¹⁾.

وقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية

(1) د. مونييا محمد البكري، مرجع سابق، ص 115-116.

إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداءً من الترتيبات الأمنية وانتهاءً إلى تلبية حاجيات الزبائن وخدمات ما بعد البيع. ولم تعد الجودة تقليداً، بل هي ضرورة وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير، حيث يُشترط شهادة المواصفة الدولية، التي تُعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا هي ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

ثانياً _ التكنولوجيا :

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية. ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين⁽¹⁾ :

1_ إعداد الذمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتماداً على عملية الجرد؛ حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين؛ والتي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة. أما التكنولوجيات المحورية، فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها. أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمدها المؤسسة؛ قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع. وتتم عملية الجرد هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

2_ تقويم المزايا التنافسية:

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها. ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات

(1) << O.UZAN <<Le diagnostic stratégique :Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel>> In cahier Francais,n°275 ,1995,pp78-82

المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الذمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

ثالثا _ المعلومات :

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة « اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة »⁽¹⁾.

وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيات المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى. أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث « أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية (...)، فمن [يمكن

منها] يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق. وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية»⁽²⁾.

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين

1_ تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن⁽³⁾:

يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة (سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار). ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة. وتتميز هذه الوضعية الجديدة، بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة، وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية.

وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام "في الوقت المحدد"، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها. ويفترض في هذه الحال التقليل من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلة للإطلاع عليها من قبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات. فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات، هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين. يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في: التحسين في المعلومات، التتبع للسوق المالية، فالمعاملون حيثما وجدوا بمقدورهم متابعة في الزمن الحقيقي، التطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب؛ لأنه قد تم التأسيس لروابط ولاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

2_ الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:

هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى. فالمنتجات يتم إنشاؤها بالاستناد إلى مركبتين، الأولى مادية، والثانية متعلقة بالمعلومات؛ حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة. وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كيفية استعماله، وكذا

(2) د. أحمد سيد مصطفى، «تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري»، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، ديسمبر (كانون الأول)، 1996، ص 1.
D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise»,
(3) in. cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998, pp. 88-89

صيانته. فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات. وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات و الاستهلاكات الوسيطة المستعملة. أما بالنسبة للأنشطة، فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، تم الاستناد إلى الثنائية معلوماتية-اتصال للتقليص من أثر المكان وأجال رد الفعل. أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدماتية المرافقة⁽¹⁾.

يجب أن يراعى في اختيار تكنولوجيا المعلومات، حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والمتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة. تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

- 1) معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم؛
- 2) أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد؛
- 3) على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تثمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

رابعا_ المعرفة :-

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة. وتُستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. في وتساهم المعرفة تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

(1) Ibid, pp. 89-91

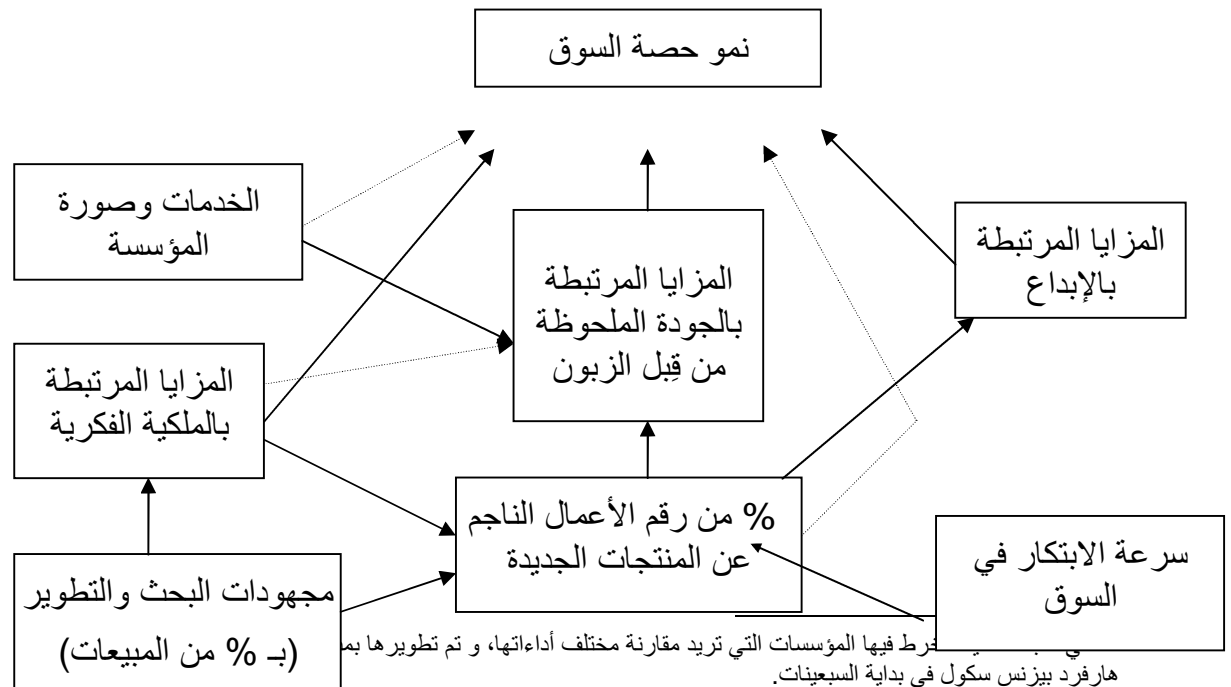
خامسا _ معرفة كيفية العمل :

تُعبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركّزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة. وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

وقد حاولت بعض الأعمال الحديثة تبيان أهمية الموارد غير الملموسة في تحديد التنافسية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تم انطلاقا من المعطيات المقدمة من قبل (PIMS) (*) تطوير نموذج للتحليل الشكل (9_II)، والذي يُعتبر وبشكل خاص عن وجود علاقات قوية بين:

- 1) نمو حصة السوق من جهة، والمزايا المرتبطة بالجودة الملحوظة من قبل الزبون، المزايا المرتبطة بالملكية الفكرية والمزايا المرتبطة بالإبداع من جهة أخرى؛
- 2) المزايا المرتبطة بالجودة من جهة، والخدمات وصورة المؤسسة، النسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة من جهة أخرى؛
- 3) المزايا المرتبطة بالإبداع والنسبة المئوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة.

الشكل (9_II) : نموذج نمو حصة السوق



علاقات ضعيفة.

علاقات قوية.

المصدر: A. BOUNFOUR, *le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers*

de

l'avantage compétitif, Dunod, 1998, p. 216.

وقد سمحت نتائج التحاليل بالخلاصات الآتية:

«(1) أنه لا يوجد ارتباط بين العائد وحصّة السوق؛

(2) هناك ارتباط بين الجودة الملحوظة من قبل الزبون وحصّة السوق؛

(3) هناك ارتباط بين الاستثمار في التسويق، صورة المؤسسة ودرجة التمتع في السوق؛

(4) هناك ارتباط واضح بين الاستثمار في البحث والتطوير والرخص، فكلما نستثمر أكثر في البحث والتطوير كلما ازداد مستوى الرخص»⁽¹⁾.

توضح هذه الخلاصات مدى تعاضد دور الموارد غير الملموسة في إحداث التفوق

التنافسي من خلال نمو حصّة السوق.

3.2.II - الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة

التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

ويمكن تصنيف الكفاءات إلى صنفين وهما:

أولاً - الكفاءات الفردية :

هي تمثل «حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء

الحسن لمهام مهنية محدد»⁽¹⁾.

ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1_II) : الكفاءات الفردية.

⁽¹⁾ Ibid, p. 218.

⁽¹⁾ L. LEVY-LEBOYER, *la Gestion des compétences*, 2ème edition, ed. d'organisation, 1997, p. 42

- 1) أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- 2) يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- 3) سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.

- 4) يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
- 5) قيادة الأتباع: يشرف بفعالية على الأتباع، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
- 6) ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
- 7) الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل: التصرف بحزم وإنصاف، عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدراً للمشاكل.
- 8) متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- 9) يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
- 10) يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- 11) إنساني وحساس: يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
- 12) يواجه ببرودة دم، حازم، يعتمد الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم - على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة-؛ له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
- 13) يوفق بين عمله وحياته الشخصية: يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية؛ حتى لا يفرط في أي منها.
- 14) يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- 15) يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- 16) يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

المصدر: L. LEVY-LEBOYER, *la Gestion des compétences, 2ème édition, ed. d'organisation, 1997, pp. 48 – 49.*

باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ثانياً _ الكفاءات الجماعية :

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية « بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها »⁽¹⁾.

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية؛ لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها. وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- « (1) تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
- (2) تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛
- (3) يصعب تقليدها من قبل المنافسين».

فالمؤسسة مطالبة بتجديد و الرفع من مخزون كفاءاتها المحورية. ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، و بالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد. ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:

- 1 «التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة؛
- 2 الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي؛
- 3 اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، وكيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن؛
- 4 الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها »⁽²⁾.

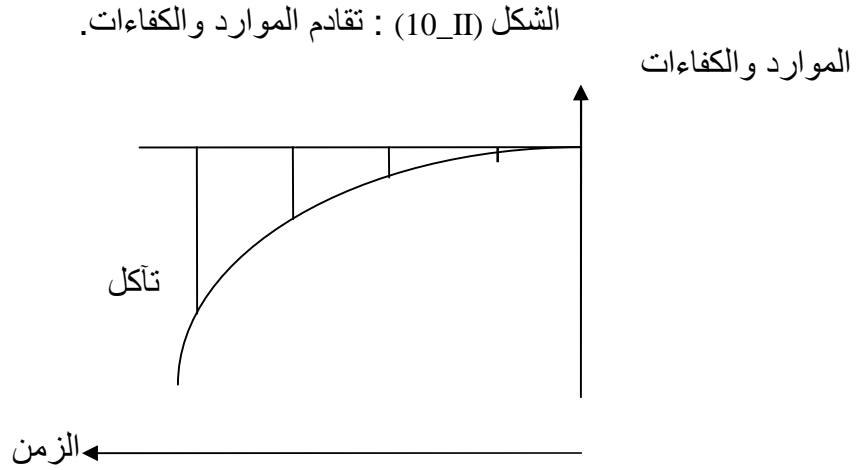
يحدث أن تتهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد^(*) والكفاءات^(**) لاكتفائها بنتائج

⁽¹⁾ J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», *in. revue française de gestion*, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

⁽²⁾ Idem, p. 27.

^(*) تشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة.

إيجابية في المدى القصير. وإذا استمرت الحال، فإن مواردها وكفاءاتها ستتعرض للتقادم. ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين. و يمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي:



المصدر: *J.L ARREGLE, «Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques», in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 30*

يوضح هذا الشكل تقادم الموارد والكفاءات مع مرور الزمن؛ وذلك من خلال تأكلها شيئاً فشيئاً. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها؛ لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل وتحول دون إنتاج أخرى.

قصد الحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة؛ تعتمد المؤسسة إلى إضفاء نوع من الضبابية على الكفاءات والموارد، التي أدت إلى هذه الميزة. وتسمى هذه الضبابية بالسبب المبهم (causal) L'ambiguïté «الذي يعني وجود غموض، أو عدم وضوح العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يصعب على المنافس تقليد هذه الكفاءات والموارد». ومن ثمة صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

(**)تشتمل على الكفاءات الفردية والجماعية.

و هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المبهم للكفاءات والموارد وهي⁽¹⁾ :

- (1) أنها ضمنية؛ أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛
- (2) تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد؛
- (3) خصوصيتها.

ويعد البعد الأخير مهم بالنسبة للكفاءات، حيث تم اقتراح قاعدة لتصنيف الكفاءات، والهدف منها هو الحكم على هذه الأخيرة، من حيث قدرتها على إنشاء ميزة أو مزايا تنافسية من درجة مرتفعة. حيث يتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2_II): قاعدة تصنيف الكفاءات. سهولة التحويل

| | | |
|---|------------------------------|---------------------------|
| ← | صعبة التحويل | → |
| ← | ضمنية | واضحة |
| ← | لا يمكن التعبير عنها | يمكن التعبير عنها |
| ← | لا يمكن تعليمها | يمكن تعليمها |
| ← | لا يمكن ملاحظتها أثناء العمل | يمكن ملاحظتها أثناء العمل |
| ← | مركبة | بسيطة |
| ← | عنصر من نظام | عنصر مستقل |
| ← | صعبة التحويل | سهولة التحويل |

المصدر: بتصريف من J.L. ARREGLE, p. 31

تسمح الأبعاد المذكورة في الجدول (2_II) بتقويم درجة الحماية مقارنة بمحاولات التقليد، و هكذا فإن الكفاءات، التي توفر الشروط على يسار الجدول تكون أكثر غموضا و أصعب تقليدا؛ لأنها تشكل ما يسمى بالضبابية على الميزة التنافسية، و التي تحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيس لهذه الميزة.

يتطلب مدخل الموارد من المؤسسة القدرة على إحداث توليفات ذكية بين مواردها

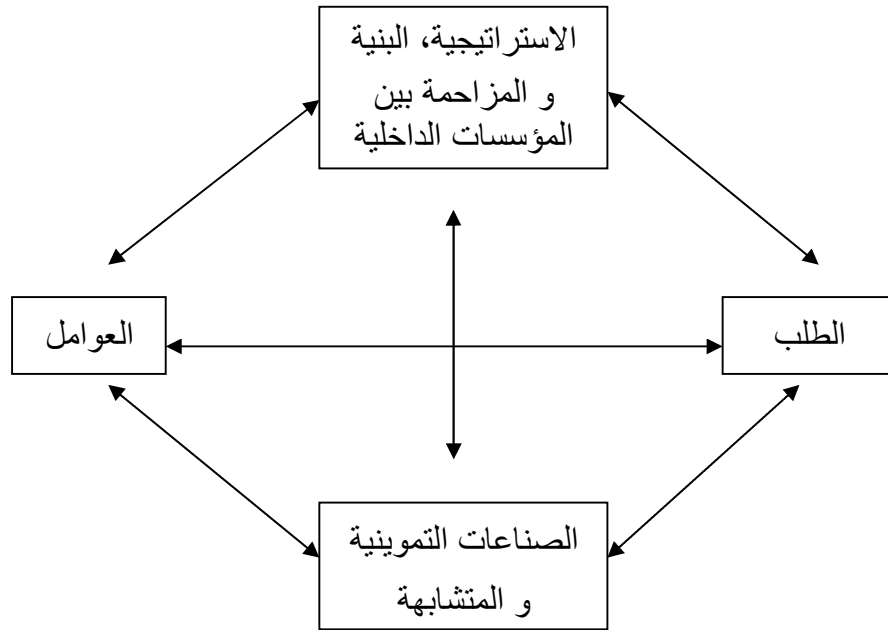
(1) Idem, p. 31.

الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات، مما يتيح الحيازة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.

3.II- الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية وطنية

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية. لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض مؤسسات الدول الأخرى. و يمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

الشكل (11_II): عناصر الإطار الوطني



المصدر: M. PORTER, *l'Avantage concurrentiel des nations*, 1993, p. 80

1.3.II_ العوامل :

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال و البنية التحتية. فالتزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

أولا _ التزود بالعوامل⁽¹⁾ :

(1) Idem, pp. 82-84.

يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي:

1_ الموارد البشرية: وتتضمن التعداد، المؤهلات وشروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها (...). وتغطي الموارد البشرية نطاقاً واسعاً من المستخدمين، ابتداءً بالمهندس ومروراً بالميرمج، ... الخ.

2_ الموارد الفيزيائية: تتمثل في وفرة و جودة وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد، ... الخ. ويمكن إضافة الظروف المناخية، وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته. ويلعب الموقع الجغرافي دوراً في تكاليف النقل، وفي تسهيل عمليات التبادل الثقافية والتجارية مع الخارج.

3_ الموارد المعرفية: تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي يمتلكها البلد، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية، ... الخ. فكل واحدة من هذه المعارف تتضمن عدداً من التخصصات.

4_ الموارد المالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات. وتأخذ الموارد المالية أشكالاً عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم ورأس المال-خطر. فكل واحدة من هذه الأشكال ألياتها وشروطها الخاصة. ويرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الإدخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

5_ البنية التحتية: وتتمثل في نوع و جودة وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية. وتشتمل البنية التحتية على: أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حضيرة السكن، الهيئات الثقافية وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

ثانياً _ ترتيب العوامل :-

يتم ترتيب العوامل وفق معيارين وهما:

1_ درجة البساطة والتعقيد⁽¹⁾ :-

فلما نجد كل عوامل الإنتاج متاحة في الطبيعة، فالدول مطالبة بالحصول عليها على مدى الفترات وبقوة الاستثمارات. وتهدف التفرقة بين العوامل البسيطة والمركبة إلى إمام

(1) Ibid, pp 85-88.

شامل بهذا التنوع، فالعوامل البسيطة تعود للبلد بطريقة طبيعية أو يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة -نسبياً-، فهذه العوامل لا تلبث أن تفقد أهميتها -نسبياً-، حيث تصبح متاحة في السوق الدولية. فالعامل^(*) غير المؤهل، مهما تكن جنسيته، ما فهو معرض إلى الضغوطات الأجرية؛ لأن موقفه التفاوضي مع رب العمل يكون ضعيفاً.

أما بالنسبة للعوامل المركبة، فهي تعدّ قاعدة للميزة التنافسية، فلا يمكن الحيابة على ميزة من طراز رفيع -تميز المنتجات، احتكار التكنولوجيا- إلا بها. وتعتبر هذه العوامل أكثر ندرة؛ لأنها تتطلب جهوداً استثمارية معتبرة خلال الزمن في التجهيزات والتكوين. فحتى الهيئات المطالبة بإنتاج وتكوين العوامل المركبة تحتاج إلى موارد بشرية كفاءة وتكنولوجيات متقدمة، وبالتالي فإن العوامل المركبة مرتبطة عضوياً بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع. فمثلاً، يدين الدانمارك بنجاحه في قطاع الإنزيمات إلى معرفة كيفية عمل متقدمة جداً في مجال التخمر، وبنفس الطريقة فإن نجاح هذا البلد في صناعة التآيث؛ يرجع إلى العدد الهائل من المصممين الذين تخرجوا من الجامعة.

ويمكننا القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً؛ حتى يمكن فيما بعد استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات، والتي لها مزايا تنافسية عالية.

2_ درجة التخصص :

يتم هنا التفرقة بين العوامل، من حيث خصائص الاستعمال. فنجد العوامل غير المتخصصة كشبكة الطرقات، السوق المالية، ... الخ، حيث أن هذه العوامل تُستغل من قبل كل الصناعات. أما العوامل المتخصصة، فتشمل الأفراد ذوي كفاءات خاصة، بنى تحتية خاصة، معارف في ميادين دقيقة، وكل العوامل الأخرى التي تخص عدداً محدوداً من الصناعات. فمثلاً، معهد مختص في البصريات، ميناء مختص في عبور أحجام كبيرة من المنتجات الكيماوية، مدرسة تصميم السيارات للصناعة.

تعد العوامل المتخصصة أوراق رابحة؛ حيث تتيح الحيابة على مزايا تنافسية أكثر تحديداً واستمراراً من تلك التي تولدها العوامل غير المتخصصة، باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة في معظم البلدان، حيث يكون من السهل تقليد المزايا التي اعتمدت على هذه العوامل، فأنشطة التركيب التي تحتاج إلى مستخدمين غير مؤهلين (أو نصف مؤهلين) يمكن القيام بها خارج

^(*)قوة بشرية.

البلد الأصلي للمؤسسة.

وتتطلب العوامل المتخصصة استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة، فهي ضرورية للمؤسسات وبخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة، حيث يشترط فيها الإبداع؛ حتى يتم ضمان أشكالاً رفيعة من المزايا التنافسية⁽¹⁾.

يجب أن يكون هناك نوع من التوازن فيما يتعلق بالعوامل، فمن الضروري الاعتماد على العوامل البسيطة وغير المتخصصة في بعض الأنشطة التي لا تكون حرجة بالنسبة للمؤسسة. من جهة، وكذلك الاعتماد على العوامل المركبة والمتخصصة في الأنشطة التي تكون محددة لمستقبل المؤسسة التنافسي من جهة أخرى.

ثالثاً - إنشاء العوامل⁽²⁾ :

لا يكفي الاستثمار لتحويل الموارد إلى ميزة تنافسية، بل إعادة الاستثمار دون توقف؛ قصد تحسين جودة الموارد، وهذا يعني الحرص على إتاحتها من جهة، وحمايتها من التقادم من جهة أخرى. وتتطلب العوامل المركبة والمتخصصة سياسات استثمار على نطاق واسع ومدعمة، فنجاح البلد في قطاع معين يكون بشكل خاص عند استعداده لإنشاء العوامل الضرورية والعمل على تحسينها باستمرار.

وحتى ينجح أي بلد في الحيازة على ميزة من العوامل في عدد من الصناعات، فإن القطاع الخاص مطالب بلعب دوره فيما يتعلق بإنشاء العوامل؛ لأن المؤسسات هي التي تعرف حق المعرفة العوامل المركبة والمتخصصة، التي تحتاج إليها في مواجهة المنافسة. وبالمقابل توجه السلطات العمومية استثمارات نحو العوامل البسيطة وليس المتخصصة، فبالبحوث الأساسية رغم أنها أساس لإبداعات قابلة للتسويق لا تترجم إلى أية ميزة تنافسية، ما لم يتم استغلالها وتطويرها من قبل الصناعة. وما دامت السلطات العمومية لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعة، فإن كل محاولاتها لإنشاء عوامل مركبة ومتخصصة تبوء بالفشل بسبب بطء القطاع العام وعدم قدرته على تمييز مجالات العمل الجديدة و الاحتياجات الدقيقة لقطاع ما. فالصناعات الوطنية التي نجحت على المستوى الدولي هي تلك التي حققت مؤسساتها، جمعياتها المهنية، وكذا الأفراد استثمارات معتبرة في إنشاء العوامل، وحيث الاستثمارات العمومية والخاصة تم توزيعها بشكل محكم.

(1) Ibid, pp.87-88

(2) Idem, pp.89-90

و تسود بعض الخصائص الوطنية على الآليات المولدة للعوامل في عدد من القطاعات. فمثلا باليابان، يتم تمويل إنشاء العوامل من قبل المؤسسات الخاصة، أما في السويد فدور السلطات العمومية هو المسيطر. وأما بإيطاليا، فإنشاء العوامل ظاهرة غير رسمية في جانب كبير منها، حيث يتم من خلال نقل المعرفة ضمن العائلة الممتدة.

رابعا_ العراقيل على مستوى العوامل (1) :

إن وفرة العوامل و الوضعيات المربحة يجعلان المؤسسات تكتفي بما حققته، وتعرض عمليات التغيير. فالمزايا الناجمة عن هذه الوضعيات عادة ما تكون ظرفية وعابرة. وعلى خلاف ذلك، فإن ندرة العوامل و الوضعيات المقلقة تدفع المؤسسة إلى البحث عن حلول إبداعية يتم بواسطتها تحويل الندرة إلى وفرة، و إجراء التغييرات الملائمة في الوقت المناسب.

وحتى يكون الإبداع قادرا على إيجاد مزايا من درجة رفيعة، و يجب أن يختص ببعض العوامل المحددة للمزايا التنافسية، فغياب الصعوبات قلما يؤدي إلى التطور، أما الصعوبات الكبيرة والمتلاحقة قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، فدرجة ضغط متوسطة والناجمة عن التوازن بين المزايا في بعض المجالات والعراقيل في البعض الآخر، يضمن وضعية ملائمة لتطور الإبداع.

2.3.II- الطلب (2) :

الطلب هو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث سيتم التطرق إليه على ثلاثة مستويات:

تركيبية الطلب الداخلي، حجم ونوع النمو، الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

أولا_ تركيبية الطلب الداخلي :

تحدد تركيبية الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تُفهم، تترجم وتُلبي المؤسسات حاجات المستهلكين. ومن خصائص الطلب الداخلي:

1_ تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجربة معتبرة.

(1) Ibid, pp. 90-95.

(2) Idem, pp. 95-110.

- 2_ درجة إبحاح الزبائن: كلما كانت درجة إبحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الإبحاحات المحتملة للزبائن.
- 3_ التنبؤ بإبحاحات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الإبحاحات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدرا للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

ثانياً _ حجم الطلب وطريقة نموه :

- 1_ حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.
- 2_ تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن(*) هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهيمين تولد جموداً على مستوى الإبداع.
- 3_ معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحت هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً. وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدريج، وبشكل بطيء، فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، خاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.
- 4_ طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.
- 5_ التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب

(*) زبائن في شكل مؤسسات.

بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وتُترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع أيضا مجموعة من المنافسين أقل عددا وأكثر إبداعا، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

ثالثا _ تدويل الطلب الداخلي :

1_ تنقل وتدويل الزبون المحلي: بالنسبة لمنتج أو خدمة، فبمجرد أن تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية؛ لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته، أو إقامته بشكل نهائي في البلد الأجنبي. ويمثل الزبائن المنقلون في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية.

2_ التأثير على الاحتياجات بالخارج: يتعلق الأمر بالطريقة التي يمكن أن تساهم بها خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات، وذلك من خلال ترسيخ الاحتياجات والأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي. ويمكن أن يتم ذلك بالاستناد مثلا إلى الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية.

3.3.II- الصناعات التمويينية والمتشابهة (1) :

تمثل الصناعات التمويينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

أولا _ الميزة التنافسية للصناعات التمويينية :

يتيح وجود صناعات تمويينية مُنافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة - سعر بطريقة فعالة، سريعة ومبكرا. فمثلا، تعزى السيطرة الإيطالية في صناعة الحلي (الذهب والفضة) في جزء كبير منها إلى وجود مؤسسات إيطالية رائدة في صناعة التجهيزات الموجهة لصناعة الحلي.

وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، في تدعيم عملية الإبداع و العصرية، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء

(1).ibid p. 113, pp. 118-119

دور شعاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم. وأما فيما يتعلق بالصناعة المعنية فإنها تلعب دورا في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب؛ قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوثيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية. ويضاف إلى المزايا المذكورة، القرب الجغرافي للموردين والذي يسهل عملية الاتصال.

ليس من الضروري أن يمتلك البلد ميزة وطنية في كل الصناعات التمويينية للحيارة على ميزة تنافسية في صناعة معينة، فبإمكان الصناعة الوطنية أن تتحصل على مدخلاتها من الخارج، شريطة ألا تكون لهذه المدخلات أثرا محددا على الإبداع أو على الأداء المحقق على مستوى المنتجات وطرائق الإنتاج، والأمر ذاته بالنسبة للتكنولوجيات التي لها سوى مجال تطبيق محدود (...).

ثانياً - الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة :-

يؤدي وجود الصناعات المتشابهة -عادة- في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. ونسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكّلة (كالحواسب والبرمجيات). ويمكن أن تتدخل وحدة الأنشطة من خلال مراحل عدة منها:

1) تطوير التكنولوجيا؛

2) الإنتاج؛

3) التوزيع؛

4) التسويق أو خدمات ما بعد البيع.

وتنقسم المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة -عادة- منشآتها، حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها. ففي سويسرا مثلا، وباستعمال شبكة التوزيع الدولية الخاصة بالشكولاتة استطاعت مؤسسة ريكولا تسريع توسعها الدولي.

و يؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكّلة، فمبيعات الحواسب الأمريكية بالخارج مثلا، أدت إلى الطلب على الملحقات، البرمجيات وبنوك المعلومات. وتُعطي المنتجات والخدمات المكّلة المعروضة من قِبل المؤسسات القادمة من نفس البلد انطباعا حسنا فيما يخص العلاقة جودة-سعر، وتساهم المؤسسات في هذا الانطباع، حيث تنصح الزبائن الأجانب بمنتجات وخدمات مواطنيها؛ لأنها اعتادت على التعامل معها وتعرف

أنها لن تسيئ إلى سمعة منتجاتها.

إن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد، هي تلك التي تستفيد من الإبداع، وتلك التي تسمح بتفاسم بعض الأنشطة المحورية.

II.4.3- الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية⁽¹⁾ :

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

أولا _ استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية :

يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات. ففي إيطاليا مثلا، عددا كبيرا من المؤسسات لها مكانتها على مستوى المنافسة الدولية، هي مؤسسات من الحجم الصغير أو المتوسط، والممولة من قبل الرأس المال الخاص وتُدار كعائلات ممتدة. أما في ألمانيا، تتمتع المؤسسات بتنظيم محكم، حيث يتم تجسيد التطبيقات التسييرية، ويبرهن مسيروها على امتلاكهم معارف تقنية معتبرة.

وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية. فمثلا، تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، الأحذية، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية (...)، فهي تعتمد إلى استخدام إستراتيجيات التخصص وتنفاذ المنتجات النمطية، وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا (Niches) معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص. وتطور هذه المؤسسات منتجات جديدة بشكل سريع، وتتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى ملكيتها لفرد واحد يشرف على تسييرها، [فلا وجود للصراع بين المالك والمسير، وكذلك إلى بساطة

الهيكل التنظيمي الذي يسهل انتقال المعلومات بسرعة كبيرة]. وأما الألمان فهم يفضلون التطوير المنهجي للمنتجات وطرائق الإنتاج؛ ويرجع ذلك إلى تكوينهم التقني المحض الذي أدى إلى نجاحات كبيرة فيما يخص بالصناعات ذات التقنية العالية (البصريات، الكيمياء، التجهيزات المعقدة).

⁽¹⁾ Ibid, pp. 119-136.

ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية إزاء: التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين. وتعد هذه الأخيرة مهمة؛ لكونها تؤثر على قدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات

ويضاف إلى كل ما سبق العناصر المشكلة للثقافة الوطنية من أهمها

: الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف المستخدمين إزاء التنظيم والعكس، الممارسات المهنية. فكل هذه العناصر هي نتاج المنظومة التربوية، التاريخ الاجتماعي والديني، بنية العوائل، إلى جانب عدد كبير من العوامل التي يصعب استيعابها والتي تخص كل بلد. فمثلاً، الحجم الصغير والملكية العائلية للمؤسسات الإيطالية، تعكس الخصائص الوطنية، فالأفراد ينفرون من كل سلطة لا يكون مصدرها العائلة الصغيرة أو الممتدة. فإيطاليا بلد، حيث الروابط العائلية قوية جداً، فالأفراد يفضلون البقاء في مسقط رأسهم، فعوض أن يوسّعوا مؤسساتهم يفضلون إنشاء مؤسسات جديدة بأسماء أبنائهم.

وترتبط الاستراتيجية والبنية والمزامنة بين المؤسسات بالعناصر الآتية :

1_ أهداف المؤسسة: تتعلق أساساً ببنية الملكية، حوافز المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة و تحفيز الإطار العاليا.

2_ أهداف الأفراد: يتعلق الأمر بمحفزات الأفراد مسيرين أو آخرين- التي تلعب دوراً محددًا في نجاح أو فشل المؤسسات؛ حيث يجب التأكد من أن المسيرين والمستخدمين لديهم الدوافع، لتطوير كفاءاتهم وبدل الجهد الضروري للحياسة والمحافظة على الميزة التنافسية، وكذا مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات.

3_ تأثير الشهرة والأولويات الوطنية: بمجرد أن تكون لصناعة معينة شهرة، أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية، باعتبار أن هذه الشهرة والأولوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، والتي بمقدورها المساهمة في تقدم الصناعة المعنية.

4_ الالتزام الدائم: يتعلق الأمر بالالتزام المساهمين، المسيرين والأفراد والنفقات، بالمحافظة على مصالح المؤسسة، وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة ومؤازرة مؤسسات الصناعة ككل.

ثانياً _ المزاحمة الداخلية :

هناك ارتباط بين شدة المزاحمة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية. ويُعتقد أن المزاحمة الداخلية تشكل خطراً؛ لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجدٍ للمجهودات، وتحول دون حيازة المؤسسات على اقتصاديات الحجم. وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.

وتكون المزاحمة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي مثمرة لعدة أسباب، من بينها الحث المتبادل على التطور جرّاء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، و يجلب -عادة- منافسين جدد. كما تسمح شدة المزاحمة بتقديم مزايا تنافسية مريحة، وترغم المؤسسات على التصدير؛ قصد تأمين نموها. فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية.

يؤدي التعود على المنافسة إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية، حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية، نادراً ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي. ومن ثمة فإن المزاحمة الداخلية لها دور في الانتقاء الطبيعي للمؤسسات القوية.

وتمكّن المزاحمة الداخلية من إلغاء المزايا الناجمة عن التموضع الجغرافي، سهولة الدخول إلى السوق، موقع مفضل في السوق، القرب من الموردين أو توفر بعض العوامل. وبالتالي ترغب الصناعة الوطنية على البحث عن مزايا تنافسية أكثر ملاءمة، وتهيئ مصادر مزايا أكثر استمرارية، حيث يمكن الدفاع عنها على المدى البعيد. فعلى المؤسسات التزود بالتكنولوجيات التي تناسبها، وتتيح لها تخطي اقتصاديات الحجم، وإنشاء شبكة تسويقية دولية خاصة بها وتجسيد المزايا الوطنية.

و تنشئ المنافسة الداخلية مزايا مفيدة للصناعة الوطنية برمتها، حيث تعتمد المؤسسات المتزاحمة وجهات نظر استراتيجية مختلفة، تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، فيحفز ذلك كله الإبداع، وعندها تملك الصناعة الوطنية خياراً واسعاً من المنتجات والتصورات التي تسمح بمواجهة توغل المؤسسات الأجنبية. ويكون من

السهل الدفاع عن ميزة وطنية إذا كانت الصناعة الوطنية تملك قطاعات قادرة على أن تثير اهتمام المنافسين الأجانب، حيث يكونوا محملين بأفكار جديدة و جيدة، والتي يمكن تقليدها وتحسينها من قبل المؤسسات الداخلية، وهذا ما يدعم أكثر المستوى العام للإبداع في الصناعة الوطنية.

يضاف إلى العناصر المشكلة للإطار الوطني عامل المصادفة والتمثل في:

«1) الابتكارات؛

(2) التحولات التكنولوجية الكبرى؛

(3) التحولات على مستوى أسعار التكلفة؛

(4) تطور الأسواق المالية العالمية ومعدلات الصرف؛

(5) الارتفاع المفاجئ لطلب جهوي أو عالمي؛

(6) القرارات السياسية للحكومات؛

(7) الحروب»⁽¹⁾.

أما بالنسبة للدولة فدورها يتمثل في مساعدة الإطار الوطني على التطور، فهي تسن القوانين وتضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، وتسهر على إلزامية احترامها. وتعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات. فالدولة مطالبة بحماية حقوق المؤسسات من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية، كتزوير علامات المنتجات وتشويه سمعة أصحابها الذين أنفقوا الموارد المالية ووظفوا كفاءاتهم للحياسة عليها. وكذا حماية الملكية الصناعية من خلال اعتماد نظام وطني محكم للإبداع؛ قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل.

أما فيما يتعلق بالأفراد فهي مطالبة برفع مستواهم المعيشي، وتوفير الظروف الضرورية لهم من صحة وتعليم ووسائل نقل. والسماح لهم بالمبادرة وتشجيعهم عليها؛ حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية في الحركة الاقتصادية للبلاد.

يجب ألا يفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤولياتها، بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز. كما يجب ألا تطالب المؤسسات بالحماية والتدخلات المفرطة للدولة، فلكل طرف مهامه التي هو مقتنع وملزم بأدائها.

⁽¹⁾ Ibid, pp. 137-138.

تشكل عناصر الإطار الوطني نظاما، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها. ومن نتائج هذا التفاعل: إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، أو إطار وطني مثبت وغير

قادر حتى على إنشاء مزايا تنافسية من درجة دنيا. ومن ثمة كلما كانت التفاعلات بين عناصر الإطار محكمة ومنظمة كلما زاد احتمال أن يكون الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

خلاصة:

يجب النظر إلى مصادر الميزة التنافسية الثلاثة على أنها متكاملة ومنسجمة. فالمؤسسات تفكر في وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة، وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها، ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها، ولكن تؤثر على نشاطها بصفة مباشرة أو غير مباشرة. ومن ثمة يجب ألا تتعارض المؤسسات مع إطارها الوطني الذي تنشط ضمنه، ولا يتعارض الإطار الوطني مع إرادة المؤسسات في التطور.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية المستمرة.

مقدمة:

لا تكتفي المؤسسة بالحياسة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية. و من ثمة تأتي ضرورة تنمية و تطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين. و يستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد.

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الإبداع التكنولوجي باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية، و كذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة. أما المبحث الثاني فيتعلق بالإبداع التنظيمي الذي يشير إلى كيف أنه بمقدور المؤسسة التكيف مع متغيرات البيئة و اتخاذ القرارات بشكل سليم، و ذلك استنادا إلى التعلم التنظيمي و المرونة. أما المبحث الثالث فيتعرض إلى الإبداع التسويقي، على أنه يتيح تقديم الأفكار الجديدة من خلال التقرب من الزبائن و كيف يؤثر ذلك على منتجات المؤسسة و بالتالي على الميزة التنافسية.

1.III- الإبداع التكنولوجي :

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره - الإبداع التكنولوجي- « (...) تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج»⁽¹⁾. و من ثمة آفاق التطور و النمو في مستقبل أكثر تعقيدا.

1.1.III- البحث و التطوير :

يُعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانات مادية و بشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، و لا تملك الإمكانيات من جهة أخرى. و ينقسم البحث و التطوير إلى:

(1) م.س أوكيل، إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

أولا - البحث :

و يتضمن ما يلي:

1_ البحث الأساسي:

يتمثل في « الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا»⁽¹⁾.

2_ البحث التطبيقي:

يتمثل في « الأعمال الأصلية المنجزة، لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا. و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها »⁽²⁾. و من نتائج البحث التطبيقي نجد -أساسا- التطبيقات الجديدة في المجالات الآتية⁽³⁾ :

(أ) منتجات جديدة؛

(ب) طرائق إنتاج جديدة؛

(ج) التحسين الملموس لكليهما.

تتضمن التطبيقات الجديدة في المنتجات «(...) إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن (...)»⁽⁴⁾.

أما فيما يتعلق بالتطبيقات الجديدة الخاصة بطرائق الإنتاج، فهي تهدف إلى «(...) تحسين أدائه من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، و بالتالي تحقيق الأرباح»⁽⁵⁾.

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين التطبيقات الجديدة في المنتجات و طرائق الإنتاج «(...) فإنها تختلف حسب طبيعة المنتج. عندما يكون في حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية

(1) P. CASPAR et C. AFRIAT, op-cit, p. 33.

(2) Idem, pp.33 - 34.

R. BETTAHAR, «l'Analyse des forces et faiblesses de l'innovation technologique», *Revue de Ex L'ENSAG*, N°2, 1^{er} trimestre,

(3) 1996, p.79.

(4) م.س.أوكل، مرجع سابق، ص 34.

(5) المرجع نفسه، ص 34

(...) كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. أما عندما تكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية ما عدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا (...)⁽¹⁾ .»

ثانياً _ التطوير (2) :

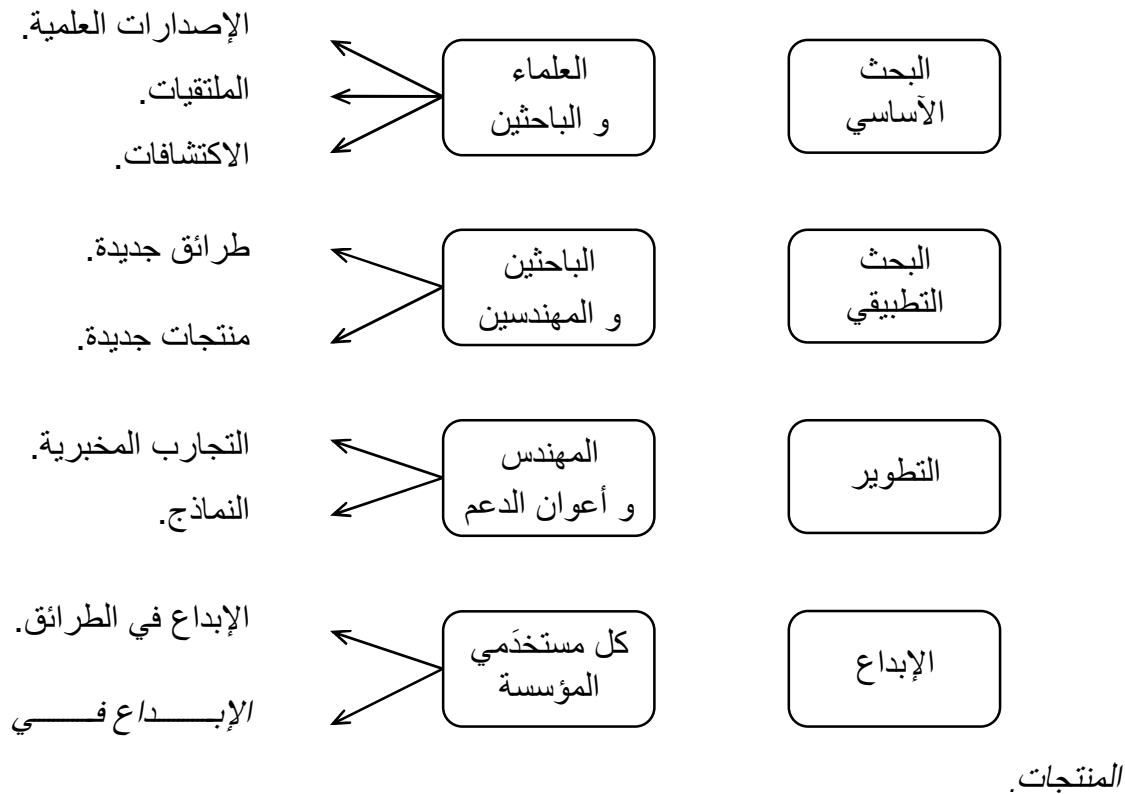
يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال الآتية:

- 1) التجارب و النماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
- 2) فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- 3) الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرائق التصنيع.

يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث و التطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبررة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

و يمكن تلخيص هذه المراحل التي يمر بها البحث و التطوير من خلال الشكل (III-1):

الشكل (III_1): مراحل البحث و التطوير.



(1) المرجع نفسه، ص 34-35

(2) R. BETTAHAR, op-cit, p. 79.

يمكن قياس أثر البحث و التطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين : تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، و الذي يُستمد من التحسينات الطفيفة و المستمرة خلال الزمن في المنتجات و طرائق الإنتاج. و تعزى إمكانية القيام بهذه التحسينات إلى أن المعارف المستخدمة في هذه الأخيرة لم يتم استنزافها و استغلالها إلى أقصى حد، و بالتالي تبقى مصدرا للمزيد من التحسينات.

أما الدرجة الثانية تتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة و مختلفة تماما -حتى متناقضة- عما كان معمول به. كأن يتم تحويل مادة المطاط من مادة عازلة للكهرباء إلى مادة ناقلة لها.

و بالاستناد إلى «التحقيق السنوي (MCGRWHILL) الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1977 أن نصيب الإبداع في المنتجات الجديدة كان 87%. و ضمن هذه النسبة الأخيرة هناك 28% تخص المنتجات الجديدة و 59% تخص التحسينات في المنتجات (...))»⁽¹⁾.

و الملاحظ أن نسبة الإبداع في طرائق الإنتاج الجديدة ضعيفة؛ و يعزى ذلك إلى النسبة المرتفعة للتحسينات في المنتجات. فكلما كانت نسبة هذه الأخيرة مرتفعة كلما قلت الضرورة إلى إحداث تغييرات جذرية في طرائق الإنتاج. و عليه هناك علاقة عكسية بين درجة التحسينات في المنتجات و درجة الإبداع في طرائق الإنتاج.

لا يمكن إسناد نجاح البحث و التطوير -أساسا- إلى ضخامة الموازنة المخصصة لهما، حيث «أكدت الدراسة التي أجراها (Philippe DE WOOT) على أنه لا يوجد أي ارتباط بين ضخامة موازنة البحث و التطوير و معدلات الإبداع التكنولوجي، ما لم تتوفر بعض الشروط البشرية و التنظيمية (...))»⁽²⁾. فالبحت و التطوير لا يتم ممارستهما بصفة عشوائية؛ لأنهما في صميم الإبداع التكنولوجي، و بالتالي يؤثر ذلك على قدرات تطوير الميزة التنافسية في المدى البعيد.

III.1.2-أثار الإبداع التكنولوجي :

(1) S. AIT-EL-HADJ, l'Entreprise face à la mutation technologique, ed. d'organisation, 1989, p. 143.

(2) R. PERCEROU, op-cit, p. 11.

لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك، ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة

على جهتين:

(1) تعود على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛

(2) تعود على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.

فالإبداع التكنولوجي يصبح في هذه الحال ذلك الالتقاء بين:

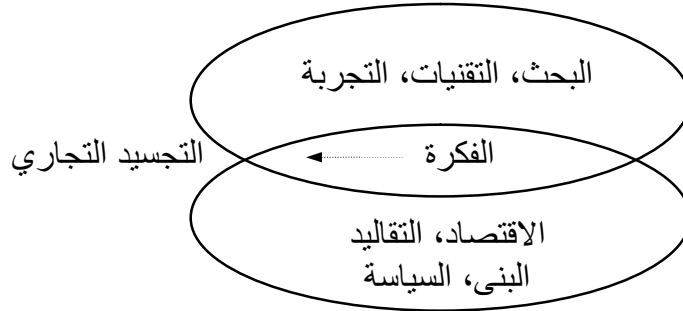
(1) ما هو ممكن تكنولوجياً؛

(2) و ما هو ممكن اجتماعياً و اقتصادياً.

و يمكن توضيح هذا الالتقاء من خلال الشكل الآتي:

الشكل (III_2) : صياغة الإبداع التكنولوجي.

ما هو ممكن تقنياً



ما هو ممكن اجتماعياً و اقتصادياً

المصدر: R. BETTAHER, 1996, p. 83.

و يمكن تصنيف أثار الإبداع التكنولوجي إلى: الآثار على بنى النشاط، الآثار على الإستراتيجيات العامة

أولاً - الآثار على بنى النشاط :

تتلخص هذه الآثار في الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

1_ الآثار على التجزئة الإستراتيجية(*) (1) :

(*) لمزيد من التفصيل انظر الفصل الثاني المبحث الثاني.

1_ اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

2_ ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماماً، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.

3_ تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلاً، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareills jetables).

4_ إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حال ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.

2_ الآثار على القيمة المحتملة للنشاط (1) :-

1_ أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة -عادة- بالحفاظ على معدل نمو، أو على مرد ودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح.

2_ أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقراً أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجياً.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ بنى النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، المورددين القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

(1) Ibid, pp. 81-82.

3_ الآثار على قوى التنافس الخمس⁽²⁾ :

1_ أثر الإبداع على الزبائن و الموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

2_ أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال.

و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى احلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس النشاط.

3_ الأثر على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكّمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

⁽²⁾Idem, 1993, pp. 86-89.

4_ الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا - بخاصة إذا كان الإبداع جذريا- فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.

و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

4_ الآثار على بنية التكاليف (1):

1_ الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا- يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المرد ودية إيجابيا.

2_ الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة و العكس. و قد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكاليفين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

ثانيا - الآثار على الإستراتيجيات العامة :

1_ الأثر على إستراتيجية التكلفة :

(1) Ibid, p. 90.

يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا، لأنه قد يلغي منحى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف. و يتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم عملية التعلم لديها، و اكتساب الخبرة في أقصر مدة، و كذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

2_ الأثر على إستراتيجية التميز :

يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمننا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقونها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

3.1.III_ من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية :

يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين؛ قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه.

أولا_ اليقظة التكنولوجية :

تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية. فاليقظة التكنولوجية «تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، و كذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات و التكنولوجيات، و التي تهتم المؤسسة حاليا، و يمكن أن تهتمها مستقبلا»⁽¹⁾.

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من :

«1) هيئات البحث العلمي و الجامعات، من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في

الملتقيات، و دراسة المنشورات، و أطروحات البحث الحالية؛

2) المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة؛

3) الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

4) بنوك المعلومات؛

⁽¹⁾E. PATEYRON, la Veille strategique, ed. ECONOMICA, 1998, pp. 143-144.

- (5) المشاركة في الملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
(6) التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة»⁽²⁾ .

و حتى يتم استغلال هذه المصادر، يجب توفير الوسائل المتطورة، و كذا الإطار البشري القادر على جمع المعلومات و ترجمتها و إبداء الرأي، فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

ثانياً _ اليقظة التنافسية :

و يتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين؛ حتى يتم فهم سلوك هؤلاء و استباق المستقبل. و يتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية و نوعية⁽¹⁾ :

1_ المعلومات الكمية :

- (1) الأداء الحالي للمنافس؛
- (2) إستراتيجية المنافس؛
- (3) الأهداف الجديدة للمنافس؛
- (4) قدرات المنافس؛
- (5) الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

2_ المعلومات النوعية:

- (1) الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير؛
- (2) العلاقات مع الموردين الجدد؛
- (3) إطلاق المنتجات الجديدة؛
- (4) الأسواق الجديدة؛
- (5) جاذبية تكنولوجيا جديدة؛
- (6) حملة إشهارية جديدة؛

⁽²⁾ J. BROUSTAIL et F. FRERY, op-cit, p. 67.

⁽¹⁾ E. PATEYRON, op-cit, p. 133

7) تطور حصص السوق؛

8) تطور التعداد (الإحصاء).

و ترتبط المعلومات المجمعّة بشكل كبير، بحدّة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة و بخاصة :
« 1) المنافسين كثيرين و متوازنين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. و من ثمة، فإنه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت. و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق؛

2) بطء نمو القطاع: و هنا يجب مراقبة نمو القطاع، و مقارنته؛

3) ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة؛ حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

4) المنتجات غير متميزة: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، يستند اختيار المشتري إلى السعر و جودة الخدمة المرافقة؛

5) اختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة؛

6) ارتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس: و يكون ذلك، في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير. و من الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين؛

7) حواجز الخروج مرتفعة: و يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسة، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

8) حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد»⁽¹⁾.

فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، و من ثمة يجب أن تبقى يقظة بخاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني و كذا المنتجات.

ثالثا - اليقظة التجارية (2) :

1 - الزبائن و الأسواق :

(1) Ibid, pp.136-137.

(2) Idem, pp. 151-155.

و يتعلق الأمر بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذا على تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

2_ دور الموردين:

يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة. و كذا قدرة المورد على اقتناء بأقل تكلفة (في مدة معينة) المنتجات التي تحتاج إليها المؤسسة. و بإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة و ذلك من خلال طريقتين:

- (1) أنهم بإحتكاك دائم مع الزبائن، و يعرفون التوسعات الممكنة للسوق؛
- (2) إمكانية تبادل المعلومات.

3_ السوق الخلفية و الأمامية:

في إطار اليقظة التجارية، من المهم دراسة، و بشكل مستمر الجانب الخلفي و الأمامي للسوق، و يعني ذلك إشباع الحاجيات المتطورة للزبائن، و التعرف إلى الموردين الجدد.

و يجب أخذ بعين الاعتبار عدم رضى الزبائن، و حتى إذا كان 80% من الزبائن راضين بالمنتوج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات و وجهة نظر 20% غير الراضين؛ حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر. و حتى يتم ذلك يجب معرفة:

(1) مختلف تقنيات الشراء؛

(2) تقنية إدارة الجودة؛

(3) التخطيط المستقبلي.

رابعا_ اليقظة الاجتماعية:

و يتعلق الأمر بالإحاطة بعدد من المتغيرات، التي قد تؤثر على المؤسسة و بيئتها.

1_ الحرص على الأذواق⁽¹⁾ :

يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة إلى الجديد و التغيير. و تستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها. و عليه فهي تبحث عن تحديد التغييرات الاجتماعية؛ قصد معرفة في أي اتجاه ستتطور أذواق المستهلكين. فالمؤسسة هنا لا تبحث عن التأقلم مع التغيير، بل عادة ما تكون هي المحرصة عليه.

2_ اختيار موضوعات اليقظة الاجتماعية⁽²⁾ :

⁽¹⁾ Ibid, pp. 157-158.

يتم تعريف موضوعات اليقظة الاجتماعية، وفقا لرهنات المؤسسة، و رهانات القطاع الذي تنشط ضمنه. فالمؤسسة، حيث معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، و تستطيع بعد تحليل تطلعاتهم، و أذواقهم، و ترجمة كل ذلك من خلال الإشهار؛ قصد بيع علاماتها.

3_ الإشهار نتيجة اليقظة:

بعد أن يتم تحليل الاتجاهات الحالية، و الرغبات التي لم يتم إشباعها، يعمد الأفراد المكلفون باليقظة إلى إبلاغ مسؤول: الإشهار عن طموحات المستهلكين، و كذا الطريقة التي تجعل من المنتج المباع أكثر جاذبية.

و يبحث مسؤول الإشهار عن تصميم إشهار يعكس الصورة الذاتية للمستهلك. و من ثمة يجب معرفة هذا الأخير. و حتى يمكن قيادة المستهلك إلى الشراء، يجب أن يقدم له صورة المستهلك المطابقة لطموحاته، ف وراء أي شعار إشهاري فلسفة المستهلك، و الموضوع الأساسي للرّسالة الإشهارية هو الإشارة إلى وجود نقص يجب تغطيته، أو حاجة يجب تلبيتها، ثم تبيان أن المنتج بإمكانه ذلك، و أخيرا تقديم البرهان على أنه قادر على تغطية النقص، أو تلبية الحاجة بشكل أحسن من المنافسين⁽¹⁾.

إن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تؤدي بالضرورة إلى الذكاء الاقتصادي، الذي مفاده الاستغلال الأمثل، و الذكي للمعلومات التي تنتج من قبل المؤسسة، و خارجها. و بالتالي التفتن الدائم لكل ما من شأنه أن يمثل تهديدا، أو فرصة بالنسبة للمؤسسة على المدى القصير و البعيد.

لا يؤدي الإبداع التكنولوجي دوره المنتظر، إلا إذا عرفت المؤسسة كيف تحصر و بدقة موضوعاته، و كذا الاختيار السليم لتوقيت ممارسته فهو -أي الإبداع التكنولوجي- يأتي بعد استعداد و تفكير عميق؛ لأن أي خطأ في ممارسته يفضي حتما إلى هدر الموارد، و تضييع إمكانيات التطور، بل حتى إلى تقهقر الموقع التنافسي في أحيان كثيرة.

2.III_ الإبداع التنظيمي :

يتعلق الأمر بإدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة. و يهدف الإبداع التنظيمي «(...) أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم

(2) Idem, pp. 158-159.

(1) Ibid. p.159.

الطرائق، الكيفيات و المعارف المكتسبة؛ حتى تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية، وذات مرد ودية (...)⁽²⁾ .

1.2.III _ التعلم التنظيمي :

يُعرّف التعلم التنظيمي على أنه سيرورة^(*) جماعية للحيازة، و إعداد المعارف و التطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم⁽³⁾ .

أولا _ التعلم التنظيمي كمحرك للتطور التنظيمي⁽⁴⁾ :

وجهة النظر هذه مستوحاة من النماذج التطورية في البيولوجيا، حيث تستند إلى الفكرة التي مفادها أن المؤسسة تتكيف بشكل دائم مع الخصائص المتغيرة للبيئة

1_ المنظور التكيفي :

صممت المؤسسات كأنظمة مفتوحة، حيث الهياكل يجب أن تتوافق مع خصائص البيئة (...). مما يعني تعديلا ديناميا للهيكل التنظيمي مع البيئة. و تبدأ السيرورة التكيفية بالعمل بوساطة تحسس الفرق في الأداء، حيث يتم ترجمته إلى سيرورة تعلم تنظيمي. و تتعلق سيرورة التكيف في آن واحد بالأهداف، قواعد اليقظة، و كذا قواعد التقصي المستعملة. و تعتمد المؤسسات ذات الأداء العالي سلوك منسق و فعال مقارنة بأهدافها، حيث تكيف و باستمرار مجمل الروتينيات التنظيمية، التي تسمح بتنشيط ذاكرة المؤسسة و تعمل على تعبئة قواعد المعرفة. و في هذا الصدد يختص التعلم التنظيمي بالتوليف بين الروتينيات الموجودة بطريقة إبداعية.

2_ الدراسات المركزة على الروتينيات^(*) التنظيمية :

الحيازة على المعارف و الكفاءات، مشروط بشكل مباشر بالتطبيقات، معرفة كيفية العمل و بالروتينيات التنظيمية المتاحة. فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على التفاعلات

(2) M.S.OUKIL, «Pour un management efficace de la recherche et developpement de l'innovation technologique en Algerie», ouvrage coordonné par M.S.OUKIL, Recherche et developpement, CERIST, 1999, p.5.

(*) مجموعة من العمليات المرتبة و المعروفة، و التي تتكرر بشكل منتظم.

(3) V-I. DE LA VILLE, «l'Apprentissage organisationnel: perspectives theoriques», in cahier de Français, N°287, 1998, p. 96.

(4) Ibid, pp. 97-99.

(*) يقصد بالروتينيات المعنى الإصطلاحي و ليس كما يفهم الآن على أنه التكرار الممل.

الشفوية فقط، فالطريقة الوحيدة لتوضيح الكفاءات الفردية، هي التجديد المستمر للتطبيقات من خلال عدد من التجارب و الانتقادات البناءة التي تؤدي إلى ترميز التعلم التنظيمي، حيث يتم تعريف المستويات التي تستجيب كل منها إلى صنف معين من المشاكل أو الوضعيات الجدول (1_III)، فالوصول التدريجي إلى المستوى الأعلى من التعلم يفترض تغييرا على نطاق واسع، حيث له أثر كبير على المؤسسة في المدى الطويل.

و مهما يكن مستوى التعلم التنظيمي، فهو سيرورة قابلة للتعديل وفقا للقواعد المحددة من قبل المستويات العليا، حيث تعمل هذه الأخيرة كهياكل للتعلم، تتضمن قواعد جماعية التي تُترجم من خلال مختلف التدابير الإدارية، حيث يتم تعديلها بطريقة تدريجية، فاستقرارها النسبي يسمح بتوجيه التعلم الفردي و يسهل إدماج مختلف الكفاءات المتاحة في المؤسسة

الجدول (1_III) : مستويات التعلم التنظيمي.

| المستوى | نوع سيرورة التعلم | التعلم المتعلق بالمحتوي |
|---------|--|---------------------------|
| 1 | تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الأساسية. | التعلم المتعلق بالسيرورات |
| 2 | تخزين الخصوصيات المرتبطة بالوظائف الجديدة و رتابتها عندما تتكرر. | |
| 3 | تطوير مداخل جديدة لتحليل و تخزين وظائف جديدة. | |
| 4 | استخراج مبادئ عامة من الوظائف، حتى يتم البحث عن الفاعلية. | |
| 5 | تطوير البرامج لفهم الوظائف الجديدة و المختلفة. | |
| 6 | تطوير برامج التكوين لتفنين المداخل الجديدة. | |
| 7 | تعديل أو تغيير مهمة المؤسسة. | |
| 8 | تطوير المداخل المساعدة على التغيير المتكرر أو المستمر. | |

المصدر: V-I. DE LA VILLE, 1998, p. 98.

3_ الديناميكية المبنية على سيرورات التغيير و الانتقاء :

يستند شرح ديناميكية التعلم التنظيمي إلى أمرين: التغيير الداخلي للروتينيات المطبقة و الانتقاء الخارجي من قبل البيئة للروتينيات التنظيمية التي لها القدرة على البقاء.

إن مجمل الروتينيات التي تشكل التنظيم قابلة للتعديل موازاة مع التفسير الذي يقدمه مختلف الأفراد للروتينيات، حيث يكيّفونها بأسلوبهم الخاص. فهذا الهامش من التفسير يُدخل تغييرا تدريجيا في تطبيق الروتينيات من قبل مختلف الأفراد؛ و يعزى ذلك إلى سلوكيات

تساهلية، و مجموعة من الانحرافات، و عدم احترام بعض القواعد، و أشكال اللامبالاة. فهذا التفسير الشخصي يمثل مصدر التغير الداخلي المؤدي إلى تحول التطبيقات الروتينية.

و باعتبار التنظيمات كمجموعة من الروتينيات المتسلسلة، التي تعرف قائمة الكفاءات النشطة من قبل المؤسسة في وقت معين، فإن المؤسسة التي تعتمد الروتينيات الأحسن تكيفا، يتم انتقاءها من قبل البيئة من جهة، و أخرى يتم الحيازة عليها من خلال تقاسم التجربة بين المؤسسات.

ثانياً _ التعلم التنظيمي كظاهرة ثقافية للتجديد التنظيمي :

تعتمد هذه النظرة على أن التعلم الفردي، يترجم على المستوى التنظيمي من خلال إنشاء ثقافة مشتركة، تتيح تقاسم عدد من القيم، قواعد اتخاذ القرار و السلوكيات الداخلية من قبل الأفراد.

1_ المنظور التجديدي⁽¹⁾ :

يعمد التعلم الفردي أو التنظيمي إلى تطوير القدرات، لتحقيق الأهداف المسطرة. و يستند الأداء العالي للمؤسسة في المدى الطويل إلى تعلم تنظيمي فعال، يؤدي إلى توحيد التصورات و المفاهيم التي تعتبر كمؤشر على ثقافة قوية و تنظيم جيد.

و يفضي التعلم المحقق على المستوى الفردي إلى وجهات نظر شخصية، حيث يتم تركيبها و تحويلها بشكل تدريجي إلى وجهة نظر يتقاسمها مجمل الأعضاء. فوجهة النظر هذه هي نتاج التفاعلات اليومية بين الأفراد و التزامهم بأنشطة حيث يشعرون أنهم مسؤولين، و كذا الشعور بالتضامن الذي يربط بين الأفراد، حيث يساهم كل منهم في بلورة الرؤية التنظيمية.

يهدف المنظور التجديدي أساسا، إلى تدعيم قدرة الإبداع الجماعي الذي يفترض أن يلعب المسيرين دورا جديدا، و المتمثل في بناء تنظيمات مؤقتة و تدعيم التعلم التنظيمي؛ حتى يفهم الأفراد جيدا التعقد الحاصل، و يجددون رؤيتهم، و يحسنون نماذجهم العقلية. و عندها يصبح من الضروري الاهتمام بالسيرورة التي يستند إليها الأفراد في بناء تفسيراتهم و شروحاتهم الشخصية على أساس تجاربهم، و كذا إلى السيرورة التي يتم من خلالها إعادة بناء المفاهيم، التي تؤدي إلى بروز شعور مشترك بين الأفراد.

2_ الدراسات المركزة على سيرورات التشبع الثقافي⁽¹⁾ :

⁽¹⁾Ibid, p. 101.

يركز هذا المنظور أساسا على فكرة النماذج الذهنية، التي تؤثر مباشرة على ما يمكن للفرد أن يتعلمه، حيث تُوجّه هذه النماذج شعوره، و تشير إلى مجموعة معقدة من المعايير الثقافية التي عادة ما تكون ضمنية.

و تتيح سيرورة إشراك الأفراد بإدراكهم للحقيقة، من خلال فرضيات مشتركة و المدعّمة للتنسيق. و تستخدم هذه السيرورة مصطلح الدور، الذي يسمح بربط ذاكرة الأفراد بالذاكرة التنظيمية و التأكيد على البعد المعياري للتعلم الثقافي.

فالثقافة هي طريقة لإدراك العالم، و التفكير و الإحساس بالمشاكل التي يتم فهمها تدريجيا من قبل الأفراد من خلال سيرورة مضعّفة، للتقليل من المعاناة أو القلق من جهة، و المكافأة أو التدعيم الإيجابي لبعض السلوكات من جهة أخرى.

و تتدخل سيرورة التشبع الثقافي في ثلاثة مستويات، حيث يتعلق الأول بإنشاء الهياكل و السيرورات التنظيمية التي يمكن ملاحظتها، و التي يصعب قراءتها. أما المستوى الثاني، فيتعلق بالقيم التي مفادها تبرير عدم تتابع الأهداف و المبادئ الفلسفية التي تقود العمل. أما المستوى الثالث فهو يتعلق بالفرضيات التي تحكم المعتقدات، العادات غير الواعية، و البديهيات غير القابلة للنقاش من وجهة نظر التفكير و العواطف. فنقل كل هذه العناصر الثقافية يحدث من خلال سيرورة اجتماعية مشتركة للتفسير و الإعلام. و هكذا ترسل و تخزن في اللغة، في مخططات مرجعية مشتركة، و في الرمز.

3_ الديناميكية المبنية على إثراء الحس المشترك :

يؤدي التعلم التنظيمي الناجح إلى إدماج الأفراد في مخطط ثقافي موحد. و يعد دور المسير محدد من أجل توجيه التعلم الفردي، و تسهيل بروز قيم و معتقدات مشتركة بين الأفراد (كجماعة)، و حتى إن هؤلاء حققوا نجاحات سابقة، فإن بعض العناصر الثقافية يمكن أن تصبح جامدة، حيث يؤدي ذلك إلى اختلالات كبيرة قد تضع في خطر بقاء المؤسسة. و هكذا فإن النظرة المشتركة غير كافية لتطوير بشكل مستمر قدرات التعلم المجدّدة. و من ثمة يكون من الضروري التشجيع الدائم، على بروز وضعيات تؤثر مبدعة بين مختلف الأفكار الموجودة في المؤسسة⁽¹⁾.

(1) Idem, pp. 101-102.

(1) Ibid, pp. 102-103.

مهما تعددت وجهات النظر حول التعلم التنظيمي، فإن المهم هو أن تعمل المؤسسة على توفير ظروف التعلم و الحث عليه، و مساعدة الأفراد على أن يدلوا بأفكارهم و آراءهم، و توجيهها نحو تحسين التطبيقات و الممارسات.

III.2.2- المرونة :

في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني «الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع و التكيف معه»⁽²⁾ . و تدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف « (...) ثمنا في شكل موارد و قدرات إضافية، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا (...)»⁽³⁾ .

أولا _ أنواع المرونة :

نتطرق هنا إلى أنواع المرونة بشكل جدلي، حيث يقابل المرونة الإستراتيجية المرونة العملية، و يقابل المرونة الديناميكية المرونة الساكنة.

1 _ المرونة الإستراتيجية و المرونة العملية⁽¹⁾ :

تستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى ظاهرة التكيف مع بيئة في حال عدم التأكد. فالمرونة تنجم عن تراكم للموارد، التي لا تستغل إلا بدلالة الحوادث غير المراقبة من قبل المؤسسة. و يتعلق الأمر هنا بنظرة اتقائية (vision passive). غير أنه يمكن للمرونة أن تكون في خدمة إستراتيجيات هجومية، و ذلك من خلال: عرض تشكيلة واسعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين، تجديد المنتجات بشكل سريع. فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بوساطة إنشاء حال عدم التأكد، حيث هي الوحيدة التي بمقدورها المجابهة دون غيرها من المنافسين.

و من بين النظريات التي تولي أهمية إستراتيجية للمرونة، و بناءا على ذلك هناك تيارين^(*) ، حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة. غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة -بخاصة إذا كانت متغيرة و عديمة التأكد- هي تلك الأكثر مرونة. و من ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها.

(2) J.APTER, Maitriser la flexibilité de l'entreprise: Une méthode de gestion et ses applications, MASSON, 1985, p.63.

J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, p.

(3) 66.

(1) Ibid. pp. 67-68.

(*) l'écologie de la population, et l'approche par les ressources.

أما بالنسبة للتيار الثاني، فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد و الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، حيث تنجم هذه الخيارات عن التوليف بين آثار التنسيق المرن المتعلق بالحيازة و استعمال الموارد المرنة. و تكون مرونة الموارد أكبر عندما يتم استعمالها في أكبر عدد من الاستخدامات، و كذا عندما تكون تكلفة و زمن التحول من استخدام إلى آخر أقل ما يمكن.

و يركز التنسيق المرن للموارد على اختيار استخدامات الموارد، و على تشكيل حلقات الأنشطة المستخدمة لهذه الموارد، و على انتشارها في مختلف الأنظمة و السيرورات. و تمثل التوليفات بين الموارد المرنة و آليات التنسيق المرن خصائص محددة للموارد الإستراتيجية، باعتبار يصعب تقليد هذه الأخيرة من قبل المنافسين، و الحصول عليها في السوق. و بشكل عام، فإن المؤسسة المرنة تعبئ الموارد التي تستند إلى مستوى عالٍ، و مجال واسع من كفاءات المستخدمين.

و تساهم وظائف المؤسسة برمتها في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث و التطوير يتم الاحتفاظ بفائض في القدرات؛ قصد اغتنام الفرص التكنولوجية. أما في الوظيفة المالية، فيستند إلى الاحتفاظ بسيولة جيدة للأصول و قدرات الاقتراض. أما فيما يتعلق بالإنتاج، فيتم اهتلاك مخزونات و قدرات إضافية، و كذا اللجوء إلى مصادر متعددة للحيازة على الموارد التي تحتاجها وظيفة الإنتاج، و بصفة عامة، تنجم المرونة الإستراتيجية عن فائض في الاستثمارات في بعض القدرات، حيث تعزم المؤسسة أن تبقى رائدة، و التنازل عن الاستثمار في مجالات متخصصة، حيث المراد ودية أكثر عشوائية و الخروج من السوق مكلف جداً. و هكذا، تختار المؤسسة الاستثمار في البحث في التكنولوجيا الناشئة، و اعتماد إستراتيجية التابع في بعض التكنولوجيات التي تعتبرها متخصصة جدا.

أما بالنسبة للمرونة العملية، فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات، تعديلها و تجديدها بسرعة، و التكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، و أن تضبط كفاءاتها و تعدل الطرائق.

نلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من قبل المؤسسة، السيرورات و التكنولوجيات المستخدمة من أجل تصميم، تحقيق و توزيع المنتجات. و قصد

التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة، و إنشاء مستوى عال من حال عدم التأكد للمنافسين، تلجأ المؤسسة إلى التأثير في مرونة منتجاتها، أو سيروراتها أو تنظيمها.

و يكمن الفرق بين المرونة الإستراتيجية و المرونة العملية، في كون الأولى تبحث عن توسيع مجال الاختيارات الإستراتيجية. أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمؤسسة كنظام الإنتاج مثلا.

و حُصص عدد كبير من البحوث لتحديد الأنواع المختلفة للمرونة و قياسها، حيث كانت هناك محاولات للنمذجة، و التي تهدف إلى تحقيق مرونة مثلى للمؤسسة برمتها. و تهتم معظم الأعمال بمرونة الوحدات الصناعية. و هذا يعني الاهتمام أساسا بالمرونة العملية. غير أن مرونة نظام ما، يعرف بوساطة الخصائص الداخلية له. و تقاس عموما من خلال الآثار الملحوظة فيما يخص قدرة التكيف في مختلف المجالات، أو فيما يخص القيمة المنتجة.

فيما يتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية، فإنه تم اقتراح مؤشرات موضوعية و أخرى ذاتية، حيث تعبر كل منها إما عن اتساع الخيارات الممكنة، و إما عن الاستعدادات أو قدرات التغيير.

أما بالنسبة إلى قياس المرونة العملية، فهي تختص أساسا بمرونة الأنظمة الإنتاجية. و في أوائل البحوث الميدانية التي تمت في الوحدات الصناعية، تم تحديد ثلاثة أنواع من المرونة، حيث تم قياسها من خلال ستة متغيرات كما هو موضح في الجدول الآتي

الجدول (2_III): المرونة العملية للنظام الصناعي.

| نوع المرونة | المتغيرات | التعريف |
|-------------|----------------|--|
| المنتجات | نوع المنتجات | قدرة النظام الصناعي على معالجة عدد من المنتجات بتنوع معين. |
| | تجديد المنتجات | قدرة النظام الصناعي على تبديل المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة. |
| | تعديل المنتجات | قدرة النظام الصناعي على تعديل المنتجات الموجودة. |

| | | |
|---|----------|-----------|
| قدرة النظام الصناعي على ضبط حجم الموارد بالنسبة لحجم الطلب. | الحجم | السيرورات |
| قدرة النظام الصناعي على تغيير السيرورة الصناعية إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك. | الطريقة | |
| قدرة النظام الصناعي على التكيف مع تغيرات خصوصيات المدخلات. | الخصوصية | المدخلات |

المصدر : J-C. TARONDEAU, 1999, p. 66.

فبالنسبة لكل واحدة من المتغيرات، تُحْمَلُ قياسات المرونة على تكلفة و زمن تغيير الحال، باستخدام المسيرين لإدراكهم الحسي.

2_ المرونة الساكنة و المرونة الديناميكية⁽¹⁾ :

تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة، و الذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، و يرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع احتمالي.

و هكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة، من خلال وجود قدرات فائضة خاصة بكل سيرورة. فعندما يكون السير الحسن لعملية الإنتاج محل تدبدب جراء حوادث غير مؤكدة و لكن باحتمالات معروفة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي لتجنب انقطاع محتمل في التيار الكهربائي، الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة.

يولد اختيار المرونة الساكنة عادة تكاليف إضافية للمؤسسة، و لهذا فإنه يطرح الإشكال مرونة-إنتاجية، عكس حالة المرونة الديناميكية، التي هي مرونة زمنية، و التي تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن و تطابق المؤسسة مع بيئتها. و من المهم هنا التفرقة بين شكلين مختلفين جوهريا، فمن جهة نجد المرونة الديناميكية «الانفعالية»^(*) ، التي تناسب القدرة

(1) LIERENA, «Flexibilité et modes d'organisation», in revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, p.75..

(*) Flexibilité dynamique réactive.

على رد الفعل بشكل مستمر خلال الزمن مع تغيرات البيئة، و مرونة ديناميكية «مبادرة» (**)، و التي تستند إلى قدرة الإبداع و الاستباق بالنسبة للبيئة من خلال سلوك مجدّد.

و تمثل المرونة الديناميكية «الانفعالية» إجابة على التغيرات، التي لا تحكمها قوانين ثابتة. فعلى العكس من ذلك، متخذ القرارات مجبر على مجابهة حالة عدم التأكد الناجمة عن سيرورة التعلم استنادا إلى المعلومات خلال الزمن. و من ثمة تظهر ضرورة تحويل حافطة العمليات المثلى من فترة إلى أخرى، مما يسمح بتأمين رد فعل في أحسن الأجال مقارنة بسرعة تطور متغيرات البيئة، و الاحتفاظ بأقصى حد ممكن من الإجابات.

و تبحث المرونة الساكنة الاستجابة، بصفة عامة، لقانون التنوع المكتسب la loi de la

variété)

الذي مفاده أن الشرط الضروري لنظام تنوع (أ) (المؤسسة) لمراقبة نظام تنوع (ب) (البيئة) هو أن تنوع (أ) يكون على الأقل يساوي تنوع (ب). أما البحث عن المرونة الديناميكية يستجيب إلى مبدأ الزمن المكتسب (temps requis) الذي مفاده أنه حتى يمكن متابعة تطورات البيئة، يجب أن يكون زمن إجابة المؤسسة من نفس درجة حجم زمن التعديل الحاصل في البيئة.

بالنسبة للمؤسسة، المرونة الديناميكية «الانفعالية» تمر أساسا من خلال التحكم في تسلسل عمليات الإنتاج في أزماتها الحقيقية، فالمتغيرة الموضوعية التي تنجم منطقيا عن إستراتيجية كهذه، هي تلك المتعلقة بأجل رد الفعل مقارنة بتغيرات البيئة.

تأتي المرونة الديناميكية «المبادرة» من قدرة المؤسسة على الإبداع، و تعديل شروط المنافسة من خلال تجديد المنتجات و/أو طرائق التصنيع و/أو التسوق. و في هذه الحال، لا تعمل المؤسسة على رد الفعل، بل تعمل على تعديل متغيرات البيئة لصالحها، فالمسألة هنا ليس الحفاظ على الاختيارات الإستراتيجية من فترة إلى أخرى، بل إنشاء اختيارات جديدة.

يحدث أن تتحول المرونة الساكنة إلى مرونة ديناميكية «كأن تستعمل المؤسسة المؤونة في تسديد بشكل سريع المستحقات التي عليها للموردين؛ حتى تُخدم بسرعة من قبلهم مقارنة

(**) Flexibilité dynamique d'initiative ou pro-active.

بالمنافسين (...)، و في هذه الحال سمحت المرونة الساكنة (راس المال المتاح) للمؤسسة بالحيازة على مرونة ديناميكية (...)»⁽¹⁾ .

أولاً - مجالات المرونة :-

في بحثها عن المرونة، تستند المؤسسة إلى مجالات، حيث تحدد بدقة، أخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة و درجة و سرعة تغير البيئة.

1_ منتجات مرنة⁽²⁾ :-

دفعت التغيرات في سلوك المستهلكين، المؤسسات إلى تقديم تشكيلات من المنتجات أكثر اتساعا، محاولة بذلك الرفع من مرونة النظام الإنتاجي؛ حتى يتسنى تقليص زمن الإجابة، و تستطيع أن ترفق المنتجات بخدمات سريعة و مرضية. و من الصعب بالنسبة للمؤسسات البقاء، و من ثمة التطور، دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن. و حتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن، المؤسسة مطالبة بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض التشكيلات المتاحة، و في الوقت ذاته إنشاء أخرى جديدة.

و يرتبط نمو المبيعات بإستراتيجيتي التقليص و التوسيع من التشكيلات، حيث تهدفان إلى مضاعفة تنوع المنتجات، باعتبار أن هذا التنوع ضروري لإرضاء الأذواق غير المتجانسة للمستهلكين غير أن هذا التنوع يوّلد عدد من القيود (تسيير سلاسل الإنتاج أكثر قصرا، مضاعفة المخزونات...)، والتي تتطلب من المؤسسة تعلم كيفية تسييرها.

و أما في حال عدم التأكد التي تميز البيئة، تبحث المؤسسات الصناعية على الرفع من مرونة نظامها الإنتاجي، بمعنى تعدد عدد التشكلات (configurations) التي يأخذها هذا الأخير؛ حتى تتكيف المؤسسة مع التعديلات الحاصلة في البيئة.

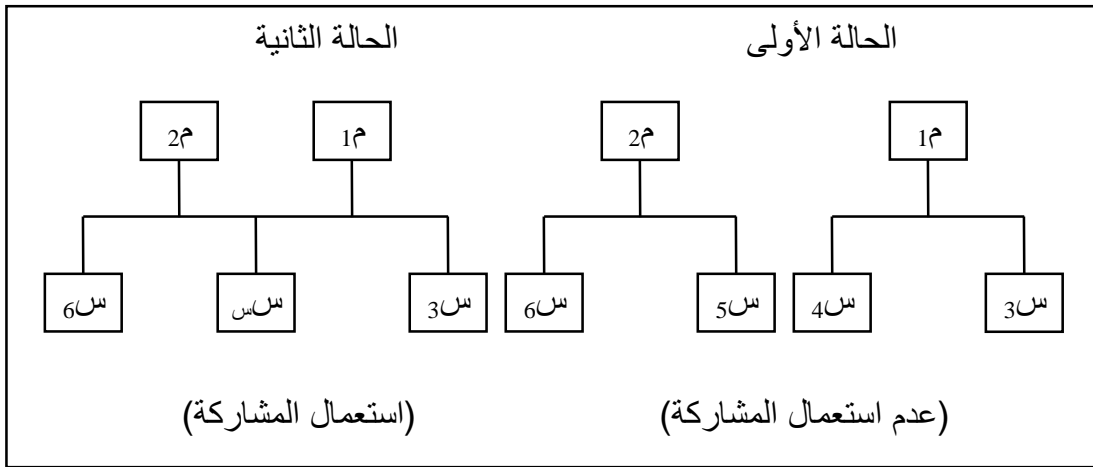
و تستمد المنتجات مرونتها من تعدد إستعمالاتها؛ حتى يمكنها تلبية عدد من الاحتياجات من جهة، أو من خلال تعدد استعمالات العناصر أو المركبات الداخلة في بعض المنتجات التامة، بمعنى البحث عن جعل المركبات و العناصر تستعمل في عدد واسع من المنتجات؛ قصد التقليص من التنوع التقني.

(1) J. APTER, op-cit, p. 62.

(2) T. FOUQUE, «A la recherche des produits flexibles», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, p. 80, p. 83.

فالمنتجات الوسيطة مركبات أو مواد ذات الاستعمال المتعدد، يمكن التوليف بينها لتحقيق منتجات تامة أكثر تنوعا. و حتى يتم ذلك يستند إلى المشاركة (commonalite) التي تدرس نتائج استعمال مركبات معينة في عدد من المنتجات التامة. ليكن لدينا منتجين م₁ و م₂، حيث يتم تجميع كل واحد على حدى من خلال مركبين مختلفين (س₃ و س₄ من أجل م₁، و س₅ و س₆ من أجل م₂). و تم في مرحلة لاحقة تعويض المركبين س₄ و س₅ بمركبة وحيدة س_س، حيث يشتركان فيها كل من م₁ و م₂. و يلخص الجدول الآتي هاتين الحالتين:

الجدول (III_3): تلخيص آثار المشاركة.



المصدر : J-C. TARONDEAU, «Approches et formes de la flexibilité», in revue Française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1999, p. 66..

يمكن الملاحظة هنا أن المركبة س_س تسمح بتقليص الاختلاف بين الحالة (1) و الحالة (2). و هكذا، فإن العدد المتوسط لاستعمال المركبات انتقل من :

$$\frac{4}{3} = \frac{1+2+1}{3} \text{ إلى } 1 = \frac{1+1+1+1}{4}$$

و تجدر الإشارة إلى ضرورة تقديم الملاحظات الآتية:

(1) عندما نتحدث في هذا المثال عن منتجين تامين، يجب ألا نعتبر بالضرورة أن م₁ و م₂ منتجين وحيدتين. وهكذا فإن م₁ و م₂ يمكن اعتبار كل واحد منهما كمجموعة أو عائلات من المنتجات التامة؛

(2) يجب اعتبار المركبات كمجموعة من المركبات، عوض مركبات وحيدة. نفترض أنها حال المركبتين س₃ و س₆؛

3) المرگبات المشتركة ليست بالضرورة جديدة، فالمشاركة يمكن اعتبارها كسيرورة تقود إلى تعميم استعمال مركب معين متخصص، إذن المشاركة تتضمن إنشاء مركب جديد مشترك س س بديل عن س4 و س5 في م1 و م2 أو تعميم س4 (أو س5) في م1 و م2.

البحث عن مرونة المنتجات، يجب أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الوفورات الاقتصادية و التغلب على القيود التنافسية.

2_ السيرورات المرنة(1)* :

يمكن للمؤسسة أن تضع حيز التنفيذ سيرورات مرنة، بمعنى سيرورات قادرة على التكيف مع تنوع المنتجات و الخدمات، و كذا مع تذبذبات الطلب. و تتضمن هذه السيرورات المرنة الموارد أو القدرات التي توسع من مجال الأنشطة الممكنة. فالآلات المتخصصة مثلا، لا تحتوي سوى على الوظائف الضرورية و الكافية لتنفيذ عملية معينة. و على خلاف ذلك، تملك الآلة المرنة عددا كبيرا من الوظائف التي يتم التوليف بينها، حيث يسمح ذلك بإنجاز أكبر عدد من العمليات، أو المنتجات، و تكون السيرورات أكثر مرونة كلما كانت أقل تخصصا، فهذا التخصص الأقل يمكن أن يكون مصدرا للقدرة على التكيف مع تنوع المنتجات (...).

3_ تنظيم مرن :

بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة، قادرة على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة. و ينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكّل من عناصر تربطها علاقات، و العناصر تتمثل في الموارد و الكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة و الكمية المطلوبتين. و من بين العناصر الأساسية نجد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، و يملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مهمة محددة يمكن أن يوصف هذا المستخدم بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف و وقت أطول للحصول على كفاءات جديدة. و على العكس من ذلك، المُستخدَم المتعدد يملك تشكيلة واسعة من الكفاءات، و التي توسع من مجال المهام التي هو قادر على تأديتها دون تكاليف، أو آجال.

(*) Les processus flexibles.

(1) J-C. TARONDEAU, op-cit, pp. 69-70.

فتعدد الكفاءات و ثراء المؤهلات، يعدان مصدرا للمرونة، و يمكن تعميم الأمر المتعلق بالمُستخدَم على مستوى الجماعات و مختلف العناصر التي تشكل التنظيم، فالتنظيم المرن هو ذلك الذي يعدل بسرعة و بأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره.

و تسهل المرونة تغييرات التنظيم من خلال تقاسم نظرة مشتركة لغايات المؤسسة، و تسمح لكل واحد أن يطور مساهمته ضمن عمل الجميع و تحقيق أهداف مشتركة، و أيضا بربط العلاقات الوطيدة مع الشركاء الخارجين بشكل يجعل هؤلاء يتجددون بسرعة و بأقل تكلفة عند الحاجة⁽¹⁾.

الهدف الرئيس من الإبداع التنظيمي، هو إحداث يقظة داخلية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع التغيرات التقنية، و جعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المؤسسة، و كذا أخذ القرارات بشكل أسرع و أسهل.

3.III- الإبداع التسويقي :

باعتبار التسويق حالة ذهنية، و الذهن مصدر الأفكار، و من ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع. و المقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجيات الزبائن و إشباع رغباتهم، بل يتعداه -في بعض الأحيان- إلى توليد الحاجة و الرغبة لدى الزبائن.

1.3.III- الزبون محور العملية التسويقية :

يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي، حيث توجه نحوه الجهود؛ قصد جعله بيدي ولاء مستديما للمؤسسة. و بهذا الصدد « فإن الحصول على زبون جديد يكلف خمس مرات أكثر من الحصول على عقود مع زبون تم التعامل معه من قبل»⁽²⁾. و من ثمة تظهر ضرورة الاستثمار أكثر تجاه الزبائن الموجودين.

و لا يكفي أن يكون الزبون راضٍ - بدرجة قليلة - لأن ذلك لا يضمن الولاء، حيث بين كل من (Eerl SASSER) و (Thomas JONES) « أنه لا يوجد أي ارتباط، أو وجود ارتباط ضعيف بين إرضاء الزبائن و وفائهم للمؤسسة»⁽¹⁾، و هذا يدل على أن الوفاء يصعب تحقيقه، حيث

(1) Ibid, p. 70.

(2) R. WHITELEY et D. HESSAN, les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients, MAXIMA, 1997, p. 202.

(1) Ibid, p. 202.

يجب أن يكون الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن أن نضمن وفاءه بدرجة كبيرة. و عليه يجب مراقبة الزبائن و درجة رضاهم، و من خلالها درجة وفاءهم.

و حتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى - أي غير المركزة على الزبون - فإنها تعتمد إلى الإستراتيجيات الموضحة في الجدول الآتي:
الجدول (III_4): كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى.

| الإستراتيجيات | المؤسسات الأخرى | المؤسسة المركزة على الزبون |
|---|--|--|
| استهداف عرضها التجاري بدقة | المسيرين و الأجراء غير موجهين، و يبحثون عن الفرص. | المسيرين و الأجراء يركزون على مايتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين و محددين بدقة. |
| أخذ بعين الاعتبار و بدقة ملاحظات الزبائن. | تقوم بدراسة سوق غير منسقة و نادرا ما تقضي إلى عمليات حقيقية. | تضع إستراتيجية واضحة للاستماع، ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للاستجابة لرغبات الزبائن. |
| ضمان مشاركة كل المتعاونين | كيفيات أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة و منسجمة. | أهداف عامة مشتركة، استثمارات مهمة في التكوين و البنية التحتية تحفز روح التعاون. |
| تحويل الزبائن المتعادين إلى زبائن تابعين. | يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبات، و الخدمة تعتبر كعبء ضروري | تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ و الرد مع الزبون و يساهم في تشكيل صورته و كذا منتجه. |
| التسيير في الميدان. | يعمل المسيرين على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية، أو بالعودة إلى مبادئ كبرى، حتى و إن كانت هذه الأخيرة غير مجدية. | يتجه المسيرين إلى مكان عمل الزبون، حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة. |

المصدر : J-C. TARONDEAU, 1999, pp. 22-23.

و يتم شرح هذه الإستراتيجيات كالآتي :

أولا - استهداف العرض التجاري بدقة (1) :

عمليا، كل المؤسسات التي نجحت، هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبون، فعوض الاعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال، قامت المؤسسات بالتخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن، و عملت على استهداف و

(1) Ibid, pp. 23-24.

بدقة جماعات الزبائن، حيث تعتقد أنها قادرة على خدمتهم بشكل أفضل، و حددت ما يمكن أن تقوم به لأجلهم، ثم تعلمت كيف تلبي حاجات كل نوع من الزبائن ضمن السوق المستهدفة. و بهذا الصدد قررت (USFSG) شركة التأمين الأمريكية أن تصوب على المجالات التي تهم الزبون، فتخلت عن ثلاثة عشر نشاط ثانوي؛ حتى تركز على مهنها الأساسية و المتمثلة في التأمين على الحرائق، و الحوادث و الأخطار المختلفة، و قررت إدارة الشركة ألا تنشط إلا في المجالات، حيث تعي جيدا أنها الأحسن، و من خلال استهداف بعض جماعات الزبائن المحددين بدقة.

و سمحت إستراتيجية التصويب الخروج من وضع حرج، حيث في السنة التي تم فيها تطبيق هذه الإستراتيجية ارتفع الدخل الصافي بـ 41% مقارنة بالسنة التي سبقتها.

ثانيا - أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار (2) :-

تحرص المؤسسات الناجحة على الاستماع الجيد لزيائنها، و على خلاف ذلك تعمل المؤسسات الأخرى على جمع المعلومات بالاعتماد على التقنيات الحديثة، ولكن دون استعمال جيد لهذه المعلومات. فالمؤسسة المركزة على الزبائن تحصل من هؤلاء على معلومات دقيقة، حيث تستعملها فعليا لتوجيه خطواتها و تحديد أولوياتها.

و انتقلت (VISTAKON) فرع شركة (Johnson And Johnson) في ظرف عشر سنوات، من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملازمة للعين (Lentilles de contact). ففي هذه المؤسسة تقع مسؤولية الاستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج، التي ترد على مكالمات بعض الزبائن غير الراضين، و من ثمة اكتشاف أخطاء التصنيع. و تملك (VISTAKON) نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل المشتريات، طلبات الاستعلام، الانتقادات حيث توجه هذه المعلومات نحو المصالح المعنية للاستغلال، و ادماجها ضمن قاعدة معطيات و تحليلها؛ قصد معرفة ما يريده الزبون. و يسمح هذا النظام للمؤسسة بالتصرف بسرعة إزاء احتياجات الزبائن، و يساعد كذلك على تعديل سريع لبعض الاختيارات التجارية أو التقنية.

ثالثا - تأمين مشاركة كل المتعاونين (1) :-

في بيئة مضطربة تبحث المؤسسة عن الامتياز، من خلال الطريقة التي تقدم بها المنتجات و الخدمات لزيائنها، حيث يجب أن تتميز المؤسسات بخاصية التأقلم و الدينامية.

(2) ibid p. 25.

(1) Ibid, p. 26.

إلا أن هذا غير ممكن، دون التعاون الجيد بين الوحدات العملياتية و داخل هذه الوحدات بحد ذاتها.

عمدت معظم المؤسسات التي ألغت سلطات الإشراف التسلسلي، إلى مضاعفة فرق العمل، باعتبار أن الأفكار الصادرة عن عدة أفراد تنجح أحسن من تلك الصادرة عن فرد واحد. و حصلت بعض المؤسسات نجاحا كبيرا، أما البعض الآخر لم تنجح لأنها جعلت من فرق العمل و الاجتماعات هدف بحد ذاته.

و على خلاف ذلك، فإن المؤسسات التي هي بصدد النمو، تستعمل الفرق و تعمل على إنشاء إطار ملائم للحفاظ على تعاون منسجم، بين كل أفرادها لإرضاء الزبائن.

رابعا _ تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن تابعين (2) :

أدركت معظم المؤسسات، أنه لا يمكن الحيابة على ميزة تنافسية مستمرة، بالاعتماد على المنتج فقط. و من ثمة التزم الكثير منها بالحفاظ على علاقتها مع الزبائن، و عليه فلا تريد التفوق على المنافسين من خلال اقتراح أحسن المنتجات فحسب، بل تظهر أنها الأحسن في ميدان التسويق، البيع و خدمات ما بعد البيع. و للوصول إلى ذلك كله، يجب أن تكون المؤسسة الأحسن بصفة جذرية في علاقتها مع الزبائن، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطبعا لا يزول لدى زبائنها، و بالتالي التأسيس لصورة راسخة.

خامسا _ التسيير في الميدان (3) :

يوجد في المؤسسات المركزة على الزبون، روادا في كل مستوياتها، ابتداء من المديرية إلى أبسط مستوى. و لا يتصرف هؤلاء الرواد وفقا للنماذج القديمة، التي مفادها أن الرائد ذاك الذي يجلس في مكتبه، و يعطي التعليمات، و يحمل الآخرين المسؤوليات، و يتركهم يقومون بالعمل بمفردهم. فرواد المؤسسات التي تشهد النمو يخرجون لرؤية الزبائن، يقومون بزيارات للورشات، و يتحدثون مع الأجراء، يسألون و يساعدون معاونيهم إذا اقتضى الأمر ذلك، فهم موجودين يوميا في الميدان؛

حتى يتأكدوا من أن الأجراء واعون بدورهم، و أن لديهم الثقة في توجيهات المؤسسة، و يتعلقون بما يهم الزبون، و أنهم دائما مهتمين بما يمكن فعله غداً.

(2) Idem, pp. 27-28

(3) Idem, p. 29

و يستدعي التركيز على الزبون تغيير الهياكل و الذهنيات، و يتعلق الأمر بما يلي⁽¹⁾ :

1_ نطاق الإشراف التسلسلي: (Hierarchie)

يتعلق الأمر بحجم التعليمات الذي يعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسات، فالمهم هو أن التعليمات يجب أن تمر من خلال الاتصالات، المعلومات و المحادثات. فيصبح بذلك المسير أقرب بكثير إلى المستخدمين، و من ثمة أكثر ديناميكية في إيجاد صفقات جديدة، اتخاذ القرارات، و اختيار الحلول. و يفترض ذلك كله تنظيماً أقل تسلسلاً من حيث عدد المستويات التنظيمية.

2_ المسيرون :

يتعلق الأمر بخصائص المسير الجديد:

- 1) هو شخص يملك نظرة واضحة عن المستقبل، حيث له الشجاعة في التفكير في هذا المستقبل و التنبؤ له؛
- 2) له فلسفة تسييرية، بمعنى يملك شجاعة اتخاذ القرارات، و العمل بشكل مخطط و منتظم؛
- 3) له القدرة على الإتصال، حيث يعرف كيف يشرح المشاكل للمستخدمين؛
- 4) له معرفة جيدة بالمنتجات و بالمشاكل التي يتلقاها الزبائن.

3_ تحول أفراد المؤسسة إلى مسيرين :

كل فرد في المؤسسة يصبح مسيراً، بمعنى أنه ليس بالضرورة تحويل المسيرين من مصلحة إلى أخرى فحسب، بل حتى في المصلحة الواحدة، حيث يتداول الأفراد على تحمل مسؤولية التسيير.

III.2.3. التموقع و التجزئة :

أولاً - التموقع و معايير الاختيار : تحليل ديناميكي⁽²⁾ :

يتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات و المزيج التسويقي للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين في السوق، و كذا تجسيد هذا التموقع، تحديد الانحرافات و تصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للزبائن.

(1) O. STIWENIUS, «Au lieu d'une gestion centrée sur la qualité du produit, implanter à tous les niveaux de l'entreprise une gestion centrée sur les attentes du client», in gestion 2000, N°1, JANVIER-FEVRIER, 1987, pp. 209-211.

(2) P. DE WOOT et G. KOENIG, Management strategique et compétitivité, DEBOECK Université, 1995. pp. 155-159.

و يستند التوقع إلى معايير الاختيار أو الخصائص المحددة في عملية الاختيار، فالمستهلك يتطور و يختار العلامات بناء على عدد من الخصائص. فلا تعد هذه الأخيرة مهمة فحسب، بل يمكن على أساسها تميز المنتجات في السوق. فمثلا، إذا تم اعتبار الأمن خاصية مهمة عند شراء الزبائن للسيارات، و كانت هذه الخاصية تختلف من منافس لآخر، فيمكن اعتمادها كمعيار، أما إذا تماثلت هذه الخاصية لدى كل المتنافسين، فإنها لن تكون معيارا محيدا للاختيار. و من ثمة فإن التوقع مقرون بمعيار الاختيار.

و تعتمد المؤسسة في توقعها على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للزبون (مرتفعة أو ضعيفة) و على التميّز الملحوظ من قبل الزبون (مرتفع أو ضعيف)، و تبعا لذلك نجد الوضعيات الآتية:

الوضعية الأولى: أهمية مرتفعة، تميّز مرتفع، توقع جيد للمنتج:

التوقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة لجماعة المستهلكين، و يتعلق الأمر بالمحافظة عليها، آخذين بعين الاعتبار أن المنافسين سيحاولون اللحاق، و تقليص التميّز. و الوضعية المثلى تكون عندما تنجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة على الميزة على المدى الطويل.

الوضعية الثانية: الأهمية مرتفعة، تميّز مرتفع، المنتج سيئ التوقع:

الوضعية نوعا ما صعبة، حيث يجب محاولة علاجها بسرعة، فالتوقع السيئ قد يعزى إلى عملية الإتصال، و بالتالي يجب تحسين العلامة أو الصورة.

الوضعية الثالثة: الأهمية مرتفعة، تميّز ضعيف، توقع جيد للمنتج:

خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب محاولة معرفة، إن كان التوقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.

الوضعية الرابعة: الأهمية مرتفعة، التميّز ضعيف، المنتج سيئ التوقع:

الوضعية خطيرة جدا، حيث المؤسسة التي تتوقع أولا تستحوذ على حصة سوق معتبرة، و من الأجدر أن تكون المؤسسة سباقة إلى تحسين توقعها، أو الاستعداد إلى وضعية كهذه.

الوضعية الخامسة: الأهمية ضعيفة، التميّز مرتفع، المنتج جيد التوقع :

هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب إنتهازها، و الرفع من أهمية خاصية المنتج. فعند تغيير أهمية الخاصية نتحدث هنا عن تطور دالة الطلب. و هكذا، فإن شركة الطيران حيث الطائرات تخضع لصيانة جيدة تكون فيها درجة الأمن مرتفعة مقارنة بالشركات الأخرى، و

من ثمة يكون بمقدورها أن تجعل معيار الأمن أكثر أهمية بالنسبة للزبائن، و عليه فهي تحاول تطوير دالة الطلب لصالحها.

الوضعية السادسة: الأهمية ضعيفة، تميّز مرتفع، المنتج سيئ التوقع:

إذا تمكن المنافس الأحسن تموعا، من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

الوضعية السابعة: الأهمية مرتفعة، تميّز ضعيف، المنتج جيد التوقع :

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

الوضعية الثامنة: الأهمية ضعيفة، تميّز ضعيف، المنتج جيد التوقع:

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

و يستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

(1) جعل المعيار أكثر تحديدا عند الاختيار، عندما تكون العلامة جيدة التوقع؛

(2) التقليل من أهمية المعيار، عندما تكون العلامة متموعة بشكل سيئ؛

(3) تحسين تموقع العلامة، عندما يمكن تحقيق ذلك، و كذا عندما يتعلق الأمر بخصائص

محددة، بمعنى مهمة حيث الاختلافات الملحوظة بين العلامات المتنافسة تكون مرتفعة.

ثانيا _ التجزئة (1) :

1_ ثبات أجزاء السوق:

للتجزئة هدف إستراتيجي، و المتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق ذو مرد ودية، باعتبار أن المؤسسة ستقوم بتخصيص موارد خاصة للعرض المقدم في هذا الجزء، وبالتالي يجب أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن؛ حتى يمكن اهتلاك الاستثمارات، فالجزء حيث خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

2_ التجزئة البعدية:

موضوع هذه التجزئة هو فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسية، بالاستناد إلى تحليل المشتريات السابقة؛ قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية. و تسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على المبيعات الحالية في بعض الأحيان، بتكييف أو تصحيح الإستراتيجيات. و بنفس الطريقة يمكن

(1) Ibid, pp. 165-168.

أن تتيح التجزئة البعيدة مقارنة خصائص زبائن المؤسسة، بالمنتجات المنافسة و توجيه الإستراتيجية في هذا الاتجاه.

و تؤدي التقنيات المستعملة بالمحلل إلى ربط علاقة بين متغيرة تابعة (عادة المشتريات) بمتغيرة مستقلة كالخصائص الجغرافية، النفسية و نمط الحياة. فهذه التجزئة لا ترتبط كثيرا بعامل الزمن.

3_ التجزئة القبلية:

تعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين و محاولة إظهار مجموعة أفراد، حيث تكون تطلعاتهم متجانسة، و عندها يمكن تحديد إستراتيجية لكل مجموعة، ثم اعتماد الاجزاء التي يمكن للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها، و أن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي، و القدرة على التمويع الجيد مقارنة بالمنافسة.

و من بين الطرائق الأساسية للتجزئة القبلية، نجد التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها و التحليل المتعدد الأبعاد للأفضليات.

1_ التجزئة من خلال المزايا المرغوب فيها:

تعتمد هذه التجزئة على الفرضية التي مفادها، أنه ليست الخصائص النفسية و الاجتماعية و الجغرافية التي تفسر وجود أجزاء سوق مختلفة عن بعضها، و لكن المزايا المرغوب فيها من قبل المستهلكين، هي التي تفسر ذلك. و لذا يجب أن تركز إستراتيجية التجزئة على معايير الاختيار المعتمدة من قبل المستهلكين؛ قصد تحديد الجوانب (خصائص العمر، الجنس، نمط الحياة... إلخ) الموافقة للأجزاء الوظيفية المحددة.

2_ التحليل المتعدد الأبعاد للأفضليات :

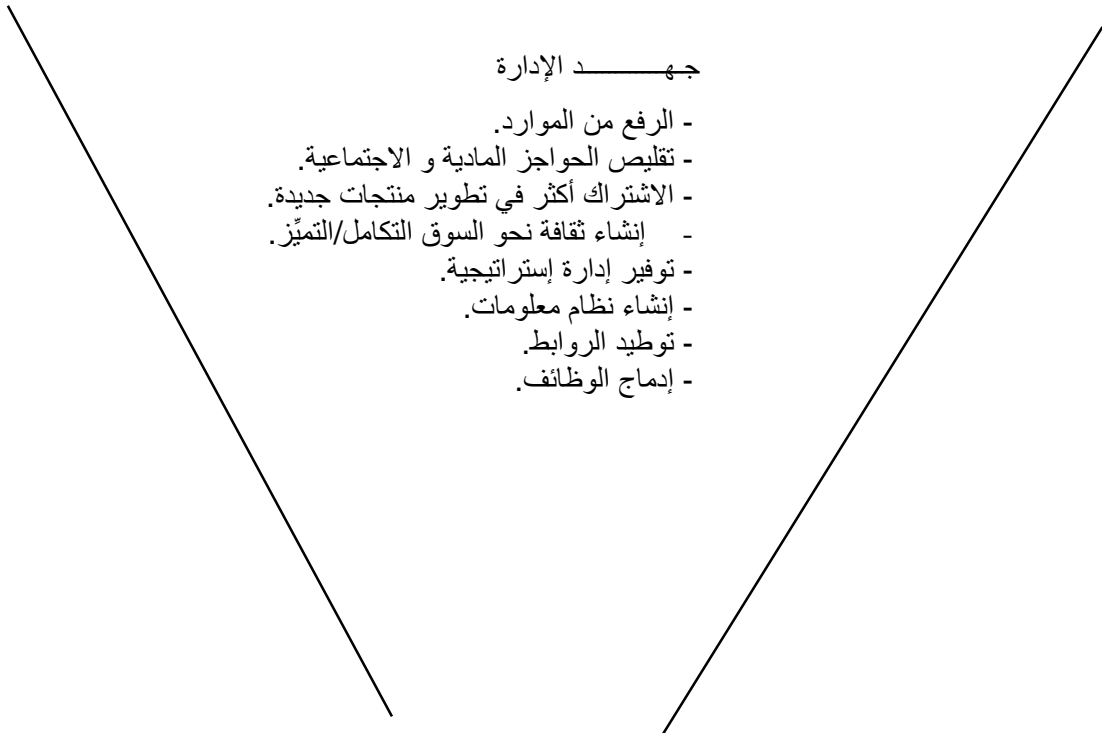
ينطلق هذا التحليل من أفضليات الأفراد بالنسبة للعلامات، حيث يحاول إيجاد نقاط مثلى، و المتمثلة في جماعات الأفراد أو الأجزاء، ثم ربط هذه الأخيرة بمختلف العلامات الممثلة لأفضلية أفراد الجزء، فكلما كانت المسافة أقصر كلما كانت العلامة مفضلة.

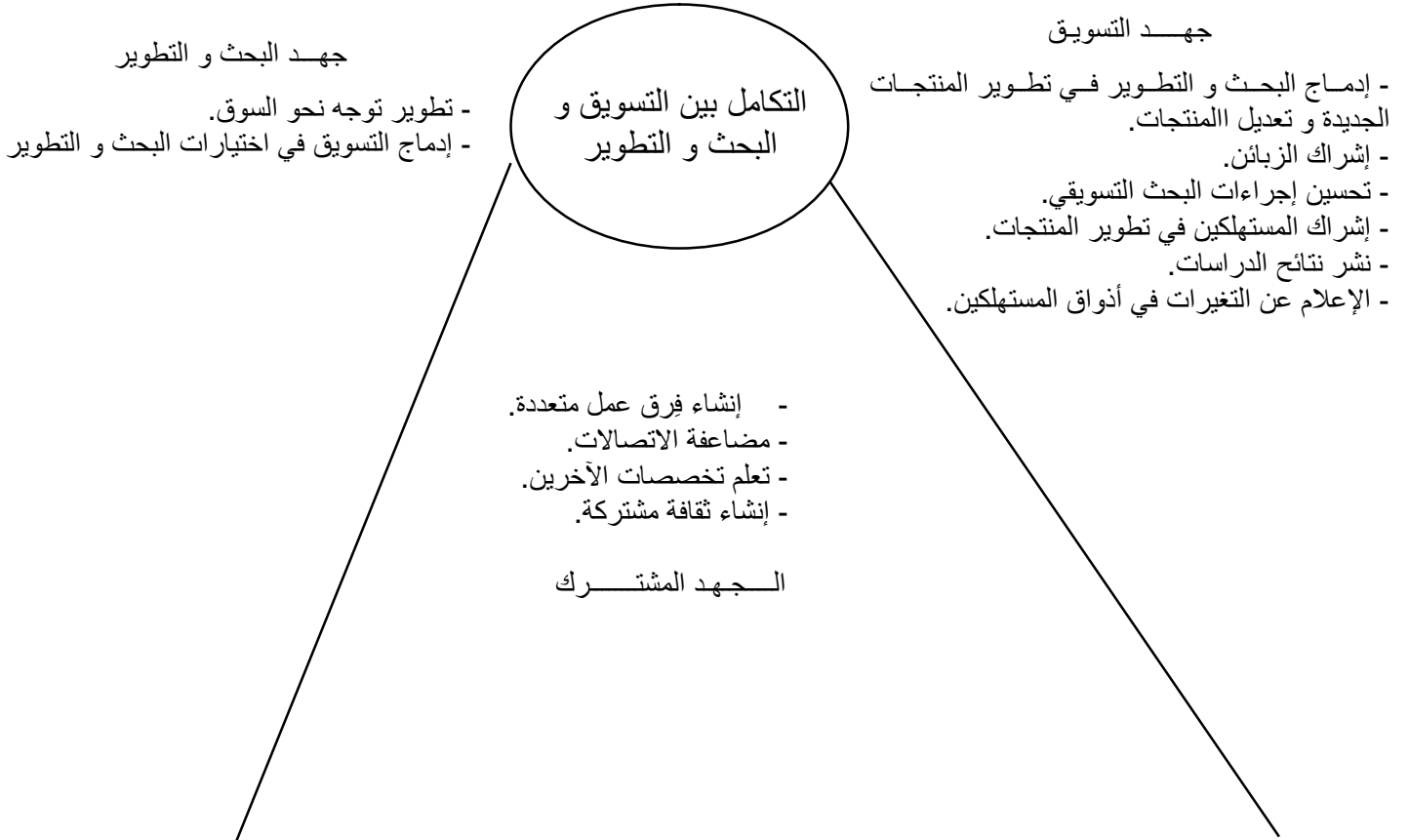
يساهم كل من التمويع و التجزئة في تطوير المزايا التنافسية من خلال البحث المستمر عن معايير جديدة، التي يبني عليها الزبائن اختيارهم، و من ثمة إضفاء صفة الاستمرارية على المزايا التنافسية.

3.3.III- التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة:

يلعب التسويق دورا هاما في نقل الأفكار المبدعة و بثها داخل المؤسسة، باعتبار أنه - أي التسويق- في اتصال دائم بالسوق، و بخاصة بالزبائن الذين يبدون إما إعجابهم، أو استيائهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة. و بالتالي إنشاء قاعدة معطيات تسويقية، يتم تحليلها و استغلالها في تصميم المنتجات الجديدة، أو تعديل المنتجات الموجودة. فالتسويق في هذه الحال يمثل دور الوسيط بين تطلعات، احتياجات و رغبات الزبائن، و وظائف المؤسسة، و بخاصة منها وظيفة البحث و التطوير و هنا تأتي ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة و التسويق؛ قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي و منظم، و كذا رفع الحواجز المعرقلة لهذا التكامل، و تصويب جهود كل الأطراف نحو إنجاح هذا الأخير. و يمكن تمثيل هذا التكامل استنادا إلى الشكل الآتي :

الشكل (3_III): الرفع من الحواجز المعرقلة للتكامل بين التسويق و البحث و التطوير.





المصدر، «F. THERIN, «Créer une orientation marketing dans les entreprises High-Tech»

in. gestion 2000, N°6, NOV-DEC, 1998, p. 226.

يستند الإبداع التسويقي أساساً إلى ثقافة تسويقية، حيث يجب إدماج هذه الأخيرة تدريجياً في المؤسسة عن قناعة و إدراك؛ حتى لا يكون ذلك مجرد تقليد يؤدي إلى مشاكل جديدة عوض التخلص من أخرى.

خلاصة:

يمثل الإبداع بأشكاله الثلاثة، الضمان الرئيس لاستمرارية المزايا التنافسية. و من ثمة بعب أن ينظر إلى هذه الأشكال بصفة شاملة، حيث يخدم كل منها الآخر، حيث تساهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، و بالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير، و ان يصبح قاعدة و ليس استثناءً، فهو المنشئ و المطور للميزة التنافسية في ذات الوقت.

و في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية :

(أ)- النتائج:

- 1) لا تنشأ الميزة التنافسية القوية إلا في بيئة، حيث الوضعيات المقلقة التي تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسات؛
- 2) الاعتماد على معايير معبرة، سمح للمؤسسة بمراقبة تنافسياتها عبر الزمن و القيام بالتصحیحات آخذة بعين الاعتبار حركية هذه المعايير؛
- 3) الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، و الاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس؛
- 4) أدى التعود على ممارسة التفكير الإستراتيجي، إلى إيجاد البدائل الإستراتيجية، اكتشاف مزايا مختلفة وفقا لوضعيات مختلفة؛
- 5) استغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد، و التوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة و من درجة رفيعة؛
- 6) سمح الانسجام بين عناصر الإطار الوطني إلى بروز مزايا وطنية جيدة و التي أمكن تدويلها؛
- 7) أدى الإبداع التكنولوجي إلى تطوير المزايا التنافسية القائمة، و إنشاء أخرى في مستوى عال؛
- 8) الإبداع التنظيمي وسيلة للتكيف مع التغيرات التقنية و التنظيمية، و سمح الاستجابة لمتطلبات التنافس الجديدة، و أيضا محاولة التصدي لمعركة عملية التغيير في حد ذاتها؛
- 9) الإبداع التسويقي مصدر للأفكار الجديدة المستقاة لدى الزبائن، و ترجمتها إلى منتجات و خدمات، فالتسويق ثقافة ينبغي أن تعتمدها المؤسسة.

و بناء على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية :

ب)- التوصيات:

- 1) على المؤسسات أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة تملئها الظروف الجديدة، و بالتالي لا مجال للتردد في التعامل مع قواعد هذه اللعبة؛
- 2) أن تحاول المؤسسات تطبيق الأساليب التسييرية الحديثة؛
- 3) التأسيس لثقافة الانضباط و الإتقان داخل المؤسسة؛ لأن التهاون و الرداءة يفضيان حتماً إلى الفشل؛
- 4) اعتماد المؤسسة على معايير صارمة و موضوعية، عند عملية توظيف الكفاءات، التي بمقدورها أن تقدم الجديد في مجال تخصصها؛
- 5) ربط العلاقة بين الجامعات و المؤسسات؛
- 6) أن تعمل الدولة على تقديم التسهيلات المشجعة على العمل في القطاعات ذات التقنيات العالية، حيث تنتج المنتجات ذات القيمة الإبداعية؛
- 7) أن تحارب السلطات العمومية التصرفات غير القانونية، التي تسيء إلى سمعة المؤسسات الملتزمة بقواعد اللعبة التنافسية؛
- 8) تشجيع الجمعيات المهنية على التطور، و إشراكها في حل مشاكل المؤسسات؛
- 9) تشجيع جمعيات المستهلكين؛
- 10) تدارك النقص في المنظومة التربوية و التكوينية؛ حتى تتماشى مع متطلبات سوق الشغل؛
- 11) اعتماد الشفافية في المعاملات.

الكتب :

Ouvrages:

- (1) أوكيل، م.س.
اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي.- الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
- (2) البكري، مونيا محمد
إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل النظم.- الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999.
- (3) خليل، نبيل مرسي
الميزة التنافسية في مجال الأعمال.- الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- (4) العارف، نادية
الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة.- الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 1999-2000.
- 5) AIT EL HADJ, Smaïl
l'Entreprise face à la mutation technologique /. Paris: Ed. d'Organisation, 1989.
- 6) APTER, J
Maitriser la flexibilité de l'entreprise: une méthode de gestion et ses applications/. Paris: MASSON, 1985.
- 7) BOUNFOUR, Ahmed
le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif /. Paris: DUNOD, 1998.
- 8) BROUSTAIL, Jouel
le Management stratégique de l'innovation /. Paris: ed. DALLOZ, 1995.
- 9) CAMP, Robert.c
le Benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents/. Paris: ed. d'Organisation, 1992.
- 10) CASPAR, Pierre
l'Investissement intellectuel: Essai sur l'économie de l'immatériel /.Paris: ed. ECONOMICA, 1988.
- 11) DARBELET, Michel
l'Economie d'Entreprise /; T.2.- Paris: ed, d'Organisation, 1982.
- 12) GARIBALDI, Gerard
Stratégie concurrentielle: Choisir et gagner /. Paris: ed. d'Organisation, 1994.

- 13) GERVAIS, Michel
Stratégie de l'entreprise /; 4^{ème} édition.- Paris: ed. ECONOMICA, 1995.
- 14) HAMADOUCHE, Ahmed
Méthodes et outils d'Analyse Stratégique /. Alger: ed. CHIHAB, 1997.
- 15) HAMDI, Kamel
Comment diagnostiquer et redresser une entreprise /. Alger: ed. RISSALA, 1995.
- 16) LAVALETTE, Georges
Les Stratégies de croissance /. Paris: ed. d'Organisation, 1994.
- 17) LESCA, H
Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité /. Paris: ed. MASSON, 1982.
- 18) LEVY-LEBOYER, Laude
la Gestion des compétences /, 2^{ème} édition.- Paris: ed. d'Organisation, 1997.
- 19) PATEYRON, Emmanuel
La veille stratégique /. Paris: ed. ECONOMICA, 1998.
- 20) PERCEROU, Roger
Entreprise, gestion et compétitivité /. Paris: ed. ECONOMICA, 1984.
- 21) PORTER, Michael
Choix stratégiques et concurrence /; trad. par Philippe DE LA VERGNE.- Paris: ed. ECONOMICA, 1982.
- 22) PORTER Michael
l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /. Paris: Inter-edition, 1986.
- 23) PORTER, Michael
l'Avantage concurrentiel des nations /; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI.- paris: Inter.editions, 1993.
- 24) ROBERT, M/ DEVAUX, M.
Penser stratégie : Une vision cohérente pour distancer ces concurrents /, Paris: DUNOD, 1994.
- 25) WHITELY, R/ MESSAN, D.
les Avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients /,. Paris: MAXIMA, 1997.
- 26) DE WOOT , Philippe/ KOENIG, Gerard
Management stratégique et compétitivité /,. Paris: DEBOEK Universite, 1995.

(1) مصطفى أحمد سيد

«إعادة البناء كمدخل تنافسي» [في]: أخبار الإدارة: فصلية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية.- العدد 16 (سبتمبر)، 1996.- ص 3-4.

(2) مصطفى، أحمد سيد

«تكنولوجية المعلومات و التجسس التجاري» [في]: أخبار الإدارة: فصلية/المنظمة العربية للتنمية الإدارية.- العدد 17 (ديسمبر)، 1996.- ص 1-2.

3) ARREGLE, Jean-Luc

«Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques» /, [in]: Revue française de gestion.- MARS-AVRIL-MAI, 1996.- pp. 37-48.

4) BETTAMAR, Rabah

«l'Analyse des forces et des faiblesse de l'innovation technologique /, [in]: Revue de L'ENSAG.- N°2 (1^{er} semestre), 1996.- pp. 77-93.

5) COHENDET, Patrick/ LIERENA, Patrick

«Flexibilité et modes d'organisation» /, , [in]: Revue française de gestion.- [trimestrielle], MARS, AVRIL,MAI, 1999.- pp. 72-79.

6) FOUQUE, Thierry

«A la recherche des produits flexibles» / [in]: Revue française de gestion.- [trimestrielle], mars, avril,mai, 1999.- pp. 80-87.

7) INES DE LA VILLE, Valerie

«les Nouvelles dimensions du management: l'Apprentissage organisationnel: Perspectives théoriques» / [in] Cahier français.- N°277, 1998.- pp. 87-95.

8) LIOUVILLE, Jacques/ NANOPOULOS, Constantine

«Stratégie de spécialisation et compétitivité des P.M.E en environnement global» / [in]: Revue gestion 2000.- [bimestrielle], N°2, MARS, AVRIL, 1998.- pp.31-50

9) NEUVILLE, Jean-Philippe

«la Qualite en question» / [in]: Revue française de gestion.- [trimestrielle], MARS,AVRIL,MAI, 1996.- pp. 37-48.

10) OUKIL, M.S

«Pour un Management efficace de la recherche et developpement de l'innovation technologique en Algérie»/, ouvrage coordonnée par M.S. OUKIL: Recherche et developpement: Aspects théoriques et pratiques, ALGER, CERIST, 1999.- pp.5-18.

11) ROUX, Dominique

«les Nouvelles dimensions du management: les Nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise» / [in]: Cahier française.- n°287, 1998.- pp. 87-95.

12) STIWENIUS, O

- «Au lieu d'une gestion centrée sur la qualité du produit, implanter à tous les niveaux de l'entreprise, une gestion centrée sur les attentes du client» / [in]: Revue gestion 2000.- [bimestrielle], N°1, JANVIER, FEVRIER, 1987.- pp. 205-215.
- 13) THERIN, François
«Créer une orientation marketing dans les entreprises high-tech» /, [in]: Revue gestion 2000.- [bimestrielle],N°6, NOVEMBRE, DECEMBRE, 1998.- pp.119-128.
- 14) TORONDEAU,Jean -Claude
«Approches et formes de la flexibilité» /, [in]: Revue française de gestion.- [trimestrielle], MARS, AVRIL, MAI, 1999.- pp. 66-71.
- 15) UZANE , Odile
«le Diagnostic stratégique: Ressource de l'entreprise et avantage concurrentiel» / [in]: Cahier français.- N° 275, 1995.- pp. 74-86.

قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 1 | قوى التنافس الخمس..... | (1_I) |
| 14 | طريقان لتنافسية المؤسسة..... | (2_I) |
| 26 | دورة حياة الميزة التنافسية..... | (3_I) |
| 29 | الإستراتيجيات العامة للتنافس..... | (1_II) |
| 35 | مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية..... | (2_II) |
| 36 | قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية..... | (3_II) |
| 37 | العلاقة بين معدل مردودية الاستثمار و حصة السوق.. | (4_II) |
| 39 | مصفوفة ماك كينزي من نوع أ، ب، ج..... | (5_II) |
| 40 | منحنى التجربة..... | (6_II) |
| 41 | دورة حياة المنتج..... | (7_II) |
| 50 | الأبعاد الثلاثة للجودة..... | (8_II) |
| 56 | نموذج نمو حصة السوق..... | (9_II) |
| 60 | تقادم الموارد و الكفاءات..... | (10_II) |
| 62 | عناصر الإطار الوطني..... | (11_II) |
| 76 | مراحل البحث و التطوير..... | (1_III) |
| 78 | صياغة الإبداع التكنولوجي..... | (2_III) |
| | الرفع من الحواجز المعرفلة للتكامل بين التسويق و | (3_III) |
| 106 | البحث و التطوير..... | |

قائمة الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 58 | الكفاءات الفردية..... | (1_II) |
| 61 | قاعدة تصنيف الكفاءات..... | (2_II) |
| 88 | مستويات التعلم التنظيمي..... | (1_III) |
| 93 | المرونة العملية للنظام الصناعي..... | (2_III) |
| 96 | تلخيص آثار المشاركة..... | (3_III) |
| 99 | مقارنة المؤسسات المركزة على الزبون و المؤسسات الأخرى... | (4_III) |