

المحاضرة الثالثة عشر

تنافسية المؤسسة

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين تحولات وتغيرات متعددة على الصعيدين النظري والعملية وعلى رأسها العولمة وثورة وتطور كبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة وارتفاع حدة المنافسة محليا وعالميا. وقد شكلت التغيرات السابقة ضغوطا كبيرة على اقتصاديات الدول من أجل بلورة مجموعة من المفاهيم والأساليب الجديدة لمواجهة تغير المحيط بمختلف جوانبه سيما الاقتصادية منها، ليس فقط لتحقيق وضع تنافسي، بل لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة. ورافق ذلك في بداية الثمانينيات الانتقال من مفهوم الميزة النسبية (Comparative Advantage) إلى مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية للدول ومنظماتها لا يعتمد فقط على ما تملكه تلك الدول أو المنظمات من قدرات وموارد فحسب بل يكمن في الاستثمار والاستخدام الأفضل لها.

1. التنافسية والميزة التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية من المصطلحات الكثيرة التداول والتي ارتبطت أساسا بالتعقيد الكبير الذي ميز ومازال يميز المحيط الاقتصادي، ورغم كثرة استخداماتها في الكثير من الأصعدة والمستويات (على مستوى المؤسسة، القطاع، الدولة)، إلا أن مفهومها على حسب اختلاف مستوياتها يرتبط فيما بينها، سيما على أساس البحث عن المزايا التنافسية واكتسابها، والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

تعريف التنافسية:

حسب تقرير وزارة الاقتصاد الفرنسية فإن التنافسية هي " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين. على مقاومة منافسيها"¹، كما عرفت أيضا بأنها قدرة المؤسسة على زيادة

¹ Aoumeur A.-Al(2002). Le système d'information comptable et la compétitivité de l'entreprise. Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement. Université de Biskra. p229.

كما أن من الباحثين من حاول ضبط هذا المصطلح أكثر والإشارة إلى أن التنافسية هي " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالجودة المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"، وهذه الجوانب المحددة هي في حقيقة الأمر تتعلق بمصادر الميزة التنافسية، وكذا بطبيعة الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، وهناك من أشار إليها بالأسبقيات التنافسية.

ومع تزايد حدة التنافسية أكثر في ظل اقتصاد المعرفة ، وكتطوير لمقاربة الموارد وكذا المهارات ، ذهب البعض إلى اعتبار المعرفة نوع خاص ومميز من الموارد (والقدرات) ، إذ تعد المورد الوحيد القادر على خلق القيمة ومنح المؤسسة ميزة تنافسية ومن ثمة البحث في سبل المحافظة عليها والعمل على استدامتها.

مما سبق يتضح لنا أن " المؤسسات التي تستطيع ضمان بقائها في المدى الطويل، ومواجهة حدة التنافسية هي تلك المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية مستدامة (دائمة)¹.

2. تعريف الميزة التنافسية:

حسب (M.Porter) فإن هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما² : على أساس التكلفة

وكذا على أساس التميز " par les couts et par la différenciation "

فالميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف : وتكون من خلالها المؤسسة أكثر فعالية مقارنة مع منافسيها فتكون قادرة على صنع منتجاتها وتقديم خدماتها بحجم كبير وبتكلفة أقل من غيرها من المؤسسات (استراتيجيات اقتصاديات الحجم سواء من حيث تصور المنتجات والإنتاج وتسويقها).

أما الميزة التنافسية التي تُبنى على أساس التميز: تظهر هذه الميزة عندما يصبح لمنتجات وخدمات المؤسسة قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات والخدمات المنافسة (سواء تعلق الأمر من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع)، وقد ذهب M.Porter إلى تحديد القيمة من

¹ Michael .E.PORTER(1993).L'avantage concurrentiel des nations. Inter Editions .Paris .P40

² IBID Idem

• تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

حسب (Donald et Sander son) تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجموعة القدرات والجهود التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية والمتمثلة في تحقيق ربحية متفوقة دائمة وكسب رضا الأطراف الداخلية والخارجية، ويرأي (Barney, 1991) هي القدرة على المحافظة على الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، أما (Alder son, 1995) فيعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين أما (Disck son,1992) فيعتبرها "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة مع منافسيها كما تم وصفها بأنها المنافع أو الأفضليات التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل منظمات أخرى"¹.

فمن خلال ما سبق عرضه من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة، يتبين لنا أنها تتعلق أساسا بمدى قدرة المؤسسة على المحافظة على الخصائص الفريدة، أو الميزات أو الأفضليات والتي ترتبط بمجموعة من القدرات والقابليات التي تتمتع بها المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

لذلك ذهب بعض الباحثين في دراسة وتحليل هذه القدرات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة والتي تعد كعوامل النجاح في الاقتصاد المعرفي- تتعلق أساسا بالأصول اللاملموسة أو الفكرية- وهذه العوامل هي التي لها التأثير البالغ في مدى استدامة الميزة التنافسية.

¹ أبو بكر بوسالم و ايمان بن عباس(2014). علاقة اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال جامعة العربي بن مهدي ام البواقي. 17-18 مارس ص ص (10-11).

تجدر الإشارة أن هذه المزايا التنافسية تنتج عن سببين رئيسيين وهما¹ :

- السبب الأول السبق: أي كون المؤسسة هي الأولى في اتخاذ القرار وكذا الأولى في التحرك ، أي كونها السبّاقة في اتخاذ قرار الإستراتيجية بغير أفضلية تنافسية (ترتبط ارتباطا وثيقا بالمهارات) .
- السبب الثاني التفرد: أي انفراد المؤسسة بمميزات وصفات خصوصية تختص بها دون غيرها من المنافسين (أيضا تحكّمها مهارات إستراتيجية) وبصفة عامة تنشأ هذه الميزة التنافسية عن تفاعل مجموعة من القدرات والقابليات التي يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها أو استنساخها والتي تدوم لفترة معينة إلى حين اكتشافها من قبل المنافسين أو لتحولات المحيط التي قد تؤثر في هذه القابليات وعوامل النجاح .

3. خصائص الميزة التنافسية :

- للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص وهي²:
- الاستدامة: تحقق المؤسسة السبق وعلى مدى طويل ولأطول فترة؛
- النسبية: وذلك مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الميزة تبعد المؤسسة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- التجدد: استجابة للتغيرات وذلك وفق البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية؛
- المرونة: إمكانية إحلال ميزات تنافسية أخرى، والسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات ومدارات المؤسسة؛
- إلى جانب تناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج المسطرة على المدى القصير والطويل.

¹ M.HUMBERT .Avantage compétitif(1999).. Le Duf R. et autres . Encyclopédie de gestion et de management. Edition Dalloz .Paris.p78

² طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي ادريس(2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط2. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. ص 310.

إلا أنه ومع التحولات الحاصلة سيما في الفكر الإداري ، وما أسهمت من خلاله مختلف المقاربات الحديثة منذ منتصف الثمانينات كالمقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على الكفاءات وكذا المعرفة والتي تناسبت مع التطور الكبير في الإدارة الإستراتيجية، أعطت أبعادا تحليلية جوهرية لاستدامة الميزة التنافسية ترتبط أساسا برأس المال الفكري.

4. العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

لتوضيح طبيعة العلاقة والدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، سوف نبين مكانة كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) وعلاقته بالميزة، ثم رأس المال الفكري إجمالاً من منظور متكامل لجميع أبعاده وذلك كما يلي:

- رأس المال البشري المتميز: إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية كموارد جوهرية-ليست هي كموارد فقط، وإنما لما تمتلكه في حد ذاتها من موارد لاملموسة- والتي يبرز دورها كمصدر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يُتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وان كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع. ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي:

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسين الحاليين أو المحتملين، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.

- أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد؛ بمعنى انه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- بذلك يتعلق رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات، الابتكارات، ويزيد بالاستخدام ويميل إلى التوليد الذاتي، فتكون المعرفة مصدرا لمعرفة أفضل، أعمق، أوسع، أكثر كفاءة، معرفة جديدة، استخدامات وتوليفة من المعارف الجديدة.
- 2- رأس المال الهيكلي: إن رأس المال الهيكلي للمؤسسة يُعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة ، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية يجب أن تعتمد على عملية تنمية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة المورد البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط المورد البشري التابع للمؤسسة.
- ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والابتكار والمشاركة لدى الأفراد، ونشر المعرفة لغرض تعزيز إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكثيفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك: اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل. ويمثل عموما رأس المال الهيكلي الملكية اللاملموسة للشركة في جوانبها الصلبة، لذا يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد من منطلق رأس المال

- 3- رأس مال العلاقات: وهو يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، إذ أن نقطة الانطلاق لأي مؤسسة دائماً هي السوق (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن "المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين، ... الخ" هي أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مؤسسة ما استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.
- إلى جانب تبيان أهمية مكونات رأس المال الفكري كل على حدة، سنوضح مكانته ككل من خلال ما يلي:
- حسب (Baruch Lev) فإن الشركات ذات المستويات العالية في اللاملموسات تظهر مستويات أعلى في مكاسب المعرفة، وأداء أفضل في سوق الأوراق المالية من الشركات التي لها مستويات أدنى من الإنفاق في مجالات اللاملموسات، وهذه المجالات يمكن تحديدها في الآتي¹ :
- الهياكل الداخلية: الأنظمة، والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية؛
- الهياكل الخارجية: التحالفات وعلاقات الزبائن؛
- قدرات الأفراد الجماعية والفردية.
- أثارت العديد من الدراسات إلى أن الموارد الفريدة أو النادرة، إلى جانب كونها قيمة، صعبة التقليد، وصعبة الإحلال والاستبدال، إلى جانب كونها منظمة تؤثر بدرجة عالية في أداء المنظمات وتحقيقها الميزة التنافسية

¹ نجم عبود نجم (2007). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر. عمان الاردن. ص ص (209-210).

- في اقتصاد المعرفة ،حيث أن المعرفة هي مادة وموضوع التبادل (Object of exchange) والشركات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة فان رأس المال الفكري أصبح الثروة الحقيقية للشركات والمصدر الجوهرى للميزة التنافسية.