



مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها "دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"

إعداد

أ/ بدر عوض لزّام الرشيدي

إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

"دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"

إعداد

أ/ بدر عوض لزّام الرشيدي

إشراف

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة بنها

مقدمة البحث:

تواجه كل مؤسسات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تعمل فيه، وتحقق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء المؤسسي، وحتى مؤسسات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح، ووجدت أن تبنى الإستراتيجيات الملائمة يمكن أن يحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء التنظيمي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل^(١).

مشكلة البحث:

نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب علي المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة السلاح والموارد الإستراتيجي في معركة التنافس على البقاء والاستمرار^(٢).

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

✘ كيف تتكامل مداخل الميزة التنافسية مع إستراتيجياتها لمواجهة تحديات المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهم مداخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها؟
- ما العلاقة بين إستراتيجيات الميزة التنافسية والممارسات الإيجابية من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- كيف يمكن الاستفادة من التكامل بين مداخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي إبراز النظرة التكاملية بين مداخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها وذلك من خلال ما يلي:

- التعرف على أهم مداخل الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم إستراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تحديد العلاقة بين إستراتيجيات الميزة التنافسية والممارسات الإيجابية من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد أوجه الاستفادة من التكامل بين مداخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية.

أولاً: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها:

تعرف القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون^(٣)، وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس^(٤).

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية في الأمور التالية^(٥):

- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ماتقدمه لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقق تطلعاتهم.
- تحقيق رضا المستهلك، يمكن المؤسسة أن ترفع من حصتها السوقية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية.
- تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار أرباح المؤسسة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجزية وأرباح صافية مع نهاية كل عام.

ثانياً: مداخل الميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة توليد الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من مصادر تساعد على إيجاد تلك الميزة، فيمكن أن تعتمد على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص لاكتساب الميزة التنافسية، أو على ما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وبصورة عامة يمكن تحديد مدخلين رئيسين للميزة التنافسية وفقاً لمصدر الميزة هما: المدخل الخارجي والمدخل الداخلي، وسوف نوجزهما على النحو التالي^(٦):

١- المدخل الخارجي:

ينطلق هذا المدخل من فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً للفرص السوقية الجاذبة، وتتبع هذه الفرص من المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات (السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية، الاجتماعية والثقافية) التي تعيشها البيئة الخارجية للمؤسسة.

واستثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة يعد بمثابة رد فعل على توفر تلك الفرص، وهو يحتاج لممارسات مميزة من قبل المؤسسة لاقتناص تلك الفرص بأسلوب أفضل من المنافسين^(٧)، ولو مارست المؤسسة أفضل ما لديها في اغتنام تلك الفرص فإن نسبة النجاح لن تكون مضمونة في ظل وجود عوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بها أو حتى التحكم فيها، ويمكن اعتبار المدخل الخارجي للميزة التنافسية أو تعزيزها مرتبط بقدر المؤسسة على تطبيق منهجية الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها والمقارنة المرجعية والاستفادة منها لتوجيه بقية الممارسات في المجالات الوظيفية الأخرى.

٢- المدخل الداخلي:

يتضمن هذا المدخل مدخلين فرعيين أساسيين هما^(٨): مدخل الموارد ومدخل تحليل سلسلة القيمة، وسوف نعرضهما على النحو التالي:

أ- مدخل الموارد:

يقوم هذا المدخل على فكرة أنه مهما كان مصدر الميزة التنافسية، فإنها في النهاية تعود إلى ملكية مورد ذو كفاءة عالية يمكن المؤسسة من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين، ولكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية يجب أن تمتلك موارد ذات كفاءة تتمتع بغموض سببي قوي، لأن هناك احتمال ضعيف أن يتمكن المنافسون من تحديد أو فهم مثل هذه الكفاءات الخاصة بتلك الموارد بالشكل الكافي لتقليدها، وذلك في حال تمكن أولئك المنافسون من امتلاك تلك الموارد، فمثلاً: يمكن أن يشكل امتلاك آلة متطورة في العمل مورداً هاماً، لكن كفاءة تلك الآلة تتعلق بما يتصل بها أمامياً وخلفياً من أدوات وتجهيزات معدة سلفاً لهذا الغرض، وتتعلق تلك الكفاءة بمن يستخدم الآلة من حيث ممارساته الفريدة الناتجة عن تدريبه ومؤهلاته وخبرته، وهذه الكفاءة لا يمكن لأي منافس امتلاكها حتى لو امتلك تلك الآلة المتطورة^(٩).

وينظر هذا المدخل إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تتطلبها عملية الإنتاج والمنافسة في السوق، وتعتبر الموارد بمثابة

ورأس المال الذي تمتلكه المؤسسة سواء كان مادياً أو بشرياً بالإضافة لما يتوفر للمؤسسة من أساليب تنظيمية تقوم بمقتضاها بتنظيم تلك الموارد واستثمارها وفق إستراتيجية معينة، وبذلك تقسم الموارد إلى: رأس المال المادي، رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي تمتلكه المؤسسة ويمكن أن تستخدمه لفهم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

أما القدرات فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على دمج تلك الموارد وتسخيرها بالطرق التي تعزز الأداء المتفوق بالرغم من وجود العوامل المقاومة والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة، والقدرات هي نوع خاص من الموارد الخاصة بالمؤسسة، وغير قابلة للنقل، والموجودة ضمناً في تنظيم المؤسسة، وهدف القدرات هو تحسين الموارد الأخرى داخل المؤسسة^(١٠).

وتطور المؤسسة يعتمد على ما يتاح لها من موارد وقدرات، واختلاف الموارد والقدرات من مؤسسة لأخرى ومستوى التفاعل بينهما هو ما يفسر مستوى الأداء في المؤسسة، حيث يؤدي الدمج الفعال بين موارد وقدرات المؤسسة إلى وجود الكفاءات الجوهرية والدمج يكون فعالاً كلما اعتمدت المؤسسة على ممارسات أفضل في جميع أنشطتها وعملياتها، فمثلاً: امتلاك

المؤسسة لمورد ما (قنوات توزيع) يحتاج إلى توفر القدرة على تشغيل ذلك المورد واستثماره (إدارة تسويق ناجحة)، لكن مستوى تلك القدرة وتفاعلها مع المورد يعتمد على الممارسات الأفضل الخاصة بالنشاط الذي يتعلق بذلك المورد (علاقات إستراتيجية مع الموزعين تقوم على التشاركية والصدق في التعامل، والتميز عن المنافسين من حيث إعطاء تسهيلات في الدفع وتسهيلات في النقل ونسب أعلى، ويعتبر رأس المال التنظيمي عن التوليفة المكونة من الهيكل التنظيمي المعمول به والثقافة التنظيمية السائدة والإدارة العليا التي تقود تلك المؤسسة بفلسفة وإستراتيجية محددة)، وهذه التوليفة عبارة عن تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطبيعة الخاصة، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والممارسات المعتمدة بصورة مؤسسية، والتي تشكل مجملها أساساً جيداً لقدرات المؤسسة التنافسية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في السوق،

ويبدأ توليد الميزة التنافسية بتحديد موارد المؤسسة التي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية، هذه الكفاءات يمكن أن تكون كفاءات متميزة وهي التي تعد المصدر الأساسي وللميزة التنافسية.

وتنقسم الموارد إلى عدة أنواع أهمها^(١١):

- **الموارد الملموسة:** وتصنف إلى: (المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية).
- **الموارد غير الملموسة:** (الجودة، الزمن، معرفة كيفية العمل، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الإبداع).
- **الكفاءات:** باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافس وتصنف إلى^(١٢):

○ **كفاءات فردية:** والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة، فبإمكان المؤسسة الحيابة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.

○ **كفاءات جماعية (محورية):** باعتبارها أساس بقاء المؤسسة أو عدم بقائها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة على تداخل أنشطة المؤسسة، وتسمح تلك

الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف إلى إيجاد القيمة والمنفعة الأساسية المباشرة للزبون، وبالتالي تحقيق الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال، مما يجعل المؤسسة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية

ب- مدخل تحليل سلسلة القيمة:

ثمة أساليب ومدخل متعددة تحقق الميزة التنافسية وتعززها عن طريق تعزيز القيم المضافة وتغيير طرق تطبيق الاستراتيجيات، ومن أهم هذه المدخل التحليل على أساس القيمة VCA، لذا يتم تناول هذا المدخل على النحو الآتي^(١٣):

تتمثل سلسلة القيمة (Value Chain (VC في مجموعة الوظائف المتتالية التي تضيف القيمة إلى المنتجات، بدء بالتفكير في إنتاجها وانتهاءً باستهلاك الزبون لها مروراً بالتصميم والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوزيع.

ويُعرف مدخل تحليل سلسلة القيمة VCA بأنه: أداة تستخدم لتحليل المؤسسة إلى مجموعة خلايا وأنشطة القيمة المترابطة والمولدة للقيمة، بهدف تقييم وتدعيم قدرة المؤسسة على الإضافة إلى القيمة، والكشف عن الفرص الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية^(١٤)، وطبقاً لذلك يمكن فهم مدخل تحليل سلسلة القيمة على أنه: مدخل لتحليل الممارسات التي تقوم بها المؤسسة في الأنشطة الأساسية والثانوية التي تولد وتضيف القيمة، بهدف تقييم تلك الممارسات وإجراء مقارنة مرجعية لها ومن ثم الوصول لأفضل الممارسات التي تم كن من إضافة أكبر قدر ممكن من القيمة جراء القيام بأي نشاط أو عملية في المؤسسة.

ركائز أساسية لسلسلة القيمة وذلك على النحو التالي^(١٥):

١- الأنشطة الأساسية للقيمة:

وتسمى بـ: (خلايا القيمة)، وتركز على الأنشطة التي تسهم في التكوين المادي للمنتج، ويترتب على ممارسة هذه الأنشطة نواتج تخضع للتداول مباشرة في الأسواق، ويمكن أن يُضاف لهذه الأنشطة تسليم هذه المنتجات إلى المشتريين بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة رئيسية يشتمل كل منها على أنشطة فرعية عديدة مثل: التشغيل (الإنتاج والعمليات، الإمدادات الداخلية، التسويق والمبيعات، الإمدادات الخارجية، وتقديم المنتجات التامة، وخدمات ما بعد البيع).

وبالنظر إلى تلك الأنشطة يلاحظ أنه من الممكن تصنيفها إلى مجموعتين

أساسيتين هما^(١٦):

- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العمليات.
- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق.

تعد كلاً من الأنشطة الخاصة بالإمدادات الداخلية والأنشطة الخاصة بالتشغيل جزءاً من الممارسات الخاصة بإدارة العمليات، وهذه الإدارة معنية بممارسة تلك الأنشطة بأفضل مستوى ممكن، فمثلاً: يمكن لإدارة العمليات استخدام أنظمة المناولة الآلية والمبرمجة في عملية الإمدادات الداخلية إضافة لاستخدام نظام الداخل أو الخارج أو لضبط تاريخ الصلاحية بالنسبة للمواد الأولية.

وتعد من الأنشطة الخاصة بالإمدادات الخارجية وتقديم المنتجات التامة للمستهلك والأنشطة الخاصة بالتسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع جزءاً من الممارسات الخاصة بإدارة التسويق، وهذه الإدارة معنية بممارسة تلك الأنشطة بأفضل مستوى ممكن، فمثلاً: يمكن لإدارة التسويق التركيز على تسليم الطلبات في الوقت المحدد، وتقوم بقياس رضا الزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة، وتبني علاقات طيبة مع الزبائن وتقوم بإيصال رغباته واحتياجاتهم إلى الجهة المعنية، وتركز على خدمات ما بعد البيع وتلتزم بها، وبالتالي فإن ممارسة تلك الأنشطة والعمليات وفق منهجية الممارسات الأفضل سيؤدي إلى نتائج أفضل على مستوى المنافسة وتعزيز الميزة التنافسية^(١٧).

وعلى هذا فإن تلك الممارسات الخاصة بالأنشطة لا يكفي لتحقيق التميز، ولا بد من توفر نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تتفاعل مع تلك الأنشطة (والممارسات بإخلاص وانتماء عالي المستوى).

٢- الأنشطة الداعمة للقيمة:

وتسمى بـ (أنشطة القيمة) وهي أنشطة تساند وتدعم الأنشطة الأساسية وتدعم بعضها بعضاً، وهي تتكون من أربعة أنشطة عامة، يشمل كل منها على عدد من الأنشطة الفرعية كما يلي^(١٨):

مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

- الأنشطة الخاصة بالبنية الأساسية للمؤسسة: وتعتبر عن نوعية الهيكل التنظيمي وأسلوب الاتصالات المتبعة.
 - الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية: وتعتبر عن سياسة المؤسسة في استقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم.
 - الأنشطة الخاصة بالتطوير التكنولوجي: وتعتبر عن التزام المؤسسة بمتابعة وتطوير التقنيات التكنولوجيات المستخدمة على مستوى المؤسسة.
 - الأنشطة الخاصة بإدارة الشراء: وتعتبر عن السياسة المتبعة في تأمين المستلزمات وبناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين.
- وبالنظر إلى تلك الأنشطة نجد أنها على علاقة وثيقة بأبعاد الممارسات الأفضل والتي يمكن عرضها على النحو التالي^(١٩):
- الممارسات الأفضل الخاصة بالإدارة العليا: والتي تحدد البنية الأساسية للمؤسسة، وأهم ممارساتها على سبيل المثال: أنها تحدد رؤيتها الواضحة ورسالتها الخاصة التي تعمل بموجبها والتي تركز على الجودة، وتشكل فرق عمل عند كل مستوى وظيفي مهمتها وضع الأهداف واستنباط الخطط، وتلتزم بمعايير حماية البيئة، وتعمل على كسب ثقة العاملين، وتروج لثقافة الجودة، وتعد التغيير جزءاً من ثقافتها.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية: وأهم ممارساتها على سبيل المثال: اعتماد وصف وظيفي مرن، استخدام نظام خاص لتتبع المتقدمين أثناء عملية الاختيار والتعيين، الاهتمام بالتدريب في موقع العمل، اعتماد برنامج لدمج العاملين، وتمكينهم من أخذ أدوارهم الحقيقية، وتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها: وأهم تلك الممارسات على سبيل المثال: متابعة التطور التكنولوجي وتفعيل عملية البحث والتطوير، امتلاك أنظمة مرتبطة بشبكة الإنترنت والإنترانيت، تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، إتاحة مخرجات نظام المعلومات الخاص بالجودة لجميع المدراء والعاملين. وهنا تبرز أهمية وجود نظام خاص لتخطيط موارد هدفه دمج جميع عمليات المشروع مع تكنولوجيا المعلومات وتسهيل تدفق المعلومات لجميع شركاء العمل الداخليين والخارجيين^(٢٠).

▪ الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التوريد والإمداد: وأهم تلك الممارسات على سبيل المثال: طلب مواصفات واضحة ودقيقة من الموردين، اختيار الموردين وفقاً لمعايير ضمان الجودة، دمج الموردين في عمليات تخطيط الجودة وتطوير المنتجات، اعتماد نظام الطلب في الوقت المحدد.

وهذه الأنشطة إذا تم تطبيقها وفق منهجية الممارسات الأفضل، فإنها ستؤدي لدعم أفضل ومساندة أكبر للأنشطة الأساسية، مع التأكيد على أن الممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية لا تكفي ولا يمكن أن تتم إلا من خلال الممارسات الأفضل للأنشطة الداعمة والتي تشكل أنشطة القيمة، والممارسات الأفضل للأنشطة الداعمة لا تكفي إذا لم تُتَّوَجَّع بالممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية المسؤولة عن تكوين المنتجات أو تجهيز الخدمات.

٣- نطاق سلسلة القيمة:

يتحدد نطاق سلسلة القيمة، بمجموعة الخلايا المنتجة للقيمة، ويتسع نطاق هذه الخلايا ليشمل جميع عمليات توليد القيمة، بدءاً بالموردين وانتهاءً بالزبائن، وطالما أن نطاق سلسلة القيمة بهذا الشكل فإنه يشتمل بالترتيب على السلاسل الفرعية التالية^(٢١):

- سلسلة القيمة للموردين.
- سلسلة القيمة للمؤسسة: وهي تعكس خلايا القيمة داخل المؤسسة لمنتج معين.
- سلسلة القيمة لمنافذ التوزيع.
- سلسلة القيمة للزبائن: وتعكس خلايا القيمة للمنتج نفسه لدى الزبائن.

ثالثاً: استراتيجيات الميزة التنافسية بالمؤسسة التعليمية:

الإستراتيجية التنافسية لا تعني أن تكون المؤسسة هي الأفضل بل أن تكون مميزة بما تتجزه من أعمال. والاستراتيجية التنافسية عبارة عن: إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار، التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة القوى التنافسية، وتتجه معظم الآراء إلى أن المؤسسة التي لا تملك توجهاً محدداً في السوق لا يمكنها أن تملك ميزة تنافسية، حيث تبقى المؤسسة محصورة في الوسط ولا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية. ويُستنتج من ذلك أن الإستراتيجيات التنافسية العامة هي خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بينها في أي مؤسسة إلى أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحده خصائص الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة، وأن الشرط

المسبق لنجاح إستراتيجية التميز يحدده تعدد أدواق المستهلكين. وبما أن هذين العنصرين مستقلين تماماً فإن الجمع بين أكثر من إستراتيجية أمر مقبول وغير مستبعد، والمؤسسة التي تتبنى قيادة التكلفة يجب أن تحقق التكافؤ مع المنافسين على أساس التميز، كما أن المؤسسة المتميزة لا تستطيع تجاهل موقعها التنافسي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج، لأن تميزها المتفوق سوف يتراجع أمام ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنةً مع المنافسين.

وبناءً على ما تقدم يلاحظ وجود نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التمييز، ووفقاً لأجزاء السوق المستهدفة يمكن تحقيق هاتين الميزتين بإتباع إحدى الإستراتيجيات التنافسية

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

طبقاً لهذه الإستراتيجية يتم التحكم في التكاليف بشكلٍ يسمح بالتفوق على أسعار المنافسين، على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم، أو فرص مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وسوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعرية وغيرها من الإجراءات.

واعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة يحقق للمؤسسة ميزتين هما^(٢٢):

- قدرة المؤسسة على فرض أسعار أدنى من أسعار المنافسين نظراً لانخفاض التكاليف، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا قامت المؤسسات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من المؤسسات المنافسة نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة الأدنى.
- قدرة المؤسسة القائدة بالتكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة.

ويحتاج تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة إلى جملة من الظروف أو المتطلبات اللازمة لنجاحها، والمؤسسة التي تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة تعمل في بيئة أقل عرضة للتغيرات البيئية، وأنها تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من جودة المنتج أو شكله.

ويمكن للممارسات الأفضل أن تؤثر في إستراتيجية قيادة التكلفة في النواحي

التالية^(٢٣):

- الممارسات الخاصة بتوسيع الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة لتصريف أكبر قدر ممكن من المنتجات والاستفادة من وفورات الحجم الكبير، كأن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود خارجية مع أكثر من دولة على منتج معين (المنتجات الصينية التي تغزو معظم الأسواق).
- الممارسات الخاصة بزيادة إنتاجية المورد البشري وكفاءته التي تنعكس على تخفيض التكاليف، كأن تقوم إحدى المؤسسات بفتح فرع لها في الصين للاستفادة من إنتاجية المورد البشري وانخفاض تكلفته.
- الممارسات الخاصة بتقليل الهدر والتلف والأخطاء والعيوب في الإنتاج والعمليات، كأن يقوم العمال أنفسهم بالفحص الذاتي إضافةً لتقنيات ضبط الجودة.
- الممارسات الخاصة بالحصول على موردين ذوي كفاءة عالية وأسعار منافسة، كأن تقوم إدارة التوريد والإمداد بإبرام عقود طويلة المدى على المواد الأولية الأساسية ذات الاستعمال الكبير وبالتالي يمكن أن تحصل على أسعار أقل.

٢- إستراتيجية التميز:

تستطيع المؤسسة أن تولد لنفسها مركز تنافسيًا مميزًا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز يتم ك ن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسبًا وكذلك زيادة المبيعات وتنمية درجة عالية من ولاء الزبون لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإن الافتراض الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو أن الزبون مستعد للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعًا مقابل منتجات متميزة عن منتجات بديلة، وبذلك فإن هذه الإستراتيجية تبني الميزة التنافسية من خلال جعل الزبون أكثر إخلاصًا وأقل حساسية للسعر. وهناك وسيلتان لتحقيق ذلك: الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة لتخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند اقتناؤه المنتج، أما الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين^(٢٤).

وفي الواقع يوجد للتمييز عدة أشكال مثل: التميز في المنتج نفسه، التميز في أسلوب تسويق المنتج، والتمييز في أسلوب توزيع المنتج وتقديم الخدمة، والأهم التميز في أداء الموارد البشرية وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية التميز تعتمد على رغبة الزبائن في دفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة لها.

ويوجد مجموعة من الممارسات لإيجاد التميز منها ما يلي^(٢٥):

- الممارسات الخاصة بالبحوث والتطوير، كأن تقوم المؤسسة بطرح منتج بمواصفات فريدة.
- الممارسات الخاصة بإيجاد حاجات جديدة لدى الزبائن عن طريق العرض الإبداعي للسلع والخدمات، كأن تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد يخلق طلباً جديداً لتلبية حاجات محددة.
- الممارسات الخاصة بدمج الزبائن في عمليات تطوير المنتجات عن طريق متابعة شكاويهم واستطلاع آرائهم بوسائل الاتصال الحديثة أو اللقاءات الشخصية.
- الممارسات الخاصة بالموارد البشري، كأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتنمية ورعاية القدرات الإبداعية لدى الأفراد المميزين، أو استقطاب أفراد مميزين ومبدعين.

٣- إستراتيجية التركيز:

تقوم جهود المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية إلى مجال تنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف، ويكون التركيز إما من خلال التكلفة المنخفضة أو التركيز على التميز من خلال مؤسسة جديدة. وتسمى هذه الإستراتيجية إلى خلق تفوق تنافسي والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد أو استخدامات معينة للمنتج.

واعتماد إستراتيجية التركيز تعني الاختيار بين الإستراتيجيتين الفرعيتين التاليتين^(٢٦):

- إستراتيجية التركيز على التكلفة: وتهدف إلى تحقيق ميزة التكلفة الأدنى في القطاع المستهدف.

- إستراتيجية التركيز على التميز: حيث تسعى المؤسسة إلى التميز داخل القطاع المستهدف، من خلال تقديم منتجات متميزة تلبي حاجات الزبائن في ذلك القطاع.

وسواء كانت إستراتيجية التركيز تستند إلى التكلفة الأدنى أو إلى التميز فإنها تتطلب

خطوتين أساسيتين هما^(٢٧):

- اختيار وتحديد قطاع السوق: ويتطلب ذلك القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها

لتحديد مدى جاذبية القطاع السوق من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع والمنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين، ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع والتوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

▪ تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند التعامل مع قطاع مع ين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، أو تطبيق إستراتيجية التميز في ظل المواعمة بين إمكانات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف.

والممارسات الأفضل يمكن أن تساهم في تحقيق كلٍ من إستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز، وذلك من خلال^(٢٨):

- تطبيق المؤسسة لأفضل الممارسات في جميع الأنشطة والعمليات يعني انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب في الأداء، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض التكاليف، وبالتالي تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة الناجمة عن انخفاض التكلفة في كل الأنشطة التي تؤديها وخصوصاً إذا ما قورنت بالقيمة التي يضيفها كل نشاط نتيجة ممارسته بالشكل الأفضل، ويمكن أن ينتج ذلك على سبيل المثال من: ممارسات الإدارة العليا التي تحفز على جودة الأداء عند تنفيذ أي عملية، الممارسات الخاصة بتصميم العمليات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء، الممارسات الخاصة بتخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة، الممارسات الخاصة بالصيانة الدورية والوقائية لتجنب الصيانة العلاجية التي غالباً ما يرافقها تكاليف عالية تتعلق بالصيانة نفسها وتكلفة تعطل العمل وتوقفه.
- بعد اعتماد وتطبيق إستراتيجية الممارسات الأفضل يبقى على المؤسسة أن تختار القطاع أو الجزء السوقي المستهدف والذي يحقق لها المنفعة الأعلى، لتكون بذلك قد حققت إستراتيجية التركيز، ويتطلب ذلك ممارسات خاصة بمراقبة مؤشرات خاصة بهذا القطاع أو الجزء السوقي، ويتم تدعيم ذلك بالممارسات الأفضل الخاصة بجمع المعلومات وإجراء التحاليل اللازمة لضمان التكيف مع حاجات ذلك القطاع السوقي المستهدف، كأن تقوم المؤسسة بأفضل الممارسات في مجال عملية جمع البيانات الصحيحة عن العميل ودرجة رضاه وتحليل تلك البيانات.

رابعاً: التكامل بين مداخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها:

يمثل التقدم العلمي والتكنولوجي المتلاحق علامة مميزة للعصر الحالي وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالث، حيث أدى ذلك إلى وجود أسواق عالمية مفتوحة على كافة المجالات والتخصصات انعكست على دعم التنافس بين جميع المؤسسات وبالتالي تقارب العالم كله وكأنه قرية واحدة لعبت فيه ثورة المعلومات الدور الأكبر نحو التوجه إلى العالمية وبالتالي أصبحت السمة الرئيسية للمرحلة الحالية هي الميزة التنافسية للمؤسسة المجتمعية بشكل عام والخدمية بشكل خاص عبر تحقيق الجودة المنشودة من ناحية والتميز في مجالات تقديم خدمات متنوعة للمستفيدين من ناحية أخرى، ومثل هذه الأمور فرضت على المؤسسة التعليمية دعم التكامل بين مداخل الميزة التنافسية سواء المدخل الداخلي أو الخارجي أو مدخل الموارد مع إستراتيجيات الميزة التنافسية على اعتبار أن مثل هذا التكامل يؤدي إلى :

- الارتقاء بأداء العاملين داخل المؤسسة وخارجها من أجل الحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية.
- تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية حتى تستطيع إمداد سوق العمل وقوى عاملة قادرة على الإبداع واستثمار الفرص.
- امتلاك المؤسسة التعليمية لمجموعة من الآليات الإستراتيجية التي تساعدها على التعامل مع التحديات من منظور عالمي.
- دعم حركة المؤسسة بكافة مجالات العمل بها نحو الإبداع على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال وحداتها القادرة على فهم واستيعاب انعكاسات التحولات العالمية.
- تكوين إطار فكري جديد للتعامل معه بكفاءة مع الواقع المتغير.
- تهيئة التفاعل مع كل تطور مستقبلي وقيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد.
- الترابط بين وحدات المؤسسة التعليمية حتى يتم توفير بيئة ملائمة للتطوير وتقديم خدمات جيدة لكل المستفيدين من هذه الخدمات.
- تلبية احتياجات كافة العاملين بمختلف وحداتها مع التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين تحت شعار المؤسسة للجميع وبالجميع.

مراجع البحث

- (١) زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٦٥-٦٦.
- (٢) جون جامبل، جون بلاكويل: إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣) على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٨٢-٨٣.
- (٤) أحمد سيد مصطفى: التغيير كمدخل لتعزيز القوى التنافسية للمنظمات العربية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٥) بشرى عبد إبراهيم: أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية، بغداد، ٢٠٠٦، ص ص ٦٥-٦٦.
- (٦) فؤاد نجيب الشيخ: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية، مجلة الإدارة العامة، ٤٤، مج ٤٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦٦-٢٦٧.
- (7) D.J. Collis & et al.,: Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, Vol. 73, 2015, PP.118-128.
- (٨) هال تشارلز، جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (٩) يوسف سلطان: إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤٤، مج ٨، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، ٢٠١٤، ص ص ١٢٤-١٢٥.
- (10) A. W., King: Disentangling Inter Firm and Intra Firm Causal Ambiguity: A conceptual Model of Casual Ambiguity and

Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 32, 2007, PP. 156-178.

(١١) فاطمة الزهراء وآخرون: مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات العمال، واقع الجزائر، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في الشركات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، ٢٠١٠، ص ٦-٧.

(١٢) محمد منصور: دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، ع٤/٣، كلية التجارة، حلوان، ٢٠١٢، ص ٢٩-٣٠.

(13) K. Elliott: Reconfiguring Value Chain, Master of Accounting Program, University of South Florida, Fall, 2014, PP.1-2.

(١٤) عصافت سيد أحمد عاشور: المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، س٢، ع١، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ١٠-١١.

(15) O. Alvarez: Value chain Analysis, Master of Accounting Program, University of South Florida, fall, 2010, PP.10-11.

(١٦) زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٥، ص ١٠٢-١٠٣.

(17) M.E. Porter: Porter on Competition, A Harvard Business Review Book, 2008, PP. 21-22.

(١٨) أحمد مويزة: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ٢٠١٦، ص ١٠٨-١٠٩.

(١٩) فلاح حسن عداوي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٨٢-١٨٣.

(٢٠) سناء جواد كاظم: الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي - دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في

- الديوانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية،
٢٠١٥، ص ١٠-١١.
- (21) J. Gibson & et al.:. Organizations Behavior, Structure, Processes, McGraw – Hill, Irwin, University of Kentucky, 11th, 2013, PP.202-203.
- (٢٢) أحمد هاشم سليمان: التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، مكتبة الرضا، دمشق، ٢٠١٤،
ص ٧٦-٧٧.
- (٢٣) رنا أحمد عيتاني: المتغيرات البيئية والميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،
٢٠١٣، ص ١١٧-١١٨.
- (٢٤) سناء جواد كاظم: الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية، بغداد، ٢٠٠٥، ص
٢٥-٢٦.
- (٢٥) منصور الزين وآخرون: الإبداع والميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،
٢٠١٦، ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٢٦) عبد الناصر موسى وآخرون: الكفاءة الفعالية – أخلاقيات المؤسسة – الميزة التنافسية،
دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ٢٣٧-٢٣٨.
- (٢٧) مسعود صديق وآخرون: الإبداع المحاسبي وتحقيق تنافسية المؤسسات، مكتبة الإسراء
للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ٢٣٧-٢٣٨.
- (٢٨) ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،
عمان، ٢٠١٢، ص ٢٠٢-٢٠٣.