

- 1- مفهوم الميزة التنافسية
 - 1-1- تعريف الميزة التنافسية
 - 1-2- أبعاد الميزة التنافسية
 - 1-3- إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية
 - 1-4- أسباب تطوير الميزة التنافسية
- 2- المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية
 - 2-1- مسؤوليات الإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية
 - 2-2- التوجهات السلوكية لقادة التميز

1- مفهوم الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه، ففي بيئة الأعمال الحالية، المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، والقاعدة الجديدة في النمو والتطور هي المنافسة، في هذه الحالة تجد المنظمة نفسها أمام عدة تحديات وتحولات في ظل شدة المنافسة، وذلك في بيئة تركز على المعرفة والمعلومات، ولذلك فإنها تلجأ إلى عدة عواما تنافسية لمواجهة ومواكبة هذه التحديات كالجودة، الإنتاجية، المرونة، الابتكار، والإبداع

1-1- تعريف الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية

تعددت التعاريف لمفهوم الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى وبسعر مساو، أو بقيم مساوية وتكلفة أقل، أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة تسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية لمدة أطول، من جهة أخرى وفي ظل شروط السوق الحرة والمفتوحة، وكذا تعديل المنافسة، تتجسد القدرة التنافسية في القدرة على إنتاج منتجات تمر باختبار الأسواق العالمية، وتسمح لها بتحقيق وترقية المردودية لمدة أطول"¹

كما يمكن تعريفها على أنها " القدرة على دعم المنافسة بصفة دائمة، فالمؤسسة ذات القدرة التنافسية لها مجموعة من القدرات تسمح لها حسب ظروف وقوى المحيط بالدخول، التمرکز والنمو في سوق تنافسي، وهي بذلك قادرة على تحقيق أهدافها، مشاريعها وعملياتها"² وعليه يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي ذلك الجانب الذي يمكن المؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق، وذلك باستخدام طرق وأساليب تعزز مكانتها التنافسية بصفة دائمة وممكنها من الاستغلال الأفضل لإمكانيتها المادية، والمالية، والمالية والبشرية والتنظيمية التي تحوزها.

¹ -Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, Debock université, 1995, p07.

² -Michel wissler et etienne collignon, Qualité et compétitivité de diagnostic al'action, 2ème édition, 1988, p 15.

1-2- أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال خمسة أبعاد هي:

- **التكلفة:** إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدم منتجات بتكلفة أدنى من المنافسين لها، من خلال جعل تكاليف الإنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المنظمات الأخرى المنافسة.

وذلك من خلال الاستغلال الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلا عن التحسن المستمر لجودة المنتجات والإبداع في التصميم.

وعليه يمكن أن تكون الكلفة ميزة مهمة تركز عليها المنظمة باتجاه تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار تجنباً لتكاليف عالية قد تؤدي بها إلى التدهور والانحدار¹.

- **الجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلقة، وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يركز المبتكرون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يفكر فيه العميل، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلع أو الاستفادة من الخدمة.

- **الوقت:** أدى انعكاس تأثير التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا تنافسيا تتنافس من خلاله المؤسسات.

ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال التالية:²

- التسليم في الوقت المحدد؛

- سرعة التطوير.

- **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي من حيث سرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة،

¹ - احمد سعد عبد المجيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، عمان، 2000، ص: 108.

² - رانية حبيقة، "دور إدارة العمليات في المؤسسات"، مجلة الإداري، ديسمبر، 2001، المجلد 27، العدد 12، ص 94.

وتشمل المرونة على ما يلي: ¹

- مرونة المقدار؛
- مرونة المنتج (المزيج).
- الابتكار: يعد الابتكار البعد التنافسي الأخير والذي يشير إلى عملية بناء سلع وخدمات جديدة، أو تطوير طرق أفضل للإنتاج وتقديم السلع.

1-3- إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية المتواصلة

تتجه إستراتيجية (*) التنافس إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمؤسسة ومزاياها النسبية واستخدامها لتدعيم مواقفها التنافسي في مواجهة التغيرات البيئية.² وتحدد هذه الإستراتيجيات من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- **طريقة التنافس:** وتشتمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع.
- **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافس.
- **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

1-4- أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي منظمة يعد هدفاً واستثماراً في آن واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية وجمع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تطوير ميزتها

¹ صلاح عباس هادي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز"، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة، 2005، ص 164.

(*) تمثل مجموعة متلاحمة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين تحسين الموقف إزاء المستهلكين وتخصيص الموارد.

² مصطفى محمود أبو بكر، "دليل المدير المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2000، ص 76.

التنافسية في النقاط التالية¹:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن التطور التكنولوجي يمكن أن يخلق للمنظمة فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب والتسويق عبر الأنترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة للحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال استغلالها في خفض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد وتطوير الميزة الحالية من أجل تحقيق قيمة أكبر من تطلعات العميل.
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** ظهور رغبات جديدة لدى العملاء يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية ميزة تنافسية أخرى، خاصة وأن الأمر لم يعد يقتصر على إشباع الحاجة القائمة فقط، بل تعدى ذلك إلى صناعة الرغبة والارتقاء بالحاجة، وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة شديدة بين المنظمات على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.
- **تغير تكاليف المداخلات:** عند ارتفاع تكاليف المدخلات بشكل كبير، فإن الميزة التنافسية تتأثر، وهذا ما يدفع بالمنظمة للبحث عن ميزة تنافسية أخرى بأقل تكلفة ومن تم تحقيق التميز مرة أخرى.
- **التغير في القيود الحكومية:** إذا ما حدث تغير في القيود المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المنظمة ملزمة بمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق والصمود فيوجه المنافسين.

2- المسؤوليات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية

2-1- مسؤوليات الإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية

في ضوء الواقع الجديد وتحدياته، تتبلور المسؤولية الأساسية للإدارة في العمل على تنمية وتدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية وتعكس الأولويات الآتية:²

¹ - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004، ص: 116

² - علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 116.

- اتخاذ السوق العالمي مجالاً لنشاط المؤسسة والبعد عن الاختصار في السوق؛
- التعامل في السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمي؛
- إتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكر متميز يوافق معطيات العصر؛
- استيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات؛
- إدارة الموارد البشرية: ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب، وذلك من خلال الإدارة الفاعلية التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها؛¹
- إدارة الجودة الشاملة: حيث تعتبر الأساس الفكري للتميز وهي تطوير يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء، ويشكل هذا التطوير مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل؛
- إدارة المعرفة: تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية نميزها عن المنافسين من ناحية وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى؛²
- الإدارة الموجهة بالوقت: وتعني استثمار الوقت لإنتاج السلع والخدمات، فإن الوقت في فكرة الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة، كما تميل الإدارة المعاصرة إلى فكرة العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك.³

2-2- التوجهات السلوكية لقادة التميز

في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها قادة التميز وتبلور فيما يلي:

¹ أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 585.

² علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 71.

³ علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 191.

أ- **التوجه الإستراتيجي:** يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز للأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم.

ب- **التوجه التسويقي:** ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه، وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به والتأكيد المسبق على المنافسين، إن قادة التميز يتواجدون في السوق بشكل عملي، وإن لم يكن بالضرورة تواجدا ماديا، يتابعون ما يجري فيه من معاملات ويرصدون المتغيرات ويقدرن المواقف، ويقررون الإستجابات المناسبة المحققة للأهداف.¹

ج- **التوجه العولمي:** يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري فمن ظروف أوضاع العالم المعاصر، وتتلى بمجموعة من الخصائص:²

- إجادة اللغة الأجنبية واحدة على الأقل وتكيف مع بيئات أعمال، ومتطلبات أسواق مختلفة كعملاء وموردين ومنافسين.
- القدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم واتجاهات تنشئها ثقافات مختلفة، وتفهم ضوابط ومعايير حكومية مختلفة من سوق لآخر.
- اكتساب مهارات التعلم بالمقارنة والإقتداء بمنافس نموذجي.

د- **التوجه الإنساني:** يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة، وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر إنسانية بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يعملون على تحقيقها لصالح مؤسساتهم.³

¹ علي السلمي، "إدارة التميز"، مرجع سابق، ص 289.

² علي السلمي، "إدارة التميز"، مرجع سابق، ص 290.

³ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 68.

هـ- **التوجه للتغيير:** يرى قادة التميز أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليها دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتملاً، ويستخدم قادة التميز مدخلاً منطقياً لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:¹

- رصد مواطن القوة في المؤسسة وخبرات العاملين وابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.
 - مراجعة مستوى رضا العملاء عن منتجات المؤسسة وخدماتها.
 - اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق.
 - تصميم أشكال وحدود التغيير وتركيب متطلبات تنفيذه.
- و- **التوجه للجودة:** يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار الجودة، فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة وحشد أفراد المؤسسة خلفها، ويقوم قادة التميز بالدعوة إلى فكرة الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المؤسسات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء.

¹ علي السلمي، "إدارة التميز"، مرجع سبق ذكره، ص 249.