

المطلب الثاني: الأبعاد الفكرية التي تستند عليها الميزة التنافسية.

يستعرض الباحث هنا الإسهامات التي يمكن من خلالها أن تحقق الميزة التنافسية، وكل إسهام حاول أن يضيف شيئاً جديداً في طرحه الطرقية التي من خلالها يمكن أن تحقق الميزة التنافسية، وهذه الإسهامات هي:

أولاً: إسهام HarwardSchool التحليل البيئي.

ثانياً: إسهام Porter الاستراتيجيات التنافسية العامة والقيمة المضافة Value Added.

ثالثاً: النظرة المعتمدة على الموارد و المهارات

الفرع الأول : إسهام HawardSchool.

حلل مفهوم الميزة التنافسية بصورة نظامية في بداية الستينيات، وخلال هذه الفترة ظهر في HarwardSchool مدخلٌ جديد لتحليل التنافسية يركز على دراسة تأثير البيئة الخارجية على استراتيجية المنظمة، لذلك فنجاح الشركة هو نتيجة قدرة المنظمة للرد على التهديدات، وإيجاد الفرص في البيئة التي تعمل بها⁽¹⁾. وإدارة المنظمة في بيئة متحديّة من الممكن أن يكون من تحديات القرن الواحد والعشرين، والمنظمات القائدة والمدراء التنفيذيين في كل المنظمات يجب أن يفهموا أن الميزة التنافسية يمكن أن تحقق من خلال المسح البيئي المستمر، ومن ثم تبني العمليات على أساس ما تعلمه، والقدرة على فعل هذا تُبنى على أساس السؤال الثاني، ما هي البيئة الخارجية للمنظمة؟⁽²⁾.

الفرع الثاني : إسهام Porter:

أولاً :- الاستراتيجيات التنافسية العامة:

الإسهامات المهمة في دراسات الميزة التنافسية بعد مدرسة هارفارد بأفكار Poter، ويعرف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها: فن ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل به، ولهذا فالموقع السوق الناجح الذي يمكن ان تحققه المنظمات هو نتيجة لعاملين: البيئة الصناعية والموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق .

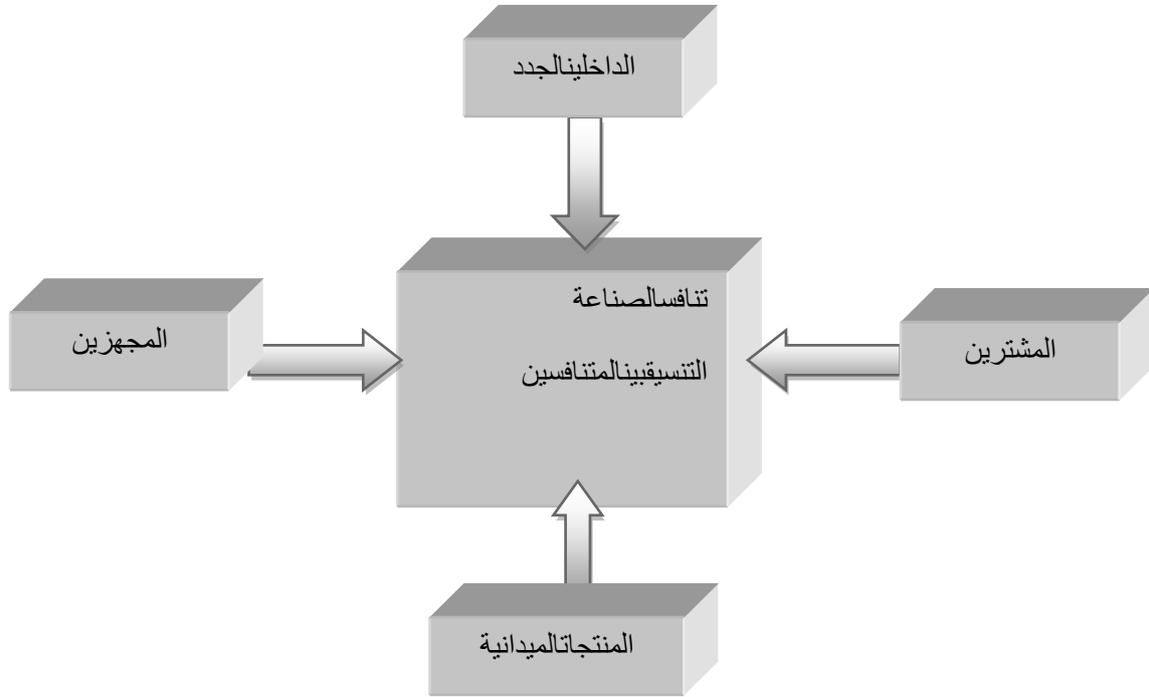
ولتحليل البيئة الصناعية قدم Poter ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة أو نظرة هيكل الصناعة، وتقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية هي دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، وتحليل هيكل الصناعة يستند على العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس من مجهزين

(1)-Monica&Calcagno,1996 ;p3

(2)-Schemerhom,&Jhon,2001,p29

ومشترين بالإضافة إلى إلى المنافسين الموجودين أصلاً ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتحديات المتأتية من المنتجات البيئية التي يظهرها المنافسون⁽³⁾ ، لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي مهمة في صناعة الاستراتيجية ، والشكل الموالي يوضح هذه القوى.

الشكل رقم 3-1: نموذج القوة الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



Source : Poter, Michael "Competitive Strategy" Free Press 1998,p4

والمنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها يمكنها أن تتبنى استراتيجيات مختلفة، ويمكن أن تختار بين ثلاث استراتيجيات والتي تسمى بالاستراتيجيات التنافسية العامة⁽⁴⁾، وهذه الاستراتيجيات هي: قيادة الكلفة، التميز، التركيز.

ثانياً : - القيمة المضافة Value Added :

قدم Poter هذا المصطلح عام 1980 في Haward Business School واستعمل في التحليل المالي قبل بضع سنوات قبل أن يستعمله Porter، ومصطلح القيمة المضافة يمكن أن يستعمل لتطوير الميزة التنافسية للمنظمة، وتوجد طريقتان لتحقيق ذلك، وهما⁽⁵⁾ : سلسلة القيمة Value Chain ونظام القيمة Value System.

(3)-القطب محي الدين يحي توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، صص : 55، 56.

(4) -Monica Calagno, the evaluation of competitive advantage : concept of strategy management studies, journal of management, 1996, p:4

(5) - Lynch, Richard, "Corporate strategy" 2nd ed, prentice Hall Inc, 2000. and Tampoe, Mahen, Strategic management process, control and implementation, Oxford press Inc, 2000, p:266

1-سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة هي الهيكل Template الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات معتمدة تستعملها لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال⁽⁶⁾ ، وتستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية والتي تمثل القوة والمنطق التي هي بحاجة إلى تحسين والفرص لتطوير الميزة التنافسية⁽⁷⁾. وتنشأ الميزة التنافسية من الطريقة التي بها المنظمة تنظم وتدير أنشطتها المنفصلة DiscreteActivities⁽⁸⁾. وتساعد على فهم الطبيعة الداخلية للمنظمة وتصوير هيكل القدرات من خلال النظر إليها كمجموعة من العمليات⁽⁹⁾. وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة الموارد الأولية إلى أن يصل إلى الزبون النهائي، حيث تقسم المنظمة إلى سلسلة من الأنشطة، وكل عنصر أو رابط في سلسلة القيمة يسهم في جزء القيمة الكلية المقدمة للزبون، ويسهم في جزء من الأرباح الكلية، لأن المفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة⁽¹⁰⁾. والمنظمة أكثر من مجموعة من الأنشطة فسلسلة قيمة المنظمة هي نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة منفصلة من خلال روابط الأنشطة الأخرى⁽¹¹⁾، وتربط سلسلة القيمة أنشطة المنظمة مع الأجزاء الوظيفية الأساسية، ومن ثم نحاول أن نصنع تقييماً لإسهام كل جزء في صنع القيمة المضافة الكلية للأعمال. وبشكل جوهري تؤكد سلسلة القيمة على:

- القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة في المنظمة ككل.
- إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء من هذه الأجزاء يمكن أن يقوم بها.

وهذا التحليل يمتحن كيف أن كل جزء يمكن أن يسهم باتجاه توليد قيمة المنظمة وكيف ان هذه القيمة

ستميز المنظمة عن المنافسين⁽¹²⁾.

(6)-Hitt et all, **Strategic Management**, McGraw-Hill, Singapor.,2001,p220-221

(7)-Harrison Jeffrey S, Jhon Caron H, **foundation in strategic management**, south-western college publishing, USA,1998 ,p:47

(8)-Michael Porter. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York. New introduction copyright, The Free press. 1998,p:4

(9)- Robson wendy, **strategic management and information systems**,2nd edition,published by printice hall, great Britain,1997 :p48

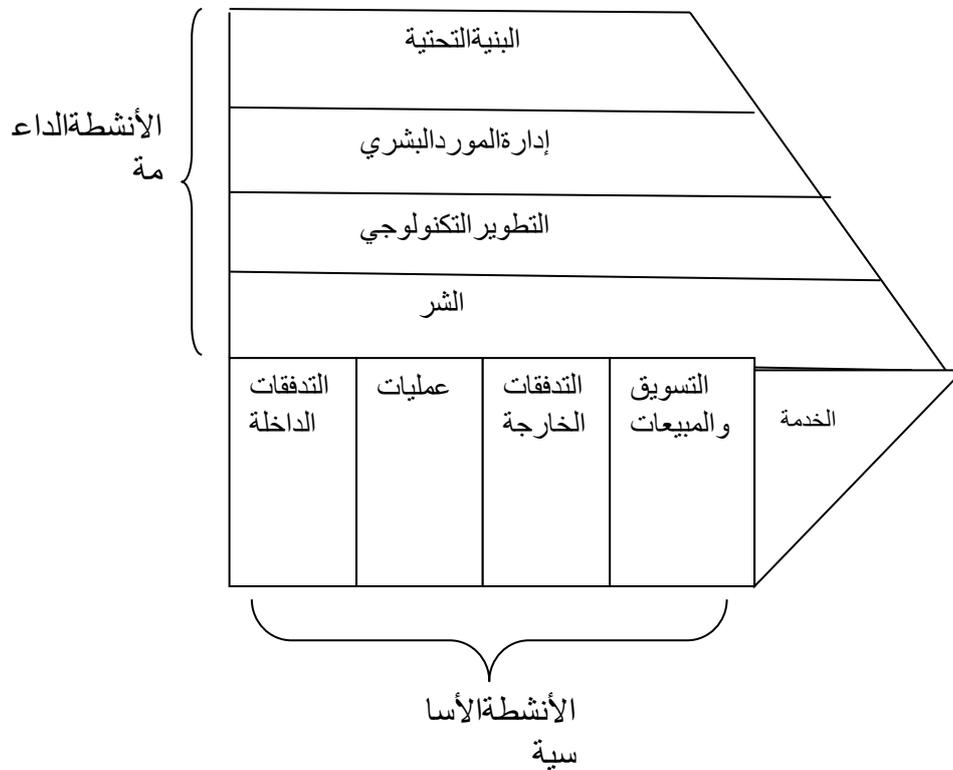
(10)-Macmillan Hugh,TampoeMahen, **strategic Management**,oxford university press inc,2000 :p:118

(11)- Michael Porter, **Opcit** :p41

(12)-Lynch Richard ,**Opcit** :p266

ومن هذا العرض يتضح أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبون، وعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تتكون من الأنشطة الأساسية PrimaryActivities والأنشطة الداعمة Support Activities⁽¹³⁾. والشكل التالي يوضح هذه الأنشطة.

الشكل رقم 2-3: سلسلة القيمة



Source : Porter, Michael.E ‘Competitive Advantage of Nation
Published by Macmillan Business, Printed in Great Britain

الأنشطة الأساسية PrimaryActivities:

وتدخل في التكوين المادي للمنتج ، المبيعات والتوزيع على البائعين وخدمات ما بعد البيع (Hitt,2000,p24)، وتتضمن:

(13)-Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., "Strategic management: theory and integrated approach", 5thed, Houghton Mifflin Co, 2001,p:133

- التدفقات الداخلة **Inbound Logistics**: هو النشاط الذي يتعلق باستلام السلع من المجهزين وتخزينها وتنتظر حتى تطلب من قبل العمليات وتعالج وتحول ضمن المنظمة.
- العمليات **Operations**: هو النشاط المسؤول عن الإنتاج في المنظمة.
- التدفقات الخارجة **Outbound Logistics**: هي عملية توزيع المنتجات النهائية على الزبائن وتتضمن بشكل واضح النقل والخزن ولكن يمكن أن تتضمن الإنتاج.
- التسويق والمبيعات **Marketing and Sales**: وظيفتها تحليل حاجات ورغبات الزبائن ولفت انتباه الزبون لمنتجات وخدمات المنظمة المعدة للبيع والإعلان والترويج يتبع ضمن هذه المساحة أيضاً.
- الخدمة **Service**: قبل وبعد المنتجات أو الخدمات أن تباع هناك دائماً حاجة لخدمات التنصيب وخدمات ما بعد البيع، ويمكن أن تتضمن خدمات التدريب والإجابة على أسئلة الزبون (14).

الأنشطة الداعمة **Support Activities**:

وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الدائمة كي تنفذ:

- الشراء **Procurement**: في عديد من المنظمات هناك أقسام منتشرة مسؤولة عن شراء السلع والأدوات التي تستعمل في عمليات المنظمة، إن وظيفة هذه الأقسام هي الحصول على أسعار منخفضة وجودة عالية للسلع المطلوبة للأنشطة للمنظمة.
- التطوير التكنولوجي **Technology Development**: وهذه تكون وظيفة المنتجات الجديدة في المنظمة، وهي تتضمن التكنولوجيا الموجودة للتدريب والمعرفة التي تسمح للشركة بالبقاء كفؤة.
- إدارة المورد البشري **Human Resource Management**: لأن الاستقطاب، التدريب، تطوير الإدارة وهيكل المكافأة هي عناصر حيوية في كل منظمة.
- البنى التحتية للمنظمة **Firm Infrastructure**: وتتضمن التخطيط، نظم الرقابة، المحاسبة، وكما يتضمن استراتيجية المنظمة (15).

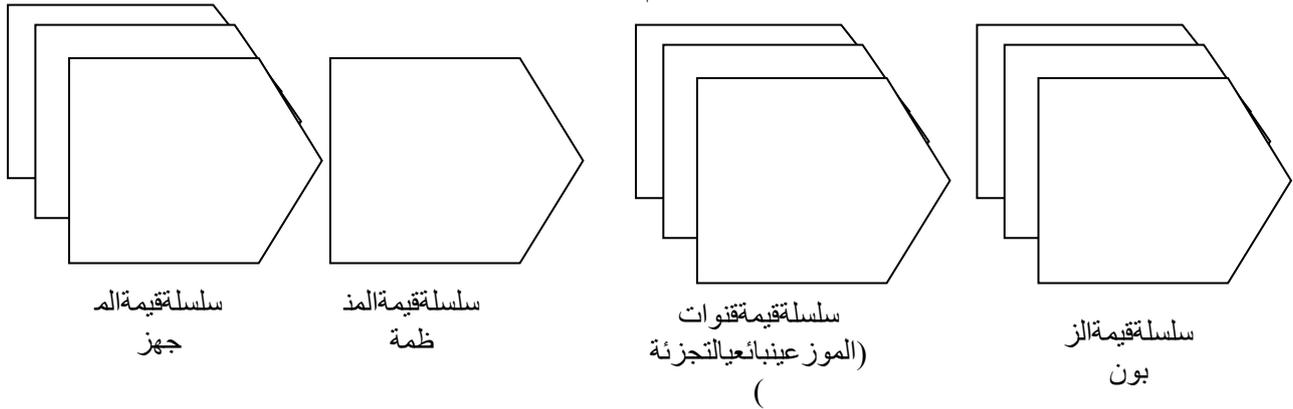
2- نظام القيمة **Value System**:

(14)-Lynch Richard , **Opcit** ,p267-268

(15)-Lynch Richard , **Ibid**,260

سلسلة القيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة (Potter,1998 ;p42)، لأن المنظمة جزء من نظام واسع لإضافة القيمة، وتتضمن سلسلة القيمة المجهزون وسلسلة القيمة الموزع وسلسلة القيمة للزبون، وهي موضحة بالشكل أدناه :

الشكل رقم 3-3: نظام القيمة.



Source :Potter,Michael.E 'the competitive Advantage of Nation'
Published by Macmillan Business,Printed in Great Britain

وفهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة أصبح غير كافٍ أن ننظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط. وتكوين قيمة أكبر يمكن أن يحدث في سلسلة المجهزين والموزعين. وكل هذه العمليات بحاجة إلى تحليل وفهم. وعلى سبيل المثال جودة السيارة عندما تصل إلى المستهلك النهائي فهي لا تتأثر فقط بالأنشطة التي تحدث داخل مصنع المنظمة، ولكنها تتأثر بجودة المكونات والموزعين. وقدرة المنظمة على التأثير على أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملاً مهماً ومصدراً للميزة التنافسية.

الفرع الثالث : النظرة المعتمدة على الموارد و المهارات -The Resource and skills-BasedView

أسهم كل من Wemerflt, Petraf, Diericks, Cool, Kay وآخرين في إيضاح ما أصبح يعرف (بالنظرة المعتمدة على الموارد) وتركز النظرة المعتمدة على الموارد على موارد المنظمة الأساسية، على أنها المصدر الأساسي لتحقيق النجاح لاستراتيجية المنظمة. ويكمن مصدر الميزة التنافسية في موارد المنظمة (16). وتميز أداء المنظمة خلال الوقت يعتمد على الموارد والقدرات الفريدة أكثر من اعتماده على الخصائص الهيكلية للصناعة. ومن افتراضات النظرة المعتمدة على الموارد خلال

الوقت تكتسب المنظمة موارد مختلفة وتطور قدرات فريدة، لذلك لا تمتلك جميع المنظمات التي تنافس في صناعة معينة الموارد والقدرات نفسها. والافتراض الآخر هو أن الموارد يمكن أن لا تكون ذات حركية عالية عبر المنظمات، والتميز في الموارد يشكل أساس الميزة التنافسية (17). والنظرة المعتمدة على المورد تنظر إلى المنظمة على أنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المالية وغير المالية، وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في أداء أنشطتها الوظيفية (18).

وانسجماً مع هذه النظرة فالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تقع ضمن الفئات الآتية:

- 1- الموارد المالية: التي تتضمن كل الموارد النقدية التي يمكن للمنظمة أن تستعملها.
- 2- الموارد المادية: وصل المصنع، المعدات، الموقع، والوصول إلى المواد الأولية.
- 3- الموارد البشرية: التي تتعلق بالمهارات، والمؤهلات وتدريب الأفراد ضمن المنظمة.
- 4- موارد المنظمة العامة: تتضمن عناصر متنوعة تكون خاصة بمنظمة محددة. وتتضمن: موارد المنظمة هيكل التقارير الرسمية، تقنيات الإدارة، النظام الداخلي للتخطيط والرقابة، الثقافة، السمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى

وتميز النظرة المعتمدة على الموارد بين الموارد العامة المتوفرة لأية منظمة، وتلك التي تكون خاصة وتتفرد بها المنظمة. وتناقش بأن تلك الموارد متفردة هي التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية (19) .. ومن وجهة النظرة المعتمدة على الموارد فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية. والضعف weaknesses هي الموارد والقدرات التي لا تمتلكها الشركة، ولكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية. الفرص opportunities هي الظروف الرئيسة والمهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للشركة بأن تستغل قوة المنظمة وتتغلب على الضعف. تهديدات Threats هي الظروف الرئيسة والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق إرضاء حملة الأسهم. وتطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين، الأول هو تعدد وتنوع الإسهامات الفكرية في اتجاهات متعددة دفع باتجاه إضعاف إطار العمل متكامل لهذه النظرة، ثانياً عدم وضوح الصورة للنظرة المعتمدة على الموارد.

(17)-Hitt et al, op cit, :p23

(18) -القطب محي الدين يحي توفيق، مرجع سابق، ص66

(19)-Lynch Richard,, Opcit :p70-71

ويرى Lynch بأن النظرة المعتمدة على الموارد تتطلب وضوحاً أكبر، فهي تتضمن الكثير من نقاط الضعف والتي أهمها:

- عدم وجود منطق إرشادي بين العوامل والعناصر التي تأخذ بنظر الاعتبار.
- لا تتضمن اكتشافات حول النظرة المستندة على الموارد الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت (20).

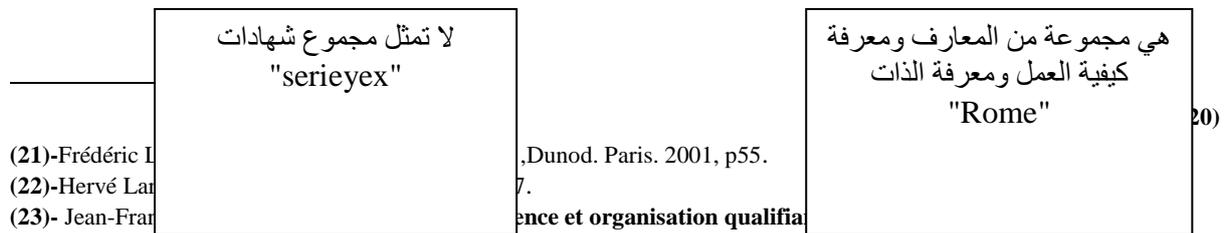
النظرة المعتمدة على المهارات The Skills-Based View

تعتبر نظرية الموارد كأساس بنيت عليه نظرية المهارات، وهذا انطلاقاً من أن الميزة التنافسية لا تكمن في امتلاك الموارد وإنما في القدرة على مزجها وتقديم منتجات مطلوبة من قبل العملاء. ففي بداية التسعينات ظهرت نظرية المهارات كمكمل للنظرية الأولى.

1- تعريف المهارات (الكفاءات):

تعتبر المهارات الأساسية كأصول غير ملموسة، وهي مجموعة المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون كمصدر مميزة عند العميل، فهي تركز على استخدام وتنظيم الموارد، (21) "فهي تنشأ عن الفهم الجماعي للتنظيم وبوجه خاص ما يتعلق بالتنسيق بين الموارد الإنتاجية والتطورات التكنولوجية المختلفة"، (22) حيث تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة. (23)

الشكل رقم 3-4: يبين بعض التعاريف المستندة لمصطلح الكفاءات



**La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, المصدر,
Paris 2000, P22.**

ومن أهم خصائص المهارات نذكر:

- ✓ أنها جماعية.
- ✓ صعبة التقليد.
- ✓ طويلة الأجل.
- ✓ مرنة ولها القدرة على التطور.
- ✓ متكيفة.

فمن خلال توفير هذين المصدرين الأساسيين (الموارد والمهارات) واستغلالهما بفعالية يتم

الوصول إلى المصادر النهائية الآتية:

أ- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

ب- **الجودة:** للحفاظ على مكانة المنظمة وجب عليها أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

الإبداع: يشتمل الإبداع على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التشغيل

والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. (24)

ج- **الاستجابة للعميل:** لكي تكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء

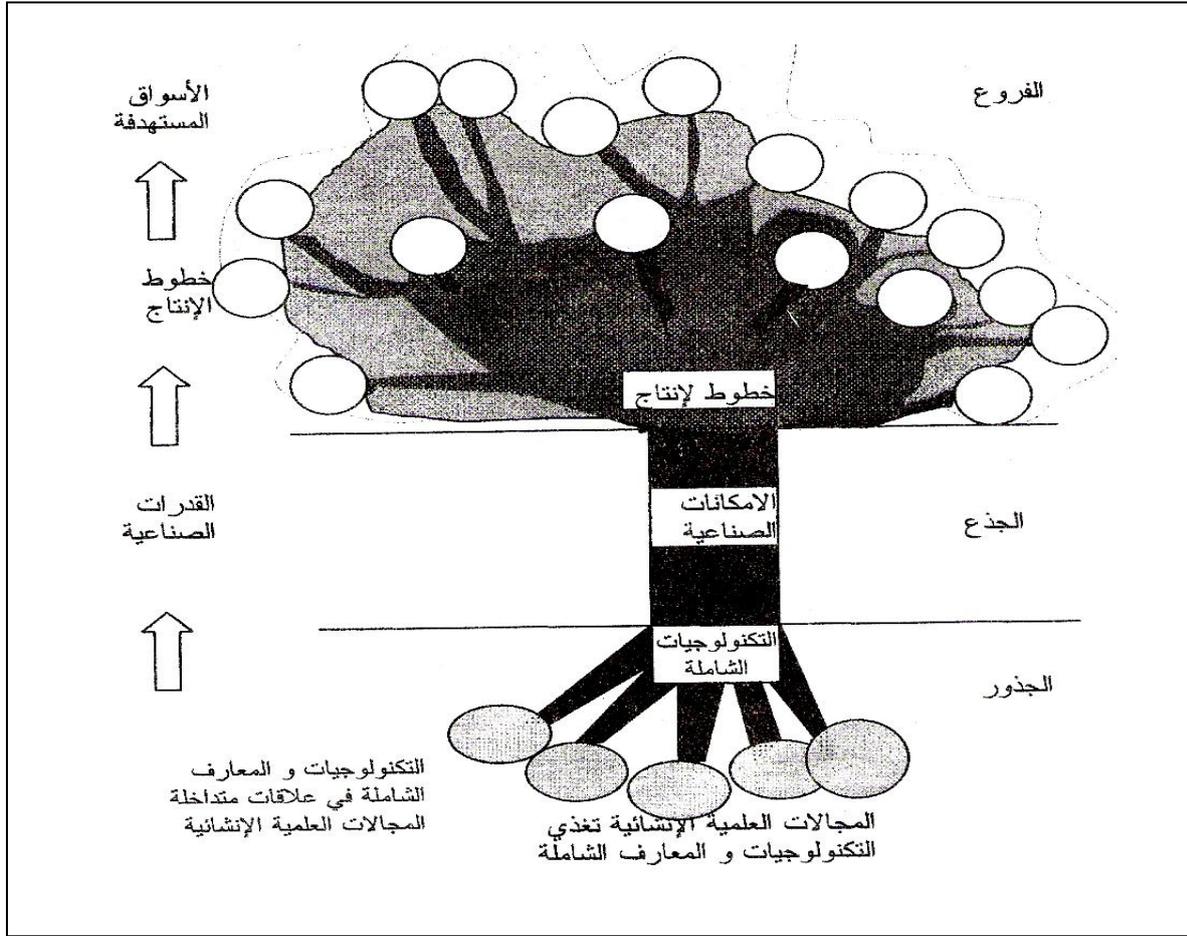
مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها.

و عموماً لا تتحقق الميزة التنافسية من خلال اكتساب الموارد بل وأيضاً في تحريك هذه الموارد

وتجنيدها وتعبئتها، ثم ترتيبها في سياقها التنظيمي المناسب ، و في هذا السياق قدم كل Prahalad

et Hamel نموذج شجرة المهارات التي يبينها الشكل الموالي :

الشكل رقم 3-5: شجرة المهارات



المصدر: Marc Giget, La dynamique Stratégique de l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1998, p265.

تمثل المنظمة بشجرة ، حيث الجذع والفروع الرئيسية هي المنتجات الأساسية، أما الفروع الثانوية والأوراق فتمثل المنتجات المقدمة للزبائن، والجذور (الأساس) دال على المهارات، و التي يصفها البعض – أي الجذور-من الباحثين برأس المال الفكري.