

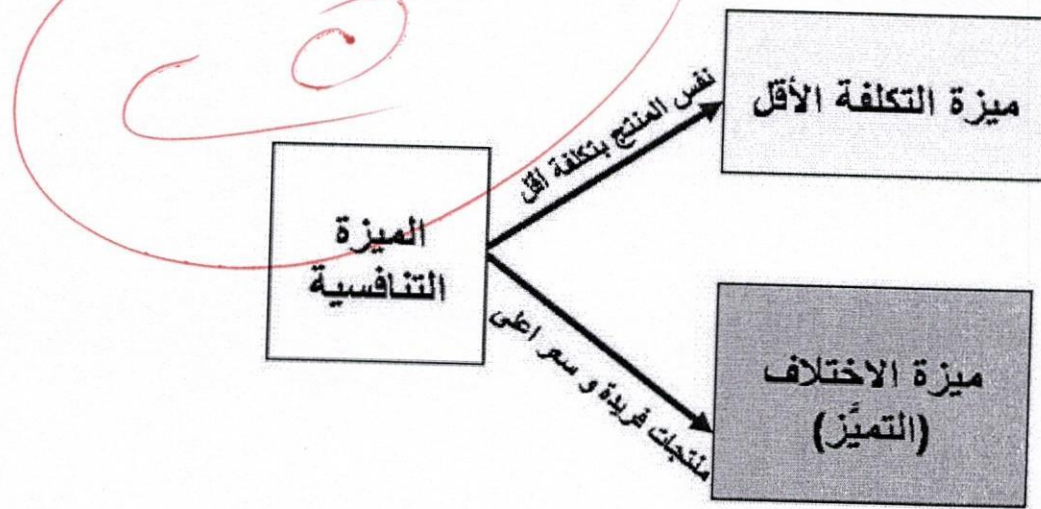
# سليم زلمع إدارة التنافس

ج ١: الميزة التنافسية بأنها : عبارة عن مجموعة من المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة في أي مشروع تنسيقها واستثمارها، بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون و العمل على تأكيد حالة من التمييز والاختلاف بين المشروع ومنافسيه .

## أنواع الميزة التنافسية

### Fifth: The types of competitive advantage

لقد حدد بورتر (Porter, P 85, P 152) نوعين للميزة التنافسية، يهدف المشروع من خلالهما إلى الحصول على موقع متميز في السوق، والظهور بأحسن صورة مقارنة بالمنافسين، وكذلك امتلاك حصة سوقية أكبر. وهذان النوعان هما: التميز من خلال تكلفة أقل، أو من خلال تمييز المشروع لمنتجاته أو خدماته كما هو مبين في الشكل الآتي : (طاهر الغالبي، ٢٠٠٩، ص ٤٢)



الشكل (٣-٣) أنواع الميزة التنافسية

## ١- التميز بالتكلفة الأقل :

### 1 - Excellence cost at least:

يستطيع أي مشروع أن يحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفه المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيره لدى المنافسين، ولكي تتم الحيازة عليها يحتاج المشروع إلى مراقبة عوامل تطور هذه التكاليف، خاصة وأن التحكم الجيد للمشروع في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المشروع ميزة التكلفة الأقل، لذلك يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة و تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة .

يستطيع المشروع أن يحقق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنةً بمنافسيه، وهذا لا يتم إلا إذا استطاع المشروع تصميم وتصنيع وتسويق منتجاته بأقل تكلفة.

إن عملية تحقيق التميز بالتكلفة الأدنى تجعل المشروع الصغير قادر على مواجهة المنافسين وتحقيق الربح, كما يكون المشروع بأمان في حال تخفيض الأسعار من قبل بعض المشروعات, لأن زبائن المشروع لن يتخلوا عنه ما دامت أسعاره هي الأقل, كما أن المشروعات المنافسة لا تستطيع تقديم سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة. كما أن المشروع يستطيع الهجوم على أي منافس جديد لأن تكلفته منتجاته أقل تكلفة, ويحتل موقعاً تنافسياً جيداً.

بالرغم من الإيجابيات والفوائد التي تحققها ميزة التكلفة الأقل للمشروعات, فإنها لا تخلو من بعض المخاطر مثل: سهولة تقليد المشروع من قبل المنافسين, وإغفاله لتمييز المنتج, وعدم تفكير المشروع بتقديم منتجات جديدة نتيجة تركيزه على تخفيض التكاليف وغيرها.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمشروع بناء أو تحقيق ميزة تنافسية على أساس التكلفة الأقل, بشرط الأخذ في الحسبان عدم وجود مشروعات أخرى تطبق هذه الميزة, ويجب على المشروع تجنب اتباع المشروعات التي تسعى للحصول على حصة سوقية بأي شكل من الأشكال.

## ٢- التمييز:

### 2 - Discrimination:

يتميز المشروع عن منافسيه عندما يكون بمقدوره الحصول على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها, وحتى يتم الحصول على هذه الميزة يعتمد على عوامل تدعى بعوامل التفرد.

يكتسب المشروع ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات فريدة وذات خصائص متميزة وقيمة كبيرة من وجهة نظر الزبون, ومن خلال زيادة مستويات الجودة, والإبداع التكنولوجي, وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

يمكن تمييز منتجات المشروع بمجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى كسب المشروع لميزة تنافسية, وتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي:

١. الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتج.
٢. قدرة المنتج على المحافظة على صلاحيته لأطول فترة ممكنة.
٣. الرسومات على المنتج أو على غلافه.

٤. قدرة المشروع على الحفاظ على ثقة زبائنه، من خلال تحسين جودة وتطوير المنتج الذي يرغب فيه الزبون ويفضله.
٥. قدرة المنتج على أداء وظيفته بشكل جيد .

ج٢: القدرة التنافسية القدرة التنافسية بشكل عام بأنه : يتمثل في الكيفية التي يستطيع بها المشروع أو الدولة أن يستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزه عن منافسيها وتحققان لنفسها التفوق والتميز عليهم. وبالتالي فالقدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراته .  
موقع التنافسية ومستواها

## Second, the location and the level of competitiveness

يعمل العديد من مشروعات دول العالم اليوم على رفع مستويات القدرة التنافسية لديها بما ينسجم مع استراتيجيات التنمية الاقتصادية لديها . كما يرتبط موضوع القدرة التنافسية للمشروعات في إطار التنمية الاقتصادية لدولة ما بمعدلات الإنتاجية فيها وبالحوافز التي تعمل على تحسين مستويات المعيشة للإنسان.

يختلف مفهوم القدرة التنافسية باختلاف المستوى الذي يتم الحديث عنه ، فهناك ثلاثة مستويات للتنافسية [الدولة - الصناعة - المشروع] (علي الصادق ١٩٩٩) . أو (محمد عدنان وديع، ٢٠٠١)

### ■ التنافسية على مستوى الدولة :

#### Competitive at the state level

عرفت هيئة الولايات المتحدة التنافسية (US Commission on Industrial Competitiveness) التنافسية الدولية، بأنها قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين. بينما عرف تقرير المنافسة العالمية منافسة البلد بأنها "قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاساً (World Economic Forum 1999) بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي .  
إذاً تعكس التنافسية على مستوى الدولة قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر من النمو، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن النمو المستمر . ويتم ذلك من خلال الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. و من أهم مؤشرات التنافسية على مستوى الدولة :

- نمو الدخل الفردي الحقيقي
- النتائج التجارية للبلد ( تطور تركيبة الصادرات ، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

### ■ تنافسية القطاع :

#### Competitive sector

تعبّر عن مدى قدرة مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي أو الصناعي، أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية

الحكومية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، والميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج بالإضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة. فمثلاً التنافسية على مستوى الصناعة تعني : نجاح المشرعات الصناعية التي تعمل ضمن صناعة ما على تحقيق تفوق مقارنةً مع منافسيها دون تدخل حكومي.

إذاً يتضح أن تنافسية القطاع تعني قدرة المشروع على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في عملية استخدام موارده حتى يضمن شروط بقاءه وتحقيق مردودية اقتصادية وهذا يتطلب قيام الدولة بمساعدة المشروعات الصناعية على مواجهة المشكلات التي يواجهها المشروع من ناحية الجودة والكفاءة في الإدارة.

### ■ التنافسية على مستوى المشروع :

#### Competitiveness at the project level

تعني التنافسية على مستوى المشروع أنها كسب أكبر حصة سوقية ؛ سواء على المستوى المحلي أم الدولي، ويتم ذلك من خلال تزويد المستهلكين بسلع وخدمات بسعر و نوعية أفضل من المنافسين الآخرين، ما يعني نجاحاً وبقاءً و نمواً مستمراً لهذه المشروعات حتى في ظل غياب الدعم والحماية الحكوميين، وزيادة معدلات الربح على المدى الطويل.

عرف ( BERTRAND,1998. p 336 ) القدرة التنافسية للمشروع بأنها عبارة عن قدرة المشروع على منافسة المشروعات الأخرى المنافسة له في سوق لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين. كما عرفها (فريد النجار ، ص ٣٣) بأنها قدرة المشروع على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع و الانتصار والتجديد.

ويمكن تعريف القدرة التنافسية للمشروع بأنها : عبارة عن قدرة المشروع على المنافسة للحصول على مركز تنافسي متميز له مع المشروعات الأخرى المنافسة له سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، والتي تعمل معه في نفس النشاط والمنتجات، ومدى استطاعته تنفيذ استراتيجيات تمكنه من متابعة مستمرة لهؤلاء المنافسين في الأسواق .

تحدد تنافسية المشروع بمدى قدرته على مواجهة تهديدات وتحديات المنافسة، فهي تجعل المشروع في مركز تنافسي أفضل وتعطبه القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو. وتظهر تنافسية المشروع من خلال الاستغلال الأمثل لقدراته وإمكانياته في تدعيم مركزه التنافسي.

و يمكن قياس التنافسية على مستوى المشروع من خلال عدة مؤشرات أهمها:

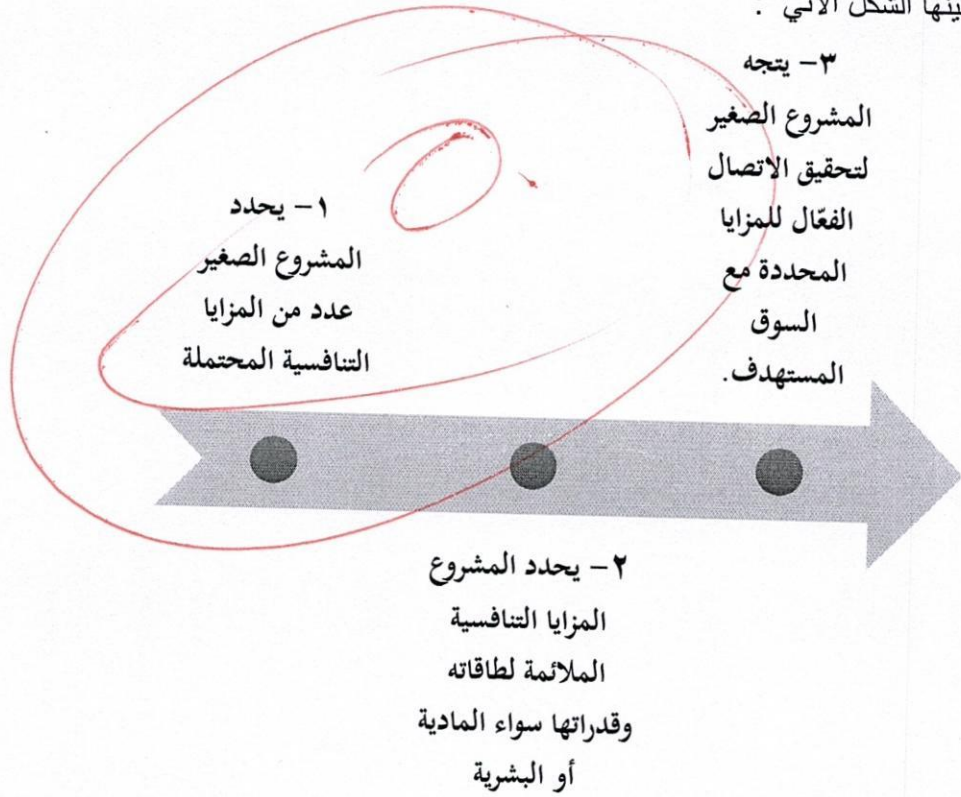
- الربحية و معدلات نموها .
- استراتيجية المشروع المتمثلة بتكلفة الصنع، و الإنتاجية، والحصة من السوق , و هذا يتطلب اتجاه المشروع لتلبية الطلب في الأسواق الخارجية من خلال التصدير للحصول على أكبر حصة من السوق العالمي.

ج٣: المركز التنافسي عبارة عن مزيج من نقاط القوة وأوجه الضعف الذاتية، إلى جانب مجموعة الفرص المتاحة والقيود والتهديدات التي تواجه المشروع.

#### خطوات تحقيق المركز التنافسي خطوات تحقيق المركز التنافسي:

## 2 - steps to achieve the competitive position:

يرى PORTER أنه يتحقق التفوق التنافسي للمشروع , ومن ثم ضمان البقاء , بالأفضلية التنافسية التي يتميز بها عن منافسيه، أفضلية يبنها من معطياته الداخلية ولكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة. ويستطيع المشروع الصغير عملياً أن يحقق المركز التنافسي المطلوب من خلال الاعتماد على ثلاث خطوات أساسية يبينها الشكل الآتي :



الشكل (١-٦) خطوات تحقيق المركز التنافسي

المصدر: محمد, فريد الصحن, التسويق, المفاهيم والاستراتيجيات, الدار الجامعية, الإسكندرية, ١٩٩٨, ص ٢٣٧.

الخطوة الأولى : يحدد المشروع الصغير عدداً من المزايا التنافسية المحتملة

### The first step: the project determines the small number of potential competitive advantages

يمكن للمشروع الصغير على أساس المزايا التنافسية المحتملة بناء وضع معين للمشروع في السوق, فقد يعتمد المشروع الصغير على مزايا المنافسة غير السعرية, والتي يعتمد فيها على عناصر البيع الشخصي أو تطوير المنتجات والقيام بحملات إعلانية أو تقديم منتجات جديدة مع خدمات متعددة بعد عملية البيع, مما يتطلب من المشروع الصغير دراسة منتجات المشروعات المنافسة من حيث الجودة والتكلفة, والخصائص التي تتمتع بها, و مستوى الخدمات المقدمة بعد البيع, والمنافع التي يحصل عليها العميل من منتجات المنافسين.

أو قد يعتمد المشروع الصغير على مزايا المنافسة السعرية، وهذا يتم بالنسبة للمنتجات النمطية ويتطلب من المشروع الصغير ضرورة تحليل أسعار المنافسين.

**الخطوة الثانية:** يحدد المشروع الصغير المزايا التنافسية الملائمة لطاقاته وقدراته المادية والبشرية .

**Step Two: The project identifies small competitive advantages to the appropriate energies and abilities of physical and human resources.**

يسعى المشروع الصغير بشكل مستمر إلى تحديد نقاط القوة لديه من المزايا التنافسية وفق إمكانياته، والتي يكون المشروع الصغير من خلالها قادراً على تحقيق التميز، ويستعمل كافة الأساليب القادرة على إظهار هذه المزايا في أعين العملاء.

**الخطوة الثالثة:** يتجه المشروع الصغير لتحقيق الاتصال الفعال للمزايا المحددة مع السوق المستهدف.

**The third step: moving small-scale project to achieve effective communication of the advantages with the specific target market.**

يعمل المشروع الصغير في هذه الخطوة على خلق اتصال فعال مع كل ميزة تنافسية يملكها، فإذا اختار المشروع الصغير تقديم الخدمات للعملاء، وجب عليه الاتصال مع العملاء من خلال إقامة مراكز لتقديم الخدمات لمنتجاته في كافة نقاط البيع المتواجدة في المنطقة الجغرافية التي يغطيها المشروع الصغير.

١ - ٤: دور إدارة المعرفة في خطوات عملية التفكير الابتكاري

## 5 - The role of knowledge management in the steps of the process of innovative thinking

إن المعرفة العلمية وتنوع المعلومات وكثرتها هي النشاط الدائب والمستمر للملكات الذهنية للإنسان التي تحث الإنسان سعياً وراء الجديد الذي يمكن أن يحدث تغييراً دائماً نحو الأفضل، أو إيجاد الحلول ذات المنفعة العالية للمشاكل المحيطة بالمشروع، من خلال جعل العقل قادراً على الربط بين الأمور بوضوح.

فالبعض يظن أن الابتكار يقتصر على المفكرين والعلماء والرسامين لدرجة يصفهم بالمبدعين، لكن الحقيقة أننا نعيش بلغة الابتكار في عدد كبير من الأحداث اليومية، لأن أية مشكلة تم حلها بفاعلية ونجاح، أو أي صعوبة أو معضلة تم تجاوزها بأدنى خسائر ممكنة، يُعدُّ ابتكاراً، ففي أي مكان أو موقف نجد حلاً لمشكلة ما، أو نكتشف شيئاً جديداً، أو نصنع منتجاً جديداً، أو نُعدّل أو نطوّر شيئاً جديداً فهذا يعني أننا نبكر، لكن لكي يُمكن أن نقدم وننتج أكبر قدر من الأفكار الابتكارية فإنه ينبغي أن يكون من خلال أبعاد العملية الابتكارية التي تتجلى فيما يلي:

١ - حرية التفكير والتعبير والحماس وعدم التخوف.

- ٢ - امتلاك خطط أفكار عديدة وبلا حدود يعني صاحب فكر استراتيجي.
  - ٣ - إمكانية القفز إلى الجديد والتكيف مع مستجدات العصر.
  - ٤ - أن يكون العقل قادراً على الربط بين الأمور بوضوح وأن يكون هنالك وقت كاف قبل اتخاذ القرار بخصوص الظاهرة أو المشكلة أو الموقف والثقة بالنفس وعدم التسرع وتوقع المفاجآت.
  - ٥ - امتلاك الجرأة والشجاعة في المبادرة لتوجيه الأسئلة للغير، والاستماع إلى إجاباتهم للتمكن من بناء الصورة الواضحة عن الحل أو المقترح وتوقع الانتقاد والاعتراضات من الآخرين، وضرورة الإيجابية في الرد.
  - ٦ - الاعتزاز بالنفس والشعور بالتفاؤل عند اعتماد تنفيذ الأفكار الأصلية.
  - ٧ - الابتعاد كل البعد عن ما هو معتاد أو مألوف واللجوء إلى استخدام الأساليب الجديدة والطرق الحديثة وغير المألوفة.
  - ٨ - ملاحظة الأمور باهتمام ومتابعتها ودعم الملكات الذهنية باستمرار من خلال استخدام الأدوات المساعدة والمفيدة.
  - ٩ - استخدام الحواس في جميع المعلومات والتزود بالمعارف والمهارات المعرفية وإعطائها قدراً كبيراً من الأهمية لكي تساعد على ثبات المعلومات ورسوخها.
  - ١٠ - وضع خطوات محدودة وتصورات معينة لعمليات تنفيذ الأعمال المطلوبة.
  - ١١ - عدم تبني الفرد لمواقف محددة لا يُحيد عنها مهما كان.
- بهذا الشكل يمكن توليد الفكرة المطلوبة من خلال القيام بالإجراءات التالية:
- توليد أفكار جديدة من أفكار غير متشابهة عن طريق الترابط.
  - العمل على قلب الأفكار العادية المطروحة.
  - القيام بمقارنة الحلول المطروحة بالأمور العادية لاستنباط الأفضل.
  - التركيز على منافسة الأفكار غير المألوفة (الشريرة أو غير القانونية) من أجل الخروج من صندوق العقل البشري، ومن ثم العمل على تعديل تلك الأفكار لجعلها تتناسب مع واقع البيئة.
  - القدرة على تغيير الحالة الذهنية تبعاً للموقف.
  - القدرة على تحويل المعلومات والاستفادة منها من اتجاه معين إلى اتجاه آخر.
  - القدرة على البناء من المعلومات والتفسيرات القديمة وإكمالها حتى تُصبح امتداداً في اتجاهات جديدة.
  - القدرة العالية والإمكانية الكبيرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وإدراك عدم التوازن فيه.
  - القدرة الفائقة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة أو غير المعروفة، والتي لم يسبق أحد إليها وهي ذات صلة وعلاقة مباشرة بالموقف المثار.