

الفصل الرابع

تحليل التنافسية على

القطاعات

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تحليل التنافسية على القطاعات وهذا بعد ما قمنا في الفصل الثالث بتقييم جاذبية القطاعات السوقية اذ سنتطرق في العنصر الأول الى مفهوم الميزة التنافسية (تعريف الميزة التنافسية مؤشرات قياسها و أنواعها...الخ) ثم في العنصر الثاني سنتناول مفهوم التنافس بشكل موسع وهذا حتى لا نحصر التنافس في الميزة التنافسية فقط. وفي العنصر الثالث من هذا الفصل سنتناول

1 مفهوم الميزة التنافسية

2 ابعاد الميزة التنافسية

3 القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

4 ال مفهوم الموسع للتنافس

5 مؤشرات قياس التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية يتجه إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم ، وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيماً وتحديدها فعلاً كإخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة.....إلخ.

والبعض الأخر يعتمد على إدراك وتوقعات وما يحمله جمهور العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات ومحصولها هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات أو للمؤسسات وتحدد مستواها وتكسب صاحبها ما ينال من تميز وسمعة وجاذبية وبعبارة أخرى فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها. إن تحقيق الميزة التنافسية في إطار قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسة وضع الاستراتيجيات المولودة التي يمكن أن تكسبها في التطبيق العملي دوام التفوق والتميز على أقرانها في تخفيض تكاليفها وتحسين مستوى وجودة منتجاتها وبعبارة أخرى يوجد نوعين من هذه الإستراتيجيات التي تستهدف عادة وهي:

تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل و إحلال مكان الصدارة والقيادة أو الريادة في خفض التكاليف.

تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتمييزها بل والسعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع والتجديد لها.

ومن المعروف أن هذه الإستراتيجيات تعتمد أساساً على هيكل الصناعة ومن قدرتها على التكيف مع قوى المنافسة ولكن لكل منهما أسلوباً ومنهجاً مختلفاً، فإستراتيجية خفض وقيادة التكاليف تظل أكثر الإستراتيجيات وضوحاً وتستهدف جعل المؤسسة أقل المنتجين كلفة ويمكن أن تسلك في سبيل ذلك عدة طرق تبعاً لهيكل الصناعة مثل تحقيق وفورات الحجم الكبير ، أملاك التكنولوجيا المتقدمة ، الوصول إلى إستخدام المواد الأولية الأفضل... إلخ ، وتستطيع المؤسسة قائدة التكاليف أيضاً تولي القيادة السعرية شريطة أن تحدد أسعارها عند أو قريباً من متوسط أسعار البضاعة وعدم إهمال عنصر التميز في الإنتاج. أما إستراتيجية التميز فتتم عن طريق قيام المؤسسة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتبليتها وجعلها نافعة ومفيدة له بل جذابة ومميزة ويمكن أن يتحقق التميز من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً وسعراً ومن خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وتوفير خدمات ما بعد البيع والضمانات... إلخ وهكذا فإن موضوع الميزة النسبية

والمقدرة التنافسية له صلة بعدة أنظمة ومن الصعب تحقيق الميزة التنافسية بدون شرح هذه الأنظمة جميعاً في إطار مظلة واحدة للمنظمة ككل أو نظرة شمولية للمنظمة ككل.

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية منها :

1-1 تعريف الميزة التنافسية

• تعريف "مايكل بوتر" (M. Porter): "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."

ربط "بوتر" (Porter) "من خلال هذا التعريف بين الميزة التنافسية والإبداع الذي يؤدي إلى خلق طرق جديدة للعمل، يسمح تطبيقها بتحقيق فعالية أكبر من المنافسين الآخرين.

• تعريف "كوتلر" (Kotler): "الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى."

- "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" يشير التعريف الأول إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط.

- "تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

4-1 خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .

5-1 محددات الميزة التنافسية لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي

- **عوامل الإنتاج** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية (الموارد البشرية. رأس المال. الموارد الطبيعية) وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين. أما الشكل الثاني فهو يمثل عوامل الإنتاج المبتكرة والصعبة التقليد من المنافسين كالموارد التكنولوجية والذكاء الاصطناعي.

- **أوضاع الطلب المحلي** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع وكثيفة التكنولوجيا فان كان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي. لهذا نجد إن ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين.

- **الصناعات المغذية والمكملة** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشارك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

- **إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية** تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة كما أن طبيعة المنافسة تعتبر عاملا ومحددا جد مهم في اكتساب الميزة التنافسية أو فقدانها.

- **دور الدولة (الحكومة)** تعتبر الدولة أو السلطة الحاكمة محددا رئيسيا للميزة التنافسية خاصة من ناحية ترك الحرية الاقتصادية أو تقييدها منع الاحتكار أو تشجيعه تحفيز القطاع العام وإهمال القطاع الخاص تقييد حركة الأشخاص ورؤوس الأموال والبضائع أو السماح بها.

2- أبعاد الميزة التنافسية: للميزة التنافسية عدة أبعاد سنحاول في هذا العنصر حصر أهمها

1-2 بعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2-2 بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

2-3 بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

2-4 بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

2-5 بعد الإبداع: Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق. ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - أ- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
 - ب- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداماً اقتصادياً.
- حقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

3- القوى التنافسية الخمسة مايكل بورتر

القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضاً استخدمها في محاكاة تغيير هذا القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل

والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي:

- المنتجات البديلة.
- المنافسون الجدد.
- حدة المنافسة من الخصوم.
- قدرة المشتريين على المساومة.
- قدرة الموردين على المساومة.

كما أضاف بورتر أنه يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات عامة متداخلة و يمكن الاستعانة بها منفردة أو كمجموعة للدفاع عن شركته على المدى البعيد والتفوق على المنافسين في الصناعة، وهذه النظريات هي:

- **قيادة التكلفة (Coast Leadership)** تتطلب الحذر في قيادة المؤسسات لخفض التكاليف الذي يكون نتيجة الخبرة و الرقابة على التكلفة و المصاريف الثابتة . و الاهتمام بجودة المنتجات و الإشراف الإداري الجيد.
- **التمييز (Differentiation)** التفكير نقاط ضعف المؤسسات الأخرى وإبتكار ميزة جديدة مختلفة عنهم لجذب العملاء الذين يتذمرون من عيوب الشركات الأخرى. ويمكن أيضاً تمييز في وجود خدمة جديدة أو فريدة للشركة مثل العلامات المائية أو زادة شبكة الموزعين.
- **التركيز (Focusing)** التركيز على منتج أو خدمة معينة لا يمكن للسوق الاستغناء عنها ، ووضع خطط محكمة للانتشار من خلالها . و يجب أن يكون الخدمة أو المنتج ذات جودة و كفاءة عالية ليحذب العملاء على الشراء.

4- المفهوم الموسع للتنافس

للتنافسية أهمية كبيرة تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. حيث تعتبر وسيلة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية منسجمة مع العولمة وانفتاح الاقتصادات وتحرير الأسواق وشعارها البقاء للأفضل.

إن التنافسية تعتبر مؤشر للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها فقوة أي بلد من قوة اقتصاده أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخليا وخارجيا مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية ومنها اليمن (خاصة في ظل سعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ومجلس التعاون الخليجي) وأيضاً الدول الصغيرة إذ تعتبر هذه الدول

كما أشار تقرير التنافسية العالمي أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

• **مفهوم التنافسية** يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماماً إذ لا يوجد لها تعريف واحد من خلال ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية فبض الاقتصاديين يعتمدون لقياس القدرة التنافسية على الناتج المحلي الإجمالي وبعضهم على أسعار الصرف المعتمدة أو تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة وحدة العمل أو حجم الصادرات إلى إجمالي الإنتاج أو إنتاجية العمل .

وفي أغلب التقارير تعرف التنافسية بأنها: سعي الدول إلى الاستغلال الأمثل لكافة مواردها من أجل تحقيق الرفاهية لشعبها (التنمية المستدامة) و ذلك باتباع أفضل الأساليب و الممارسات. التنافسية مصطلح حديث في علم الإدارة و الاقتصاد يهدف إلى تحديد أسس ومبادئ ومعايير تقيس مدى تنافسية الدول و مستوى الكفاءة و التميز و التطور الذي وصلت إليه شعوبها في مختلف المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية. وتنوع معايير التنافسية حسب المؤسسات التي تقوم بقياسها. فهناك مؤسسات دولية كالبانك الدولي، و المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum (WEF وهناك مؤسسات مستقلة مثل: المؤسسة الدولية للتطوير الإداري بسويسرا International Institute for Management Development IMD ، كما توجد مؤسسات تنشر تقارير متخصصة حول قطاعات معينة كالسفر و السياحة و النقل و الاتصالات و الصحة و التعليم و غيرها.

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منشأة (شركة) أو قطاع أو دولة حيث عرف البعض القدرة التنافسية على صعيد الشركة كما يلي :

- هي قدرة المنشأة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

- هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة 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.

- أما فيما يتعلق بالتنافسية على صعيد القطاع فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. أما بالنسبة لتعريف التنافسية على مستوى الدولة أو البلد ككل فتوجد عدة تعاريف منها:
- أنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى معيشة أو دخل أفرادها.

- التنافسية هي القدرة التي يمتلكها الاقتصاد الوطني لكي يطرح منتجاته وخدماته بمستوى راق يتمكن من خلالها إن ينمو ويرفع مستوى المعيشة للمواطنين.
- وحسب تعريف تقرير التنافسية العالمي، هي قدرة البلد على تحقيق معدلٍ مرتفعٍ ومستمرٍ لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
- وحسب تقرير التنافسية العربية 2003 فإن التنافسية تعني (الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصادات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية). وتعني المنافسة الكامنة القدرات العميقة الأثر، التي تضمن استدامة هذه التنافسية، ومن ثم استدامة النمو وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة إذا ما اقترنت بسياسات موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف.
- كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لأفرادها على المدى الطويل.

5- مؤشرات التنافسية

إن جوهر التنافسية واحد هو تحقيق الربح لكن أشكالها ومؤشراتها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعاً أم قطاعاً أم على المستوى الكلي حيث يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي ، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. أما بالنسبة لمؤشرات التنافسية على مستوى الدولة ككل فهناك مؤشرات رئيسية وفرعية حيث أعتمد تقرير التنافسية العربية 2005 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي على مؤشر رئيسي هو تقييم مؤشر تنافسية النمو والذي يقيس بدورة قدرة الدولة على تحقيق معدل نمو مستدام على المدين المتوسط والطويل ، بحيث يعتمد في تحليله على ثلاثة مؤشرات فرعية متعلقة بالاقتصاد الكلي وهي:

5-1 مؤشر بيئة الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي ويعكس هذا المؤشر مدى تطور بيئة الأعمال على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال العوامل الفرعية التالية : أ- مؤشر الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي وله عوامل فرعية منها هامش سعر الفائدة والعامل الخاص بتوقعات الركود للسنة القادمة ومدى تحسن مقدرة القطاع الخاص في الحصول على القروض ومعدل العجز في الموازنة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومعدل العجز/ الفائض النقدي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومعدل المدخرات القومية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ومعدل التضخم ، ب- ومؤشر التصنيف الائتماني للدولة ويقاس بنسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي ، ج- ومؤشر

الهدر في الإنفاق الحكومي وله عوامل فرعية مدى الثقة العامة بالسياسيين المسؤولين عن أموال الدولة ومدى توفير الإنفاق الحكومي للسلع والخدمات الغير متوفرة في السوق إضافةً إلى مدى انتشار ظاهرة تحويل الأموال العامة للشركات والأفراد خدمة للمصالح الخاصة.

5-2 مؤشّر المؤسسات العامة ويعكس مدى تطور المؤسسات العامة من خلال العوامل الفرعية التالية: أ- مؤشّر العقود والقانون وله عوامل فرعية منها مستوى حماية حقوق الملكية بما فيها الأملاك المالية ومستوى استقلالية القضاء وأثر الجريمة المؤسسة على تكلفة الأعمال وعدم المحاباة والتدخل من قبل مسؤولي الحكومة في القرارات المتخذة في العقود و العطاءات ، ب- مؤشّر الفساد ومن عوامله الفرعية مدى انتشار الرشوة سواء فيما يتعلق بدفعها للحصول على تراخيص للاستيراد والتصدير أو للحصول على الخدمات العامة والتأثير على معدل الضريبة السنوية.

5-3 مؤشّر التكنولوجيا ويعكس مدى تطور التكنولوجيا للدول من خلال العوامل الفرعية التالية :
- مؤشّر الابتكار وله عوامل فرعية منها مدى تعاون الشركات مع الجامعات في مجالات البحث والتطوير ومعدل براءات الاختراع المسجلة لكل مليون نسمة من السكان ومدى توافر العلماء والمهندسين ومعدل الالتحاق في الدراسات العليا ومدى قابلية الشركات على استيعاب تكنولوجيا جديدة ونوعية مؤسسات البحث العلمي.
- مؤشّر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وله عوامل فرعية منها وجود منافسة فاعلة بين مزودي خدمات الاتصال عبر الانترنت بشكل يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ومدى نجاح البرامج الحكومية في ترويج استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى توافر القوانين والتشريعات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدد مستخدمي الانترنت لكل 10000 نسمة من السكان وعدد أجهزة الحاسوب لكل 100 نسمة.

- مؤشّر نقل التكنولوجيا وله عوامل فرعية منها مدى انتشار ترخيص التكنولوجيا للحصول على تكنولوجيا حديثة ومدى قدرة الاستثمارات الأجنبية على نقل التكنولوجيا الحديثة بينما أعتمد تقرير التنافسية العالمي 2005-2006م على مؤشرين رئيسيين هما:
المؤشّر الأول: تقييم مؤشّر تنافسية النمو وهو نفس المؤشّر المستخدم في تقرير التنافسية العربية 2005م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي .

المؤشّر الثاني : مؤشّر تنافسية الأعمال ويتناول بدورة المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الجزئي ، إذ يقيس العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية وبالتالي المستوى الاقتصادي الراهن المقاس بدورة بمعدل دخل الفرد وهذا المؤشّر يعتمد بدورة على عاملين فرعيين :

- نوعية بيئة الأعمال: بحيث يهدف هذا العامل إلى الإلمام بمدى ملائمة بيئة الأعمال من حيث نوعية البنية التحتية والأنظمة والقوانين التي تعمل في بوتقتها الشركات المتعددة ويندرج تحت هذا المؤشّر نواحي عدة من

أبرزها: مدى تطور البنية التحتية إجمالاً ، ونوعية مؤسسات البحث والتطوير المحلية المتخصصة ، ومدى توافر الشروط والمقاييس واعتمادها ، إضافة إلى مدى توافر العلماء والمهندسين ، ومدى فاعلية قانون منع الاحتكار

- **مدى تطور سير أعمال واستراتيجيات الشركات:** ويعكس بدوره مستوى المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال بالإضافة إلى المهارات الإدارية في الشركات ، ويندرج تحت هذا المؤشر الأمور الآتية :

- **مدى تطور العملية الإنتاجية واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة ،** وموقع الشركات في سلسلة القيمة المضافة ومدى إنفاقها على عمليات البحث والتطوير ومدى تطور عمليات التسويق والتوزيع ، و مدى أهمية تدريب العاملين في هذه الشركات

أما في تقرير التنافسية العالمي 2006-2007 م فسيتم الاعتماد على مؤشر رئيسي "مؤشر التنافسية العالمي" والذي يحوي في مكوناته المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي والجزئي معا ليصبح بديلا عن المؤشرين الخاصين بتنافسية النمو والأعمال خلال السنوات القادمة، ويهدف المؤشر إلى قياس المنظومة المترابطة والمتكاملة من "العوامل الأساسية، المؤسسات، السياسات الشاملة التي تشكل معا قاعدة مستدامة لإحداث نمو، ورفاه، وازدهار اقتصادي على المدى القصير والمتوسط".

وتصنف هذه المنهجية، الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصادات الدول وتنافسياتها، وهي:

- **مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية** (أداء المؤسسات العامة والخاصة، البنية التحتية، مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري).
- **مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية** (الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري، كفاءة السوق، الجاهزية التكنولوجية)، ومرحلة الاقتصاد المعتمد على المعرفة والابتكار (مدى تطور بيئة الأعمال، الابتكار).

5-4 مؤشر تنافسية الدولة (التنافسية على المستوى الكلي) لقد تم تعريف تنافسية الدولة من قبل عدة

مجالس ومنظمات من بينها:

-تعريف المعهد الدولي لإدارة التنمية في **سويسرا** : تنافسية الدولة هي قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.

أي أن خلق الثروة - وفقا لهذا التعريف - هي أساس تنافسية الدولة، التي عليها أن تزيد من ثروتها حتى تصل لتكون أكبر من منافسيها.

-تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: **OCDE** التنافسية الدولية هي الدرجة التي تستطيع البلد، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.

-من خلال هذا التعريف نرى أن التنافسية على مستوى الدولة هي درجة قدرة هذه الأخيرة على بيع منتجاتها في أسواق حرة، مع الرفع من الدخل الحقيقي لمواطنيها.

تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية للتنافسية الدولية هي قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية أحسن في الأجل الطويل.

• قياس التنافسية في الدولة

ثمّة العديد من المؤشرات المقترحة لقياس تنافسية الدولة، ولكن التركيز يتم على مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد ومؤشر النتائج التجارية للدولة. والتي سنوردها كما يلي:

– **مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد** : إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، وإن الزيادة في هذه العوامل يزيد من دخل الفرد. كما يزيد أيضا بارتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجم عن الابتكار التقني والتنظيمي وعن التحسينات الملاحظة في المهارات والمعارف الإنسانية التي تعزى بدورها إلى رؤوس الأموال المستثمرة في البحث والتعليم.

– **مؤشر النتائج التجارية** : توجد ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي:

✓ **رصيد الميزان التجاري**: غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى.

✓ **تركيبة الصادرات**: إن التركيز المعطى لتركيبة الصادرات يربط مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية.

✓ **حصة السوق الدولية**: من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق زائلة فهذا ليس جيدا، كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.

5-5 مؤشر تنافسية القطاع (الصناعة)

تعني التنافسية لقطاع ما " قدرة المنظمات المنتمة لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة.

مؤشرات قياس التنافسية في القطاع

يتم تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى بواسطة مؤشرات خاصة تتمثل في:

• **مؤشر التكاليف والإنتاجية**: يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين، أو عندما يكون متوسط تكاليف الوحدة مساويا أو يقل عن متوسط

تكاليف الوحدة للمنافسين الآخرين. وغالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحدوية.

- **مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين. وإذا أخذنا بعين الاعتبار حصة الدولة في التجارة الدولية فإن القطاع يفقد تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لمنتج معين.

5-6 مؤشر تنافسية المؤسسة

عرفت تنافسية المؤسسة أيضا عدة تعريفات نورد منها ما يلي:

- تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق."
- أشار هذا التعريف إلى ضرورة تلبية متطلبات وحاجات المستهلكين بطريقة أحسن من المنافسين حتى نقول أن المؤسسة تنافسية.

- ونقصد بتنافسية المؤسسة كذلك: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى." من خلال هذا التعريف نرى أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بإنتاج السلع والخدمات الحالية من العيوب، وتقديمها بالسعر وفي الوقت المناسبين، مما يمنحها الأفضلية على منافسيها.

- كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار والبقاء."

ربط هذا التعريف بين تنافسية المؤسسة وأهدافها، وحدد أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية هي تلك التي تحقق البقاء، النمو، الاستقرار.

- مما سبق يمكن إعطاء التعريف الشامل التالي: تنافسية المؤسسة هي قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات سعر وجوده مناسبين، وتقديمها بالطريقة الصحيحة، من أجل مواجهة المنافسة من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

• قياس التنافسية في المؤسسة

ويمكن معرفة - نسبيا - موقع المؤسسة من التنافسية استنادا إلى مجموعة مؤشرات أهمها:

- **الربحية:** تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها، وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. ويمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تنحجه إلى التراجع، وبالتالي لا تضمن تنافسيته الحالية ربحيتها المستقبلية.

-تكلفة الصنع : يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة.

-الإنتاجية : إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المنظمات على المستويات المحلية أو الدولية.

-الحصة من السوق : يعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، وتسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائماً إذا كان السوق ينمو وكان هناك فرص مستقبلية تسعى إلى اغتنامها.

خاتمة الفصل الرابع

إن الأهمية الكبيرة التي أصبح مفهوم الميزة التنافسية والتنافس يعتليه في استراتيجيات المؤسسات الحديثة يدفع كل القائمين على المؤسسات إلى ضرورة التمعن الجيد في خباياه ومؤشراته وأنواعه وهذا ليس لغرض المعرفة و فقط بل للتمكن منه والتحكم الجيد في مؤشراته ومعايره بغرض تطبيقها على المؤسسات الجزائرية ولغرض كبح جماح المؤسسات المنافسة وعليه فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية ففي البداية تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية ومفهوم التنافس بصفة شاملة كما تطرقنا في عنصر ثاني إلى أبعاد الميزة التنافسية ثم انتقلنا إلى القوى الخمس لمايكل بورتر باعتبارها أساس الاستراتيجيات التنافسية في العالم. ثم في العنصر الرابع من هذا الفصل تناولنا المفهوم الموسع للتنافس حتى لا نحصر مجال المنافسة فقط في الميزة التنافسية وفي العنصر الخامس والأخير تطرقنا إلى مؤشرات قياس التنافسية.

أسئلة الفصل الرابع

- 1- حسب رأيك ما معنى الميزة التنافسية وهل تتوافق مع التعاريف المذكورة في هذا الفصل.
- 2- اشرح أبعاد الميزة التنافسية باختصار
- 3- يعتبر مايكل بورتر أب الفكر الاستراتيجي في العصر الحديث و قد قدم للبشرية بصفة عامة وللإقتصاد بصفة خاصة الكثير من المقاربات والنظريات ولعل أهمها القوى الخمس للتنافسية. أعطي مثالا عمليا تحاول فيه تجسيد هذه القوى.
- 4- من خلال ما قرأت في هذا الفصل ما هي مؤشرات التنافسية وأي منها تراه أكثر أهمية من غيره.