

## الإطار النظري للقدرة التنافسية وآليات بنائها

د. حسن علي هاما

إن القدرة التنافسية أصبحت اليوم إحدى معايير قياس نجاح المنظمات في تحقيق الأهداف الأساسية بكفاءة وفعالية، حيث نجد أن كل المنظمات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، ومهما كان حجم هذه المنظمات، وطبيعة نشاطها، وأهدافها، وملكيته، لا مناص لها من بناء قدرتها التنافسية من خلال البحث عن ميزة تنافسية في منتجاتها، والمحافظة على هذه الميزة، والعمل على تطويرها، حتى تضمن تحقيق الهدف الإستراتيجي لكل المنظمات، ألا وهو: هدف البقاء والنمو في السوق (ميدان العمل)، بمعنى أن النجاح والتميز في دنيا الأعمال لا يتحقق إلا من خلال ميزة تنافسية طويلة الأجل للمنظمة، حتى تستطيع أن تعوّل عليها في الحصول على أكبر حصة سوقية (مركز تنافسي قوي)، مقارنة مع المنافسين، سواء في السوق المحلي أم الدولي.

لذا جاءت هذه الورقة محاولة لدراسة جانب من الإطار النظري لمصطلح التنافسية من منظار الاقتصاد الجزئي (المنظمات)، كما ورد في أدبيات العلوم الاقتصادية، حيث تهدف الورقة إلى دراسة وتحليل المحاور التالية:

1. مفهوم القدرة التنافسية.
2. مصادر الميزة التنافسية.
3. معايير قياس القدرة التنافسية.
4. آليات بناء القدرة التنافسية.

وخلصت الورقة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، التي من شأنها الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية.

### مفهوم القدرة التنافسية

إن القدرة التنافسية أصبحت غاية تسعى إلى تحقيقها المنظمات الصناعية والخدمية، التي تعمل في بيئة تنافسية محلية أو خارجية، حيث إن الوصول إلى هذه الغاية يعني زيادة المبيعات، وهذا يعني زيادة الحصة السوقية، وهذا يعني مركزاً تنافسياً قوياً بين المنافسين في السوق، وهذا يعني - أيضاً - تحقيق الهدف الأساسي للمنظمات، ألا وهو: البقاء والنمو في السوق المستهدف، والسؤال هنا: هل تستطيع المنظمات تحقيق هذه الغاية؟ للإجابة يمكن القول: إن الأمر في غاية الصعوبة، ولكنه ليس مستحيلاً على المنظمات التي تملك الوسيلة في تحقيق هذه الغاية، ونقصد بالوسيلة هنا: الميزة التنافسية؛ ولذلك لا مناص للمنظمات التي تسعى إلى بناء قدرة تنافسية من البحث عن ميزة، أو مزايا، تنافسية طويلة الأجل، والحفاظة عليها، وتطويرها، للاعتماد عليها في صراع المنافسة المحلية والدولية. ونظراً لارتباط وتكامل مصطلح القدرة التنافسية مع مصطلح الميزة التنافسية؛ رأى الباحث أن يتم تناول موضوع القدرة التنافسية من مدخل الميزة التنافسية، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً- تعريف الميزة التنافسية:

ورد في أدبيات علم الإدارة والتسويق تعريفات كثيرة لمصطلح الميزة التنافسية، يمكن عرض أهم هذه التعريفات في ما يأتي:

"الميزة التنافسية هي ما تختص به منظمة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>(1)</sup>.

"إن الميزة التنافسية Competitive Advantage هي حالة اقتدار وتميز، تنفرد بها منظمة ما، دون سواها من المنظمات الأخرى العاملة في ذات الصناعة، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذه الميزة تعزيز مركزها التنافسي، وزيادة الحصة السوقية"<sup>(2)</sup>.

"هي صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق, يملكها مشروع معين, يتفوق فيها في مجالات الإنتاج, والتسويق, والتمويل, والموارد البشرية, وهي مجالات رئيسية عامة, يتفرع عنها عديد من الأفرع الخاصة, والتي بذاتها تتحرك تفاعلياً وإدارياً نحو الأكثر والأفضل والأحسن"<sup>(3)</sup>.

"هي منظومة قائمة على الدراسة والاكتشاف, وعلى ملكات ابتكارية إبداعية, ومواهب فاعلة, يتم توظيفها بشكل علمي وعملي سليم, ووفق خطة منهجية قائمة على الارتقاء والتطور المتسع والمستمر, وباستخدام حزمة إدارية قائمة على الفهم الإدراكي العميق, أو الواسع, لعناصر ومكونات المنظومة, سواء في مدخلاتها, أم في نظام تشغيلها, أم في مخرجاتها"<sup>(4)</sup>.

"هي قيام المنظمة بإظهار منتجاتها بصورة متميزة ومتنوعة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة لها مما يدفع المستهلك إلى الاقتناع بتفوق هذه المنتجات عن غيرها"<sup>(5)</sup>.

"الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>(6)</sup>.

ويقول أستاذ التسويق الشهير فيليب كوتلر Philip kotler: "إن المنظمات تفشل في الغالب في معرفة أن أسواقها تتغير كل خمس سنوات, بمعنى أنه قد تصبح إستراتيجية الأمس الراححة الإستراتيجية الخاسرة اليوم, وأن هناك نوعان من المنظمات: تلك التي تتغير, وتلك التي تختفي, وأن خطوة التغيير سريعة لدرجة جعلت القدرة على التغيير ميزة تنافسية"<sup>(7)</sup>.

بناءً على ما تقدم عرضه من أدبيات الموضوع, يمكن للباحث تقديم تعريفٍ لمصطلح الميزة التنافسية على النحو الآتي:

(هي الوسيلة أو الأداة التي تتمتع وتمتاز بها المنظمة دون سواها من المنظمات المنافسة, والتي تعوّل عليها في بناء قدرتها التنافسية في مواجهة المنافسين, للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة, والتي على ضوءها يتحدد المركز التنافسي للمنظمة في السوق).

هذا ويمكن القول: إن القدرة التنافسية تنبثق من الفكر الإداري السليم لرجال الإدارة العليا بالمنظمة, وذلك من خلال الاختيار الأمثل للميزة التنافسية من مصادرها المتعددة.

ثانياً- مصادر الميزة التنافسية:

لقد تناول الأدب الإداري مداحل كثيرة في تحديد مصادر الميزة التنافسية، يمكن عرض بعضها في هذه الجزئية، حيث قال أحد الباحثين: إن للميزة التنافسية مصادر عديدة، فمن بينها ما يأتي<sup>(8)</sup>:

1- المنتج (السلعة أو الخدمة): قد تكون للمنتج ميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، فالسلعة التي تنفرد بمزيج سلعي متميز يكون لها السبق في نصيب السوق.

2- الترويج: الميزة قد تكون في طريقة تصميم وتنفيذ الحملة الإعلانية، أو في أسلوب البيع الشخصي، أو المعارض التجارية، أو في تكاليف الترويج.

3- التقنية: المنظمة قد تتمتع بميزة تنافسية، بسبب استخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية، ووفورات في التكلفة، مثل: خطوط الإنتاج المتكاملة، والأجهزة الإلكترونية.

4- البحوث: الميزة قد تكون في الحصول على البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة في الوقت المناسب، وبأقل ما يمكن من التكلفة، مثل بحوث السوق، ومدى أهميتها في ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه.

5- الموارد البشرية: هي الأصول البشرية للمنظمة (الإدارة والعاملون)، والتي قد تكون متميزة وقادرة على كيفية الحصول على التكنولوجيا، وكيفية استخدامها، وكيفية المحافظة عليها، فالميزة قد تكون في العقل التسويقي، أو في رجل الإدارة صانع القرار، أو في المهارات الفنية لدى العاملين في الإدارات التنفيذية. ويرى الباحث أن الميزة التنافسية مصادرها كثيرة، إضافة إلى ما ذكر، قد يكون المصدر المركز المالي للمنظمة، أو سعر بيع المنتجات، أو تكلفة عمليات التسويق والإنتاج، أو طرق التوزيع، أو حصول المنظمة على شهادة "الأيزو 9000"، أو خدمات ما بعد البيع، إلخ، ولكن تبقى المنظمة التي تملك الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل - بسبب الإعداد والتدريب الجيد - تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل، تضمن للمنظمة البقاء والتطور في بيئة العمل، التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات، من بينها: المنافسة الشديدة للسيطرة على أكبر حصة من السوق.

ويعزز هذا الرأي ما جاء في أدبيات الإدارة بأن "الميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه، وسيكون وقودها الأساسي المعلومات والمعرفة، وسيكون معيارها الإنفاق على

التطوير والبحث العلمي، والإنفاق على التعليم والتدريب، وأهمية الموارد البشرية ومركزها في السياسة العامة للمجتمع<sup>(9)</sup>.

ويؤكد هذا الاتجاه أحد الباحثين في هذا المجال، حيث قال: "إن إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو الأصل البشري، والذي هو رأس المال الفكري، فالعاملون يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهداف المنظمة، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير"<sup>(10)</sup>.

"إن المنظمة تستطيع أن تقف على ماتمتمع به من مزايا تنافسية من عدمها بعد عمليات تحليل عناصر ومكونات البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمنظمة، بهدف معرفة مراكز القوة ومواطن الضعف الحالية، والمتوقعة في بيئة العمل الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات (المخاطر) الحالية، والمحتملة في بيئة العمل الخارجية للمنظمة"<sup>(11)</sup>.

إن من ضمن مصادر الميزة التنافسية: امتلاك المنظمة جهاز قوي للبحوث التسويقية (بحوث المستهلك وبحوث السوق)، والذي يعرف في بعض أدبيات علم التسويق بجهاز الاستخبارات التسويقية، للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وخاصة تلك المعلومات ذات العلاقة بالمنافسين، وما يتمتعون به من مزايا تنافسية، ويؤكد هذا الاتجاه أستاذ التسويق فيليب كوتلر Philip Kotler فيقول: "صار التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، يمكن للمنافسين أن يقلدوا معدات بعضهم البعض، ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات الشركة ورأس مالها الفكري، و يمكن أن يمثل محتوى معلومات الشركة ميزتها التنافسية الرئيسية"<sup>(12)</sup>.

ويتفق هذا مع الرأي الذي يقول: "إن الجاسوسية الصناعية والاقتصادية تستخدم في سبيل الحصول على أسرار صناعة منتجات معينة، خاصة وأن أسرار الصناعة لا تفرط فيها الدول الحائزة لها، بل إنها أهم لديها من الأسرار العسكرية، فعلى سبيل المثال: أسرار صناعة الشكولاتة السويسرية، وأسرار

صناعة العطور الفرنسية، وأسرار صناعة السيارات الألمانية، وأسرار صناعة الإلكترونيات اليابانية، وغيرها، أهم لدى هذه الدول من أي أسرار أخرى<sup>(13)</sup>.

وقد تكمن الميزة التنافسية في القدرة على الحصول على المعلومات عن المنافسين في السوق في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب، حيث جاء في نتائج دراسة (Garvin): "أن نجاح الشركات اليابانية في الأسواق الدولية يرجع لتميزها بسرعة جمع المعلومات عن المنافسين ومنتجاتهم، حيث إن المعلومات التي تجمعها الشركة اليابانية في أسبوع تقوم الشركة الأمريكية بجمعها خلال ستة أسابيع"<sup>(14)</sup>.

إن حصول المنظمة على شهادة الجودة الدولية "الأيزو ISO 9000"، التي تصدر عن المنظمة الدولية للمواصفات International Organization of Standardization حيث الحصول على هذه الشهادة يحقق الفوائد الآتية<sup>(15)</sup>:

زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك، ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق الدولية، ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة الدولية.

المساعدة في رفع مستوى أداء المنظمة، وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة، وزيادة فاعلية العمليات الإنتاجية، وتقليل العيوب والمسترجعات.

تمكين المنظمة من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم المستمر للمنتجات.

تمكين المنظمة من تحقيق الأرباح بسبب التطوير المستمر للجودة.

تحسين مستوى العلاقة ما بين المنظمة والعملاء.

إن من مصادر ميزة التنافسية امتلاك المنظمة علامة تجارية (Brand) مميزة، وتحمل صورة ذهنية (Image) جيدة لدى المستهلك.

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة التجارية على أنها "هي الاسم، أو المصطلح، أو الإشارة، أو الرمز، أو التصميم، أو أية مجموعة منها، تستهدف تمييز السلع والخدمات الخاصة ببائع، أو مجموعة من البائعين، والمقارنة بينها وبين مثيلاتها المنافسة"<sup>(16)</sup>.

إن من بين القرارات المهمة المرتبطة بالسلعة، أو الخدمة، ذلك القرار المتعلق باختيار وتصميم العلامة التجارية المناسبة، والمميزة لتلك السلعة أو الخدمة في الأسواق، وفي هذا السياق يقول أستاذ التسويق

Philip Kotler، واصفاً أهمية العلامة التجارية وقيمتها المادية: "إن فن التسويق هو اختيار علامة تجارية جيدة"<sup>(17)</sup>.

ويضيف قائلاً: "إن تقديرات Interbrand، وهي دورية متخصصة، تثنى اسم العلامة التجارية لمشروب كوكاكولا بـ35 بليون دولار، وهو أكثر بكثير من قيمة مصانعها"<sup>(18)</sup>، ويقول- أيضاً:- إن الشركات التجارية الناجحة تعمل على تثبيت صورة ذهنية معينة من خلال العلامة التجارية؛ لتعبر عن فائدة أكثر قوة، حيث يلاحظ في سوق السيارات- مثلاً- أن شركة مرسيدس تملك الصورة الذهنية الأرقى مكانة، وتملك شركة بي إم دبليو صورة الأحسن أداء في القيادة، وتملك شركة هونداي صورة الأقل تكلفة، وشركة فولفو الأكثر أماناً"<sup>(19)</sup>.

ويعول المستهلكون كثيراً على العلامة التجارية المميزة، ويعتبرونها بعداً هاماً في المفهوم السلعي، بالنظر إلى ما يمكن أن تضيفه هذه العلامة للسلعة، أو الخدمة، من قيم مادية ورمزية، يسعى إليها المستهلك، فإن كثيراً من المستهلكين يستخدمون العلامة التجارية كأداة لتقييم السلعة، التي تحملها، ومقارنتها بغيرها من السلع المنافسة، وصولاً إلى الاختيار الاستهلاكي المناسب. فالعلامة التجارية توحى للمستهلك بالكثير من المعايير التي يمكن استخدامها عند الاختيار؛ لأنها تشير إلى مستوى معين من الجودة النوعية الخاصة بالسلعة أو الخدمة، بل وإلى المكانة الاجتماعية للشخص الذي يمكن أن يستخدمها، ومن هنا يمثل القرار الخاص بوضع العلامة التجارية المميزة محوراً مهماً في عملية المزيج السلعي Product Mix<sup>(20)</sup>.

"إن من ضمن مصادر الميزة التنافسية- أيضاً- الصورة الذهنية (Image) المتولدة لدى المستهلك تجاه بلد المنشأ Country of Origin أو بلد التصنيع Country of Manufacture، أو بلد المصدر Country of Source، حيث يكون لهذه الصورة الذهنية أو الاعتقاد السائد لدى المستهلك تجاه بلد المنشأ للسلعة المعروضة في السوق أثر كبير جداً في تحديد النمط الشرائي تجاه تلك السلعة، ومن هذا المنطلق تعمل الشركات المصنعة، في الدول التي تتمتع بسمعة صناعية مرموقة في الأسواق الدولية، على إبراز عبارة "صنع في Made in"؛ لأهمية هذه العبارة في صناعة القرار

الشرائي عند تقييم السلعة من قبل المستهلك، وخاصة إذا لم تكن لدى المستهلك المعلومات أو الخبرة الكافية تجاه السلعة، أو عندما تكون السلعة جديدة تعرض في الأسواق لأول مرة، أي: غير معروفة العلامة التجارية، والجودة، والتكنولوجيا المستخدمة، والاقتصاد في الاستهلاك<sup>(21)</sup>.

ولقد جاءت دراسات وبحوث عديدة في الأدب التسويقي، تؤكد هذا الاتجاه، وتعزز أهمية ودور بلد المنشأ في السلوك الشرائي للمستهلك، ويمكن عرض أهم هذه الدراسات والبحوث وأهم نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

1. دراسة (Han and Terpstra, 1988): إن بلد المنشأ عامل أساسي في تقييم السلعة<sup>(22)</sup>.

2. دراسة (Johanson, Douglas and Nonaka, 1985): إن الصورة الذهنية لبلد المنشأ تكون فعالة إذا لم يكن لدى المستهلك المعلومات، أو الخبرة الكافية تجاه السلعة<sup>(23)</sup>.

3. دراسة (Saunders, 1993): إن بلد المنشأ لا تزود فقط المستهلك بمعلومات عن توقعات الجودة بل تحدد أيضا السلوك الشرائي للمستهلك<sup>(24)</sup>.

4. دراسة (Teas and Grape, 1996): إن بلد المنشأ تزود المستهلك بمستوى المخاطر المتوقعة من قرار الشراء<sup>(25)</sup>.

5. دراسة (Roth and Romeo, 1992): إن رغبة المستهلك في الشراء، أو في تفضيل المنتجات المستوردة، يرتبط بخصائص بلد المنشأ، وفكرة المستهلك عن شعب ذلك البلد<sup>(26)</sup>.

6. دراسة (Martin and Eroglu, 1993): إن عبارة "صنع في Made in" تعطي صورة ذهنية معينة للمستهلك عن بلد التصنيع، تؤثر في قرار الشراء<sup>(27)</sup>.

7. وأخيراً يمكن القول في هذه الجزئية: إن مصادر الميزة التنافسية لبناء القدرة التنافسية كثيرة ومتنوعة، ولكن تبقى الميزة التنافسية التي مصدرها الموارد البشرية للمنظمة، هي الأمل، وأهم خصائصها أنها طويلة الأجل؛ لذلك فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية، والمحافظة عليها من خلال الحوافز، وتحسين بيئة العمل وتطويرها من خلال التعليم والتدريب، وتنظر إلى الأفراد (إدارة وعاملين) على أساس أنه رأس مال معرفي، تعول عليه المنظمة في إنجاز الكثير من الأعمال، منها- على سبيل المثال لا الحصر- ما يأتي:

8. معرفة وتقدير المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

9. معرفة الحصة السوقية من إجمالي مبيعات الصناعة (النشاط).
10. معرفة الميزة التنافسية الأنسب للظروف البيئية، التي تعمل فيها المنظمة.
11. معرفة أساليب بناء القدرة التنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين في السوق.
12. معرفة نتائج تحليل البيئة للتعامل الإيجابي مع الفرص والمخاطر ومراكز القوة ومواطن الضعف.
13. معرفة تحديد وتحليل مشاكل العمل في كل مناشط المنظمة، ومعرفة البدائل في معالجة المشاكل وتقييمها؛ وصولاً للقرارات الرشيدة.

إن المنظمات التي لا تملك هذه الكفاءات البشرية القادرة، والرغبة في العمل، تكون قدرتها التنافسية- إن وجدت- قصيرة الأجل؛ لاعتمادها على ميزة تنافسية ضعيفة، يمكن تقليدها، أو طردها في وقت قصير من قبل المنافسين الحاليين، أو الجدد، من السوق المستهدف، سواء كان المحلي أم الخارجي.

#### معايير قياس القدرة التنافسية

هناك مؤشرات كثيرة لقياس درجة التنافسية على مستوى الدولة من منظار الاقتصاد الكلي، أو على مستوى المنظمات من منظار الاقتصاد الجزئي، كما هو مبين على النحو الآتي:

أولاً: مدخل الاقتصاد الكلي لقياس التنافسية:

إن تقرير التنافسية العالمي لعام 2013 الذي شمل 148 دولة من دول العالم، والصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي في سويسرا، بتاريخ 2013\9\4، ورد به مؤشر التنافسية العالمي المعمول به منذ عام 2004م، المعتمد على أن التنافسية هي: مجموعة من المؤسسات، والسياسات، والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، وذلك عن طريق جمع البيانات العامة والخاصة المتعلقة بنحو (12) فئة أساسية، تمثل الدعائم الأساسية للتنافسية، والتي تشكل في مجموعها الصورة الشاملة للوضع التنافسي للدولة، وهذه العناصر هي:

1. المؤسسات.
2. البنية التحتية.
3. بيئة الاقتصاد الكلي.
4. الصحة والتعليم الأساسي.

5. التعليم العالي و التدريب.
6. كفاءة أسواق السلع.
7. كفاءة سوق العمل.
8. تطوير سوق المال.
9. حجم السوق.
10. سياسات الأعمال.
11. الجاهزية التكنولوجية.
12. تطوير وابتكار الأعمال.

ولقد جاء في التقرير - أيضاً- الترتيب العشرة الأولى لأفضل مركز تنافسي من بين 148 دولة حول العالم، كما هو في الجدول الآتي:  
ترتيب أفضل عشرة في التنافسية العالمية:

| الترتيب عام 2013 | الترتيب عام 2012 | الدولة    |
|------------------|------------------|-----------|
| 1                | 1                | سويسرا    |
| 2                | 2                | سنغافورة  |
| 3                | 3                | فنلندا    |
| 4                | 6                | ألمانيا   |
| 5                | 7                | أمريكا    |
| 6                | 4                | السويد    |
| 7                | 9                | هونغ كونج |
| 8                | 5                | هولندا    |
| 9                | 10               | اليابان   |
| 10               | 8                | بريطانيا  |

مع ملاحظة أن سويسرا تحتل الترتيب الأول للعام الخامس على التوالي.

كما جاء في التقرير- أيضاً- الترتيب الخاص بالدول العربية للتنافسية العالمية لعام 2013، كما هو مبين في الجدول الآتي:

| الدولة   | الترتيب في التصنيف العالمي |
|----------|----------------------------|
| قطر      | 13                         |
| الإمارات | 19                         |
| السعودية | 20                         |
| الكويت   | 36                         |
| البحرين  | 43                         |
| الأردن   | 68                         |
| المغرب   | 77                         |
| تونس     | 83                         |
| الجزائر  | 100                        |
| لبنان    | 103                        |
| ليبيا    | 108                        |
| مصر      | 118                        |

وبالنسبة للدول الإفريقية، فإن أفضل مركز تنافسي من نصيب دولة موريشيوس، حيث جاء ترتيبها 45 عالمياً، ثم دولة جنوب إفريقيا، كان تصنيفها 53 عالمياً، كما جاء في التقرير- أيضاً- ترتيب إسرائيل 27 عالمياً.

#### ثانياً- مدخل الاقتصاد الجزئي لقياس التنافسية:

معيار الحصة السوقية:

"الحصة السوقية هي: مقياس للأداء التسويقي، ويقصد بها نصيب الشركة في السوق، ومقارنته بنصيب الشركات المنافسة، ويساعد هذا التحليل الإدارة في تحديد ما إذا كان التغيير في هيكل المبيعات يرجع إلى قوى خارجية، أو إلى ضعف في برامج التسويق"<sup>(28)</sup>.

"ويمكن معرفة حصة الشركة في السوق من خلال معرفة نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة، أو مبيعات المنتج ككل في السوق"<sup>(29)</sup>.

إن الحصة السوقية Market Share تعتبر إحدى أدوات تقييم النشاط التسويقي، وتحديد المركز السوقي للمنظمة، وذلك من خلال مقارنة حجم مبيعات منظمة ما، خلال فترة زمنية محددة، مع

حجم مبيعات الصناعة في نفس الفترة، أو مع حجم مبيعات المنظمات المنافسة في نفس المدة، كما هو مبين في المعادلات الآتية<sup>(30)</sup>:

$$\text{معدل الحصة السوقية لمنظمة ما} = \frac{\text{حجم مبيعات المنظمة في فترة زمنية محددة}}{\text{حجم مبيعات الصناعة في نفس الفترة}} \times 100\%$$

أو

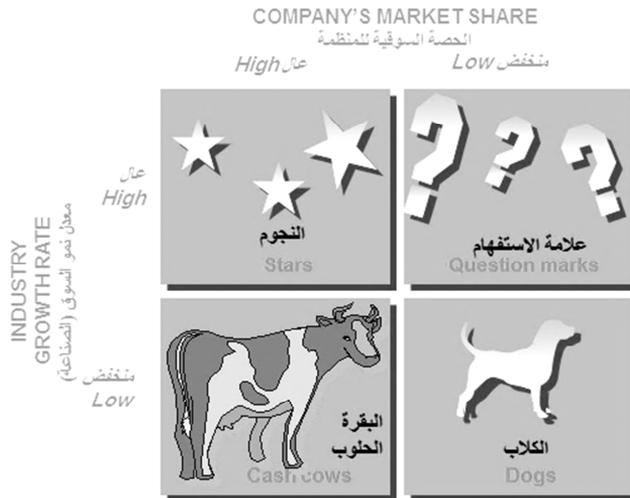
$$\text{معدل الحصة السوقية لمنظمة ما} = \frac{\text{حجم مبيعات المنظمة في فترة زمنية محددة}}{\text{متوسط حجم مبيعات أكبر ثلاث منظمات}} \times 100\%$$

منافسة في نفس الفترة الزمنية:

هذا وإذا زاد معدل الحصة السوقية عن نسبة 33%، فإنه يمكن اعتبار أن المنظمة من المنظمات القوية داخل الصناعة، ولها مركز تنافسي مرموق<sup>(31)</sup>.

معيار مصفوفة الحصة والنمو لمجموعة بوسطن الاستشارية:

يقول أحد الباحثين في الأدب التسويقي في هذا الشأن: "بأن هناك علاقة قوية بين معدل الحصة السوقية، ومعدل النمو Growth في السوق، يتوقف عليها عملية تقييم الأداء التسويقي، بهدف تحديد الأنشطة المهمة، والتي يجب الاحتفاظ بها، والأنشطة التي يجب التخلص منها وتصنيفها تدريجياً، أو فورياً، وتعتبر عناصر هذه العلاقة هي مكونات نموذج أو مصفوفة Matrix تسمى: (مصفوفة الحصة السوقية والنمو) المعتمدة لدى مجموعة بوسطن الاستشارية Consulating Boston Group كما هو مبين في الشكل التالي والتحليل المرافق له<sup>(32)</sup>.



ويضيف قائلاً: حتى تتمكن المنظمة من تحليل واستخدام هذه المصفوفة يجب عليها اتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد حصة النشاط من مبيعات الصناعة (عالية أو منخفضة).

2- تحديد معدل النمو في السوق (عالٍ أو منخفض).

دمج الخطوتين السابقتين حتى يمكن تحديد وضع النشاط التنافسي، واختيار الإستراتيجية المناسبة. إن الخطوة الأخيرة تقود إلى أربعة احتمالات، تعكس كفاءة وفعالية الأداء التسويقي في المنظمة، تلك الاحتمالات المحددة في الشكل وهي على النحو الآتي:

النجم الساطع: يعني أن الحصة السوقية للمنظمة عالية، وفي نفس الوقت معدل النمو في السوق عالٍ أيضاً، وهذا هو الوضع المثالي للمنظمة؛ لأنه يعكس حالة القوة التسويقية، والإستراتيجية المناسبة هنا هي: التوسع والنمو في النشاط.

البقرة الحلوب: وتعني أن الحصة السوقية عالية، ولكن معدل النمو في السوق منخفض، أي أن منتجات المنظمة متميزة، ولكن السوق لا يتيح لها حرية الحركة؛ ولذلك تنمو مبيعات هذه المنتجات في السوق بمعدل بطيء، وهذا الوضع يعتبر جيداً إلى حد ما؛ لأنه يدر أرباحاً على المنظمة، على الرغم من عدم وجود فرص تسويقية للنمو، والإستراتيجية المناسبة هنا هي: إستراتيجية الاستقرار والتركيز.

علامة الاستفهام: وتعني أن الحصة السوقية للمنظمة منخفضة، على الرغم من أن معدل النمو في السوق عالٍ، وهذا الوضع يثير التساؤلات التي قد تعكس وجود مشاكل تسويقية أو إنتاجية، وهنا يتوقف العمل بالإستراتيجية المستخدمة في هذه الظروف، وتحاول الإدارة معالجة الموقف بعد معرفة أسباب انخفاض معدل الحصة السوقية.

الكلب السمران: ويعني هذا الوضع أن الحصة السوقية منخفضة، وأن معدل النمو في السوق منخفض - أيضاً-، وأن منتجات المنظمة غير متميزة، وتعتبر عبئاً على إدارة التسويق، وهو وضع لا فائدة ترجى منه، وبطبيعة الحال فإن بقاء النشاط في هذا الوضع يشبه بالكلب الذي ينبح دون جدوى، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجية الانسحاب من السوق، أو تصفية المنظمة.

ويضيف باحث آخر، في الأدب الإداري، رأيه حول أهمية تحليل مصفوفة الحصص/النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية، حيث يقول: "تستطيع الشركة- وبناء على التحليل- التعرف على موقعها التنافسي من خلال موقعها على المصفوفة، ومن ثم تستطيع أن تعدل خططها وفقاً لنتائج التحليل؛ وذلك لتعزيز الأداء الذي تتطلع لتحقيقه"<sup>(33)</sup>.

و بناءً على ما تقدم عرضه في هذه الجزئية، يرى الباحث أن تعمل المنظمة من أجل الوصول إلى حالة النجوم Stars المحددة في المصفوفة، من خلال العمل والتركيز على المزيج التسويقي Marketing Mix، الذي يشمل: السلعة Product، والسعر Price، والترويج Promotion، والتوزيع Distribution، بهدف تحقيق حصة سوقية (نصيب المبيعات) أكبر من حصة المنافسين في الصناعة، وكذلك من خلال العمل والتركيز على الاستغلال الأمثل لفرصة النمو المتزايد في السوق، بسبب فتح أسواق جديدة، أو زيادة عدد المستهلكين، أو زيادة دخل الفرد، أو غيرها.

إن حالة النجوم هي وضع الامتياز والاقتدار التي تعكس مركزاً سوقياً مرموقاً أمام المنافسين، وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحوث التسويقية، التي تساعد إدارة التسويق على التنبؤ Forecast المبكر في استغلال الفرص التسويقية المتاحة، أو المتوقعة قبل المنافسين، مثل: فرصة انخفاض سعر المواد الخام، أو انخفاض سعر الطاقة، أو الإعفاء الضريبي والجمركي، وأثر ذلك على تكلفة الإنتاج، وصولاً إلى السعر المنافس، ويساعد التنبؤ المبكر الإدارة على كشف المخاطر الحالية والمتوقعة مستقبلاً، والاستعداد الجيد لمواجهةها، فمن بين هذه المخاطر Risks سهولة دخول المنافسين إلى السوق، ودخول سلع بديلة جديدة إلى السوق، وغيرها، فمن خلال معرفة الفرص والتهديدات التسويقية في البيئة التسويقية Marketing Environment، تستطيع الإدارة اتخاذ القرار المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة؛ للوصول إلى حالة النجوم والاستمرار فيها، بهدف البقاء والنمو في السوق، وهو الهدف الأساسي لكل المنظمات.

3- معيار النفقات التسويقية:

إن تحليل النفقات التسويقية Marketing Expenses Analysis يعتبر من ضمن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في تقييم الأداء التسويقي، وقياس قدرتها التنافسية، معتمدة على تلك النفقات التي أنفقت لتحقيق الأهداف البيعية المحددة في خطة التسويق، وهناك علاقة عكسية بين النفقات التسويقية وإيراد المبيعات (الأرباح)، بمعنى: كلما انخفضت النفقات التسويقية، كلما زادت نسبة الأرباح المحققة من العملية التسويقية، وهذه العلاقة ليست صحيحة في كل الأحوال، حيث قد تكون العلاقة طردية في بعض الأحيان، أي: كلما زادت النفقات التسويقية زادت الأرباح، فقد يفرض موقف معين زيادة النفقات التسويقية- نفقات الإعلان مثلاً- بهدف زيادة حجم المبيعات؛ لأن زيادة المبيعات تؤدي إلى خفض تكلفة المبيعات، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة الكلية للمنتجات، وخفض التكلفة الكلية يؤدي إلى زيادة نسبة الأرباح المحققة من العملية البيعية.

"إن كثيراً من الشركات تعاني من زيادة التكاليف التسويقية، من: مصاريف، وعمولات رجال البيع، والإعلان، وترويج المبيعات، وخدمات ما بعد البيع، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق الأرباح"<sup>(34)</sup>.  
و"تجاوز تكلفة التسويق- أحياناً- نصف المبلغ الذي يدفعه المستهلك النهائي ثمناً لسلعة، أو خدمة معينة"<sup>(35)</sup>.

"ومن ناحية أخرى؛ فإنه من الخطأ أن ندرس الاتجاهات- فيما يتعلق بتكلفة التسويق- وحدها، إذ يجب أن تنصب الدراسة على التكاليف الإجمالية، والتي تشمل: الإنتاج، والتسويق للسلع المختلفة، ففي كثير من الأحيان قد يتمكن المشروع من تخفيض تكاليفه الكلية عن طريق زيادة تكاليف التسويق، ويكون ذلك عن طريق التوسع في الإنفاق على الجهود الترويجية، فإذا ترتب عليه التوسع في سوق السلعة؛ فإن تكلفة إنتاج السلعة يمكن أن تقل بنسبة أكبر من الزيادة في تكلفة التسويق، وتكون النتيجة النهائية هي انخفاض التكاليف الكلية"<sup>(36)</sup>.

إن النسبة الأساسية التي يجب ملاحظتها، هي نسبة النفقات التسويقية إلى المبيعات، وعادة ما تصل هذه النسبة في منظمات الأعمال إلى 30%، وهي تتألف من عناصر الإنفاق الآتية<sup>(37)</sup>:

1- نسبة نفقات القوة البيعية إلى المبيعات: (15%)

2- نسبة نفقات الإعلان إلى المبيعات: (5%)

- 3- نسبة نفقات تنشيط المبيعات إلى المبيعات: (6%)
- 4- نسبة نفقات بحوث التسويق إلى المبيعات: (1%)
- 5- نسبة نفقات إدارة البيع إلى المبيعات: (3%)

إن النفقات، أو التكاليف، أو المدخلات، لها علاقة قوية ومباشرة بمصطلح الكفاءة، الذي يعتبر إحدى مؤشرات قياس الأداء للنشاط، حيث جاء في أدبيات الإدارة: "إن الكفاءة هي مؤشر للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة (أموال، آلات، أفراد، غيرها)، أي: استخدام أقل موارد ممكنة في أداء العمل"<sup>(38)</sup>.

"الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المدخلات للمخرجات"<sup>(39)</sup>.

"إن الكفاءة التسويقية تقاس بتحديد قيمة الناتج من الجهاز التسويقي، ومقارنة هذه القيمة مع المدخلات الإجمالية"<sup>(40)</sup>.

ونتيجة لما تقدم، يرى الباحث أن التكاليف التسويقية Marketing Costs هي وسيلة لقياس كفاءة الأداء التسويقي، عن طريق مقارنة قيمة المخرجات Outputs (الأرباح) مع قيمة المدخلات Inputs (التكاليف)، بمعنى: كلما استطاعت إدارة التسويق تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، كلما أكد ذلك على كفاءة أدائها، بمعنى آخر: إن خفض التكاليف يؤدي إلى سعر منافس، وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات، وبالتالي إلى زيادة الحصة السوقية، وبالتالي إلى مركز تنافسي جيد، وهذا يؤدي إلى قدرة تنافسية محلية ودولية، وبالتالي إلى نمو اقتصاديات الدولة ورفاهية المجتمع.

#### آليات بناء القدرة التنافسية

إن عملية بناء أو صناعة القدرة التنافسية هي عملية قائمة على ثلاثة مفاتيح، هي على النحو الآتي<sup>(41)</sup>:

المفتاح الأول- القدرة على التقليد:

وهو أسهل وأيسر المفاتيح، وأكثرها استخداماً في البدايات والمراحل الأولى للتنمية الصناعية، حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، والتي تحل محلها، ثم تكوين

فائض منها قابل للتصدير، اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي...، ليس لتوفير نفقات البحوث والاختراع، ولكن- أيضا- لإنتاجه بكميات كبيرة، وبتكلفة منخفضة، ومن ثم يتم بيعه بسعر منافس.

ويطلق على التقليد والمحاكاة مصطلح (الهندسة العكسية)، أي: يتم الحصول على منتج نهائي، تنتجه دولة متقدمة، ثم تفكيك أجزائه وعناصره، ومعرفة مما تصنع الأجزاء، ويتم إدخال بعض التعديلات على المنتج أو إنتاجه كما هو، مع تعديل مواصفاته الأدائية أو الشكلية...، وقد يكون ذلك في إطار اتفاق للحصول على أسرار الصناعة، أو في إطار جهود يتم خلالها دراسة تحليلية للمنتجات المطروحة في السوق كافة، من منتجات (سلعية، خدمية، فكرية)، وانتقاء الأفضل منها لتقليده، أو إنتاج مثيل له، ولا يقل عنه إلا في السعر كعنصر جذب جيد.

المفتاح الثاني- القدرة على التطوير:

عندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم جوانب المنتجات التي تم تقليدها كافة، يقومون بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير، وهو عادة ما يتصل بالآتي:

- تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها، والإشباع التي تحققها للمستهلكين.
- تطوير في المواد الخام المستخدمة؛ لتصبح أفضل وأرخص وأكثر جودة.
- تطوير في طرق تصنيع، أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاج.

ويقوم هذا المفتاح على دراسة واعية وشاملة لكل ما يحدث في أسواق العالم، ومعرفة التطورات التي تتم؛ سواء من جانب المنتجين الحاليين، أو المنتجين الجدد، وفي الوقت ذاته التفوق عليهم، سواء من حيث:

الشكل الخاص بالمنتجات المقدمة.

الأداء الخاص بالمنتجات المقدمة.

الألوان والأذواق الخاصة بالمنتجات المقدمة.

تحرص المنظمات حرصاً تاماً على أن يكون إنتاجها المقلد والمطور أفضل مما ينتجه المنافسون الأصليون، ومن ثم التفوق عليهم، وامتلاك مزايا تنافسية أفضل منهم.

المفتاح الثالث- القدرة على الابتكار:

وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية، خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع...، وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة، وعن أصحاب العقول النيرة، وأصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية، ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة، وفي الوقت نفسه إقامة مسابقات للمخترعين، وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقة.

- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

إن التفوق والامتياز والارتقاء قائم على الملكات والمواهب والعباقرة والباحثين الجادين، الذين يجب أن تفتح أمامهم الأبواب، وتقام لهم المسابقات؛ لتقدم اكتشافاتهم، واختراعاتهم، وأفكارهم، وبالشكل الذي ينعكس إيجابياً على تقديم الابتكارات المختلفة، التي تعمل على تحسين جودة الحياة.

وبعد هذا العرض، الذي جاء في إحدى أدبيات الموضوع، يمكن القول: إن بناء القدرة التنافسية يتم من خلال بناء الإنسان، أي: الموارد البشرية، أي: رأس المال البشري، أي: رأس المال المعرفي؛ لأن المنظمة التي قد تملك الكثير من مصادر القدرة التنافسية مثل: المال، أو التكنولوجيا، أو غيرها، لا يمكن لها الاستغناء عن مهارات الأفراد وقدراتهم الإبداعية في استثمار هذه الميزة التنافسية الاستثمار الأمثل؛ فمثلاً: منظمة ما تمتلك الأموال، ولكن ربما لا تستطيع توظيفها التوظيف التنافسي إذالم تتمتع بالفكر الإداري السليم لدى قيادتها الإدارية، الذي يمكنها من المفاضلة والاختيار الأمثل من بين البدائل المتاحة للآليات والطرق، التي من شأنها بناء القدرة التنافسية من خلال هذه الأموال، ما يقال في هذه الجزئية حول المنظمات، يمكن إسقاطه على اقتصاديات الدول أيضاً، فليبدأ - مثلاً - دولة نظمية، بمعنى أنها دولة تمتلك الأموال إلا أن اقتصادياتها - بشكل عام - لا تتمتع بقدرة تنافسية، حيث نجد ترتيبها في التصنيف العالمي للتنافسية متأخراً جداً، حسب ما جاء في التقرير العالمي للتنافسية

لسنة 2013، ويرى الباحث أن ذلك يرجع لأسباب عديدة، أهمها غياب الإدارة الرشيدة، الإدارة المدركة للعملية الإدارية على مستوى إدارة المنظمات، أو على مستوى إدارة شؤون الدولة، حيث قال أحد الباحثين في أدبيات الإدارة، موضحاً أهمية الإدارة والعقل الإداري: "إن الإدارة هي رأس الأمر، إذا صلحت صلح الأمر كله، وإذا فسدت فسد الأمر كله" (42).

- ويعزز هذا الرأي باحث آخر بقوله: "إن الأمر يحتاج إلى توافر قيادات إدارية متفوقة، لديها رؤية قائمة على التفوق، وعلى التميز في تقديم الأفضل، باستخدام التفكير الإبداعي الخلاق، ومن خلال الابتكار، ونظم المشاركة، والجماعية، والاعتمادية المتبادلة" (43).

- إن من ضمن مرتكزات بناء القدرة التنافسية للمنظمات ثلاثة مرتكزات، هي: مرتكز التحلي الذي يدور حول التخلص من السلوكيات السلبية، مثل: عدم الانضباط، وعدم الولاء، وعدم الاكتراث.

ومرتكز التحلي الذي تقوم فلسفته على البحث عن كل ما هو إيجابي، مثل: الجدية، والالتزام، والجودة، والولاء.

ومرتكز التحلي الذي يهتم بعمليات الإبداع والابتكار من أجل الوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون، واكتشافه، وتحديد وسائله، والاهتمام بالبحث عن أصحاب الملكات والمواهب والإنفاق عليهم، ورعايتهم؛ للوصول إلى الأفكار المتميزة والمبتكرة (44).

- وأخيراً يمكن القول في هذه الجزئية: إن هناك جملة من الإجراءات التنفيذية التي يجب أن تقوم بها جهات الاختصاص، سواء كانت على مستوى الدولة، أم على مستوى المنظمات؛ للإسهام بشكل مباشر وقوي في بناء القدرة التنافسية، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً- دور الدولة في دعم بناء القدرة التنافسية:

1. توفير البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية.

2. تطوير السياسات المالية والنقدية.

3. توفير نظام سياسي جيد ومستقر.

4. إيجاد نظام قضائي مستقل.

5. توفير المناخ الاستثماري الجيد للمستثمر المحلي والأجنبي.
6. التطوير المستمر للتشريعات ذات العلاقة بالاقتصاد والتنافسية.
7. دعم المنظمات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشاكلها الإنتاجية والتسويقية.
8. الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في التنافسية ونمو اقتصادياتها.
9. تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل (نشر المعلومات للجميع).
10. دعم مراكز البحث العلمي في معالجة معوقات الدخول للتنافسية.
11. إيجاد نظام إداري رشيد يعتمد على تبسيط الإجراءات.
12. الاهتمام بجودة مخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية.
13. إنشاء كليات متخصصة في علم التسويق لإعداد المتخصصين في العملية التسويقية.
14. نشر ثقافة التنافسية للارتقاء بالمنظمات والمجتمع والدولة اقتصادياً، واجتماعياً، وسياسياً.

#### ثانياً- دور المنظمات في دعم بناء القدرة التنافسية:

1. أن يكون للمنظمة رؤية تسعى إلى تحقيق التنافسية خلال فترة زمنية معينة.
2. إدراك القيادات الإدارية للمنظمات مفهوم التنافسية، وأهميتها، وطرق بنائها.
3. الدعم المعنوي والمادي لترجمة الأفكار الإبداعية والابتكارية إلى برامج تنفيذية.
4. الاختيار والتطبيق الجيد للإستراتيجية التسويقية المناسبة لإمكانيات وظروف المنظمة.
5. التحسين الدائم لظروف العمل المادية والمعنوية؛ لخلق روح الولاء والانتماء والمثابرة لدى العاملين.
6. استخدام تقنيات حديثة في العمليات الإنتاجية الصناعية والخدمية؛ لضمان الجودة، والسرعة، وخفض التكلفة.
7. الاهتمام ببحوث التسويق (بحوث المستهلك وبحوث السوق)، وخاصة المتعلقة بالمنافسين ومزاياهم التنافسية، وحصتهم السوقية؛ بهدف إعداد جهاز قوي للمعلومات التسويقية.
8. صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الفرعية لها، على أساس بناء قدرتها التنافسية من مدخل الاهتمام بالموارد البشرية؛ لضمان ميزة تنافسية طويلة الأجل.
9. تحسين جودة كل وظائف المنظمة، مع الاهتمام الكبير بوظيفتي: التسويق، والموارد البشرية، على أساس أنهما من أهم مرتكزات بناء التنافسية.

10. نشر ثقافة التنافسية بين العاملين من مدخل كونها مسؤولية الجميع، إضافة إلى أنها واجب وطني.

#### الاستنتاجات:

1. الميزة التنافسية طويلة الأجل هي تلك التي يكون مصدرها الموارد البشرية ذات الكفاءة، والفعالة، والقادرة على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية وترجمتها إلى برامج عمل حقيقية.
2. القدرة التنافسية غاية يتم تحقيقها من خلال امتلاك ميزة تنافسية، تنفرد بها المنظمة دون سواها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة (النشاط).
3. النظر إلى مدير التسويق ومدير الموارد البشرية كلاً منهما كشريك إستراتيجي في رسم سياسات وإستراتيجيات بناء القدرة التنافسية للمنظمة.
4. القدرة التنافسية تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة حقيقية إلى اقتصاديات الدولة، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة بجوانبها المختلفة؛ بهدف تحسين جودة الحياة.
5. التنافسية صارت اليوم صناعة بفعل العولمة، وثورة المعلومات والتكنولوجية، وتحرير الأسواق، وغيرها؛ لذلك لا مناص للمنظمات الناجحة، والدول التي تسعى إلى نمو في اقتصادياتها، من توفير متطلبات وعوامل نجاح هذه الصناعة.
6. بناء القدرة التنافسية مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمنظمات والدولة، بحيث يتعاونون جميعاً من أجل تحقيقها، والحفاظة عليها، والنظر إليها كواجب وطني.
7. التنافسية مجال حديث إضافة إلى ديناميكته، حيث الحوار فيه مازال مفتوحاً، وهناك حاجة ماسة لمزيد من البحوث التطبيقية في هذا المجال.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

يمكن للباحث تقديم عينة من العناوين التي قد تصلح للبحث الميداني مستقبلاً في حقل التنافسية، وهي على النحو الآتي:

1. التنافسية وأثرها في تحسين أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في ليبيا).
2. إدراك المدير الليبي للتنافسية وأثرها في كفاءة وفاعلية المنظمة (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الليبي).
3. المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية (دراسة تطبيقية على صناعة الألبان في ليبيا).

4. القدرة التنافسية للخدمات المصرفية وأثرها في رضا العملاء (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف في ليبيا).
5. الصورة الذهنية للمستهلك الليبي تجاه المنتجات المحلية والمستوردة وأثرها في السلوك الشرائي (دراسة تطبيقية مقارنة على صناعة الطلاء في ليبيا).

### قائمة الهوامش

- 1- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، ط9، (القاهرة: مكتبة الشقري، 1999) ص 190.
- 2- حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، ورقة عمل، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 6-8/11/2001، ص 145 من كتاب المؤتمر.
- 3- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 35.
- 4- المرجع السابق، ص 36.
- 5- صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة بدولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003 الدوحة قطر، ص 262 من كتاب المؤتمر.
- 6- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006)، ص 13.
- 7- فيليب كوتر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، (الرياض، مكتبة جرير، 2000)، ص 87.
- 8- حسن علي هامان، تقييم الأداء التسويقي وأثره في فاعلية المنظمة: مدخل حجم المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2002، ص 61.
- 9- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة الوراق، 1998)، ص 10.

- 10- أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، ورقة عمل، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 6-8/11/2001، ص 415 من كتاب المؤتمر.
- 11- حسن علي هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى الثاني للتسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة القطرية، الدوحة- قطر، 6-8 أكتوبر 2003، ص 157 من كتاب المؤتمر.
- 12- فيليب كوتلر، مرجع سابق، ص 87.
- 13- محسن أحمد الخضيري، مرجع السابق، ص 50.
- 14- Garvin k., Quality on the Line, Harvard Business Review, Sept. (1983), p.37 .
- 15- نصر احمد سعيد، الأيزو (ISO) ومتطلبات جودة السلعة، مجلة الاقتصاد والتجارة، اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار (سابقا)، طرابلس، ليبيا، السنة الأولى، العدد السابع، 2006، ص 12.
- 16- Dunkin Amy, Want to wake up Atired Old Product? Repackage it, Business week, (15) July, (1985), p.26 .
- 17- فيليب كوتلر، مرجع ساب، ص 63.
- 18- المرجع السابق.
- 19- المرجع السابق، ص 67.
- 20- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل إستراتيجية، (عمان، مركز طارق للخدمات الجامعية، 1998)، ص 28.
- 21- حسن علي هامان، معلومات بلد المنشأ وأثرها في تحديد نمط السلوك الشرائي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2008، ص 23.
- 22- Han and Terpstra, Country of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products, Journal of International Business Studies,(Summer), (1988),p.20.

23-Johanson, Douglas, and Nonaka, Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations : New Methodological Perspective, Journal of Marketing Research, (November), (1985),p.32.

24- Saunders J., Branding Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 11(6), (1993),p.23 .

25- Teas and Grape, Demystifying Brand Equity, Marketing Research : A Magazine of Management and Applications, 8(2), (1996),p.38

26-Roth and Romeo, Matching Product Category and Country Image Perception, A Framework for Managing Country of Origin Effects, Journal of International Business Studies, 23 (3rdQtr) , (1992),p.23 .

27-Martin and Eroglu, Measuring A Multe-Dimensional Construct: Country Image, Journal of Business Research, 28, (1993),p.26 .

28- محمد سعيد عبدالفتاح، التسويق، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 1996)، ص 654.

29- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998)، ص 179.

30- نعمة عباس خفاجي، محاضرة إستراتيجية السوق، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا 1999/10/10.

31- المرجع السابق.

32- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية 1998)، ص 16.

33- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط 2، (عمان: مركز طارق، 1999)، ص 141.

- 34- محمد فريد الصحن, مرجع سابق, ص78.
- 35- توفيق محمد عبدالمحسن, تقييم الأداء, (القاهرة: دار النهضة العربية, 1997), ص19.
- 36- صلاح الشنواني, الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية, (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة, 2000), ص408.
- 37- توفيق محمد عبدالمحسن, مرجع سابق, ص24.
- 38- أحمد ماهر, اقتصاديات الإدارة, (الإسكندرية: الدار الجامعية, بدون سنة النشر), ص15.
- 39- جون جاكسون وسيريل مورقان وجوزيف باوليلو, نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة, ترجمة خالد حسن زروق, (الرياض: معهد الإدارة العامة, 1988), ص54.
- 40- صلاح الشنواني, مرجع سابق, ص404.
- 41- محسن أحمد الخضيرى, مرجع سابق, ص156.
- 42- السعيد فرحات جمعة, الأداء المالى, (الرياض: دار المريخ, 2000), ص9.
- 43- محسن أحمد الخضيرى, مرجع سابق, ص37.
- 44- المرجع السابق, ص102.

## قائمة المراجع<sup>(\*)</sup>

أولاً: المراجع العربية:

- 1- طلعت أسعد عبدالحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، ط9، (القاهرة: مكتبة الشقري، 1999).
- 2- حسن علي همام، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، ورقة عمل، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 6-8/11/2001.
- 3- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004).
- 4- صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبنى وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، الملتقى العربي الثاني (التسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة بدولة قطر، 6-8 أكتوبر 2003، الدوحة قطر.
- 5- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006).
- 6- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، (الرياض، مكتبة جرير، 2000).
- 7- حسن علي همام، تقييم الأداء التسويقي وأثره في فاعلية المنظمة: مدخل حجم المبيعات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2002.
- 8- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: مؤسسة الوراق، 1998).
- 9- أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، ورقة عمل، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 6-8/11/2001.

<sup>(\*)</sup> تم ترتيب قائمة المراجع حسب تسلسل ورودها في البحث.

- 10- حسن علي هامان، المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي، الملتقى الثاني للتسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة القطرية، الدوحة- قطر، 6-8 أكتوبر 2003.
- 11- نصر محمد سعيد، الأيزو (ISO) ومتطلبات جودة السلعة، مجلة الاقتصاد والتجارة، اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار (سابقاً)، طرابلس، ليبيا، السنة الأولى، العدد السابع، 2006.
- 12- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل إستراتيجي، (عمان، مركز طارق للخدمات الجامعية، 1998).
- 13- حسن علي هامان، معلومات بلد المنشأ وأثرها في تحديد نمط السلوك الشرائي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2008.
- 14- محمد سعيد عبدالفتاح، التسويق، (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع الفنية، 1996).
- 15- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998).
- 16- نعمة عباس خفاجي، محاضرة إستراتيجية السوق، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 1999/10/10.
- 17- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، (الإسكندرية: الدار الجامعية 1998).
- 18- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، (عمان: مركز طارق، 1999).
- 19- توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1997).
- 20- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
- 21- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة النشر).
- 22- جون جاكسون وسيريل مورقان وجوزيف باوليلو، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988).
- 23- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي، (الرياض: دار المريخ، 2000).
- 24- تقرير التنافسية العالمي لسنة 2013 الصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي بتاريخ 2013/9/4.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1- Garvin k., Quality on the Line, Harvard Business Review, Sept. (1983).
  - 2- Dunkin Amy, Want to wake up Atired Old Product? Repackage it, Business week, (15) July, (1985).
- Han and Terpstra, Country of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products, Journal of International Business Studies,(Summer), (1988).
- Roth and Romeo, Matching Product Category and Country Image Perception, A Framework for Managing Country of Origin Effects, Journal of International Business Studies, 23 (3rdQtr) , (1992).
- Martin and Eroglu, Measuring A Multe-Dimensional Construct: Country Image, Journal of Business Research, 28, (1993).
- Johanson, Douglas, and Nonaka, Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations : New Methodological Perspective, Journal of Marketing Research, (November), (1985).
- Saunders J., Branding Financial Services, International Journal of Bank Marketing, 11(6), (1993).
- Teas and Grape, Demystifying Brad Equity, Marketing Research : A Magazine of Management and Applications, 8(2), (1996).