



التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي
Competitive advantage of the economic institution as a strategic alternative

ا. عربية سلوى¹ ، الدكتور زايد مراد²

¹ جامعة الجزائر 03

² جامعة الجزائر 03

تاريخ الاستلام : 2019/01/28 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/04/04 ؛ تاريخ القبول : 2019/05/29

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد التميز التنافسي كبديل استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة بل أصبحت تتم على المستوى الدولي خاصة في ظل العولمة، كما أن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في المجال التكنولوجي أدى إلى احتدام شدة المنافسة فأصبحت المؤسسات الناشطة في نفس القطاع تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والنمو في الأسواق هذا ما جعل موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق التميز التنافسي في تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية، لذلك كان لا بد على المؤسسة الاقتصادية أن تجد كل الوسائل والتقنيات وتسخرها من أجل تنمية وتطوير المزايا التنافسية الخاصة بها، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الأداة المناسبة لتحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة، حيث تم تناول المحاور التالية:

1. الأسس النظرية للميزة التنافسية؛

2. مصادر الميزة التنافسية؛

3. الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، التكاليف الكلية، التميز، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL : M 19, D29

Abstract: This study aims at identifying the extent of the adoption of competitive excellence as a strategic alternative to economic institutions, as economic activity is currently intensifying competition between institutions operating in one sector. This competition is no longer confined to the geographical space of one country, Especially in the context of globalization, and the great openness of the markets and the rapid development in the field of technology led to intensifying the intensity of competition, so that the institutions active in the same sector seeks to achieve excellence and excellence in order to survive and grow in the markets, which made the subject of competitive advantage The study concluded with the importance of achieving competitive excellence in achieving the sustainability of economic institutions. Therefore, the economic institution has to find all the means and techniques used in order to develop and develop its competitive advantages. Which is the appropriate tool to analyze and explain the phenomenon under study, where the following topics were addressed:

1. The theoretical foundations of competitive advantage;
2. Sources of competitive advantage;
3. The intellectual dimensions on which competitive advantage is based.

Key words: competitive advantage, total cost, excellence, economic enterprise.

Classification JEL: M 19, D29

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية مجموعة من التحديات التي أفرزتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة الرقمية والانفجار المعرفي ، حيث كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة فلم تعد هناك تلك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية والإقليمية وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

هذا ما جعل الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية يزداد ليس على مستوى المؤسسات فحسب بل أصبحت حاجة ملحة لدول بوصفها أداة لتحقيق النمو المستدام والرفاهية الاجتماعية. مما سبق أمكن صياغة إشكالية البحث التالية :

الإشكالية:

- هل تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة يمكن اعتباره كبديل استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية " ، وقد تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية التي تساهم في الإجابة على الإشكالية المطروحة وهي كالتالي::
 - 1. ما مفهوم الميزة التنافسية ؟ وما أهمية تحقيقها ؟ ما مصادرها ؟ فيما تتمثل أبعاد التميز التنافسي ؟
 - 2. ما أهم مصادر الميزة التنافسية ؟
 - 3. فيما تتمثل أهم الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية ؟
- الفرضيات:**

الفرضية الرئيسية: يؤدي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية إلى ضمان بقائها و استدامتها.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى معرفة دور التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق التميز للمنتج (سلعة أو خدمة).

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الأداة المناسبة لتحليل وتفسير الظاهرة محل الدراسة كما تم الاعتماد على جمع المعلومات من مختلف الراجع النظرية (الكتب ، الملتقيات ، المجلات)، ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية للبحث ، وللإجابة على إشكالية البحث فقد تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية :

1. الأسس النظرية للميزة التنافسية

2. مصادر الميزة التنافسية ؛

3. الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

1. الأسس النظرية للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها وكنتيجه لذلك تحرص المؤسسات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق و اكتساب و المحافظة على المزايا التنافسية لمدة أطول.

1.1 ماهية الميزة التنافسية

إن العنصر الاستراتيجي الذي يمنح لمنظمات الأعمال فرصا عظيمة لتحقيق التفوق على المنافسين هو الميزة التنافسية هذا المفهوم الذي اخذ يتنامى ليحتل المكانة الأولى في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، ونظرا للمحيط الحركي والمنافسة القوية التي تشهدها معظم قطاعات الأعمال فقد أصبح اكتساب مزايا تنافسية والمحافظة عليها أمرا بالغ الصعوبة (عظيمي ، 2010، ص 197).

1.1.1 مفهوم الميزة التنافسية

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيرها فمن خلال مراجعة الأدبيات الإدارية يظهر أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى (Chamberlain 1939) ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة وتوالت بعدها المفاهيم من منظري الإدارة الإستراتيجية أمثال (Porter 1980-1985) و (Fahey 1989) ، (Czepiel 1992) ، حيث أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهريه لتميز المؤسسة على منافسيها (عبد محمد احمد البدراني، 2017، ص 190).

وقد بدا مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في بداية الثمانينات ويعتبر "porter" أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه المسمى "الاستراتيجيات التنافسية" حيث يعرفها على أنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق فالأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج أو افراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى العميل وتعوض الفرق للأسعار (Nicole p , Hoffiman, 2010, p112)، مما يعطي قيمة مضافة للمستهلكين (GARY Hamel , 2007,p274)، و الميزة التنافسية هي سعي المنظمة لإيجاد قيمة مميزة و لأمد بعيد من خلال بناء استراتيجياتها لما تمتلكه من موارد يصعب على المنافسين الحاليين أو المحتملين من تقليدها ، أي أنها تمثل ناتج الاستراتيجيات المخططة والموجهة لمنظمات الأعمال (عبد الرحيم سعيد ،ص136).

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من آثار التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية و البشرية فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (المركسي وآخرون ، 2002، ص55).

كما وعرف "porter" الميزة التنافسية أيضا على أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (M.porter,1993,p48)

كما يعد أسلوب "porter" من أكثر الأساليب التي لاقت رواجاً كبيراً سواء في البحوث النظرية أو الميدانية وذلك لكونه يأخذ بعين الاعتبار كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ويربطها مع البيئة الخارجية "سلسلة القيمة" (الروسان ، 2007، ص 141)، كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدين هما:

البعد الأول: داخلي مبني على القدرات ذات الطابع المميز للشركة أو القطاع والتي يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية ؛

البعد الثاني: يتمحور على حقيقة انه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على احتواء الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة ، والقدرة على السيطرة لذلك ارتبط مصطلح الميزة بالتنافسية كإشارة لكون هذه الميزة ذات علاقة تضادية مع الأطراف الخارجية سواء المنافسون منهم أو مستهلكي السلعة أو الخدمة أو الموردين وغيرهم ، ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية (قيس و باني ، ص 89):

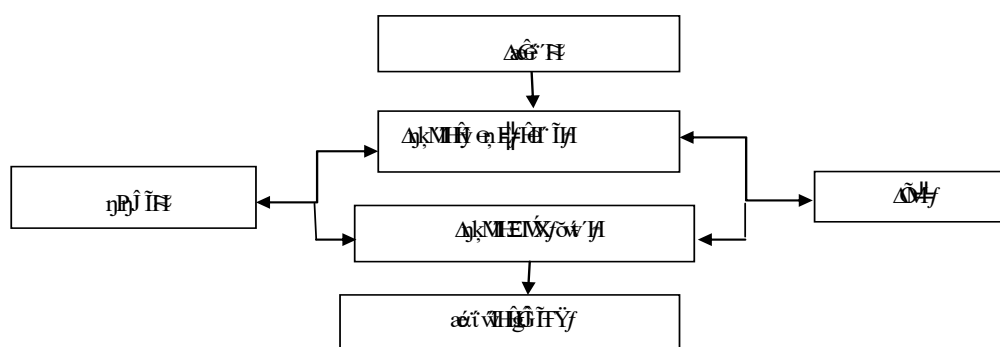
- الحاسمة: أن تعطي أسبقية التفوق على المنافسين ؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن ؛
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين ، ولكي نضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر ، فالحسم مقرون بالاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع عنها .

2.1.1 أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة: تساهم الميزة التنافسية في تحقيق ما يلي للمؤسسة: (القطب ، 2012 ، ص79)

- **كسب ولاء الزبون:** إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن ويزيد من ثقتهم بها و ولائهم لها ، وتعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائنهم فتفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن؛
- **تسهيل تلبية حاجات الزبون:** تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتوفر المؤسسة لخدمة زبائنهم من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم، وينمي لها القدرة على الإبداع و الابتكار في هذه المجالات مما يخدم حاجات ورغبات الزبائن وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد؛
- **رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن:** بل بزيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل لتلبيتها؛
- **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها والفعالية في استخدام مواردها؛
- **زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:** حيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة ؛
- **الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات:** تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها ، فاكتمالها يكسبها ولاء الزبون الذي يتعلق بها ويساهم بدوره في جلب زبائن جدد للمؤسسة ؛
- **تساهم في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانيات:** فالميزة التنافسية تتطلب تخصيص الموارد في الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة بقدرات عالية ، وهذا يجعلها أكثر رشد في استخدام تلك الموارد .

3.1.1 بناء المزايا التنافسية: تقوم الميزة التنافسية على أربعة ركائز رئيسية هي الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل أو بمعنى آخر تمثل هذه العوامل الأربعة أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو الخدمي وما يهمنها هنا هو كيف يمكن لكل عامل من هذه العوامل التأثير على القيمة المستحدثة وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهذا ما سيوضحه الشكل التالي (شارلز وجارث جونز ، ص 196 – 202):

الشكل رقم(01): تأثير الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض، ص 196

أ. **الكفاءة:** حيث كلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وإن أهم مكونات الكفاءة للكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف

والكفاءة ضرورية على كل المستويات فخلق قيمة مضافة للمؤسسة مرتبط بزوايا عدة من نشاط المؤسسة من برامج الإنتاج، قياس الأداء، نظام تكوين الموارد البشرية مروراً بأنظمة الحوافز والأجور ووصولاً إلى اتخاذ قرارات عملية وإستراتيجية (عبد اللطيف، 2009، ص 30). كما توضحه المعادلة التالية:

الكفاءة = المخرجات/المدخلات

ب. **الجودة:** تسمح الجودة للمؤسسة بفرض سعر مرتفع نظراً لارتفاع القيمة التي يولها العملاء للمنتجات ذات الجودة العالية فضلاً عن خفض تكاليف الإنتاج من خلال نقص الوحدات المعيبة وبذلك فإن تأثير الجودة على القيمة المستحدثة مضاعف؛

إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا يسمح للشركة بفرض أسعار عالية، ويؤدي إلى خفض التكلفة نتيجة زيادة الإنتاجية وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي: (J.P.Neuville, 1996, P 40.)

– المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، إضافة إلى الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛

– الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية؛

– الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

ج. **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية.

يمكن التحديث المتفوق للمؤسسة من فرض أسعار أعلى من منافسيها لأنها تملك سبق في طرح منتجات جديدة وكذلك يمكنها من خفض التكاليف من خلال ابتكار طرق إنتاج أكثر كفاءة؛

ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي

تقدمها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

د. **الاستجابة لحاجات العميل:** تسمح الاستجابة المتفوقة للعميل للمؤسسة بفرض أسعار أعلى نظير الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة منتجات المؤسسة لدى عملائها.

4.1.1 أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

1.4.1.1 أبعاد الميزة التنافسية: ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما (أبو بكر، 2008، ص 14-15)

– **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع أو الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة "IBM" التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات، إلا أنها فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي تسعون مليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات السابقة أن السعر يلعب دور كبير في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر اعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة للسعر ،حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات .

- **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلع أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانات التنظيمية فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا ، بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى ، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها ،والجدول الموالي رقم(01) يوضح أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين وحسب تعاقبها الزمني:

الجدول رقم(01) يوضح أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين وحسب تعاقبها الزمني :

اسم الباحث	أبعاد الميزة التنافسية
Evans,1993	تكلفة -نوعية - مرونة -تسليم -إبداع
Certo,1995	تكلفة -نوعية - مرونة -اعتمادية
Porter,1997	تكلفة -تميز -تركيز
Slack,1998	تصميم-نوعية -سهولة استعمال - مرونة -جمالية -الإبداع
Macmruan2000	تكلفة -تميز - مرونة -وقت -تكنولوجيا

المصدر:ثائر صبري محمود الغبان : ثلوث التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية مدخل اعتمادها كركائز لتحقيق تنافسية منتج الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بيئة الأعمال المعاصرة ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ،تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الواسط ،العدد 19، سنة 2015،دون ذكر الصفحة .

الزعيبي، 2005	تكلفة -الجودة- الإبداع- التحالفات-النمو
محسن والنجار، 2009	تكلفة -الجودة-الوقت -التميز
الطويل وسلطان، 2010	تكلفة -الجودة-المرونة -التسليم -التميز
الجوراني، 2011	تكلفة -الجودة -التسليم -حصص سوقية -تقديم خدمات ما بعد البيع

2.4.1.1. مؤشرات قياس الميزة التنافسية :

- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا لقياس تنافسية الصناعة الحالية للمؤسسة ،إن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها ، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها على البحث والتطوير أو الإيرادات التي تتحصل عليها ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية (وديع ، 2003،ص11):

$$\text{الربحية} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

كذلك يمكن استخدام نسب الربحية للدلالة على مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح ، وهي بالتالي تعكس القدرة على استخدام الأصول بكفاءة لتحقيق أرباح وبطبيعة الحال من الأفضل زيادة هذه النسبة ، وهناك العديد من النسب المستخدمة لقياس الربحية من خلال عدة معادلات رياضية أهمها نسبة الربحية وهي (مصيلحي شريف وآخرون ، 2013 ، ص338):

$$\text{نسبة الربحية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية ، فضلا عن ذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تنظم أرباحها . أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق غير انه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية وإذا كانت ربحية المنظمة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن ، فان القيمة الحالية تتعلق بالقيمة السوقية لها (الخفاجي وآخرون ، 2016 ، ص 57)؛

– **التكلفة المتوسطة للصنع:** تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع المنافسين وتحسب التكلفة المتوسطة للصنع من خلال العلاقة التالية:

$$Cm = ct/q$$

حيث:

$$CM = \text{التكلفة المتوسطة ؛}$$

$$CT = \text{التكلفة الإجمالية ؛}$$

$$Q = \text{الكمية المنتجة}$$

– **إنتاجية- نسبية- عوامل الإنتاج:** يعبر الفاعلية التي تحول المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات في المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل و إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية وتقاس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$Rtf = y / k . l$$

حيث:

$$= \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

$$Rtf$$

$$Y = \text{الإنتاج}$$

$$K = \text{رأس المال}$$

$$L = \text{العمل}$$

$$B, \alpha = \text{المرونة الإنتاجية}$$

– فق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية أنية لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق اكبر ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$PME = CAE / CAI$$

بحيث:

$PME =$ الحصة السوقية للمؤسسة ؛
 $CAE =$ يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية ؛
 $CAI =$ يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة .

2 . مصادر الميزة التنافسية

بناءً على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمدخل لأساليب تنافسية المؤسسة، هذه الأخيرة تستطيع التميز بعدة طرق كان تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع ، واجتمعت مختلف الأبحاث في مجالات الإدارة الإستراتيجية على أن الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من عناصر ملموسة وغير ملموسة وكل مؤسسة تعتمد على عنصر أو أكثر من هذه العناصر لتفوق على المنافسين وهي كما يلي:

1.2 التكلفة (coste)

يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في الصناعة نفسها ، حيث تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، أن الكلف الأقل هي الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (بعيطيش، 2016 ، ص 149)

ونظراً لانخفاض الكلف فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبني على انخفاض كلفها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى عن بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف ، كما يتطلب بعد التكلفة أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ، وملاحظات مستمرة على التكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح (السالم ، 2006 ، ص 146)

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة ما يسميه porter بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها والتي من ضمنها بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج اقتصاديات الحجم واثـر الخبرة والتعلم واستغلال الترابط بين الأنشطة وحتى العوامل المؤسسية التي من ضمنها الإجراءات الحكومية والنقابية ذات الأثر الكبير على التكاليف (بلالي ، 2008 ، ص 11) ، في حين يؤكد (Horngren et al) على أن المؤسسات يمكن أن تخفض التكلفة من خلال أمرين: (Horngren et al . 2000. P464)

- تحسين الجودة عن طريق تخفيض العيوب ونسب التلف ، وبالتالي تخفيض تكاليف الجودة التي تؤدي إلى تخفيض الكلف الكلية وزيادة الأرباح ؛
 - استخدام برامج إعادة الهندسة التي تؤدي إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم لعمليات المؤسسة من أجل إجراء تخفيض في التكاليف الكلية.
- في حين يرى " Lynch & Best " على أن المؤسسات التي تتبع الأساليب التالية من شأنها أن تخفض الكلف الكلية التي تتحملها وهي كالتالي:

(Lynch & Best .1997.P154):

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛
- التعامل بمواد أولية ذات تكلفة منخفضة ؛
- استخدام نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر؛
- اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض كلف النقل والمناولة ؛
- تخفيض كلف التحسينات المضافة إلى المنتج ؛
- الاهتمام بتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحني الخبرة والتعلم والتكامل العمودي ؛
- توفير القوى العاملة برواتب وأجور منخفضة .

2.2 الجودة

إن للجودة تأثيراً مهماً على قرار الزبون الشرائي لذا استوجب على المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية تقديم منتجات ذات جودة تحقق المنافع المتوقعة من قبل الزبون (عباس ، ص 07)، وينظر غنيم على أن جودة المنتجات والخدمات المختلفة تتوقف على الطريقة التي يتم من خلالها النظر إلى هذه الجودة إذ يمكن التمييز بين ثلاث جهات نظر أساسية يمكن توضيحها بإيجاز كما يلي (غنيم ، 2008 ، ص 385-386):

- **جودة التصميم (Design Quality)**: وتعني الجودة هنا بعض الخصائص الملموسة والغير ملموسة والتي يجب توافرها في تصميم السلعة أو الخدمة ؛

- **جودة الإنتاج (production Quality):** وتتحقق هذه الجودة من خلال العمليات الإنتاجية نفسها حيث تتضح نتيجة ظروف الإنتاج الفعلية وتعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات (**Conformance quality**)؛
- **جودة الأداء (Performance Quality):** تظهر هذه الجودة عند استخدام المستهلك النهائي للمنتج (سلعة أو خدمة) ويرتبط بشكل أساسي ومباشر بمدى قدرة المنتج على القيام بالوظيفة المتوقعة منه أو بمعنى آخر قدرة المنتج على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادلة ولمدة معينة (ويطلق على ذلك درجة الاعتمادية أو الجدارة) ، هذا فضلا عن درجة سهولة عمليتي الإصلاح والصيانة للسلعة إذا اقتضت الظروف ذلك.

3.2 المرونة

لقد أدرك عدد كبير من مدراء التصنيع أن تحقيق التكلفة المنخفضة والجودة العالية لم يعد كافيا لتحسين أو استدامة الوضع التنافسي للمؤسسة، ففي ظل وجود بيئة تنافسية سريعة التغير وتتصف بعدم التأكد العالي تزايد اهتمام المدراء بالمرونة كطريقة لتحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية حيث عرفها "Stevenson" على أنها القابلية للاستجابة للتغيرات ، ويشير هنا إلى أن التغيرات ربما تتعلق بالتبديل في تصميم سمات المنتج أو الخدمة أو التغير الذي يحصل في طلبات الزبائن أو في مزيج المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة، وأكد على أن المرونة العالية يمكن أن تكون ميزة تنافسية في البيئة القابلة للتغيير ، والتميز على أساس المرونة يتحقق على مستويين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما (بعيطيش، 2016، ص151):

- **مرونة الحجم:** ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته ؛
- **مرونة مزيج المنتجات:** يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقنيات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.
- كما تسمح المرونة بالتسليم في الأوقات المناسبة لأنها تضمن إجراء تغييرات سريعة في المنتجات ويمكن من خلالها كذلك تخفيض التكاليف المتغيرة ، وبذلك تتخفف التكاليف التشغيلية ، كما أن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية نتيجة لاستخدام المرونة عن طريق : (Vonderembse & white, 1996, p 36)
- التنوع الواسع في المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة ؛
- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إجراء التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن ؛
- تخفيض تكاليف التحويل بين المنتجات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل؛
- متابعة التغييرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف وخاصة تكاليف إعادة تصميم المعدات وتسهيلات الإنتاج .

4.2 التسليم:

أي السرعة في الإنتاج والشحن والنقل والتصميم بما يحقق التفوق على المنافسين ويقصد بالسرعة هو الفرق بين إصدار أمر الطلب ووصول البضاعة ، أي تحقيق السرعة في التسليم يساهم في زيادة رضا الزبون ، ويقلل التخزين الذي بدوره ينعكس على التكلفة (عباس، 2005، ص54)، إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت يعد من ضروريات بناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق والتي تتطلب سرعة الاستجابة ، مما يؤكد إمكانية المؤسسة على توفير حجم الإنتاج المطلوب في المكان والزمان المحددين (عباس، ص 8)، ويتضمن التنافس على أساس الوقت ثلاث أساليب أو جوانب هي (النجار و يافر ، 2004، ص58) :

- السرعة في التسليم ؛
- التسليم بالوقت المتفق عليه ؛
- السرعة في التطوير .

إذ كلما كان الوقت المنجز لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصير كلما كان للمؤسسة خاصية قيادية تتفوق بها على المنافسين ، ويعتبر الوقت عنصرا ذا قيمة كبيرة لذا تسعى المؤسسات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية

5.2 الإبداع :

يعد الإبداع التفرد والتميز في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وسرعة التطوير الجديد ، فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات الجديدة (عودة، 2014 ، ص264)

إذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير ايجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المؤسسة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي ، فالابتكار هو التغيير الجوهرى والإتيان بشيء جديد مبتكر ويعرف على أنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله كما يعرف على أنه نقل أو تحويل المعرفة الحالية إلى أفكار جديدة وتطبيقها على شكل منتج جديد يضيف قيمة للزبون (بعيطيش، 2016 ، ص153)

والإبداع يتجاوز مسألة التعامل مع الإبداع كضرورة لنمو المواهب والابتكارات إلى صنع البيئة الإبداعية واستخدام مقومات الإبداع المؤسسي لأجل تغيير الكثير من النتائج على مستوى الأداء (باشيوة ، 2015، ص 135)، وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص ما يلي (كريم ، 2012، ص 223):

- الإبداع سلوك منظمي؛
- هو عملية تبني واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق ؛

- يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المتعددة ؛
 - منح المؤسسة الأفكار المتميزة لمواجهة المنافسين
- وهناك أنواع رئيسية من الإبداع على مستوى المؤسسة هم: (باشبوة ، 2015، ص 137-138) :
- أ. **الإبداع الإداري** : هو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية ؛
 - ب. **الإبداع الفني** : هو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات؛
 - ت. **الإبداع الخاص بالإجراءات** : وهي علاقة الأفراد فيما بينهم لتنفيذ العمليات ضمن إجراءات متسلسلة من أجل إنتاج المنتجات (عباس ، 2004، ص 135 .) ، ويعتمد الإبداع على ثلاث مكونات أساسية هي:
 - أ. **الخبرة** : مهمة جدا للإبداع فهي تقدم الحلول والقدرة على مواجهة المشاكل ؛
 - ب. **التفكير التخيلي**: وهو يعكس وجهة نظر تقليدية للإبداع وهو يوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمتخلفة ، ويساعد في الحصول على نماذج حديثة وربطها؛
 - ج. **الدوافع الحقيقية** : حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتماماتهم وتأثيرهم لحل المشاكل المعروضة عليهم ، أكثر من الحاجة لمواجهة الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.
- إن الابتكار والإبداع يأتيان من طريقة المؤسسة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير أو بالاستفادة من التغيير ، وإن الابتكار المنظم الذي يستفيد من التغيير هو الأعظم فعالية.
- كما اكتشفت المؤسسات أن تحقيق موقع تنافسي يتطلب مهارات وموارد وخبرات تكنولوجية مشتركة ، كما اعتبرت التحالفات والشرائط ضرورة ملحة في عصرنا الحالي وذلك للوقوف ضد المنافسين ولبناء وجود عالمي قوي أو لتحقيق وضع متميز في صناعات المستقبل (العمرى و السامرائي ، 2008 ، ص 54) ، كما توجد مجموعة من المصادر الأخرى الضمنية للميزة التنافسية أهمها يكمن في حوكمة المؤسسات الاقتصادية ، تمكين الأفراد العاملين ، المسؤولية البيئية و الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية .. الخ.

3. الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

إن الرؤى و الأبعاد الفكرية التي تبلورت ولا تزال لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الإستراتيجية وإدارتها والعوامل والمؤشرات المؤثرة والمتأثرة بها ، ومن خلال استقراء ومراجعة العديد من هذه الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الإستراتيجية فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها أبعاداً فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية ألا وهي (القطب ، 2012 ، ص 82):

1.3 التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

2.3 سلسلة القيمة value chaine

3.3 نظرية هيكل الصناعة Industry structure view

4.3 النظرية المستندة للموارد Resource based view

1.3 التحليل الاستراتيجي Strategic analysis

تطلق اغلب الكتابات والدراسات الإستراتيجية مصطلح (swot) على التحليل الاستراتيجي اختصاراً لنتائج هذا التحليل المتمثلة في نقاط القوة "Strengths" ونقاط الضعف "Weaknessess" والفرص "Opportunities" والتهديدات "Threats"

يعد التحليل (swot) من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي ويأتي هذا التحليل دائماً بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية (القدرات) فما يقام من تشخيص البيئة وتشخيص القدرات إلا لتمكين التحليل (Swot) الذي تبني عليها المؤسسة كل تفكيرها (حيرش، 2013 ، ص 63).

ويعني التحليل الاستراتيجي بصورة أساسية تطوير فهم شامل ودقيق للوضع الاستراتيجي للشركة ، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماهي التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ، وكيف تؤثر هذه التغييرات على أنشطة التركيز ؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في موارد المؤسسة على ضوء التغييرات في البيئة الخارجية ؟
- ما هو تأثير قيم وأهداف الأفراد ومجموعات المصالح داخل وخارج المؤسسة على استراتيجياتها ؟
- ما هي الفرص والتهديدات التي يفرضها عليها المحيط ؟
- ما هو هيكل و ديناميكية القوى التنافسية ؟
- كيفية تميز كفاءات وموارد المؤسسة في الآلات التقنية والمالية والتجارية والبشرية ؟
- هل الهياكل وأنظمة التسيير متناسبة ؟
- هل الثقافات وسلوك أفراد المؤسسة متوافقة مع أهدافها ،نشاطها ومحيطها ؟

وعليه فإن عنصر التحليل يهدف إلى تكوين فكرة واضحة لإدارة المؤسسة على العوامل ذات التأثير الرئيسي على أداؤها الحالي والمستقبلي ونوع الاستراتيجيات المطلوبة للاستجابة الفعالة للتغيرات في الظروف المحيطة بها ويحتوي التحليل الاستراتيجي على أربعة عناصر فرعية كما يلي (سالم، 2009، ص 18):

1.1.3 التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية :

يشمل التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية على تحليل كافة الأنظمة الثانوية التي تنجز لغرض تحقيق أهدافها واستراتيجياتها إذ يتم عن طريق تحليل الوظائف المالية والمحاسبية ومعرفة هل أن المؤسسة هي أقوى حالياً من منافسيها أم لا؟ وهل يمكنها الاستقرار لمدة أطول أو التنافس بشكل أفضل، كما يشمل التحليل لوظائف التسويق وبالشكل الذي يمكن من معرفة إمكانية المنظم على تقديم السلع والخدمات المرغوبة من قبل الزبائن، تحديد الأسعار التي يرغب الزبائن بدفعها، تحديد وسائل الاتصال فضلاً عن تحليل العمليات الإنتاجية وبالشكل الذي يفيد في تحديد مزايا وعيوب العمليات الإنتاجية، وفعالية أنظمة الرقابة، ومدى كفاءة الأدوات المستعملة في عملية التخطيط والسيطرة الإنتاجية (غالب ياسين، 1998، ص 78-79)

2.1.3 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة، إن تحليل البيئة الخارجية ليست عملية سهلة بل تحتاج إلى خبرات وتراكم معرفي وإمكانات، كما أن المؤسسات الكبيرة لديها منهجياتها الخاصة وطرقها وأساليبها للتعامل مع مفردات ومتغيرات البيئة الخارجية (الغالب و إدريس، 2007، ص 254-279).

3.1.3 نظام القيم :

قيم الأفراد ومجموعات المصالح داخل وخارج المؤسسة تؤثر على إستراتيجية المؤسسة حيث أنه من ناحية عملية فإن عوامل التأثير في البيئتين الداخلية والخارجية يتم تفسيرها وفهمها بواسطة أفراد يحكم تفكيرهم نظام القيم الخاص بهم، كما أن نظام القيم يحدد ما يتوقعه الأفراد من الشركة وأنشطتها لذا فإنه يؤثر على اختيار الإستراتيجية بحيث تكون ملائمة مع هذه التوقعات، فعلى سبيل المثال يمكن أن تواجه مؤسستان تعملان في نفس المجال و ذات نفس الظروف البيئية، ولكن تستجيب كل مؤسسة بطريقة مختلفة بحسب اختلاف نظم القيم لدى متخذي القرار في أي من الشركتين كما توجد مجموعات مصالح أخرى خارج المؤسسة كالعملاء والموردين والمساهمين والذين يكون لديهم درجة من التأثير تعتمد على قوة أي منهم ومدى اعتماد المؤسسة عليهم في تنفيذ إستراتيجيتها (سالم، 2009، ص 19-20).

4.1.3 توقعات وأهداف مجموعات المصالح :

هذه الأهداف والتوقعات تعتبر على قدر كبير من الأهمية لتحديد الإستراتيجية التي تناسب ظروف المؤسسة، هذه الأهداف عادة ما تكون مربوطة بصورة مباشرة بنظم القيم التي تؤمن بها هذه المجموعات، فالمدبر الذي يعطي نظام قيمهم أولوية للتقدم الوظيفي والترقية كهدف رئيسي لهم يركزون على الاستراتيجيات التي تحقق معدلات نمو عالية للمؤسسة، وتلك التي تؤدي إلى توسيع أنشطة المؤسسة بحيث ينتج المزيد من الفرص للتقدم في الهيكل الإداري (السالم، 2009، ص 19-20) و تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً نظراً لما تقدمه من فوائد للمنظمة والتي يمكن إجمالها فيما يلي (العطاس، 2017، ص 213):

- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها؛
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن معالجتها ونقاط ضعف يجب معالجتها ؛
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها ؛
- تحديد ما يسمى بالقدرات المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الأهداف ؛
- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة استغلالها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها.

وبعد الوقوف على أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات وللوقوف على مدى قوة المؤسسة بعد رصد أوجه القوة والضعف يعتمد إلى المعادلة التالية (هيبية و السيد، 2016، ص 129):

قوة المؤسسة بعد التحليل البيئي: أوجه القوة * 100 / أوجه القوة + أوجه الضعف

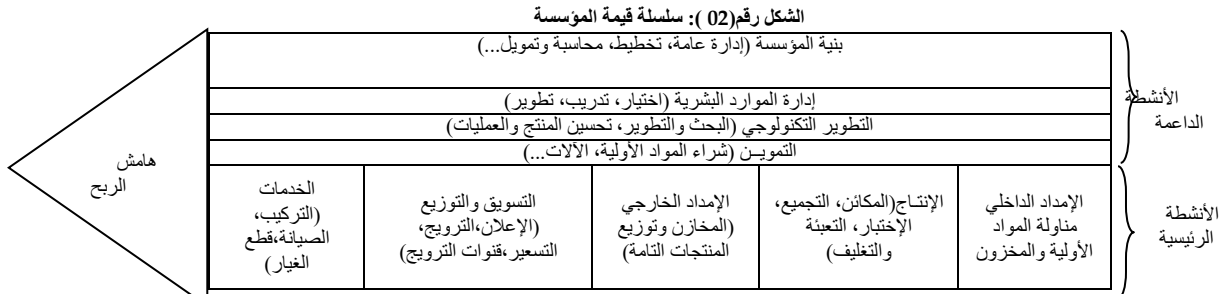
لكن المعادلة السابقة غير دقيقة لأنه قد يكون للمؤسسة وجه قوة يعادل كثير من أوجه الضعف والعكس، لذا كان الاعتماد على الأوزان النسبية والنقاط المرجحة معيار حاكم ومنضبط إلى حد بعيد .

2.3 سلسلة القيمة value chaine

يعد تحليل سلسلة قيمة المؤسسة واحدة من أهم الأساليب الفعالة التي تستخدم لغرض تحديد نقاط قوة المؤسسة وبالشكل الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، إذ ينظر للمؤسسة بموجب هذا التحليل على أنها مكونة من سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بخلق قيمة المنتج وعبر جميع مراحلها الممتدة من تهيئة المواد ولغاية التسليم الكامل للمنتج وتقديم الخدمات (Hilton,Roland ,w,1990 ,p18.

تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاطات المؤسسة إلى قسمين نشاطات الدعم والنشاطات الرئيسية ، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بنشاطات الدعم التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة الأنشطة الرئيسية وتبين سلسلة القيمة كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة، كما تبين مدى تكامل وتماسك النشاطات التنافسية لمنافسيها وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم (حيرش ، 2013، ص 62-63).

إن تحليل أنشطة سلسلة قيمة المؤسسة يحقق مجموعة من الفوائد منها تخفيض الكلفة وذلك من خلال فرز الأنشطة المضيفة للقيمة ودعمها وحذف الأنشطة الغير مضييفة أو تفعيلها إن أمكن ذلك ، كما يساهم في استخدام الأنشطة للتميز في المنتجات و الخدمات المقدمة من خلال مقارنة سلسلة أنشطة القيمة الخاصة بالمنظمة مع سلسلة أنشطة المنافسين، كما يعد تحليلا واسعا يربط جانب العرض بالطلب ، كما انه يساهم في إرشاد الإدارة نحو الكيفية التي يمكن بها توجيه الموارد المتاحة لها لخلق وزيادة القيمة (احمد عبيد و عيدان حليل ، 2007، ص 245 .) والشكل رقم (03) يوضح سلسلة قيمة المؤسسة



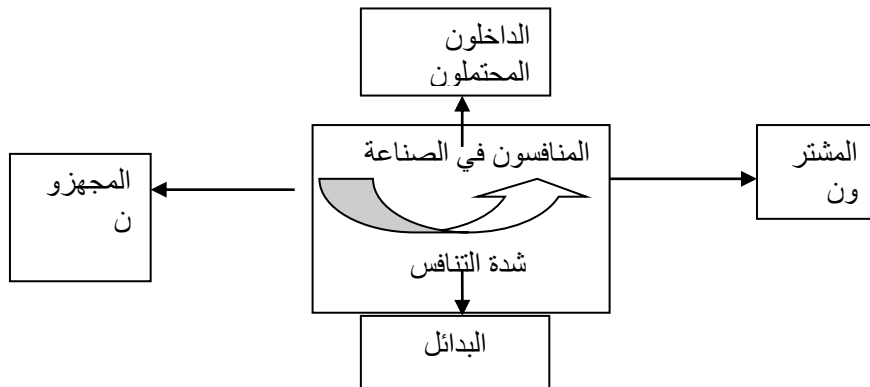
Source : M.Porter: *l'avantage concurrentiel*,dumod edition,Paris,1999, P-P 57 – 59

3.3 نظرية هيكل الصناعة

إن نظرية هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة قد انطلقت على يد **Porter** و تقوم هذه النظرية على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلون الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.

يتمثل الهدف الأساسي من تحليل بيئة الصناعة في تحديد درجة جاذبيته للمنتجين الحاليين والمتوقعين ويقصد بجاذبية الصناعة إمكانية تحقيق ربح في الصناعة مقاسا بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها ، ويمثل هذا المفهوم احد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج (Singh & Dyer,H, 1998 , p 660-679) ، كما يوضحه الشكل رقم (03) العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة حسب Porter.

الشكل رقم (03) : العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة حسب Porter



Source : Smit

وضمن تحليل هيكل الصناعة فان الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها porter وهي: (القطب ، 2012 ، ص 100):

- تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة وبازدياد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول؛
 - إقرار الإستراتيجية التنافسية إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية سواء كان من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تكتسب خلالها الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق اقل التكاليف الإجمالية، أو من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج تكون ذات قيمة في نظر الزبون ؛
 - تطبيق الإستراتيجية التنافسية على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه .
- واهتم "porter" بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة " Sustainable Competitive Advantage " وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي ، وقد اشتغل باحثين آخرين في البحث عن كيفية ما لامتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية إستراتيجية مثلما اشتغل آخرون في اختبار نموذج porter وتحديد درجة مصداقية الاستراتيجيات التي كشف عنها.

4.3 مدخل الموارد

مع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية core competence والمنافسة على القدرات competing on capabilities ومدخل الموارد Resource approach وغيرها التي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد (سعد غالب ، 2010 ، ص 31).

إن جوهر النظرية المستندة على الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمؤسسة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المؤسسات ضمن هيكل الصناعة ،إن فهم هيكل الصناعة يعد أمراً ضروريا ولكن على المنظمة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه (lynch,Richard,2000, p279)

أن النظرة المستندة إلى الموارد تنظر إلى المؤسسات على أنها عبارة عن مزيج من مختلف القدرات والموجودات المادية والغير مادية ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسستان لأنه لا توجد مؤسستان لهما نفس الخبرة، الموجودات، المهارات أو الثقافة التنظيمية ، وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية (Collis ,D , 1995, p 119),نشير إلى أن موارد المؤسسة قد تشمل الموارد المادية والمالية بالإضافة إلى الموارد البشرية إذا كان امتلاك إستراتيجية جديدة يدعم الميزة التنافسية في المؤسسة فانه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة دائمة ومستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات (Porter ,M,1985, p185)

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ومن ثم فان الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها استغلالا امثلا يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة تعتمد على الموارد والكفاءات والشكل المولي يوضح العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية (بوعالية، 2014، ص195).

الشكل رقم 4 : يوضح العلاقة بين امتلاك الموارد والكفاءات المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية

التي تحقق امتلاك المؤسسة تؤثر على توفر التي تطبق احد

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	عناصر الإستراتيجية النجاح	موارد متميزة
	- قيادة التكلفة - التمايز - التركيز	- الجودة - الكفاءة - الإبداع - الاستجابة للعملاء	- مالية - بشرية - تكنولوجية

المصدر: حسان بوعالية . "فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية المسيلة"- ، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر . سنة 2013 -

كما 2014، ص195
وهي: (lynch, richard ,2000 ;p281)

- **الموارد المقتناة مسبقا:** تمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها مثل سمعتها بالسوق؛
 - **القوة النسبية للتنافس:** تعني قوة المنافسين والمتمثلة بقدرتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم؛
 - **القدرات المبدعة للمؤسسة:** وتمثل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تحقيقها؛
 - **صعوبة الإحلال والاستعاضة:** أي أن منتجات المؤسسة يصعب إحلال شيء بديل عنها؛
 - **التوزيع والتخصيص الملائم:** توزيع أرباح ناتجة عن الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق كافة؛
 - **قوة الاستمرارية:** يعني استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة؛
 - **صعوبة التقليد:** وتشير إلى أن استمرارية الموارد التي تحقق ديمومة الميزة التنافسية وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.
- ويعد المفهومين الأولين (التحليل الاستراتيجي، سلسلة القيمة) من المفاهيم والأساليب التي تدعم بصورة مباشرة مفهوم الميزة التنافسية، فيما يمكن اعتبار نظرية الموارد ونظرية هيكل الصناعة الأساس الذي وجدت من خلاله مفهوم الميزة التنافسية. (القطب، 2012، ص 83)
- خلاصة**
- تلعب الميزة التنافسية دور كبير في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية، لذلك كان لا بد عليها أن تجد كل الوسائل والتقنيات وتسخرها من أجل تنمية وتطوير المزايا التنافسية الخاصة بها.
- المراجع:**
- الكتب:**
1. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي -الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية
 2. القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان
 3. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض.
 4. أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية
 5. مصيلحي شريف وآخرون، علي. (2013). الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها -الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، التفويض واللامركزية - دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية
 6. السالم، مؤيد سعيد. (2006). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان
 7. غنيم، أحمد محمد: إدارة الإنتاج والعمليات. ط1. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. جامعة المنصورة. مصر
 8. باشيوة، لحسن عبد الله. (2015). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. ط1. الوراق للنشر والتوزيع. عمان
 9. عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز-حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. - دار وائل للنشر.
 10. النجار، صبيح مجيد وياقر، عبد الكريم محسن، (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان
 11. العمري، غسان عيسى و السامرائي، سلوى أمين. (2008). نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر. ط1. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع. عمان
 12. حيرش، عيسى. (2013). الإدارة الاستراتيجية. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
 13. سالم، محمد علي، (2009). الإدارة الاستراتيجية، ط1. دار البداية للنشر والتوزيع. عمان.
 14. غالب ياسين، سعد. (1998). الإدارة الاستراتيجية. ط1. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
 15. الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
 16. سعد غالب، ياسين. (2010)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المجلات:

1. عظيمي، دلال، (2010) "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي". مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس بسطيف. الجزائر. العدد 10. ص 197
2. عبد محمد احمد البدراني إيمان. (2017). " إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي -بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل ". مجلة الإدارة والاقتصاد. المعهد التقني بالموصل. العدد 110 ص 190

3. عبد الرحيم سعيد ، سناء . " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال -دراسة فكرية تحليلية- " كلية الإدارة والاقتصاد .جامعة بغداد .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد 19. العدد 73 ص.126
 4. الروسان ، محمود علي. (2007) . " العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني " .مجلة الإدارة والاقتصاد .العدد 63. عمان .ص.141.
 5. قيس عبد الهادي صالح ، باني ،ياسمين محمد: "دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم ابعاد الميزة التنافسية -دراسة تحليلية - " . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية . العدد 29 . الكوفة . بغداد . ص29
 6. عبد اللطيف، مصطفى. (2009) . " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية " . مجلة الواحات للبحوث والدراسات.العدد السابع . ص30.
 7. الخفاجي، نعمة عباس وآخرون. (2016). " اثر جودة التصميم المعماري في بناء التنافسية لشركات المقاولات في وزارة الإسكان والتعمير العراقية " .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد . العدد 97. ص57
 8. عدنان، وديع محمد. (2003). "القدرة التنافسية وقياسها" . دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطاب العربية .العدد 24.ص 12-11.
 9. عباس ، زكي محمد . (2005) . "دور تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية" - . مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية . كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. المجلد 7 . العدد4
 10. عرمان عباس، طارق . (2008) . إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركة واسط العاملة للصناعات النسيجية. ص.07.
 11. عودة ، بلال كامل. (2014) . " دور الرأسمال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد " -مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد6. العدد 11. كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الانبار .ص.264.
 12. كريم ، احمد حميد . (2012). " تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية - بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية " - مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد91.ص223.
 13. العطاس، وليك احمد صالح . (2017). " التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية " ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 22، جامعة محمد خيضر ببسكرة .ص213.
 14. هيبية، زكريا محمد و السيد محمود علي احمد . (2016) . " التحليل البيئي باستخدام تحليل سوات في التعليم -مفهومه واليات تطبيقه - " مجلة العلوم التربوية . العدد 4 . ص.129
 15. احمد عبيد ، انتصار و عيدان خليل ، جليلة . (2007). " اثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية " ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد 13. العدد 47. جامعة بغداد . كلية الإدارة والاقتصاد.ص245
- الأطروحات :**
1. بعبطيش، شعبان. (2015- 2016) . " اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية " . أطروحة دكتورا. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة المسيلة . الجزائر .
 2. بلالي، احمد . (2008) . الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية -حالة مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر -خلال الفترة 2000-2006 . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . جامعة الجزائر . الجزائر
 3. بوبعاية ، حسان . (2013 - 2014). "فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لولاية المسيلة"- ، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر .
- المراجع باللغة الأجنبية :**

1. M.porter (1993) . l'avantage concurrentiel des nation ,edition, paris, مارس .,
2. Nicole p, Hoffiman,(2010) , An escamination of the sustainable 1990 Competitive Advantage Concept : past, présent and future , new york .,
3. GARY Hamel ck prohaled (2007), computing for the future ,USA Harvard business school press,.
4. J.P.Neuville,(1996) , la qualité en question, Revue française de gestion, Lavoisier, Paris.
5. Horngren . charles , foster Gory & dater , srikant (2000), cost Accounting : A Managerial Emphasis ,prentice -Hall ,Inc, USA .
6. Best Roger , (1997) , Market -Based Management ;strategies for growing customer value and profitability ,prentice -Hill ,Inc ,USA ..
7. Vonderombse ,M (1996); white,g,operation management ;A Applied concepts ; méthode and strategies ,3rd ed ,west publishing co,.
8. Hilton,Roland ,w,(1990) , management ,accounting , 2th ,ed ,Irwinmc,Graw ,Hill co , ,

9. Dyer,H, &Singh , H, (1998),THE RELATIONAL Views ; **coperative Strategy and Sourcesof Inter organizational competitive Advantage Academyof management** Reviews,vol ,23 , NO4 , ,
10. lynch , richard, (2000), **corporate strategy** , prentice Hall ,2rded, ,
11. Collis ,D ,Montgomery ,C , (1995) ,**Competing On Resources ;strategy In The 1995s** , Harvard Business Review
12. Porter ,M ,(1985), **competitiveAdvantage** ,free press,inc ,USA, ,