

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين

- عصام هوارية

- عواق سهيلة

تحت عنوان:

### آليات تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي -	أ.د. دحوكريم
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر-أ-	أ.د. عمران بن عيسى
مناقشا	أستاذة مساعدة-ب-	د. بهلول خيرة

السنة الجامعية: 2024 / 2023

# شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد مصطفى الأمين ونحمد الله حمدا جزيلا الذي وفقنا في مشوار دراستنا .

نتقدم بشكرنا الخاص إلى أستاذنا المحترم عمران بن عيسى الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتحفيزاته التي تبث ثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل ، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث .

وأتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لانجاز هذا العمل .



## إهداء

لكل بداية نهاية ولكل رحلة طريق، حمد الله على ما سلكناه وما عشناه

وما مررنا به، هي رحلة تعليمية بدايتها ابتدائية ونهايتها جامعية.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي التي ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح ثم إلى من مهد لي طريق العلم وكان الداعم الأول لي لتحقيق طموحاتي بالحب والحنان إلى من لا ينساني بالدعاء في ليله ونهاره إلا من لا أجد كلمات تعبر عن قيمته إلى والدي الغالي حفظه الله ورعاه،

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ يدي

اليمنى في هذه الرحلة إلى من ابصرت بها طريق حياتي إلى قلب حنون من كانت دعوتها تحيطني أُمي حبيبة.

إلى من ساعدوني ولمن وجدتهم دائماً معي لمن قيل عليهم "سنشد عضدك بأخيك "

أخوتي وأخواتي . إلى أختي وسندي ثاني بعد أُمي " زوجت أخي " .

إلى رفيقات دربي وصديقات عمري إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة.

إلى كل من ذكرهم القلب ولم يذكرهم القلم.

عواق سهيلة





## إهداء

قال تعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (11). سورة المجادلة الآية 11

قبل كل شيء أحمد الله تعالى في كل وقت وحين وعلى كل دقيقة وهبني إياها في طلب علم  
أنتفع به كان لي نورا يضيء طريق دربي والحمد لله الذي وفقني وأمدنا بعونه لإنجاز هذا العمل  
المتواضع

أهدي هذا العمل إلى سندي في الحياة الذي أحمل اسمه بكل افتخار والذي دعمني في كل الأوقات  
أبي الغالي حفظه الله.

وإلى حبيبة قلبي ونور عيني التي كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي

أمي الحنونة حفظها الله

إلى أخوتي وأخواتي لكم مني كل شكر وتقدير وتحية السلام على تحفيزكم ودعمكم الدائم لي .

إلى كل صديقاتي ورفيقات دربي

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي ، المتوسط حتى الثانوي والجامعي .

إلى كل شخص كان عون لي دون استثناء من قرب أو من بعيد.

عصام هوارية



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان	الصفحة
01-01	نطاق التنافس	16

## قائمة الاشكال

رقم	عنوان	صفحة
02-01	مضامين سلسلة القيمة استراتيجيات قيادة التكلفة	24
02-02	قوة التنافسية الخمس	28
02-03	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	40

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و إهداء
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية</b>	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
06	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وعوامل نشأتها
10	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية
12	المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية
12	المبحث الثاني: الميزة التنافسية (مراحل تحقيقها وأنواعها )
12	المطلب الأول: مراحل تحقيق الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: مدخل مواد الأساس لبناء الميزة التنافسية
15	المطلب الثالث: أنواع الأساسية للميزة التنافسية
18	المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها
18	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
20	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: قياس الميزة التنافسية واستراتيجياتها
25	المطلب الأول: مجالات صناعة الميزة التنافسية

27	المطلب الثاني : استراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافسية.
35	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
37	المبحث الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
39	المطلب الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: مقاربات الميزة التنافسية
42	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الميزة التنافسية وكيفية حفاظ عليها
42	المطلب الأول: عوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: عقبات التي تواجه المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية
46	المطلب الثالث: عوامل استمرار وديمومة الميزة التنافسية
49	خلاصة الفصل
48	خاتمة عامة
54	قائمة مصادر والمراجع

# مقدمة



لقد برزت درجة اهتمام الباحثين بدراسة المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة ، حيث تجلى اهتمامهم بمختلف الأنشطة التي تمارسها وكذا الوظائف التي تنشط فيها سواء الإنتاجية منها ، التموينية ، التسويقية و كذلك المالية ، باعتبار هذه الأخيرة الوظيفة التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تحديد وضعيتها المالية .

ولعل أهم ما تصبو إليه المؤسسة الاقتصادية هو السعي وراء تعظيم قيمتها والتي هي مرهونة بقدرتها على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمة أو ما يسمى بالميزة التنافسية ، فموضوع الميزة التنافسية من بين المواضيع التي باتت تشغل اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة ، إذ أن المسيرين أصبحوا يقضون معظم وقتهم في التفكير بعيد المدى في هذا الموضوع " الميزة التنافسية " لما له من دور كبير في تحديد مصير مؤسساتهم .

فمصطلح الميزة التنافسية من بين المصطلحات التي شاع استخدامها وتداولها في أيامنا الراهنة ، فهذا المصطلح يعد بعدا لا يمكن استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة ، لأنها تعتبر هدف مشروعاً تسعى إليه جميع المؤسسات لتحقيقه لكي تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ، لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع ، ولكن لا يتحقق ذلك بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية من قبل منظمات أخرى منافسة ، فضلا عن طلبات الزبون المتغيرة فلا بد من تقديم افضل المنتجات وبكميات قليلة وأسعار مناسبة ومتوافرة استجابة لطلباته في كل حين ، ويتطلب من المنظمات الحصول على موقع تنافسية بين الاسواق وهذا من خلال قيام المنظمة ببناء وتعزيز الميزة التنافسية .

إن الامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية وإنما يتطلب منها ايضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تتميتها بهدف الحفاظ عليها ، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه .

فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى امتلاكها للميزة التنافسية التي تعبر عن تفردا عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة ، لأن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة متغيرات البيئة وفحص الدقيق لها ، وبالتالي قدرتها على مواجهة تحديات الآخرين الحالية والمعاصرة و التنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجتاز حدود الحاضر وتسود وتبقى في المستقبل

**أولا- إشكالية البحث:**

وبناء على ما سبق واستنادا عليه يمكن طرح اشكالية هذا البحث من خلال طرح التساؤل التالي :

ماهي آليات تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

- ماهي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

- كيف يتم قياس الميزة التنافسية ؟

## ثانيا-فرضيات:

- الميزة التنافسية هي تميز المؤسسة عن مؤسسة أخرى في المنتج.
- للميزة التنافسية مصادر داخلية ومصادر خارجية.
- يتم قياس الميزة التنافسية من خلال تكلفة الإنتاج.

## ثالثا-أهمية البحث:

يستهدف هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة ، من خلال اعتباره العنصر الأساسي لأي مؤسسة وكذلك إلى أنه قد حظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والممارسين ، والذي يتمثل في موضوع الميزة التنافسية الذي يعد جوهر بقاء واستمرار أي مؤسسة .

## رابعا-أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها الرئيسية، مصادرها.
- توضيح بين مفهوم المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- خامسا-حدود الدراسة:** لقد تمت دراسة موضوع البحث ضمن الحدود التالية:

## حدود الموضوعية :

يتمثل موضوع البحث في آليات تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

## الحدود الزمنية:

حيث يتمثل في الوقت المستغرق في إعداد البحث من حيث اختيار موضوع البحث والبحث عن أستاذ مشرف إضافة إلى تجميع المصادر التي تم الاعتماد عليها في إنجاز البحث.

## سادسا-أسباب اختيار البحث:

تم اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لماله أهمية كبيرة في وقتنا الحالي ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

- الميول الشخصي والرغبة في معالجة الموضوع.
- نظرا إلى أن الموضوع متعلق بالتخصص الاكاديمي "إدارة الأعمال".
- اعتبار أن الموضوع تسعى بلادنا إلى تحقيقه من خلال الدعم الكبير الموجه لأصحاب المؤسسات الناشئة والطلاب الراغبين في تطوير اقتصاد البلد الأم "الجزائر".

## سابعا-صعوبات الدراسة:

كأي دراسة علمية لا تخلو من الصعوبات، ومن بين الصعوبات التي وجدها في إعداد هذه المذكرة هي:  
\*البعد المكاني وصعوبة التنقل.

- كثرة المراجع والمعلومات المتعلقة بالبحث مما صعب عملية اقتناء المعلومات المناسبة في الدراسة.

- طبيعة موضوع البحث التي تتسم بالتوسع رغم محاولة ضبط عناصره في ظل الاشكالية المطروحة.  
ثامنا-دراسات السابقة:

\*دور كفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية رسالة الماجستير تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة 2005 ، يهدف هذا البحث في طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال ، متعلقة بالمنظمة وذلك بالكشف عن دور الكفاءات الجوهرية المحققة للميزة التنافسية ، ومن نتائجها أن العنصر البشري هو أهم مصدر في المنظمة .  
\*الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها ، تنميتها ، تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002 ، تهدف هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد.

\*أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر سنة 2004 ، حيث تناولت الدراسة بناء الإطار النظري للإشكالية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في حصول المؤسسة الاقتصادية على الميزة التنافسية ، وتحليل مدى أهمية لتحول نحو نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة .

ثامنا- هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين كما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري للميزة التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

عموميات حول الميزة التنافسية، ميزة التنافسية (مراحل تحقيقها وأنواعها )، الميزة التنافسية( مصادر، محددات وأبعاد)

**الفصل الثاني :** أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث : قياس الميزة التنافسية واستراتيجياتها ، متطلبات بناء الميزة التنافسية ، التحديات التي تواجه الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها .



# الفصل الأول

الإطار النظري للميزة التنافسية

## تمهيد:

تزداد شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في وقت الحاضر ، فإن العديد من المنظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق في نفس الوقت ولأطول مدة ممكنة ، ولا يكون اكتساب الميزة التنافسية بأمر السهل وإنما عليها البحث دوما على ما يجعلها مختلفة ومتميزة عن غيرها من المؤسسات وهذا جوهر تميزها، إضافة إلى ذلك وجب عليها تطوير تلك الميزة والمحافظة عليها ، لأن المؤسسات اليوم همها الشاغل هو كيفية البقاء والاستمرار .

إن موضوع الميزة التنافسية له أهمية كبيرة في مجال الأعمال ، ذلك لأنه يرهن حد بعيد إلى نجاح المؤسسات ونهوضها باقتصاد البلد وتطويره .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية (مراحل تحقيقها وأنواعها وكذا مواد أساس لتحقيقها).

المبحث الثالث: الميزة التنافسية ( مصادر ، محددات وأبعاد)

## المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتنافسية والحركية والتغيير المستمر لذا تسعى المؤسسات جاهدة لمواكبة هذه البيئة للمحافظة على مكانتها في السوق، وهذا من خلال التفرد والتميز عن المؤسسات الأخرى بما عليها بالميزة التنافسية هذه الميزة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التي تنشط فيها ، من خلال العمل باستمرار على تنميتها وتطويرها باعتبار أنه لا توجد ميزة تنافسية ثابتة بل هناك ما يصطلح عليها بالميزة التنافسية النسبية.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وعوامل نشأتها.

قبل التحدث عن الميزة التنافسية لا بد من التعرف أولاً على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالميزة التنافسية ومن بين هذه المفاهيم نجد المنافسة والتنافسية.

#### 1- المنافسة وأنواعها:

##### أ- تعريف المنافسة:

لقد حظي مفهوم المنافسة بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين في هذا الميدان، وفي ما يلي سوف نتطرق لبعض منها كما يلي:

- تعرف المنافسة على أنها التقاء العارضين والطالين في السوق معينة ، مما ينتج عنه تنافس والذي يؤدي حتماً إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة .<sup>1</sup>
- لقد عرفت المنافسة أنها مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي ، وهي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها وتؤثر درجة المنافسة بشكل كبير على قدرة المؤسسة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة ، الوسطاء ، المزيج التسويقي ، مزيج المنتج .<sup>2</sup>
- تعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب البيع والخدمة ما بعد البيع وكسب ولاء السلي وغيرها.
- مما سبق يمكن قول أن المنافسة هي صراع ورغبة في التميز والتفرد عن الآخرين ومنع المنافسين الجدد من الانفراد بالسوق من خلال كسب ولاء أكبر عدد من العملاء والموردين .

<sup>1</sup> - حجازي إسماعيل ، معالم سعاد ، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن- عمان، سنة 2012، ص153

<sup>2</sup> - لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر باتنة ، 2007، ص59

ب- أنواع المنافسة: يمكن تقسيم أنواع المنافسة كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية و الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد و بأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة و التكلفة ،مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد و التجارة العالمية ، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل استغلال الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة.

#### 2- المنافسة المباشرة:

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات ،وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول؛ ولابد من الإشارة إلى ان المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر ،حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة ،وذلك حسب عدد المؤسسات المتداخلة في السوق و إمكانيات المتدخلين.

#### 3- المنافسة متعددة المحليات:

في هذا نوع من المنافسة تنشط المؤسسة على مستوى الدولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدة، أي بغض النظر عن بقية البلدان اي هناك رؤية مستقبلية للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد؛ فالمؤسسة ليست لها نظرة عالمية موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.

#### 4- المنافسة العالمية:

يتمثل مفهومها الاساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الاخرى أي ان هناك ارتباطا كبيرا بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان ، وأي تغير في السوق ما ينعكس على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ،لأن لديها نظرة عالمية للأسواق .

#### 2- التنافسية وانواعها:

##### أ- تعريف التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية وفقا لاختلاف المستوى الاقتصادي ،فهناك تنافسية على مستوى الكلي تنافسية الدولية، وتنافسية على مستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي ،وتنافسية على مستوى جزئي وهي تنافسية المؤسسة ،ويصعب عموما تحديد مفهوم واحد دقيق للتنافسية نظرا لاختلاف وجهات

<sup>1</sup> حاج قورين ،اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ، النشر الجامعي الجديد ،تلمسان ، الجزائر ،ص60، 62،



النظر بين العملاء الاقتصاد والإدارة في مفهوم ومحتوياته ، لذلك لا بد من النظر للتنافسية على أنه مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان المكان والسياق ، مفهوم عام ومتعدد الأوجه وله طبيعة متعددة الأبعاد مرتبطة بالاستخدام الامثل للموارد ، يهدف إلى السيطرة على الآفاق المستقبلية للتنمية.

وعلى الرغم من ذلك ، تستمر كثير من الهيئات و الباحثين في تقديم تعريفات لمفهوم التنافسية على مستويات الثلاث باعتبارها واقعا ينبغي التعامل معه وتطويره و الاستفادة منه ، ونظرا لتعدد المفاهيم و التعريفات نحصر اهتمامنا بتعريف واحد أو اثنين لكل مستوى يتسق مع طبيعة الدراسة وسياقها.

### 1- التنافسية على مستوى الدولة :<sup>1</sup>

يعرفها المنتدى الوطني الاقتصادي العالمي على انها: مجموعة المؤسسات و السياسات و العوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الانتاجية لبلد ما ، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار و الاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين .

### 2- التنافسية على مستوى القطاع :<sup>2</sup>

تعرف تنافسية القطاع أنها قدرة المؤسسات قطاع صناعي معين في الدولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية مما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

### التنافسية على مستوى المؤسسة :<sup>3</sup>

تعرف تنافسية لدى المؤسسة أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يؤدي إلى نجاح المستمر لهذه المؤسسة على صعيد العالمي في حالة غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة لذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - زرزار المعاشي ، د- غياد كريمة ، مساهمة التعليم الالكتروني في تعزيز تنافسية الجامعات ، الطبعة الأولى البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، عمان الأردن ، 2021، ص 81 82.

<sup>2</sup> - كمال رزيق ، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية، ملتقى دولي حول التنافسية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 29.30 اكتوبر، 2002 ، ص 106

<sup>3</sup> - كمال رزيق ، فارس مسدور ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

## ب-أنواع التنافسية:<sup>1</sup>

يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة، المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، فالمنافسة تتمثل في الصراع بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، ولكن نستطيع تصنيف التنافسية التي تكون أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية إلى صنفين هما:

**التنافسية حسب الموضوع:** تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

**التنافسية وفق الزمن:** تشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

## 3- الميزة التنافسية وعوامل نشأتها:

### أ- تعريف الميزة التنافسية :

إن أول من عرف الميزة التنافسية هو "porter" وهو يرى أن الميزة التنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز على نظيره في الأسواق مع قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في الحفاظ على هذه الميزة.<sup>2</sup>

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة ، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: المهارة ، أو التقنية ، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء ، الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

\*مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال ، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

<sup>1</sup> - أ شبنى صورية؛ أ بن لخضر السعيد؛ تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة

؛مجلة البحث الادارية و الاقتصادية؛العدد 2/2017، ص112.

<sup>2</sup> - إسماعيل الحجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص180.

<sup>3</sup>بوسة زكية، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، طبعة الأولى، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ،2012، ص79-80.

Michael Eugene Porter" ولد في 23 مايو 1947 ، بروفيسور جامعة ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للأعمال ، هو أحد القادة النافذين في مجال استراتيجية الشركات والتنافسية الدول والمناطق.

ب- عوامل نشأة الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

الميزة التنافسية تنشأ لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وهي :

أ- العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات ؛ نتيجة لسرعة رد الفعل تجاه هذه التغيرات و احتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة التغيرات وتوقعها عن طريق التحليل الاستراتيجي للمعلومات .

ب- العوامل الداخلية:

الابتكار والابداع ما لهما من دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر الابتكار والابداع في المنتج أو الخدمة فقط ولكنه يشمل أيضا الاستراتيجية وأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة ، والابداع في خلق فائدة جديدة للعميل لذا يجب على المؤسسة إعطاء العناية الكاملة للعنصر المبدع، وهو العنصر البشري من خلال توفير البيئة المناسبة للإبداع دون قيد أو شرط.

المؤسسات التي تمتلك إمكانيات مادية ( أجهزة متطورة، بنية تحتية قوية ، تكنولوجيات الحديثة ..... )، وإمكانيات مالية، تستطيع مواجهة التهديدات الخارجية و تقييم نقاط الضعف و اقتناص الفرص المناسبة للمؤسسة التي تمكنها من التميز عن المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

الميزة التنافسية مؤشر إيجابي لتفوق المنظمة على المنافسين ، فهي تسمح بتحقيق معدلات أداء عالية ، وذلك بالشكل الذي يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق من المنظمات المنافسة لها، ومن ثم زيادة في حجم المبيعات و الأرباح من جهة وزبائن أكثر رضى وسعادة وأقل تعرضاً لهجمات المنافسين من جهة أخرى .

- تتخذ الميزة التنافسية معياراً يحدد مدى نجاح المنظمات.

- تحفز الميزة التنافسية العاملين على الاستمرار وتطوير العمل.

- تضع القواعد الأساسية التي من شأنها تحقيق الاستثمار الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمنظمة.

<sup>1</sup> - حاج قويدر قورين ؛ مرجع سبق ذكره ص83

<sup>2</sup> - النجاح نت ؛ دليلك الموثوق لتطوير نفسك وتحقيق أهدافك [www.ammajah.net](http://www.ammajah.net) 3 مارس 2024 ، 15:00 زوالاً.

- تقديم الخدمات والسلع المميزة وبما يناسب الاحتياجات المختلفة للعملاء بالكمية المطلوبة وبالمكان والزمان المناسبين.
- الميزة التنافسية هي سلاح المنظمة في مواجهة تحديات السوق ، فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد ، ومن ثم توجد فرصة مستمرة لمتابعة التطور والتقدم على الأمد الحالي والبعيد.
- الميزة التنافسية تزيد من قدرة المنظمة على إقناع الزبائن بما تقدمه من خدمات ومنتجات والميزة بدورها عما يقدمه المنافسون لها.
- تمثل معيار مهما للمؤسسات الناجحة ، لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية ، باستمرار طالما أن نماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.<sup>1</sup>
- تعد عاملا مهما وجوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها ، إنها الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة التنافسية،

### ثانياً- خصائص الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

- إن بلوغ الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب تبني الخصائص التالية:
- نسبية الميزة التنافسية :** مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في إطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.
- تجدد الميزة التنافسية:** أي يجب السعي الجاد من قبل المنظمة نحو تطوير الميزة التنافسية وتحديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
- مرونة الميزة التنافسية:** يستوجب أن تتصف الميزة الخاصة بالمنظمة بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية أحدها بأحرى لا تقل نجاحا وتميزا على سابقتها بسهولة على وفق المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تحسين وزيادة قدرات المنظمة.

<sup>1</sup>- عبد الرزاق حميدي، أثر إدارة الجودة في تطوير تنافسية البنوك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أحمـد بوقرة بومرداس ، 2013 -2014، ص98.

<sup>2</sup>- محمد موسى أبو الهيجاء ؛ أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -عمان- ابصار ناشرون وموزعون، 2020، ص53.

### المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الميزة التنافسية ما يلي :

- 1-خلق فرصة تسويقية جديدة ؛
- 2-دخول مجال تنافسي جديد أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.<sup>1</sup>
- 3-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة أن تخلقها لعملائها ،والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها ،وهذا لضمان ولاءهم ،وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم ،مما ينتج عنه البقاء والاستمرارية في السوق وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية :<sup>2</sup>
  - لا بد أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  - لا بد أن تكون مستمرة ؛ بمعنى أن تستمر خلال الزمن .
  - إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها .

<sup>1</sup> عيسى دراجي ، البيئة والميزة التنافسية ، ملتقى دولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المركز الجامعي خميس مليانة عين الدفلى ، الجزائر 2010، ص 11، 12،

<sup>2</sup> خالد قاشي ؛ حميد الطائي ؛ التسويق ونظام المعلومات التسويقية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع 2015، ص285

### المبحث الثاني : الميزة التنافسية (مراحل تحقيقها وأهدافها)

يهدف هذا المبحث إلى تعرف على مراحل وأنواع أساسية للميزة التنافسية وكذا أهم المواد الأساسية لبناء الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مراحل تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

تعتبر الميزة التنافسية هي أساس بقاء ونمو المنظمة فوجب عليها إذا استغلال هذه الميزة والمحافظة عليها وذلك يكون من خلال تتبع مراحل التي تحقق الميزة التنافسية ونلخصها فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** تحديد بنية القطاع الذي تعمل المنظمة فيه ، تتركز هذه المرحلة في تحديد القوة التنافسية الخمس ، وهي (قوة المنافسين في الصناعة، قوة المشتريين ،قوة المساومة ،المجهزين ،تهديد الداخلين الجدد ،تهديد المنتجات البديلة).

إذا يمكن تحديد مدى جاذبية السوق والموقف التنافسي للمنظمة على أساس دراسة القوى المشار إليها ومدى قدرة المنظمة على مواجهتها وتحقيق التوازن المطلوب.

#### المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجية التنافسية

ينبغي في هذه المرحلة أن تتبنى المنظمة ،الاستراتيجية المناسبة بعد تحديد تأثيرات القوى التنافسية ، حيث يمكن أن تختار استراتيجية قيادة الكلفة (بتخفيض الكلف الاجمالية مقارنة بالمنافسين) ،أو استراتيجية

التمايز بتحقيق قيمة أعلى للزبون أو استراتيجية التركيز (بالتركيز على السوق معين أو سلعة معينة).

**المرحلة الثالثة:** تنفيذ الاستراتيجية وتتركز في العمل على تطبيق الاستراتيجية المتبناة ،التي يمكن أن تحقق للمنظمة موقفا متميزا في السوق ،مع تأكيد مراجعتها بالاستناد إلى عملية تقييم القوى التنافسية في القطاع .

<sup>1</sup> غسان داود العمري ،التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم المغاير ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن الطبعة الأولى 2010 ، م 1431 هـ ، ص 257 ، 258.

## المطلب الثاني : الموارد الأساسية لبناء الميزة التنافسية

يمكن تمييز بين الموارد التالية:

\*الموارد الملموسة؛

\*الموارد غير ملموسة والكفاءات؛

1- **المواد الملموسة:** وتشمل كل المواد الأولية ،ومعدات الانتاج والموارد المالية.<sup>1</sup>

أ. **المواد الأولية:** حيث لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ،لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها ،وتفاوض على أسعارها وجودتها.

ب- **معدات الانتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق قيمة مضافة الناتجة ،عن تحويل المواد الأولية ،إلى المنتجات لهذا على المؤسسة ضمان سلامتها ،تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن .

ج-**الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة ورحها في السوق أو توسيعها في ناق أكبر لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على مدى البعيد.

2- **الموارد غير الملموسة:** وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

أ. **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصة سوقية عالية اعتمادا على الجودة ويتحقق هذا عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات الزبون المعلنة والخفية.

ب- **التكنولوجيا:** أن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية حيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة ،اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها.

ج- **المعلومات :** في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في يقضه دائمة لهذه البيئة وهنا تلعب المعلومات دورا مهما باعتبارها مصدرا لاكتشاف خ المنافسين وكذا متغيرات الأسواق ،مما يسمح للمؤسسة اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> - عباس عائشة ،كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم تجارية تخصص تسويق ،2014 -2015، ص40-41.

<sup>2</sup> - هناء أدير ، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في إدارة مالية ، جامعة عبد الحفيظ ،ميلة ،2019، ص55-65.

د- المعرفة: وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة ؛ الخاصة بنشاط المؤسسة ،فهي تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الابداعية ،بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

تعتبر من أصول المؤسسة لأنها ذات بيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمارس العنصر البشري ؛ فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة نظرا لأهمية هذا المورد في خلق ميزة تنافسية .

### المطلب الثالث : الأنواع الأساسية للميزة التنافسية

حدد مايكل porter" نوعين أساسيين من الميزة التنافسية هوما:

#### 1- التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على تنظيم ، تصنيع ،وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .<sup>1</sup>

وبصفة أخرى أن تملك المنظمة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى وبالتالي وضعية جيدة عن طريق اعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون، وذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من امتلاك ما سماه "porter" باستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة. فنقول عن المنظمة أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس .

وتتم الحيازة على الميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>2</sup>

\*مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات ؛الحيازة على وسائل إنتاج جديدة ،التوسع في السوق أو تكثيف النشاط السوقي.

- مراقبة التعلم عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- مراقبة تأثير استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

- مراقبة الروابط والعلاقات الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ،والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - دومة نوال ، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مضادات الحيوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، مديّة، 2011 ص198 .

<sup>2</sup> - عيسى نبوية، إدارة راس المال الفكري والقدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه؛ علوم تسيير، مديّة، 2011، ص198.



- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
- مراقبة التكامل والفصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكلفة هذه الأنشطة.
- مراقبة التكامل والفصل بين المؤسسة السابقة إلى دخول القطاع معين، أو التريث و الانتظار لمدة محدودة ، وهذا لاختلاف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الاجراءات التقديرية وإلغاء تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
- مراقبة العوامل السياسية كالتشريعات الموضوعية من أجل تنظيم النشاط الاقتصادي.
- وحتى تحقق المؤسسة التميز والتفوق عن طريق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل ،لابد من المحافظة عليها وضمان استمرارها، ويمكن أن تدوم ميزة تكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول، أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها ، ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام ميزة التكلفة الأقل نجد:
- \*اقتصاديات الحجم؛ التي تمثل اكبر عائق للدخول ، أو الحركة داخل السوق.
- \* حقوق الملكية الخاصة بمنتج جديد أو عملية تكنولوجية جديدة والتي من الصعب محاكاتها كونها محمية من خلال براءة الاختراع.
- 2- **ميزة التميز:** تعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من جهة نظر المستهلك وللحصول على ميزة التميز ؛ فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي :
- الإجراءات التقديرية :** يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات ،وتتمثل هذه الإجراءات في اختبار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها؛ وكذلك الكيفية التي تمارس بها ،وقد يكونن تميز المنتج في عدة أشكال منها:
- خصائص وكفاءة المنتجات ،الخدمات المقدمة ،وجودة وسائل الإنتاج ....إلخ .
- الروابط :** حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين أو مع قنوات التوزيع المستقلة من قبل لمؤسسة .
- \***التموضع:** حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد ،إذ ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها ، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

\***الإلحاق:** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

\***التعلم وأثر نشره:** والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل ،بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

\***التكامل:** عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع ،مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

\***حجم النشاط:** إذا يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة

**الرزنامة :** والمقصودة هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز ، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

**المبحث الثالث: الميزة التنافسية ( مصادر ، محددات وأبعاد )**

لقد جاء هذا المبحث كمحاولة للتعرف على بعض العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم تطرق في بداية إلى أهم مصادر الميزة التنافسية ومن ثم إلى محدداتها وانواعها.

**المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية<sup>1</sup>**

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية كالآتي:

**-المصادر الداخلية :**

المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج ، الطاقة والموارد الأولية ،قنوات التوزيع والموجودات وغيرها؛ وكذلك قد تتأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة؛ أساليب التنظيم الإداري ،طرق التحفيز ،مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

**- المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها .

يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خيارها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعامودي والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

**المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

طالما كانت المنظمة تعمل مع بيئة متحركة ومتغيرة؛ فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها استراتيجياتها يتوافق مع التغيرات البيئة سواء كان ذلك بمشكلة الموجب أو السالب وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها.

**1. الكلفة:<sup>2</sup>**

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتقاد الكثير من المنظمات ، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.

<sup>1</sup> - محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص45

<sup>2</sup> - مدونة محمد صلاح، in business and marketing، 04 مارس 2024، 14:20 زوالا

ولاشك بأن التركيز على تخفيض كلفة السوق ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبالخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك. ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي:

- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف .
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

## 2- الجودة:

وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للزبائن ، وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما نوعية التصميم ،وتعني ملائمة خصائص تصميم منتج للوظيفة ، ونوعية المطابقة ، وتعني قدرة المؤسسة على تحويل مدخلات إلى مخرجات متطابقة.<sup>1</sup>

أ. **جودة التعميم:**

وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغب بها الزبون ، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته ، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف ، والدرجة التي يتمكن بها النشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم ، ومن أبرز أمثلة على ذلك هو ما يحصل في صيانة ، ضمانات وهذه المناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

## ب- جودة المطابقة:

ويتمثل بدرجة توافق بين المنتج المقدم للسوق؛ وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتلف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصغرى.

## ج- جودة الخدمة:

كثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات الموافقة لها التي قد تكون إرشادية ، تدريبية ، مجتمعة والمنفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون .

## 3- المرونة :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غسان داود العمري وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

تتصب المرونة حول تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون وتبعا لتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالإيحاء أو الزبونية (الانتاج حسب الطلب، وهي القدرة على تكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفاصيل هذا الزبون ويمكن الإشارة إلى أنواع التالية :

أ. المرونة في العمليات الانتاجية من حيث قدرة على تغيير المعدات والأنظمة  
ب- مرونة مزيج المنتج : وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

#### 4- التسليم ( الوقت ) :

ويعبر عنه من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير ، وتحسب من البداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما:

##### 1. حجم الميزة التنافسية:<sup>3</sup>

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج)؛ في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

##### 2- نطاق التنافس ( السوق المستهدف ):<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمد درويش ، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه في إدارة أعمال كلية الاقتصاد؛ جامعة حلب، 2013 ، ص 73.

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي- دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الأردني ،مجلة الادارة والاقتصاد ، كلية الاقتصاد ، العراق ، العدد63، 2007، ص142.

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ،مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة 20 أوت بسكيكدة ، 2006-2007، ص 20.

<sup>4</sup> عمار درويش، مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد، العدد 10-06، سنة 2021.

نتناول هذا العنصر درجة توسع عمليات المؤسسة التي تكسبها مزايا تنافسية ، وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها ، ويمكن القول بأن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم 01-01: نطاق التنافس

نطاق التنافسي	التعريف والشرح
نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
نطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع ) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء ) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد .
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

المصدر : مرسلي ؛ الميزة التنافسية في مجال الأعمال ؛ دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، ص

88 ؛ 87

يتبين لنا من الجدول بأن نطاق التنافس الواسع قد يساعد المؤسسة على توفير تكاليف مقارنة بالشركات المنافسة مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة، نفس منافع التوزيع

.....، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي .

خلاصة الفصل:

لقد أفرزت التغيرات والتحولت العالمية وضع جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة ، والتي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات ، حيث تعمل المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق على مسايرة التغيرات البيئية بذكاء والتسلح بطرق تسيير العصرية وحسن استغلال الفرص المستقبلية والتصرف المناسب في مواجهة التهديدات واكتساب ميزة تنافسية أي احداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن او بتميز منتجات المنظمة حسب الظروف التي تواجهها.



## الفصل الثاني

أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

تتغير احتياجات الزبائن ورغباتهم في الوقت الحالي من حين إلى آخر ، مما دفع المؤسسات الاقتصادية للنظر في هذا الجانب ، فما كان عليها سوى العمل على تلبية مختلف احتياجات تلك الزبائن دون أن تهمل الجانب الأساسي هو مكانتها في السوق ، الأمر الذي يدعي منها أن تحدث حالة من التوازن بين كلتا الجانبين فمن خلال قيام المؤسسة بدراسة احتياجات ورغبات زبائنها يمكنها من استغلال الفرصة وإضافة صيغة جديدة على منتجاتها تمكنها من التميز والتفرد على منافسيها وهذا يكسبها ميزة تنافسية .

ومن المعتمد أن بناء واستمرار المؤسسات الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على قدرة تلك المؤسسات على مواجهة تحديات العصر والصمود ضد العوامل المؤثرة فيها ، وحيال هذا تجد المؤسسة نفسها أمام ضغوط وتغيرات كبيرة تصبح لها بمثابة عقبات تعرقل عملية تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يقتضي منها أن تقوم على تحقيق كل أهدافها باتباع استراتيجيات معتمدة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية على أكمل وجه .

ومن خلال هذا سنستعرض خلال هذا الفصل للمباحث التالية :

المبحث الأول : قياس الميزة التنافسية واستراتيجياتها .

المبحث الثاني متطلبات بناء الميزة التنافسية .

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها

### المبحث الأول : قياس الميزة التنافسية واستراتيجياتها

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم مجالات الميزة التنافسية واستراتيجياتها وفي اخير طرق قياسها.

#### المطلب الأول: مجالات صناعة الميزة التنافسية

يمكن تعريف صناعة المزايا التنافسية بأنها : صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق ومختلفة ومصنوعة ، يملكها مشروع معين يتفوق فيها في مجالات الانتاج ، التسويق؛ التمويل ، كوادر البشرية. ويمكن تلخيص مجالات صناعة الميزة تنافسية في ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- مجال الإنتاج:

هو المجال الذي من اجله تبذل جهود العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر ، سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو خدمة أو فكرة ، وهي جهود جبارة مرهونة بالنمو مراكز البحث ،ومراكز الفكر ومراكز صنع قرار ومراكز البحث عن عباقرة المخترعين والنهوض بهم بعملية صنع المزايا تنافسية والانتاج فيها ، لا تتم تلقائيا أو بمجرد توفير مقدمات معينة حتى تأتي النتائج تلقائيا.

#### 2- مجال التسويق :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا في فكرة وممارسة نشاط التسويق واجتاحت العالم تيارات متعددة الاحتياجات وقد عرف العالم تحولا جذريا في فنون الممارسة وأساليب الاقتناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي ، وهو أخطر المجالات الرئيسية لصنع المزايا التنافسية ، بل أنه اساس النجاح الدائم والمستمر لكل من الأمة والدولة والمشروع الفرد ، هو التسويق اي تسويق الامة وتسويق الشعوب وتسويق نظام الحكم وتسويق الدولة وتسويق منتجات المشروع تسويقا شاملا ومتكاملا وهو تسويق متطور بحكم طبائع الأمور إن هذا يؤكد مالا يدع مجالا للشك ، إلا أنه إضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في التصريف؛ فإنه أيضا قائم على جهود متكاملة في:

#### • تطوير المنتجات:

وذلك سيجعلها أفضل وأحسن وأكثر إشباعا مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

#### • ترويج المنتجات:

ويتم ذلك وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل وايصال وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار والآراء على المنتجات المرغوب في تسويقها

<sup>1</sup>شوالي نور الهدى ، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،جامعة 8 ماي قالمة ،2017-2018 ،ص94

• توزيع المنتجات:

من خلال منافذ توزيع فعالة تتواجد في الأسواق واستخدام سياسات توزيع منشط سواء من خلال مشروع البيع أو وكلاء الخارجين أو مندوبي بيع ،لديهم مهارة ليس فق لتحقيق صفقات وإجمالي مبيعات ضخمة ،ولكن هو أهم لجمع البيانات ومعلومات عن السوق وعن انطباعات وتوقعات وأراء المستهلكين وتزويد خبراء الانتاج والفنين بها لتطوير المنتجات.

• تسعير المنتجات:

وذلك باستخدام سياسات التسعير منشطة والمحفزة ؛ وتتضمن هذه السياسات أساليب البيع بخصوصيات تجارية وخصومات الدفع النقدي وسياسات البيع بتقسيط. ويحتاج العمل التسويقي إلى المعرفة الجديدة وتجربته وصل الخبرة ، تطوير المهارات ، تحسين ظروف ومجال العمل وإمكانيات وقدرات ورجال البيع ومساعدتهم وارتقاءهم ، فلا يوجد مجال يستطيع أن يستغنى عن التسويق .

3- مجال التمويل:<sup>1</sup>

يعد التمويل المحرك الرئيسي لصناعة المزايا التنافسية ليس فقط لتوفير الإمكانيات والموارد الكافية لهذه الصناعة، ولكن وهو الأهم الانفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء واكتشاف العباقرة ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة لصنع المزايا التنافسية جديدة وسلمية تمثل في وقت ذاته قاعدة ارتكاز قوية للتوجه إلى المستقبل ، هذا وقد أصبح مجال التمويل من أهم المجالات لصنع المزايا التنافسية.

4- مجال الكوادر البشرية:<sup>2</sup>

يعد الفرد هو سر صناعة المزايا التنافسية، سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات فإن الإنسان هو العنصر الذي يكتشف مجالات صنع المزايا التنافسية ، ومن ثم فإنه يتم النظر للعنصر البشري من حيث وفرة اليد العاملة واستقرارها وارتباطها وولائها الكامل للمشروع ومن حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل ومن حيث إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب سواء الأعمال الدائمة أو الأعمال الموسمية ومن حيث كلما كانت الكوادر البشرية عالية التأهيل وصفاتها الجسمانية مرتفعة وتتمتع بصحة جسدية وتقنية جيدة وذو كفاءة عالية ، كان أقدر على منع المزايا التنافسية كما انه من ناحية أخرى كلما كان لدى الكوادر البشرية الرغبة في العمل والاحلاص فيه كلما كانت أقدر على صنع المزايا التنافسية .

<sup>1</sup> - شوالي نور الهدى ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 95.

<sup>2</sup> - شوالي نور الهدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

ومن ثم يمكن القول أن الكوادر البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفعل الرئيسي لتحقيقها.

**المطلب الثاني : استراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافسية.**

**أولاً . استراتيجيات الميزة التنافسية :**

إن استراتيجيات هي بمثابة مجموعة من تصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن منظور تسييري فان الأرباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة الاستراتيجية التي تتبناها من ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج porter وقد أكد على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطات كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع المتغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة.<sup>1</sup>

حيث تعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي كما

هو مبين في الشكل التالي

#### 1- استراتيجية قيادة التكلفة

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة أكثر تنافسية تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.

ويمكن تعريفها على أنها : استراتيجية تنافسية تعتمد على تكلفة منخفضة والموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة ، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيع ذات الكفاءة العالية ، وملاحظة مستمرة ومحكمة المتكلفة بفرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح.<sup>2</sup> هناك عدة أساليب تشجع المنظمة على تحقيق التكلفة الأقل وهي:<sup>3</sup>

\*اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج .

\*وفرات التعلم من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المتكلفة .

\*استغلال الطاقة بنسب مرتفعة .

\*تخفيض التكاليف الأنشطة المرتبطة.

<sup>1</sup> - أمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنوك الجزائرية ، أطروحة

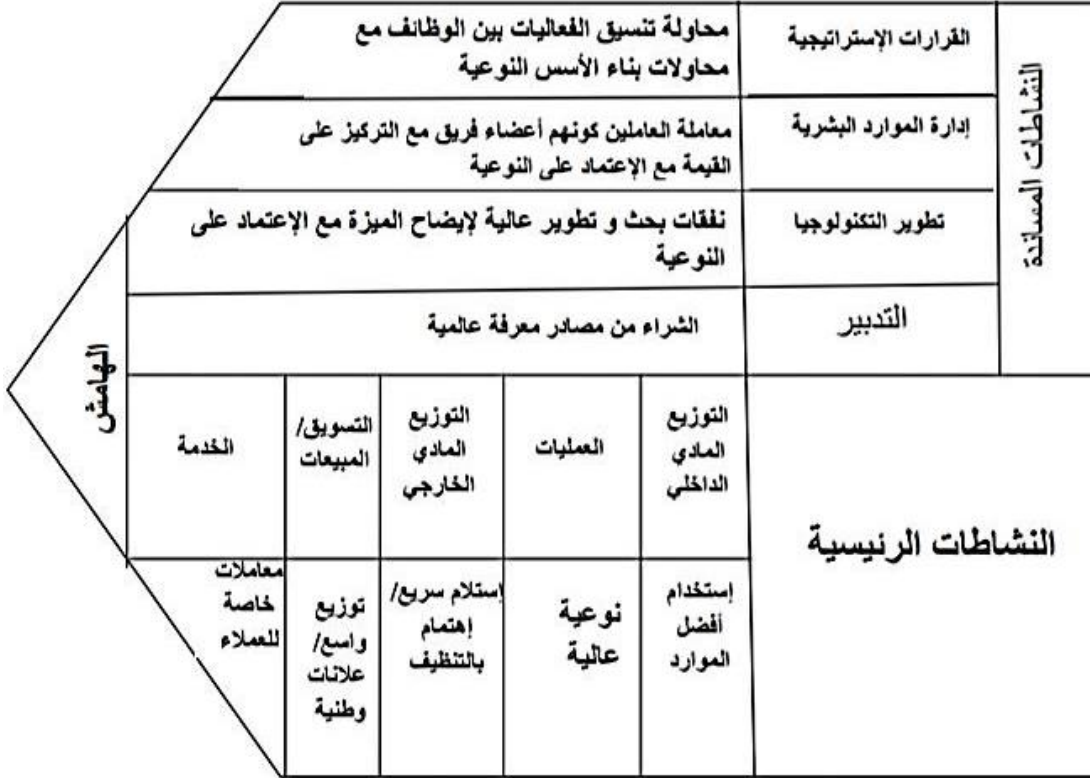
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، في علوم التسيير ، بسكرة ، 2016-2017، ص 196

<sup>2</sup> - محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001، ص 176.

<sup>3</sup> - عبد السلام محمد ،الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية ،دار الكتاب ، مصر ، 2008، ص 226.

ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي يتضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل التالي :

شكل رقم (0-02) مضامين سلسلة القيمة الاستراتيجية قيادة التكلفة



مصدر: د طاهر محسن منصور الغالي؛ وائل محمد؛ الإدارة الاستراتيجية منظور المنهجي المتكامل؛ ص419.

#### استراتيجية التميز:

وتعمل هذه الاستراتيجية على إقحام في المنتج عنصر يؤدي إلى تميزه، أي يضع هذا المنتج في صورة متميزة عن بقية المنتجات المعروضة في السوق من طرف المؤسسات المنافسة، واستراتيجية التميز قد تتعلق بالتصميم وقد تتعلق بالجودة وقد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة والخدمات المعروضة مع الزبائن وطريقة إعلان الموجه للمستهلك.<sup>1</sup>

وما يحسب كميزة لهذا النوع من الاستراتيجية والتي توفرها المؤسسة أن هذا المنتج المقدم قد يتلقى نوع من الاهتمام والتبني من طرف العملاء، فالمؤسسة تكون محمية بسبب هذه الثقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس الحقل التنافسي، ومن زاوية أخرى هذا المنتج ونظرا لأهميته ومصداقيته قد

<sup>1</sup>نادية معارف، مرجع سبق ذكره، ص110

يوفر نوع من التميز حتى ولو كان بسعر أكبر من السعر المقدم من طرف المؤسسات المنافسة كون أن العملاء والزبائن لديهم من الاستعداد في دفع السعر المناسب نظرا لخصوصية هذا المنتج وأهميته.

أما ما يتعلق بالموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة المنتجة فيما يخص المواد الأولية المعروضة فانه من النادر ما يشكل عائقا بالنسبة لها لأنه حتى ولو افترضنا بأن الزيادات الطفيفة على المواد الأولية المعروضة فإنه من النادر ما يشكل عائقا بالنسبة لها لأنه حتى ولو افترضنا بأن الزيادات الطفيفة على المواد الأولية المشتريات فقد تنعكس بصورة طفيفة على سعر المنتج ، وما دام أن هذه المؤسسة لديها زبائن ومشترون أوفياء فإن زيادة الثمن قد لا تكون محل احتياج من طرفهم.

غير أنه يرد على هذه الاستراتيجية انتقادات بسبب ما يعييبها من عيوب، فيلاحظ بأن المستهلكين من المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة والتي تعتمد على هذه الاستراتيجية التنافسية قد لا يبدو لهم المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع أسعاره والتي قد تلجأ في بعض الأحيان أي مؤسسة منتجة إلى رفع السعر لتغطية العجز نتيجة هذه الاستراتيجية مما قد يحول هذا المستهلك إلى منتج أقر أقل سعر، ومن جهة أخرى قد يلجأ المنافسون لهذه المؤسسة بريقة تقنية خاصة وهي تقليد المنتج المعروض من طرف هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- استراتيجية التركيز :

تتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع لوحده ، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته، بناء على كل من حجم القطاع ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه ، وتحديد كيفية بناء الميزة التنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة ، كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج المتميز.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد جدة قوى التنافس الخمس مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

<sup>1</sup> بن سعد وسيلة ، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير ، جامعة سيدي بلعباس ؛ 2015-2016 ؛ ص 104.

- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم ، معدل النمو ، الربحية تأخذ استراتيجية التركيز ثلاث لأشكال وهي:<sup>1</sup>

### تنمية السوق :

يتم تنمية وتوسيع سوق المنتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو دخول إلى أسواق جديدة.

### تنمية المنتج:

تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات وتحسينات وتغييرات على المنتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج ، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحجته رغم تنوعها وتجدها وبالتالي تحقيق رضا علة منتجات المنظمة.

### التكامل الأفقي :

يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو وحدات المنافسة أو على أقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص الاستثمار جديد بهدف حد من المنافسة التي تمثلها.<sup>2</sup>

### ثانيا . تحليل قوى التنافس

يؤكد Porter بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على قوى التنافس ودرجة شدة التنافس ، وتتوقف درجة المنافسة على القوة الخمس ، إن تحليل قوى التنافسية أو محددات قوى الربحية في الصناعة يمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية ، حيث يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة

ومؤثرة في الصناعة، فضلا عن كونه مدخلا رئيسا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيرهم التي يعملون فيها.<sup>3</sup> وعند التعرض لتحليل قوى التنافس في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل Porter الذي اقترحه سنة 1985 كما يعد نموذج القوى التنافسية الخمس ل Porter من أشهر هياكل التخطيطية لتحليل التنافسية.

حيث يؤكد Porter أن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح للصناعة بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمس ودرجة تأثير كل منها في نجاح المنظمة.

<sup>1</sup> سعد غالب، إدارة الدولية، دار يازوري للنشر، عمان- الأردن ، 1999، ص 160.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال؛ الطبعة أولى، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر؛ 1995؛ ص226

<sup>3</sup> زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات) ،دار اليازوري العلمية للنشر الأردن، 2005، ص102.



ويشير porter إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى ؛ يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية ؛ أي أن التهديد يزداد بزيادة قوة هذه قوى ؛ في حين تتوفر الفرص عندما تتخفف قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة ويتضمن نموذج Porter للقوة التنافسية الخمس في تحليل الصناعة الآتية:

- شدة المنافسة في الصناعة.

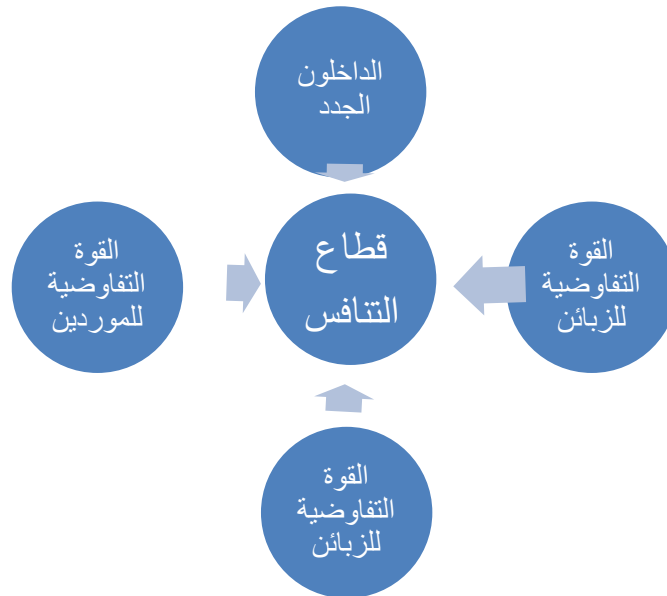
- تهديد الداخلين الجدد للنشاط.

- تهديد المنتجات البديلة.

- القوى التفاوضية للموردين .

- القوة التفاوضية للعملاء .

الشكل رقم 02-02 : قوة التنافسية الخمس



مصدر : ماجد عبد المهدي ؛ الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ؛ عمليات حالات تطبيقية ؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ؛ عمان -الأردن 2013؛ ص168.

### 1- شدة المنافسة في الصناعة:<sup>1</sup>

تمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها porter بكثافة المنافسة بين المنظمات الموجودة بمحور ومركز القوى التي تؤثر في درجة جاذبية الصناعة وترجع شدة المنافسة إلى وجود عدة عوامل وهي :

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في حجم والقوة .  
- بط معدل النمو الصناعة بما يدعو المنتجين ذوو العقلية التوسعية إلى صراع من أجل الحصة السوقية.

افتقار المنتجات (السلع والخدمات) لتمييز من غيرها.

- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك  
- ارتفاع موانع الخروج من الصناعة مثل استخدام أصول متخصصة أو ولاء الإدارة الزائد للصناعة بما يدفع المنظمة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في الصناعة.

### 1- تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين:

المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين ،درجة تعلقهم بالصناعة ،تنوع في المنتجات ،بنية التكاليف ... إلخ ،من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة نمو الصناعة؛ تمييز المنتج ؛ حواجز الخروج من الصناعة ؛ بنية التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة . يعتمد تهديد الداخلين جدد للقطاع على طبعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد فعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين التواجدين وقد حدد Porter 06 عوائق للدخول في الصناعة وهي:<sup>2</sup>

**اقتصاديات الحجم :** وتحدد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة بإرغامهم على بدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج .

**تمييز المنتج:** يخلق تمييز ماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة.

**دخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر منظمات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات ؛ لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق سيشكل حملا ثقيلًا على منظمات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات توزيع الموجودة في السوق أو العمل على

<sup>1</sup>كمال السيد غراب ،الإدارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية ،شؤون المكتبات ،السعودية 1995،ص 97- 98

<sup>2</sup>كمال سيد غراب؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 75 76

تكوين قنوات التوزيع الخاصة بها وهو الخيار المكلف للمنظمة الجديدة ؛ وفي كل الأحوال سينعكس كل احتيار بدرجة أوو بأخرى على سعر المنتج النهائي وعلى المبيعات وأرباح. الأوضاع غير مناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:

فقد تتمتع المنظمات القائمة في الصناعة بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المنظمات التي ترغب في الدخول فقد تعود إلى:

- أثر منحنى التعلم ومنحنى الخبرة.
- إمكانية حصولها على مواد الخام من أفضل الموردين .
- توافر تكنولوجيا معين لها لا تتوافر للغير .
- شراءها للأصول الثابتة في الماضي قبل زيادة أسعارها حالياً.
- مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.

**المتطلبات الرأسمالية :** تخلق الحاجة لاستثمار موارد المالية طائلة في الصناعة من أجل المنافسة حاجزا آخر للدخول خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في أجل قصير مثل الانفاق على بحوث والتطوير والإعلان.

**سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات.

### 3. تهديد السلع أو الخدمات البديلة:

تحدد وفرة بدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على الأسعار وتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه ولاحظ porter أن هناك نوعين من البدائل الصعبة وهي:<sup>1</sup>

**\*التحسن السريع :** يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو تقليل من الكلف ؛ مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

**الصناعات ذات الأرباح العالية :** تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.44

### 4- القوة التفاوضية للموردين:

وهم مصدر مدخلات القطاع ؛ وبالتالي فهم يمتلكون نوعا من القوة أو السلطة على قاع الصناع؛ فقد يعمد هؤلاء إلى إقامة تحالفات بغرض السيرة على الأسعار أو أسلوب التوريد والدفع وغير ذلك كما أن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة المنتجات القطاع ولذلك يتعين على المؤسسة أن تدرس مورديها

<sup>1</sup>كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص

من جوانب شتى ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرص أو تهديدات والتي أشار إليها porter كما يلي:<sup>1</sup>

- التمييز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التمويل به .
- تكلفة التحول لموردين آخرين.
- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

تعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة لذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين وتزداد القوة التفاوضية في الحالات التالية:

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات
- عدم وجود مواد خام البديلة المنافسة لتلك التي يقدمها المجهزون .
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزون جدد.
- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها باللجوء لمصادر بديلة.

### 5- القوة التفاوضية للزبائن :

يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون الزبون قويا إذا توفر ما يلي:<sup>2</sup>

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- كثرة عدد الموردين.
- احتمال تكامل الحلفي بإنتاج سلعة نفسها.
- وتزداد القوة التفاوضية للعملاء من خلال ما يلي:
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التميز بحيث يكون من السهل على العملاء ترك المنظمة والذهاب لأخرى وبكلف تحويل قليلة جدا.
- عند وجود درجة كبيرة من تركيز العملاء ،ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا
- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة لنوعية المنتج ( سلعة أو خدمة )
- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب العملاء بالتكامل الخلفي .

<sup>1</sup> - حسين رحيم ،الإدارة الاستراتيجية ،دار بهاء للنشر والتوزيع ،الجزائر 2008 ،ص 101.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي ،الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن ،2013 ،ص 167.

وتقل القوة التفاوضية للعملاء عندما تكون صناعة التنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا وعندما تمثل مواد أو أجزاء أو منتجات نصف مصنعة للمجهز عنصرا أساسيا لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المجهز تحقيق التكامل أمامي لدعم صناعته.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أهم مؤشرات لقياس الميزة التنافسية فيما يلي:

#### 1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا هاما في تحديد التنافسية الحالية للمؤسسة وتنبؤ مستقبلا لتطويرها في إطار برامج التحسين والتطوير، بالإضافة إلى حصة من السوق إذا كانت المؤسسة تعظم من أرباحها ولا تتنازل عنها لتوسيع حصتها في السوق، إلا أن التنافسية الحالية لا تعكس بالضرورة الوضعية المستقبلية للمؤسسة، بمعنى أن النجاح الحالي لا يضمن النجاح مستقبلا وخصوصا إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يتجه نحو التراجع.<sup>1</sup>

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة ويلة وعلى انفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع.

#### 2- تكلفة الإنتاج:

حسب النموذج النظري للمنافسة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية إلا إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع حتى تحقق الربح لأن حالة العكس تفسر إما بالإنتاجية المنخفضة أو عوامل إنتاج مرتفعة.

إن التكلفة المتوسطة للإنتاج مقارنة بالمنافسين في قطاع معين في إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشر كافيا لتحديد التنافسية.<sup>2</sup>

#### 3 - الإنتاجية الكلية للعوامل :

تعكس الإنتاجية الكلية العوامل مدى فاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أن قياس الإنتاج بوحدات فيزيائية (طن، الكيلو غرام،...) لا يوضح جاذبية المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة .

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نومها لعدة مؤسسات على مستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى تغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بعدم فعالية الإدارة أو عدم فعالية الاستثمار أو بكلا العاملين .

<sup>1</sup> - نبيل خليل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص 75.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل؛ مرجع سبق ذكره؛ ص37.

## 4- حصة من السوق

يمكن للمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محميا بحواجز تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة؛ ولتقدير الاحتمال يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، فكلما توصلت المؤسسة إلى تكلفة حدية منخفضة مقارنة بالمنافسين فإن ذلك يجعلها تكتسب حصة أكبر في السوق وربحية أكثر، فالحصة من السوق تعكس مزايا الإنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج هذا دائما في إطار قطاع النشاط لمنتجات متجانسة، أما في ظل قطاع ذب منتجات متنوعة فإن ربحية المؤسسة وحصتها من السوق تتحدد بجاذبية المنتجات التي تقدمها ومدى استجابتها لمتطلبات العميل .

### المبحث الثاني : متطلبات بناء الميزة التنافسية

تعد عملية بناء الميزة التنافسية عملية متداخلة ومعقدة فهي ليست بالشيء السهل بل أن هذه العملية تعد من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة تنافسيا.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كيف يتم بناء الميزة التنافسية بإضافة إلى معايير الحكم عليها ثم سوف نتطرق إلى أسس ميزة التنافسية وفي الأخير سنتناول أهم مقاربات الميزة التنافسية .

#### المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

##### أولاً. كيفية بناء الميزة التنافسية

يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

أ- الذكاء النسبي: يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج الخاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج ؛ التسويق فيما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلال مما يفرض على المجموعة ما يلي :

- معرفة جيدة للوضع المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال ؛ توزيع مستويات التكوين مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين ؛ وكذلك المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة .

- توقع الأعمال المستقبلية هي عنصر أساسي ويفترض النظرة الاستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

##### ب . الأداء المشترك:

بعد تحقق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية تحقيق الربح ؛ فالمجموعة الكفاء تطور إجراءات لتخفيض تكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم ويتجسد ذلك من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة؛ فامتلاك المعارف غير كاف حتى تكون المجموعة كفاء وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي ظروف الملائمة.

- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة انتقاد العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشا فعال.

<sup>1</sup> شوالي نور الهدى ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 103.

ج . كفاءة الجديدة:

على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين الموارد الخاصة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشا معين فالشخص الذي يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشا كاملا.

د. اكتساب صفة التميز: إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها إلى نشا ين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسة من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية وبالتالي اكتساب صفة التميز، هو محصل مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصص الموارد.

ثانيا . معايير الحكم على الميزة التنافسية: يمكن حكم على فعالية ميزة تنافسية من خلال معايير هي:

1- مصدر الميزة:<sup>1</sup>

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هوما:

- مزايا التنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العميل والمواد الخام حيث يسهل نسبيا وتقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة .
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج (تميز وتفرّد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا ببعض الخصائص أهمها:
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثلا الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء .
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستثمر والتراكمي في التسهيلات المادية ، وتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق ، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة مع العملاء ، وحصيلة من المعرفة المتخصصة .
- يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو تواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات .

<sup>1</sup>حجاجي بثينة ، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2021/2020، ص98.



ب . عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الميزة التنافسية :

كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الميزة التنافسية يجعلها بعيدة عن التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين ، أما إذا اعتمدت على نوع واحد من الميزة التنافسية فسيجعل المنافسين قادرين على تحديد أو التغلب أو تجاوز أثارها.<sup>1</sup>

ج . درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية ، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على معايير السائدة في القطاع ، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافسين.<sup>2</sup> معدلات نموها عبر فترة من الزمن ؛ إضافة إلى استراتيجية واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال تصدير أو عمليات التوريد الخارجي وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الاقليمي الدولي.

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أسس الميزة التنافسية في النقا التالية:

1. الكفاءة:

مالة ورأس المال ،أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

حيث يتم قياس الكفاءة من خلال القانون التالي:<sup>3</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف ،وذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال الصناعي معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف الكافي ،اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق تنافسية البنوك ، ط 1،ألفا للوثائق قسنطينة ، الجزائر ،2017،ص211.

<sup>2</sup> - علي زاكي نصار ،الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال ،ط1، 2018، ص7-8.

<sup>3</sup> - بحضية سملاني ،أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ،كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2005-2006 ،ص08

الإنتاج؛ بمعنى آخر تستهلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على تكلفة ومن أجل تحقيق الإنتاجية العالية يتعين على المؤسسة أن تتبنى استراتيجية مناسبة.

### 2- الجودة :

ويقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات ،وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص أو المظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة ،وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة.

### 3- التجديد :

ويمكن تعريفه على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو منتجات التي تنتجها ، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة ، ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس للمزايا التنافسية ،وعلى مدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد.<sup>1</sup>

### 4- الاستجابة لحاجات العملاء :

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملاءها ، وعندئذ سيولي عملاء قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إنشاء التميز القائم على المزايا التنافسية ، كما ان عملية التحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة ،فتحقيق الجودة المتفوقة وتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل ؛ إضافة إلى الحاجة إلى مواءمة المنتجات والخدمات مع مطالب العملاء ووقت الاستجابة لحاجات العميل نجد مصادر أخرى هي:

- التصميم المتفوق ،الخدمة المتفوقة و الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم ،وكل هذه العوامل.

- تدعم مبدأ الاستجابة لحاجات العميل وتهيء الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين .

### المطلب الثالث: مقاربات الميزة التنافسية

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد ،ور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير عدد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية ،هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الاستراتيجية

<sup>1</sup> - جاريت جونز ،الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ،ترجمة رفاعي محمد ؛محمد سيد محمد ،مملكة العربية السعودية ،دار مريخ للنشر؛ 2001؛ ص201.

وتحديدا فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،اثنان من أهم النظريات نظرية الكفاءة المركزية ،مدخل المرتكز على المعرفة .

أولا . المنظور المرتكز على الموارد :

بداية الثمانيات من القرن الماضي حدث تغير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي ،وهكذا فقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.<sup>1</sup>

ضمن منظور المؤسس على المواد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير منظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ،إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية ،فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق الميزة التنافسية من جانبها ،لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء .

ثانيا. نظرية كفاءات المحورية:<sup>2</sup>

تندرج هذه النظرية ضمن المنظور المرتكز على الموارد ،علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها.

وتعرف الكفاءات الأساسية بأنها : التعلم الجماعي للمنظمة الذي يتنازل خصوصا كيفية تنسيق مهارات المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات ؛ كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متميزة تتطلب فترة من الزمن لبنائها ،صعبة التقليد من المهارات ،التكنولوجيات والخبرات التي تشارك في خلق وتساهم في الميزة التنافسية وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج النقاط الأساسية التالية:

- أن الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة ،تكنولوجيات ،خبرات
- تكون صعبة التقليد .
- تتطلب فترة طويلة نسبيا لبنائها.
- مصدرها التعلم الجماعي .

<sup>1</sup> - برنار مار ،الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء ،ترجمة خالد العامري ،دار فاروق للاستثمارات الثقافية ،القاهرة - مصر؛ 2008، ص49.

<sup>2</sup> - أمين حلموس ،مرجع سبق ذكره ،ص 208.

- مصدر للميزة التنافسية .

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءتها الأساسية هناك ثلاث عوامل أساسية تتمثل في :

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة ،سرعة التنفيذ .....)\* أن تكون صعبة التقليد.

- ان تمكن من الدخول إلى الأسواق مختلفة.

- أن تكون صعبة التقليد.

ثالثا. المنظور المرتكز على المعرفة :<sup>1</sup>

ساهم في صياغها كل من ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام الجيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق ،إن هذه النظرية تتدرج في نفس إطار سابقتها ومع ذلك فان المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية ،اعتمادا على ما تملكه من معارف خاصة وفق هذه النظرية فان المعارف تعتبر موارد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، تعاظمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية تعتمد بالأساس على موجودات فكرية وتحديدًا على أصول معرفية ،قمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة التكوين المعارف وتوظيفها الباحثون يؤكدون الذهنية ليحل محل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي حيث حدد porter سنة 1970 التوجهات الرئيسية عند استعمال مصطلح عمال المعرفة اين اعتبر عقول الأفراد أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهارتهم المادية ،إن خصائص المعرفة المتمثلة في أنها لا تنفذ بمرور الزمن كم أنها تتميز بالتراكمية وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

<sup>1</sup>وسيلة بوزيد ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ،رسالة ماجستير ،تخصص إدارة استراتيجية ،جامعة سطيف

### المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها

في بيئة الأعمال الحالية يشكل الحفاظ على الميزة التنافسية تحديا كبيرا لكل مؤسسات ،حيث تواجه المؤسسات مجموعة من العوامل والعقبات التي تؤثر على استمرار وتطور هذه الميزة . من خلال هذا المبحث سوف نسلط الضوء على أهم عوامل المؤثرة في ميزة تنافسية والعقبات التي تواجهها من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفي أخير سوف نتطرق إلى عوامل استمرار وديمومة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

#### المطلب الأول : عوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات ،خدمات والمقصودة هنا بالمزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج إلا أن تحقيقها ليس بالعمل اليسير دائما فهي تخضع إلى عاملين أساسيين هما:

##### 1- الكفاءة المقارنة:

ويقصد بها إمكانية إنتاج المنظمة المنتجات أو تقديم الخدمات بكلفة أدنى من كلف المنافسين وهذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:

**الكفاءة الداخلية :** وتشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة

**الكفاءة التنظيمية المتبادلة :** وهي تمثل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع المنظمات الأخرى.

**2- قوة المساومة:** وهي تتيح للمنظمة حالات مساومة مع زبائننا لصالحها الخاص ويتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها :

- **التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:** وتمثل كلف التسويق في المنظمة والمجهزين والزبائن .

- **خصائص الفريدة للخدمة أو المنتج .**

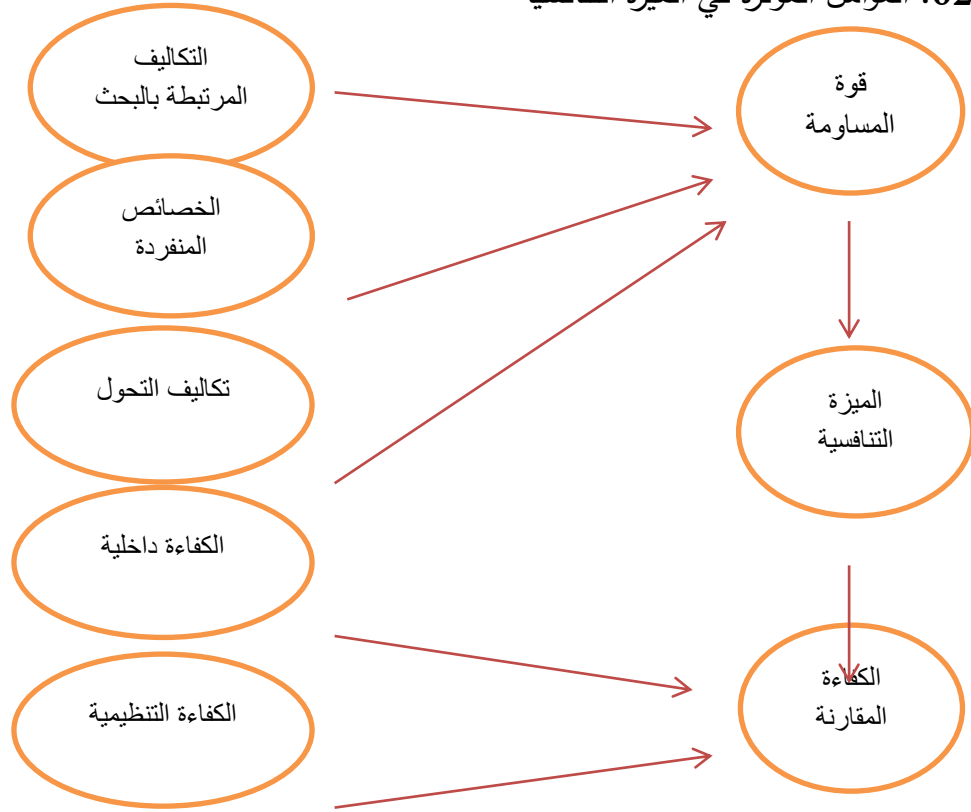
**3. تكاليف التحول :** وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المنظمات

المنافسة ويعد شكل (02) من العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية .

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب ،عبد الفتاح جاسم محمد ،أساسيات المقارنة المرجعية الطبعة الأولى؛دار صفاء للنشر والتوزيع

، عمان ، ، 2009 م 1430 هـ ، ص113

شكل 03-02: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



مصدر: علاء فرحان طالب ؛ عبد الفتاح جاسم ؛ أساسيات المقارنة المرجعية ؛ دار صفاء للنشر والتوزيع ؛ عمان 2008 ص11

### المطلب الثاني : العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجحة

تواجه المؤسسات اليوم عدة صعوبات وتحديات نتيجة تحمسها في البقاء في بيئة الأعمال والظهور في السوق التنافسية فمع الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات أدى ذلك باشتداد المنافسة وتآزم الأوضاع في السوق فحتى تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المنافسة وتقليل من حدتها والمحافظة عليها يجب عليها أولاً مواجهة العوامل التالية:

#### الفرع الأول: عوائق التقليد

إن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد والتي تمارس عدد كبير من المؤسسات منذ أجل الدخول في السوق بمنتجات متشابهة؛ وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيء لها فرصة لأنشاء القيمة المتوقعة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها.

**أولاً. تقليد الموارد:<sup>1</sup>**

يمكن القول بأن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها هي تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية مثل مباني فمثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليها. أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث تقليد ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري ؛ الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة .

**ثانياً. تقليد الكفاءات :**

تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية وحيث أن الكفاءات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري ادارتها داخل المؤسسة لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات او إدراك مغزاها.

ومن هنا نلاحظ ان الموارد الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات فنجد ميزة التنافسية مرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية بمعنى آخر تكون اقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة

**الفرع الثاني : قدرة المنافسين .<sup>2</sup>**

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها ، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً اما طريقة معينة لأداء العمل ، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية للمؤسسة جديدة وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً ،ومن ناحية أخرى وحتى داخل اطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

**الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة**

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغيير وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً في تجديد المنتج ويقصد بمعدل التفسير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة .

<sup>1</sup>المعهد الوطني الجزائري للمملكة الصناعية ؛ النصوص التشريعية المتعلقة بالمملكة الصناعية الجزائرية ، أمر رقم 07-

03 المؤرخ في 19 جمادى اول 1424 الموافق ل يوليو سنة 2003 ، باب ثاني المادة 09.

<sup>2</sup>بن سعد وسيلة ؛ مرجع سبق ذكره ، ص129.

أن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما يعد بتجديدات المنافسين على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي تجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة حساسة خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد وانعكاسا لتطوير المستمر . ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة يرتكز على ثلاث عوامل هي ، مدى صعوبة عوائق التقليد بالسهولة فان ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادرين على التقليد وتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية ومع تطور التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية لكون مؤقتة ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة إذ ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد .

### مطلب الثالث : عوامل استمرار وديمومة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

لا تكفي المؤسسة بالحيازة على الميزة المنافسة ، باعتبار هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصورة نهائية بل لابد أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التمييز<sup>1</sup>، إذ يتيح للمؤسسة ان تكون دائما في موقع افضل من المنافسين وأن يكون لها السبق في التطوير المنتجات والخدمات ونظم الاداء بما يكلف لها التفوق في الوصول الاسرع إلى السوق وتوفير منافع ومميزات لا يجربها المنافسون .

ويستدعي ذلك بالضرورة إلى الإبداع كونه نشاط منظم ومنهجي في توصل إلى تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها فكما قال أينشتاين " إن ملكة الابداع والتخيل أبلغ أهمية من المعرفة" ومن خلال هذا المنطق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث ما يلي:

- الابداع التكنولوجي ؛

- الابداع التنظيمي؛

- الابداع التسويقي

### الفرع الأول : الابداع التكنولوجي :

يحتل الابداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية وكذا قدرات الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة .

أولا - تعرف الابداع التكنولوجي وخصائصه :

#### 1- تعرف الابداع التكنولوجي :

الابداع التكنولوجي هو عنصر محرك لقدم مؤسسة جديدة ؛ كما انه يشمل التكنولوجيا بحد ذاتها والاقتصاد، بحيث يدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار ،...إلخ

2- خصائص الابداع التكنولوجي: ونتطرق في هذا الاطار على عنصرين مهمين هوما:

<sup>1</sup>اوكيل محمد سعيد ،اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1994، ص33.



- طبيعة الابداع التكنولوجي ويمكن تصنيف الابداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى أنواع وهي :
- المنتجات الجديدة، الأساليب الفنية الجديدة، مصادر الجديدة للموارد الأولية وأشكال جديدة للتنظيم.
- \*درجة الابداع التكنولوجي : ينقسم إلى فئتين هما:
- الابداع التكنولوجي الجذري وهو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج ويحتاج مهارات جديدة.

- الابداع التكنولوجي التدريجي : وهو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة وفي الأخير نستنتج ان الابداع التكنولوجي يلعب دورا مهما في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من ناحية تخفيض التكاليف ومن خلال تحسين مستوى الانتاجية وزيادة الأرباح ورفع الحصص السوقية ول هذه المتغيرات تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة.

### الفرع الثاني : الابداع التنظيمي

ويتعلق الأمر بإدخال اجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويهدف الابداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق المعارف المكتسبة حتى تكون عمليات المؤسسة وأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية وتظهر أهمية ودور الابداع في تدعيم وتطوير الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### 1- مساهمة الابداع في الحصول على حصة سوقية أكبر :

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لا بد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الابداع بكل صوره ومستوياته .

#### 2 - زيادة أداء المؤسسة :

إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابداع الذي يرتبط في الأساس بما حققه من ميزة التنافسية للمنتج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر قيمة الاضافية بالنسبة إليهم .

#### 3- حماية المؤسسة من المنافسين المحتملين:

تتجلى الأهمية التي تعطيها المنظمات العملاقة لتجديد والابداع المستمر من اجل كسب حصص سوقية جديدة وريح المنافسة والحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات ، فالإبداع يسمح للمنظمة بالحفاظ على مكانتها في السوق وبالتالي ضمان بقاءها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة .

<sup>1</sup>فحام أسماء ، أثر الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمسيلة ولاية جيجل ؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، قسم إدارة الموارد البشرية ، 2019. 2020، ص24

#### 4- تأثير الابداع على المنافسة السوقية :

يعمل الابداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في السوق المنتجات ، وتتبع قوة الابداع على إثارة المنافسة

السوقية من خلال :

\*التأثير على قوة تنافسية بين المنافسين الأقوياء .

\*التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى السوق .

\*التأثير في قوة التنافسية للمشتريين والعملاء .

\*التأثير في قوة تنافسية للمنتجين والعارضين .

\*التأثير في قوة تهديد السوق بمنتجات بديلة.

مما تقدم نلاحظ ان الابداع التنظيمي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على جهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال استخدام السليم للموارد المتاحة وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

#### الفرع الثالث : الابداع والابتكار التسويقي:<sup>1</sup>

تبرز أهمية ودور الابداع والابتكار التسويقي في تحقيق وتعزيز والحفاظ على الميزة التنافسية من خلال: \*يسمح الابتكار والابداع التسويقي بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة من خلال تحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج مما يدعم المبيعات ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي مضاعفة الربحية على الميزة تنافسية المستدامة.

\*يساهم الابداع والابتكار التسويقي في وضع حواجز الدخول على داخلين المحتملين من خلال التكنولوجيا الجديدة ، معرفة كيفية العمل أو الحياة على براءة الاختراع ففي هذه الحالة تحمي الشركات نفسها من المنافسين المحتملين من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج والتمتع بمزايا التنافسية لفترة زمنية طويلة .

\*يؤثر الابداع والابتكار التسويقي بقوة على المردودية فالإبداع يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح مما يعني التأثير الإيجابي على الربحية والمحافظة على الميزة التنافسية لوقت أطول.

<sup>1</sup>بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابداع والابتكار التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصادية، فرع سير الآراء والتحقيقات الاقتصادية ، 2018.2019، ص190. 191

خلاصة الفصل :

تسعى المؤسسات بشكل دائم لان تبقى في محيط نشاطها وتستمر في مجال عملها ، على مختلف الأصعدة إلا أن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير ، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية وحتى تحقق أهدافها المطلوبة فلا بد لها من أن تملك ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذلك النشاط ، وهذا الأمر يستوجب أن تعرف المؤسسة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار المختلفة لكي تكسب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم.

خاتمة

تواجه العديد من المؤسسات حاليا ثروة تطورات كبيرة ، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط ، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط التي تتواجد فيه المؤسسات ،يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها ، وذلك من خلال حيازتها على مصدر أو مصادر تميزها عنهم واتباع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها .

إن واقع الحصول على ميزة تنافسية يمنح المؤسسة أفضلية تنافسية ، خاصة إذا كانت غير قابلة للتقليد أو المحاكاة أو يتم تقليدها بتكاليف عالية أو بعد فترة زمنية طويلة ، فالمؤسسة الرائدة بزيادة ميزتها وتتحكم في السوق الذي تشغله وكذا الأسعار العليا والدنيا فيه كونها لا تتأثر من هذه الاستراتيجيات لأنها مؤسسة تكون في وضع مهاجم.

إن المحافظة على هذه الميزة يعد صعبا، لكن الأصعب هو خلقها، لذا على المؤسسة الاهتمام بجانب البحث والتطوير وكذا الابداع التكنولوجي، ويجب عليها تخصيص مورد مالي مستمر لمثل هذه الأنشطة ، كما يجب إشراك جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة في عملية الابداع فالعامل بمعرفته الدائمة للمنتج يستطيع تحسينه، وإطارات ومهارات لها كفاءات قادرة على خلق وابتكار ميزة أو مزايا تنافسية متجددة ، وحتى الاهتمام برغبات وحاجات العملاء ومعالجتها ميدانيا يخلق أفكار جديدة قد تشكل ميزة تنافسية تجذب بها هذه الفئة من الزبائن ، وحتى تتفوق المؤسسة عليها أيضا الاهتمام بالمعلومات المرتدة من المحيط الخارجي ، واهتمام بالمعلومات الخاصة بالمنافسين فميزة المؤسسة القائدة لا تستطيع مؤسسة المتحدية استغلالها ومعالجة أخطاءها وتطويرها والاستفادة من زبائنها وجذب غيرهم.

من خلال ما تم استعراضه في هذه الدراسة نعود بذكر بأهم المحاور التي تتضمنها حيث ذكرنا كل جوانب الميزة التنافسية وكذا أهميتها وخصائصها ، أنواعها ، مصادرها ، أبعادها ، محدداتها وكذا مواردها أساسية ثم تطرقنا إلى أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من استراتيجيات، مجالات أسس بناءها وكذا كيفية حفاظ عليها داخل مؤسسة.

#### النتائج:

- وقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من نتائج أبرزها:
- تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها .
  - تختلف تنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين .
  - تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشرات: الربحية ، التكلفة ، الإنتاجية والحصة السوقية .
  - يمكن الحصول على مزايا تنافسية من خلال العديد من المصار داخلية وخارجية .
  - هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تتنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية وهي : الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم .

**التوصيات :**

- هناك مجموعة من توصيات لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وهي:
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية باعتبارها مقوم التنافس في بيئة ديناميكية .
  - يجب على مؤسسة تركيز على ما يجعل المنتج ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين .
  - خدمة العملاء بطريقة استثنائية واستماع إلى احتياجاتهم .
  - تحسين المنتجات والخدمات بشكل دائم وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة .
  - استثمار في البحث والتطوير يمكن أن يساعد في اكتشاف فرص جديدة وتطوير منتجات متقدمة .
  - استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسن العمليات الداخلية والخارجية ، ويمكن أن تساعد تكنولوجيا في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة القدرة على التنافس .
  - عدم الاعتماد على منتج أو خدمة واحدة فقط ، بل تنوع العروض لتلبية مختلف احتياجات السوق وتقليل المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق .
  - مراقبة المنافسين باستمرار لفهم نقاط قوتهم وضعفهم واستغلال هذه المعلومات لصالح المؤسسة .
- هذه التوصيات يمكن أن تساعد المؤسسات الاقتصادية على تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة في الأسواق المحلية والعالمية .



## قائمة المصادر والمراجع



الكتب :

1. بوسة زكريا ، القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2012.
2. برنار مار ، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء ،ترجمة خالد عماري ، دار فاروق للاستثمارات الثقافية ، القاهرة -مصر ، 2008.
3. جاريت جونز ،الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،ترجمة رافعي محمد سيد محمد ، مملكة العربية السعودية ، دار مريخ للنشر ، 2001 .
4. حجازي إسماعيل ، معالم سعاد ،محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن -عمان ، سنة 2012 .
5. د. حاج قورين ، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ،النشر الجامعي الجديد ، تلمسان - الجزائر.
6. حميد الطائي ، خالد قاشي ، التسويق ونظام المعلومات التسويقية مدخل استراتيجي ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2015 .
7. حسين رحيم ، الإدارة الاستراتيجية ، دار بهاء للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 .
8. دزر زار المعاشي ، مساهمة التعلم الالكتروني في تعزيز تنافسية الجامعات ، الطبعة الأولى ، البوابة الشمالية للجماعة الأردنية ، عمان -الأردن ، 2021 .
9. زكريا الدوري ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات ) ،دار يازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2005 .
10. سعد غالب ، الإدارة الدولية ، دار يازوري للنشر ، عمان -الأردن ، 1999.
11. عبد السلام محمد ،الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية ،دار كتاب ، مصر ، 2008 .
12. علي زاكي نصار ،الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الأعمال ،الطبعة الأولى ، 2018 .
13. علاء فرحان طالب ،عبد الفتاح جاسم محمد ،أساسيات المقارنة المرجعية ،الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 م 1430 هـ .
14. د. غسان داود العمري ، التفكير الإداري والاستراتيجي في العالم المتغير ،الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2010 م 1431 هـ.
15. كمال سيد غراب ،الإدارة الاستراتيجية اصول عملية وحالات عملية ،شؤون المكتبات ، السعودية ، 1995،
16. كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ،دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2004 .

17. محمد موسى أبو الهجاء ،أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عمان ،2020.
18. محمد أحمد العوض ،إدارة الاستراتيجية ،دار الجامعية اسكندرية ، 2001.
19. محمي الدين الأزهري ،التسويق الفعال ،الطبعة الأولى ، دار فكر العربي ، مصر ، 1995.
20. مصطفى يوسف الكافي ،اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق تنافسية البنوك ،الطبعة الأولى ، ألفا للوثائق ، قسنطينة- الجزائر ،2017 .
21. ماجد عبد المهدي ،الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ، عمليات ،حالات تطبيقية )، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2013.
22. نبيل خليل مرسي ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، دار جامعية للنشر ، اسكندرية .
23. وكيل محمد سعيد ،اقتصاد وتسيير ابداع التكنولوجيا ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

▀ أطروحات دكتوراه:

24. أمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة البنوك الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، بسكرة ،2016-2017.
25. بحضية سملاني ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، نخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005-2006 .
26. -بن عاشور ليلي ، دور وفعالية الابداع والابتكار التسويقي في خلق الميزة التنافسية داخل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة ، شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، فرع تسيير الآراء والتحقيقات الاقتصادية ، 2018-2019 .
27. ساولي تاسعديت ،سياسة التوظيف الالكتروني للموارد البشرية واثرها على تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ف علوم التسيير ،تخصص مورد البشرية جامعة الجزائر 03،2023.
28. عبد الرزاق حميدي ، أثر إدارة الجودة في تطوير تنافسية البنوك ،أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2013-2014.
29. عيسى نبوية ،إدارة رأس مال الفكري والقدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان ، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري تلمسان ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، مدينة ،2012.
30. مصطفى محمد درويش ،الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية ،اطروحة مقدمة استكمالاً متطلبات نيل الدكتوراه في إدارة أعمال أو كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2013 .

31. لحول سامية ، التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حاج لخضر باتنة ، 2007 .

#### مذكرات

32. أدير هناء ، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر في إدارة مالية ، جامعة عبد الحفيظ ميلة ، 2019، ص 55- 65

33. بن سعد وسيلة ، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ن جامعة سيدي بلعباس ، 2015-2016.

34. بوزيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير تخصص إدارة استراتيجية ، جامعة سطيف ، 2012.

35. حاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور ، شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة 20 اوت بسكيكدة ، 2006-2007.

36. حاجي بثينة ، دور ثقافة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام ، شهادة ماستر في علوم الاجتماع تنظيم العمل ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، 2020-2021.

37. دومة نوال ، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية ، دراسة حالة مضادات الحيوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، مدية ، 2001.

38. شوالي نور الهدى ، مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة 8 ماي قالمة ، 2017- 2018.

39. عباس عائشة ، كيفية تحقيق الميز التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع ، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم ، شهادة الماستر في علوم تجارية ، تخصص تسويق ، 2014-2015.

40. قحام أسماء ، أثر الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بمسيلة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، قسم إدارة الموارد البشرية ، 2019-2020.

41. محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وآثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال.

مجلات:

## قائمة المصادر والمراجع :

42. شيني صورية ،أبن لخضر السعيد ،تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة البحث الادارية والاقتصادية ن2017/02.
- 43.د. عمار درويش ،مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مجلة الجزائرية للموارد البشرية ، العدد 10/06، 2021.
- 44.محمود علي الروسان ،العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي ،دراسة تطبيقية في قطاع المصرفي الاردني ، مجلة الإدارة و اقتصاد ، كلية الاقتصاد ، العراق ن العدد 63 ، 2007.
- ▶ **ملتقيات:**
45. عيسى دراجي ،البيئة والميزة التنافسية، ملتقى دولي الرابع :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المركز الجامعي ، عين الدفلى ، الجزائر 2010، ص 11-12
- 46.كمال رزيق ، فارس المسدور ،مفهوم التنافسية ،ملتقى دولي حول التنافسية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 30/29 أكتوبر 2002.
- ▶ **مواقع الأنترنت**
- 47.النجاح نت ، دليلك الموثوق لتطوير نفسك وتحقيق أهدافك ، www.annajah .net ،تاريخ الاطلاع 3مارس 2024-15:00 زوالا
- 48.مدونة محمد صلاح ،in business and marketing، تاريخ اطلاع 04 مارس 2024 ، 14:20 زوالا .

## ملخص

تناولت هذه الدراسة إشكالية آليات تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تعد الميزة التنافسية عاملا حاسما في تحقيق التفوق على المنافسين في جميع المجالات وهدف من ذلك احتلال مركز تنافسي في السوق ، وبغية الحفاظ على هذه الميزة التنافسية وجب تطوير المستمر لها وتمييزها . ومن خلال هذه الدراسة يتضح لنا أن حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية ، واتباع استراتيجيات معينة .

كلمات مفتاحية : المنافسة ، التنافسية ، الميزة التنافسية

## Abstract

This study covered problematic implementation mechanisms competitive advantage in the economic enterprise, where it is a competitive advantage a decisive factor in achieving superiority over competitors in all areas and the goal occupying a competitive position , in order to maintain this competitive advantage it must be continuously developed and its development .

And through this study it is clear to us that the establishment economic competitive advantage it requires availability of resources internal and external , and follow certain strategies .