جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

إستراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية

ــ دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية ــ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترفي علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :

العيدي عقيلة

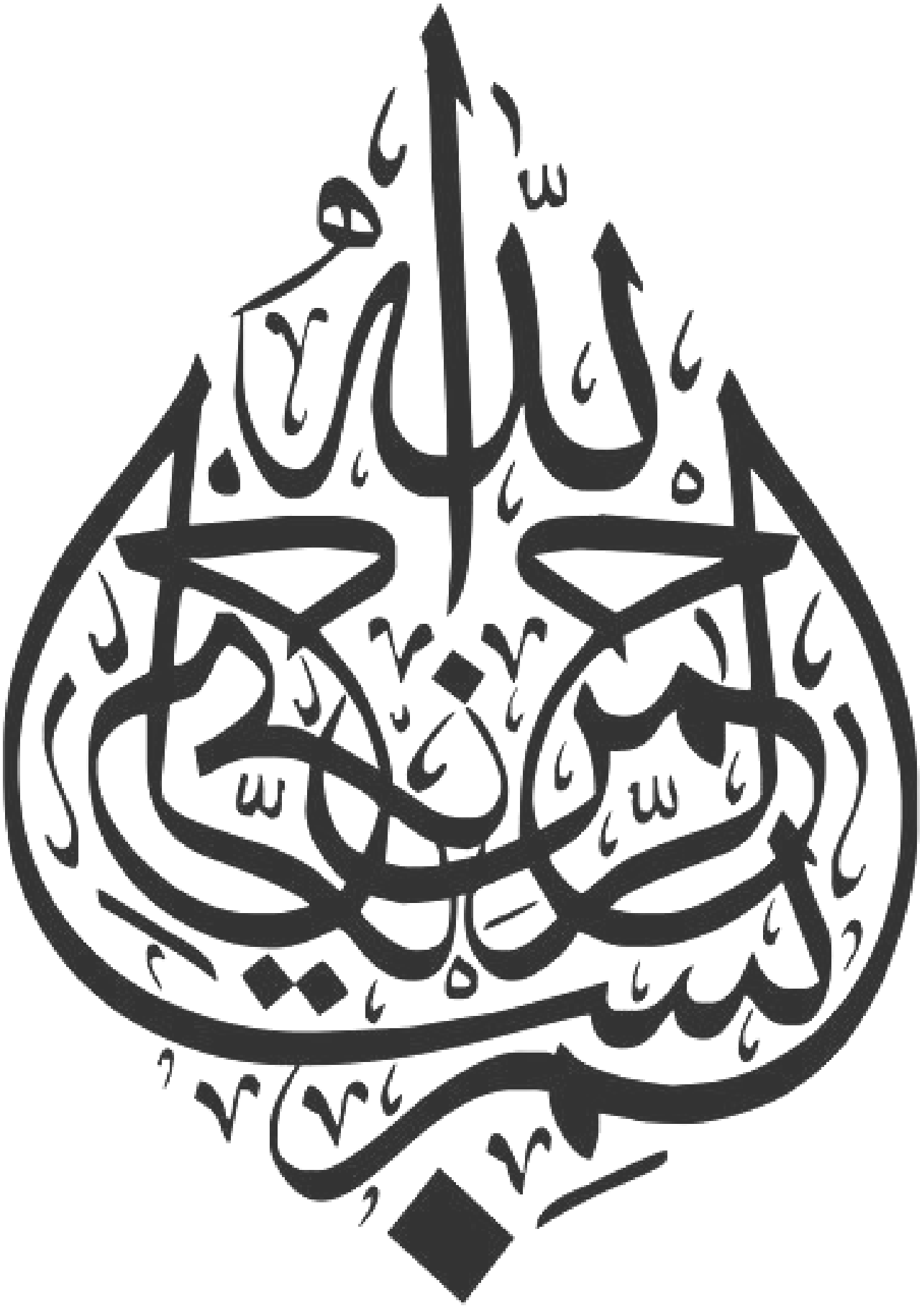
فرقاني أمال

تحت إشراف الدكتور:

سلام عبد الرزاق

د/ فلاق علي ..... (جامعة المدية)	**رئيساً**
د/سلام عبد الرزاق.....(جامعة المدية)	**مشرفاً ومقرراً**
أ/ العيداني حبيبة.....(جامعة المدية)	**عضواً ممتحناً**

السنة الجامعية:2016/2015



شكر وعرفان

الحمد لله على نعمه و الشكر له سبحانه على وافر آلائه'الحمد لله

الذي بلغنا مرادنا'الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن الله هدانا.

نحمده جل في علاه أن أمدنا القوة و الصبر على أن أتممنا هذه المذكرة

التي نأمل أن تكون مرجعا يستفاد منه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور" عبد الرزاق سلام"

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولما منحه لنا من توجيه وإرشاد.

إلى موظفي مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم عناء مناقشة هذا العمل.

نشكر كل من مد لنا يد العون كيف ما كان.

الإهـداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه، عينا سهرت ويدا تعبت **أبي الغالي بن يوسف**.

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء، **أمي العزيزة شريفة**.

إلى سندي وملاذي، إلى من آثروني على أنفسهم، إلى من أظهرولي ماهو أجمل من الحياة، إخوتي وأخواتي محمد وزوجته، فضيل، سعاد وفضيلة وأزواجهن وأولادهم(محمد حسام، أريج، ياسين، آلاء ميرال)

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي العزيزة أمال.

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاء وإلى كل من عرفني من قريب أوبعيد.



الإهـداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

إلى من حصد الأشواك عن دربي، ليمهد لي طريق العلم، إلى القلب الكبير ***أبي العزيز***

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما

أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب، وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة، وسر الوجود إلى من كان

دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب **أمي الحبيبة**

إلى من عليها أعتمد، إلى شمعة مقتدة تنير ظلمة حياتي، إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لاحدود لها، إلى من عرفت

معها معنى الحياة أختي الغالية و الوحيدة عائشة.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي إخوتي الأعزاء بوبكر، عيسى، محمد، توفيق، وأخي التوأم علي.

إلى صديقتي التي شاركتني هذا العمل ورفيقة دربي عقيلة.

إلى جميع صديقاتي.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أمـال

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

البسملة

الشكر

الإهداء

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

مقدمة عامة.....(أ–ز)

الفصل الأول: الإطار النظري أو المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية.....

تمهيد 2

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية 3

المطلب الأول:مفهوم التنافسية، أهميتها وأهدافها 3

المطلب الثاني:أنواع التنافسية وأسبابها 6

المطلب الثالث: قياس التنافسية وتحدياتها 9

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....12

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها.....12

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، أبعادها ومظاهرها 14

المطلب الثالث: شروط ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومحدداتها 17

المبحث الثالث: أسس الميزة التنافسية.....22

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....22

المطلب الثاني: سلسلة القيمة 26

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....29

خلاصة.....31

الفصل الثاني: مكانة الميزة التنافسية في إستراتيجيات التنافس.....

تمهيد.....33

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية 34

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، أهميتها وأهدافها 34

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية، أبعادها ومهامها.....37

المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، مكوناتها وأنواعها 41

المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية 49

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة وشروطها.....49

المطلب الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجية قيادة التكلفة 51

المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة قيادة التكلفة.....53

المبحث الثالث: إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية.....56

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمايز، مجالاتها ومتطلباتها.....56

المطلب الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجية التمايز.....58

المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة التمايز.....61

المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.....62

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التركيز وشروط تطبيقها.....62

المطلب الثاني: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز.....63

المطلب الثالث: كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز.....64

خلاصة.....69

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط.....

تمهيد.....71

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ووحدة البلاستيك والمطاط.....72

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة والوحدة.....72

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة.....74

المطلب الثالث: مهام ومميزات الوحدة.....77

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....79

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية 79

المطلب الثاني: تحليل البيانات 81

خلاصة.....98

خاتمة عامة.....100

قائمة المراجع .....

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مصادر الميزة التنافسية	25
1-2	ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس	65
2-2	متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية	67
3-2	ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس	68
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	82
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	83
3-3	تكرارات إجابات أفراد العينة	88-86
4-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	91-89
5-3	ثبات الاستبيان	93
6-3	نتائج اختبار "Binomial" على المحور الأول	94
7-3	نتائج اختبار "Binomial" على المحور الثاني	95
8-3	نتائج اختبار"Binomial" على المحور الثالث	96

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مفهوم التنافسية Compétitivités	4
2-1	دورة حياة الميزة التنافسية	19
3-1	مصادر الميزة التنافسية	24
4-1	سلسلة القيمة وفق تصور Porter1985 .	28
1-2	مستويات الإستراتيجية	39
2-2	مكونات إستراتيجية التنافس	42
3-2	الإستراتيجيات التنافسية ل Porter	47
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط	76
2-3	الدائرة النسبية للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	83
3-3	الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد العينة	84

الملخص

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإن المؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة باشتداد ظاهرة المنافسة، كما يعرف محيطها اليوم تغيرات متعددة، حيث تتطور فيه التقنية، ويتضاعف المنافسون، وفي إطار كل هذا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مكانة متميزة في الأسواق ولن تنجح في هذه الخطوة إلا بوضع معالم إستراتيجية واضحة وصحيحة تقودها لتحقيق مكانة متميزة في السوق.

وهدفت الدراسة بأن تبني الإستراتيجيات التنافسية واختيار الإستراتيجية المناسبة والعمل على تطبيقها بما يناسب طبيعة المؤسسة وتوجهها يحقق لها التفوق التنافسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة البلاستيك والمطاط لها ميزة تنافسية لأنها تستخدم إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يشهد العالم منذ بداية القرن الواحد والعشرون مجموعة من التغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر تغيرت فيها الأوضاع كثيرا، عما كان سائدا ومسلما به في الماضي، هذا التغير فرضته التحولات الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية والثقافية التي لها تأثير بالغ على المؤسسة في تحديد مجموعة من الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق التميز والأفضلية على منافسيها فأضحى من الضروري مواجهة التغير الحاصل للتكيف مع البيئة الجديدة، ولهذا أصبحت الحاجة ملحة إلى دراسة الوضع التنافسي والأهداف الإستراتيجية، ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تقييم النتائج، وعلى العكس من ذلك فإن الاستمرار بالعمل عشوائيا دون أن يكون هناك أهداف محددة وإستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سيؤدي إلى فشل المؤسسة في البقاء.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وقصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة تعمد المؤسسة إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

- انطلاقا مما تقدم، يمكننا أن نصيغ إشكالية البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية؟

- انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- ما المقصود بإستراتيجيات التنافس ؟
- هل تتبع مؤسسة البلاستيك والمطاط إستراتيجية تنافس معينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- وقصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.
- إستراتيجيات التنافس مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين.
- لا تعتمد مؤسسة البلاستيك والمطاط إستراتيجية تنافس.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية، هذا من جهة ومن جهة أخرى نظرا للوضع الراهن الذي تمر به بعض المؤسسات الجزائرية لفت الانتباه إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى متعلقة بهذا الموضوع داخل المؤسسة.

كما يسفر هذا الموضوع إلى توجيه أنظار المهتمين ويحفزهم للعمل، لمزيد من العطاء والإبداع، وتحقيق التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولا إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية.

أهمية دراسة استراتيجيات الميزة التنافسية من خلال معرفة سبل بناء كل إستراتيجية وتحديد مزايا وعيوب كل منها.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة دون غيره من المواضيع العلمية لعدة أسباب فضلا عن أهميته، فإن هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية.

- **أسباب ذاتية:**
  - طبيعة التخصص الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة.
  - اهتمامنا بالمواضيع الحديثة.
  - شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات والتوجهات الحديثة.
- **أسباب موضوعية:**
  - لفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة التي تساهم في خلق واكتساب ميزة تنافسية بين المؤسسات.

- الاهتمام بهذا الموضوع وإبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسات.

أهداف الدراسة:

يمكن أن نوجز أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إ*لقاء الضوء على مفهوم الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس.
- التعرف على أهم الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية على المدى البعيد.
- لفت نظر المسيرين والمدراء لأهمية إستراتيجيات التنافس وقدرتها على رفع المستوى التنافسي للمؤسسة مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها.
- التعرف على طبيعة الإستراتيجيات التنافسية لشركة البلاستيك والمطاط.
- الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.

منهج و أدوات الدراسة:

إن الموضوع الذي تم معالجته وطريقة تحليله تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة: "**إستراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية** "، هذا المنهج يمكننا من تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى نتائج دقيقة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة.

– و هذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية، واستندنا إلى جملة من المراجع تمثلت في : الكتب، الملتقيات المجلات، الدراسات السابقة، بعض مواقع الانترنت، المقابلات الشخصية، بعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة محل الدراسة، برامج مثل SPss 16

– ولقد تم إجراء الدراسة في إطارين زماني ومكاني حيث:

- **الحدود الزمنية:** لقد تم جمع البيانات والمعلومات خلال السنة الجامعية 2016/2015 وأجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من نفس السنة الجامعية.
- **الحدود المكانية:** ركزت هذه الدراسة على الاهتمام بدراسة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية.

الدراسات السابقة:

ومن الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد:

- **نحاسية رتيبة**، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2002-2003، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية أن تطبيق اليقظة التنافسية بالمؤسسة يؤدي إلى تنمية ميزتها التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع حدة المنافسة فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية، ولم يتطرق الباحث إلى أهمية استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية.
- **بوسهوة نذير**، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة المدية،2007، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود إدارة واعية لأهمية المعرفة في المؤسسة من أجل تعزيز الميزة التنافسية، لم يولي أهمية كبيرة لدراسة المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة.
- **هلالي الوليد**، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير جامعة المسيلة، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الأسس العامة في خلق القيمة لبناء الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة، لم يتطرق الباحث إلى مساهمة الموارد في خلق قيمة للمؤسسة.

- وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أننا تطرقنا بشكل مفصل لإستراتيجيات التنافس لبورتر

حاولنا تحقيق الانسجام في هيكلة الموضوع وبناء متنه.

هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة منهجيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- جاء الفصل الأول بعنوان: **إطار النظري أو المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية** وقد تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على التنافسية من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، أهدافها أنواعها وتحدياتها، أما المبحث الثاني فخصص للتعرف على الميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى مفهومها أهميتها، خصائصها، شروطها ومعايير الحكم على جودتها، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف على مصادرها، سلسلة القيمة، بالإضافة إلى كيفية تنميتها وتطويرها.
- كما تم تقسيم الفصل الثاني بعنوان: **مكانة الميزة التنافسية في إستراتيجيات التنافس** إلى أربعة مباحث، يتضمن المبحث الأول التعرف على الإستراتيجية وذلك بالتطرق إلى مفهومها، أهميتها مستوياتها، ومفهوم الإستراتيجيات التنافسية، وخصص المبحث الثاني للتعرف على إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية من خلال معرفة مفهومها، شروطها، مزايا وعيوبها، وكيفية بناء ميزة قيادة التكلفة أما المبحث الثالث فخصص للتعرف على إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية، وذلك بالتطرق إلى مفهومها، متطلباتها، مزاياها وكيفية بناء ميزة التمايز، أما بخصوص المبحث الرابع فيتضمن إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية من خلال معرفة مفهومها، شروطها، مخاطرها وكيفية بناء ميزة التركيز.
- أما الفصل الثالث فخصص **لمعرفة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة** من خلال مبحثين، خصص المبحث الأول لعرض المؤسسة التي أجريت فيها دراسة حالة، أما المبحث الثاني فخصص للدراسة

الاستطلاعية وذلك للتعرف على إستراتيجيات التنافس لمؤسسة البلاستيك و المطاط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، خاصة وأن موضوع الدراسة يتطلب ذلك.

الفصل الأول:

الإطار النظري المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية

تمهيد:

إن بيئة الأعمال الحديثة تفرض على صانعي القرار البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة، وهذا تحت تأثير التنافسية الحادة على كل المستويات ومن أجل ذلك لابد من دراسة كل الجوانب المحيطة والمؤثرة في الميزة التنافسية، ولذلك تسعى المؤسسات بل وحتى الحكومات لتكون هي الرائدة في مجالها الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولكل منهما أهدافها المادية والمعنوية.

لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للتنافسية.

المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثالث:أسس الميزة التنافسية.

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

بدأ ظهور مصطلح التنافسية في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة ويتطلب ذلك معالجة تحليلية لقضايا التنافسية والمنافسة وذلك لتحديد واختيار الوسائل والأدوات اللازمة للتصدي لها وتوفير ضمانات البقاء والنمو والتوسع والانتشار والاستقرار.

▪ المطلب الأول:مفهوم التنافسية، أهميتها وأهدافها

✓ أولا:مفهوم التنافسية Compétitivités

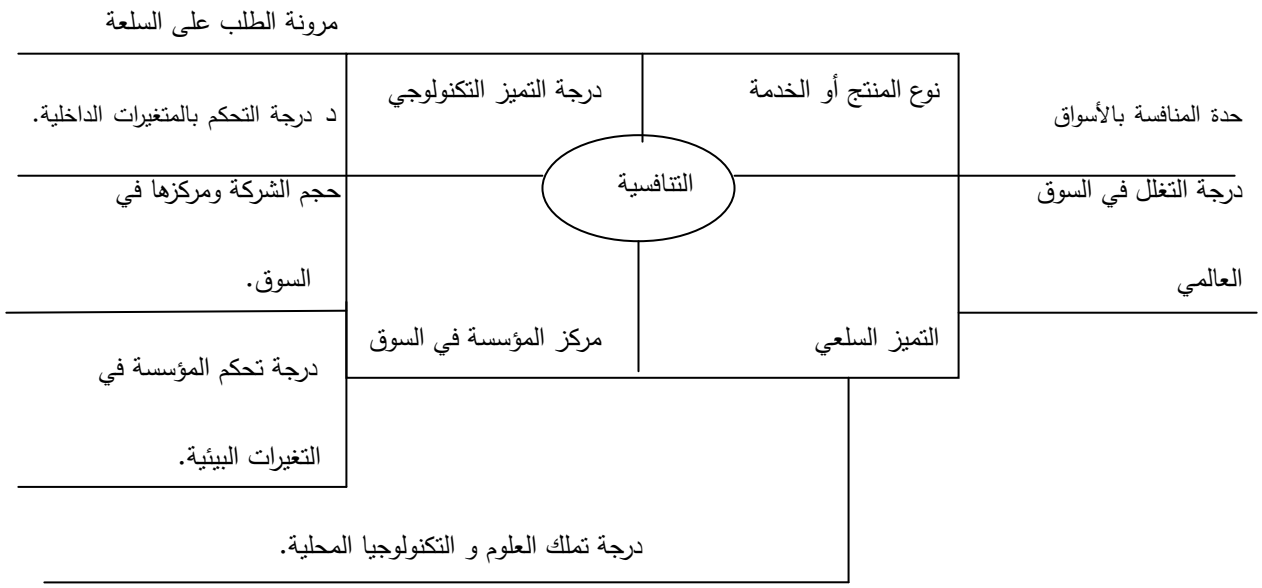
تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد، الأمر الذي أدى إلى اختلاف وجهات النظر في هذا الخصوص وفيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف:

- تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار توسع، ابتكار وتجديد، كما تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة عامة ومستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري، نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.[1]

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص ص 11-12.

الشكل رقم(1-1):مفهوم التنافسية Compétitivités



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على فريد النجار، مرجع سابق، ص 12.

- وتعرف كذلك على أنها استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.[1]
- كما يمكن تعريف التنافسية على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول للمستهلك.[2]

[1] أحمد زغدار،**المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية**،الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص 24.

[2] سلمان حسين، **الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 ص 52.

- ومن خلال هذه التعاريف يمكن الوصول إلى أن التنافسية على مستوى المؤسسة ماهية إلا التحدي الذي تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

✓ **ثانيا:أهمية التنافسية**

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية:[1]

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من السلبيات.

- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن لمختلف الجهات فمن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول،وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على التماشي مع مختلف التغيرات.

- إن التحدي الكبير والخطر لجميع المؤسسات في ظل ما يوفره النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية يفرض عليهم التكيف معه واستغلاله كفرصة لصالحهم والاستفادة منه ما أمكن ذلك[2]

[1] فيصل بن محمد بن مطلق الحفري، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، الجامعة الدولة البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص33.

[2] يوسف مسعداوي، **القدرة التنافسية ومؤشراتها**، المؤتمر العلمي الدولي حول:الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 26.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام متمركز على الميزة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

✓ **ثالثا:أهداف التنافسية**

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[1]

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فاالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة.
- تساعد على زيادة الأرباح:إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

▪ **المطلب الثاني:أنواع التنافسية وأسبابها**

✓ **أولا: أنواع التنافسية**

تصنف التنافسية إلى صنفين هما:[2]

أ- **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

[1] صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص ص 130-132.

[2] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها،تنميتها،تطويرها**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر الجزائر،2002 ، ص 10.

– **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة،لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

– **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، بل يتم تقويم هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى، فإذا فاقت الأعباء الهوامش واستمر ذلك طويلا فإن ذلك يؤدي إلى خسارة كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، وبالتالي فهي مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

ب– التنافسية وفق الزمن:تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

- **التنافسية الملحوظة:**تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب ألا نتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- **القدرة التنافسية:** تختص القدرة التنافسية على خلاف التنافسية الملحوظة بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

✓ **ثانيا: أسباب التنافسية**

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في النظام الأعمال المعاصر ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:[1]

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات Gatt ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرت المعلومات من الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.[2]
- ومع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر

[1] بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في إدارة موارد بشرية، جامعة قسنطينة الجزائر،2011، ص 73.

[2] محمد رفرافي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في تجارة دولية، جامعة بسكرة الجزائر،2013 ، ص 42.

الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

- **المطلب الثالث: قياس التنافسية وتحدياتها**

✓ **أولا: قياس التنافسية**

يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال ما يلي:[1]

أ- **الربح:** يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربح المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية للأرباح (أرباح المؤسسة) تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة الحالية لرؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها تسمى مؤشر(توبن) وإن كانت النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة ليست تنافسية.

ب- تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

ج- الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما أن تستحوذ على جزء هام من السوق ومن الممكن العكس فإذا كان ربحها ضعيف فيمكن أن يفسر ذلك بارتفاع التكاليف الكلية، ويضاف إليه سبب آخر ألا وهو أن

[1] عبد الحكيم عبد الله النسوري، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الأردن، 2009، ص 25.

المنتجات التي تقدمها المؤسسة قد تكون أقل جاذبية من منتجات المتنافسين، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق.

وهناك من يرى بأن تنافسية المؤسسة تقاس من خلال الثنائية (فعالية–إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها[1] .

- **الفعالية:** نقول عن مؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة.

- **الإنتاجية:** النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

- **الفعالية–الإنتاجية:** يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية، وذلك بلجوء المؤسسة إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

[1] سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة الجزائر، 2013، ص 37.

✓ **ثانيا: تحديات التنافسية**

في العصر الحالي تفاقمت التنافسية (حدة التنافسية) كأسلوب حياة المنظمات بل وحتى الدول وتجمعاتها الإقليمية،باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:[1]

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية و التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة و متطورة تواكب متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين أو المرتقبين.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، ص 102.

❖ المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية **(stratégie management)** واقتصاديات الأعمال**(économies)** فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

▪ المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها

✓ أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.[1]

يرى كل من**(بورتر وداي)** أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، هو المتغير التابع).[2]

ومما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي أي شيء منفرد تتمتع به المؤسسة، ولها القدرة على خلقه لتختلف عن بقية المنافسين أي أن هذا الشيء يميزها تميزا ايجابيا عن منافسيها في نظر منافسيها.

[1] معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، ا لإسكندرية، 2002، ص ص8-9.

[2] زغدار أحمد، **المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 27.

✓ **ثانيا: أهمية الميزة التنافسية**

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:[1]

- تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

✓ **ثالثا: خصائص الميزة التنافسية**

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص، من بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة نجد ما يلي:[2]

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

[1] سليمان عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، 2010 ، ص 8.

[2] حسين عجلان حسن، **إستراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إ ثراء للنشر والتوزيع،عمان، 2008، ص 63.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أوكلاهما.
- أنها تؤدي إلى التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص:[1]

- الميزة التنافسية تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.

- **المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، أبعادها ومظاهرها**

✓ **أولا: أنواع الميزة التنافسية**

تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين هما:[2]

أ- **التكلفة الأقل:**وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، أو بعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، الملتقى الدولي السابع حول:الصناعة التأمينية الشلف، الجزائر،3-4 ديسمبر، 2012.

[2] مسعود كسرى، **إشكاليات الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية**، الملتقى العلمي الدولي الرابع: حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية، جامعة الجزائر، الجزائر.

متغير أقل أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا للميزة الكلفوية.

ب- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها:الموارد المالية والموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية، فالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا وغيرها فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.

وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملاءها.

- وهناك تصنيف آخر يقسم الميزة التنافسية إلى نوعين كذلك هما:[1]

[1] عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر 2011، ص 178.

أ- **القيمة المدركة لدى الزبون:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانيتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات،مما يساهم في بناء الميزة التنافسية أي الوصول إلى إدراك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

ب- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسرعة تقليدها أو وضع نسخة منها.

✓ **ثانيا: أبعاد التنافسية**

من أهم اهتمامات المؤسسات الحديثة هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة، أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك في سبيل تلبية الطلب في الأسواق، ومن أهم الأبعاد التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية ما يلي:[1]

أ- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات.

ب- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات (سلع، خدمات) لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته والقدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

ج- وقت الدخول للسوق: يعتبر الوقت مقاسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، كما يعتبر مؤشر تطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها، فعامل الوقت هو ميزة تنافسية للمنظمة.

[1] عزالدين علي السويسي، **الميزة التنافسية:وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 1014، ص 71.

د- اعتمادية توصيل المنتج: ما يسمى بخدمات ما بعد البيع، أي اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة للزبائن وينشأ عن هذا وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالي من الموثوقية، فتقديم مثل هذا النوع من الخدمات يعتبر كذلك ميزة تنافسية.

✓ **ثالثا: مظاهر الميزة التنافسية**

تتمثل مظاهر الميزة التنافسية في ما يلي:[1]

- منتجات فريدة ومتميزة ذات جودة
- منتجات رخيصة الثمن.
- الإبداع والابتكار.
- الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء.
- القدرة على إرضاء العملاء.
- التوافق مع المتغيرات.

▪ **المطلب الثالث: شروط ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومحدداتها**

✓ **أولا: شروط فعالية الميزة التنافسية**

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين لها.
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

[1] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،08-09 مارس، 2005

- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها.

وتضمن هذه الشروط صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

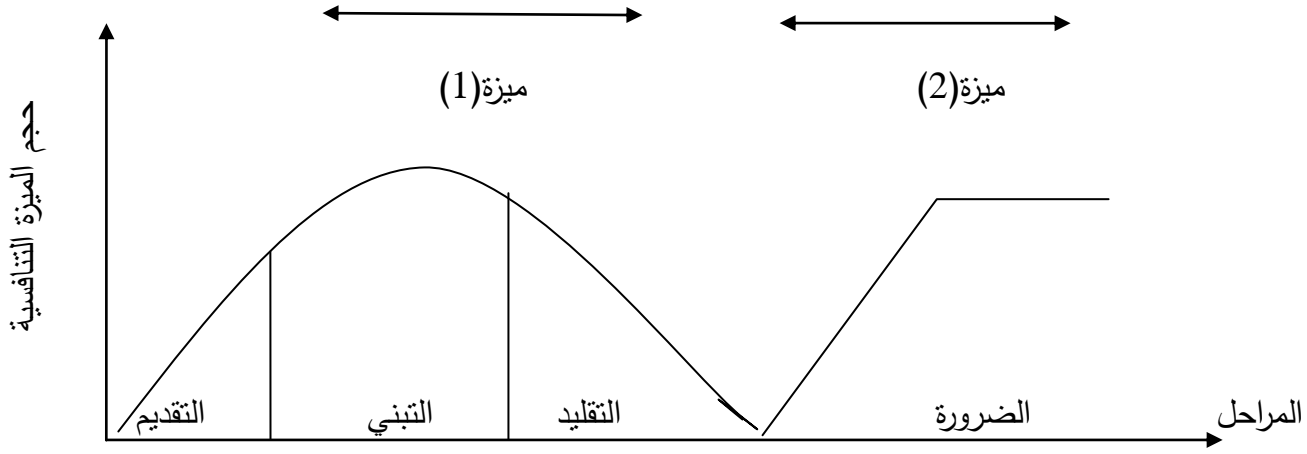
– ونقصد بالاستمرارية خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج وهذه المراحل متمثلة في:[1]

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأو في التركيز عليها.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة، لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.
- **مرحلة الضرورة:** ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية للحصول على ميزة جديدة.

وهي موضحة في الشكل التالي:

[1] نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002 ، ص 61.

الشكل رقم(1-2) دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر:نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 61.

- نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة، من الناحية النظرية، أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا يشهد مجال الأعمال في عصرنا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق التصنيع، طرق التسويق.....الخ.

✓ **ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:[1]

أ- **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين وهما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تميز المنتج، السمعة الطيبة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تخفيضها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والمتراكم في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث، والتطوير، والتسويق.

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة،أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1997 ، ص ص 99-100.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

✓ **ثالثا: محددات الميزة التنافسية**

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:[1]

أ- **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها والقضاء عليها.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: وهو يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فاتساع نطاق النشاط يمكن المؤسسة من تحقيق وفرات في التكاليف مقارنة بالمنافسة كالتكاليف الثابتة، والاستفادة من التسهيلات ووسائل الإنتاج المشتركة، خبرات تخصص وتنوع في التقنيات مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم،كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز عن غيره.

[1] مخفي أمين، **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات**، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة الشلف، الجزائر 09-10نوفمبر، 2010.

❖ المبحث الثالث:أسس الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية،التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة،حيث يتيح ذلك تصويب الجهود أهداف واضحة مما يؤدي بدوره إلى تحقيق وفرات في الوقت والجهد والمال.

▪ المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

ومن بين أهم هذه المصادر نجد:[1]

أ- **الابتكار**:إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة،وأصبحت هذه القدرة(القدرة على الابتكار) مصدر متجدد للميزة التنافسية.

ب- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة للإنتاج مخرجات محددة،باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ج- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام

[1] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014 ، ص ص 120-126.

الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

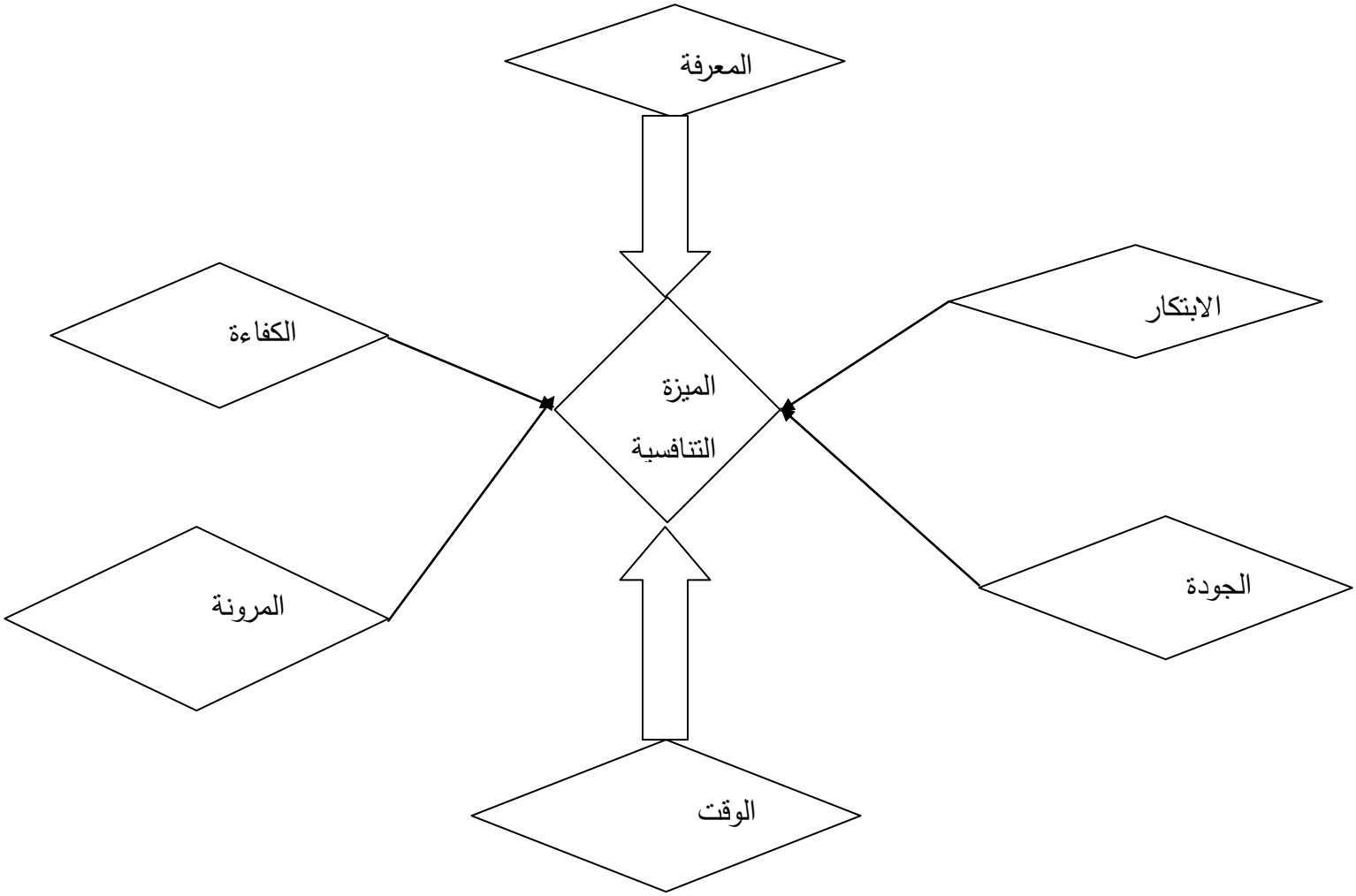
د- الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق،فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

هـ- المعرفة: تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية وهي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة فباستطاعة المؤسسة أن تحقق الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير.

و- المرونة: يقصد بها قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وقدرتها كذلك الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

- تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانيات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة ودعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط:

الشكل رقم(1-3) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على هشام حريز، مرجع سابق ص 121.

لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.

- وسنعرض فيما يلي جدول يبين مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين:

جدول رقم (1-1) : مصادر الميزة التنافسية

- الباحث	- السنة	- المصادر
Porter	1985	- هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة والمشترين والموردين والداخلين الجدد، والسباق التنافسي وتهديد المنتجات البديلة وأصحاب المصالح الآخرين.
Ayler	1989	- الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك/دعم المنتج،إدارة وكوادر هندسية جيدة،إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية،الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، ابتكار منتجات مستمرة، أسعار منخفضة،قيمة عالية معروضة، مهارات تسويقية واسعة تعاون جيد، أهداف إستراتيجية، بحث وتطوير هندسي، علاقات توزيع جيدة.
Marsh	1990	- التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
Kay	1993	- الشهرة أو السمعة، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية.
Haletons	1999	- الجودة المتميزة،الكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون والابتكار.
Porter	2002	- تكنولوجيا الانترنت وتطبيقاتها.

المصدر: حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية،أطروحة دوكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 48.

- **المطلب الثاني: سلسلة القيمة**

يعود أصل فكرة تحليل القيمة والتفكير بدخولها إلى التحليل المحاسبي ل:**(shed)** في ضوئه على الربحية المتعلقة بفصل الخطوات في عمليات التصنيع المعقدة من أجل تحديد أين يتم تحسين الكلفة و/أو تحسين خلق القيمة، وقد حقق **(Porter)** 1985 ربطا بينهما وبين الميزة التنافسية، فقد ناقش أن فهم الاستعداد الاستراتيجي ينبغي أن يبدأ مع تحديد قيمة الأنشطة المنفصلة، إذ تجمع الأنشطة الأولية للمنظمة في خمسة مجالات رئيسية:[1]

أ- **الإمداد الداخلي(Inbound logistes)**: هي أنشطة تهتم بالاستلام، والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج/الخدمة، وتشمل هذه مناولة المواد والرقابة على التخزين، النقل وما شابه ذلك.

ب- العمليات لتحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة مثلا:التغليف، التجميع.. .

ج- الإمداد الخارجي(out pound logistes): يشمل على جمع وخزن وتوزيع المنتج إلى الزبائن.

د- التسويق والمبيعات يزود بوسائل تصنع وعي الزبائن المستعملين للمنتج/الخدمة، بحيث يتمكن من شرائها ويشمل هذه إدارة المبيعات والإعلان.....الخ.

هـ- الخدمة تغطي جميع الأنشطة الأولية بالأنشطة الداعمة، ويمكن تقسيم الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات هي:

- **الاستقطاب:** يشير إلى عملية اكتساب مختلف الموارد كمدخلات إلى الأنشطة الأولية(ليس الموارد ذاتها) ويحصل ذلك في أجزاء عديدة في المنظمة.

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية:المداخل والمفاهيم**، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص ص 177-180.

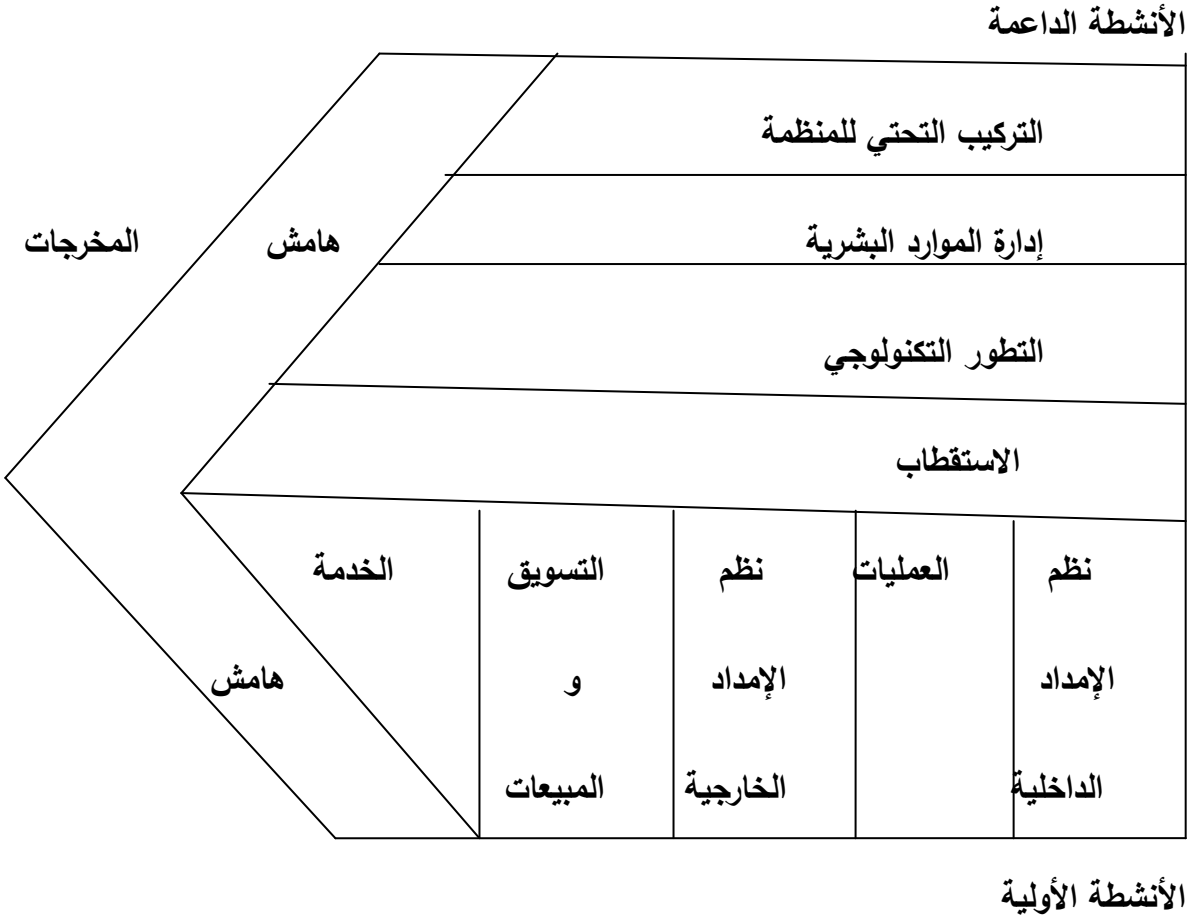
- **التطور التكنولوجي:** جميع أنشطة القيمة تملك"تكنولوجيا" فإذا كانت بسيطة التكنولوجيات الأساسية قد تهتم مباشرة بالمنتج (مثلا:البحث والتطوير لتصميم المنتج/أو مع العمليات التشغيلية (مثلا تطوير العملية التشغيلية) أو مع موارد خاصة(مثلا تحسينات المواد الأولية)

- **إدارة الموارد البشرية:** هذا مجال ذو أهمية خاصة التي تتعامل مع جميع الأنشطة، فهي تهتم بجميع الأنشطة التي تتضمن الاستخدام، والتدريب والتطوير ومكافأة الموارد البشرية داخل المنظمة.

- **التركيب التحتي:** تضم التخطيط، التمويل،الرقابة على النوعية....الخ تحتل أهمية حرجة للاستعداد الاستراتيجي للمنظمة في جميع الأنشطة الأولية.

- الخطوة الأولى في التحرك من تدقيق الموارد إلى فهم الاستعداد الاستراتيجي هو إيجاد طريق لربط موارد المنظمة إلى أدائها الاستراتيجي ويعني هذا تحديد أنشطة المنظمة **(Un der pin Profile)** لميزتها التنافسية وقد تم تبني تحليل سلسلة القيمة بسعة كأسلوب لتحقيق مثل هذا الفهم ويمثل الشكل (1-4)فكرة تمثيل سلسلة القيمة:

الشكل رقم(1-4):سلسلة القيمة وفق تصور Porter1985 .



المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق ص 180.

- **المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية**

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:[1]

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.

- **ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها:** عندما يقوم المشترين بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات الدعاية والإعلان والآلات....الخ.

[1] نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا:إعداد-تنفيذ-مراجعة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص ص 93-112.

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغيير الميزة التنافسية مثل:طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج،حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

خلاصة:

إن التحولات الجذرية التي يعيشها العالم اليوم أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا وأوضاعا جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر على تحسينها اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها ومن ثم تحقيق رضا العميل بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون الآخرون ومن هنا نستطيع توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي:

- باتت التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لكي تنمو وتبقى وحتى للدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها.
- توسعت حلبة المنافسة لتصبح كونية، المجال مفتوح للجميع ولكن البقاء للأقوى والقوي هو الذي يملك ميزة تنافسية.
- تتعامل المؤسسة مع المنافسة من خلال تطبيق إستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركزها التنافسي، ومن ثم امتلاكها لميزة تنافسية تؤملها لمواجهة مختلف التحديات.
- تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.
- إن تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى التميز مستعملا في ذلك كل الطرق والأساليب الممكنة فالمؤسسة المتحكمة أكثر في مواردها والتي تعمل وباستمرار على التحسين والتجديد والتطوير والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية المستمرة تعتبر هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة.

الفصل الثاني:
مكانة الميزة التنافسية في إستراتيجيات التنافس

تمهيد:

في ظل التحديات الراهنة للعولمة فإن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام، وذلك لن يتأتى إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكانياتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى، ومن هنا تتأتى أهمية تبني إحدى الإستراتيجيات التنافسية والتي حددها بورتر في ثلاثة إستراتيجيات عامة وأساسية من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

وبالتالي سنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث تتعلق بإستراتيجيات التنافس على الشكل التالي:

- المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية.
- المبحث الربع: إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.

❖ المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

إن الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، فهي النشاط الأكثر وعيا بالجدارة الجوهرية داخل الشركة وبالمنافسة والسوق خارجها، لهذا فإن الشركات التي تكتسب رؤية إستراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المؤسسات الناجحة.

▪ المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، أهميتها وأهدافها

✓ أولا: مفهوم الإستراتيجية(strate gy)

من أجل استعراض مفاهيم الإستراتيجية بشكل متكامل فإنه من الضروري البحث عن أصول هذه الكلمة في المجالين العسكري والإداري، وفيما شرح موجز لمفهوم هذه الكلمة في كل من هذين المجالين:[1]

أ – مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري: ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة **(strate gy)** باللغة اليونانية"كيفية قيادة الجنرال للحرب" كما يعرفها قاموس فرانكلين بأنها"علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفق لموقف وقوة كل طرف" كما يعرفها كذلك نفس القاموس بأنها"خطة محكمة أوأسلوب لإنجاز نهاية معينة".

ب – مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري: بشكل عام هناك العديد من التعاريف الإدارية بشأن مفهوم الإستراتيجية ومن أهمها:

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الإسكندرية، 2002، ص ص 49-50.

- تعريف (جيمس كوين **Quinn**):"نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنشأة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلا متكاملا".
- تعريف (وهلين وهنجر **Whelan and hunger**): "خطة كلية شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها".

- كما تعرف الإستراتيجية بأنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.[1]

- وتعرف أيضا بأنها العلاقة بين الحاضر والمستقبل، وهي تحديد المناهج والأدوات في ضوء رؤية مستقبلية للأهداف ونظرة فلسفية للتطور، وهي تتضمن بالضرورة ترجيح تصور على تصور وبديل على آخر.[2]

- وكتعريف شامل يمكن القول بأن الإستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة يتم فيها تخصيص الموارد وتحديد الأنشطة للتعامل مع البيئة ومساعدة المنظمة في بلوغ أهدافها.

[1] علي حسين علي، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف و الإستراتيجيات**، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، 1999، ص 434.

[2] عبد القادر محمد فهمي، **المدخل إلى دراسة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 27.

✓ **ثانيا: أهمية الإستراتيجية**

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:[1]

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذ القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

✓ **ثالثا: أهداف الإستراتيجية**

تهدف الإستراتيجية إلى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسين هما:[1]

أ- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المؤسسة فلا يعقل أبدا أن تعمل أي منظمة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسة ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المؤسسة تلك الظروف البيئية التي توجد فيها.

- **المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية، أبعادها ومهامها**

✓ **أولا: مستويات الإستراتيجية**

يعتبر تقسيم الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات من أكثر الاتجاهات شيوعا بين الكتاب وهذه المستويات هي:[2]

أ- **الإستراتجية على مستوى المنظمة:** تعد ذات طابع شمولي وهي أكثر قدرة على تحويل رسالة المنظمة إلى أفعال وتصرفات عملية وبشكل عام فإن الإستراتيجية على مستوى المنظمة تهتم بكل من:

- وضع الاتجاه العام للمؤسسة.
- اختيار مجال الأعمال الذي ستنافس فيه المؤسسة.

[1] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ص 02.

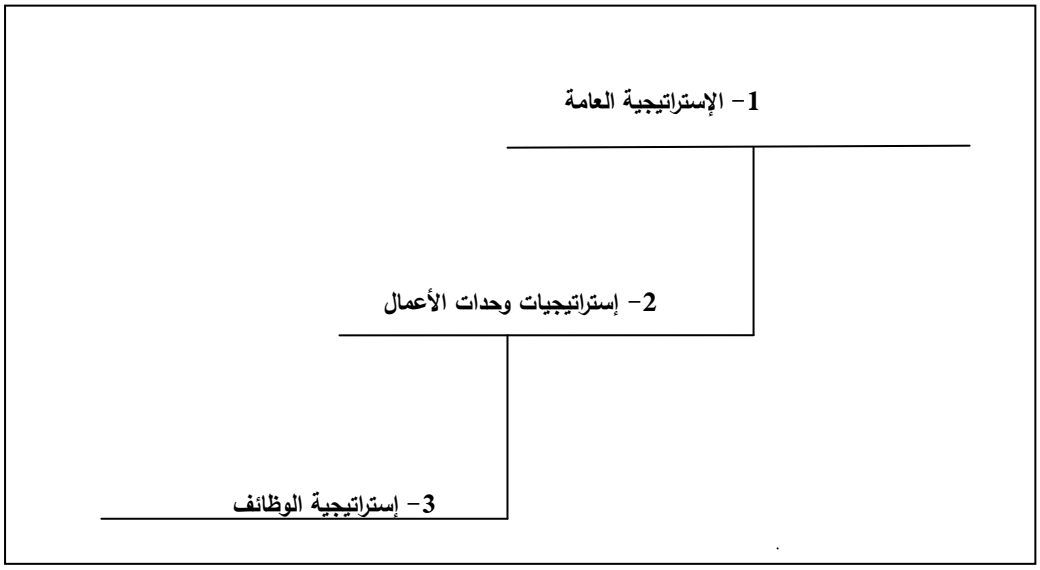
[2] محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 30-32.

- تشخيص الفرص البيئية المتاحة والتهديدات المحتملة.
- التأكد من تكامل وتوافق هيكل المنظمة.

ب- **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** فيتم اختيارها انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها وتحديد إمكانياتها والأهداف المطلوبة منها وهي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وعادة ما تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على محاولة خلق تكامل وتنسيق مع إستراتجيات وحدات الأعمال الأخرى للوصول إلى عمل موحد ضمن إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

ج- **الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:** فهي أكثر تفصيلا وتحديدا للمجالات الوظيفية في المنظمة من تسويق وتحويل، عمليات، إدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير وهي تركز بصورة عامة على التكامل والمشاركة بين الوظائف المختلفة، والتأكد من أن هذه الوظائف تعمل بصورة مشتركة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية العامة الخاصة بالمنظمة. وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا: الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات الجزء الأول، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، 2004، ص 28.

✓ **ثانيا: أبعاد الإستراتيجية**

يمكن أن تتضمن الأبعاد التالية:[1]

- **ما هو إستراتيجي يعني الميزة التنافسية:** وهذا يعني عادة أن منتجات الشركة هي أرخص(ميزة التكلفة) أو أكثر استجابة لحاجات الزبائن(ميزة التميز) من المنافسين.
- **ما هو إستراتيجي يعني الجديد ألابتكاري:** وهذا يعني أن تأتي الشركة بمعرفة جديدة يتم تجسيدها في منتج جديد لا يوجد سابقا أو عملية جديدة ثم يستخدم المنافسون نظيرتها حتى الآن.

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 144.

- **ما هو إستراتيجي يعني الفريد:** أي أن الشركة يمكن أن تقدم منتجا معينا(خدمة معينة) يكون فرديا وإن كان ليس بالضرورة جديدا ولا أحد من المنافسين يقدم مثل هذا المنتج أو هذه الخدمة.
- **ما هو إستراتيجي هو القدرة الجوهرية على جذب الزبائن:** أي أن تقدم المنتج الأكثر جاذبية للزبائن الذين يكونون مستعدين للدفع من أجله، وبالتالي فإنه يتسم بالخصائص المتميزة في الاستجابة لحاجاتهم.
- **ما هو إستراتيجي هو الربح:** أي أن المنتج المربح، القطاع المربح للشركة، وما هو ليس مربحا لن تكون لميزته أية قيمة أو سمة إستراتيجية.

✓ **ثالثا: مهام الإستراتيجية**

تكمن مهام الإستراتيجية من خلال:[1]

- تكوين رسالة المنظمة، تشمل قوائم واسعة تحوي الغرض والفلسفة والغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، وتضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعوامل المحيط العام.
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية.
- تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة.
- انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والإستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة.
- تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخلات لاتخاذ قرار المستقبل.

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية: المداخل المفاهيم والعمليات**، مرجع سابق، ص ص 84-85

- **المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، مكوناتها وأنواعها**

✓ **أولا: مفهوم إستراتيجيات التنافس compétitive strate gy**

تعتمد زيادة الأرباح وتعزيز مكانة المؤسسة أمام المنافسين على ما يسمى الإستراتيجيات التنافسية العامة أو إستراتيجية الميزة التنافسية، وهي تشمل مجمل التوجهات والمبادرات التي تتخذها المؤسسة لجذب العملاء وتلبية متطلباتهم، ومقاومة الضغوط التنافسية الواقعة عليها وتقوية وضعها ومكانتها في السوق.

ويتكون **جوهر الإستراتيجية التنافسية** من مبادراتها الداخلية لتقديم قيمة فائقة للعملاء فضلا عن التحركات الدفاعية والهجومية لمواجهة مناورات المنافسين والإجراءات اللازمة لنقل الموارد وتحريكها عبر الشركة لتحسين الإمكانيات التنافسية وتحسين وضع الشركة في السوق على المدى الطويل.[1]

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة".[2]

ويعرفها بورتر على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل إستراتيجية تنافسية شاملة والتي تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف".

[1] حسن خليفة، **نموذج خلايا التكلفة كأداة لتعزيز الميزات التنافسية في المنشآت النسيجية السورية**، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق، دمشق، 2014 ، ص 652.

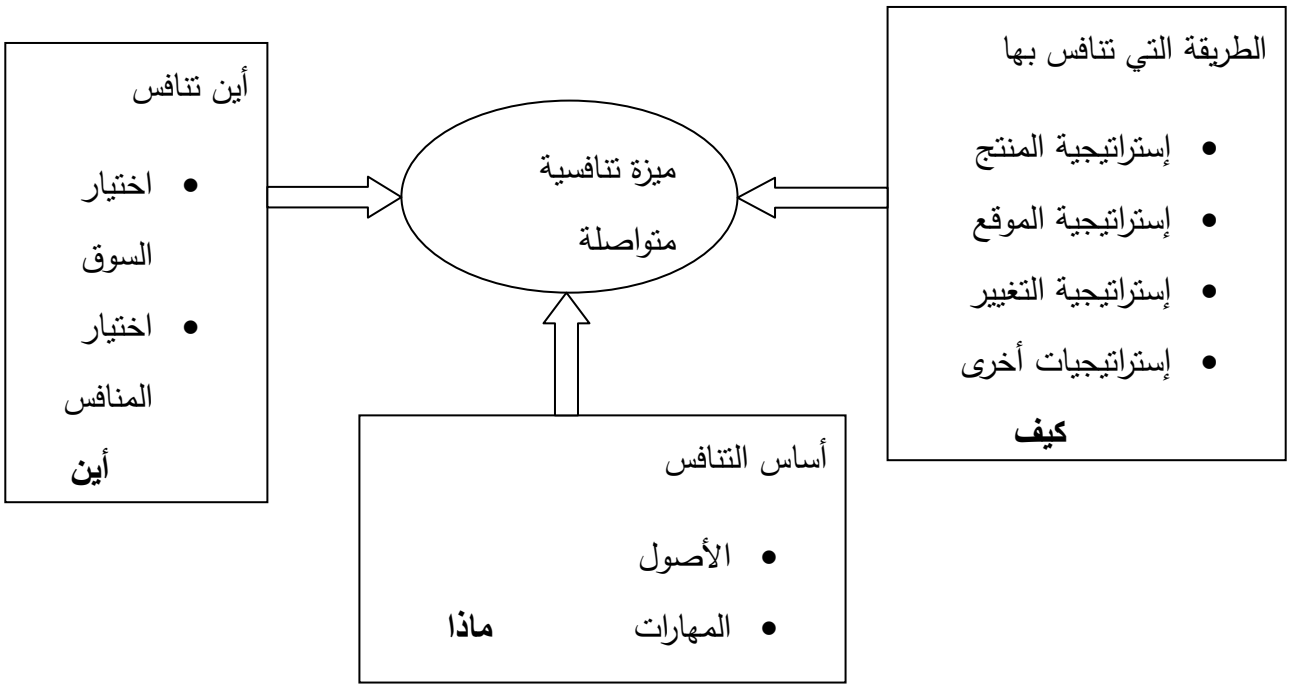
[2] أمينة بن علي، العجال بوزيان، **الميزة التنافسية المفهوم المحددات**، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يومي 10- 11 نوفمبر 2009، جامعة سعيدة، الجزائر، ص 06.

✓ **ثانيا: مكونات إستراتيجية التنافس**

تتكون إستراتيجية التنافس من ثلاثة مكونات رئيسية وهي: [1]

- **طريقة التنافس:** وتتمثل في إستراتيجية المنتج وإستراتيجية التصنيع، إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع والموقع.
- **ميدان التنافس:** ويشمل حلبة التنافس من أسواق ومنافسين.
- **أساس التنافس:** ويتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة وتعبر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم(2-2) : مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: سامي تيسير سلمان، الإستراتيجيات التنافسية و أثرها على المؤسسات الوقفية، مرجع سابق، ص 17.

[1] سامي تيسير سلمان، **الإستراتيجيات التنافسية وأثرها على المؤسسات الوقفية**، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، الملتقى الثاني لتنظيم الأوقاف ماليزيا، 2013، ص 17.

- وبالتالي الإستراتيجية التنافسية هي كيف يمكنك أن تكون مختلف، يعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة.

✓ **ثالثا: أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس**

قبل التطرق إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس نتطرق إلى الإستراتيجيات البديلة وهي تلك الإستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة المفاضلة فيما بينها، والتي هي في الواقع النواتج الطبيعية لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل ستهدف إلى سد فجوة معينة أو علاج جوانب ضعف أو استغلال عناصر قوة أو مواجهة مواقف تنافسية.....الخ.

أ- البدائل الإستراتيجية:

من حيث التوجه العام يمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش.

1- إستراتيجية النمو: تساعد إستراتيجية النمو على تحقيق عدة مزايا للمنظمة نذكر منها:[1]

- تحقيق مستويات أداء عالية.
- نمو المبيعات وتحقيق مستوى أكبر من الأرباح.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.

[1] نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم والعمليات**، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص 211.

ويمكن تطبيق إستراتيجية النمو من خلال عدة إستراتيجيات هي:

1-1- إستراتيجية التركيز: تشير إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال مجدد تتخصص فيه فتنتج نوعا واحد من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين.[1]

1-2- إستراتيجية التنويع: تستخدم إستراتيجية التنويع من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات جديدة.

وعندماتتوسع المؤسسة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط، كما أن المؤسسة قد تختار التنويع الداخلي وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة إلى تطوير بالمجال الداخلي للمؤسسة، وقد يحدث اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية وهي عندئذ تكون قد انتهجت التنويع الخارجي.

كما قد تتبع المؤسسة إستراتيجية التنويع الأفقي وذلك بإضافة وحدات من نفس النوع كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسي ويأخذ هذا الأخير شكل توسع عند الرغبة في السيطرة على الأسواق، كما قد يأخذ شكل التوسيع الخلفي عند الرغبة في السيطرة على مصادر التموين.[2]

[1] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديد للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 290.

[2] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال و التسويق، جامعة المدية، الجزائر 2007 ، ص 60.

2- إستراتيجية الاستقرار:

إستراتيجية الاستقرار تمثل الإستراتيجية التي تستمر من خلالها المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق والعملاء الأهداف التسويقية تبقى نسبيا بلا تغيير.

ومن أهم الأسباب التي تكمن وراء تبني المنظمة للإستراتيجية الاستقرار نجد:[1]

- إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق.
- عدم توافر القدرات المادية والمهارات الإدارية لتحقيق النمو في عملياتها.
- الاستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

3- إستراتيجية الانكماش:

يحدث الانكماش عندما تعيد المؤسسة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة والأصول، بغرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح وعادة ما يطلق عليها بإستراتيجية إعادة التنظيم.[2]

[1] André Boyer ,Gérard Hivigageu, Panorama.de la gestion Edition chihab,1997,P 269.

[2] نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 ، ص 63.

– ويمكن تصنيف الإستراتيجيات الانكماشية إلى عدة أنواع منها:[1]

3-1 إستراتيجية الانكماش الداخلي:

تستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، ويتم إتباعها عادة في ظل ظروف الكساد أو الركود الاقتصادي على مستوى الدولة ككل أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن بين إجراءاتها تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم الأصول أو إعادة التنظيم والذي يعني إلغاء بعض الوحدات الحديثة.

3-2 إستراتيجية الانكماش الخارجي:

ويطلق عليها أحيانا إستراتيجية التخصص وفي ضوئها تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض الأعمال أو من بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية، أو إتباع إستراتيجية التصفية.

ب- الإستراتيجيات العامة للتنافس:

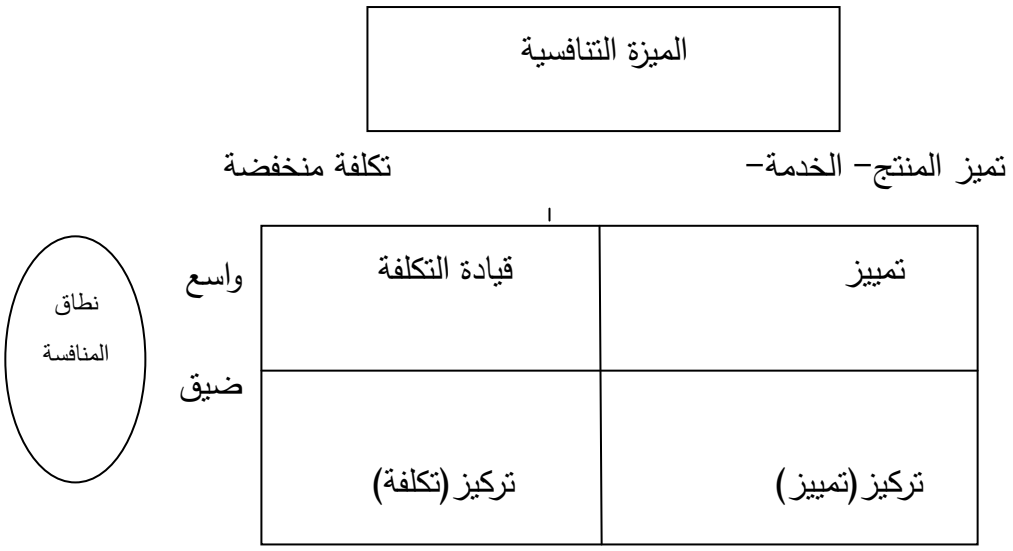
هي من أكثر الإستراتيجيات شيوعا في إدارة الأعمال وقطاعات الإنتاج المختلفة، فهي تقوم على أساس استخدام أكثر الوسائل كفاءة وفعالية في عملية التنافس مع المتغيرات المضادة، وفي العادة تكون المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التنافس قوية وقادرة على خوض غمار المنافسة، وتقديم المنتج الجيد الذي يثبت تميز المؤسسة التي تقبل التحدي.[2]

–والشكل الموالي يوضح لنا إستراتيجيات التنافس:

[1] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سابق، ص 307.

[2] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 ص 86.

الشكل رقم(2-3): الإستراتيجيات التنافسية ل(Porter)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 421.

- وتحدد هذه الإستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن تصنيفها كالآتي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والإعلان، يعطي التمتع

بكلفة منخفضة ووحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي يضمها خيار قيادة التكلفة.[1]

2- إستراتيجية التمايز:

في هذه الحالة تقدم المنظمة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق معها فوائد للمستهلك وتضمن ولاء المستهلك لمنتجاتها، ولهذا تسعى المنظمات إلى تحقيق التمايز سواء في الجودة أو خدمات ما بعد البيع.....الخ، وتهدف المنظمات في هذه الحالة إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد على هذه الخصائص ذات الأهمية للسوق المستهدف واستخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص.

3- إستراتيجية التركيز:

تقوم بعض المنظمات من خلال وحدات الأعمال التابعة لها بالتركيز على محاولة تحقيق أداء متميز في بعض القطاعات السوقية بدلا من خدمة كافة القطاعات، وتقوم المنظمة بالتركيز على هذه القطاعات ومعرفة احتياجاتها ثم تحاول تحقيق ميزة تنافسية من خلال التخصص في خدمة هذه القطاعات سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو تحقيق درجة معينة من التمايز، فعلى سبيل المثال فإن منظمة للإنتاج إطارات السيارات تستطيع أن تركز على إنتاج إطارات السيارات لعربات النقل وإطارات العربات المستخدمة في مجال التسلية وتحقق ميزة تنافسية في هذا المجال دون التطرق لإنتاج إطارات سيارات الركوب.[2]

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشروالتوزيع عمان ،2006 ، ص 418.

[2] محمود فريد الصحن، **التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 107.

❖ المبحث الثاني: إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

▪ المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة وشروطها

✓ أولا: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ريادة تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

التركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج و بيعه في سوق يتميز بحساسية السعر والاهتمام به أساسا، وقد يتحقق ذلك من خلال مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة واستخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتحقيق القوى العاملة، وبصفة عامة فاختيار أي تحرك يتوقف على طبيعة الإمكانيات الداخلية المتاحة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.[1]

– وتعرف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها: الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.[2]

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص 176.

[2] تشاكر تركي أمين، **ملخص الإدارة الإستراتيجية**، المقرر المطلوب للامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد.

- كما تعرف بأنها: قدرة الشركة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجيتها دون أن تتحمل تكاليف إضافية.[1]
- وكتعريف شامل يمكن تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها الإستراتيجية التي تقوم من خلالها المنظمة بتخفيض تكاليف إنتاجها بحيث تمكنها من بيع منتجاتها بسعر أقل أي أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

✓ **ثانيا: شروط إستراتيجية قيادة التكلفة**

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها في كل مجال من مجالات أنشطتها مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية بحيث تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل من تلك الخاصة بالمنافسين.

- ويقدم(**Thompson Strickland**) مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية وهي على النحو التالي:[2]

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة سوقية.
- تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.
- تكون هناك محدودية لتحقيق التميز.
- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف كلفا إضافية.
- أن تكون أعداد المشترين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

[1] بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 23.

[2] بوزناق عبد الغني، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر، 2012، ص ص 66 68.

بالإضافة إلى وجود شروط أخرى:[1]

- وجود طلب مرن اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السعر.
- وجود طريقة واحدة للاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

- **المطلب الثاني: مزايا وعيوب إستراتيجية قيادة التكلفة**

✓ **أولا: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة**

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:[2]

- احتلال المؤسسة موقع أفضل بين المتنافسين من حيث المنافسة على الأسعار.
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- تستطيع المؤسسة استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة.

– إضافة إلى مزايا أخرى:[3]

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الأحيان أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

[1] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 146.

[2] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، مرجع سابق، ص 200.

[3] شارلز جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 312.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

✓ **ثانيا: عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة**

إن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من العيوب ولنقل الكثير من المخاطر منها:[1]

- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المؤسسة.
- انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة وفقدانها العدد من عملائها.
- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، وبحجم إنتاج كبير.

- إضافة إلى عيوب مهمة أخرى:[2]

- العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.
- العيب الأكثر أهمية كذلك أن الشركات تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

[1] العربي عطية، **تدنية التكالبف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص 448.

[2] روبرت بنس-ديفيد، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، القاهرة، ص ص 318-320.

- **المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة قيادة التكلفة**

تؤسس إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على حصر مواقع واستخدام القوة الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف.

يوجد العديد من الفرص أمام الشركات التي تسعى إلى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية و المدعمة لمصيفة القيمة، عندما تكون إحدى الشركات التي تسعى إلى إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة، قد اكتشفت مصدرا مهما لتحسين وتخفيض تكاليف ومع ذلك يجب حينئذ أن تبحث أيضا عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطها إلى ما هو أبعد بمضي الوقت، مصادر ميزة التكاليف المنخفضة ليست ثابتة أو دائمة بدون تحسين مستمر وبحوث متواصلة من أجل نتائج عملية حسنة، تبسيط تصميم المنتج أو أساليب أكثر كفاءة لتوصيل الخدمة.

لذلك يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد الشركة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة.[1]

- هناك من يرى بأن هناك تسعة محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتتمثل هذه المحددات في:[2]

- وفرات اقتصاديات الحجم.
- وفرات منحنى التعلم والخبرة.
- وفرات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

[1] روبرت بنس–ديفيد، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 304.

[2] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، مرجع سابق، ص 237.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
  - تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
  - الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء.
  - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
  - مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

وهناك من يرى بأن ميزة قيادة التكلفة مبنية على ثلاث اتجاهات يجب إتباعها من أجل تحقيق هذه الأخيرة:[1]

- **بالنسبة للمنتج:** تتجه في العادة المؤسسة الرائدة في التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج نظرا لأن التميز مكلف، حيث أن عملية تميز المنتجات تتطلب من المؤسسة إنفاق موارد إضافية، وبالتالي ترفع معدلات تكاليفها لذلك فالشركة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التميز فقط.

[1] هلالي الوليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة**، رسالة ماجستير في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2008، ص 55.

- **بالنسبة للسوق:** فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك المستهلك العادي، ويرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات على حسب شرائح السوق المختلفة وغالبا ما ترتبط الشركة الرائدة في التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن منتجات هذه الشركة لا تلقى بذلك رواجا كبيرا من حيث المواصفات، إلا أن أسعار الشركة منخفضة دائما مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للعملاء.
- **بالنسبة للكفاءات المتميزة:** نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بالمنافسين.

❖ المبحث الثالث: إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية

إستراتيجية التمايز تجعل من القيمة المدركة من طرف الزبون بمثابة المتغير الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية، فهي تشير إلى تقديم منتجات أو خدمات تختلف من حيث القيمة المدركة عن نظيرتها المقدمة من طرف المنافسين.

▪ المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمايز، مجالاتها ومتطلباتها

✓ أولا: مفهوم إستراتيجية التمايز

إن هذه الإستراتيجية تجعل المنتج أو الخدمة منفردا للعميل، بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة، فإستراتيجية التمييز هي "إستراتيجية موجهة لسوق كبير الحجم، تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتوج على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز"[1]

- يتحقق التمييز في المنتج بإضافة قيمة أو مزايا فريدة إليه وجودته أو الخدمة المرافقة.[2]
- كما تهدف إستراتيجية التمييز إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.[3]
- و كمفهوم عام يمكن القول بأن:

المنظمة تستطيع أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريده و زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.

---

[1] Michael , Porter, **L'avontage concurrentiel**, Inter édition, Paris, 1986, P 26.

[2] بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي**، مرجع سابق، ص 24.

[3] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، مرجع سابق، ص 176.

✓ **ثانيا: مجالات إستراتيجية التمايز**

هناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن منتج المؤسسات المنافسة ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول نجد:[1]

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة والخدمات.
- التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

✓ **ثالثا: متطلبات إستراتيجية التمايز**

يتطلب إتباع إستراتيجية التنافس من خلال التمييز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:[2]

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط.
- ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره، ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة أنواع بعض السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات ببعضها) وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق لمنتجاتها التمايز رغم انخفاض الجودة.
- إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية و مالية و إدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل.

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، مرجع سابق، ص 176.

[2] مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص ص 688-690.

- إتباع إستراتيجية التمايز أو التفرد واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتمايز لا يعني الاستعداد المطلق لدى العميل لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد أن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز والتفرد.

- **المطلب الثاني: مزايا و عيوب إستراتيجية التمايز**

✓ **أولا: مزايا إستراتيجية التمايز**

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:[1]

- فيما يتعلق بحدة المنافسة ما بين المنافسين، فإن المنافسة وبفضل وفاء زبائنها وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص وميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها.
- هذه الخصائص والميزات في المنتجات تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها من حيث الجودة، الخصائص الفنية.....الخ.
- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.
- تمييز المنتوج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة.
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد.

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003 ، ص 38.

- بالإضافة إلى مزايا أخرى وهذا حسب وجهات نظر أخرى تتمثل في أن:[1]

- الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة عندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من طرف العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها عمليا، التبني الناجح لمستو مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري، قد يسمح للشركة بوضع بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة.
- تتمثل الميزة اللافتة وراء إستراتيجية التمييز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار عمليا يعني هذا الشركة قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملاءها .
- إن الإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة، تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت.
- يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع، والذي يترجم إلى حصة في السوق مرتفعة.

✓ **ثانيا: عيوب وصعوبات إستراتيجية التمايز**

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدد من الصعوبات وتتخللها العديد من العيوب منها:[2]

- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز.
- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تحقق أموالا دون عائد.
- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليفه.

[1] روبرت بنس–ديفيد، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 337.

[2] هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص ص 158–160.

- إضافة إلى هذه الصعوبات:[1]

- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة العملاء لعامل التمييز.
- ارتفاع التكاليف عند المبالغة والتمادي في التمييز أحيانا.
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتوج المتميز بسهولة.
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

- **المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة التمايز**

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:[2]

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع.
- نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق للإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صياغة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلابيات.

[1] زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 255.

[2] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، مرجع سابق، ص 176.

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

- بالإضافة إلى ما سبق أن تقوم المؤسسة ب:[1]

- الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتوج والسيطرة عليه بصورة دقيقة.
- تصميم المنتوج اعتمادا على بحوث مبدعة والتركيز على جودته عند تصميمه.

[1] محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 105.

❖ المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز والميزة التنافسية

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، فالسمة المميزة للإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

▪ المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التركيز وشروط تطبيقها

✓ أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع بهدف إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء.[1]

– كما تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة للإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.[2]

[1] محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص ص 106-107.

[2] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص 64.

✓ **ثانيا: شروط تطبيق إستراتيجية التركيز**

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:[1]

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

▪ **المطلب الثاني: مزايا و مخاطر إستراتيجية التركيز**

✓ **أولا: مزايا إستراتيجية التركيز**

تتيح إستراتيجية التركيز للمنشأة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:[2]

- الاستفادة بمزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة، والاستجابة لها وإشباع حاجات ورغبات الزبائن.....الخ.
- القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها على الإبداع والابتكار في المجالات التي تتخصص فيها.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سابق، ص 122.

[2] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 307.

✓ **ثانيا: مخاطر إستراتيجية التركيز**

من أهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية نذكر:[1]

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية والتغيرات في أذواق المستهلكين.
- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف.
- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الإستراتيجية على نفس أجراء القطاع.
- إمكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التمييز وذلك بطرح منتج يفي احتياجات العملاء.

▪ **المطلب الثالث: كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز**

بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين:[2]

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

– وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتحقيق التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، نفس المرجع، ص 280.

[2] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين تنفيذ إستراتيجيات التنافس**، مرجع سابق، ص 239.

جدول رقم(2-1) : ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الإستراتيجيات

قيادة التكلفة	**التمايز**	**التركيز**
منخفض	**مرتفع**	**منخفض/ مرتفع**
أساسا من خلال السعر	أساسا من خلال تقديم منتج فريد	(من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد)
منخفضة	**مرتفعة**	**منخفضة**
السوق ككل	عدة قطاعات سوقية	(قطاع أو عدد محدود من القطاعات)
التضييع و إدارة الموارد	البحوث والتطوير المبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين، تنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 243.

- ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- **إما** تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي.
- **أو** من خلال تكاليف أقل للمنتوج المقدم لهذا القطاع السوقي.

– ويرى كل من **(stric h land)** و **(thom pson)** أن إستراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التمييز تكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية:[1]

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها لربح.
- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين.
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها.

[1] محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 107.

-الجدول الموالي يوضح لنا متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية :

الجدول رقم(2-2) : متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	✚ استثمارات مالية كبيرة مع إمكانية توفير رأس المال. ✚ مهارات هندسية في عمليات الإنتاج. ✚ رقابة مكثفة على اليد العاملة. ✚ تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج. ✚ نظام توزيع منخفض التكلفة.	✚ رقابة شديدة على التكاليف. ✚ تقارير مفصلة و دورية عن الرقابة. ✚ هيكلة التنظيم والمسؤوليات. ✚ حوافز تعتمد على تحقيق الأهداف المحددة.
التمايز	✚ قدرات تسويقية عالية. ✚ نزعة إبداعية. ✚ هندسة منتج متطورة. ✚ قدرات قوية في البحوث. ✚ سمعة متميزة في الجودة و التكنولوجيا. ✚ تأسيس تقليد عريق في الصناعة. ✚ تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	✚ تنسيق وثيق بين وظائف البحث وتطوير المنتج والتسويق. ✚ مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية. ✚ استمالة اليد العاملة الماهرة والعملاء والأفراد المبدعين.
التركيز	✚ مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه موجهة إلى قطاع معين من السوق.	✚ مزيج من المتطلبات المشار إليها أعلاه موجهة إلى قطاع معين من السوق.

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 186.

-يوضح لنا الجدول الموالي ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس:

الجدول رقم(2-3) : ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

إستراتيجية الريادة في التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز
تعمل هذه المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية بجدية لخفض التكاليف(الإنتاج التوزيع وغيرها.....) وبالتالي خفض أسعار منتجاتها بالمقارنة بالمنافسين ومن ثم يمكنها الفوز بنصيب أكبر من السوق. يجب أن يكون لدى المنظمة التي ترغب في إتباع هذه الإستراتيجية نظام فعال في هندسة الإنتاج والتشغيل والشراء	تهتم المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية بتقديم خطوط منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين، وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة وبالتالي تحقق معدلات عالية من العائد على الاستثمار. يفضل المشترون غالبا علامات المنتجات المتميزة حتى و لو كانت أسعارها بالمقارنة بالمنافسين ويتوافر الولاء للماركة.	تركز المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاع محدود من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل. تعمل المنظمة من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل أو منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 259.

خلاصة:

إن المؤسسة مطالبة من أجل ضمان البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مثلى تساعدها في الحفاظ على مكانتها وسط منافسيها في ظل التغيرات الحاصلة، ومن هنا نستطيع توضيح أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي:

- إستراتيجيات للتعامل مع المتغيرات في متطلبات التركيز وتشتمل هذه الإستراتيجيات على مجموعة من المسارات البديلة أو المكملة لبعضها البعض.
- إستراتيجيات للتعامل مع متطلبات التمايز عن المنافسين ويمكن للمؤسسة أن تتبع واحدة فقط من هذه الإستراتيجيات أو عديد منها بما يتوافق مع كل منتج أو سوق أو منافس.
- إستراتيجيات التحكم في تكلفة وأسعار أعمالها وأنشطتها ومنتجاتها وأيضا يمكن للمؤسسة أن يكون لديها مزيجا من الإستراتيجيات في هذا المجال حسب منتجاتها وأسواقها وعملائها.
- من الأهمية أن يكون للمؤسسة أداة فنية تساعدها في تحديد الإستراتيجيات البديلة لوحدات أعمالها وأنشطتها والمقارنة بينها واختيارها قبل إقرارها واعتمادها.
- على ضوء ما يتم تحديده من إستراتيجيات على مستوى الأنشطة يجب مراعاة وضوح أمرين هامين:

✓ العلاقة بين الإستراتيجيات على مستوى الأنشطة والإستراتيجيات على مستوى المؤسسة والوظائف.

✓ متطلبات ومقومات تفعيل الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال والأنشطة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية في الفصلين السابقين، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية نحاول من خلالها مطابقة المعرفة النظرية على ما هو موجود في الوحدة الاقتصادية والاستفادة من تجربة العاملين في الميدان.

سنتطرق أولا إلى تقديم عام للوحدة محل الدراسة في المبحث الأول ونحاول إعطاء نبذة تاريخية عن الوحدة والتنظيم الهيكلي التي تقوم عليه والمهام والأهداف التي رسمتها من أجل تحقيقها، كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية وعرض آراء العينة واختبار الفرضيات.

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ووحدة البلاستيك والمطاط

نحاول في هذا المبحث إعطاء صورة عامة على المؤسسة والوحدة والتعرف على طبيعة عمل الوحدة وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن هذه المؤسسة من حيث نشاطها وطبيعتها والهيكل التنظيمي الخاص بها ومهامها وأهدافها.

▪ المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة والوحدة

نشأت المؤسسة لتحويل البلاستيك والمطاط ENPC بمقتضى المرسوم رقم102/80 في جمادى الأولى 1400هـ الموافق ل 06 أفريل 1980م ويوجد مقرها بولاية سطيف وهي تقع تحت وصاية شركة سونا طراك وبعد إعادة الهيكلة تم فصل المؤسسة عن سونا طراك.

إن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط هي ذات طابع اقتصادي، تتولى ترقية وتسويق المنتجات الحاصلة من نشاط تحويل البلاستيك والمطاط وهي تابعة لوزارة الطاقة والمناجم وتتم مراقبتها من طرف السلطات التابعة للوصاية وفقا للتشريع المحدد للعلاقات الأساسية بين المؤسسات وسلطة الوصاية والإدارة الأخرى التابعة للدولة كما أن هياكل المؤسسة ووحداتها تتمثل فيما يلي:

- مجلس العمال.
- المدير العام للمؤسسة ومدير الوحدة.
- مختلف اللجان الدائمة.

✓ **أولا: تأسيس الوحدة**

تم تأسيس وحدة تحويل البلاستيك والمطاط ببلدية ذراع السمار دائرة المدية في بداية سنة 1980 وبدأت في الإنتاج التجريبي في نوفمبر من نفس السنة بينما كان الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة 1981 برأس مال يقدر ب: 55000.000 دج.

يتمثل نشاطها الرئيسي في تحويل البلاستيك وهي شركة ذات أسهم SPAحيث 80% من أسهمها هي ملك للشركة الأم ENPC بسطيف ويبلغ رأس مالها في سنة 2016 حوالي 347900000 دج[1].

✓ **ثانيا: الموقع و المساحة**

تقع هذه الوحدة ببلدية ذراع السمار على بعد 4 كلم غرب وسط ولاية المدية على الطريق الوطني رقم 05 ومساحتها الإجمالية تقدر ب 47727م² منها مساحة مبنية و تتمثل في:

- البناية الإدارية: 1030م²
- ورشة الإنتاج: 7813م²
- ورشة التخزين: 1800م²
- ورشة التخزين: 432م²

✓ **ثالثا: أهداف المؤسسة**

للمؤسسة مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ترقية الصناعات الوطنية للبلاستيك والمطاط.
- إعداد مشاريع المنشآت الصناعية الجديدة وتوسيع الوحدات الصناعية في قطاع البلاستيك والمطاط.
- نقل وتخزين المواد والمنتجات المصنعة.
- تعمل على تلبية حاجات مؤسسات أخرى مثل التعاونيات الفلاحية لبيوت البلاستيك.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين، 2016.

- تسويق المنتوجات بمختلف أنواعها.

- **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة**

من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة تظهر عدة دوائر ومصالح نوجز مهامها فيما يلي[1] :

✓ **أولا: الدائرة التجارية**

تتكون من مصلحتين: التموين، المبيعات

1- مصلحة التموين: تقوم بالإشراف على عمليات الشراء، وعمليات التخزين من دخول وخروج المواد والعمليات التسجيل المرافقة لها وتضم هذه المصلحة أربعة عاملين.

2- مصلحة المبيعات: تقوم بالإشراف على عمليات البيع وخروج البضاعة وتسيير مخزون المنتجات الموجهة للبيع وتضم هذه المصلحة خمسة عاملين.

✓ **ثانيا: دائرة الاستغلال**

- وتعتبر من أكبر الدوائر بالوحدة، وذلك لاستيعابها على أغلب العاملين في الوحدة وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما:

1- مصلحة الإنتاج: وهي تضم 75 عامل يتوزعون على عدة فروع للإنتاج (فرع البرمجة والتخطيط، فرع التصنيع، الطباعة والدهن، التغليف، الحقن والتلحيم).

2- مصلحة الصيانة: تضم 12 عامل يقومون بأعمال الكهرباء والميكانيك والإلكترونيك والتمطيط.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين، 2016.

✓ **ثالثا: دائرة المالية والمحاسبة**

تقوم بالعمليات المالية والعمليات المحاسبية وعمليات الصندوق وتضم هذه الدائرة ثلاثة عاملين.

✓ **رابعا: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة**

وتنقسم إلى مصلحتين هما:

1- مصلحة الموارد البشرية: وتقوم بتكوين وتسيير المستخدمين، وتسيير الأجور والتأمينات الاجتماعية وتضم هذه المصلحة 05 عمال.

2- مصلحة الوسائل العامة: وتشرف على أعمال البريد والهاتف والنقل والنشاطات الثقافية وتضم 07 عمال.

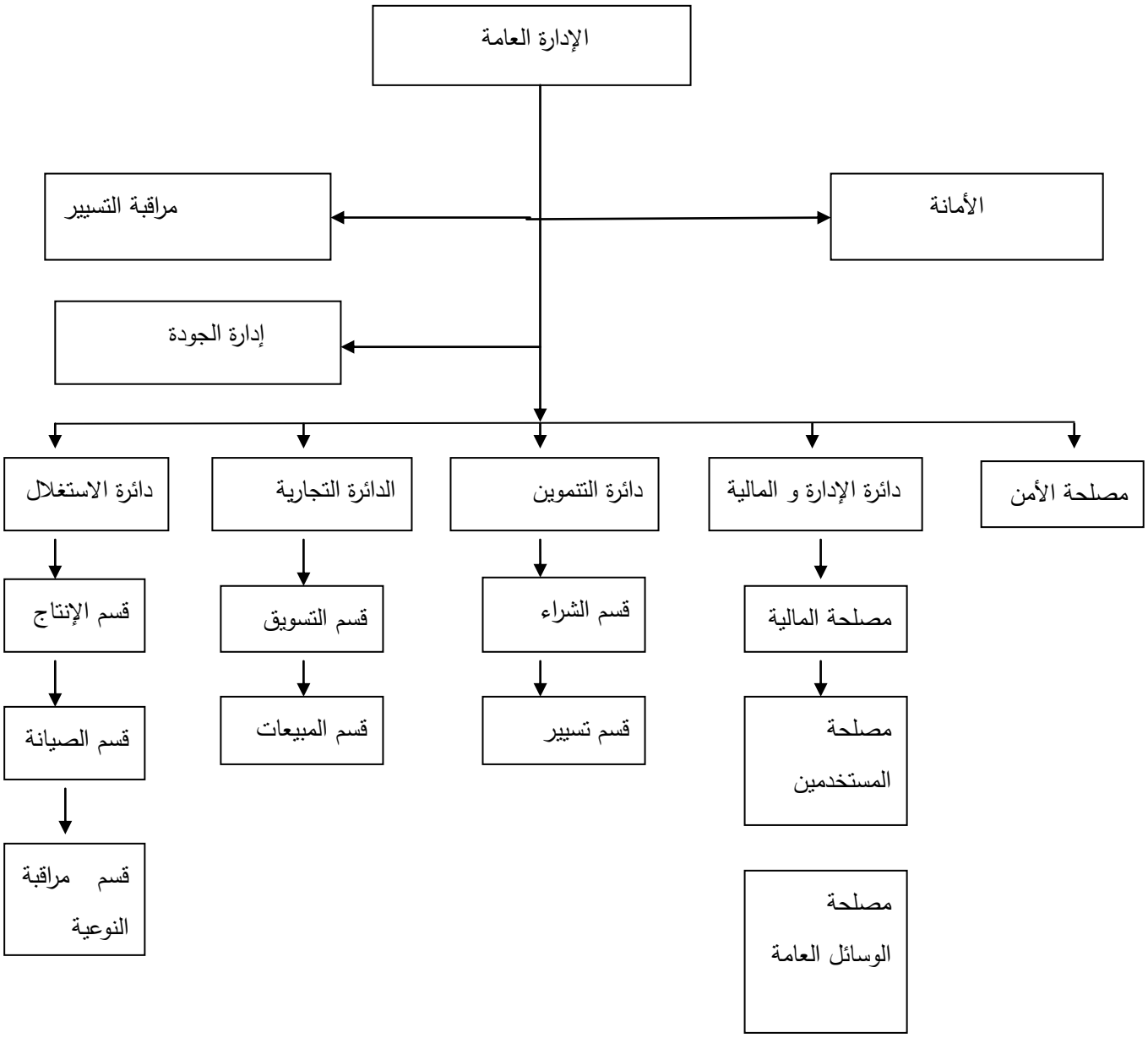
✓ **خامسا: المصلحة التقنية**

تشرف على 04 عمال الذين يقومون بأعمال مراقبة نوعية المواد وتطوير المنتجات.

✓ **سادسا: مصلحة الأمن والوقاية**

هذه المصلحة مكلفة بأمن المؤسسة وتوفير الحماية والوقاية لعمال المؤسسة وتجهيزاتها وتضم 14 عاملا.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط



المصدر: مخطط تركيبة الهيكل التنظيمي لوحدة البلاستيك والمطاط بالمدية.

- **المطلب الثالث: مهام ومميزات الوحدة**

لعبت الوحدة دورا هاما في تزويد السوق المحلي والوطني وأحيانا السوق الدولي بالمنتجات المختلفة حيث ساهمت في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله صناعة البلاستيك والمطاط من الأهمية البالغة لارتباطها بالعديد من القطاعات الاقتصادية، منها القطاع ألفلاحي، وقطاع المحروقات والمستلزمات المالية، كما أنها ساهمت في خلق مناصب شغل، حيث بلغ عدد العمال الموظفين فيها ما يقارب 300 عامل سنة 1995 إلا أنه أمام الصعوبات التي يواجهها القطاع العام وتواجهها المؤسسات خاصة، أدى ذلك إلى تراجع عدد العمال إلى 160 عامل سنة 2002، ليصل العدد إلى 129 عامل سنة 2016.

ورغم كل الصعوبات فإن مستقبل الوحدة يعلق آمال كبير على إنجاز مشروع قد يمكنها من استعادة نشاطها ومكانتها في السوق.

✓ **مميزات الوحدة**

تضم هذه الوحدة حاليا 129عامل يتوزعون على مختلف المصالح والأنشطة والوظائف من إطارات وحرفيين حيث يتم العمل بورشات الإنتاج 24 ساعة على طريقة العمل المتناوب بين فوجين، ويوجد بالشركة ورشتان للإنتاج، قدرتها الإنتاجية حوالي 9930 طن في السنة ورشة لتحليل المواد الأولية وصناعة الأشرطة وأخرى للطباعة، كما يتواجد أيضا عدة مخازن تابعة لمصلحة التموين ومصلحة المبيعات [1].

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين، 2016.

والميزة الأساسية لهذه الشركة أنها تقوم بالإنتاج حسب الطلب ومن ثم يكون التوريد كذلك طلب مصلحة الإنتاج والمصالح الأخرى، وتتمثل منتجاتها فيما يلي: [1]

- الأشرطة الفلاحية. **Film Agricole**
- أشرطة تكييف الحليب **Film Pour Pochette de Lait**
- أشرطة تكييف الملح **Film Pour Pochette de Sel**
- أشرطة مختلفة **P olivilim clor (PVC)**
- أدوات مختلفة(غلافات قارورات الغاز، معلاق الملابس) وتتعامل هذه الوحدة مع مؤسسات مختلفة منها مؤسسة صيدال، الديوان الوطني للحليب، مؤسسة **ENAPAL** المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف **ENAD** المؤسسة الوطنية للملح، مؤسسة NAFTAL ومؤسسة **ENADITEX.**

[1] Rapport de gestion exercice 2014.

❖ المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتم إعداد بحث علمي بناءا على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث، ونوعية البيانات المراد جمعها وصيغة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

▪ المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

✓ أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال الإدارة لمجمع البلاستيك والمطاط بالمدية، حيث أجرينا دراستنا على موظفي هذه الإدارة حيث بلغ مجموع الإداريين تقريبا 40 موظف من مجموع موظفي هذه الوحدة الذي بلغ عددهم 129 موظف.

✓ ثانيا: عينة الدراسة

تشكلت عينة الدراسة من 38 موظف، ولقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم جمع المعلومات منهم عن طريق الاستبيانات التي تم تقديمها، تم إلغاء 03 منها لأنها لم تملأ فيها جميع الأسئلة بما يناسبها من جواب من عند المبحوثين واكتفينا ب 35 استبيان تم تحليله.

✓ ثالثا: أساليب جمع البيانات

مراعاة لطبيعة المتغيرات وأهدافها، اعتمدنا في جمع البيانات على عدة مصادر(أولية و ثانوية) من خلال ما يلي:

أ- **المصادر الأولية:** اعتمدنا على الاستبيان في جمع البيانات والتي صممت وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة.

ب- المصادر الثانوية: المصادر الرسمية والأكاديمية والتي تتعلق بمختلف الأرقام المتعلقة بالوحدة مثلا فيما يخص عدد العمال....الخ.

✓ **رابعا: تصميم الاستبيان**

يتكون هذا الاستبيان من جزئيين هما كالآتي:

الجزء الأول: يتضمن سؤالين حول البيانات الشخصية لموظفي الإدارة محل الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في: المستوى التعليمي سنوات الخبرة

الجزء الثاني: يتضمن تسعة عشر سؤال حول موضوع إستراتيجيات التنافس منها ستة أسئلة حول إستراتيجية قيادة التكلفة وسبعة أسئلة حول إستراتيجية التمايز وستة أسئلة حول إستراتيجية التركيز.

وقد تم الاعتماد في إعداد الإستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس لكرت (Likert Scale) المتدرج ذي النقاط الثلاث لقياس العبارات(غير موافق=1 محايد=2، موافق=3).

خامسا: صدق أداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين، وفي ضوء ملاحظات واقتراحات الأساتذة تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، ويوضح الملحق رقم(01) الإستبانة في صورتها النهائية.

- **المطلب الثاني: تحليل البيانات**

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(Stat tical Package. For. Social. Sciences)** و التي يرمز لها اختصارا بالرمز **SPss** .

- وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لعبارات الاستبيان.
- قياس المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها في الاستبيان.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- استعمال اختبار التوزيع الطبيعي.

✓ **أولا: التحليل الإحصائي**

الجزء الأول: إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

- **المستوى التعليمي:**

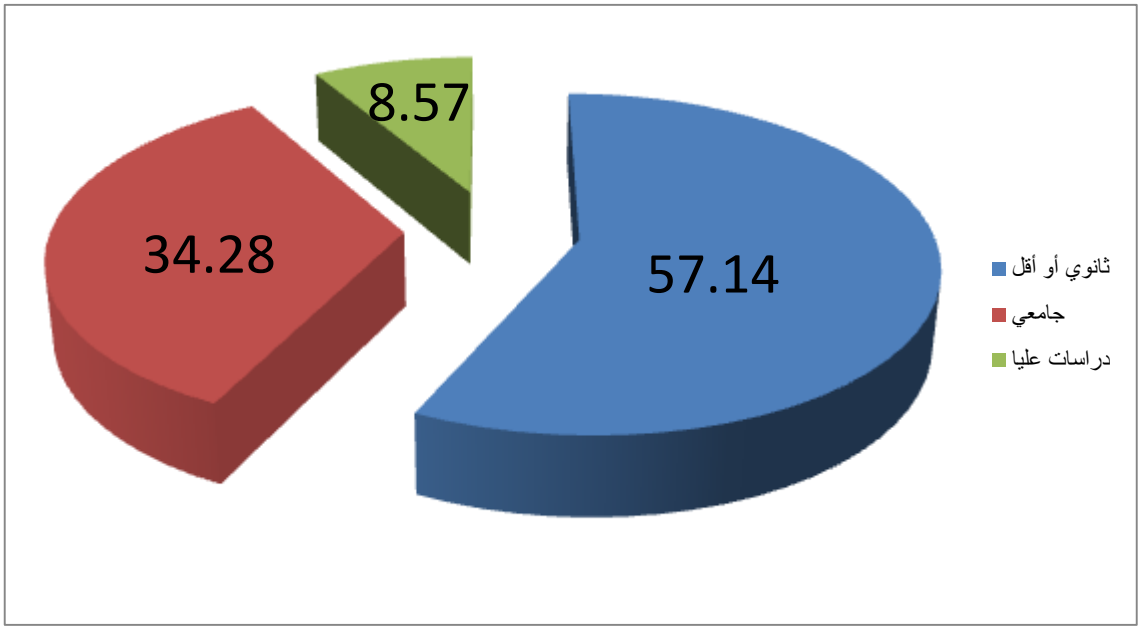
الجدول رقم(3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	20	%57,14
جامعي	12	%34,28
دراسات عليا	3	%8,57
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أجوبة الاستبيان.

- يشير الجدول رقم (3-1) إلى أن نسبة 57,14% من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى ثانوي أو أقل، وأن 34,28% ذو مستوى جامعي، أما الأفراد ذو المستوى الدراسي دراسات عليا فيمثلون 8,57% من أفراد العينة، ويمكن إبراز هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2) : الدائرة النسبية للمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم(3-2).

- **سنوات الخبرة:**

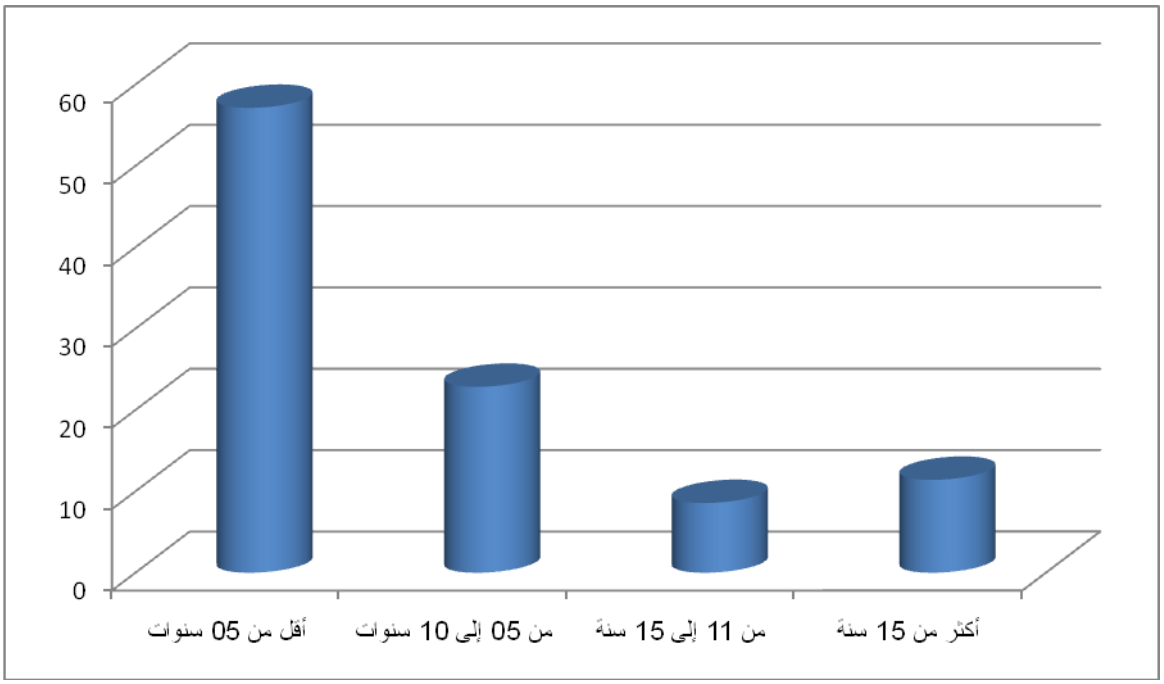
الجدول رقم(3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	20	%57,14
من 06 إلى 10 سنوات	8	%22,85
من 11 إلى 15 سنة	3	%8,57
أكثر من 15 سنة	4	%11,42
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على أساس أجوبة الاستبيان

- يوضح الجدول رقم(3-2) أن نسبة 57,14% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 05 سنوات، وأن 22,85% تتراوح خبرتهم بين 06 و 10 سنوات، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة فيمثلون نسبة 8,57% والذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فيمثلون نسبة 11,42% من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، ويمكن إبراز هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3) : الدائرة النسبية لسنوات خبرة أفراد العينة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الجدول (3-2)

- **الجزء الثاني:**

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة 2 محايد.

بحيث إذا كان المتوسط الحسابي للإجابة أكبر من 2 اعتبر ذلك مقبولا، وإذا كان أقل من 2 اعتبر ذلك مرفوضا وذلك لتحديد مدى صحة كل فرضية.

كما تم الاعتماد على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

وفيمايلي عرض التكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات التنافس بالإضافة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم(3-3) : تكرارات إجابات أفراد العينة

إستراتيجية قيادة التكلفة	موافق		محايد		غير موافق	
العبارات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تتابع المؤسسة تطور التكاليف بشكل مستمر.	24	68,57 %	5	14,28 %	6	17,14 %
تقارن المؤسسة بين تكاليفها وتكاليف المؤسسات الأخرى المنافسة.	22	62,85 %	6	17,14 %	7	%20
تسعى إلى توفير منتجات بنفس مستوى الجودة وبأسعار منخفضة.	27	77,14 %	2	%5,71	6	17,14 %
تعتمد المؤسسة أسلوب اقتصاديات الحجم لخفض تكاليف الإنتاج.	19	54,28 %	4	11,42 %	12	34,28 %
عامل الخبرة يساعد في زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وانخفاض التكاليف.	29	82,85 %	1	%2,85	5	14,28 %
استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة قيادة التكلفة.	18	51,42 %	2	%5,71	15	% 42,85

إستراتيجية التمايز	موافق		محايد		غير موافق	
العبارات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تسعى المؤسسة لتنويع منتجات ذات قيمة أعلى من منتجات المنافسين.	17	48,57%	5	14,28%	13	37,14%
لا تهتم المؤسسة ببيع منتجاتها بقدر ما تهتم بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	19	54,28%	10	28,57%	6	17,14%
تقدم منتجات غالية السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة مرتفعة.	15	42,85%	9	25,71%	11	31,42%
تقدم منتجات منخفضة السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة منخفضة.	15	42,85%	10	28,57%	10	28,57%
تخصص المؤسسة إمكانيات مالية لتوجهها للإشهار والترويج لمنتجاتها.	19	54,28%	3	8,57%	13	37,14%
تعرض المؤسسة منتجات متجانسة كمجموعة واحدة بسعر واحد.	18	51,42%	5	14,28%	12	34,28%
استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة التمايز.	21	%60	5	14,28%	9	25,71%

إستراتيجية التركيز	موافق		محايد		غير موافق	
العبارات	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تستهدف المؤسسة جميع المناطق في الجزائر.	15	%42,85	8	%22,85	12	%34,28
تستهدف المؤسسة منطقة محددة أو سوق مستهدف معين أو فئة معينة.	18	%51,42	5	%14,28	12	%34,28
تركز المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل لقطاع معين.	19	%54,28	3	%8,57	13	%37,14
تركز المؤسسة على فئة من العملاء ذات احتياجات ورغبات متجانسة.	18	%51,42	2	%5,7	15	%42,85
تهتم المؤسسة بالتركيز على الجودة العالية أكثر من السعر.	17	%48,57	6	%17,14	12	%34,28
استطاعت المؤسسة أن تحقق ميزة التركيز.	16	%45,71	6	%17,14	13	%37,14

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على أجوبة الاستبيان

الجدول رقم: (3-4) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

أ – إستراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتابع المؤسسة تطور التكاليف بشكل مستمر.	2,51	0,78
02	تقارن المؤسسة بين تكاليفها وتكاليف المؤسسات الأخرى المنافسة.	2,42	0,81
03	تسعى إلى توفير منتجات بنفس مستوى الجودة وبأسعار منخفضة.	2,60	0,77
04	تعتمد المؤسسة أسلوب اقتصاديات الحجم لخفض تكاليف الإنتاج.	2,02	0,93
05	عامل الخبرة يساعد في زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وانخفاض التكاليف.	2,68	0,71
06	استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة قيادة التكلفة.	2,08	0,98

- تشير الأرقام في الجدول رقم (3-4) حول عبارات إستراتيجية قيادة التكلفة: إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي 2، أما بالنسبة للانحراف المعياري يلاحظ تمركز إلى حد ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطاتها الحسابية، أما بالنسبة للمحور ككل (إستراتيجية قيادة التكلفة) فنجد اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحوه بمتوسط حسابي يساوي 2,41، كما نلاحظ أيضا تمركز نوعا ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي بانحراف معياري قدره 0,75.

ب- إستراتيجية التمايز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تسعى المؤسسة لتنويع منتجات ذات قيمة أعلى من منتجات المنافسين.	2,11	0,93
02	لا تهتم المؤسسة ببيع منتجاتها بقدر ما تهتم بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	2,37	0,77
03	تقدم منتجات غالية السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة مرتفعة.	2,11	0,86
04	تقدم منتجات منخفضة السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة منخفضة.	2,14	0,84
05	تخصص المؤسسة إمكانيات مالية لتوجهها للإشهار والترويج لمنتجاتها.	2,17	0,95
06	تعرض المؤسسة منتجات متجانسة كمجموعة واحدة بسعر واحد.	2,20	0,93
07	استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة التمايز.	2,34	0,87

وأيضا تشير الأرقام حول عبارات إستراتيجية التمايز: إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي 2، أما بالنسبة للانحراف المعياري يلاحظ تمركز إلى حد ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطاتها الحسابية، أما بالنسبة للمحور ككل

(إستراتيجية التمايز) فنجد اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحوه بمتوسط حسابي يساوي 2,20، كما نلاحظ أيضا تمركز نوعا ما إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطها الحسابي بانحراف معياري قدره 0,84.

ج- إستراتيجية التركيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تستهدف المؤسسة جميع المناطق في الجزائر.	2,08	0,88
02	تستهدف المؤسسة منطقة محددة أو سوق مستهدف معين أو فئة معينة.	2,17	0,92
03	تركز المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل لقطاع معين.	2,22	0,94
04	تركز المؤسسة على فئة من العملاء ذات احتياجات و رغبات متجانسة.	2,08	0,98
05	تهتم المؤسسة بالتركيز على الجودة العالية أكثر من السعر.	2,14	0,91
06	استطاعت المؤسسة أن تحقق ميزة التركيز.	2,08	0,91

المصدر: تم اعتماده بناءا على مخرجات SPss16

تشير الأرقام حول عبارات إستراتيجية التركيز إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي 2، أما بالنسبة للانحراف المعياري يلاحظ تمركز إلى حد ما إجابات أفراد العينة حول متوسطاتها الحسابية، وأما بالنسبة لهذا المحور(إستراتيجية التركيز) فنجد اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بمتوسط حسابي 2,13، كما نجد أيضا تمركز نوعا ما إجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي بانحراف معياري قدره 0,90.

✓ **ثانيا: ثبات الاستبيان**

قمنا بحساب ثبات الاستبيان للمحاور الثلاثة وللاستبيان ككل، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول رقم (3-5) : ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفاكرونباخ	عدد الفقرات
المحور الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة	0,954	6
المحور الثاني: إستراتيجية التمايز	0,986	7
المحور الثالث: إستراتيجية التركيز	0,991	6
الاستبيان ككل	0,992	19

المصدر: تم اعتماده بناءا على مخرجات SPss16

✓ **ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية**

بعد قيامنا بتحليل البيانات المتعلقة بالاستبيان، نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، أي اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية التي جاءت على النحو التالي:

أولا: الفرضية الرئيسية

تتعلق الفرضية ب:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى تطبيق إستراتيجيات التنافس في المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مدى تطبيق إستراتيجيات التنافس في المؤسسة.

- وللإجابة على هذه الفرضية الرئيسية لدينا 03 فرضيات فرعية:

فإذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وذلك بالاعتماد على اختبار "Binomial"

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

نستخدم اختبار "Binomial" للعينة الواحدة وذلك لمعرفة هل يوجد تطبيق واستخدام لإستراتيجية قيادة التكلفة أم لا.

الجدول رقم(3-6):نتائج اختبار "Binomial" على المحور الأول

	الفئة	حجم العينة	النسبة%	احتمال الاختبار	مستوى الدلالة Sig
المجموعة الأولى	≤ 2	11	%31	0,50	0,041
المجموعة الثانية	> 2	24	%69		
المجموع الكلي		35	%100		

المصدر: تم اعتماده بناءا على مخرجات SPss16

انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات الأفراد تنقسم إلى مجموعتين المجموعة الأولى أقل من أو يساوي 2 (وهي أداة القياس) بحجم عينة يساوي 11، ما يعادل نسبة 31%، أما بالنسبة للمجموعة الثانية التي هي أكبر من 2 فكان حجم العينة يساوي 24 بنسبة 69%، وبما أن مستوى الدلالة أقل من 0,05 فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تشير إلى أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية التمايز.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية التمايز.

نستخدم اختبار "Binomial" للعينة الواحدة و ذلك لمعرفة هل يوجد تطبيق واستخدام لإستراتيجية التمايز أم لا.

جدول رقم(3-7): نتائج اختبار "Binomial" على المحور الثاني

	الفئة	حجم العينة	النسبة%	احتمال الاختبار	مستوى الدلالةSig
المجموعة الأولى	≤ 2	14	%40	0,50	0,31
المجموعة الثانية	> 2	21	%60		
المجموع الكلي		35	%100		

المصدر: تم اعتماده بناءا على مخرجات SPss

– انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات الأفراد تنقسم إلى مجموعتين المجموعة الأولى أقل من أو يساوي 2 (وهي أداة القياس) بحجم عينة يساوي 14، ما يعادل نسبة 40% أما بالنسبة للمجموعة الثانية التي هي أكبر من 2 فكان حجم العينة يساوي 21 بنسبة 60%، أما مستوى الدلالة فكان أكبر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تشير هذه الفرضية إلى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية التركيز.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول تطبيق إستراتيجية التركيز.

نستخدم اختبار "Binomial" للعينة الواحدة وذلك لمعرفة هل يوجد تطبيق واستخدام لإستراتيجية التركيز أم لا.

جدول رقم(3–8): نتائج اختبار"Binomial" على المحور الثالث

	الفئة	حجم العينة	النسبة%	احتمال الاختبار	مستوى الدلالة Sig
المجموعة الأولى	≤ 2	15	%43	0,50	0,5
المجموعة الثانية	> 2	20	%57		
المجموع الكلي		35	%100		

المصدر: تم اعتماده بناءا على مخرجات SPss16

- انطلاقا من الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات الأفراد تنقسم إلى مجموعتين المجموعة الأولى أقل من أو يساوي 2 (وهي أداة القياس) بحجم عينة يساوي 15 ما يعادل نسبة 43% أما بالنسبة

للمجموعة الثانية التي هي أكبر من 2 فكان حجم العينة يساوي 20 بنسبة57%، أما بالنسبة لمستوى الدلالة فهو أكبر من 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل الفرضية H0.

-نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات الاستبيان تم التوصل إلى:

- أغلب أفراد عينة الدراسة ذو مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 57,14%.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة الضعيفة التي تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة 57,14%.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إستراتيجية قيادة التكلفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(02)، حيث كانت قيمته 2,41.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إستراتيجية التمايز، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(02)، ما يعادل قيمة 2,20.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إستراتيجية التركيز، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أكبر من المتوسط الحسابي لأداة القياس(02)، كانت قيمته 2,13.
- هناك تطبيق لإستراتيجية قيادة التكلفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار الفرضيات.
- نستنتج من خلال اختبار الفرضيات الفرعية أن هناك استخدام إستراتيجية التنافس من قبل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل في النقاط التالية:

- ✓ تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية وهذا لا يعني أنها تستمر للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة هذه الميزة وأن تعرف جيدا الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير وإنشاء ميزة جديدة.
- ✓ تقوم المؤسسة باستخدام إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة مضافة للعميل وبالتالي يمكن القول بناءا على المعلومات التي تم تحليلها أنها تملك إستراتيجية تنافس.
- ✓ كما أنه من خلال الدراسة الاستبيانية وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تطبق إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ظل التحديات الراهنة للعولمة فإنه على المؤسسة الاقتصادية إذن أن تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك ما لن يتأتى لها إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

وبالتالي أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لتمكنها من تحسين موقعها في الأسواق وكذلك لمواجهة ضغوط المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين وهنا تكمن أهمية الإستراتيجية التنافسية.

فما يعد إستراتيجية تنافسية ناجحة بالنسبة للمؤسسة اليوم قد لا يكون كذلك غدا، لذلك يجب توضيح معالم إستراتيجية المؤسسة بشكل واضح وصحيح من أجل تحقيق مكانة متميزة وموقع تنافسي صلب.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالإستراتيجيات التنافس عن طريق المساهمة في الحيازة على ميزة تنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وبقاءها.

وقد سلطنا الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها **(Porter)** وعدها نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة.

- **ومن خلال العرض السابق للدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي:**

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن سعيها إلى امتلاك ميزة تنافسية يؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وأن تحافظ عليها بشكل مستدام، هذا ما لن يتأتى إلا من خلال بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

- وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- **الفرضية الأولى** جاءت صحيحة حيث أنها من خلال الفصل الأول تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية هي القدرة على خلق شيء منفرد يميز المؤسسة إيجابيا عن منافسيها.
- **الفرضية الثانية** جاءت صحيحة حيث أنها من خلال الفصل الثاني تم التوصل إلى أن إستراتيجيات التنافس هي مجمل التوجهات والمبادرات التي تتخذها الشركة لجذب العملاء وتلبية متطلباتهم ومقاومة الضغوط التنافسية الواقعة عليها وتقوية وضعها ومكانتها في السوق.
- **الفرضية الثالثة** جاءت خاطئة حيث أنها من خلال الفصل الثالث تم التوصل إلى أن مؤسسة البلاستيك والمطاط تعتمد إستراتيجية تنافس تتمثل هذه الإستراتيجية في إستراتيجية قيادة التكلفة.

- **النتائج والتوصيات:**

كما تمكنا عبر فصول البحث المختلفة الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض التوصيات وأخيرا تقديم آفاق الدراسة والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

1- النتائج: تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في:

- المؤسسة الناجحة في ظل التنافس الشديد هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين وتحافظ على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها والذي يتماشى مع ما تطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادأة والسبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء ومع التضارب التنافسي الشديد تقديم ميزة تنافسية واحدة والحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المؤسسة إلى مكان الريادة والتفوق الدائم.
- إن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية متمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز.
- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها.
- تعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم حسب (**Porter**)إلى التكلفة الأقل

حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض وبنفس الجودة مع المنافسين، والتمايز حيث تقدم الشركة منتجات متميزة عن المنافسين إما بالجودة أو بالتحديث أو تقديم خدمات متميزة للعملاء، بالإضافة إلى التركيز على واحد مما سبق.

- يرتبط تحقيق ميزة تنافسية ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.
- تطبق مؤسسة البلاستيك والمطاط إستراتيجية تنافسية تتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة وهذا ما أشارت إليه النتائج، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تحقق ميزة تنافسية تتمثل في ميزة التكلفة الأقل.

2- التوصيات: بناءا على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث يكون بإمكاننا تقديم بعض التوصيات:

- على المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة إدراك أهمية وفعالية تحليل المتغيرات البيئية سواء الكلية أو الجزئية وتحليل المنافسة، حتى تتمكن من الإلمام بكافة ما يحدث في البيئة من مستجدات ومسايرتها لبناء إستراتيجية تنافسية تساعدها على التفوق المستمر والدائم وليس لوقت قصير فقط.
- سرعة الاستجابة للتطورات ومواكبة كل ما هو جديد سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات أوفي تلبية رغبات العميل.
- يجب على المؤسسة أن تدرك جيدا بأنه بات من الضروري كونها أحد الأطراف المنافسة بالتجديد والبحث والتطوير المستمر من أجل البقاء والاستمرار في حلبة التنافس.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسات لتحديد المزايا والعيوب التنافسية لمنافسيها أو للمنتجات أو الخدمات المنافسة لها من أجل اتخاذ القرار الصائب.

- إنشاء مصلحة خاصة أو وضع أشخاص متخصصين في هذا المجال بجمع المعلومات والبيانات حول المنافسين ومن أجل القيام بتحليل المجال التنافسي للمؤسسة بشكل دائم ومستمر.
- ما هو متوفر اليوم ومحقق لا يعني أنه سيستمر دائما هذا ما يجعل المؤسسة محل الدراسة في موقف يجعلها دائما متأهبة لكل التغيرات الحاصلة ومواجهتها لها.

3- آفاق الدراسة:

يعد هذا البحث بمثابة محاولة الكشف عن مدى أهمية إستراتيجيات التنافس وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وبالرغم من صعوبة البحث بجانبيه النظري والميداني إلا أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها ، غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل، من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها وتعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، فلسنا ندعي إلمامنا بكل جوانب الموضوع فالحقيقة أن كل عنصر من عناصر البحث يصلح لأن يكون موضوع دراسة مستقبلية، تمثل إشكاليات لأبحاث أخرى في المستقبل مثل:

- أهمية العوامل الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المركز التنافسي.
- إستراتيجية التمايز كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة
المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا – الكتب باللغة العربية :

01- إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية:مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.

02- بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي**، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2012.

03- تشاكر تركي أمين، **ملخص الإدارة الإستراتيجية**، المقرر المطلوب للامتحان، طلاب الانتساب والتعليم عن بعد.

04- ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2003.

05- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

06- حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

07- خالد حسين سعيد العسيري، **إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، جامعة الدول العربية، مصر، 2013.

08- روبرت بنس– ديفيد، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

09- زغدار أحمد، **المنافسة–التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان، 2011.

10- زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

11- شارلز جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية:مدخل متكامل**، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول 2006.

12- صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.

13- طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية:منظور منهجي متكامل** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

14- عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا:الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات**، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004.

15- عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2002 .

16- عبد القادر محمد فهمي، **المدخل إلى دراسة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، 2002.

17- عز الدين علي السويسي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

18- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

19- علي حسين علي، **الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال:البيئة، الوظائف والإستراتيجيات**، الطبعة الأولى دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

20- عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

21- فريد النجار، **المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين التنافسية**، مؤسسة شباب

الجامعة مصر، 2000.

22- فلاح حسين عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية:مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

23- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية:الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية طبع و نشر وتوزيع الإسكندرية، 2000.

24- محمود جاسم محمد الصميدعي، **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

25- محمود فريد الصحن، **التسويق:المفاهيم والإستراتيجيات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.

26- محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2012.

27- مصطفى محمود أبو بكر فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

28- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

29- مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005.

30- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

31- نبيل محمد مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا:إعداد، تنفيذ، مراجعة**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2006.

32- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر جامعة الإسكندرية، 2002.

33- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.

34- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة:المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2008.

35- نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية:المداخل والمفاهيم والعمليات**، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

36- نعمة عباس خضير الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية:المداخل المفاهيم**، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

37- هشام حريز بوشمال عبد الرحمن، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة** الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.

ب: رسائل الماجستير والدكتوراه

01- سلمان حسين، **الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية**، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004.

02- بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، في إدارة الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.

03- بوزناق عبد الغني، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية** رسالة ماجستير علوم اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

04- بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير جامعة المدية الجزائر، 2007.

05- حباينة محمد، **دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية** أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.

06- سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.

07- سليمان عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة**، رسالة ماجستير، في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

08- عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011.

09- عبد الحكيم عبد الله النسوري، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، 2009.

10- عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية:مصادر تنميتها، تطويرها**، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

11- فيصل بن محمد بن مطلق الحفري، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة**، رسالة ماجستير، الجامعة الدولة البريطانية المملكة المتحدة، 2010.

12- محمد رفرافي، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماستر، في تجارة دولية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

13- نحاسية رتيبة، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

14- هلالي الوليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة**، رسالة ماجستير، في علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.

ج: الملتقيات

01- أمينة بن علي العجال بوزيان، **الميزة التنافسية المفهوم المحددات**، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية جامعة سعيدة، الجزائر 2009.

02- سامي تيسير سلمان، **الإستراتيجيات التنافسية و أثرها على المؤسسات الوقفية**، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، الملتقى الثاني لتنظيم الأوقاف، ماليزيا، 2013.

03- العربي عطية، **تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي** المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

04- علي عبد الله، الأداء المتميز، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005.

05- مخفي أمين، **دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، جامعة وهران، الجزائر.

06- مسعود كسرى، **إشكاليات الاستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية** الملتقى الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية، الجزائر.

07- مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني** الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012.

08- يوسف مسعداوي، **القدرة التنافسية ومؤشراتها**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1) Michael, Porter, l'avantage concurrentiel, Inter. édition, Paris, 1986.

2) André Boyer, Gérard Hivigageu, Panorama, de la gestion. Edition chihab, 1997.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على **إستراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية** لمجمع البلاستيك والمطاط، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة، لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع إشارة(×) في المربع المناسب لإجاباتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وللأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- المستوى التعليمي : 1- ثانوي أو أقل ☐
  2- جامعي ☐
  3- دراسات عليا ☐

- الخبرة في المنصب : 1- أقل من 05 سنوات ☐
  2- من05 إلى 10 سنوات ☐
  3- من11 إلى 15 سنة ☐
  4- أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: أسئلة تتعلق بإستراتيجيات التنافس:

أ- إستراتجية قيادة التكلفة:

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
تتابع المؤسسة تطور التكاليف بشكل مستمر.			
تقارن المؤسسة بين تكاليفها وتكاليف المؤسسات الأخرى المنافسة.			
تسعى إلى توفير منتجات بنفس مستوى الجودة وبأسعار منخفضة.			
تعتمد المؤسسة أسلوب اقتصاديات الحجم لخفض تكاليف الإنتاج.			
عامل الخبرة يساعد في زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وانخفاض التكاليف.			
استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة قيادة التكلفة.			

ب- إستراتجية التمايز:

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
تسعى المؤسسة لتنويع منتجات ذات قيمة أعلى من منتجات المنافسين.			
لا تهتم المؤسسة ببيع منتجاتها بقدر ما تهتم بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.			
تقدم منتجات غالية السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة مرتفعة.			
تقدم منتجات منخفضة السعر مقارنة بالمنافسين لأنها ذات جودة منخفضة.			
تخصص المؤسسة إمكانيات مالية لتوجهها للإشهار والترويج لمنتجاتها.			
تعرض المؤسسة منتجات متجانسة كمجموعة واحدة بسعر واحد.			
استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة التمايز.			

ج – إستراتجية التركيز:

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
تستهدف المؤسسة جميع المناطق في الجزائر.			
تستهدف المؤسسة منطقة محددة أو سوق مستهدف معين أو فئة معينة.			
تركز المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل لقطاع معين.			
تركز المؤسسة على فئة من العملاء ذات احتياجات ورغبات متجانسة.			
تهتم المؤسسة بالتركيز على الجودة العالية أكثر من السعر.			
استطاعت المؤسسة أن تحقق ميزة التركيز.			

الملحق رقم 02

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من المحور الأول(إستراتيجية قيادة التكلفة).

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	a5	a6
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	2	2	2	2	2	2
Moyenne		2.5143	2.4286	2.6000	2.2000	2.6857	2.0857
Ecart-type		.78108	.81478	.77460	.93305	.71831	.98134

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل.

Statistiques

COMPUTE t1=(a1 + a2 + a3 + a4 + a5 + a6)

N	Valide	35
	Manquante	2
Moyenne		2.4190
Ecart-type		.75664

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من المحور الثاني (إستراتيجية التمايز).

Statistiques

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquante	2	2	2	2	2	2	2
Moyenne		2.1143	2.3714	2.1143	2.1429	2.1714	2.2000	2.3429
Ecart-type		.93215	.77024	.86675	.84515	.95442	.93305	.87255

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل

Statistiques

COMPUTE t2=(b1 + b2 + b3 + b4 + b5 + b6 + b7)

N	Valide	35
	Manquante	2
Moyenne		2.2041
Ecart-type		.84748

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من المحور الثالث(إستراتيجية التركيز).

Statistiques

		c1	c2	c3	c4	c5	c6
N	Valide	35	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2.0857	2.1714	2.2286	2.0857	2.1429	2.0857
Ecart-type		.88688	.92309	.94202	.98134	.91210	.91944

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل.

Statistiques

COMPUTE t3=(c1 + c2 + c3 + c4 + c5 + c6)

N	Valide	35
	Manquante	2
Moyenne		2.1333
Ecart-type		.90731

-ثبات الاستبيان:

المحور الأول:إستراتيجية قيادة التكلفة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	6

المحور الثاني:إستراتيجية التمايز.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.986	7

المحور الثالث:إستراتيجية التركيز.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.991	6

-الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.992	19

-اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى.

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
COMPUTE t1=(a1 + a2 + a3 + a4 + a5 + a6)	Groupe 1	<= 2	11	.31	.50	.041[a]
	Groupe 2	> 2	24	.69		
	Total		35	1.00		

a. Basée sur l'approximation de Z.

- الفرضية الثانية.

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
COMPUTE t2=(b1 + b2 + b3 + b4 + b5 + b6 + b7)	Groupe 1	<= 2	14	.40	.50	.311[a]
	Groupe 2	> 2	21	.60		
	Total		35	1.00		

a. Basée sur l'approximation de Z.

- الفرضية الثالثة.

Test binomial

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification asymptotique (bilatérale)
COMPUTE t3=(c1 + c2 + c3 + c4 + c5 + c6)	Groupe 1	<= 2	15	.43	.50	.500[a]
	Groupe 2	> 2	20	.57		
	Total		35	1.00		

a. Basée sur l'approximation de Z.