

4. لا بد للنظرية من توفير مفاهيم ومصطلحات تساعد على وصف هذه الحقيقة.
5. على النظرية أن تشرح حقيقة ما يحدث، وأن تعمل بشفافية مع ما سيحدث في المستقبل.
6. تقديم تصورات عن التغيرات الإجتماعية المحتملة، وتأثير وسائل الإعلام فيها. أما في مجال البحث العلمي<sup>(1)</sup>
1. لا بد للنظرية من تحديد عدد من المفاهيم المناسبة.
2. وضع مجموعة من الفرضيات البحثية الملائمة.

## المبحث الثاني

### نظرية المزايا التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية :

إن الإدارة في المؤسسات تُعدّ قلب أداء المؤسسة في الأسواق الاقتصادية والتجارية والأسواق المنافسة والمنظمة لكي تكون ناجحة ومميزة وعلى المدى البعيد لا بد لها أن تمتلك المزايا التي تميزها عن منافسيها في الأسواق، والميزة التنافسية تنشأ عن طريق طبيعة عمل المؤسسة، وكيفية أداء أنشطتها بفاعلية كبيرة، إذ يدلّ مصلح الميزة التنافسية على مدى قدرة المؤسسة بتحقيق التميز في الأسواق على منافسيها،<sup>(2)</sup> والميزة التنافسية شهدت تقدماً إلى حدٍ كبيرٍ استناداً إلى التقدم التكنولوجي والعولمة، إذ شهد القرن 21 بناء المعرفة الاستراتيجية لتطوير وتعزيز وبناء الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك: بناء الكفاءات الأساسية، وتطوير رأس المال البشري على نحوٍ فعال باستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وتوظيف استراتيجيات استغلال الأسواق العالمية، واستراتيجيات تعاونية وتنفيذ الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، وذلك لأن الميزة التنافسية تتطلب أنواعاً جديدة من

(1) المصدر نفسه، ص 9 .

(2) زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات وبحوث، عمان، دار البيازوري، 2009، ص204 .

التنظيم والقيادة داخل المؤسسات من أجل البقاء، وريادتها في الأسواق العالمية،<sup>(1)</sup> والميزة التنافسية هي الميزة المكتسبة للمنافسين عن طريق تقديم أكبر عدد من الخدمات للعملاء، وذلك عن طريق تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير مزايا إضافية للخدمات المقدمة، فضلا عن أن تسويق الخدمات ساعد على زيادة الأرباح، وبناء المشاريع المستدامة على المدى الطويل، ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول لها إذ لابد أن تكون تلك الاهداف واقعية، وأن تكون هذه الأهداف هي معايير النجاح، فضلا عن تحديد العملاء الحاليين والمرقبين، والتعرف إلى رغباتهم واحتياجاتهم، وتحديد خصائصها عن طريق دراسة السوق والعملاء وفهم كل ما يحتاجونه من خدمات جديدة، ووضع استراتيجية للاستفادة من تلك الخدمات المقدمة وتحديد نقاط القوة والضعف، وإن بناء مزايا تنافسية مستدامة تدور بخصوص تحديد المنتجات أو الخدمات والتعرف على سماتها وذلك لصلتها بالعملاء و تحديد المزايا التنافسية للخدمات تعد نصف المعركة في الأسواق والنصف الآخر في كيفية المحافظة عليها.<sup>(2)</sup>

ويعود المفهوم الأساس (للميزة التنافسية) إلى (Chamberlin 1939)، ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط مفهوم (الميزة التنافسية) بالقدرة الجوهرية، ووصف كل من شاندر وهوفر (Schendel & Hofer) القدرات الجوهرية بأنها: "عملية الاستعمال الأمثل لمصادر ومهارات المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة"، ثم وصفا (الميزة التنافسية) بأنها: الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق تخصيص الموارد قياسا

---

(1) Michael A. Hitt, Barbara W. Keats and Samuel M. Demarie, navigating in the new competitive landscape: Bulding strategic flexibility and competitive advantage in 21st century, academy of management , 1998 ,p7.

(2) Cole Ehmke , strategies for competitive advantage , university of Wyoming, p1-2

بمنافسيها،<sup>(1)</sup> وقد عدّ كل من: بورتر و داي (Porter 1984 & Day 1985)<sup>(\*)</sup>، وهما الجيل الآخر لصياغة مفهوم (الميزة التنافسية) بأنها: الهدف الاستراتيجي، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء الجيد يرتبط بالميزة التنافسية، وذلك إن إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة البشرية، كما إن (الميزة التنافسية) تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>(2)</sup>

في قاموس (Webster) عُرف مصطلح الميزة (Advantage) بأنه: التفوق مع حالة، أو شرط، أو فائدة سير بعض الإجراءات، أما التنافسية (Competitive) فهي الانتماء إلى الاتصاف بـ، أو الاستناد إلى المنافسة. وعد الاستدامة (Sustain) بأنها: الاحتفاظ بـ، أو الإطالة.<sup>(3)</sup>

عرف (Czepiel) الميزة التنافسية بأنها: ((القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن))<sup>(4)</sup>

---

(1) Reed, Richard, & Defillippi, Robert, "Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 1, p 90

(\*) مايكل بورتر : وهو العالم الأمريكي، وأستاذ الادارة الاستراتيجية في جامعة هارفرد والذي وضع نظرية المزايا التنافسية في العام 1984

(2) Michael porter , L'avantage concurrentiel, Paris , 2000 , p8

(3) Webster's, "Dictionary", 2nd Ed. , London , 1987 .

(4) Czepiel, J. competitive marketing strategy , prentice , Hall , Inc, 1992

نقلا عن : محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار الحامد، 2012، ص80

إذ ركز التعريف هنا في القيمة المتفردة التي تقدم للعملاء، وبقاؤها في الأسواق لمدة طويلة من الزمن، فهو يركز في قيمة الخدمة المقدمة، فضلا عن الوقت الذي تدوم به الميزة التنافسية.

ويرى محي الدين القطب (الميزة التنافسية) بأنها: ((الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة عن طريق أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها)).<sup>(1)</sup>

أن الميزة التنافسية عن طريق هذا التعريف تعتمد على مدى تقديم المؤسسة لأنشطة جديدة ومبتكرة لا يمكن لمنافسين آخرين من تقليدها وضمان استمراريتها، إذ أن أحد سمات (الميزة التنافسية) هي: المحافظة على وجودها لأطول مدة ممكنة، ويتم ذلك عن طريق طبيعة عمل المؤسسة في تقديم خدمات، أي ان (الميزة التنافسية) تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة وهي تُعدّ الخطوة الأولى لاستمرارية، والمحافظة على مزاياها التنافسية.

ويحدد كل من: (Heizer & Render) الميزة التنافسية بأنها ((تعني إيجاد ميزة منفردة تتفوق الوحدة الاقتصادية بها على المنافسين، أي ان الميزة تجعل الوحدة الاقتصادية فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين)).<sup>(2)</sup>

وتعرف (المزايا التنافسية) بأنها: ((المواقف التي تسعى المنظمة عن طريقها الحصول على ربحية أكثر من منافسيها، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إيصال أكبر عدد من الخدمات والمنتجات بأفضل جودة، وزيادة الجهود التسويقية للحصول على ميزة مستدامة، وتعزيز صورة الشركة في الأسواق)).<sup>(3)</sup>

فيما ينظر نبيل مرسي (للميزة التنافسية) على أنها: ((قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج))<sup>(4)</sup>، فهي بذلك تعد الاستثمار للجهود المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي حاجاتهم، والميزة التنافسية تمثل: نقطة القوة للمؤسسة التي تمتاز بها عن منافسيها في أحد الأنشطة

(1) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مصدر سبق ذكره، ص 80.

(2) Heizer Jay & Render Barry, Operations Management , 10th ed , prentice hill .New Jersey ,2008, p36.

(3) WWW. Techtarget.com 2/ 6/ 2013

(4) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 2.

الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية التي تقدم للعملاء، فضلا عن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وتحديد المخاطر المحيطة في بيئة المؤسسة الخارجية مقارنة بمنافسها<sup>(1)</sup>.  
أما عبد الستار العلي فقد عرفها بأنها: ((المقدرة على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج))<sup>(2)</sup>

## نظرية المزايا التنافسية:

تعود أصول هذه النظرية الى العالم الأمريكي (مايكل بورتر) عندما بحث تأثير الميزة التنافسية في الواقع الاقتصادي والتنمية الاقتصادية على اساس التنافس يُعدّ الطريق المؤدي الى التطور والتنمية، واستطاع بورتر التأكيد من فرضية نظريته عندما أجرى بحثاً تحليلياً أمتد لأربعة اعوام على عشر دول<sup>(\*)</sup> بارزة ولها ثقلها الاقتصادي والتجاري على مستوى العالم، وعن طريق هذه الدراسة وضع بورتر نظاما من المحددات التي تحدد طبيعة المزايا التنافسية، وهذه المحددات هي:<sup>(3)</sup>

- سمات العرض والطلب
- هبوط وارتفاع الصناعات الوطنية
- سمات السوق الاستهلاكية
- طبيعة المنافسة المحلية
- طبيعة النظام السياسي والحكومي
- استراتيجيات وهيكلية الشركات

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 27.

(2) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، عمان، دار وائل، 2000، ص20.  
(\* ) الدول العشر التي حدد بورتر نظريته عن طريقها هي : ( المانيا، اليابان، بريطانيا، USA ، الدنمارك، ايطاليا، كوريا، سنغافورة، السويد، سويسرا )

(3) Paul laurentiu , The porters theory competitive Advantage , journal of environment economics and management , 2007 ,Vol 53, p3493

## التسويق

وإن هذه النظرية تؤكد على طبيعة عمل المؤسسة، وكيفية بناء علاقة بين إدارات المؤسسة والبيئة الخارجية و(إن المنظمة في عملها تتعرض لتأثيرات خارجية بعضها سلبي، والآخر ايجابي عن طريق عمليات البحث والرصد لقوى السوق وفئات الجمهور بها يمكن للمنظمة أن تقلل من التأثيرات السلبية، وتزيد من الايجابية.

وهذا بدوره ينعكس على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. ولعل ذلك يعطي بُعداً استراتيجياً لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة في تحديد وتحليل التحديات التي تواجه هذه المنظمة).<sup>(1)</sup> ومن تلك التحديات التي تواجهها المنظمة من بيئتها الخارجية نذكر الآتي:<sup>(2)</sup>

■ تحديات من قِبَلِ منافسين جُدد.

■ تحديات من قِبَلِ سلع وخدمات.

■ تحديات من قِبَلِ الممولين.

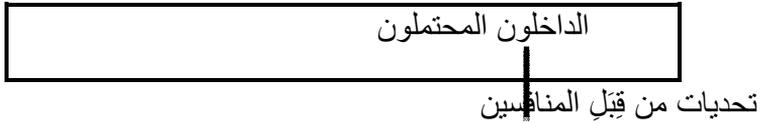
■ تحديات من قِبَلِ المستهلكين.

■ تحديات من قِبَلِ منافسين حاليين.

وقد حدد بورتر هذه التحديات بالشكل الآتي: <sup>(3)</sup>

### شكل رقم (1)

#### انموذج بورتر للقوى المنافسة



(1) راسم الجمال، وخيرت عياد، ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط 2، مصر، الدار المصرية اللبنانية، 2008، ص66.

(2) المصدر نفسه، ص67 .

(1) Michal, Porter , competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors, new york , 2001 , p69.



وسنعمد الى توضيح التحديات التي حددها بوتر في نظريته، وهي كالآتي: (1)

### 1- المنافسة التي يفرضها المنافسون الجُدد:

إن المؤسسة تقوم بتحليل الأسواق والتعرف إلى آثار المنافسين الموجودين في السوق، ولا بد لها من التعرف إلى المنافسين الجُدد المحتمل دخولهم للسوق، ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه المنافسات الجديدة لا بد لها ان تعمل ببعض القطاعات التي تستطيع عن طريقها فرض حواجز ضد المؤسسات المنافسة، وان هذه الحواجز تكون ليست قانونية، وإنما موانع تقنية باستخدام الآلات والمستلزمات الحديثة، وصعوبة التسويق، فضلا عن صعوبة الحصول على المواد الأولية بالوقت والسعر المناسبين.

### 2- تحديات من قِبَل السلع والخدمات البديلة:

إن المؤسسة التي تعمل في مجال معين تقوم بدراسة السوق بأكمله، والتأكد من قدرتها السيطرة على جزء من السوق أو السوق بأكمله، فلا بد من دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تعمل في التخصص والمجال نفسه وتمتلك الخدمات أو المنتجات نفسها التي تقدمها المؤسسة، ففي حالة وجود مثل تلك السلع أو الخدمات في الوقت الحاضر أو مستقبلا سيؤثر في عمل المؤسسة، ويقلل من ربحية المشروع وجذب العملاء الجدد.

### 3- تحديات من قِبَل الموردين:

يشكل الموردون قوة تهدد مصلحة المؤسسة، إذ تتحدد قوة الموردين بعدة عوامل، منها:

- العدد: إن عدد الموردين يؤثر في عمل المؤسسة، فكلما كان عدد الموردين محدودا زادت قدرتهم على فرض الأسعار، وإرغام المؤسسة على القبول بالسلع أو الخدمات التي يقدمها، وإن كانت هذه المنتجات لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قِبَل المؤسسة المشتريّة.
- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: وذلك في حالة محدودية البدائل الخاصة بالسلع، فإنّ المؤسسة تضطر الى قبول المنتجات المعروضة عليها.
- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة
- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة

(1) زغدار احمد، المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية، عمان، دار جريب، 2011، ص47-49 .

■ الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع

4- تحديات من قِبَل الزبائن:

للزبائن (المشترين) يمكن لهم ان يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة، وتتحدد قوة الزبائن بعوامل هي:

■ عدد المشترين المتعاملين مع المؤسسة: كلما تعدد عدد الزبائن ابتعدت المؤسسة عن الضغوط التي قد تنجم في حالة قلة الزبائن، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسة الى قلة السعر، وتحديد نوعية السلعة أو الخدمة التي تقدمها، فضلاً عن شروط أخرى تضع المؤسسة في وضع قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة شديدة مع منافسيها من قِبَل المؤسسات الأخرى.

■ إنعدام أو محدودية بدائل السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة: في هذه الحالة تعطي للمؤسسة قوة التفاوض، وتحقيق المزيد من المزايا على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلع المنتجة من قِبَل المؤسسة مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها.

■ تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين: ويكون مرتبط بمدى توفير البدائل للسلع محل الطلب من قِبَل الزبائن، فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة، فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل التكلفة، فإن المشتري لن يتردد كثيراً قبل اللجوء الى مورد آخر.

■ مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.

■ ربحية المشتري: ويقصد بها: المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

وتعتمد نظرية المزايا التنافسية على المبدأ القائل: (بأن الإنتاج الوطني هو أساس التنافس)، وهذا المبدأ يشير الى الخصائص الآتية:<sup>(1)</sup>

1- طبيعة المنافسة ومصادر الميزة التنافسية مختلفة جداً بين الصناعات والخدمات، ويمكن لبلد معين ان يدخل الميزة التنافسية في قطاع معين من الصناعات أو الخدمات.

---

(1) Paul laurentiu , The porters theory competitive Advantage , op.cit , p3494

2- عولمة المنافسة، وظهور الشركات العابرة للقارات لا تقضي على تأثير دولة معينة للحصول في ميزة تنافسية، وهذا يتوقف على نوعية: الانتاج وأصالته.

3- الميزة التنافسية لها طابع ديناميكي حركي متغير وغير متوقف، وتمثل الابتكارات والتجديد عنصراً مهماً وقوة رائدة للبقاء في السوق، وإدامة التنافس. وينطلق (Porter) من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في تحديد العناصر الأساسية لدخول الميزة التنافسية، وهي:

■ العمل.

■ الأرض.

■ رأس المال.

■ عوامل الانتاج.

إلا أنه يركز على العوامل الانتاجية التي تعد من أكثر العناصر الحاسمة، إذ يؤكد على أن المزايا التنافسية لا تتوارث، بل هي: عمليات وفرص متجددة ومبتكرة، ولا يمكن لشركة أو مؤسسة أن تعتمد على اسمها فقط. ومن أجل توضيح عناصر الانتاج في الميزة التنافسية، والذي يصنفها (Porter) كما يلي:

### 1. الموارد البشرية (Human Resources):

يعتمد هذا العنصر على: حجم ومهارات وكلفة الحصول على العمل، ومن ضمنه: الإدارة)، وإن المفهوم للميزة التنافسية لا يكتفي بالأرقام التي تشير الى حجم السكان الذين هم في سن العمل، وإنما شمل جميع المواصفات التي يمكن ان يتمتع بها الاشخاص، ومنها التعليم والرغبة، فضلاً عن نظرة المجتمع للعمل المهني.<sup>(1)</sup>

### 2. الموارد الطبيعية (Natural Resources):

إن هذا العنصر بحسب (Porter) لا يعتمد على عامل الوفرة، وإنما يشمل: إنخفاض كلفة الحصول على الموارد الطبيعية، ومنها: الأرض، الماء، المعادن، مصادر الخشب، مصائد الاسماك، وغيرها من المميزات الطبيعية التي تشمل: المناخ والموقع الجغرافي، فضلاً عن تأثير الموقع في كلفة النقل والتبادل التجاري.

---

(1) Michal E. Porter , The Competitive Advantage Of Nations , first Edition , free press , Newyork ,1990 , p73 -75

### 3. الموارد المعرفية (Know- How Resources):

وتشمل توفير المعرفة العلمية والفنية والتسويقية لإنشاء وتوزيع السلع والخدمات، وهذه تعتمد على الدراسات والبحوث الجامعية التخصصية. (1)

### 4. الموارد الرأسمالية (Capital Resources):

وتشمل: مقدار التكلفة ورأس المال لتمويل الصناعات والتي تتخذ هذه اشكال، منها: القروض، التسهيلات المصرفية، وأسواق الاوراق المالية، وتحددتها معدلات الادخار في الاقتصاد، وهيكّل السوق المالي والوطني، والذي يختلف من بلد لآخر على الرغم من بروز ظاهرة (عولمة رأس المال).

### 5. البنية التحتية (Infra-Structure Facilities):

يؤثر وجود كلفة إستخدام البنية التحتية المتطورة في قابلية المؤسسة على المنافسة بصورة صحيحة، إذ تتضمن النقل، البريد والاتصالات المعلوماتية، أنظمة الدفع، أنظمة تحويل الاموال، المؤسسات الصحية، والمؤسسات التعليمية والبحثية، وكل ما يمكن من جعل جاذبية الدولة للاستثمار بشكل صحيح. (2)

ويبقى الدور الذي تقوم به هذه العناصر معقداً، وذلك لأن الميزة التنافسية تعتمد وبصورة رئيسية على الكفاءة باستخدام العنصر المناسب، وإن هذه العناصر تختلف بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة فالمعلومات التكنولوجية والموارد البشرية يمكن أن تسهم في مجالات مختلفة. (3)

ويشدد Porter لخلق المزايا التنافسية على أهمية العرض والطلب خصوصاً إذا كان الطلب المحلي قوي جداً بحيث يفرض على الشركات الابداع والابتكار الأمر الذي يجعلها في تواصل مستمر بالسوق، وبهذا فهو يشير إلى ان المزايا التنافسية تمر بأربع مراحل اطلق عليها

---

(1) Robet J. Carbaug , International Economics , south- western college publishing , USA , 2000 , p. 115 .

(1) Robert J. Carbaug , International Economics , op.cit , p. 116

(1) Paul R. Krugman & Maurice Obsetfeld , International Economics- Theory and Policy , Elm Street , publishing , USA , 2003 , P. 11-12 .

## مراحل تطوير المزايا التنافسية وهي:-(1)

1. مرحلة المزايا على اساس الموقف العام للمؤسسة في السوق.
2. مرحلة المزايا على اساس الاستثمارات.
3. مرحلة المزايا على اساس الابتكار.
4. مرحلة المزايا على أساس الثروة الوطنية.

وتؤكد هذه المراحل على ان المزايا التنافسية لا تأتي من التكيف، وتحسين تكنولوجيا المعلومات والأساليب الجديدة والمبتكرة في الصناعة والخدمات بل يضاف لها عامل اساس هو: إنشاء فروع وشركات أخرى جديدة تدعم النمو الاقتصادي الذي يخلق اهداف اجتماعية تجعل من المؤسسة بنية اقتصادية وإجتماعية تدعم الحركة الاقتصادية وتسهم في تعزيز الثروة الوطنية سواء في القطاع العام أم الخاص.

---

(2) Paul laurentiu , The porters theory competitive Advantage , op.cit, p3496

## أولاً: خصائص المزايا التنافسية:

إن الوحدة الاقتصادية التي تبحث عن الاستثمار والنجاح لا بد لها من القدرة على التطوير والتدفق المستمرين للمزايا التنافسية عن طريق ما تحصل عليه من عوائد أعلى لكي تبقى متقدمة على المنافسين ولكي، تبقى هذه الوحدة في الصدارة عليها أن تدرك أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة، إذ يمتد ثبات الميزة التنافسية ضمن مدى زمني محدد وإن هذا المدى يزداد عندما تدرك المؤسسة: إن المزايا التنافسية معتمدة على الكفاءة الجوهرية النادرة والصعبة التقليد والتي تكون مكلفة عند تقليدها وإن إمتلاك الوحدات الاقتصادية لمزايا تنافسية هي من أجل النجاح والتفوق في بيئتها. (1)

ولكي تكون الميزة التنافسية قوية فيجب أن تكون لها الخصائص الآتية: (2)

- أن تكون موجهة بواسطة حاجات ورغبات الزبون، إذ توفر الوحدة الاقتصادية قيمة لزيائنها لا يستطيع المنافسون توفيرها.
- إنها تقدم دعماً مهماً يسهم في نجاح الأعمال.
- إنها توفر الانسجام بين الموارد الفريدة للمؤسسة والفرص البيئية.
- إنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- إنها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
- إنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة.

## ثانياً: تحقيق المزايا التنافسية (Competitive Advantages Achievement).

تعمل المؤسسات في بيئة منافسة شديدة، وتقوم على: تقديم طرق مبتكرة لتقديم خدماتها، ولا بد لها أن تدرك إن طبيعة عملها ليس مجرد امتلاك القدرات التنافسية، وإنما لا بد من توظيفها لتحقيق المزايا التنافسية ولكي تحقق ذلك تعمل ضمن نظام معلومات استراتيجية تسويقية فعالة.

---

(1) زكريا الدوري، وحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات العمال (قراءات وبحوث)، مصدر سبق ذكره، ص204 .

(2) Evans, James R & Dean Jr. James W., Total Quality Management Organization & Strategy , 5th ed. Thomson-South-Western, 2003 , p319

- ويمكن توضيح دور الاستراتيجيات التسويقية عن طريق ما يأتي: (1)
1. يرى (Carstensen & Winter): (إن بحوث التسويق تُسهم بدور كبير في المنظمات التي ترغب بتجزئة قاعدة عملائها الحاليين والمحتملين، فالمنظمات التي تنجز بحوث عقلانية ومبدعة سوف تكتسب الميزة التنافسية عن طريق التعرف إلى اتجاهات العملاء وأفضلياتهم، مما يسمح لها بالتسويق الأكثر فاعلية لمنتجاتها).
  - ويمكن القول: إن البحوث التي تعتمدها المؤسسة في تخطيط مشاريعها وإنجازها لها دور كبير في تعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق؛ وذلك لاطلاعها على طبيعة الأسواق، وما تقدمه المؤسسات المنافسة من خدمات وكسب العملاء الجدد والتوسع في العمل.
  2. أصبحت أهمية المعلومات عن العملاء تُسهم بدور كبير في التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة، وإنّ امتلاك المعرفة يعني: امتلاك القوة، ويبقى الاحتمال سائداً بأنّ المؤسسات المنافسة تملك المعلومات عن عملاء المؤسسة أكثر مما تعرفه المؤسسة عنهم، وإن هذه المعلومات يمكن أن تغير قدرة المؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية.
  3. تُعدّ المحافظة على القدرة التنافسية، ومن ثم كسب الميزة التنافسية من التحديات الكبيرة في بيئة تكنولوجيا المعلومات والتنوع في تقديم السلع والخدمات، ألاّ أنّها تسهم في تحقيق الهدف، والوصول إلى كسب عملاء جدد، وتساعد المؤسسة عن طريق توفير المعلومات للتعرف إلى كيفية كسب العملاء، وإقامة علاقات متينة معهم وتطوير المؤسسات، وترويج خدماتها للمحافظة على العملاء الحاليين.
  4. أصبحت المعلومات الإستراتيجية التسويقية أداة رئيسة للاستثمار في المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية، وليس آلية مساعدة في إنجاز أنشطة المؤسسات، وإن تطبيق هذه الاستراتيجيات أحدثت تغييراً جذرياً في طبيعة المؤسسة وهيكلية

---

(1) محمد عواد الزيادات، ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق (منظور متكامل)، عمان، دار الحامد، 2012، ص 375-376.

اعمالها وتصميم المنتجات وتحقيق التكامل مع المجهزين والتبادل الإلكتروني إلى جانب شبكات القيمة المضافة ذات المقدرة المالية.

## مجالات تحقيق المزايا التنافسية :

هناك عدة مجالات لتحقيق المزايا التنافسية، منها: (1)

- 1- تخفيض تكاليف المنتج.
  - 2- تميز السلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن.
  - 3- مجال المنافسة ويتم عن طريق توسيع النشاط التسويقي ليشمل مناطق متعددة أو بالتركيز في أنشطه محددة تجعل المؤسسة تتميز عن غيرها.
- ولكي تستطيع المؤسسة التميز عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها لابد من تقديم خدمات جديدة، والمحافظة على علاقات طيبة مع العملاء والموردين، وتخفيض تكاليف العمل.

## مراحل بناء الميزة التنافسية :

لبناء الميزة التنافسية، لابد من المرور بمراحل، و كالآتي: (2)

1. عملية تطوير الميزة التنافسية، وهي عملية الاستثمارات المالية والكفايات المحورية.
2. مدة الانتفاع: أي المنافع التي يمكن للمؤسسة ان تحصل عليها من ميزتها التنافسية، مع الحرص على إدامتها أطول وقت ممكن عن طريق زيادة درجة تعقيدها أذ لا يمكن للمنافسين من تقليدها.
3. مدة الانحدار: وهي المدة التي تصبح بها الميزة التنافسية تقليدية، وغير مؤثرة في السوق، ويمكن للمنافسين من تقليدها أو امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل.

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، المكتبة العصرية، 2002، ص85 .

(2) إلهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق ( اطار نظري وتطبيقي )، عمان، دار إثراء، 2013، ص 116 .

## نتائج امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية:

- إنّ إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية تتصف بنتائج، والتي تتمثل بـ (i)
1. قدرة المؤسسة على إقناع المستهلكين بالخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتميزها مقارنة بالمنافسين.
  2. السيطرة على الأسواق، والحصول على حصص سوقية أعلى من المنافسين.
  3. الحصول على أرباح مادية عالية.
  4. تحقيق البقاء والاستمرار.

---

(1) إلهام فخري طلمبة، استراتيجيات التسويق ( اطار نظري وتطبيقي )، مصدر سبق ذكره، ص 116 .

### ثالثاً: الاستراتيجيات(\*) التنافسية (The Competition strategies):

تستطيع المؤسسات تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن عن طريقها تحديد كيفية التنافس بها في مجال تقديم الخدمات، والمؤسسة يمكن أن تبني مزاياها التنافسية عندما تضع خطوات تمكنها من الحصول على أفضل المزايا من منافسيها لجذب العملاء، إذ تقوم بتحقيق القيمة للعميل، وتقديم له أفضل الخدمات بشكل متميز، ويرتبط ذلك بتحقيق الخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى تقديم الأعمال.<sup>(1)</sup>

ومن الخصائص الأولى للميزة التنافسية هي: ديمومتها وكيفية الحفاظ على عدم تقليد هذه الخدمات او المنتجات من قبل المنافسين فلا بد من الاستمرار في التطور والتجديد، وبناء الاستراتيجيات التي تستند الى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة، ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين مما يجعلها أكثر استمرارية، ويمكن المحافظة عليها،<sup>(2)</sup> والتي يطلق عليها الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية كوسيلة للتعامل مع المنافسين في داخل الأسواق، إذ حدد (Porter) ثلاث استراتيجيات عامة تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة، واختيار الاستراتيجية المناسبة بحسب اوضاع طبيعة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية<sup>(3)</sup>. وإن هذه الاستراتيجيات تمثل الإطار التحليلي الذي تتعامل به المؤسسة مع المنافسين في الأسواق نفسها، ويتم تحقيق الأداء عن طريق تفاعل هذه الإستراتيجيات مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج الإستراتيجيات العامة، وإن

---

(\*) الاستراتيجية هي (مجموعة من الأدوات تشمل : الخطط، السياسات، الأنشطة، والتي تقود المنظمة الى اهدافها عن طريق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها في السوق التي تعمل بها). ينظر: إلهام فخري طمليحة، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي) عمان، دار أثير، 2013، ص31

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، عمان، دار وائل، 2009، ص417.

(2) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مصدر سبق ذكره، ص 81

(3) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الأستراتيجي، عمان، دار المسيرة، 2011، ص248- 249 .

## الاستراتيجيات التي حددها (Porter) تستند الى بُعدين، هما: (i)

1. أبعاد المجال الاستراتيجي (Dimensions Strategies Scope)، وهو يشير الى: الاختراق.

2. القوة الإستراتيجية (Strategies Strength) وتشير الى: ميزة المؤسسة التنافسية المستمرة، وتتمثل بـ:

أ. تجزئة السوق (Market Segmentation).

ب. تمييز المنتج (Product Differentiation).

وهذه الاستراتيجيات هي :

### 1. استراتيجية قيادة التكلفة (Cast Leadership Strategy):

تقوم هذه الإستراتيجية في المؤسسات التسويقية: ان تحقق مزايا تنافسية عن طريق تقديم المنتجات والخدمات بكلفة أقل من منافسيها في السوق، إذ يمكن ان تحقق قدر كبير من الإيرادات المالية، فضلاً عن أنه يمكن لها أن تقوم بتخفيض التكلفة عن طريق استخدام بعض وسائل الاتصال التسويقية بشكل أكثر جاذبية، وإن لاستخدام الوسائل التكنولوجية عامل مهم ومؤثر بشكل فعال على المنافسة، فالتكنولوجيا: ((هي مجموعة المعارف التي تمتلكها منظمات الأعمال من أجل الإنتاج، فهي تتضمن: المزايا التي تتميز بها بعض منظمات الأعمال، والتي تُعد من أهم المزايا التنافسية التي تعتمد عليها كأساس الاحتكار في السوق المنافس بَعْدَها معياراً للكفاءة التسويقية والإنتاجية)).<sup>(2)</sup>

### 2. استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy):<sup>(3)</sup>

إن هذه الإستراتيجية تقوم بتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنتجات والخدمات الأخرى المنافسة، ويركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة مميزة، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات مبدعة وذات جودة عالية، بتقديم أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان، دار المسيرة، 2010، ص366.

(2) محمد عواد الزبادات، ومحمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مصدر سبق ذكره، ص 76 - 78.

(3) محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان، دار المسيرة، 2010، ص368.

- وتعتمد هذه الاستراتيجية على ما يلي: (١)
- استهداف جميع الأسواق.
  - الإنفاق على البحث والتطوير.
  - تقدم مزيج سلعي واسع من حيث العمق والانتساع.
  - الحرص على التميز في تصميم وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين.
  - الحرص على سهولة وصول المستهلك للمنتجات وبالكميات المطلوبة.
  - الحرص على التميز في الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات.
  - العمل على خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين.
  - خلق هوية مميزة وفريدة للمنتج تحقق ولاء المستهلك.
  - توفر فريق عمل إنتاجي وتسويقي مؤهل ومميز.
  - وتعاني هذه الإستراتيجية بعض العيوب، منها:
  - إرتفاع تكاليف البحث والتطوير والدعم التسويقي.
  - صعوبة إدراك المستهلك لتمييز المنتج وتفرد.
  - امكانية تقليد المنافسين لخصائص منتجات المؤسسة التي تعطي القيمة المضافة للعملاء.

### 3. إستراتيجية التركيز (Focus Strategy): (١)

- تستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي محدد، إذ يتم التركيز في منتجات أو خدمات محددة أو التركيز في السوق من أجل العمل بكفاءة عالية عن طريق إنتاج خدمات أو سلع متميزة لسد حاجات أو رغبات العملاء فضلاً عن أنه يمكن للمؤسسة أن تعمل على تقليل تكلفة الإنتاج بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة المنتجات الأخرى.
- وهناك بعض الشروط التي تستطيع عن طريقها المؤسسة النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي:
- تعدد حاجات المشترين، إذ يمكن التركيز في جزء منهم.

(1) الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، مصدر سبق ذكره، ص 106-

(1) زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية (والبدائل الإستراتيجية)، مصدر سبق ذكره، ص 53 .

- عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة نفسه.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المتنافسين، إذ تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذباً من قطاعات أخرى.
- وبما ان المؤسسة تعيش في اوضاع بيئية متغيرة داخلياً وخارجياً، وإن هذه الاوضاع تؤثر في المؤسسة، وفي تحقيق مزاياها التنافسية، لذا لا بد من التعرف إلى هذه الاوضاع وبيان نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تؤثر في المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها والتي تعمل في التخصص والاسواق نفسها.

## رابعاً: بيئة المؤسسة الخارجية:

إن اختيار المركز المتميز هو الضمان لاستمرارية الميزة التنافسية، إذ ليس بالإمكان تقليده من قِبَلِ المنافسين الآخرين، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تعيد النظر، وبشكل مستمر بالأنشطة التي تقدمها أو أن تحافظ على أنشطتها وتضيف أنشطة جديدة،<sup>(1)</sup> وإن قوة المؤسسة وضعفها يتجليان بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤثرات بيئية خارجية والتي تتضمن بشكل عام العناصر التي تؤثر بصورة مباشرة في المؤسسة، وتتأثر بها في المقابل كالمنافسين والمجهزين والزبائن وحملة الأسهم، وتركز المؤسسة هنا في السوق، وما يمكن اعتماده على الفرص<sup>(\*)</sup> السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق بها التميز، وإن قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات<sup>(\*\*)</sup> المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية.<sup>(1)</sup>

وهناك مجموعة من الخطوات التي تسهم في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي:

(2)

- 
- (\*) الفرص هي: ( وضع رئيس ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة ) . ينظر : محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مصدر سبق ذكره، ص85.
- (\*\*) التهديدات هي : ( وضع غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة ) . ينظر : محي القطب، المصدر نفسه، ص58.
- (1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، عمان، دار اليازوري، 2008، ص198.
- (2) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص 86-87.

- 1- على المؤسسة التركيز في متغيرات البيئة الخارجية، ومعرفة مدى تأثيراتها فيها من أجل الوقوف إزاء العوامل الأكثر تأثيراً بمستوى أداء المؤسسة.
- 2- جمع المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية وعواملها المختلفة لمعرفة طبيعة ثبات ومتغيرات العوامل المؤثرة، إذ يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية التي يمكن التعامل معها، واختيار الطرق المناسبة لها.
- 3- تحديد مجالات الاستثمار المربحة، والسعي الى تجنب المخاطر والتهديدات.
- 4- القيام بتحليل الهيكل لعوامل البيئة الخارجية؛ وذلك لتحديد مدى تأثير قوى البيئة الرئيسية، وإمكانيات الإدارة في مواجهتها، ولا سيما البيئة التنافسية.
- 5- التعرف إلى المركز التنافسي للمؤسسة قياساً في المؤسسات الأخرى التي تقدم الخدمات نفسها، وتعمل في الأسواق نفسها، وتستهدف المستهلكون أنفسهم.
- 6- تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمؤسسة عن طريق دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة (\*) والضعف التي يتم تحديدها بوصفها نتيجة لتحليل البيئة الداخلية

### خامساً: بيئة المؤسسة الداخلية:

تتمثل أهمية البيئة الداخلية لأية مؤسسة عن طريق تحديدها لمواطن القوة (Strength)، ومواقع الضعف (\*) (Weaknesses) فيها لجميع أنشطتها ومكوناتها، وربطها في البيئة الخارجية، وتمثل البيئة الداخلية الهوية الخاصة للمؤسسة، والتي لا يمكن تمثيلها في مؤسسة أخرى، ويعرف كل من (Glueck & Jauch) البيئة الداخلية على أنها: ((نتاج تفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المنظمة، والتي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة))، ويرى كل من: (Wheelen & Hunger) في عملية تحليل البيئة الداخلية أنه لا بد أن تغطي أنشطة ووظائف المؤسسة الداخلية كافة، (فلكل من وظائف التسويق، والمالية، والبحث والتطوير، العمليات، وإدارة الموارد البشرية، يجب أن يتم

---

(\*) نقاط القوة: ( صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى، وبخاصة المنافسة منها، والتي تمنحها ميزة التفوق عليهم )

(\*) نقاط الضعف كما عرفها ( Thompson ) ( تلك التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ).  
ينظر: محي الدين، الخيار الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، 89 .

التحري عن كل أهداف، واستراتيجيات وسياسات وبرامج هذه الوظائف فضلا عن التركيز في مدى انسجام تلك الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج مع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة العامة، ومع البيئات الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup>، وتشمل: العوامل الداخلية والقدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والنمط الإداري، وحجم المؤسسة، والتي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية المؤسسة وعن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي ومحاولة التقليل أو السيطرة على نقاط الضعف فيها.<sup>(2)</sup>

ولابد للمؤسسة من الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف بطريقة تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية، وتكون كما يلي:<sup>(3)</sup>

1. تخصيص الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة، وخاصة المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، لتحقيق الميزة التنافسية.
2. التركيز في الأنشطة الداعمة التي لا يمكن ان تتنافس مع منتجات المنافسين.
3. يمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواق جديدة أو الوصول الى منتجات وخدمات جديدة.

### **العوامل الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية:**

تحدد العوامل الداخلية بالآتي:

#### **1. الهيكل التنظيمي:**

يُعدّ الهيكل التنظيمي الوسيلة الفاعلة لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قِبَل المؤسسة، ويقصد به: البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، ويوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق

---

(1) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مصدر سبق ذكره، ص 87 . 88

(2) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص 266 .

(3) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مصدر سبق ذكره، ص 89 . 90 -

أهداف المؤسسة،<sup>(1)</sup> ويكمن الدور الأساس للهيكل التنظيمي بالآتي: <sup>(3)</sup>

- القيام بتنسيق أنشطة العاملين في المؤسسة، مما يؤدي الى رفع معدلات الميزة التنافسية.
- تحفيز الموظفين لتحقيق الجودة والتجديد والاستجابة لطلبات الزبون.

## 2. القدرات المادية والبشرية

تُعدّ هذه الموارد ضرورية في انتاج وتقديم سلع وخدمات جيدة للعملاء، وان تميز المؤسسة في امتلاك الموارد البشرية ذات قدرات عالية ومبدعة يصعب تقليدها عن طريق تميزهم بالقابليات الفنية والعلمية، فضلا عن المواد الأولية ذات الجودة العالية، وبتكاليف منخفضة، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في ادخال ابتكارات جديدة يجعلها تتميز عن المنافسين في الفرص البيئية الخارجية.<sup>(1)</sup>

---

(1) Feignboun, A.V., Total Quality control , 3rd Ed , McGraw , Hall , USA ,1991 , p 104 .

(2) Charles, L. Hill &Gareth.R.Jones , strategic management theory and integrated approach , 5thEd, by Houghton Mifflin company , prented in the united states of Americas ,2001 p. 33

(<sup>1</sup>) George S. Day, The capabilities of market driven organization , Journal of marketing ,vol 58 , October , 1994 , p 38 .