

## الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة عدن

د. عوض محمد باسراويل

المقدمة :

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية العامة المحددة لأغراض هذا البحث ، والميزة التنافسية السعرية وغير السعرية . ولتحقيق ذلك فقد تم تصميم استمارة استبانة لمعرفة مدى ممارسة الادارة العليا للشركات الصناعية عينة البحث لبعض تطبيقات الإدارة الاستراتيجية ومضامينها بشكل عام والاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل خاص وذلك في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية وفيما يمكنها من تعزيز مراكزها التنافسية في السوق .

وقد تكونت عينة البحث من (٣٠) مديراً من مستويات الإدارة العليا . واستخدم الباحث بعض أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط الرتب Person لوصف وتحليل بيانات البحث.

وتوصل البحث إلى جملة من استنتاجات من بينها الآتي :

- ١- أن هناك توجهاً للشركات الصناعية المبحوثة الى اعتماد بعض من متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة والتميز وبمستوى مماثل الى حد كبير وهذا يعود الى طبيعة نشاطات ومنتجات الشركات عينة البحث
- ٢- أظهرت نتائج البحث أن الشركات الصناعية المبحوثة تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية سعرية وغير سعرية من خلال استغلالها الأمثل لمصادر هذه المزايا .
- ٣- أن هناك علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني الشركات المبحوثة لإستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة وإستراتيجية التميز من ناحية، وبين الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية التي تتمتع بها هذه الشركات من ناحية أخرى

أولاً : مشكلة البحث :

يركز البحث على مشكلة نظرية تتمثل في ضعف إدراك العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية ، من قبل المنظمات الصناعية اليمنية ، لا سيما تلك التي تمتلك بعض المزايا التنافسية حيث إنه إذا ما استثمرت هذه المنظمات الصناعية نقاط قوتها في تبني استراتيجيات تنافسية فإنها ستعزز وتقوي مراكزها التنافسية ليس في السوق المحلية فحسب ، بل وحتى في السوق الإقليمية.

**ثانياً : أهمية البحث :** يتسم القطاع الصناعي اليمني بالعراقية قياساً ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى ، وبما إن الخبرة والتجربة التي اكتسبتها بعض المنظمات الصناعية اليمنية تمنحها فرصاً للنمو والتطور . فينبغي على منظمات هذا القطاع أن تؤدي دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد اليمني وتطويره وتعزيز قدراته التصديرية . الأمر الذي يلزمها بالاهتمام بالإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية في البقاء والنمو في عالم تزداد فيه المنافسة وتتحسر أو تزول فيه سبل الحماية . وتنطلق أهمية هذا البحث من خلال تصديه لموضوع لم يعط الأهتمام الكاف إلا وهو دراسة الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد مجالاً خصباً لتوسيع وتطوير آفاق المعرفة والتفكير والابتكار الاستراتيجي للمديرين في المنظمات الصناعية اليمنية .

**ثالثاً : أهداف البحث :** يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها الآتي :

- ١- معرفة مدى اهتمام المديرين في المنظمات الصناعية المبحوثة بممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وبتبني الاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل خاص.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات التنافسية العامة وتحقيق الميزة التنافسية.

٣- تقديم جملة من التوصيات المناسبة للمنظمات الصناعية عينة البحث بشكل خاص ومنظمات القطاع الصناعي اليمني بشكل عام ، والتي من شأنها تمكين هذه المنظمات من تبني الاستراتيجيات التنافسية العامة المحددة لأغراض هذا البحث ، وكذا تقديم بعض المقترحات للباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية.

**رابعاً : أنموذج البحث :** اعتماداً على التأطير الفكري للمفاهيم الإستراتيجية وانسجاماً مع مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة هذا الأنموذج الافتراضي والذي يتضمن مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات ، تشمل المجموعة الأولى منهما المتغير المستقل والمتمثل بالاستراتيجيات التنافسية (التي تضمنها نموذج Porter للاستراتيجيات التنافسية العامة) والتي تتحدد في (استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز). أما المجموعة الثانية فتتضمن المتغير المعتمد والمتمثل بـ(الميزة التنافسية بمصادرها السعرية وغير السعرية). وقد تم تسكين متغير فرعي واحد ضمن متغيرات الاستراتيجيات التنافسية العامة هو متغير (استراتيجية التركيز) والشكل (١) يوضح هذا الأنموذج الافتراضي .

**خامساً : فرضيات البحث :** اعتمد البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين هما :

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمة لإستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة وتمتعها بتحقيق الميزة التنافسية السعرية .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمة الإستراتيجية التميز وتمتعها بتحقيق الميزة التنافسية غير سعرية .

## سادساً : مجتمع وعينة البحث :

١- مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العامة والخاصة والمختلطة العاملة في محافظة عدن والتي مضى على تأسيسها عشر سنوات فاكتر ، والبالغ عددها (١٢) شركة صناعية، والتي تعمل في إنتاج وتصنيع الأنواع المختلفة من السلع الغير متجانسة (مكتب وزارة الصناعة والتجارة عدن، نشرة إحصائية لعام ١٩٩٧م) ، إلا إن الباحث قد استثنى من ذلك شركة مصافي عدن لخصوصية عمليات التصنيع فيها . فقد وقع اختيار الباحث على هذه الشركات بوصفها من أقدم الشركات الصناعية وأكبرها حجماً وأكثرها عراقاً في القطاع الصناعي بالمحافظة .

## ٢- عينة البحث وخصائصها :

بهدف تحقيق أهداف هذا البحث تم اختيار وتحديد الشركات الصناعية التي تعد حسب رأي الباحث رائدة في مجال الصناعة بالمحافظة لتكون عينة للبحث ، إذ تم اختيار (٦) شركات صناعية أي ما نسبته (٥٠) من مجتمع البحث ، وكان هذا الاختيار مبنياً على أقدمية الشركة الصناعية ، وعدد العاملين فيها ، وحجم رأسمالها على سبيل المثال لا الحصر ، كما يوضح ذلك الجدول (٢) .

ومن جهة أخرى تم اختيار مديري الشركات الصناعية عينة البحث ونوابهم ، ومديري الإدارات التنفيذية فيها ليكونوا ممثلين لمجتمع البحث والذي يقدر عددهم ب (٤٢) مديراً تقريباً. حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل ما نسبته (٧١٪) من مجتمع البحث . وتوضح الجداول (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) توزيع عينة البحث وخصائصها من حيث العمر ، والوظيفة الحالية ، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية ، والتحصيل العلمي والتخصص ، والمشاركة في دورات تدريبية في المجال الإداري .

جدول (٢) الشركات المبحوثة حتى سنة ٢٠٠٢م

اسم الشركة	سنة التأسيس	طبيعة الملكية	عدد العاملين	رأس المال (ريال)
شركة العيساني للمطريات	١٩٦٢	خاصة	٢٦٥	١,١١٨,٠٠٠,٠٠٠
شركة الطلاء والأملش	١٩٦٦	مساهمة	١١٥	٠.٦ م. غ
الشركة اليمنية للصناعات المطاطية	١٩٧٣	خاصة	١٨٠	٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠
المؤسسة العامة للأثاث والتجهيزات المدرسية	١٩٧٣	عامة	١٠٠٠	٠.٦ م. غ
المؤسسة العامة للصناعة النسيجية	١٩٧٥	عامة	٦٦٩	١٣٥,١٥٦,٤٢١
شركة صناعة السجانر والكبريت الوطنية المحدودة	١٩٧٨	مختلطة	٥٧٤	١,٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠

المصدر: مكتب وزارة الصناعة والتجارة - عدن . ❖ بيانات غير متوفرة ..

## ٢.١- أعمار أفراد عينة البحث :

جدول (٣) : توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

النسبة %	العدد	الفئة العمرية
-	-	٢٠ سنة فأقل
١٦,٧	٥	٢١ - ٤٠ سنة
٦٠	١٨	٤١ - ٥٠ سنة
٢٢,٢	٧	٥١ سنة فأكثر
٪١٠٠	٣٠	المجموع

من الجدول أعلاه يلاحظ أن النسبة الغالبة (٦٠٪) كانت أعمار أفرادها تتراوح بين (٤١ - ٥٠ سنة) ، بينما (٢٣,٣٪) من أفراد العينة أعمارهم تزيد عن (٥١) سنة ، وهذا ما يدل على أن عينة البحث مؤهلة لتحمل المسؤوليات التي تشغلها حالياً .

٢.٢- الوظيفة الحالية لأفراد عينة البحث :

جدول (٤) : توزيع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	العدد	الوظيفة
١٠	٣	مدير عام
١٦,٧	٥	نائب مدير عام
٧٢,٣	٢٢	مدير إدارة تنفيذية
٪١٠٠	٣٠	المجموع

من الجدول أعلاه يلاحظ إن الوظائف التي يشغلها أفراد عينة البحث هي من الوظائف التي تؤهل شاغليها لاتخاذ قرارات استراتيجية وفي رسم التوجهات الاستراتيجية لشركاتهم. ويأتي في مقدمة ذلك المديرون العامون ونوابهم الذين يشكلون نسبة (٢٦,٧٪) . أما النسبة المتبقية والبالغة (٧٢,٣٪) فتمثل مديري الإدارات التنفيذية الذين لهم مساهمات متميزة في اتخاذ مثل هذه القرارات ورسم مثل تلك التوجهات .

٢.٣- سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية لأفراد عينة البحث :

يتبين من الجدول (٥) أن عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية قد توزعت على مختلف الفئات . إلا أنه يتضح أن نسبة الذين تشغل سنوات خدمتهم في الوظائف التي يشغلونها حالياً عن (٥) سنوات فأقل يشكلون نسبة (١٣,٣٪) . أما نسبة الذين زادت سنوات خدمتهم في وظائفهم الحالية على (١١) سنة فقد بلغت (٦٦,٧٪) وهذا يدل على أن أفراد العينة قادرون على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة إلى حد كبير نتيجة لسنوات خدمتهم الطويلة نسبياً .

## جدول (٥) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	العدد	النسبة %
٥ سنوات فأقل	٤	١٢,٢
٦-١٠ سنوات	٦	٢٠
١١-١٥ سنة	١٢	٤٠
١٦ سنة فأكثر	٨	٢٦,٧
المجموع	٢٠	١٠٠%

٢-٤. التحصيل العلمي لأفراد عينة البحث :

## جدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية عامة	١	٢,٢
دبلوم	٦	٢٠
بكالوريوس	٢٠	٦٦,٧
شهادة عليا (دبلوم عالي، ماجستير دكتوراه)	٣	١٠
المجموع	٢٠	١٠٠%

يلاحظ من الجدول (٦) أن أعلى نسبة هي لحملة شهادة البكالوريوس حيث كانت (٦٦,٧%) ، وكانت نسبة حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم (٢٣,٣%) . أما نسبة حملة الشهادة العليا فكانت (١٠%) وهي نسبة جيدة نسبياً ، وتمثل حالة طبيعية لأن تبني خيارات استراتيجية يتطلب معرفة ودراية كبيرتين .

٢-٥. التخصصات العلمية لأفراد عينة البحث :

## جدول (٧) توزيع أفراد عينة البحث حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة %
إدارة أعمال	٦	٢٠,٧
محاسبة	١٢	٤١,٤
اقتصاد	٤	١٣,٨
هندسة	٥	١٧,٢
أخرى	٣	٦,٩
المجموع	٢٩	١٠٠%

لم يظهر في الجدول حاملوا شهادة الثانوية العامة لأنه ليس لهم اختصاص علمي . من الجدول (٧) يلاحظ أن التخصصات المحاسبية والإدارية والهندسية تشكل (٧٩,٣%) ، وهذا ينسجم مع الوظائف التي يشغلونها ، كما إنها تتوافق مع مؤهلاتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

٢-٦. المشاركة في الدورات التدريبية :

## جدول (٨) توزيع أفراد عينة البحث حسب المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
نعم	١٤	٤٦,٧
لا	١٦	٥٣,٣
المجموع	٢٠	١٠٠%



استخدام معامل (Gronbach Alpha) ، وكانت النتيجة (٠.٨٠) ، وهي نتيجة عالية تدل على ثبات الأداة وقبولها وإيجابية استخدامها لأغراض هذا البحث .  
٢-٧. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) حيث تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص العينة المبحوثة واختبار الفرضيات وتتلخص هذه الأساليب ومجالات استخدامها في الآتي :

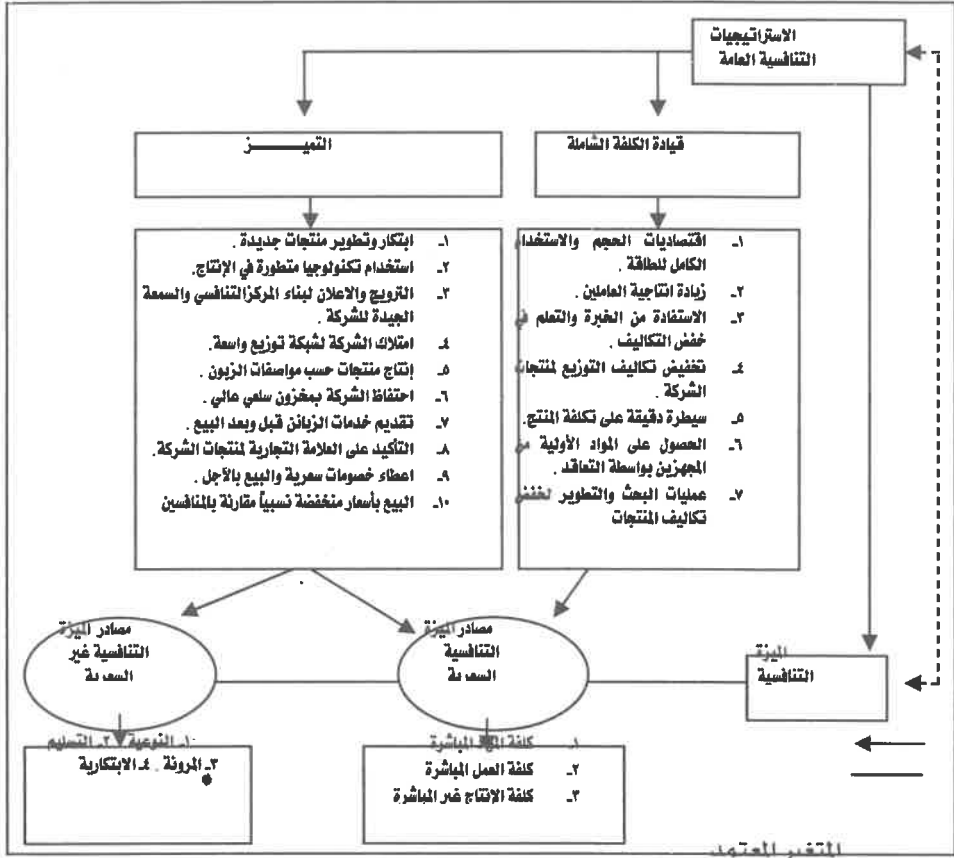
- ١- النسب المئوية لوصف عينة البحث .
- ٢- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاهات إجابات أفراد العينة ، ومدى تشتت القيم عن الوسط الفرضي\* ، وتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة ، فإذا زاد الوسط الحسابي عن الوسط الفرضي (٣) للمقياس الخماسي أشر على ارتباط جيد للمتغير أي ممارسته في الواقع العملي. وإذا انخفض عن ذلك أشر على الضعف . وعند تساويه مع الوسط الفرضي يؤشر على ارتباط متوسط للمتغير أي ممارسة متوسطة له في الواقع العملي .
- ٣- معامل Cronbach Alpha وذلك لاختبار ثبات الاستبانة .
- ٤- معامل الارتباط Pearson لبيان قوة العلاقة بين متغيرات البحث .

**ثامناً : حدود البحث :** تتضمن حدود البحث الآتي :

- ١- حدود زمانية :  
تتوقف الحدود الزمانية لهذا البحث عند المدة الزمنية التي أجرى فيها وذلك من ٢٠٠٢/١٠/٣م ولغاية ٢٠٠٤/٢/٥م .
- ٢- حدود مكانية :  
تتحدد أبعاد البحث مكانياً بالمواقع التي توجد فيها المنظمات الصناعية المبحوثة وجميعها تقع في محافظة عدن .

\* تم احتساب الوسط الفرضي على النحو الآتي :  $(١+٢+٣+٤+٥) / ٥ = ٣$  . أي مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من الرقم (١) وهو أعلى رقم على المقياس والى الرقم (٥) وهو أدنى رقم .

شكل (١) الأنموذج الافتراضي للبحث المتغير المستقل



مؤثر

غير مؤثر

٣- حدود متغيرات البحث:

انحصر ذلك على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما ، (الاستراتيجيات التنافسية العامة) والتي اقتصرنا لأغراض هذا البحث على كل من القيادة الشاملة للكلفة والتمييز ، وكذا متغير (الميزة التنافسية) بما يتضمنه من متغيرات فرعية موضحة في الأنموذج الافتراضي للبحث .

تاسعاً : **معدات البحث :**

تتمثل في الآتي :



- ١- ندرة البحوث والدراسات السابقة التي تبحث في المجال نفسه على مستوى محلي او اقليمي مما شكل صعوبة في تحديد متغيرات البحث ، اضافة الى ضعف توفر المراجع العلمية الكافية والمناسبة في هذا المجال .
- ٢- حداثة الخلفية العامة حول مفهوم الاستراتيجية وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام والاستراتيجيات التنافسية العامة بشكل خاص لدى العديد من أفراد عينة البحث فضلاً عن الصعوبة الكبيرة التي واجهها الباحث في عملية توزيع استمارات الاستبانة الخاصة بجمع البيانات واسترجاعها .

### المبحث الثاني

#### الاستراتيجيات التنافسية العامة

##### ١-٢- في مفهوم الاستراتيجية : Strategy Concept

يشير بعض الباحثين الى أن مفهوم الاستراتيجية قد انتقل من المجال العسكري الى مجال الأعمال Business بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد عام ١٩٤٧م ، وإن أول من وضع تعريفاً لها في هذا المجال هو عالم الإدارة المعروف (Peter Drucker) ، حيث عرفها بأنها "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد" (عبيدة ، ١٩٩٩ ، ١٨) .

لقد ساهم كتاب وياحثون عديدون في تطوير مفهوم الاستراتيجية من بينهم (Stiner & Miner, 1980, 7) فقد عرفها بأنها "مفهوم مركز وفريد للإدارة الاستراتيجية ، وهي تشير إلى صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات وبرامج العمل والوسائل المناسبة لضمان التنفيذ الناجح لها" . أما (Ohmae, 1983, 92) فينظر إلى الاستراتيجية على أنها "الطريقة التي تسعى من خلالها المنظمة لتمييز نفسها بشكل إيجابي على منافيسها ، باستخدام قوتها النسبية لتلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل" . حيث أن هذا التعريف يركز بشكل واضح على احتياجات الزبون كمحرك للاستراتيجية بينما عرفها (Mintzberge & Quinn, 1996, 10) بأنها "نوع من الفعل المقصود بوعي ، أو مجموعة من الخطوط العامة للتعامل مع موقف معين" . في حين ينظر إليها كل من (Macmillan & Tamm poe, 2000,14) بأنها "الأفكار والأفعال لفهم وضمان المستقبل" فهذا التعريف يوضح بأن الاستراتيجية تتجلى في رسم وصياغة المستقبل وتوجهاته ، وكذا القيام بالأعمال والأفعال المؤثرة والفعالة لتحقيق ذلك .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن الاستراتيجية "مجموعة من التصورات أو الأفكار والتوجهات التي تعد بشكل مدروس ومنظم ويتبناها المديرون الاستراتيجيون من خلال تنبؤاتهم المستقبلية بهدف الاستغلال الأمثل للفرص من ناحية ، ومواجهة التحديات المحيطة من ناحية ثانية، وكذا الاستخدام الفعال للموارد المتاحة من ناحية ثالثة ، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" .

## ٢-٢ - مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة وتصنيفاتها :

يعد مفهوم الاستراتيجيات التنافسية الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها الإدارة العليا للمنظمة أهدافها ، وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل . فالوصول إلى هذه النتيجة يمكن أن يكون من خلال تحقيق الكفاءة المميزة للمنظمة Distinctive ، سواء أكان في مجال منتجاتها (سلع وخدمات) أو طرائق عملها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة أو بناء نظم فعالة للرقابة على التكاليف بالشكل الذي يمكن إدارة المنظمة من تخفيضها، وبالتالي خلق حالة من المرونة في استراتيجيات التسعيرة بحيث يقود المنظمة لا نجاز أفضل عائد على الاستثمار(الحسيني ، ٢٠٠٠، ١٨٢).

لذلك فإن الاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن تعريفها بأنها "اتخاذ إجراءات هجومية، أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة ، أو إيجاد موقع في الصناعة ، حيث تكون القوى التنافسية أضعف ما يكون والحصول على عائد للاستثمار" (Porter, 1979. 143) كذلك عرفها (Bowman, 1990, 47) بأنها "الإطار الذي يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف ، والتميز ، بالموجودات والمنتجات ، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والصادر البديلة" . وفي هذا السياق قدم (Porter) ثلاث استراتيجيات في إطار التكيف لقوى البيئة التنافسية والتي أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة (General Competitive Strategies) والتي تمثل أساس الميزة التنافسية كما يوضحها الشكل (٢) . وتسمى هذه الاستراتيجيات بالعامية لأن كل منظمات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بصرف النظر عما إذا كانت منظمات صناعية أم خدمية ، أم منظمات لا تهدف للربح . حيث يمكن استخدام هذه الاستراتيجيات لإيجاد موقع للمنظمة في الصناعة . ويميل الباحث إلى تبني التصنيف الذي جاء به Michael Porter لعدد من الاعتبارات من بينها ، أن هذا التصنيف تؤيده تحليلات معمقة قدمها الكاتب المشار إليه آنفاً عبر عدد من أطروحاته الفكرية هي (Competitive Strategy, 1980) و (Competitive Advantage, 1985) والتحول من الميزة التنافسية إلى الاستراتيجية الشاملة (١٩٨٧) . كما أن هذا التصنيف تدعمه دراسات نظرية لعدد كبير من الباحثين في الدول المتقدمة ، فضلاً عن كل ذلك ندرة البحوث والدراسات التي اختبرت هذا التصنيف في الجمهورية اليمنية .

وتتمثل الاستراتيجيات التنافسية العامة وفقاً لهذا التصنيف في الآتي :

## ٢-٢-١. استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة Overall Cost Leadership strategy :

أكدت الطروحات الفكرية لكل من (Porter, 1980) ، (Porter, 1985) ، (Pitts & Lei, 1996) أن أساس هذه الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على توفير سلعة أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في الصناعة ، وبذلك تستطيع المنظمة تحقيق عوائد أعلى بصرف النظر عن شدة المنافسة . ويرتب على تبني هذه الاستراتيجية ميزتان ، الأولى ، وتكمن في أن المنظمة قائدة للكلفة

أي (المنظمة ذات المنتج الأقل كلفة) تكون قادرة على فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين الآخرين مع تحقيق مستوى الربح نفسه . وإذا ما اتجهت المنظمات العاملة في الصناعة نفسها إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها ، فسوف يستمر قائد الكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا الكلفة المنخفضة . أما الثانية فتتمثل في أنه إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة وبدأت المنظمات تتنافس على الأسعار ، نجد إن المنظمة قائدة الكلفة تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى نظراً لانخفاض تكاليفها . ولهذين السببين يرجح تحقيق قائد الكلفة لأرباح تفوق في نسبتها المعدل المتوسط في الصناعة (شارلز، وجاريت، ١٩٩٨) .

وبشكل عام يمكن أن تصبح المنظمة قائدة للكلفة من خلال وسائل عديدة ، مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبيرة ، ومزايا منحنى التعلم والخبرة ، وكذا من خلال السيطرة على نفقات الصناعة ، وتركيز الجهود التسويقية وانخفاض كلفة المواد (Thomas, 1988, p. 224) . وبالرغم من سعي المنظمة لتخفيض كلفة منتجاتها ، إلا إن هناك ضرورة بعدم التراجع الكلي عن نوعية المنتج ، أو اعتماديته والخدمات المتعلقة بذلك . إن عملية التراجع هذه إن حصلت سوف تقود إلى عدم قبول الزبائن لمثل هذه المنتجات (الموسوي، ١٩٩٩، ص٧٥)

شكل (٢)

الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية

→ مركز كلفة منخفض ← → تميز يدرسه الزبون ←

المدى التنافسي	هدف سوقي واسع	التمييز	القيادة الشاملة لكلفة
	هدف سوقي محدد	بد تميز	التركيز الكلفة

→ مركز كلفة منخفض ← → مركز تميز مبدرك ←

المصدر: (Porter, 1980, p. 39)

٢-٢-٢ استراتيجيات التمييز : Differentiation strategy

وهي استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتريين ، ويتجلى ذلك في قيام المنظمة بتوفير منتجات (سلع أو خدمات) فريدة للمشتريين ، أو تختلف عما يقدمه المنافسون الآخرون في الصناعة (ياسين، ١٩٩٨ ، ١٠٣) . إن هذا التفرد قد يكون من خلال العلامة التجارية ، أو التكنولوجيات المستخدمة ، أو هيئة المنتج وتصميمه وشبكة التوزيع (Bowman, 1990, 53) .

ويشير كل من (Porter, 1980, 37) ، و (Pitts & Lei, 1996, 94) إلى أن الافتراض الذي تعتمده هذه الاستراتيجية هو رغبة الزبون للدفع حتى لو كان السعر مرتفعاً، مقابل

منتجات متميزة على مثيلاتها ، بمعنى آخر إن الزبون سوف يتسلم قيمة أكبر من خلال اقتنائه المنتج ذي النوعية العالية . فهو بذلك لا يكون حساساً للسعر العالي ، فضلاً عن أن المنتج ذي النوعية العالية يرتبط تقديمه للزبون بخدمة ممتازة . وطبقاً لذلك فإن استراتيجية التميز تبني الميزة التنافسية من خلال جعل الزبون أكثر إخلاصاً ، وأقل حساسية للسعر فهو لا يرغب في البحث عن البدائل طالما أن المنظمة حققت إشباعه ، ولذا فإن إخلاص الزبون لمنتجات المنظمة ، ورغبة المنافسين في التغلب على تميز منتجات المنظمة تؤدي إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول ، أو قلة تهديدات الداخلين الجدد في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وتتبع استراتيجية التميز (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٨٤) .

ووفقاً وهذه الاستراتيجية فإن إضافة القيمة للمشتري يمكن أن يتم من خلال عدة مداخل من بينها ، شراء مواد خام جيدة ، تكثيف مجهودات البحث والتطوير ، والاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات ، ونظام التسليم في أقصر وقت ممكن (خليل ، ١٩٩٤ ، ص٢٢٧) .

#### ٢-٢-٤- استراتيجية التركيز Focus strategy :

وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على قسم خاص ، أو شريحة معينة في السوق يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي أو حسب نوع الزبون أو خط الإنتاج . على أن يتم تكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء ، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة (ياسين، ١٩٩٨ ، ١٠٤) ، (شارلز ، وجاريت ، ١٩٩٨) . وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين في تحقيقه .

الجدير بالذكر إنه يوجد بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية ، الأول هو التركيز على الكلفة ، أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن قياساً بالمنافسين ، أي تحقيق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف . أما الثاني ، فهو التركيز على التميز ، أي أن المنظمة تبحث عن التميز داخل القطاع المستهدف ، كأن يتم التركيز على شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين ، أو يرغبون في خدمة مميزة (ياسين ، ١٩٩٨ ، ص١٠٤) ، (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ص ١٨٤ - ١٨٥) .

## المبحث الثالث الميزة التنافسية

### ١-٢. المفهوم والطبيعة Nature & Concept :

من أجل الوصول إلى مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage لابد من التعرف على "الكفاية المميزة" ، والتي هي عبارة عن عملية الاستخدام الأمثل لكل من المصادر والمهارات بهدف مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها . أما أساس مفهوم الميزة التنافسية كما يشير لذلك (Reed & Defillifi, 1990,90) يعود إلى كل من (Selznich, 1935) (Chamberline, 1935) ، اللذان ربطا الميزة التنافسية بالكفاية . وقد جاء التطور الرئيسي عندما وصف (Hofer & Schended, 1957) الميزة التنافسية بأنها المكاثة الفريدة التي طورتها المنظمة من خلال الاستخدام الفعال لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين في الصناعة . وفي السياق نفسه جاء بعض الكتاب في حقل الإدارة الاستراتيجية ليؤكد أن الميزة التنافسية ليست الشيء الذي يستخدم بل هي هدفها . ويمكن أن نستنتج أن المنطق الذي يدعم هذه الرؤية ، هو أن الأداء الجيد يرتبط أساساً بالميزة التنافسية ، إذ إن عملية تحقيق الميزة التنافسية سوف تقود بالضرورة إلى أداء عال ، طالما استطاعت المنظمة السيطرة على العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية . (Porter, 1985, 274), (Day, 1984, 101)

لقد عرف (Kotler, 1997, 53) الميزة التنافسية بأنها "قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد ، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً" وانطلاقاً من ذلك فإن منظمات الأعمال تعمل بشكل جدي للبناء والاستمرار بالتمتع بالميزة التنافسية . لقد أكد العديد من كتّاب الإدارة الإستراتيجية على ضرورة استمرارية المنظمة بإدامة الميزة التنافسية ، وأن هذه العملية تعتمد بشكل رئيس على توافر مجموعة من الشروط من بينها (الموسوي ، ١٩٩٩ ، ٥٧) :

- استمرارية حصول الزبون على قيمة أكبر عند انتقائه منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين في الصناعة نفسها .
- الفرق في القيمة الأكبر هو نتيجة الفجوة المباشرة بين قدرات المنظمة ، وقدرات منافسيها .
- يتوقع الزبون الاستمرار في الحصول على القيمة الأكبر طبقاً للشروط الأول، وكذا استمرار تفوق المنظمة في القدرات على منافسيها في الأجل الطويل .

### ٢-٢. تصنيف الميزة التنافسية :

عند المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية ، لم يتبين وجود تصنيف واضح أو متفق عليه بين الكتاب والباحثين في هذا المجال ، حيث إن هذا الأمر ما زال يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ما عدا بعض المحاولات

التي لم تتكامل ، ولم تحظ باتفاق كتاب الإدارة الاستراتيجية عليها . ومن بين تلك المحاولات الآتي : (الروسان ، ١٩٩٩ ، ٧٤ - ٧٥) :

١. تصنيف المزايا على أساس الموارد ، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية وأسهم في هذا النموذج كل من (Barny, 1991) ، و(Pandian, 1992) ، و (Petertaf, 1993) إلا إن الموارد التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك ولا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة .

٢. وهو التصنيف الذي جاء به (Porter) والذي بموجبه صنفت المزايا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري ، والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة ، وهنا يكون مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة والروابط بينها .

أما فيما يتعلق بنوع الميزة التنافسية فهي يمكن أن تأخذ نوعين هما: (الروسان، ١٩٩٩) :

- الميزة التنافسية السعرية والمتمثلة في انخفاض ما يدفعه المشتري مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي تسعى إلى تحقيقها باقتناء المنتج .
- الميزة التنافسية غير السعرية وتتمثل في أية منفعة تتحقق له من غير السعر مثل النوعية ، أو سرعة استلام المنتج وتفرده مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى إلى اقتنائه المشتري .

وطبقاً لتصورات (Hayes & Wheel Wright, 1989/ quoted in Fleufy, 1985, 75) ، فإن هناك خمسة مصادر للميزة التنافسية من وجهة نظر الزبون كما يوضحها الجدول (١) والتي تم اعتمادها في هذا البحث، وهي ترتبط بالمرجات النهائية لمنتجات المنظمة ، وربما يعتقد الزبون بأن مزيج هذه المصادر أو بعضاً منها سيميز منظمة ما عن باقي المنظمات طالما إن هذا المزيج سيقابل حاجات ورغبات مجموعة من الزبائن في السوق المستهدف .

جدول (١) المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	حيث تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل الصناعة وتتفوق على المنافسين
النوعية	وتتجلى في المواصفات في الأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتجلى في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة

## المبحث الرابع التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

### ٤-١ التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث :

قبل البدء باختبار الفرضيات الخاصة بالبحث ، نستعرض هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على طبيعة متغيرات البحث واقعياً إذ أن الوقوف على هذا الواقع سيبين مدى اهتمام إدارة المنظمات الصناعية عينة البحث لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها في السوق أو الصناعة التي تنتمي إليها .

#### ٤-١-١ -١ تحليل استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة :

اشتملت استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة على (٧) متغيرات في الجزء الثاني من الاستبانة ( $X_7 - X_1$ ) ، وأوضحت نتائج الجدول (٩) أن (٧٦,٦٪) من أفراد عينة البحث قد أبدوا موافقتهم على أن الشركات المبحوثة تستفيد من اقتصاديات الحجم والاستخدام الكامل للطاقة ، في حين يرى (٦,٧٪) منهم العكس وبوسط حسابي (٢,٠٧) وهو ينخفض عن الوسط الفرضي (٣) . وانحراف معياري (0.83) . كما أن (٨٣,٤٪) من أفراد عينة البحث قد أكدوا أن شركاتهم تسعى لزيادة إنتاجية العاملين ، مقابل (١٠,٠٪) عكس ذلك والترم (٦,٧٪) فقط الحياد وكان الوسط الحسابي (١,٨٠) وهو منخفض عن الوسط الفرضي (٣) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٩٦) الذي يؤشر على تحقيق الشركات عينة البحث زيادة في إنتاجية العاملين فيها . وأبدى (٦٣,٣٪) من المديرين الذي شملهم البحث اتفاقهم (اتفق تماماً ٢٣,٣٪ واتفق ٤٠٪) على أن شركاتهم تستفيد من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف مقابل (٢٠٪) منهم يرون العكس ، في حين أن (١٦,٧٪) محايدون ، وبوسط حسابي (٢,٣٣) ، وانحراف معياري (١,٠٦) الذي يؤشر إلى التجانس في إجاباتهم تجاه الاستفادة من الخبرة والتعلم .

وعن تخفيض تكاليف التوزيع في الشركات عينة البحث فإن (٧٦,٧٪) من أفراد العينة يتفقون على أن شركاتهم تعمل على تخفيض تكاليف التوزيع ، بينما التزم (٢٣,٣٪) الحياد بوسط حسابي (١,٨٣) وهو منخفض عن الوسط الفرضي (٣) وانحراف معياري (٠,٧٩) الذي يؤشر إلى التجانس في إجاباتهم تجاه خفض شركاتهم لتكاليف التوزيع .

أما بقية المتغيرات فجاء ترتيبها من حيث أسبقية اهتمام الإدارة العليا في الشركات عينة البحث بها كما يأتي : (استمرارية الحصول على المواد الخام من المجهزين والاتفاق معهم على أسعارها ، سيطرة دقيقة على تكاليف المنتوجات ، القيام بعمليات البحث والتطوير لخفض تكاليف المنتوجات) وبأوساط حسابية (٢,٤٧) ، (٢,٦٣) ، (٢,٨٧) ، على التوالي ، وهي تنخفض بشكل بسيط عن الوسط الفرضي ، الأمر الذي يفهم منه أن هذه المتغيرات لم تحظ بعد باهتمام كبير في الشركات المبحوثة .

جدول (٩) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة

N = 30

رقم المتغير	مقياس الإجابة	اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١ ×	الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستخدام الكامل للطاقة	٧	٢٣,٣	١٦	٥٣,٣	٥	١٦,٧	٢	٦,٧	-	-	٢,٠٧	٠,٨٣
٢ ×	زيادة إنتاجية العاملين	١٤	٤٦,٧	١١	٣٦,٧	٢	٦,٧	٢	٦,٧	٢	١٠,٠	١,٨٠	٠,٩٦
٣ ×	الاستفادة من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف	٧	٢٣,٣	١٢	٤٠,٠	٥	١٦,٧	٦	٢٠,٠	-	-	٢,٣٣	١,٠٦
٤ ×	تفويض تكاليف التوزيع	١٢	٤٠,٠	١١	٣٦,٧	٧	٢٣,٣	-	-	-	-	١,٨٣	٠,٧٩
٥ ×	سيطرة دقيقة على تكاليف المنتجات	٤	١٣,٣	١٠	٣٣,٣	٩	٣٠,٠	٧	٢٣,٣	-	-	٢,٦٣	١,٠
٦ ×	استمرارية الحصول على المواد الخام من المجهزين والتعاقد على الأسعار	١٠	٣٣,٣	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٣	-	-	٢,٤٧	١,٢٠
٧ ×	إتخاذ إجراءات البحث والتطوير لخفض تكاليف المنتجات	٥	١٦,٧	١٦	٥٣,٣	٩	٣٠,٠	١١	٣٦,٧	-	-	٢,٨٧	١,١١

#### ٤ - ١ - ٢ - تحليل استراتيجية التميز :

تم التعبير عن استراتيجية التميز بإحدى عشرة فقرة رئيسية (٨ × - ١٨ ×) ومن خلال الاطلاع على الجدول (١٠) يتضح الآتي :

أن إجابات المديرين المشمولين بالبحث قد أظهرت تركيزهم على جوانب معينة لتحقيق التميز لشركاتهم وخاصة في (استخدام تكنولوجيا متطورة في الإنتاج ، التأكيد على العلامة التجارية لمنتجات الشركة ، امتلاك الشركة لشبكة توزيع واسعة ، استقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية ، احتفاظ الشركة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج وطلبات الزبون ، إنتاج منتجات حسب مواصفات الزبون) والتي تؤثر على ذلك أوساطها الحسابية (٢,١٠) ، (٢,١٧) ، (٢,٢٣) ، (٢,٢٣) ، (٢,٢٣) ، (٢,٢٣) ، على التوالي وهي منخفضة جميعها إلى حد كبير عن الوسط الفرضي (٣) .

أما المتغيرات الأخرى فجاء ترتيبها من حيث أسبقية تركيز أداء الشركات عليها كما يأتي : (شراء مستلزمات الإنتاج من مصادر عالمية معروفة ، تميز منتجات الشركة بميزة تنافسية عالية، قيام الشركات بالترويج والإعلان لبناء المركز التنافسي ، ابتكار وتطوير منتجات جديدة ، تقديم خدمات للزبون قبل وبعد البيع) ، ويمتوسط إجابة (٢,٥٣) ، (٢,٥٧) ، (٢,٥٧) ، (٢,٨٣) ، (٣,١٠) ، على التوالي وهي منخفضة بشكل بسيط ، إذ قد تزيد بعضها عن الوسط الفرضي (٣) . الأمر الذي يفهم منه أن هذه المتغيرات لم تحظ بعد بتركيز اهتمام كبير من جانب إدارة الشركات عينة البحث .

#### ٤ - ١ - ٣ - تحليل مصادر الميزة التنافسية في الشركات عينة البحث :

تم التعبير عن مصادر الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية بثمان فقرات رئيسية (١٩ × - ٢٦ ×) ويتضح من نتائج الجدول (١١) أن أكثر من نصف إجابات أفراد عينة البحث كانت باتجاه اهتمام الشركات الصناعية المبحوثة نحو تحقيق ميزة تنافسية سعرية وغير سعرية حيث أكد (٥٠%) من أفراد العينة أن شركاتهم تتميز بخفض تكاليف



العمل المباشر، في حين أكد (٥٠٪) منهم أيضاً أن شركاتهم تتميز بخفض تكاليف الإنتاج غير المباشر.

## جدول (١٠)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول متغيرات

## استراتيجية التمييز

N = 30

رقم المتغير	مقياس الإجابة		اتفق تماماً		لا أتفق تماماً		غير متأكد		اتفق		اتفق تماماً	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
٨ ×	٤	١٣,٣	٤	١٣,٣	٧	٢٣,٣	١٥	٥٠	٤	١٣,٣	٤	١٣,٣
٩ ×	١٠	٣٣,٣	-	-	٦	٢٠	١	٣,٣	١٣	٤٣,٣	١٣	٤٣,٣
١٠ ×	٨	٢٦,٧	١	٣,٣	٧	٢٣,٣	٨	٢٦,٧	٦	٢٠	٦	٢٠
١١ ×	٧	٢٣,٣	-	-	٥	١٦,٧	٤	١٣,٣	١٤	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧
١٢ ×	١١	٣٦,٧	١	٣,٣	٦	٢٠	٦	٢٠	٦	٢٠	٦	٢٠
١٣ ×	٧	٢٣,٣	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	٣	١٠	١٤	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧
١٤ ×	٤	١٣,٣	٤	١٣,٣	٩	٣٠	٧	٢٣,٣	٦	٢٠	٦	٢٠
١٥ ×	٧	٢٣,٣	-	-	٥	١٦,٧	٢	٦,٧	١٦	٥٣,٣	١٦	٥٣,٣
١٦ ×	٩	٣٠	-	-	٦	٢٠	٤	١٣,٣	١١	٣٦,٧	١١	٣٦,٧
١٧ ×	٧	٢٣,٣	-	-	٨	٢٦,٧	٧	٢٣,٣	٨	٢٦,٧	٨	٢٦,٧
١٨ ×	٥	١٦,٧	-	-	٣	١٠	١٦	٥٣,٣	٦	٢٠	٦	٢٠

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق الذكر أن (٥٦,٧٪) من أفراد عينة البحث أن شركاتهم تتميز بسرعة تسليم منتجاتها للزبائن في حين يرى (٤٦,٧٪) منهم تميز منتجات شركاتهم بالجودة العالية، بينما أكد (٤٦,٧٪) من أفراد عينة البحث أن زبائنهم يحصلون على منتجاتهم بطريقة سهلة. إن هذه النتائج تشير إلى أن الشركات التي شملها البحث تسعى نحو تحقيق مزايا تنافسية سعرية وغير سعرية، سواء في مجال تكاليف العمل المباشر أو تكاليف الإنتاج المباشر للزبائن، أو في تسليم المنتجات أو جودتها

أو من خلال حصول الزيون على منتوجات الشركات بطريقة سهلة . وهذا ما تؤكدُه الأوساط الحسابية لتلك المتغيرات التي تراوحت بين (٢,٥٣ - ٢,٨٧) وبانحرافات معيارية بين (١,١٤ - ١,٢٥) . أما بقية المتغيرات الأخرى فجاء ترتيبها من حيث أسبقية تحقيقها لمزايا تنافسية كما يأتي: (التكاليف المباشرة، الاستجابة، الابتكارية)، وبمتوسط إجابة (٣,٠) ، (٣,٠٣) ، (٣,٣٧) ، على التوالي، وهي تزيد عن الوسط الفرضي ، الأمر الذي يفهم منه أن إدارة الشركات المبحوثة لم تستغل هذه المتغيرات بشكل فعال وتوظفها باتجاه تحقيق مزايا تنافسية لها .

#### ٥- ٢- اختبار الفرضيات :

تم اختبار فرضيتي الدراسة باستخدام معامل الارتباط (Pearson) لبيان قوة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية العامة (قيادة الكلفة الشاملة ، والتميز) ، وتحقيق الميزة التنافسية السعريّة وغير السعريّة .

**الفرضية الأولى :** نصت الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية البديل HA) على وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمة لاستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة وتمتعها بتحقيق الميزة التنافسية السعريّة. ويتضح من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (١٢) الخاص بمصفوفة قيم معاملات الارتباط Pearson بين متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة، والميزة التنافسية السعريّة (مجتمعة)، إلى وجود (٥) علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية، منها علاقة واحدة بين (الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستخدام الكامل للطاقة الإنتاجية، والميزة التنافسية السعريّة بقيمة معامل ارتباط (٠,٣٧٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

جدول (١١) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري

إجابات العينة حول متغيرات مصادر الميزة التنافسية السعريّة وغير السعريّة التي تتمتع بها N=30

رقم المتغير	المتغيرات	مقياس الإجابة		اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%				
١٩×	تميز الشركة بخفض تكاليف المواد المباشرة	٤	١٣,٣	٨	٢٦,٧	٥	١٦,٧	١٠	٣٣,٣	٣	١٠	٣,٠	١,٢٦
٢٠×	تميز الشركة بخفض تكاليف العمل المباشر	٤	١٣,٣	١١	٣٦,٧	٦	٢٠	٧	٢٢,٢	٢	٦,٧	٢,٧٣	١,١٧
٢١×	تميز الشركة بخفض تكاليف الإنتاج غير المباشر	٧	٢٢,٢	٨	٢٦,٧	٧	٢٢,٢	٨	٢٦,٧	-	-	٢,٥٣	١,١٤
٢٢×	تميز منتوجات الشركة بالجودة العالية	٦	٢٠	٨	٢٦,٧	٨	٢٦,٧	٦	٢٠	٢	٦,٧	٢,٦٧	١,٢١
٢٣×	يحصل الزيون على منتوجات الشركة بطريقة سهلة	٥	١٦,٧	٩	٢٠	٢	٦,٧	١٣	٤٣,٣	١	٣,٣	٢,٨٧	١,٢٥
٢٤×	تميز الشركة بالاستجابة السريعة لطبقات الزيون	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	٤	١٣,٣	١٣	٤٣,٣	١	٣,٣	٣,٠٣	١,١٠
٢٥×	تميز الشركة بالابتكارية والتطوير لمنتجاتها الجديدة	٢	٦,٧	٥	١٦,٧	٨	٢٦,٧	١٠	٣٣,٣	٥	١٦,٧	٢,٣٧	١,١٦
٢٦×	تميز الشركة بسرعة تسليم منتجاتها للزبائن	٦	٢٠	١١	٣٦,٧	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	-	-	٢,٥٧	١,١٧

في حين حققت المتغيرات الأخرى (زيادة إنتاجية العاملين ، والاستفادة من الخبرة والتعلم لخفض التكاليف ، وخفض تكاليف التوزيع ، الحصول على المواد الخام الأولية من

المجهزين بواسطة التعاقد على الأسعار) علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بقيم معاملات ارتباط (٠,٥٥٧)، (٠,٦٣٨)، (٠,٥٠٠)، (٠,٤٧٨)، على التوالي وجميعها عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يؤشر بشكل عام على صلاحية وفاعلية المتغيرات في التعبير عن الظاهرة المدروسة . كما يؤشر في الوقت نفسه إلى أن الشركات المبحوثة تولي اهتماماً نسبياً ببعض العناصر التي تؤدي إلى خفض تكاليفها والتي تحقق لها ميزة تنافسية سعرية . بينما نجد أن متغيرين فقط هما (سيطرة دقيقة على تكاليف المنتجات ، والقيام بعمليات البحث والتطوير) قد حققا علاقات ارتباط موجبة بالميزة التنافسية السعرية (مجتمعة) لكنها ليست ذات دلالة إحصائية ، وقد بلغت قيم معاملات ارتباطها (٠,٣٢٤) ، (٠,١٩٢) على التوالي ويعزى ذلك إلى أن هذين المتغيرين لم يحظيا باهتمام إلا من قبل عدد قليل جداً من الشركات الصناعية التي شملها البحث .

جدول (١٢) مصفوفة قيم معاملات الارتباط Pearson بين متغيرات استراتيجية

قيادة الكلفة الشاملة والميزة التنافسية السعرية  $N = 30$

الميزة التنافسية السعرية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
٠,٣٧٧		الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستخدام الكامل للطاقة
٠,٥٥٧		زيادة إنتاجية العاملين
٠,٦٣٨		الاستفادة من الخبرة والتعلم لخفض التكاليف
٠,٥٠٠		تخفيض تكاليف التوزيع
٠,٣٢٤		سيطرة دقيقة على تكاليف المنتجات
٠,٤٧٨		الحصول على المواد الخام والأولية من المجهزين بواسطة التعاقد على الأسعار
٠,١٩٢		القيام بعمليات البحث والتطوير لخفض التكاليف

♦ معنوي عند المستوى ٠,٠٥ .

♦♦ معنوي عند مستوى ٠,٠١ .

وفي ضوء ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية للبحث إلى حد كبير نسبياً حيث تحقق قدر كبير من العلاقات الإيجابية وذات الدلالة الإحصائية بلغت (٥) علاقات وتمثل ما نسبته (٧١,٤٪) من إجمالي العلاقات البالغة (٧) علاقات ارتباط .

الفرضية الثانية : تشير هذه الفرضية (بشكلها البديل HA) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمة لاستراتيجية التميز وتمتعها بتحقيق الميزة التنافسية غير السعرية . وتشير النتائج التي يظهرها الجدول (١٣) الخاص بمصفوفة قيم معاملات الارتباط Pearson بين متغيرات استراتيجية التميز ، وبين متغيرات الميزة التنافسية غير السعرية (مجتمعة) ، حيث تراوحت قيم ارتباطها بين (٠,٣٧٣ - ٠,٤٩٦) . وعند مستوى معنوية تراوح بين (٠,٠٥) ، و(٠,٠١) وهذا ما يؤكد بشكل عام إلى صلاحية وفاعلية المتغيرات في التعبير عن الظاهرة المدروسة ، وكذا إلى الإهتمام الملحوظ من جانب الشركات عينة البحث ببعض المتغيرات التي تحقق لها ميزة تنافسية غير سعرية . بينما لم تظهر (٣) متغيرات وهي (تقديم خدمات للزبون قبل وبعد البيع، استقطاب الأفراد ذوي

المؤهلات الفنية والعلمية العالية ، اتسام منتجات الشركة بميزة تنافسية عالية) ، أي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيم ارتباطها (٠.٣٤٢) ، (٠.٢٨٧) ، (٠.٣٣١) على التوالي ، وهذا ما يؤثر إلى أن معظم الشركات التي شملها البحث لا تعطي اهتماماً بهذه المتغيرات المشاركة ، وفي الوقت نفسه ليس لديها اهتمام كبير بأن تصبح منتجاتها ذات ميزة تنافسية عالية وبالتالي التفوق على منافسيها في السوق أو الصناعة .

بشكل عام فإن النتائج قد أظهرت وجود (٨) علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين معظم متغيرات استراتيجية التميز (ابتكار وتطوير منتجات جديدة ، استخدام تكنولوجيا متطورة في الإنتاج ، القيام بالترويج والإعلان لبناء المركز التنافسي ، امتلاك شبكة توزيع واسعة، إنتاج منتجات حسب مواصفات الزبون ، الاحتفاظ بمخزون عال للاستجابة لمتطلبات خطة الإنتاج وطلبات الزبون ، التأكيد على العلامة التجارية ، وقيام الشركة بشراء مستلزمات إنتاجها من مصادر عالمية معروفة) وبين تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية (مجتمعة) بقيم معاملات ارتباط بلغت (٠.٣٨٠) ، (٠.٣٧٣) ، (٠.٤٩١) ، (٠.٣٨٥) ، (٠.٤١٨) ، (٠.٤٩٦) ، (٠.٤٨٢) ، (٠.٤٣٣) ، على التوالي .

جدول (١٣) مصفوفة قيم معاملات الارتباط Pearson بين متغيرات استراتيجية

التميز والميزة التنافسية غير السعرية (N = 30)	
الميزة التنافسية السعرية	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
♦ ٠.٣٨٠	ابتكار وتطوير منتجات جديدة
♦ ٠.٣٧٣	استخدام تكنولوجيا متطورة في الإنتاج
♦ ٠.٤٩١	القيام بالترويج والإعلان لبناء المركز التنافسي
♦ ٠.٣٨٥	امتلاك شبكة توزيع واسعة
♦ ٠.٤١٨	إنتاج منتجات حسب مواصفات الزبون
♦ ٠.٤٩٦	الاحتفاظ بمخزون للاستجابة لمتطلبات خطة الإنتاج وطلبات الزبون
٠.٣٤٢	تقديم خدمات للزبون قبل وبعد البيع
♦ ٠.٤٨٢	التأكيد على العلامة التجارية لمنتجات الشركة
٠.٢٨٧	القيام باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية
♦ ٠.٤٣٣	قيام الشركة بشراء مستلزمات إنتاجها من مصادر عالمية معروفة
٠.٣٣١	تتسم منتجات الشركة بميزة تنافسية عالية

♦ معنوي عند المستوى ٠.٠٥

♦♦ معنوي عند مستوى ٠.٠١

وفي ضوء ذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث إلى حد كبير والتي نصت على وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني المنظمة لاستراتيجية التميز ، وتمتعها بتحقيق الميزة التنافسية غير السعرية ، لأن ما يقارب (٧٢.٧٪) من إجمالي علاقات الارتباط كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية .

## المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### ٥.١ الاستنتاجات :

- تتلخص أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في الآتي :
- ١- أظهرت نتائج البحث أن هناك اهتماماً نسبياً من جانب المديرين في الإدارات العليا للشركات الصناعية عينة البحث ببعض متغيرات كل من استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة ، والتميز ، بوصفهما خيارين استراتيجيين يمكنان شركاتهم من تحقيق ميزة تنافسية سريعة وغير سعرية .
  - ٢- أن هناك توجهاً للشركات الصناعية المبحوثة إلى اعتماد بعض متغيرات استراتيجية الكلفة الشاملة واستراتيجية التميز وبمستوى متماثل إلى حد كبير نسبياً ، وهذا يعود إلى طبيعة نشاطات ومنتجات الشركات عينة البحث ، التي تقدم منتجاتها لسوق محافظة عدن وأسواق بعض المحافظات المجاورة والتي تتطلب دوراً مهماً للسعر لقبول المنتجات التي تقدمها لهذه الأسواق ، لاسيما وأن متغير الجودة لا يحتل المرتبة الأولى ضمن أولويات الشراء عند المستهلك في هذه الأسواق ، أو التأثير عليه خاصة وإن معظم المستهلكين لمنتجات هذه الشركات هم من ذوي القدرات الشرائية المحدودة نسبياً .
  - ٣- أظهرت نتائج البحث أن الشركات الصناعية المبحوثة تسعى من ناحية إلى تحقيق ميزة تنافسية سريعة من خلال قدراتها في التحكم بتكاليف العمل المباشر وتكاليف الإنتاج غير المباشر . أما كلف المواد المباشرة فتواجه بعض الإشكاليات في خفضها بسبب استيراد معظمها من الخارج بالعملة الأجنبية التي هي في ارتفاع مستمر مقابل الريال اليمني . ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الشركات نفسها عمدت إلى السعي لبناء ميزة تنافسية غير سريعة من خلال التسليم ، الجودة ، المرونة ، خاصة وأن هناك عدداً من الشركات الصناعية عينة البحث توجهت إلى استغلال هذه المصادر بشكل فعال واستخدامها لتحقيق التفوق على منافسيها في السوق .
  - ٤- كشفت نتائج معاملات الارتباط Pearson عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعض متغيرات استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (سيطرة دقيقة على تكاليف المنتجات ، القيام بعمليات البحث والتطوير لخفض التكاليف) ، ومتغيرات الميزة التنافسية السريعة (مجتمعة) . كما أظهرت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعض متغيرات استراتيجية التميز (تقديم خدمات للزبون قبل وبعد البيع ، استقطاب أفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية، اتسام منتجات الشركة بميزة تنافسية عالية) ، ومتغيرات الميزة التنافسية غير السريعة (مجتمعة) . الأمر الذي يؤكد في كلا الحالتين عدم إعطاء هذه المتغيرات أهمية كبيرة من قبل معظم إدارات الشركات عينة البحث .

٥- أظهرت النتائج بشكل عام عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تبني الشركات عينة البحث لاستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة واستراتيجية التميز من ناحية ، وبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها من ناحية ثانية . وبناء على ذلك فقد تم قبول فرضيتي البحث الرئيسيتين .

#### ٥-٢. التوصيات :

- لعل من أبرز التوصيات التي يمكن تقديمها للإدارات العليا في هذه الشركات الآتي :
- ١- زيادة وعي المديرين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية بمفاهيم ومضامين الإدارة الاستراتيجية وعملياتها من خلال التحاقهم ببرامج تدريبية يتم تصميمها من قبل مراكز استشارية ، أو تدريبية ، أو كليات العلوم الإدارية في الجامعات اليمنية التي من شأنها إكسابهم المعارف العلمية والخبرات اللازمة في هذا المجال .
  - ٢- الاهتمام المتزايد بالتحليل الداخلي والخارجي وذلك بالتركيز من جهة على تحليل نشاطات سلسلة القيمة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركات ، ومن جهة أخرى بالتركيز على البيئة التي يمكن من خلالها بناء مصادر متينة للميزة التنافسية لهذه الشركات .
  - ٣- على الشركات الصناعية اليمنية التي تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة دراسة وتحديث مصادر ميزتها التنافسية السعرية ، وذلك من خلال اهتمامها بخفض تكاليف المواد المباشرة والعمل المباشر وتكاليف الإنتاج غير المباشر وذلك لمنحها القدرة على المناورة في الأسعار ولتكون رائدة في مجال خفض الكلف بشكل عام .
  - ٤- على الشركات الصناعية اليمنية التي تتبنى استراتيجية التميز ، دراسة مصادر ميزتها التنافسية غير السعرية وتطويرها بشكل مستمر بحيث تجعل من الجودة والاعتمادية والمرونة والابتكارية من سمات عملها .
  - ٥- إن توجه الاقتصاد اليمني نحو الاندماج في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية والتوجه المتزايد لتحرير التجارة والانضمام المرتقب لليمن لمنظمة التجارة العالمية (WTO) وما سيقترن على ذلك كله من زيادة حدة المنافسة في السوق المحلية ، يتطلب من الشركات الصناعية اليمنية تحديد رؤية استراتيجية واضحة لعملها وذلك من خلال ممارسة فعالة للإدارة الاستراتيجية التي ستمكنها من تطبيق كفاء وفعال لخيارات استراتيجية تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية سعرية وغير سعرية والمحافظة عليها بشكل مستمر من تقاليد المنافسين من ناحية ، ولتكون سلاحاً استراتيجياً في وجه المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم إلى السوق المحلية من ناحية أخرى .
  - ٦- لعل من المناسب ختم هذه التوصيات بضرورة توجية البحوث المستقبلية في اختبار نموذج البحث الحالي في منظمات أعمال أخرى صناعية كانت أم غير صناعية للتأكد من صلاحية النموذج .

## المراجع :

## أولاً - المراجع العربية :

- ١- الروسان ، محمد ، "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية" - دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية ، مجلة إريد للبحوث والدراسات ، جامعة إريد الأهلية ، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، ١٩٩٩ .
- ٢- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها عملياتها المعاصرة" ، الطبعة الأولى ، داروائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ م .
- ٣- خليل ، نبيل مرسى ، التخطيط الاستراتيجي" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٤ .
- ٤- شارلز ، وجاريت جونز ، (١٩٩٨) : "الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل" ، الجزء الأول ، ترجمة رخصاني محمد رخصاني ، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠١ م .
- ٥- عبيدة ، هشام محمد عباس ، "أثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للموازنة الرأس مالية" ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٩٩ م .
- ٦- الموسوي ، محمد عبد حسين : "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء الاستراتيجي" ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٩ م .
- ٧- ياسين ، سعد غالب ، "الإدارة الاستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٨ م .

## ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 8- Boman, Cliff, "The Essence of Strategic Management" , New York, Prentic Hall, 1990.
- 9- Day, George S., "Strategic Marketing", N. Y. , West Publishing Company, 1984.
- 10- Hayes and Wheel Wright, (1989), quoted in Fleufy, Afonso, "Quality and Productivity in the Competitive Strategies of Brazilian Enterprises," World development Vol. 28 (1) 1985.
- 11- Kotler, Philip, "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control", New Delhi, Prentic Hall, 1997.
- 12- Macmillan, Hugh & Tammpoe, Mahen, "Strategic Management - Process , Content, and Implementation", Oxford, Oxford University Press, 2000.

- 13- Mitzberg, Henry & Quinn, James Prian, "Strategy Management: Process, Concepts, Context and Cases", Engle Wood Cliffs, Prentic - Hall, Inc, New Jersey, 1996.
- 14- Ohmae, "The mind of the Strategist", Penguin: McGraw - Hill, New York, 1983.
- 15- Pitts, Roberts A. & Lie, David. "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", West Publishing Co., New York, 1996.
- 16- Porter, Michael E., "How Competitive Forces Shape Strategy" Harvard Business Review, March - April, 1979.
- 17- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ "Competitive Strategy", N. Y., The Free Press, 1980.
- 18- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ "Competitive Advantage", N. Y. The Free Press, 1985.
- 19- Reed, Richard & Defillipi Robert J., "Casual Ambiguity, Barries to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Review, Vol. 65 (3), (Jan), 1990.
- 20- Steiner, G. & Miner, J "Mangement Policy and Strategy" 2<sup>nd</sup>- ed., Macmillan Publishing, New York, 1980.
- 21- Thomas, Joe G., Strategic Management Concept, Practice and Cases" N. Y. Harper and Row, Publichers. 1988.