



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

عنوان البحث

(الادارة الاستراتيجية و اثراها في تحقيق الميزة التنافسية)

مبحث مقدم الى

مجلس كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة بابل

و هو كجزء من نيل شهادة البكالوريوس في قسم ادارة اعمال

من قبل الطالبان

ماجدة نعمة حسون

مسلم صباح وادي

بأشراف

م.م. مصطفى كامل شكير

2024 م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ)

(التوبة)

صدق الله العلي العظيم

الاهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش
وراعتني حتى صرت كبيرا
(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.
إلى إخوتي : من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات
والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام : ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

الشكر و التقدير

بعد شكري لله عز وجل أولاً ان اعانني على انجاز هذا البحث المتواضع
لا يسعني الا ان اتقدم بوافر الشكر وجزيل الامتنان إلى أستاذي الذي أشرف
على هذا البحث وبذل ما في وسعه لإنجازه بالشكل المطلوب الا وهو الأستاذ
(م.م. مصطفى كامل شكير) اذ كان لتوجيهاته القيمة وإرشاداته السديدة
ودعمه المتواصل وحرصه الشديد الأثر الكبير في انجاز هذا البحث العلمي
أدامه الله منارة للعلم والمعرفة

شكر وتقدير الى السادة اعضاء لجنة المناقشة المحترمين

كما يقتضي مني واجب الوفاء ان اتقدم بشكر وتقدير الى اساتذتي الافاضل في
قسم إدارة الاعمال لما قدموه من عسارة فكرهم وعلمهم واجتهادهم التي
اغنت افاق طلبتهم باتجاه الابحار العلمي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	المبحث الاول: الاطار العام للبحث
1	1-1 مقدمة البحث
3	2-1 مشكلة البحث
4	3-1 اهداف البحث
4	4-1 اهمية البحث
5	المبحث الثاني: مفاهيم الادارة الاستراتيجية
5	1-2 مفهوم الادارة الاستراتيجية
7	2-2 اهمية الادارة الاستراتيجية
8	3-2 اهداف الادارة الاستراتيجية
10	4-2 مراحل الادارة الاستراتيجية
12	5-2 تحديات الادارة الاستراتيجية
13	6-2 مستويات الادارة الاستراتيجية
15	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
15	3-1 مفهوم الميزة التنافسي
16	2-3 التطور التاريخي للميزة للتنافسي
17	4-3 اهمية الميزة التنافسي
19	4-3 اسباب ظهور الميزة التنافسي
21	5-3 انواع الميزة التنافسي
21	6-3 محددات الميزة التنافسي
22	الخاتمة
22	اولاً: النتائج
22	ثانياً: التوصيات
23	المصادر و المراجع

1-1 المقدمة :

تعد الإدارة من أهم الأمور المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح المنظمات داخل المجتمع أو فشلها، ويعود ذلك بسبب قدرتها على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بكفاءة وفعالية.

ان اتسام العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصلة أو هاد يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

وتأتى الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسرفيه وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء.

وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلاً يودى إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها، ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة

النجاح في تطبيقها. فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الاستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية

والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار.

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد.

لا ينظر للميزة التنافسية على كونها شيء مادي أو غير مادي يمتلكه المنظمة او تحصل عليه عن طريق شراء بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك فضل على تكييفه بما يتوافق مع توجه المنظمة لتأجيل والهدف المطلوب فبالتالي انها تعبر عن حاله التفرد التي تكون بها قياس بغيرها من المنافسين وبالقدر يتعلق الأمر في الجانب التسويقي فان الميزة التنافسية تعليقات المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكان الذهنية لها كمنظمه او لمنتجاتها و زياده القيمة المدرك من قبلهم وتحقيق رضاهم وبالتالي فان خلق يمثل زبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر او انخفاضها فحسب بل يعتمد على موديلات مختلفة سواء كان ذلك في جوده المنتج والامان المتحقق الناجم عن استخدام والتي جميعها تصب في رضا الزبون

المبحث الاول : منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث :

تواجه الإدارة الاستراتيجية تحديات كبيرة في تحقيق في واثرها على تحقيق الميزة التنافسية وفي مقدمة هذه التحديات والتحدي الإداري لتواجه الطبقة العليا ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة الاعمال التي تتصف بالتغيير المستمر و تطور التكنولوجيا والتقنية المتسارعة والميزة التنافسية الشديدة على الموارد بكل انواعها الأمر الذي يحتم على الإدارة لهذه الشركات هو انتهاج اسلوب اداري متقدم بالشركات بكفاءة وفعالية مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية والمعلوماتية والسياسية وتشريعيه الوطنية والاجتماعية والثقافية

تتركز مشكله البحث في مدى امكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية وفي ضوء ما تقدم تتفرع مشكله البحث الى مجموعه من التساؤلات على النحو التالي:

1. هل لدى ادارة المنظمة المبحوثة معرفه والمام بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية؟
2. هل تؤثر تطبيق الادارة الاستراتيجية بمستويات الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة
3. هل تقوم المنظمة المبحوثة بدراسة الو تحليل البيئة الخارجية لاغتنام الفرص
4. هل يآثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية ؟
5. 5 ما هي العوامل التي تؤثر على الإدارة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية؟

1-3 اهداف البحث:

ويهدف البحث الى تحقيق الاهداف التآليه:

1. التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية
2. المساهمة في تطوير الميزة التنافسية من خلال نتائج هذا البحث
3. التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية تقديم عدد من التوصيات والمقترحات الى الميزة التنافسية على وجه التحديد والإدارة الاستراتيجية بصفه عامه وكذلك
4. تقديم مقترحات بحوث و دراسات مستقبلية.

١ - ٤ اهمية البحث:

الإدارة الاستراتيجية علم حديث العهد بالدول النامية وما زال له يصاحبه الغموض لذا فان الدراسات والبحوث نظره الى حيز التطبيق وتعطيه اهميه من خلال التعرف على مفاهيم و أساليب اداره استراتيجية والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الاثر المتوقع من هذه الممارسة و يحسب الباحثان مجال الإدارة الاستراتيجية تحتاج الكثير من الدراسات والبحوث تطبيقية والعلمية وذلك لان البحوث والدراسات التي اجريت على الإدارة الاستراتيجية على وجه التحديد قليلة و لم تغطي كل جوانب الموضوع وما زالت مفاهيم و اساليب الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ضعيفة .

المبحث الثاني : مفاهيم الادارة الاستراتيجية

٢-١ مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

- تعد الإدارة من أهم الأمور المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح المنظمات داخل المجتمع أو فشلها، ويعود ذلك بسبب قدرتها على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بكفاءة وفعالية

- ويعرف فردريك تايلور الإدارة بأنها التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكثر الطرق كفاءة. كما عرفها عملية التنسيق والإشراف على أنشطة العمل التي تنجز بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" 2009ص22

- وعرفت الأسفل بأنها" فن التنسيق بين الجهود البشرية والإمكانات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (الأسفل، ٢٠٠٩ : ص ١٠٨).

وبين عبد الله أن الإدارة هي "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممن للإمكانات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة" (عبد الله ٢٠٠٦ : ص ٦)

ويرى الباحث إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويختلف فهم الناس لهذا المفهوم، فمنهم من يراه شيئاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه. ومنهم من يعتبره بأنه مجرد خطة فعلية تهدف إلى النجاح والتميز.

وبالرجوع إلى أصل كلمة "استراتيجية" Strategy نجد أنها تعود إلى الأصل الإغريقي، حيث ظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري وتعني علم الجنرال، كما يعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء. (نجم، ٢٠١١)

ثم انتشر استعمال كلمة استراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية. فعندما تم نقل المصطلح إلى حقل الإدارة أصبح يعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الإدارة." (بن حبتور، ٢٠٠٤ : ص ٤٧)

وقد اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للاستراتيجية. فعرفها ثوماس بأنها "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل.

التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة" (الدوري 2010: ص25)

وفي تعريف آخر فإن الاستراتيجية هي وضع إطار عام لتبيين المسار الذي تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. ويمكن الاسترشاد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها ويشكل أساس الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية (الخفاجي، ٢٠١٠ : ص ٣٨)

وعرف (النعمي وآخرون، ٢٠٠٩ ص ٩١) الاستراتيجية بأنها "نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح".

وتعرف الاستراتيجية بأنها اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة يحدد مسار عملها خلال مدة محددة

(الدجني، ٢٠١١)

٢-٢ أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يلي:

1. تقوم الإدارة الاستراتيجية بتغذية المنظمة بالفكر الأساسي لها. حيث يعتبر من أهم عناصرها الداخلية والذي يسهم بشكل كبير في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات المطبقة في المنظمة.
2. تساهم الإدارة الاستراتيجية في التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تقع في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. فتعمل على وضع الاستراتيجيات والخطوات المطلوبة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغييرات على صعيد المنظمة.
3. تقوم الإدارة الاستراتيجية بتدريب الموظفين في الإدارة التنفيذية والوسطى على التفكير وحل المشكلات التي من المحتمل حدوثها ومواجهتها غذا تم ترقيتهم لمناصب إدارية أعلى. وبذلك تكون الإدارة الاستراتيجية قد أعدت كوادر مدربة جيدة لتولي المهام في المستويات الإدارية العليا.
4. تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم
5. تعتبر الإدارة الاستراتيجية قناة وصل ذات أهمية كبيرة تربط بين العاملين في المنظمة وذلك من أجل التغلب على المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام.
6. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة. (حمدان وإدريس: ٢٠٠٩: ص20)
7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.
8. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه

٢ - ٣ أهداف الإدارة الاستراتيجية :

1. تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية
2. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
3. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزه التنافسي، وزيادة رضاء العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه .

4. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوي والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
 5. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 6. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
 7. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
 8. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
 9. إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
 10. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
 11. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
 12. تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
 13. تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.
- (محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص ٧)

2 - 4 مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية (Process) (ذات خمس خصائص أساسية).

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها،

ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها،

ثالثاً: أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة.

رابعاً: إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية.

خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. (محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 10)

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية:

1. مرحلة التصميم:- ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

2. مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلقة وليست تقليدية . (محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 13)

3. مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ

الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات . (محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص ١٤)

2-5 تحديات الادارة الاستراتيجية :

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة استراتيجية وفيما يلي استعراض لأهم هذه التحديات

1. زيادة سرعة التغيرات:- يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات. ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً. (محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص ٣٢)

2. ازدياد حدة المنافسة:- لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات المواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة، ومما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات العملاقة التي تعتبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقعة العالم. (إسماعيل محمد السد، مرجع سابق، ص ٢٦)

3. تغير هيكل العمالة:- لم تعد المنظمات تعتمد على العامل الغير ماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر ، كما كان هيكل العمالة في عصر خط الإنتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفورات الحجم الكبير فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

4. ندرة الموارد:- أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمه العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن وتوفير الموارد بالقدر وبالموصفات اللازمين وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة للكثير من مستلزمات الإنتاج. وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد.

5. الاهتمام بالبيئة:- تعاضم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك) وتعاضم تأثيرها وقدرتها على التأثير على المنظمات وعلى صانعي القرارات السياسية. ولم تعد المنظمات قادرة على تحدى قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالباً تهديداً بالغاً على المنظمات

6. ازدياد أهمية الاستراتيجيين:- بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجية فقط، فلهؤلاء عمل سوى إدارة المنظمة إدارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضاء العاملين

٢ - ٦ مستويات الادارة الاستراتيجية :

1 - الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

عند هذا المستوى تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية العريضة والاستراتيجيات العامة لكل المنظمة، كما أنها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل استراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة إلى توزيع الموارد بين الأقسام المختلفة . "ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة (Synergies) (بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها). (عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص ٤٢)

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

عند هذا المستوى تركز الاستراتيجية على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة (القسم) للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وعرفت وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها "عبارهن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الشركة الأخرى، وتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل" "وتعرف وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) (بأنها إحدى الأقسام الفروع أو الإدارات التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظمة طالما إنها تخدم أهداف هذه المنظمة وعرفت أيضاً على أنها عبارة عن "إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة). (عبد السلام أبو قحف مرجع سابق، ص ٦٩)

3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

عادة ما يتم تقسيم المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد والاستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى التشغيلي (الوظيفي) إلا أن لها أهمية استراتيجية حيث ان تحويل الاستراتيجية (استراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محورياً أساسياً بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي. إن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في ان نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ويكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الكلية وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الاستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق وضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وينبغي ان يدرك أو أن يفهم ان الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري نحو زيادة معدلات 1 كفاءة استخدام موارد المنظمة. (إسماعيل محمد السد، مرجع سابق، ص ٢٨)

4- من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذا النموذج ذو الهيكل الثلاثي لمستويات الإدارة الاستراتيجية ربما يبدو مبسطاً وسهلاً، ولكنه يغطي العناصر الأساسية في عملية إعداد الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف العناصر من منظمة لأخرى، كما أن طبيعة ونوع التأثيرات على إعداد الاستراتيجية قد تختلف من مستوى لآخر داخل هذا الهيكل الثلاثي. ومن الواضح أن هذه المستويات تعتبر من الناحية العملية متداخلة ومتراصة ومعتمدة على بعضها البعض. وعليه فإن الاستراتيجية في مستوى معين يجب أن تأخذ في الحسبان مدلولاتها

بالنسبة للمستويات الأخرى، وان تكون متناغمة معها. وإذا قبلت هذه الطبيعة الهرمية للاستراتيجية فإنه من الضروري وضع أهداف وسياسات واضحة لكل المستويات الثلاث. فالأهداف الرسمية تعتبر وسيلة بها يقاس أداء المنظمة وإذا دعت الضرورة مراجعة مسارها على ضوء التغييرات في البيئة الخارجية وإضافة إلى ذلك، فإن هذا الإجراء يسمح بتخصيص الموارد بصورة أكثر رسمية مع ضمان فعالية التخطيط والمتابعة والرقابة. (عمر أحمد عثمان المقلي، مرجع سابق، ص ٤١)

المبحث الثالث: الميزة التنافسية

1-3 مفهوم الميزة التنافسية :

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها (القدرة التنافسية والتميز التنافسي، و النجاح التنافسي) لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها الشركة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق من خلالها التفوق عليهم، إذ يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع الشركة أن تقدمه لعملائها بحيث يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة وتحسين الجودة أو كلاهما.(عبد الرحمن بن حمد السلطان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية (العدد الخامس، يوليو ٢٠١٤) ص ١٨٣).

و تكمن قدرة الشركات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل كما نجد أن التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها و يتحقق ذلك من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية. (مراد محمد النشمي، عبده محمد المليكين، العدد ٤٤ ، يونيو ٢٠١١ م. ص ١٢٧)

وتتبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل الشركة، كونها هي التي تعمل على خلق وابتكار المزايا التنافسية، إذ أن الشركة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها فإن أي جزء من أجزاء هذا النظام فضال عن البيئة الخارجية - يمكن أن يكون مصد ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت للميزة التنافسية الشركة استخدام مواردها. (إسماعيل الشهراني، العدد الثالث، ديسمبر، ٢٠١١ م (ص 47)

وتتحدد تنافسية الشركة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، ويظهر ذلك من خلال الاستغلال المثل والتميز لقدرات الشركة مكانيتها واج في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويتضح من ذلك أن التنافسية لها بعدين أساسيين الأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها الشركة والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك ميدانياً وبمعنى المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما أن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية مقارنة بمنافسيها . (كمال رزيف، ابن عمور سمير، ابن عبد الرحمن نصيرة، - الجزائر، ٢٠١٨ م، ص ٣٢)

2-3 التطور التاريخي للميزة التنافسية :

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chamber ١٩٣٩ ثم إلى Selznick ١٩٥٩) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، وبعدها حصل تطور في المفهوم حين وصف كل من (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره الشركة مقابل منافسيها من خلال

تخصيص الموارد ثم وضع كل من (Day & 1984 Michael ١٩٨٥) (الجيل الثاني من الصياغة هدفاً است ارتجيا، ويعد Porter Michael) (أول من المفاهمة للميزة التنافسية،

إذ اعتبرها وضع نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة ١٩٨١ وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق وبرز مفهوم (Competitive Advantage) في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل الشركات بدال عن الميزة النسبية. ولقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساته 1 اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية والبد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفةً هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة التنافسية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة. (سعدون حمود جسير الربيع أوي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص ١١٧ - ١١٩)

4-3 اهمية الميزة التنافسية :

تشير أدبيات المنافسة العالمية إلى أن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة، مع ما يفرضه النظام المالي الجديد من تحولات شتى، وما يوفره في المقابل من فرص وإذا ما أحسنت اغتنامها والاستفادة منها، عديدة خصوصاً للمنظمات في الدول النامية، فمن شأن ذلك تعظيم عائداتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها. ويرى بعض الكتاب أن أهمية المزايا التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي أو الحد من سلبياته وتمكن أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

إيجابياً على أن الشركة تحتل موقع قوى في السوق، من

1. تمثل الميزة التنافسية من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والربح من جهة أخرى. ر مهماً
2. تمثل الميزة التنافسية معياراً لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها.
3. إرسال الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمة بصورة فعالة، بما يفضي بالشركة إلى تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها ونيل رضا واحترام عملاتها.
4. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل الشركات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية.

5. تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة، وبالتالي التعرف على مهاراتها واج التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم الشركات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه مستقبلا. لسد الفجوة القائمة – إن وجدت - واكتساب ميزة تنافسية مستدامة
6. تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة النسبية، أو زيادة المنفق على البحث والتطوير، برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج.
7. تقديم منتجات عالية الأداء، بفعل التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة، بما يحقق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يناسب الاحتياجات المتنوعة لدى العملاء في الشرائح السوقية المختلفة ، بالكمية المطلوبة وفي الزمن المناسب و بالقيمة المتوقعة. (سعدون حمود جسير الربيع أوي وآخرون، مصدر سبق ذكره، ص 122 – 125)
8. تعتبر الميزة التنافسية سالما تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق و الشركات المنافسة وذلك من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وجميع القدرات التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بشكل سريع. ومن أجل تحديد أهمية الميزة التنافسية بشكل أوضح فإنه يتطلب من منظمات (الأعمال، الاهتمام بالبعد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل في:-

1. طبيعة المنفعة المدركة من قبل المستهلكين لما تتمتع به الشركة من ميزة تنافسية، وهذه قد تكون سعريه أو غير سعريه. (سعدون حمود جسير الربيع أوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص : 561-562)
2. مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة، ويكون على مستويين هما:-
3. جزئي: ويتمثل في أحد مكونات النظام للشركة، أي قد يكون من المدخلات، أو الأنشطة المتعلقة بالشركة، أو من بيئتها والتي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات

كلي: ويتمثل في الخاصية النهائية لمخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين. يوسف الطعاني وهاشم العبادي، التسويق الإلكتروني (ب م : دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٩ م (ص ٣١١ – ٣٤٨)

4-3 اسباب ظهور الميزة التنافسية :

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات، وشركة التجارة الدولية
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة توفر تقنيات المعلومات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي أصبحت تتعامل بها الشركات الحديثة.
3. سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين الشركات المختلفة، وفيما بين فروع ووحدات الشركة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وآليات الاتصال الحديثة.
4. تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في مجالات البحوث والتطوير. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد تحول الاهتمام الكامل في الأسواق إلى المشتريين والتركيز على إشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

3-5 مصادر الميزة التنافسية :

لقد تعدد مصادر المزايا التنافسية التي وردت في الأدبيات فبعض الباحثين أكدوا على وجود مصدرين للميزة التنافسية والبعض الآخر أكد على وجود أربعة إلى ثمانية إلى تسعة مصادر وفيما يأتي توضيح أهم وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الجانب إذ يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية كل الآتي :

1- العوامل الأساسية للإنتاج : تستمد الشركة ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج اللازمة لصناعة معينة والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية من ناحية أخرى، و حتى تتحقق الميزة التنافسية يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخاصة بصناعة معينة تتميز بها تلك الدولة .
(علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة : دار غريب للنشر 2011م. ص ١١٤-١١٦)

2- بناء المقدررة الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطه الشركة : من خال وضع معايير للمحافظة علي الميزة التنافسية تتمثل باستخدام الميزة النادرة والثمينة وتحليل سلسلة مصادر للميزة التنافسية وأن القدرات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي القيمة التي تعد تمتلكها الشركة و تكون مصدرا للميزة التنافسية وتأسيساً علي ما تقدم يمكن تعريف الميزة أو الكفاءات الجوهرية علي أنها قوة تمتلكها الشركة تنبع من خال تحقيق التكامل والترابط فيما بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة بما يؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية الفريدة ، كما تعتبر الميزة الجوهرية التي يمكن أن تمتلكها الشركة والتي هي صعبة التقليد ويصعب الحصول عليها من المنافسين الآخرين هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية للشركة. (علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٤ - ١١٨)

3- ظروف الطلب المحلي : تعد ظروف الطلب المحلي أحد المصادر التي تخلق الميزة التنافسية فكلما تميز هذا الطلب بحساسيته للجودة والموصفات العالية فان ذلك يعطي في التجديد والابتكار ويدعم قدرتها علي المنافسة العالية (١). الشركات خبرة ودرساً جيداً

4- مدخلات الشركة والصناعات المغذية السائدة : تمثل الموارد التي تغذي الشركة بالمدخلات اللازمة الاستمرارية فعاليتها فامتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يجعلها مصدر

5- البيئة الخارجية: قد تشكل البيئة الخارجية مصدر اذا لتمييزها علي منافسيها كما قد تشكل التشريعات الصناعة ومركز الشركة قد يكون مصدرا للشركة من خال التراخيص . الحكومية ميزة تنافسيه للشركة فقد تمنح الحكومة امتياز والتسهيلات التي تمنحها ميزه تنافسية علي من يدخل الحقاً.

6- التكامل العمودي: أن الشركات العريقة تكون قادرة علي السيطرة علي قنوات التوزيع التكامل الأمامي (كما قد تحتكر الموردين الرئيسيين للمواد الأولية والأساسية التي تعتمد عليها الشركة في نشاطها) التكامل الخلفي (وفي الحالتين يؤدي التكامل الأمامي والخلفي إلي التوسيع في سلسلة القيمة، فعندما تصنع الشركة مداخلتها بنفسها فإنها تتمكن من التخلص من معظم الكلف المرتبطة بعمليات التجهيز والسيطرة علي تصنيع مداخلتها مقارنة بالداخلين الجدد مما يحقق لها ميزة كلفية علي الشركات الأخرى.

7- الهياكل التنظيمية : يمكن للشركة اكتساب ميزة المرونة والفاعلية من خال تطوير واتباع أنماط الإنتاج المرن التي تتيح له هياكلها التنظيمية و تنمية الطاقات الإنتاجية الاستجابية لطلبات العملاء المختلفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة دون التضحية بمزايا الإنتاج الكبير .

3-6 أنواع الميزة التنافسية :

أنواع الميزة التنافسية

١- التكلفة الأقل : تعني قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفه ممكنة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ١ / تمييز المنتج يقصد به قدرة الشركة على تقديم منتج مميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع. (عبيدات مقدم، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد ١٢ ، يناير 2001م، ص: ٣١١-٣١١)

3-7 محددات الميزة التنافسية:

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين حيث من خلالهما يمكن معرفه مدي قدرة الميزة التنافسية علي مواجهه المنافسين والصمود أمامهم هما:

أ- حجم الميزة التنافسية :

لميزه التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة علي ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها كلما استمرت ونجحت، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياه هي الأخرى، حيث تبدأ حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم ثم تليها مرحلة التبني وبعدها مرحلة التقليد وأخيرا تظهر مرحلة الدور

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجه توسع نشاطات وعمليات الشركة التي قد تكسبها مزايا تنافسيه إضافية حقيقية وذلك حسب حجم نشاطها أو الأسواق التي تستهدف الشركة الوصول إليها وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير علي الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الراسي النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة . (عبيدات مقدم مرجع سبق ذكره، ص ٣١٧)

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. توصلت الدراسة إلى أن المزايا التنافسية التي تمتلكها قد أثرت بشكل إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية.
2. أثبتت نتائج الدراسة بأن ميزة التكلفة الأقل التي تمكنت من تحقيقها كان لها تأثير إيجابي في تحقيق الفرص التسويقية .
3. من خال واقع الدراسة توصل الباحث إلى أن ميزة الجودة التي تتمتع بها منتجات فدائرة بالإيجاب في تحقيق أقصى استفادة من الفرص التسويقية المتاحة.
4. توصل الباحث من خال نتائج التحليل إلى أن الميزة التنافسية التي حصلت عليها من خال استراتيجيات التسليم التي تتبعها قد أثرت بشكل إيجابي في الاستفادة من الفرص المتاحة بالسواق.
5. من واقع الدراسة توصل الباحث إلى أن ميزة المرونة التي اتصفت بها الأنشطة والعمليات الإنتاجية والتسويقية بالمجموعة قد أثرت إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية.

التوصيات

1. على الادارة الاستراتيجية أن تسعى المتألق الميزة التنافسية التي تسمح لها بتحقيق أفضل تحكم في الفرص التسويقية.
2. من الأفضل أن تعمل الادارة الاستراتيجية بتطوير مزاياها التنافسية باستمرار لحماية حصتها السوقية.
3. على الادارة الاستراتيجية التي تريد النجاح أن تحقق السبق في امتلاك الميزة الفريدة لتتمكن من الوصول للفرص بشكل أسرع من منافسيها.
4. يجب على الادارة الاستراتيجية ان تحقق الميزة التنافسية في نقاط محددة بل يجب عليها أن تبحث عن كل ما يمكنه أن يزيد من قدرتها على تقديم الأفضل لعملائها.
5. يجب أن تستفيد الادارة الاستراتيجية من المزايا التي تمتلكها في تعظيم القيمة المقدمة لعملائها بما يمكنها من تحقيق الفرص المتاحة.
6. على الادارة الاستراتيجية أن تحقق تحكم اكبر في التكاليف مما يمكنها من تقديم أسعار تنافسية تساعد في زيادة مبيعاتها

قائمة المراجع والمصادر

1. حمدان وادريس، عن اثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (محمد حنفي محمد نورت بيدي) دراسة قطاع الاتصالات السودانية
2. عبد السلام ابو قحف ، اساسيات الادارة الاستراتيجية
3. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)
4. عمر احمد عثمان المقلتي ، صفحات من تجربتي
5. محمد احمد عوض الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية، الدار الجامعة
6. عبد الرحمن بن حمد السلطان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية العدد الخامس يوليو
7. مراد محمد النشمي عبده محمد الملكي الميزة التنافسية وعالجتها برضى العمال في المصارف السالمية في اليمن
8. اسماعيل الشهراني إدارة المعرفة التسويق وانعكاساتها على العالقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية مجلة الرماح للبحوث والدراسات العدد الثالث ديسمبر 2011 وخلق القيمة التنافسية .
9. كمال رزيف ابن عمود سمير ابن عبد الرحمن نصيره راس المال الفكري شكاليه منظمات العمال المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس راس المال الفكري في منظمات العمال العربية الجزائر 2018 م
10. سعدون حمود جسير الربيع أوي وآخرون
11. يوسف الطائي وهاشم العبادي التسويق الالكتروني بم: دار الورق للنشر والتوزيع 2019 م
12. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية القاهرة دار غريب للنشر 2011 م
13. عبيدات مقدم دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية العدد 12 2011 م
14. ابن حبتور استعمال كلمة استراتيجية حيث دخلت كل مجالات وانشطة الانسانية 2004م
15. الخفاجي فان الاستراتيجية هي وضع لتبين المسار للمنظمة
16. محمد علي عوض عن كفاءة فعالية في قطاع الاتصالات السودانية
17. محمد علي عوض الدور الاقتصادي للمناطق الحرة في الاستثمارات
18. فردريك تايلور عرف لادارة بانها التحديد الدقيق يجب ع اشخاص العمل باحسن واكثر طرق كفاء
19. العيمني والدجني الاستراتيجية بانها نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها ثبات