

((اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية
/ دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة))

The effect of differentiation strategy on achieve competitive advantage / survey
comparison between the companies maintenance service

م.م. يوسف عبد الإله احمد
كلية التقنية الإدارية/ قسم إدارة الجودة

أ.م.فانز غازي البياتي

كلية المأمون الجامعة/قسم إدارة الأعمال

المستخلص:

أصبح الحصول على الميزة التنافسية هدفاً مشروعاً تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع والديناميكية لغرض مواجهة طلبات الزبون المتغيرة فضلا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي بين الأسواق ومن أجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء وتعزيز الميزة التنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك، إلا أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير ولا تتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية قياسية ومن ثم إدارتها بشكل ناجح.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث والمتمثلة في تحديد مصادر إستراتيجية التمايز وأثرها على أبعاد الميزة التنافسية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، والتي تم اختيارها كمجتمع لإجراء الدراسة وهي (شركة بلادي للخدمات السيارات والمكائن المحدودة، وشركة بغداد لصيانة السيارات المحدودة، وشركة الدولية العراقية للوكالات التجارية). لذا فقد انبثق هذا البحث ليحدد أهمية إبراز الدور الفعلي الإستراتيجيات العامة وبالتحديد إستراتيجية التمايز لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية المهمة التي يجب أن يركز عليها الاقتصاد الوطني بعد تزايد حدة المنافسة في بيئة الصناعة نظراً لدخول البضائع الأجنبية للأسواق في الآونة الأخيرة، بوصفها السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال تحطيم قواعدها، وبناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء الشركات العراقية. وعليه فإن البحث يهدف إلى دراسة واقع شركات خدمة الصيانة وتشخيص قدراتها الجوهرية في بناء إستراتيجية التمايز التي تحقق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة، ودراسة الجوانب السلبية لتفاديها عبر إيجاد الحلول الملائمة لها. والتعرف على مدى قدرة المنظمات العراقية في تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، من خلال بناء إستراتيجية تمايز سليمة. لذا يجب اختبار معنوية العلاقة بين إستراتيجية التمايز و الميزة التنافسية، بما يعزز الفهم الإداري حول هذا الموضوع. ولتحقيق أهداف البحث، فقد صيغت فرضيتين رئيسيتين هما "توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز". و "إن إستراتيجية التمايز تؤثر إيجابياً في أبعاد الميزة التنافسية".

وتوصل الباحثان إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

ظهر إن لكل شركة من الشركات المبحوثة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية ولكن بأبعاد مختلفة عن الأخرى وبدرجات متفاوتة، مما يتيح لها الفرصة في تعزيز هذه الأبعاد من أجل الاستمرار والنمو. و ظهور علاقة ارتباط قوية إلى حد ما بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز، حيث جاءت شركة بلادي بالمرتبة الأولى من حيث ترابط متغيراتها ومن ثم شركة بغداد مما يشير إلى تماسك متغيراتها وبشكل كبير وفعال . أما شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية فقد كانت النتائج تشير إلى وجود ترابطات مقبولة ولكن بحاجة إلى تفعيل في بعض أبعادها أكثر لجعل التماسك بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز أكثر فاعلية. أما أهم التوصيات فهي نشر الوعي لدى الشركات العراقية بأهمية انتهاز إستراتيجية تمايز تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار. وأخيراً لا بد أن تكون فلسفة تخفيض الكلف والتسليم منهج عمل جميع الشركات خدمة الصيانة وكذلك الاهتمام بالجودة من خلال تقديم خدمات تفوق توقعات الزبون ، وان تكون لدى الشركة القدرة في تغيير نوع الخدمة وفقاً لحاجات الزبون ، وان تتبنى شركات الخدمة الإبداع كأسبقية تنافسية من خلال تركيزها على البحث والتطوير.

Abstract:

Is to obtain competitive advantage legitimate objective pursued by all organizations to achieve, because they live today in environments of rapid change and dynamic in order to meet the demands of the customer changing as well as intense competition between the organizations, which requires them to get the location of competitive markets in order to do this will remain to do the building and strengthening competitive advantage to be able to achieve, but that this feature is not easy and is not only through the identification and use of a successful strategy for a competitive standard and then manage it successfully. Hence the research problem of determining the sources of differentiation strategy and its impact on the dimensions of competitive advantage compared between the companies maintenance service, which was chosen as a society to conduct the study, namely, (Bladi a company for my car services and machinery Co., Ltd., and Baghdad Car Maintenance Ltd. and Kia Iraqi international Commercial trade agencies). So it grew out of this research to determine the importance of highlighting the actual role of general strategies and specific differentiation strategy to achieve competitive advantage for organizations, as one of the main pillars of the task that must be based upon the national economy, after growing competition in the environment industry due to the entry of goods in foreign markets in recent times, as the way which enhances the prestige of the Organization in the turbulent environment, and meet the challenges to stay away from the traditional method of competition during the break rules, and build sustainable competitive advantage that can not be replicated or reproduced benefits, and this reinforces the importance of research to improve the performance of Iraqi firms. Therefore, the research aims to study the reality of companies maintenance service and diagnosis of their core competencies in building a differentiation strategy that achieve competitive advantage in the industrial sector, the study of the negative aspects avoided by finding appropriate solutions to them. And to identify the ability of Iraqi organizations in achieving competitive advantage over its competitors, by building a sound strategy of

differentiation. So you must test the relationship between the moral and strategic differentiation and competitive advantage, so as to enhance understanding of management on this subject. To achieve the objectives of the research, two hypotheses were formulated two main "There is a significant correlation between the dimensions of competitive advantage and differentiation strategy." And "The differentiation strategy a positive influence in the dimensions of competitive advantage." They found a set of conclusions, including: The back of each company in the researched companies were able to gain a competitive edge, but the dimensions are different from the other to varying degrees, allowing them an opportunity to strengthen these dimensions in order to continue and grow. And the emergence of a strong correlation to some extent between the dimensions of competitive advantage and differentiation strategy, where it came from Bladi Company ranked first in terms of interdependence of variables and then Baghdad, a company refers to the coherence variables greatly and effectively. The International Corp. Iraqi trade agencies were the results indicate the existence of linkages acceptable but need to activate, in some dimensions more to make the coherence between the dimensions of competitive advantage and the differentiation strategy more effectively.

he most important recommendations is to raise awareness of the importance of Tradition companies pursued a strategy of differentiation through which it can achieve a competitive edge to survive and continue. Finally, must be the philosophy of lowering costs and delivery performance of the all the companies maintenance service and attention to quality through the provision of services beyond customer expectations, and have the company's ability to change the type of service according to customer needs, and adopt the service companies innovation priority, competitive through its focus on research and development.

المقدمة:

يعد موضوع إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين بسبب ان الشركات تعمل في بيئة سريعة التغيير مع وجود منافسة قوية ، لذلك كان يجب على تلك الشركات أن تمتلك سمات مميزة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية . إذ أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق . وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في المنظمة . وعليه فان القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية.

إن القدرة المميزة تتطلب من الإدارة أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل . وطالما إنها موارد مميزة أو نقاط قوة مميزة فإنها يجب أن نأخذ بالحسبان عندما يتم صياغة وتطوير الإستراتيجيات. وبذلك يمكن للعمليات أن تتميز بهدف أو بمجموع من الأهداف المتمثلة باللكلفة الأوطأ، الجودة الأعلى، التسليم الأسرع، المرونة الفائقة . وإن إستراتيجية التمايز هي إحدى الإستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر القدرات المميزة للمنظمة أو وحدات الأعمال فيها لكي تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، لذا فعلى وظيفة الإدارة الإستراتيجية على وجه التحديد

أن تشخص القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تشخيص البعد المناسب الإستراتيجية التمايز التي تتمكن منها أن تخلق ميزة تنافسية مؤكدة.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المنظمة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات مميزة في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمايز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية. وقد انتظم البحث في أربعة مباحث أساسية موزعة على النحو التالي:-

تناول المبحث الأول منهجية الدراسة والدراسات السابقة، إذ اشتملت منهجية الدراسة على وصف وعرض الإطار العام لمشروع البحث بالشكل الذي يعطي تصوراً واضحاً لتوجهاته. وخصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري للبحث والذي يتكون من المفاهيم

الأساسية ذات الصلة بمواضيع إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية والعلاقة بينهما. تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، إذ يقدم العلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركات عينة البحث و أخيراً مقارنة اثر استراتيجيه التمايز على أبعاد الميزة التنافسية لها. اختتم هذا البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن ابراز استنتاجات وتوصيات البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

١ - مشكلة البحث

يتصدى البحث لمشكلة علمية ذات بعدين نظري و تطبيقي في أن واحد . إذ يهتئ البعد النظري، من البحوث و الدراسات التي أجريت في مجال دراسة مصادر أو مداخل الميزة التنافسية التي لم تركز على مدخل الاستراتيجيات العامة وبالذات إستراتيجية التمايز، أي أنها تناولت أبعاد أخرى مثل (مدخل التحليل الإستراتيجي، مدخل سلسلة القيمة، مدخل هيكل الصناعة، مدخل النظرة المستندة للمورد) وعلاقتها بمتغيرات أبعاد الميزة التنافسية . إذ أن البحث من الناحية النظرية، يركز على مدخل إستراتيجية التمايز التي تعتبر واحدة من مداخل الميزة التنافسية تكاملاً مع من سبقه (Porter, Dyer & Sinyh, Johnson & Scholes) من الباحثين (العاني، ٢٠٠٤، ٨٢). أما البعد الثاني التطبيقي لمشكلة البحث، يتمثل في تحديد مصادر لإستراتيجية التمايز التي تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية لشركات خدمة الصيانة في العراق، و في ضوء ما تقدم يمكن تركيز مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:-

أ- ما هي الأبعاد الأساسية لكل من إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية؟

ب- هل هناك علاقة بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية؟

ت- هل هناك تأثير لإستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

٢ - أهمية البحث

نظراً لانفتاح السوق العراقية أمام الشركات الأجنبية في الوقت الحاضر أصبحت
الضرورة ملحة أمام الشركات العراقية أن تكون لها إستراتيجية تمايز تستطيع من خلالها تحقيق
ميزة تنافسية مؤكدة على منافسيها في قطاع الصناعة، ووضع حواجز دفاعية أمام الداخلين
الجدد من قبل الشركات الأجنبية والمحلية من أجل الاستمرار والبقاء . لذلك فلين أهمية البحث
الحالي تتلخص بالمعطيات الآتية:-

أ - إبراز الدور الفعلي الإستراتيجيات العامة وبالتحديد إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة
التنافسية لشركات خدمة الصيانة.

ب - المساهمة في تقديم مؤشر يمكن من ه تقييم قدرات الشركات بالنسبة لمنافسيها وتحديد
الأبعاد لإستراتيجية التمايز والتي من خلالها تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
ت - تسليط الضوء على أهمية (أو دور) إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية
باعتبارها إحدى الركائز الأساسية المهمة التي يجب أن يركز علي ها الاقتصاد الوطني
بعد تزايد حدة المنافسة في بيئة الصناعة نظراً لدخول البضائع الأجنبية للأسواق في
الآونة الأخيرة.

ث - الضرورة الملحة لإستراتيجية التمايز، بوصفها السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في
البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال
تحطيم قواعدها، وبناء الميزة التنافسية المستدامة التي لا يمكن محاكاتها أو إستساخ
منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء الشركات العراقية.

٣ - أهداف البحث يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

أ - دراسة واقع شركات خدمة الصيانة وتشخيص قدراتها الجوهرية في بناء إستراتيجية
التمايز التي تحقق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة، ودراسة الجوانب السلبية لتفاديبها
عبر إيجاد الحلول الملائمة لها.

ب - التعرف على قدرة الشركات العراقية في تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، من خلال
بناء إستراتيجية تمايز سليمة.

ت - بناء إستبانة تستطيع المنظمات من خلالها أن تحدد أي بعد من أبعاد إستراتيجية التمايز
يمكنها أن تحقق من خلاله ميزة تنافسية بالاستناد إلى قدراتها الجوهرية.

ث - تحديد نوع وخصائص إستراتيجية التمايز التي تحقق ميزة تنافسية في منظمات خدمة
الصيانة العراقية.

ج - صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة.

ح - اختبار معنوية العلاقة بين إستراتيجية التمايز و الميزة التنافسية، بما يعزز الفهم الإداري
حول هذا الموضوع.

خ - بناء أنموذج يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيراتها الرئيسة منها والفرعية، والتحقق من الجدوى العلمية والعملية لأنموذج الفرضي من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

4- عينة البحث

شملت عينة البحث جميع الموظفين من هم بدرجة مديرو البالغ عددهم (٣٣) مدير، (١٢) منهم من شركة بلادي لخدمات السيارات والمكائن المحدودة، و (١٢) مدير من منتسبي الشركة الدولية العراقية للوكالات التجارية و (٩) مدير من شركة بغداد لصيانة السيارات. وتقصد الباحث في أن تكون أفراد عينة البحث من المحاسبين والمهندسين، كون ان الاسئلة المطروحة في الاستبانة ذات طابع تقني كلفوي، أي أنها تحتاج إلى خلفية علمية وعملية عالية. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث وذلك بحسب الجنس والمستوى التعليمي والخدمة وسنواتها و العنوان الوظيفي.

دول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع البحث

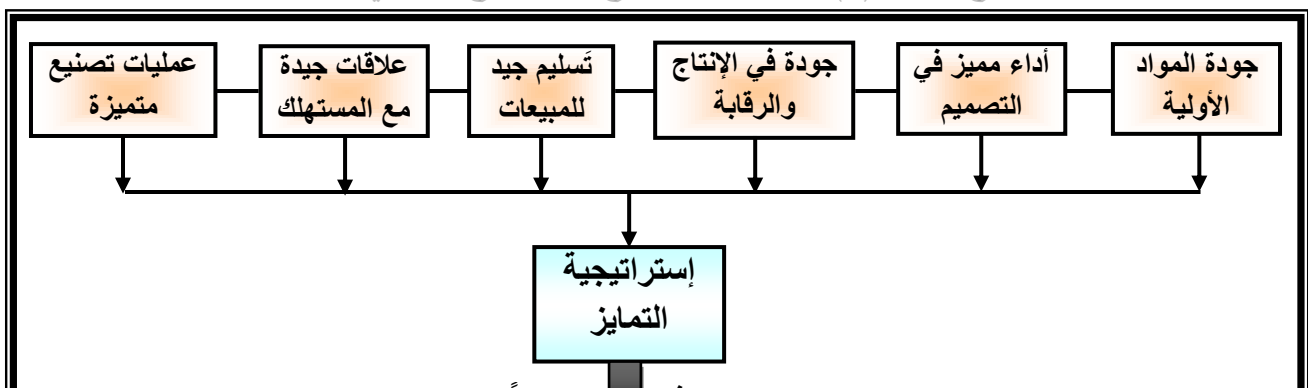
شركة الدولية العراقية		شركة بغداد		شركة بلادي		الشركة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	التصنيف	
٢٨%	٩	٣٦%	١٢	٣٦%	١٢	ذكر	الجنس
٠%	٠	٠%	٠	٠%	٠	أنثى	
٢٨%	٩	٣٣%	١١	٣٦%	١٢	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
٠%	٠	٣%	١	٠%	٠	ماجستير	
٠%	٠	٠%	٠	٠%	٠	أخرى	
١٢.١%	٤	١٥.٢%	٥	٢١.٣%	٧	أقل من ٥ سنة	نقل الخدمة في سنوات القطع
٩.١%	٣	٩.١%	٣	٦%	٢	٦-١١ سنة	
٦%	٢	١٢.١%	٤	٩.١%	٣	١٢-٢٠ سنة	
١٥.٢%	٥	٢٤.٣%	٨	٢٧.٣%	٩	نعم	هل لديك وظيفة سابقة
١٢.١%	٤	١٢.١%	٤	٩%	٣	لا	
٣%	١	٣%	١	٣%	١	محاسب	العنوان الوظيفي
٢٤.٣%	٨	٣٣.٣٥%	١١	٣٣.٣٥%	١١	مهندس	
٢٧.٣%	٩	١٢%	٤	٣٦.٤%	١٢	أقل من ٣ سنة	الوقت في الخدمة في سنوات
٠%	٠	١٥.٢%	٥	٠%	٠	٤-١١ سنة	
٠%	٠	٩.١%	٣	٠%	٠	١٢- فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين.

٥- أنموذج البحث

صم أنموذج البحث الموضح في الشكل (١) لتحقيق أهدافه وتوجهاته الأساسية. وقد جرى تمثيل علاقات الارتباط والتأثير في أنموذج البحث الفرضي لابرز المؤشرات، لإثبات أو نفي فرضيات البحث المذكورة آنفاً، بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة.

يوضح الشكل (1) حسب تصور الباحث الأنموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين.

ويتضح من الأنموذج ما يأتي:

يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إستراتيجية التمايز) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من خمسة متغيرات هي (جودة المواد الأولية، أداء مميز في التصميم، جودة في الإنتاج والرقابة، تسليم جيد للمبيعات، علاقات جيدة مع المستهلك، عمليات تصنيع مميزة). أما المتغير التابع فيتكون من خمسة متغيرات أيضاً هي (خفض الكلف، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع).

٦ - فرضيات البحث

إسترشاداً بأنموذج البحث، وما يتضمنه من علاقات ومتغيرات بنيت الفرضيات الرئيسة للبحث وهي :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز.

الفرضية الثانية: إن إستراتيجية التمايز تؤثر ايجابياً في أبعاد الميزة التنافسية.

٧ - أسلوب جمع البيانات والأدوات المستخدمة

للحصول على البيانات المختلفة والمتعلقة بموضوع البحث أستعملت الأدوات الآتية:

أ - تم الاعتماد على أستمارة الاستبيان لجمع البيانات المبحوثة حسب خيارات معدة مسبقاً مستندة إلى مقياس لكرت (Likert Scale) الخماسي، حسب إجابات تدرجت من (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وعند تصميم الاستبانة تم مراعاة الصدق والموضوعية في إعداد الأسئلة وتوزيعها على المدراء والمبينة بصورتها النهائية

- في الملحق، معززة بالمقابلة الشخصية، كوسيلة للحصول على المعلومات الميدانية التي تعبر عن كل المتغيرات التي تضمنتها فرضيات البحث .
- ب - استخدام التوزيع التكراري (Frequency) والنسبة المئوية (Percentages): لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة الدراسة لأغراض التحليل والمقارنة.
- ت - استخدام الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
- ث - استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت أو الانسجام في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لكل من أبعاد الميزة التنافسية و إستراتيجية التمايز، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
- ج - استخدام توزيع (t): لاختبار معنوية الاختلاف بين أبعاد إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية.
- ح - استخدام معامل الارتباط (Spearman Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها ما بين أبعاد الميزة التنافسية و إستراتيجية التمايز، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات . أو لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- خ - استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس اتجاه العلاقة الخطية بين متغيري إستراتيجية التمايز باعتباره متغير مستقل (Independent Variable) وأبعاد الميزة التنافسية باعتباره متغير تابع (Dependent variable).
- د - استخدام معامل التحديد (R^2) (Coefficient of determination): لقياس مقدار مساهمة المتغير المستقل (X) في المتغير التابع (Y)، أي تذبذب (اضطراب) المتغير المستقل (X) في تفسير المتغير التابع (Y) وذلك لوجود متغيرات أخرى تؤثر عليه.
- ذ - استعان الباحث بالحاسب من نوع Pentium 4 في المجالات الآتية:-
1. استخدام البرنامج التحليلي (Microsoft Excel-2010) في تحليل البيانات المستقاة من الاستبانة.
 2. استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-0.17) في توصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقارير التحليلية لنتائج الاستبانة.

٨- حدود البحث

أ -الحدود العلمية: يتحدد البحث علمياً بما جاء بأهدافها.

ب -الحدود الزمانية: إن مدة إعداد البحث الاستطلاعي في قطاع خدمة الصيانة، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الإستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته للمدة من ٢٠٠٩/١١/١ ولغاية ٢٠١٠/٤/١٥.

ت -الحدود المكانية: طبق البحث باعتماد لأنموذج الفرضي في عينة من شركات خدمة الصيانة العراقية، ضمن حدود مدينة بغداد حصراً، والمتمثلة ب شركة بلادي لخدمات السيارات والمكائن المحدودة، والشركة الدولية العراقية للوكالات التجارية و شركة بغداد لصيانة السيارات المحدودة.

ث -الحدود البشرية: إن مجتمع الدراسة متضمن الإدارات في شركات خدمة الصيانة المبحوثة، المتمثلة بالإدارات لعليا والإدارات الوسطى والدنيا، إذ بلغ مجموع العينة ككل (٣٣) فرداً.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

١ مفهوم الإستراتيجية Strategy concept:

إنطلاقاً من الجذور التاريخية أشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن الحرب أو فن الجنرال (The art of Generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية لذا، فقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (Webster's New Word Dictionary) ووفق هذا المنصور بلونها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها". وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية، وفي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية (الدوري، ٢٠٠٥: ١١) (Macmillan & Tampoe, 2000: 14).

أذ عرفها (Heizer & Render) بلونها : وسيلة المنظمة لتحقيق رسالة المنظمة وغاياتها" (Heizer & Render, 2008:35).

وقد أشار (Thomas) على أنّها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة).

أما (Taylor & Russell) فقد عرفها بلونها "رؤيا عامة لجميع أجزاء المنظمة، تزودها بالتماسك في القرارات و تحافض على المنظمة بالتحرك بالاتجاه الصحيح " (Taylor & Russell, 2003: 34).

وقد أتفق كل من (Macmillan & Tampoe) على بلونها " الطريق لاي منظمة تحاول أن تتميز عن منافسيها، من خلال استخدام الإستراتيجي جية الملائمة من أجل اشباع حاجات الزبائن" (Macmillan & Tampoe, 2000: 14).

في حين عرفها (Porter) بلأىها " عملية خلق وضع متفرد للشركة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" (Porter, 62: 1996). وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح للأبعاده الأساسية له والتي تتمثل في:

- ١ - الإستراتيجية ما هي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الاداء للمستويات الادارية.
 - ٢ - تحقق التفوق التنافسي للمنظمة وتضعها في مواضع فريدة لمواجهة منافسيها.
 - ٣ - ضمان الإستراتيجية تهدف الى خلق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة و الفاعلية العالية بين عنصرين أساسيين وهما:
 - أ. خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة (Objectives) وبين غاية المنظمة (Purpose) أي غرضها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
 - ب. خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والمواد والامكانيات الحالية لهذه المنظمة، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي:

- ١ - البيئة الخارجية، ومتغيراتها السياسية والاجتماعية والتكنولوجية.
 - ٢ - الموارد و الامكانيات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
 - ٣ - الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد.
- وعليه فإن إستراتيجية وفقاً لهذاه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من اجراء التغييرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والموائمة بين رسالة المنظمة والبيئة وبصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة (الحسني، 2006: 20).

٢ - إستراتيجية التمايز: Differentiation Strategy

عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاماً على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل

الإستراتيجية (Strategic Alternative) ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الإستراتيجي الملائم (الدوري، ٢٠٠٥: ٢١١).

وإن من البدائل الإستراتيجية التي تُطرح أمام المنظمة إستراتيجية التمايز العامة، التي تتأتى من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة (Uniqueness) للمستهلك. وإن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة. إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التمايز بالمنتج أو الخدمة ينبغي أن تكون منتجاتها مميزة وفريدة، في الصناعة التي تعمل بها، في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء. ينبغي أن ينظر إلى التمايز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليطرح كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدّها الزبون من المنتج. كما إن الشركة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU-Strategic Business Unit) التي تستخدم إستراتيجية التمايز كمصدر لميزتها التنافسية، لا ينبغي أن تتجاهل أو تهمل الكلفة، ومن ثم يجب أن تحقق مركز كلفة (وضع كلفوي) يتكافأ مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل النواحي التي لا تؤثر على التمايز بالمنتج (النجار، محسن، ٢٠٠٩: ٥٣-٥٤) (Evans, 1997, 86).

٣ مفهوم إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy Concept:

يعد التمايز من الظواهر الطبيعية الأساسية التي جذبت اهتمام الباحثين ويستخدمونه مؤشراً لقياس إمكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار. كما أن المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لتبقى. لذا فقد حدد البعض مفهوم التمييز بأنه "السمات و الخصائص الفريدة لمنتج الشركة والتي تقدم قيمة للزبائن" (Hill, 2001: 160).

وقد أضاف (Heizer & Render) أنّها "تميز العرض للمنظمة بأتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن" (Heizer & Render, 2008: 36). أما (سعد) فقد عرفها على أنّها "البحث عن التمييز، التفرد، أو الإنفراد بين الشركات المنافسة" (سعد، ٢٠٠٦: ١٦١).

^١ وحدة الأعمال إستراتيجية SBU: بأنها تلك الوحدة التي قد تكون مصنع أو خط إنتاجي، أو منتج أو عائلة منتجات لها الخصائص نفسها أو طرائق الإنتاج أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين. فعلى سبيل المثال قد يكون لدى شركة ما مصانع، فإن كل مصنع منها قد يدعى وحدة أعمال إستراتيجية. أو في مصنع توجد ثلاث خطوط إنتاج، فقد يتم جعل كل خط إنتاج منها وحدة أعمال إستراتيجية مستقلة تقوم بتقديم منتج أو خدمة معينة وتستخدم سوقاً معينة وتتنافس مع منافسين محددين في ذلك السوق.

في حين عرفها (Thomas) أنّها "أختيار صفة أو أكثر من الصفات الرئيسية في المنظمة والتي لا يمكن أن يجاريها المنافسون بسهولة" (Thomas, 2004:119). كما عُرفت على أنّها "خلق الاختلاف في منتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد ومتميز للزبون" (Lumpkin & Dess & Eisner, 2007:168).

في حين أتفق كل من (الحسيني و جونز) على أنّها "امتلاك المنظمة مدى واسعاً وواضحاً من المنتجات أو الخدمات المتميزة وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين والتي يمكن أن تُقدم في الاسواق ذات تقسيمات أو أجزاء مختلفة". وفي ضوء ما تقدم، ومن أجل صياغة تعريف لإستراتيجية التمايز يتلائم مع طبيعة هذا البحث، يمكن القول إن إستراتيجية التمايز هي "تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين في قطاع الصناعة وفي مجالات متعددة كالجودة وتصميم المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، واية خدمة للزبائن، تعمل على بلورة صورة ايجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيعون المنافسون محاكاتها، من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تحقيق أرباح أعلى من منافسيها".

٤ طرق وخصائص إستراتيجية التمايز : The Way & Features of Differentiation Strategy

يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج أو خدمة يُنظر إليها المستهلكون على أنها متفردة . إن المنظمة القادرة على أن تنتهج إستراتيجية التمييز لإشباع حاجة المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية المنظمة نفسها من منافسيها بطريقة لا يستطيع المنافسون تحقيقها، مما يجعل المنظمة تفرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة). إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية يسمح للشركة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالنفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط (جونز، ٢٠٠١: ٣١٤) (Hill, 2001: 457) (Hill & Jones, 2001:208).

وهناك وسيلتين لتحقيق التمييز للمنظمة عن منافسيها وهي (السيد، ٢٠٠٠: ٢٢٦) (حبتور، ٢٠٠٤: ٢٢٩، Thomas، ١٩٩٧: ٣١٥) (الحسني، 2006: 194):

١. الوسيلة الاولى ، في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكاليف التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

٢. الوسيلة الثانية، إنها تتمثل في خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة.

وبصورة أكثر تحديداً فإن التمايز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق الآتية:

- أ. تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.
 - ب. تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.
 - ت. التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج.
 - ث. جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكراراً.
 - ج. تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج.
 - ح. تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتة بمنتج آخر قديم.
 - خ. توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.
 - د. تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل.
 - ذ. تصميم المنتج بحيث يمكن أداء العديد من الوظائف، أو على العكس تتميماً ليكون منتجاً متخصصاً يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد.
 - ر. جعل من الممكن تفصيل المنتج وفقاً لرغبات وطلب المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك).
 - ز. العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة، أو المركز الاجتماعي.
- كما ويمكن إتباع إستراتيجية التمايز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة والتي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية لهذه الإستراتيجية والتي تتضمن (Thomas, 1994:219) (خليل ١٩٩٤:٢٢٦) (الحسني، 2006: 195):
- ١ جودة عالية للمواد الأولية: شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
 - ٢ أداء مميز للتصميم: تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدام المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
 - ٣ جودة عالية في الإنتاج والتفتيش والرقابة: مجهودات عالية نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، ومعالجة المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.
 - ٤ تسليم جيد للمبيعات: نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لاعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
 - ٥ علاقات جيدة مع المستهلك: أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر

للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

٦ عمليات تصنيع متميزة: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.

٥ أهم المزايا والمخاطر التنافسية لإستراتيجية التمايز

Importance & risks of the differentiation strategy :

تُعد إستراتيجية التمايز من الإستراتيجيات المنافسة العامة (Porters generic strategies). وقد سميت بإستراتيجيات المنافسة العامة لأنها تصلح للتطبيق في كل منظمة، وفي كل صناعة، وتبجح ث عن الميزة التنافسية الإستراتيجية المكده . إذ أن المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تمتاز بقدرتها على البقاء والاستمرار وخاصة تلك المنظمات التي تعمل في ضل صناعة مضطربة أو متقلبة ويشير كتاب الإدارة الإستراتيجية ومنهم (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٥٤-٢٥٥) (السيد، ٢٠٠٠: ٢٢٦) (خليل، ١٩٩٤: ٢٢٦) (Hill & Jones,2001:209) (Lumpkin & Dess & Eisner, 2007:168) (Thomas & Strickland, 2003:163) إلى ان التمايز يحقق الخصائص التالية:

(أ) تميز المنتج يحمي المنظمة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وإن الولاء يعبر عن درجة عالية من الإلتزام والإخلاص، وانه يمثل قيمة تميزه وميزة تنافسية.

(ب) تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى .

(ج) تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة.

(د) تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين .

(هـ) تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادراً على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.

(و) تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

وينبغي على المنظمة عند تبنيها إستراتيجية التمايز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها هذه الاستراتيجية من أجل توقيعتها أو معالجتها . وأبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمايز هي كالاتي (حبتور، ٢٠٠٤: ٢٣٠) (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٥٤-٢٥٥) (الحسني، 2006: 195):-

- أ . قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكون.
 - ب . الاستمرار والتمادي في اتباع إستراتيجية التمايز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجا متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
 - ج . قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنت وج المتميز بسهولة، ولقد لاحظنا في السنوات العشرة الأخيرة كيف تحرك المتنافسون بسرعة للتقليد والإستتساخ لكل شي متميز وبنجاح. وهذا الأمر شمل صناعات عديدة.
 - د . تهديد المتميز حيث ان مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك.
 - ذ . محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح ال منتج أو الخدمة لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.
 - هـ . محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الأرتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاجه المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.
 - و . يمكن للمنظمة أن تصرف الشي الكثير لخلق التمايز، لعدد محدود من المستهلكين، لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات.
 - ي . الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (نقاط القوة والضعف) و مقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة بـ (الفرص والتهديدات).
- وخلاصة القول، تتطلب إستراتيجية التمايز من المنظمة تطوير الميزة التنافسية و أن تتخذ اختيارات الإنتاج أو السوق أو الكفايات المتميزة^٢ التي تعزز الوحدة الأخرى لتزيد قيمة المنتج أو الخدمة في عيون المستهلكين وعندما يصبح للمنتج صفة التفرد من قبل المستهلكين،

^٢ إن مفهوم الكفاءة المميزة تمثل مهارات المنظمة في إدارة أنشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تزويد الزبون بالقيمة مقابل الثمن الذي يدفعه ويشكل أفضل من المنافسين.

يستطيع المتميزون من فرض سعر أعلى من السعر الحقيقي . وضرورة اهتمام المتميزين بمحاولات التقليد للتميز من قبل المنافسين الآخرين.

الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال ومنطق ادارتها السمات المميزة لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض والحركية والعدوانية . مما يحتم على إدارة منظمات الأعمال العمل على وفق المنهج الإستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غاياتها واهدافها.

وتكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الاكثر قدرة على توليد العوائد ا لأعلى من المعدل . وان التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الاعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من

تحركات المنافسين أو صدها وإن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

وقد شكل الأهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير باساليب التعامل معها التحدي الآخر

أمام منظمات الأعمال . ومهما كانت المنظمة صغيرة أم كبيرة فلنفا تبحث عن الوسائل التي

تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلا ل أملاكها ميزة معينة يصعب على المنافسين

تقليدها. وان مفاتيح تحقيق ذلك هو الدقة في اختيار المنظمة لخيارها الاستراتيجي الذي يقود الى

تحقيق المدى المرغوب من التميز في السوق المستهدف . ولعل التفوق بنوع معين من المزايا

التنافسية للمنظمة يجعلها اقدر على مواجهة هذه التحديات. وفي هذه الأيام يوجد صراع ما بين

منظمات الأعمال حول المزايا التنافسية. وإن المنظمة التي تمتلك ميزة معينة نسبةً إلى منافسيها

هي المنظمة القادرة على جذب الزبائن وبناء الموقع ا لأفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة

القيمة المدركة للزبون وتحقيق مديات أكبر من الرضا له، فضلاً عن الدفاع عن نفسها ضد

القوى التنافسية لتضمن بقاءها في الصدارة.

ولكي تبقى المنظمة في الصدارة فعليها ان تدرك انه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو

نجاح ثابت إلى الأبد. فالمنظمة التي تريد ا لأستمرار بالنجاح هي تلك المنظمة التي تنتهج

إستراتيجية التمايز والتي تجعلها قادرة على تطوير تدفق مستمر للمزايا التنافسية وتحقق التنافس

الإستراتيجي عندما تحصل على عوائد أعلى من المعدل وتبقى متقدمة على المنافسين . وحتى

تبقى هذه المنظمات في المقدمة فإنها تضع في حساباتها إن كل شيء يتغير و إن التغير هو

الشيء الثابت الوحيد (سليمان، ٢٠٠٤: ٧٥).

أ- مفهوم الميزة التنافسية The Concept of Competitive Advantage:

لقد ورد مفهوم الميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة بالعديد من المفاهيم، التي سيتم استعراض بعضها منها، بما يخدم توجهات البحث الحالية، إذ عرفت على أنّها " تلك الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تمتلك سلسلة قيم للارضاء زبئنها الداخليون أو الخارجيون، في الوقت الحالي والمستقبلي" (Krajewski & Ritzman,2007:50).

وقد عدّها (Heizer & Render) على أنّها "عملية ايجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وان الفكرة ترتكز على خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفوءة" (Heizer & Render,2008:36).

أما (White & Vonderembse) فقد عرفها على أنّها "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال الم نتوج" (White & Vonderembse, 2004: 28)

في حين نظر إليها (Reid & Sanders) على أنّها "القابلية لتطوير أنشطة عمليات المنظمة من أجل إعطاء ميزة تنافسية في السوق" (Reid & Sanders, 2002:28).
ولاحظ (Pitts & Lei) أنّها "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشط" (Pitts & Lei,1996: 68) ومن خلال استعراض التعاريف أعلاه يلاحظ ان تعريف الميزة التنافسية يتكون من سبعة خصائص وصفات أساسية هي (المياحي، ٢٠٠٤: ٤٧):

- ١ - إنّها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ٢ - إنّ الميزة التنافسية تمثل مؤشراً لتفرد المنظمة في تقديم الأفضل في أعمالها.
- ٣ - إنّها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ٤ - إنّها تمثل مؤشراً لاحتلال المنظمة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعة العاملة فيها.
- ٥ - إنّها تمثل قدرة المنظمة على تقديم منقجات أفضل مقارنة مع الآخرين.
- ٦ - إنّها تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عند ما يتم تطويرها وتجدها.
- ٧ - إنّها تنعكس في أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تُقدم للمشتريين، أو كليهما.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنّها "أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما طورت من خلال منهجية إدارية إستراتيجية واضحة".

ب- أهمية الميزة التنافسية يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

١- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، لما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى (Hill & Jones, 2001: 209).

٢- تُعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (White Hill, 1997: 625).

٣- كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار، لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وان المنافسين على علم كامل لها (Macmillan & Tampot, 2000: 89).

ج- الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities

إن هناك تسميات عديدة يحفل بها الأدب المعرفي للإشارة إلى هذه الأسبقيات التنافسية منها: إبعاد المنافسة، مقاييس الأداء الخارجي، مهمات التصنيع، أهداف العمليات، الفائزون والمؤهلون للطلبية (Order winners & qualifiers) (النجار، محسن، ٢٠٠٩: ٥٣-٥٤). وأياً كانت هذه التسميات فإن المحصلة النهائية هي ترجمة احتياجات ورغبات المستهلك إلى دلالات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للزبون نسبة إلى المنافسين . وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الابعاد فمنهم من حددها بخمس ومنهم من حددها بأكثر . وفيما يأتي أستعرض لعدد من وجهات النظر الباحثين. جدول (٢) أسبقيات المنافسة وفقاً لماورد لدى الباحثين

الباحثون	أبعاد المنافسة
Evans 97	الكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم/ الإبداع
Krajewski 2007	الكلفة/ الجودة/ المرونة/ الوقت
Certo 95	الكلفة/ الجودة/ المرونة/ الاعتمادية
Best 97	الكلفة/ التميز/ الإبداع/ النمو/ التحالفات
Slack 98	التصميم/ الجودة/ المرونة/ سهولة الاستعمال/ الجمالية/ الإبداع
Macmillan 2001	الكلفة/ التميز/ المرونة/ الوقت/ التكنولوجيا

المصدر (سلمان، أحمد هاشم، التحليل الإستراتيجي وانعكاساته على خيارات الاعمال والميزة التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ٢٠٠٤: إلا أن معظم الباحثون أتفقوا على الأغلب في خمس أسبقيات تنافسية رئيسية هي (٧٦).

(سليمان، -54) 2009: 53 محسن، (النجار، 88: 97 Evans) (Krajewski & Ritzman, 2008: 51) (Taylor & Russell, 2003: 34) (Reid & Sanders, 2002: 28) 2004: 77-79

جدول (٣) أسبقيات الميزة التنافسية

Cost	1. Low-cost low price.	١. الكلفة المنخفضة/السعر المنخفض.	الكلفة
Quality	2. High-performance design. 3. Conformance quality. 4. Service Quality.	٢. تصميم منتج عالي الأداء (جودة التصميم). ٣. جودة مطابقة المنتج. ٤. جودة الخدمة.	الجودة
Time	5. Fast delivery time. 6. On – time delivery. 7. Development speed.	٥. وقت تسليم سريع (السرعة في التسليم). ٦. التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه. ٧. سرعة تطوير وتقديم المنتج الجديد.	الوقت
Flexibility	8. Variety / Customization. 9. Volume Flexibility.	٨. تقديم منتجات متنوعة حسب الإيحاء. ٩. مرونة التغيير في الحجم.	المرونة
Innovation	10. (R & D)	١٠. البحث والتطوير	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثين

١. الكلفة المنخفضة /السعر المنخفض : تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات . فالمنظمة التي تتمكن من تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق . ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كل فوية. إن التنافس على أساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف : تكاليف العمل، والمواد، والنقل، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج والخدمة.

٢. الجودة: يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة. وتسعى منظمات الاعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين.

إن الجودة وفقاً للأسبقية الأولى فيها "تصميم عالي الأداء" ينصب على جودة تصميم المنتج لأجل أن يتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، ومثانة أكبر، والسلامة والأمان في الأ استخدام، واقتصادية الاستعمال، الملائمة واللطافة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة ، ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة ذلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russel & Taylor, 1995,89).

فيما تؤكد الجودة في الأسبقية الثانية لها "جودة المطابقة" على الجودة المتساوية (Consistent Quality) إذ ينصب الأهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات وخدمات تتطابق مع

الخصائص التي وضعت لها، والتي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات ، أذ ان التصميم أساساً يبنى على وفق تلك الحاجات والرغبات.

في حين تؤكد الجودة في الأسبقية الثالثة فيها على "جودة الخدمة" وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من الخدمة . ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

مما تقدم يتضح لنا إن السعر لم يعد وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق جودة أعلى في سلعتها أو خدماتها . وأن تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب أقل ما يمكن.

٣. الوقت/ التسليم: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون أزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم / إيصال السلعة أو الخدمة للزبون . إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب أو أسبقيات: (١) السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ أستلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار (lead time) ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة. (٢) التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن ن بالأوقات المحددة (في المنظمات الصناعية). ويعرف بـ (جدولة التسليم On-Schedule Delivery) ويقاس من خلال احتساب نسبة مئوية من طلبات تم تسليمها في تواريخ الاستحقاق لقياس مدى امكانية خدمة الزبائن من قبل المنظمة . (٣) السرعة في التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المتنافسين .

٤. المرونة: لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الافضل تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع . وأصبح السعر والنوعية أمران أساسيان في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم.

فللأسبقية الأولى لها تنصب على مرونة "تطوير قدرات" المنظمة في تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بـ "الايضاء أو الزبونية Customization" وهي القدرة على التكيف و الاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج/ الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.

أما الأسبقية الثانية هي "مرونة الحجم" وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند إبطاء/ تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير.

٥. الإبداع: تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج، هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها. وبذلك ينبغي على مثل هذه الشركات ان تركز جدياً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير (R & D) في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة. وهنا ستكون وظائف اداء المنتج وليس سعره هي الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة ان تحقق ارباحاً عالية . ولكن عندما يدخل المنافسون الى السوق وتشتد المنافسة وتخفض هوامش الارباح تبعاً لذلك، فإن مثل هذه الشركات تتسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه بتقديم منتجات مبدعة جديدة.

تقليدياً، على المنظمة أن تقوم بالاختيار أو التركيز على أسبقية واحدة من بين الأسبقيات التنافسية . إلا ان عدداً من الشركات قد وجدت نفسها بأنها لا تستطيع التنافس بالاعتماد على بعد واحد أو أسبقية واحدة فقط لأجل البقاء في محيط الأعمال . لذلك واعتماداً على الموقف، فان المنظمة يمكن ان تحسن جميع الأسبقيات التنافسية بصورة متزامنة . وهكذا أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس تراكمية بدل من تبادلية (Trade-offs).

٦ العلاقة بين إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية

The Relation Between Strategy & Competitive Advantage: differentiation

إن خلق الميزة التنافسية من قبل منظمات الأعمال بأعتبارها هدفاً للإدارة الإستراتيجية لكفة في الوقت نفسه ليس بالغاية النهائية لها، أو بعبارة أخرى إن الوصول منظمات الأعمال إلى هذا الهدف يتوجب عليها تط وير مزاياها التنافسية وأدامتها بين فترة وأخرى وكذلك العمل على جعلها ميزة تنافسية فائقة يصعب مضاهاتها من قبل المنافسين.

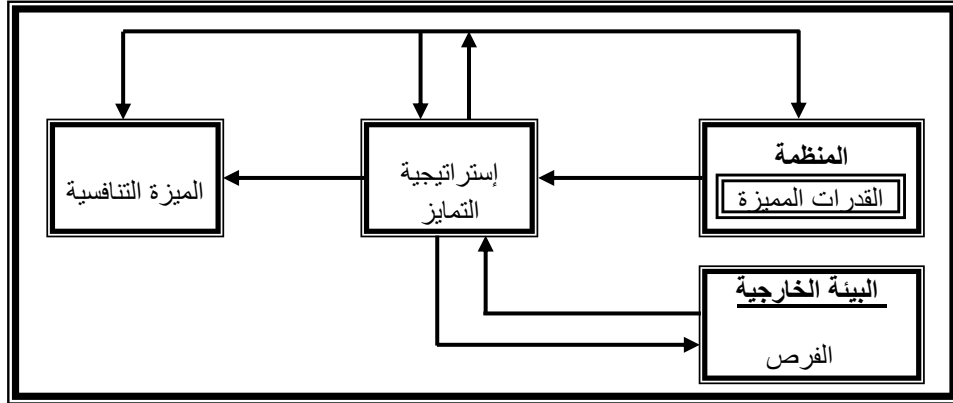
أذ ان الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق (Superiority) والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق . وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة^٣ (Distinctive Competencies) في المنظمة . وعليه فان القدرات المميزة تقود إلى

^٣ القدرات المميزة: "وهي مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنظمة والتي لها القدرة على تنفيذ مهمات أساسية تفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً". وقد تتكون القدرات المميزة من: قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومرنة او مبدعة وخلاقة بشكل استثنائي بارز، شبكات توزيع قوية، التفرد بتملك مصدر تجهيز المواد الأولية، امتلاك التكنولوجيا الأفضل مقارنة بالمنافسين، نصب تكنولوجيا إنتاج جديدة، تحسين العلاقات مع المجهزين، تكييف برامج التدريب، والقدرة على تصميم وتطوير منتجات جديدة بسرعة أو تغيير معدلات الإنتاج . وطالما إنها موارد مميزة أو نقاط قوة مميزة فإنها

خلق الميزة التنافسية . ان القدرة المميزة تتطلب من الإدارة ان تركز على ما يجب ان تعمله بالشكل الأفضل. وطالما إنها موارد مميزة أو نقاط قوة مميزة فإنها يجب ان تؤخذ بالحسبان عندما يتم صياغة وتطوير الإستراتيجيات . وبذلك يمكن للعمليات ان تتميز بهدف الكلفة الاوطا، أو الجودة الأعلى، أو التسليم الأسرع، أو المرونة الفائقة (النجار، محسن، ٢٠٠٩: ٥٣-54) (Heizer & Render,2008:36)

وإن إستراتيجية التمايز هي احدى الإستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر القدرات المميزة للمنظمة أو وحدات الأعمال فيها لكي تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، لذا فعلى وظيفة الإدارة الإستراتيجية على وجه التحديد أن تشخص القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تشخيص البعد المناسب للإستراتيجية التمايز التي تتمكن منها أن تخلق ميزة تنافسية مؤكدة. ومن خلال ماتقدم فإن حصول المنظمة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المنظمة من قدرات مميزة في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمايز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ضل بيئة ديناميكية، والشكل رقم (٢) يوضح هذا المنهج.

شكل (٢) العلاقة بين إستراتيجية التمايز و الميزة التنافسية



المصدر: العارضي، جليل كاظم مدلول، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١.

ويرى الباحثان إن إستراتيجية التمايز بالمنتج أو الخدمة كمصدر للميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون أو تجاوز تلك التوقعات . وجعل الزبون أكثر ولاءً لمنتجات وخدمات المنظمة مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مؤكده صعبة التقليد من قبل المنافسين مما يمكنها من فرض أسعاراً أعلى على منتجاتها أو خدماتها والذي سيمح ذلك بتقوية

وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في أستغلال الفرص المتاحة واستثمارها في تحويل التهديدات إلى مزايا ومنافع لصالح المنظمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستعانة بمجموعة الأسئلة التي تتعلق بتحقيق أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز، وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، كما سيتم هنا مناقشة أهم النتائج التي تم عرضها وتحليلها، وذلك بهدف تغطية أهداف وفرضيات البحث، وكما يأتي:-

١ - العلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بلادي لخدمات السيارات والمكائن المحدودة.

إذ يتضح من الجدول (٤) إن المنظمة تحقق إستراتيجية التمايز من وجهة نظر المدراء في العينة المبحوثة حيث بلغ متوسط الإجابة والبالغ (٣.٨٢٨) من مقياس لكرد الخماسي، وما يقابلها من نسبة مئوية والبالغة (٧٦%) من المجموع، وهي تكاد أن تعكس وجود نقاط ضعف في هذه الإستراتيجية بنسبة (٢٤%) وتشكل نسبة كبيرة إلى حد ما، وهذا يشير إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في جميع أبعادها وبشكل ممتاز أو على وجود نقاط ضعف في بعض الجوانب الجوهرية في المنظمة مما انعكس على إستراتيجيتها ومن ثم على بعض أو كل أبعادها التنافسية والذي ينعكس بدوره على أدائها الحالي والمستقبلي في تحقيق الرضى للزبون في تقديم خدمة الصيانة. وكما يتضح أيضاً ان أبعاد الميزة التنافسية للشركة المبحوثة كانت جيدة . و إذ ما رتبت باتجاه تصاعدي بحسب معرفة كادر المدراء في العينة المبحوثة بأبعاد الميزة التنافسية المدركة من قبل الشركة نلاحظ أن الأقل بينها كانت الكلفة والإبداع حيث شكلت أوساطها على التوالي (٣.٤٩) و (٣.٤٥) وبنسبة (٧٠%) من أفراد العينة لكل منها إذ أكدوا بأن الكلفة / السعر (المواد الاحتياطية والخدمة) والإبداع جيدة نسبياً، وهناك ما يقابلها على التوالي (١.٥١) و (١.١٧) من العينة يرون أن الكلفة / السعر و الإبداع غير جيدة قياساً بالمنافسين مما يؤثر سلباً على تحقيق الميزة التنافسية في البعد الكلفوي والإبداعي . أما المتغيرات الثلاث الباقية (الجودة، الوقت، المرونة) فقد تراوحت أوساطهم بين (٣.٥٦-٣.٩)، وبنسب تراوحت بين (٧٢%-٧٨%) من أفراد العينة، الذين أكدوا على حصول الشركة عينة البحث على نسب جيدة في أبعاد الميزة التنافسية السالفة الذكر.

جدول (٤) قيم المتوسطات والانحرافات المعياري والنسب المئوية

لأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز في شركة بلادي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقيق
١	الكلفة	3.49	0.275	٧٠%	جيد
٢	الجودة	3.906	0.287	٧٨%	جيد
٣	الوقت	3.792	0.149	٧٦%	جيد
٤	المرونة	3.556	0.212	٧٢%	جيد
٥	الإبداع	3.458	0.212	٧٠%	جيد
٦	إستراتيجية التمايز	3.828	0.284	٧٦%	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن أجل التعرف على صحة مضمون النتائج السابقة بموسطاتها وانحرافاتها المعيارية إن كانت قياسية أم لا، ولإثبات صححة الفرضية الثانية، فقد استخرجت معامل الارتباط البسيط بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز. جدول (٥) قيم الارتباط البسيط بين أبعاد الميزة التنافسية و إستراتيجية التمايز في شركة بلادي

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز	معنوية
١	الكلفة	٠.٩٠١	٠.٠٣٧
٢	الجودة	٠.٦٩٦	٠.١٩٢
٣	الوقت	٠.٧٥٨	٠.١٣٧
٤	المرونة	٠.٥٢٢	٠.٣٦٧
٥	الإبداع	٠.٤١٦	٠.٤٨٦

المصدر: من إعداد الباحثين

إذ يرتبط المتغير المستقل (إستراتيجية التمايز) بعلاقة معنوية موجبة وجيدة مع كافة المتغيرات التابعة (أبعاد الميزة التنافسية) إذ بلغت قيمة الارتباط بين المتغير المستقل و بعد الكلفة (٠.٩٠١) عند مستوى معنوية $(P \leq ٠.٠٣٧)$ وهو أعلى قيمة ارتباط بين هذين المتغيرين قياساً بالمتغيرات التنافسية الأخرى، وبلغ الارتباط بينة وبين الإبداع (٠.٤١٦) باعتباره أدنى قيمة ارتباط، أما بقية المتغيرات (الجودة، الوقت، المرونة) فقد بلغت أقيام ارتباطاتها على التوالي (٠.٦٩٦، ٠.٧٥٨، ٠.٥٢٢) مع إستراتيجية التمايز وعند مستوى معنوية $(P \leq ٠.٠٥)$ ، مما يشير إلى أهمية انتهاج الشركة لإستراتيجية التمايز لتحقيق الميزة التنافسية وبحسب ما تمتلكه من نقاط قوة. أو مما يؤكد قوة تجانس هذه المتغيرات. وباستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية، خلصت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة طردية موجبة حيث كانت أبعاد الميزة التنافسية تتأثر بإستراتيجية التمايز بشكل جيد، كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بلادي

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز	الخطأ المعياري
١	أبعاد الميزة التنافسية	الكلفة	0.196
٢		الجودة	0.216
٣		الوقت	0.136
٤		المرونة	0.238
٥		الإبداع	0.188

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الأولى ومن خلال الرجوع إلى جدول t للتوزيع الطبيعي، وعند درجة حرية (٤) ومستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) يتضح أن قيمة (t_{tab}) النظرية هي (2.776) أكبر من قيمة (t_{cal}) المحسوبة لكل من الكلفة والجودة والوقت و المرونة و الإبداع على التوالي كانت (١.٣٦٧) (0.935) (1.361) (0.859) (1.051) وعلية يتم قبول فرضية العدم H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁. وهذا يثبت صحة الفرضية التي تفترض وجود علاقة جوهرية بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية . (أي إن التحسن الذي تحقق في أبعاد الميزة التنافسية ليست صدفة وإنما هي ناتجة عن استخدام إستراتيجية تمايز نابغة من القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة).

جدول (٧) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات لأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز في شركة بلادي

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز		
		اختبار T	اختبار F	معامل التحديد R ²
١	أبعاد الميزة التنافسية	الكلفة	13.008	0.0813
٢		الجودة	2.818	0.0484
٣		الوقت	4.055	0.0575
٤		المرونة	1.124	0.0272
٥		الإبداع	0.629	0.0173

المصدر: من إعداد الباحثين

كما يظهر في الجدول رقم (٧) أعلاه، ان هناك تأثير منوي للمتغير المستقل (إستراتيجية التمايز) على المتغير المعتمد (أبعاد الميزة التنافسية)، حيث أن قيم F لأبعاد الميزة التنافسية جميعها أكبر من قيم (F_{tab}) الجدولية، إذ تراوحت أعلا قيمة محسوبة (F_{cal} = 4.055) في حين كانت قيمة F المحسوبة $\alpha = 0.137$. أي أن هناك تأثير معنوي وحقيقي لإستراتيجية التمايز على أبعاد الميزة التنافسية وإن نسبة الخطأ بوجود علاقة ضئيل جداً كما موضح في حقل المعنوية الذي يبين نسب الخطأ لكل عامل من العوامل، وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

ومن معمل التحديد نرى بأن إستراتيجية تمايز جاءت بتأثير مباشر على أبعاد الميزة التنافسية حيث بلغت أقيامة في أعلاها عند الكلفة ٨.١ في حين بلغ في أدناه عند الإبداع ١.٧، وما يقابلها من نس بب على التوالي (٩١.٩%) و (٩٨.٣%) عند بعدي الكلفة وللإبداع نابعة عن مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث.

٢ - العلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بغداد لصيانة السيارات. يتضح من الجدول رقم (٨) إن مستوى إستراتيجية التمايز جيد ويميل نحو الايجابية في شركة بغداد، ذلك لان (٩٧%) من مجموع إجابات عينة البحث في شركة بغداد رأت ان أدائها كان جيداً وبمتوسط (٣.٩)، وهناك ما يقابلها (٢١%) من أفراد العينة قد قيمت هذا المتغير بشكل غير مقبول . وهذا يعني ان هناك ضعفاً في استخدام أو توجسه بعض أو جميع أبعاد الميزة التنافسية مما انعكس على الحيلولة دون انتهاج المنظمة لإستراتيجية التمايز بشكل ممتاز.

جدول (٨) قيم المتوسطات والانحرافات المعياري والنسب المئوية لإستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بغداد

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	الكلفة	3.89	0.2	٧٨%	جيد
٢	الجودة	4.1	0.15	٨٢%	جيد جداً
٣	الوقت	3.33	0.22	٦٧%	متوسط
٤	المرونة	3.91	0.25	٧٨%	جيد
٥	الإبداع	4.08	0.16	٨٢%	جيد جداً
٦	إستراتيجية التمايز	3.95	0.21	٧٩%	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين

وهذا ما يتضح جلياً في الجدول أعلاه، إذ ان بعدي الإبداع والجودة كانت جيدة جداً، إذ تراوحت متوسطاتها بين (٤.١-٤.٠٨) على التوالي أي ما نسبته (٨٢%) ولكن في الوقت نفسه هناك حاجة لزيادة وتنمية هذين البعدين بنسبة (٨١%) من خلال التركيز على تلبية حاجات الزبون المتغيرة وتطوير أساليبها من اجل التفرد عن المنافسين في نفس القطاع.

أما بعدي الكلفة والمرونة فكانت جيدة، إذ بلغت متوسط الإجابة على المرونة (٣.٩١) من (٥) درجات المقياس في حين بلغ في بعد الكلفة (٣.٨٩) من (٥) درجات، أي نسبة (٧٨%). وبالمقابل هناك (٢٢%) من أفراد العينة ممن يرون ان الشركة لا تتمتع بالمرونة الكافية كما وان أسعارها ليست تنافسية.

في حين احتل بعد الوقت المرتبة الثالثة فكانت درجته متوسطة بلغت (٣.٣٣) من (٥) درجات، أي بنسبة (٦٧%) وهذا ما يدل بان نسبة (٣٣%) من أفراد العينة يعتقد ان وقت

التسليم لدى الشركة يعاني من ضعف بسبب سوء الرقابة على العاملين أو عدم تقدير الوقت المناسب للتسليم بشكل جيد أو عدم توفر قطع الغيار أو ضعف التكنولوجيا المستخدمة وقلة الخبرة.

ولأجل التحقق من الإجابات المطروحة استخرج الباحثين معامل الارتباط الخطي البسيط (Correlation Coefficient) بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز كما موضح في الجدول رقم (٩).

جدول (٩) قيم الارتباط البسيط بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بغداد

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز
١	الكلفة	0.96
٢	الجودة	0.99
٣	الوقت	0.87
٤	المرونة	0.92
٥	الإبداع	0.97

المصدر: من إعداد الباحثين

إذ يتضح من خلال الجدول رقم (٩)، بوجود ارتباط قوي موجب بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز، إذ انحصرت أقيامها في أعلاها عند بعد الجودة (٠.٩٩)، في حين كانت عند بعد الوقت في أدنى قيمة له وبالباغة (٠.٨٧٩)، مما يؤكد قوة تجانس هذه المتغيرات وبوجود علاقة حقيقية بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز وأنها ليست مصادفة.

ومن اجل وصف العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز نستخدم معادلة الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) حيث خلصت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة طردية موجبة وهذا ما يؤكد بأن إستراتيجية التمايز تزداد كلما ازداد تركيز الشركة على ممارستها في تدعيم أبعاد الميزة التنافسية ولكن بنسب متفاوتة كما موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة بغداد

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز	الخطأ المعياري
١	الكلفة	1.099	0.185
٢	الجودة	0.643	0.045
٣	الوقت	0.140	0.047
٤	المرونة	0.589	0.145
٥	الإبداع	0.693	0.103

المصدر: من إعداد الباحثين

وبعد توكيد العلاقة بين المتغيرات المكونة لمقياس البحث، تأتي مرحلة اختبار

صحة الفرضية الأولى التي تفترض بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز. ولإثبات صحة الفرضية فقد استخدم الباحثات اختبار (T) و (F) وقد أشارت نتائج الاختبار الأول إلى ان قيمة (t_{tab}) النظرية في جميع أبعاد الميزة التنافسية هي أكبر من قيمة (t_{cal}) المحسوبة في درجة حرية (٤) ومستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعلية يتم قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 . وهذا يثبت صحة الفرضية التي تفترض وجود علاقة جوهرية بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية، وكما مبين في الجدول رقم (١١).

جدول (١١) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات لإستراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية في شركة بغداد

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز		
		اختبار T	اختبار F	معامل التحديد R ²
١	الكلفة	5.956	35.47	0.0922
٢	الجودة	3.378	201.7	0.0985
٣	الوقت	1.802	9.048	0.0751
٤	المرونة	2.111	16.473	0.0846
٥	الإبداع	3.367	45.167	0.0938

المصدر: من إعداد الباحثين

وهذا ما أكدته اختبار (F)، حيث أن قيم F لأبعاد الميزة التنافسية جميعها أكبر من قيم (F_{tab}) الجدولية وكما يظهر في الجدول رقم (١١)، إذ تراوحت أعلا قيمة محسوبة (F_{cal} = 45.17) في حين كانت قيمة F المحسوبة $\alpha = 0.0007$. أي أن هناك تأثير معنوي وحقيقي لإستراتيجية التمايز على أبعاد الميزة التنافسية وإن نسبة الخطأ بوجود علاقة ضئيل جداً كما موضح في حقل المعنوية الذي يبين نسب الخطأ لكل عامل من العوامل، وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة. ومن معامل التحديد نرى بأن إستراتيجية تمايز جاءت بتأثير مباشر على أبعاد الميزة التنافسية حيث بلغت أقيامة في أعلاها عند الجودة 9.8% في حين بلغ في أدناه عند الإبداع 0.7%، وما يقابلها من نسبة 90.2% عند بعد الجودة نابعة عن مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث، أما الإبداع فقد كانت نسبه الباقية تمثل 99.3% لا يعرف لها مصدر في هذا بحث.

٣ - العلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة الشركة الدولية العراقية للوكالات التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (١٢) المبين في أدناه، بان شركة كيا تحقق إستراتيجية التمايز بنسبة (٧٧%) على وفق آراء عينة البحث، إذ بلغت متوسط الإجابات (٣.٨٦) من (٥) درجات على المقياس وانحراف (٠.٢٠٧)، وهذا ما يشير إلى ان هناك نسبة (٢٣%) من أفراد العينة يرون ان الشركة لا تحقق إستراتيجية تمايز بسبب ضعف في بعض أو جميع أبعاد الميزة التنافسية التي تقدمها الشركة. أما أبعاد الميزة التنافسية فقد كانت جميعها جيدة إذ تراوحت نسبتها ما بين (٧٦%-٧٢%) وبمتوسطات بلغت لكل من الكلفة والجودة والوقت والمرونة والإبداع على التوالي (٣.٦٤، ٣.٨٤، ٣.٧٥، ٣.٧، ٣.٧٨، ٣.٨٦) وانحراف بلغ في أعلاه، عند بعد المرونة (٠.٣٤٤) إذ أن أبعاد الميزة التنافسية أدت إلى الحيلولة دون انتهاج الشركة لإستراتيجية تمايز ونسبة ممتازة مما يعني ان عدد كبير من أفراد العينة يرون ان هناك مجال واسع أمام الشركة للتحسين في أبعادها التنافسية.

جدول (١٢) قيم المتوسطات والانحرافات المعياري والنسب المئوية

لأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز في شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	الكلفة	3.639	0.24	٧٢%	جيد
٢	الجودة	3.844	0.218	٧٦%	جيد
٣	الوقت	3.75	0.197	٧٥%	جيد
٤	المرونة	3.704	0.344	٧٤%	جيد
٥	الإبداع	3.781	0.335	٧٦%	جيد
٦	إستراتيجية التمايز	3.861	0.207	٧٧%	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن أجل التعرف على صحة النتائج المستخرجة في أعلاه، والمتضمنة موسطات ولانحرافات المعيارية إن كانت قياسية أم لا، ولإثبات صححه الفرضية الثانية، فقد استخرج معامل الارتباط البسيط بين إستراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية كما موضح في الجدول رقم (١٣). جدول (١٣) قيم الارتباط البسيط بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز
١	الكلفة	0.94
٢	الجودة	0.86
٣	الوقت	0.94
٤	المرونة	0.98
٥	الإبداع	0.99

المصدر: من إعداد الباحثين

إذ ترتبط إستراتيجية التمايز بعلاقة معنوية موجبة وجيدة مع كافة أبعاد الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة الارتباط بين إستراتيجية التمايز و بعد الإبداع (0.99) عند مستوى معنوية (P ≤ 0.033) وهو أعلى قيمة ارتباط بين هذين المتغيرين قياساً بالمتغيرات التنافسية الأخرى وبلغ الارتباط بينه وبين الجودة (0.86) باعتباره أدنى قيمة ارتباط، أما بقية المتغيرات (الكلفة، الوقت، المرونة) فقد بلغت أرقام ارتباطاتها على التوالي (0.94، 0.94، 0.98) مع إستراتيجية التمايز وعند مستوى معنوية (P ≤ 0.05)، مما يشير أهمية انتاج الشركة لإستراتيجية التمايز لتحقيق الميزة التنافسية وبحسب ما تمتلكه من نقاط قوة. وباستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية، خلصت النتائج المتوصل إليها إلى وجود علاقة طردية موجبة حيث كانت أبعاد الميزة التنافسية تتأثر بإستراتيجية التمايز بشكل جيد، كما يوضحها الجدول (14).

جدول (14) المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية في شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز	الخطأ المعياري
١	الكلفة	0.737	0.155
٢	الجودة	0.350	0.122
٣	الوقت	0.371	0.076
٤	المرونة	0.545	0.968
٥	الإبداع	0.483	0.027

المصدر: من إعداد الباحثين

وبعد توكيد العلاقة بين المتغيرات المكونة لمقياس البحث، تأتي مرحلة اختبار صحة الفرضية الأولى التي تفترض بوجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية. ولإثبات صحة الفرضية فقد استخدم الباحثون اختبار (T) و (F) وقد أشارت نتائج الاختبار الأول إلى ان قيمة (t_{tab}) النظرية في جميع أبعاد الميزة التنافسية هي أكبر من قيمة (t_{cal}) المحسوبة في درجة حرية (٤) ومستوى معنوية (α = 0.05)، وعليه يتم قبول فرضية العدم H₀ ورفض الفرضية البديلة H₁. وهذا يثبت صحة الفرضية التي تفترض وجود علاقة جوهرية بين إستراتيجية التمايز و أبعاد الميزة التنافسية، وكما مبين في الجدول رقم (15).

جدول (15) المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضيات لإستراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية في شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز		
		اختبار T	اختبار F	معامل التحديد R ²
١	الكلفة	1.31	22.6	0.088
٢	الجودة	2.86	8.19	0.073
٣	الوقت	2.3	23.92	0.089

0.097	0.002	90.57	2.17	المرونة	٤
0.099	0.000	313.14	2.21	الإبداع	٥

المصدر: من إعداد الباحثين

وهذا ما أكدته اختبار الثاني (F)، حيث أن قيم F لأبعاد الميزة التنافسية جميعها أكبر من قيم (F_{tab}) الجدولية وكما يظهر في الجدول رقم (١٥)، إذ تراوحت أعلا قيمة محسوبة (F_{cal} = 313.14) في حين كانت قيمة F المحسوبة (α= ٠.٠٠٠٠). أي أن هناك تأثير معنوي قوي وحقيقي لإستراتيجية التمايز على أبعاد الميزة التنافسية وإن نسبة الخطأ بوجود علاقة ضئيل جداً كما موضح في حقل المعنوية الذي يبين نسب الخطأ لكل عامل من العوامل، وهذا ما يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة. ومن معمل التحديد نرى بأن إستراتيجية تمايز جاءت بتأثير مباشر على أبعاد الميزة التنافسية حيث بلغت أقيامة في أعلاها عند الإبداع 9.9% في حين بلغ في أدناه عند الجودة 7.3%، وما يقابلها من نسبة 91.1% عند بعد الجودة نابذة عن مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث، أما للإبداع فقد كانت نسبة الباقية تمثل 92.7% لا يعرف لها مصدر في هذا بحث.

٤ مقارنة اثر إستراتيجيه التمايز على أبعاد الميزة التنافسية في شركات عينة البحث. من خلال الجدول رقم (١٦) المبين في أدناه، نلاحظ إن جميع الشركات تحقق ميزة تنافسية ولكن بإبعاد متفاوتة ناتجة عن انتهاجها لإستراتيجية تمايز مختلفة، حيث كانت شركة بلادي هي الأفضل في تحقيق إستراتيجية التمايز إذ كانت معالمها في جميع أبعاد الميزة التنافسية اقل ما يمكن باختبار F وهذا يشير إلى ان نسبة الخطأ في رفض فرضية العدم H₀ عندما تكون صحيحة اقل ما يمكن عند مستوى معنوية (α = 0.05) ودرجة حرية (٤)، في حين استطاعت ان تحقق شركة بغداد ميزة تنافسية من خلال انتهاجها لإستراتيجية التمايز في أبعاد الوقت التي بلغت قيمت معلمتها (٩٠.٠٤٨)، وبعد المرونة والتي بلغت (١٦.٤٧)، والإبداع (٤٥.١٤)، أما شركة كيا فقد استطاعت ان تركز إستراتيجيتها في تحقيق ميزة تنافسية في الكلفة والتي بلغت قيمتها (٢٢.٦)، والجودة (٨.١٩).

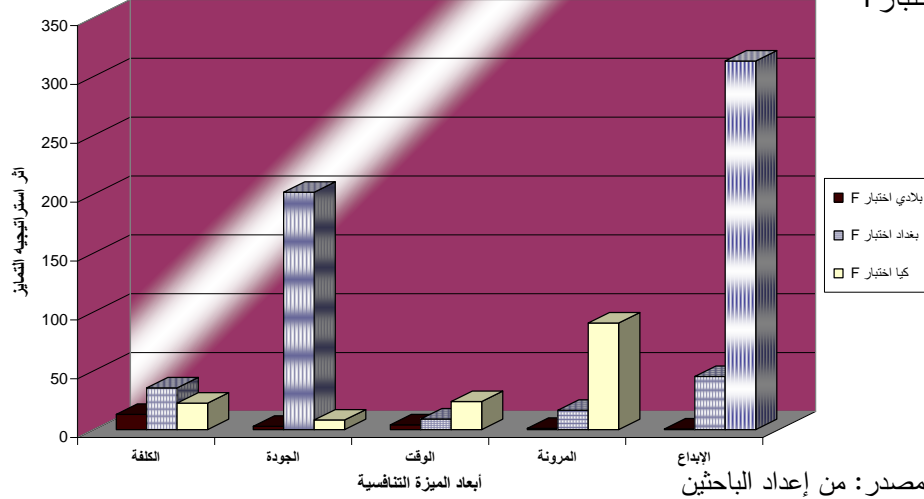
جدول (١٦) مقارنة اثر إستراتيجيه التمايز على أبعاد الميزة التنافسية في شركات عينة البحث

ت	المتغيرات	إستراتيجية التمايز		
		بلادي	بغداد	كيا
		اختبار F	اختبار F	اختبار F
١	الكلفة	13.008	35.47	22.6
٢	الجودة	2.818	201.7	8.19
٣	الوقت	4.055	9.048	23.92
٤	المرونة	1.124	16.473	90.57

المصدر: من إعداد الباحثين

والشكل (3) يلخص النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (١٦)، لكل من الشركات عينة البحث الثلاث.

شكل رقم (٣) مقارنة اثر استراتيجيه التمايز على أبعاد الميزة التنافسية في شركات عينة البحث باستخدام اختبار F



إذ يلاحظ من الشكل رقم (٣) أعلاه، التفاوت بين شركات خدمة الصيانة الثلاث في انتهاجها وتركيزها على إستراتيجية التمايز لحصولها على الميزة التنافسية ولكن بأبعاد مختلفة بالاعتماد على قدراتها الجوهرية، لذا يتعين على هذه الشركات تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الصناعية، وتحديد مواطن القوة التي يمكن من خلالها أن تبني إستراتيجية تمايز مناسبة لها، لتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار.

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

١- الاستنتاجات

أ- يعزز المدراء في الشركات المبحوثة إستراتيجية التمايز لضمان تحقيق الميزة التنافسية في جميع أبعادها.

ب- تبين إنه لم يجري من قبل شركات عينة البحث أي مسح بيئي سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية)، لتشخيص نقاط القوة والضعف أو الفرص والتحديات من أجل بناء إستراتيجية سليمة.

ت- لا يمكن حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة إلا إذا استطاعت المنظمة من صياغة إستراتيجية تمايز، وإدارتها بشكل فاعل وكفوء لتحقيق زيادة في القيمة المضافة التي موقع المنظمة التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها.

ث تبيّن إن الغالبية العظمى من المدراء في شركات عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس، و معظم هذه الاختصاصات متلائمة مع التصميم الوظيفي، مما يشجع على تعزيز موقعها التنافسي.

ج ظهر ان لكل شركة من الشركات المبحوثة استطاعت ان تحقق ميزة تنافسية ولكن بأبعاد مختلفة عن الأخرى وبدرجات متفاوتة، مما يتيح لها الفرصة في تعزيز هذه الأبعاد من اجل الاستمرار والبقاء.

ح تقاربت مستويات الإجابة على أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز في كل من شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية وشركة بلادي لخدمات السيارات والمكائن المح دودة، إذ كانت جميعها بمتوسط (جيد)، وجاء هذا التقارب بسبب شعور أفراد الشركة بان مستوى شركاتهم جيد مقارنة بالشركات المنافسة، ولكن مع تأكيدهم مازال هناك الكثير أمامهم لتطوير وتدعيم مركزهم التنافسي والحصول على مستوى متميز . في حين تباينت وبشكل واضح مستويات الإجابة في شركة بغداد، إذ كان بعد الجودة والإبداع بتقدير (جيد جداً)، ومتغيري الكلفة و إستراتيجية التمايز بتقدير (جيد)، أما متغير الوقت فقد كان بتقدير (متوسط)، مما يشير إلى وجود تفاوت في تركيز الشركة على أبعاد التمايز مما يستوجب أدراك نقاط الضعف وصياغة إستراتيجي ة تمايز مناسبة لها متبوعة بتنفيذ جيد.

خ ظهور علاقات ارتباطية قوية إلى حد ما بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز، حيث أتت شركة بلادي بالمرتبة الأولى من حيث ترابط متغيراتها و ثم شركة بغداد مما يشير إلى تماسك متغيراتها وبشكل كبير وفعال . أما شركة بلا دي فقد كانت النتائج تشير إلى وجود ترابطات مقبولة ولكن بحاجة إلى تفعيل في بعض أبعادها أكثر لجعل التماسك بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز أكثر فاعلية.

د كانت نسب الانحدار جميعها تشير إلى وجود علاقة طردية وموجبة في الشركات المبحوثة مما يؤكد على ق وة تجانس هذه المتغيرات وبوجود علاقة حقيقية بين أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجية التمايز وأنها ليست مصادفة، ولكن بنسب متفاوتة.

ذ ظهر وجود تأثير معنوي لأبعاد الميزة التنافسية في تحقيق إستراتيجية التمايز في شركات عينة البحث جميعاً ولكن بنسب متفاوتة ، إلا أن كانت شركة بلادي بالمركز الأول حيث كان معامل تحديد (R2) الأكثر تأثيراً والأفضل، أما شركة بغداد فانت بالمركز الثاني في حين كانت شركة الدولية العراقية للوكالات التجارية بالمركز الثالث والأخير بين الشركات المبحوثة، وهذه إشارة واضحة إلى وجود تأثير مباشر وقوي ب بين المتغيرات المبحوثة (التابعة والمستقلة) في الشركات المذكورة.

أ - نشر الوعي لدى الشركات العراقية من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والمقالات بالمجلات والصحف بأهمية انتهاز إستراتيجية تمايز لتحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار.

ب - ضرورة تعميق الوعي بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، سيما فيما يتعلق بإدراك الإدارات بأبعاد الميزة التنافسية وكيفية الحصول عليها من خلال تبني إستراتيجية تمايز نابعة من القدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة.

ت - يقترح الباحثين تعزيز أبعاد الميزة التنافسية للشركات المبحوثة من خلال التركيز على نقاط الضعف فيها بعد تشخيصها من خلال النسب المستحصل عليها.

ث - تقييم تمايز الشركات وبشكل مستمر من أجل معرفة موقعها بين الشركات المنافسة في بيئة الصناعة من أجل تشخيص القدرات الجوهرية ونقاط الضعف فيها للوقوف على استخدام البعد المناسب لتحقيق إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية وأدامتها.

ج - توجيه الأنظار صوب إستراتيجيات التمايز لما تقوده إلى زيادة في أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بزيادة جودة ونوعية المنتج أو الخدمة والعمل على إدخال تطويرات وتحسينات عليها مع الإبداع في استخدام تكنولوجيا متقدمة لغرض تطويرها سواء فيما يتعلق بالتنوع أم فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لطلبات الزبون والاحتفاظ بهم.

ح - ضرورة قيام الشركات بعمليات المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع الشركات المنافسة المحلية أو العالمية لغرض تحديد مديات نجاحها وتفوقها.

خ - وأخيراً لا بد أن تكون فلسفة الجودة منهج عمل جميع الشركات خدمة الصيانة وذلك من أجل تخفيض الكلف، تخفيض وقت التسليم، الإبداع، وتقديم خدمات تفوق توقعات الزبون.

المصادر:

- ١ - جونز، شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، ٢٠٠١.
- ٢ - الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
- ٣ - خليل، نبيل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الإسكندرية، ١٩٩٤.
- ٤ - الدوري، مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- ٥ - سلمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.
- ٦ - السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وتطبيقات، مطبعة القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٧ - طالب، علاء فرحان و محمد، عبد الفتاح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

٨ - العارضي، جليل كاظم مدلول، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية،

رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١.

٩ - العاني، علي فائق، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في كل من الشركة

العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

الإدارة والاقتصاد، الجامعة بغداد، ٢٠٠٤.

١٠ للمياحي، أسيل هادي محمود، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة

التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحصائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٤.

١١ لثنجانر، صباح مجيد و باقر، عبد الكريم محسن ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

- 1- Evans, James R., Applied Production and Operations Management, 5th ed., West Publishing Company, New York, 1997.
- 2- Heizer, Jay, and Barry Render, **Operations Management**, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2008.
- 3- Hill, Terry, **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**, Macmillan Business: London, 2001.
- 4- Hill, Jones, **Strategic Management Theory**, 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston New York, 1999.
- 5- Hitt, Ireland, Hoskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 4th ed., Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York, 2001.
- 6- Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, **Operations Management: Processes and Value Chains**, 8th ed., Perarson, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2007.
- 7- Lumpkin & Dess & Eisner, **Strategic Management creating competitive advantages**, 3th ed., McGraw-Hill Irwin, Companies, Inc., new York, 2007.
- 8- Macmillan & Tampoe, **Strategic Management Process, content and Implementation**, Oxford University press Inc., 2000.
- 9- Reid, Sanders, **Operations Management**, John wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
- 10- Taylor & Russell, **Operations Management**, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2003.
- 11- Thompson, Strickland, **Strategic management Concepts and cases**, 13th ed., Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York, 2003.