

**الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة  
واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية  
الوطنية الفلسطينية**

**د. يونس إبراهيم جعفر  
جامعة القدس المفتوحة / فلسطين**

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة، والتعرف إلى واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الغذائية الفلسطينية الوطنية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم صياغة مجموعة من الأسئلة تمثل واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، المنافسة والتسليم)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال الاستبانة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغ تعدادها (46) موظفاً وموظفة من الإداريين الذين يعملون في المصانع الغذائية العاملة شرقي ضواحي القدس.

توصلت الدراسة إلى أن المصانع لديها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت نتائج الدراسة تشير إلى تحقيق درجة كبيرة جداً من الموافقة على مستوى بُعد التكلفة حيث تسعى باستمرار إلى تخفيض كلفة الصيانة وتوسعى إلى بناء إستراتيجية الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، وتعمل على خفض نسبة التالف من العملية الإنتاجية، وتستخدم موظفين ذوي مهارات عالية لخفض كلفة الإنتاج، وحصل بُعد الجودة على درجة كبيرة جداً، حيث تبين من التحليل أن اهتمام الشركات كبير جداً في هذا البعد فهي تتبنى سياسة واضحة للجودة وتوسعى إلى تقليل نسبة المعيب في الإنتاج وتعتمد على جعل منتجاتها ذات جودة عالية وتوسعى إلى الحصول على شهادة الايزو في الجودة وتعمل فحوصات دائماً لمنتجاتها لتلائم سياسة الجودة وتوسعى إلى جعل منتجاتها مطابقة لمواصفات الجودة الوطنية وتصمم منتجاتها لتتناسب جودتها، فيما حصل بُعد المرونة على درجة كبيرة حيث تستطيع اتخاذ القرارات الإدارية بمرونة وتوسعى لمواكبة التغيرات دائماً وتتبع سياسة تعدد منتجاتها والاستفادة من المعدات والمكانن في إنتاج عدة أصناف وتوسعى إلى الاستفادة من الأيدي العاملة لديها بعدة وظائف وإلى تحقيق بيئة عمل ملائمة، وقد حصل بُعد المنافسة والتسليم أيضاً على درجة كبيرة من الموافقة، حيث تسليم المنتج في الموعد مع القدرة على التسليم بسرعة، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية ولها القدرة على المنافسة مع العمل على إجراء دراسات عن السوق والقدرة على تلبية رغبات المستهلك بسرعة مع وجود كفاءات قادرة على التميز في الإنتاج وتستخدم سياسة التنوع والتميز لمنتجاتها بسرعة تلبية للطلبات المتغيرة وإنتاج منتجات منافسة وجديدة، وهذا يدل أن الشركات تستطيع السيطرة على السوق من خلال الميزة التنافسية، وتوصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام ببُعد التكلفة وخاصة في مجال خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار واستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الإنتاج واستعمال مبدأ المناولة للمواد بشكل ملائم لخفض تكلفة الإنتاج والاستفادة من المخزون الاحتياطي عند ارتفاع تكلفة الإنتاج، وضرورة زيادة الاهتمام في مجال الجودة لأنها عامل حاسم في مجال الميزة التنافسية، كما وتوصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات لزيادة الاهتمام ببُعد المرونة وخاصة في مجال مواكبة التغيرات دائماً واتخاذ القرارات الإدارية بشكل مرن وخفض أسعار منتجاتها عند الضرورة، وضرورة زيادة الاهتمام ببُعد المنافسة والتسليم وخاصة أن نتيجة التحليل كانت كبيرة فقط. وتسليم المنتج في الموعد والوقت المناسب مع السرعة في التسليم، والعمل دائماً على إجراء دراسات عن السوق من أجل المنافسة والاستدامة.

## Abstract

The study aimed to identify the concept of competitive advantage and its different dimensions, and recognize the reality of achieving competitive advantage of the dimensions of the Palestinian national food industrial enterprises. In order to achieve these goals, the researcher formulate a questions which represent the reality of achieving competitive advantage dimensions (cost, quality, flexibility, competition and delivery). The researcher used descriptive and analytical approach in the study through a questionnaire to obtain information from a sample of the study population (46) employees who work in the food factories in east Jerusalem.

The study found that the factories have the ability to achieve competitive advantage, where the results of the study indicate that the achievement of a very large degree of approval on the level after cost as constantly seeking to reduce the cost of maintenance and seek to build the optimal use of raw materials strategy, and working to reduce the proportion of damaged of the production process, using employees with high skills to reduce the cost of production, and improving the quality in a very large scale.

It was found that large companies are interesting in this dimension, so they adopt a clear policy of quality and seeks to reduce the proportion of defective in the production and to produce a high quality products and they seek to obtain the ISO certificate in quality and check on their products to match the quality policy and strive to make their products conform to the specifications of national quality. They design their products to fit their quality. At dimension of flexibility, they adopted flexible administrative decisions. In order to keep up with changes, they use multiple products policy, take advantage of the equipment and machinery in the production of several varieties and take advantage of the workforce in several functions. They seek to achieve an appropriate work environment with the ability to deliver products on time. They also seek to achieve an appropriate work environment in terms of lighting, ventilation and have the ability to compete with market and to meet with consumer desires by using diversification policies and producing variety

of products to meet with the changing demands and production of competitive new products. Therefore; this shows that companies can control through competitive advantage.

The study recommends to increase attention to far-cost, especially in the area of reducing direct industrial costs down, to use of technology to reduce the cost of production and, to use of the principle of handling materials properly to reduce the cost of production and benefit from the stockpile at the high cost of production, the need to increase interest in the field of quality because it is a crucial factor in the field of feature competitiveness.

The study also recommends the need to develop strategies to increase interest in the dimension of flexibility, to keep up with the changes and taking decisions in a flexible way and to reduce the prices of their products when necessary, and the need to increase interest in the dimension of competition and delivery. Moreover, to deliver the product on time, and always work to conduct studies on the market in order to compete and sustain.

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر التطورات السريعة وخاصة في مجال التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي، مما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بشكل كبير و متميز، جعل من موضوع التنافسية أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات، حيث تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة وخاصة المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي إلى الدول، وتشير معظم تقارير التنافسية العالمية أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من التنافسية، وذلك لأنها تمنح شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق (Geneva, 1999, P2)، حيث أن التنافسية بين الدول وأيضاً بين الشركات أصبحت مشكلة العصر ومحل اهتمام جميع فئات المجتمع أفراداً كانوا أو مؤسسات وهي العامل الدافع والمحرك لهذه المؤسسات للحفاظ على وجودها وخلق مزيداً من العطاء والإبداع والابتكار لتحقيق مستوى من الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في المحافظة على نسبة الحصة السوقية، والأرباح المرجوة من العملية الإنتاجية.

إن موضوع البحث يتركز على هذه المشكلة التي تواجه الكثير من المؤسسات الوطنية وخاصة التركيز على الميزة التنافسية لتقديم كل ما هو منافس على مستوى السوق، كما أنها تحافظ على الاستدامة للمؤسسة التي تتبنى سياسات واستراتيجيات دائماً تنافسية، والاستفادة من الإمكانيات التي تتوفر للمؤسسة والإنتاج بأقل التكاليف وبجودة عالية وتتصف بدرجة عالية من المرونة.

## مشكلة البحث:

يعيش العالم اليوم عصر الانفتاح والتنافس العالمي والمحلي وخاصة بعد الاتفاقيات التجارية كاتفاقية التجارة الحرة والأسواق المفتوحة، وكثرة وتعدد المنتجات التي تتنافس لكسب رضا المستهلك وتلبي رغباته وحاجاته المتعددة والمتنوعة، كما أن اتساع استخدام التكنولوجيا في مجال التواصل الاجتماعي زاد من درجة اهتمام المؤسسات الصناعية في موضوع الميزة التنافسية من أجل تحقيق الأرباح والاستدامة في العمل.

تسعى المؤسسات الصناعية دائماً إلى تحقيق الاستدامة من خلال الوصول إلى درجة عالية من الميزة التنافسية، كما أنها تسعى دائماً للاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية، لهذا كله فان الدراسة سوف تجيب على التساؤل الآتي: "ما واقع تحقيق الميزة التنافسية باستغلال أبعادها في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية؟".

## أسئلة الدراسة:

1. ما واقع تحقيق بُعد التكلفة للميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية ؟
2. ما واقع تحقيق بُعد الجودة للميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية ؟
3. ما واقع تحقيق بُعد المرونة للميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية ؟
4. ما واقع تحقيق بُعد المنافسة السوقية والتسليم للميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية ؟

## فرضية الدراسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا اقل من 5% في متوسط استجابة أفراد العينة حول واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات العمل، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)

## أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة.
2. التعرف إلى واقع استخدام أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الغذائية الوطنية الفلسطينية.
3. تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسات الصناعية المحلية لتحقيق الميزة التنافسية.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وحسب علم الباحث تعتبر الدراسة الأولى التي تناقش موضوع واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، حيث تحدثت معظم الدراسات عن ميزة واحدة من أبعاد الميزة التنافسية، وتظهر أهمية الميزة التنافسية في زيادة الإنتاج نتيجة زيادة البيع، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الدخل القومي، كما أن للدراسة أهمية على مستوى المؤسسة حيث من المنظور تقديم توصيات لهذه المؤسسات بكيفية الاستفادة من موضوع الميزة التنافسية، وهذا يقلل من التكاليف ويزيد من العائد للمؤسسة، بالإضافة إلى أن الدراسة تحتوي بعداً جديداً من أبعاد دراسة المنافسة العالمية وتقديم طرق علمية لأبعاد الميزة التنافسية ومناقشتها من وجهات نظر مختلفة لذلك تضيف الدراسة مفاهيم جديدة تستفيد منها المؤسسات الصناعية حول موضوع الميزة التنافسية.

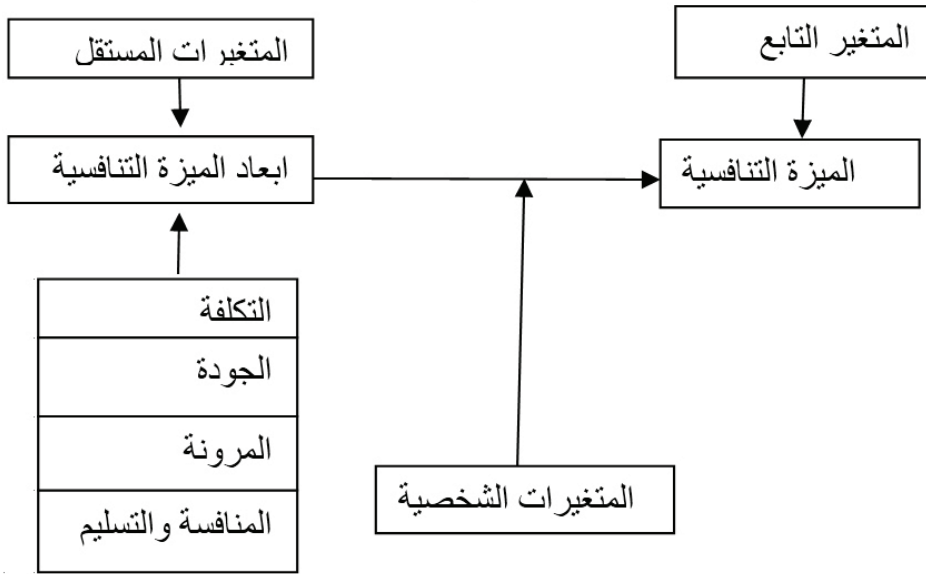
## حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** المدراء ورؤساء الأقسام في المصانع الغذائية العاملة شرقي ضواحي القدس.

**الحدود المكانية:** المصانع الغذائية العاملة شرقي ضواحي القدس (شركة حمودة للمواد الغذائية، وشركة سنيورة للمواد الغذائية)، لما لهذه المنطقة من خصوصية، فهي تعمل في منطقة محاذية لإسرائيل ومنطقة تابعة أمنياً لإسرائيل، حيث يتصف الوضع في السوق بالمنافسة الشديدة.

**الحدود الزمانية:** كانون أول 2015 - شباط 2016.

## نموذج الدراسة:



## أدبيات الدراسة:

### مفهوم الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية نتيجة التنافس الكبير بين المؤسسات وظهور العولمة، ويعتبر (Porter) أول من أشار إلى هذا المفهوم سنة 1985، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية (الزعبي، 2003، 45)، وتبرير ذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، وهو أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، حيث صمم نموذجاً

لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، وقد عرف (السلمي، 2001، 104) الميزة التنافسية بأنها «المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون»، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. ويدور تعريف التنافسية للشركات حول إمكانية تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات جودة عالية تستطيع من خلالها السيطرة على الأسواق، ويؤكد (William, 2007, 4) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، أما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على أنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى» (عدنان، 2001، 12)، ويرى (العزاوي، 2005، 30) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين. ويؤكد (مصطفى، 2006، 416) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وعرف (Ehmaks, 2011, 18) الميزة التنافسية بأنها أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسون إلى الزبائن ولها قيمة، وقد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة. وأشار (Liu, 2003, 15) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. ويوضح (محسن، والنجار، 2004، 52) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويرى (سليمان، 2004، 74) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين. وتحدث (Evans and Collier, 2007, 118) بأن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إبعالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون وتوصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب ما دراسة (الزعانين، 2010) فتوصلت الى ان الخدمات



ما بعد البيع في قطاع الادوية لا تؤدي الى زيادة الميزة التنافسية، وبناء على ما سبق، يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية بأنها «استغلال إمكانات المؤسسة المادية والبشرية والتكنولوجية بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة لديها للوصول إلى تقديم السلع والخدمات المميزة بأفضل نوعية وبسعر مناسب لتلبية رغبات وحاجات المستهلك، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يجب ان تتصف بشروط حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس والاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن، وإمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها».

## أنواع الميزة التنافسية:

نستطيع التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

### ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين (Porter.1992.85)، وللتميز يجب الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، والتحكم في العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وذلك بمراقبة التعلم والتركيز على كافة التكاليف المتعلقة بالأنشطة والتجهيزات ليس فقط تكاليف الأيدي العاملة.

### ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتمسك بها، ومن اجل حياة هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، وخاصة التعلم وآثار نشره للتفرد بهذه الميزة والتعلم الشامل كفيل بتحقيق ميزة متواصلة.

## خصائص الميزة التنافسية ومتطلباتها:

يجب أن تتميز الميزة التنافسية بخصائص ومن أهمها:

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، وأن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد، وأن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، وأخيرا يجب أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر

وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى (الغالبى، وادريس، 2009، 309).

يجب ان تتوفر في المؤسسات الخاصة عدة متطلبات عامة لتحقيق قدرة تنافسية عالية متمثلة في الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة والتطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، والارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز، والاهتمام بالبحوث والتطوير، بالإضافة إلى دراسة الأسواق والبحث عن فرص التصدير والتطوير الإداري والتنظيمي للشركة (مجلة المستقبل العربي، 2000، 88)، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بشكل أو بآخر بإحدى الوسائل الآتية (الشيخ، 2004، 634):

1. الكفاية المتفوقة من خلال السيطرة على التكاليف.
2. الجودة المتفوقة من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
3. الإبداع المتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة.
4. الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن من خلال معرفة دقيقة لاحتياجاتهم.

عطفاً على ما سبق، فإنه يوجد عدة مصادر للميزة التنافسية ويمكن تحديدها بالكلفة الأقل والتمايز والمهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين، والموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة وقدرة الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، والكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين (بني هاني، 2004، 62).

تظهر العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك الشركة موارد متميزة (مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية، موارد طبيعية) التي بدورها تؤثر على توفر عناصر نجاح الإستراتيجية (الجودة، الكفاءة، الإبداع والابتكار، والاستجابة) والتي يمكن أن تطبق احد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، كل ذلك يؤدي بالمحصلة إلى الميزة التنافسية (شعبان، 2011، 67).

أما أولويات الشركة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فتتمثل في اعتماد سلسلة التجهيز وتهيئة القيادات الإدارية بالإضافة إلى سعي الشركة إلى تخفيض تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد ممكن على البيئة من خلال تخفيض تأثير عمليات الإنتاج، كما أن من ضمن أولوياتها إعادة الاستخدام والتدوير والاستثمار الاجتماعي والعمليات والاهتمام بالعاملين وتصميم المنتجات بما يتوافق مع تخفيض الاستخدام للموارد الطبيعية وإمكانية إعادة تدويرها مرة أخرى (Eric&, Jim, 2009.6).

## أبعاد الميزة التنافسية:

تسعى الإدارة العليا في الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات المستهلك، وما يتوقع المستهلك من قيمة لهذه المنتجات، ويرى اللامي (اللامي، 2008، 19) بان العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد اجمع الباحثون والكتاب في هذا المجال على أبعاد الميزة التنافسية والأكثر شيوعاً والمتمثلة في أبعاد «الكلفة والجودة والمرونة والمنافسة والتسليم» (العزاوي، 2006، 24-28)، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد مستقلة للمتغير المعتمد في البحث (الميزة التنافسية).

### 1. بُعد الكلفة:

إن أية شركة عليها أن تركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها (Dilworth, 2001, 58-60). وان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. حيث الكلفة الأقل هي الهدف الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et. al, 2004, 44). ويشير (العزاوي، 2006، 24) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، ويبين (Krajewsky and Ritzman, 2005, 62) بان تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة، وان الشركة تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع والابتكار في تصميم المنتجات وحسن تشغيل العمليات، يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة (Evans and Collier, 2007, 124)، اما دراسة البستجي (2011) فقد توصلت إلى أن إدراك المستقيين لأبعاد الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، والسرعة، المرونة، التميز والجودة) مرتبة حسب أهميتها كانت مرتفعة.

بناء على ما تقدم، يُعد بُعد الكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركة واستدامتها وتفوقها للوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة ببعد التكلفة وخاصة تخفيضها يسبب لها الفشل والانسحاب من السوق.

## 2. بُعد الجودة:

تستطيع القول أن بعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ويجب على الشركة الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها ويتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Slack, et. al, 2004, 45)، ويتحدث (Zolghadar, 2007, 29) بأن بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، ويؤكد (Evans and Collier, 2007, 126) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعاراً أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. تعني الجودة المطابقة مع المتطلبات وان الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية (اللامي، البياتي، 2008، 34)، والجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وأظهرت دراسة نزال وآخرون (2011) أن الشركة تطور من كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية والاهتمام أكثر بالزبائن الجدد للشركة، كما توصلت دراسة (عتوم، 2009) إلى أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هو الجودة والبحث والتطوير.

انسجاماً مع ما تقدم، فإن الجودة من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم مما يعزز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

## 3. بُعد المرونة:

يصف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، وان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة بالإضافة عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويشير (Chase, et. al, 2001, 26) بأن بُعد المرونة يُعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. اما (Slack, et. al, 2004, 45) فأشار إلى أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات.

إن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. حيث أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ أنها تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون (العلي، 2006، 39) كما يمكن القول أن المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون (William,2007,38-39).

تأسيساً على ما تقدم، فإن المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية يراد لها النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات وبكفاءة وفاعلية (أقل جهد ووقت وتكلفة وبنوعية عالية).

#### 4. بُعد المنافسة والتسليم:

تأخذ المنافسة أشكالاً متعددة في السوق وذلك حسب قدرة المؤسسة على منافسة المنتجات الأخرى، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات التسويق المناسبة والفعالة، والقدرة على التحكم بسعر السلعة والتسليم في الوقت المناسب، حيث يُعدُّ بُعد المنافسة والتسليم بمثابة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق وذلك بخفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن (Bragmang, 1990, 5)، والتسليم يأخذ أشكالاً منها سرعة التسليم وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار. والتسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، وسرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق (Krajewsky and Ritzman, 2005, 64)، ويرى (اللامي، 2008، 26) بأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غابتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق، فالوقت في مجتمع اليوم يُعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقليل فترات انتظاره، فالعديد من الشركات توظف الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

وتتبع المؤسسات استراتيجيات مختلفة في المجال التنافسية والاستدامة لتحقيق أهدافها والوصول إلى درجة عالية من المنافسة، وقد صنّفها (خليل، 1998، 110-120) إلى ثلاثة أصناف وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة: والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وإستراتيجية التميز

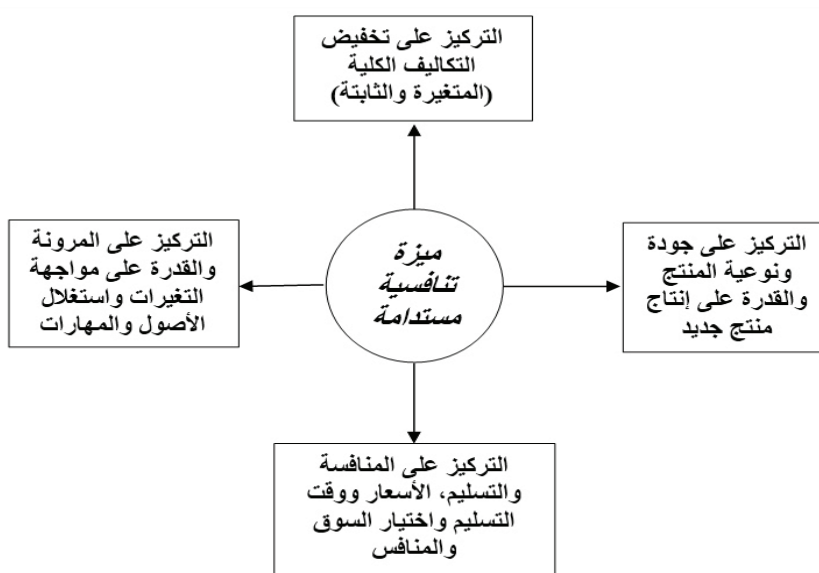
والاختلاف: وذلك بتميز منتجات الشركة عن الشركات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، وإستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

### الميزة التنافسية

التمايز	التكلفة الأقل	
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق

### المصدر: الباحث

تأسيساً على ما تقدم، فإن بعد المنافسة والتسليم يُعد من أبعاد الميزة التنافسية المهمة بين الشركات، ومهمته تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد من قبل الشركة، ويظهر هذا البعد عن إمكانية استغلال العمليات في مواجهة المنافسين من خلال تحقيق طلبات الزبون في الوقت المحدد، وبذلك يعزز هذا البعد من الميزة التنافسية للشركة.



### المصدر: الباحث

وتجدر الإشارة هنا إلى أن (M.Porter) صنف استراتيجيات التنافس والتي يمكن ان تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. إلى ثلاثة أصناف (خليل، 1998، 118-124):

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.
2. إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج.
3. إستراتيجية التركيز أو التخصص: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق.

## إجراءات الدراسة:

### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في بعض المصانع الغذائية العاملة شرقي ضواحي القدس (شركة حمودة للمواد الغذائية، وشركة سنيورة للمواد الغذائية) والبالغ عددهم (51) موظفاً وموظفةً في كلتي الشركتين، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة شاملة، تم توزيع الاستبانة عليهم وأستعيد منها 46 استبانة أي بنسبة %90 وهي نسبة تصلح لتعميم الدراسة.

### أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وفحص آراء أفراد عينة الدراسة، حيث قسمت الإستبانة إلى قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين، في حين تضمن القسم الثاني فقرات الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين نحو «الميزة التنافسية حرب على الخصوم، دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الفلسطينية»، والتي تجيب على أسئلة وفرضية الدراسة.

### منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي أنسب أسلوب لإجراء هذه الدراسة فهو يستخدم طرق جمع البيانات المناسبة مثل المقابلات الشخصية والإستبانة وغيرها من الطرق المناسبة في هذا المنهج، أستخدم الباحث الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات، وأستخدم في وضعها أسلوب ليكرت «liker-type Scale» ذات الخمسة احتمالات كأنسب أسلوب لجمع وتحليل البيانات، نظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة ولسهولة فهمه من قبل المستقيمين، ونظراً لأن هذا المقياس يتكون من عدة عبارات يطلب من المستقي من إظهار مدى اتقائه أو اختلافه معها عن طريق إختيار بديل من خمسة بدائل هي «موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة».

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة حول «الميزة التنافسية حرب على الخصوم، دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الفلسطينية» تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والذين أبدوا ملاحظاتهم حولها، وعليه تم إخراج الإستبانة بشكلها الحالي، للإجابة عليها ضمن مقياس ليكرت الخماسي. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام أشهر معادلة للثبات هي كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) إذ بلغت قيمة الثبات الكلي (0.93) وهي تعتبر قيمة عالية في الثبات.

### جدول (1): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي للاستبانة	51	34	0.93

### جدول (2): خصائص العينة الديمغرافية:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات العمل في الشركة	1-5 سنوات	22	47.8
	6-10 سنوات	12	26.1
	11-15 سنة	0	0
	أكثر من 15 سنة	12	26.1
المؤهل العلمي	أقل من ثانوية	0	0
	ثانوية	8	17.4
	أكثر من ثانوية	38	82.6
الوظيفة	الإدارة	22	47.8
	الإنتاج	14	30.4
	المالية	10	21.7
المجموع		46	100%



## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة وفرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
3. تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (One Way Anova)

## عرض نتائج الدراسة:

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد عينة الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

### جدول (3)

الوزن	القيمة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

وباعتماد المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

#### جدول (4)

التقدير	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	1 - 1.79
ضعيفة	1.80 - 2.59
متوسطة	2.60 - 3.39
كبيرة	3.40 - 4.19
كبيرة جداً	4.20 - 5

#### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

للإجابة على أسئلة الدراسة تم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة «مدى تحقيق بُعد التكلفة للميزة التنافسية»

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تسعى شركتنا إلى تخفيض كلفة شراء المواد الخام	4.52	0.51	كبيرة جداً
2	تجري الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الإنتاج	4.88	0.51	كبيرة جداً
3	تسعى الشركة باستمرار لتخفيض كلفة الصيانة	4.30	0.55	كبيرة جداً
4	تسعى الشركة لاستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الإنتاج	3.96	0.76	كبيرة
5	تستخدم الشركة موظفين ذوي مهارات عالية لخفض كلفة الإنتاج	4.22	0.59	كبيرة جداً
6	تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الإنتاجية	4.36	0.48	كبيرة جداً
7	تسعى الشركة لخفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	3.17	0.49	متوسطة

كبيرة	1.01	3.82	تستفيد الشركة من المخزون الاحتياطي عند ارتفاع تكلفة الإنتاج	8
كبيرة	0.70	3.69	تستخدم الشركة مبدأ المناولة للمواد بشكل ملائم لخفض تكلفة الإنتاج.	9
كبيرة جداً	0.46	4.35	تسعى الشركة إلى إستراتيجية الاستخدام الأمثل للمواد الأولية	10
كبيرة	0.61	4.13	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (مدى تحقيق بُعد التكلفة للميزة التنافسية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.61)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (2)، التي تنص على «تجري الشركة دراسات لتخفيض تكاليف الإنتاج» على أعلى وسط حسابي (4.88)، وبانحراف معياري بلغ (0.51) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1)، التي تنص على «تسعى شركتنا إلى تخفيض كلفة شراء المواد الخام»، بوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري بلغ (0.51) وهي درجة كبيرة جداً من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) «تعمل الشركة على خفض نسبة التالف في العملية الإنتاجية» بوسط حسابي (4.36) بدرجة جداً كبيرة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.48)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي تنص «تسعى الشركة لخفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار» بوسط حسابي (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.49) وهي درجة متوسطة الموافقة. جاءت قبلها الفقرة (9) التي تنص على «تستخدم الشركة مبدأ المناولة للمواد بشكل ملائم لخفض تكلفة الإنتاج.» بوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.70) وهي درجة كبيرة من الموافقة أيضاً.

**جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة «مدى تحقيق بُعد الجودة للميزة التنافسية»**

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تتبنى الشركة سياسة واضحة للجودة	4.47	0.66	كبيرة جداً
2	تسعى الشركة إلى تقليل نسبة المعيب في الإنتاج	4.49	0.59	كبيرة جداً
3	تعتمد الشركة على جعل منتجاتها ذات جودة عالية	4.52	0.59	كبيرة جداً

4	تسعى الشركة للحصول على شهادة الايزو في الجودة	4.56	0.50	كبيرة جداً
5	تعمل الشركة فحوصات دائماً لمنتجاتها لتلائم سياسة الجودة	4.47	0.65	كبيرة جداً
6	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها مطابقة لمواصفات الجودة الوطنية	4.39	0.77	كبيرة جداً
7	تسعى الشركة لعمل تغذية راجعة من أجل تحسين الجودة	4.26	0.53	كبيرة جداً
8	تصمم الشركة منتجاتها لتناسب جودتها	4.26	0.47	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.43	0.60	كبيرة جداً

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (6) الذي يُعبر عن (مدى تحقيق بُعد الجودة للميزة التنافسية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثاني بلغت (4.43) وبانحراف معياري بلغ (0.60)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً عند المستقيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (4)، التي تنص على «تسعى الشركة للحصول على شهادة الايزو في الجودة» على أعلى وسط حسابي (4.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.50) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3)، التي تنص على «تعتمد الشركة على جعل منتجاتها ذات جودة عالية»، بوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري بلغ (0.59) وهي درجة كبيرة جداً من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (2) «تسعى الشركة إلى تقليل نسبة المعيب في الإنتاج» بوسط حسابي (4.49) بدرجة كبيرة جداً من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.59)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (1) «تتبنى الشركة سياسة واضحة للجودة» بوسط حسابي (4.47) بدرجة كبيرة جداً من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.66).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاستبانة «مدى تحقيق بُعد المرونه للميزة التنافسية»

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تسعى الشركة لخفض أسعار منتجاتها	3.56	0.83	كبيرة
2	تستطيع الشركة اتخاذ القرارات الإدارية بمرونة	3.82	0.71	كبيرة
3	تسعى الشركة لمواكبة التغيرات دائماً	4.17	0.46	كبيرة

4	تسعى الشركة إلى تعدد منتجاتها	4.30	0.76	كبيرة جداً
5	تستطيع الشركة للاستفادة من المعدات والمكائن في إنتاج عدة أصناف	4.13	0.69	كبيرة
6	تسعى الشركة إلى الاستفادة من الأيدي العاملة لديها بعدة وظائف	3.73	0.68	كبيرة
7	تسعى الشركة إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية	4.00	0.73	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.96	0.69	كبيرة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (7) الذي يُعبر عن (مدى تحقيق بُعد المرونة للميزة التنافسية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثالث بلغت (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.69)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (4)، التي تنص على «تسعى الشركة إلى تعدد منتجاتها» على أعلى وسط حسابي (4.30)، وبانحراف معياري بلغ (0.76) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3)، التي تنص على «تسعى الشركة لمواكبة التغيرات دائماً»، بوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.46) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (5) «تستطيع الشركة للاستفادة من المعدات والمكائن في إنتاج عدة أصناف» بوسط حسابي (4.13) بدرجة كبيرة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.69)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (7) «تسعى الشركة إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية» بوسط حسابي (4.00) بدرجة كبيرة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.73).

**جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة «مدى تحقيق بُعد المنافسة السوقية والتسليم للميزة التنافسية»**

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تستطيع الشركة تسليم المنتج في الموعد	3.91	0.72	كبيرة
2	الشركة لها القدرة على التسليم بسرعة	3.90	0.89	كبيرة
3	تسعى الشركة إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية	4.26	0.68	كبيرة جداً

كبيرة	0.78	4.09	الشركة لها القدرة على المنافسة	4
كبيرة	0.69	3.69	تعمل الشركة دراسات عن السوق	5
كبيرة	0.88	3.56	تعمل الشركة على تلبية رغبات المستهلك بسرعة	6
كبيرة	0.63	3.96	تنتج الشركة منتجات منافسة وجديدة	7
كبيرة	0.89	3.78	تستخدم الشركة سياسة التتويج والتمايز لمنتجاتها بسرعة تلبية للطلبات المتغيرة	8
كبيرة	0.76	3.94	يوجد كفاءات قادرة على التميز في الإنتاج	9
كبيرة	0.77	3.89	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (8) الذي يعبر عن (مدى تحقيق بُعد المنافسة السوقية والتسليم للميزة التنافسية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الرابع بلغت (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.77)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (3)، التي تنص على «تسعى الشركة إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية» على أعلى وسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.68) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (4)، التي تنص على «الشركة لها القدرة على المنافسة»، بوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري بلغ (0.78) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (7) «تنتج الشركة منتجات منافسة وجديدة» بوسط حسابي (3.96) بدرجة كبيرة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (9) «يوجد كفاءات قادرة على التميز في الإنتاج» بوسط حسابي (3.74) بدرجة كبيرة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.76).

## ثانياً: فحص فرضية الدراسة

فحص الفرضية حسب متغير سنوات العمل في المصنع:

للتحقق من صحة الفرضيات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضيات تعزى إلى متغير سنوات العمل في المصنع، كما في الجدول (9):

**الجدول (9): نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى إلى متغير سنوات العمل في المصنع:**

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الفرضية
0.084	2.697	658.910	2	1317.821	بين المجموعات	
		140.297	43	6032.788	داخل المجموعات	
			45	7350.609	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات الدراسة». وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05=a$ ) نحو «واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات سنوات العمل في المصنع»، حيث بلغت قيمة «ف» (2.697) وبدلالة إحصائية مقدارها 0.084، مما يعني أن أفراد العينة قد اتفقت إجاباتهم باختلاف سنوات العمل في المصنع وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق لمتغير سنوات العمل في المصنع في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند هذا المتغير.

**فحص الفرضية حسب متغير المؤهل العلمي:**

للتحقق من صحة الفرضيات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) لقياس دلالة الفروق في الفرضيات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (11):

**الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:**

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الفرضية
0.390	0.754	123.846	1	123.846	بين المجموعات	
		164.245	44	7226.763	داخل المجموعات	
			45	7350.609	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات الدراسة». وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو «واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي»، حيث بلغت قيمة «ف» (0.754) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.39)، مما يعني أن أفراد العينة قد اتفقت إجاباتهم باختلاف المؤهل العلمي وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق إلى متغير المؤهل العلمي في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند هذا المتغير.

### فحص الفرضية حسب متغير الوظيفة:

للتحقق من صحة الفرضيات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضيات تعزى إلى متغير الوظيفة، كما في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى إلى متغير الوظيفة

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الفرضية
0.840	0.175	29.590	2	59.180	بين المجموعات	
		169.568	43	7291.429	داخل المجموعات	
			45	7350.609	المجموع	

نصت الفرضية على أنه «لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات الدراسة». وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو «واقع تحقيق أبعاد الميزة التنافسية تبعاً إلى متغيرات الوظيفة»، حيث بلغت قيمة «ف» (0.175) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.840)، مما يعني أن أفراد العينة قد اتفقت إجاباتهم باختلاف الوظيفة وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق لمتغير الوظيفة في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند هذا المتغير.



## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي إلى النتائج الآتية:

### أولاً: بعد التكلفة والميزة التنافسية:

تبين من التحليل أن هذا البعد حصل على نتيجة كبيرة جداً على معظم أسئلة الاستبانة والتي تدل على أن الشركات تسعى إلى تخفيض كلفة شراء المواد الخام وتجري دراسات لتخفيض تكاليف الإنتاج، وتسعى باستمرار إلى تخفيض كلفة الصيانة وإلى بناء إستراتيجية الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، وتعمل على خفض نسبة التالف في العملية الإنتاجية، وتستخدم موظفين ذوي مهارات عالية لخفض كلفة الإنتاج، أما في مجال خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار فقد حصلت على تقدير متوسط.

ثانياً: بعد الجودة والميزة التنافسية: فقد تبين من التحليل أن اهتمام الشركات كبير جداً في هذا البعد حيث تتبنى سياسة واضحة للجودة وتسعى إلى تقليل نسبة المعيب في الإنتاج وتعتمد على جعل منتجاتها ذات جودة عالية وتسعى إلى الحصول على شهادة الايزو في الجودة وتعمل فحوصات دائماً لمنتجاتها لتلائم سياسة الجودة وتسعى إلى جعل منتجاتها مطابقة لمواصفات الجودة الوطنية وتصمم منتجاتها لتتناسب جودتها وتسعى لعمل تغذية راجعة من أجل تحسين الجودة، وهذا يدل على الاهتمام الكبير في مجال الجودة كميزة تنافسية.

ثالثاً: بُعد المرونة والميزة التنافسية تبين من تحليل الاستبانة أن هذا البعد قد حصل على تقدير كبير على معظم أسئلة الاستبانة حيث تعتمد الشركات إلى أن تسعى لخفض أسعار منتجاتها وتستطيع اتخاذ القرارات الإدارية بمرونة، وتسعى لمواكبة التغيرات دائماً، وتسعى إلى تعدد منتجاتها وتستطيع للاستفادة من المعدات والمكائن في إنتاج عدة أصناف وتسعى إلى الاستفادة من الأيدي العاملة لديها بعدة وظائف وتسعى إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية، وهذا يدل بشكل واضح أن اهتمام الشركات بهذا البعد كبيراً وليس كبير جداً مما يعزز القول ان بُعد المرونة ليس من اهتمام الشركات بشكل يجعلها ذات ميزة تنافسية كبيرة جداً.

رابعاً: بُعد المنافسة والتسليم والميزة التنافسية تبين من نتائج تحليل الاستبانة أن هذا البعد حصل على درجة كبيرة على معظم أسئلة الاستبانة حيث أن الشركات تعتمد إلى تسليم المنتج في الموعد مع القدرة على التسليم بسرعة، كما تسعى إلى تحقيق بيئة عمل ملائمة من حيث الإضاءة والتهوية ولها القدرة على المنافسة مع العمل على إجراء دراسات عن السوق والقدرة على تلبية رغبات المستهلك بسرعة

مع وجود كفاءات قادرة على التميز في الإنتاج وتستخدم سياسة التنوع والتمايز لمنتجاتها بسرعة تلبية للطلبات المتغيرة وإنتاج منتجات منافسة وجديدة.

أما بخصوص الفرضية فقد تبين انه لم ترفض الفرضية نتيجة تأثير العوامل الشخصية أي أن هذه العوامل ليست لها أية تأثير على نتائج الدراسة، وبالتالي فإن واقع تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الغذائية الصناعية الفلسطينية يتميز بالاهتمام بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية بدرجة كبيرة وان الإدارة العليا في هذه الشركات تتبنى استراتيجيات وسياسات لتحقيق ميزة تنافسية وخاصة في مجال الجودة ومن ثم التكاليف يليها المرونة وأخيرا البعد الرابع المنافسة والتسليم، كل ذلك يجعلها قادرة على المنافسة في السوق وتتميز بالاستدامة في العمل.

## توصيات الدراسة:

1. ضرورة زياد الاهتمام في بعد التكلفة وخاصة في مجال خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار واستخدام التكنولوجيا لتخفيض كلفة الإنتاج واستعمال مبدأ المناولة للمواد بشكل ملائم لخفض تكلفة الإنتاج والاستفادة من المخزون الاحتياطي عند ارتفاع تكلفة الإنتاج وخاصة ان هذه الجوانب مهمة في بعد التكلفة.
2. ضرورة زيادة الاهتمام في مجال الجودة لانها عامل حاسم في مجال الميزة التنافسية مع ان نتيجة التحليل جاءت كبيرة جداً مع الاستمرار في تنوع المنتجات لتتنصف بجودة عالية.
3. ضرورة وضع استراتيجيات لزيادة الاهتمام ببعد المرونة لمواكبة التغيرات دائما واتخاذ القرارات الإدارية بشكل مرن خفض أسعار منتجاتها عند الضرورة والمنافسة وزيادة الاهتمام في بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتدوير العمل للاستفادة من الأيدي العاملة والاستفادة من المعدات والمكانن في إنتاج أصناف متعددة.
4. ضرورة زيادة الاهتمام ببعد المنافسة والتسليم وخاصة أن نتيجة التحليل كانت كبيرة فقط. ومع هذه النتيجة إلا أن الشركات الراغبة في الحصول على الميزة التنافسية يجب عليها زيادة الاهتمام في تسليم المنتج في الموعد والوقت المناسب مع السرعة في التسليم، والعمل دائما على إجراء دراسات عن السوق وإتباع سياسة التنوع والتمايز لمنتجاتها بسرعة تلبية طلبات المستهلك المتجددة والمتغيرة مع تلبية رغبات المستهلك بسرعة.
5. وأخيرا، وتأسيسا على ما سبق، لا بد من التذكير إذا ما أرادت الشركات الحرب على الخصوم وجب عليها دائما الاهتمام بأبعاد الميزة التنافسية والتي تجعل من الشركات القدرة على المنافسة والاستدامة في السوق وحتى زيادة الحصة السوقية وبالنتيجة زيادة الأرباح.

## المراجع العربية:

- البستجي، غالب (2011). «اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية»، جامعة الإمام محمد بن سعود، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد9، السعودية.
- بني هاني، جهاد (2004). «استراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية»، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- خليل، نبيل موسى (1998). «الميزة التنافسية في مجال الأعمال»، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الزعانين، عاصم (2010). «الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الزعبي، حسن على (2003). «اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي»: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول « اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير»، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان.
- سليمان، احمد هاشم (2004). «التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية»، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، غير منشورة.
- شعبان، مصطفى (2011). «رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية»، جوال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشيخ، فؤاد (2004). «العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية»، دورية الإدارة العامة، م44، ع3).
- عتوم، محمد (2009). «رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الأدوية الأردني»، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- عدنان، وديع محمد (2003). «القدرة التنافسية وقياسها»، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، السنة 2، الكويت.
- العزاوي، سحر، واحمد كرجي موسى (2005). «اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية»، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- علي، السلمي (2001). «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية»، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- وديع محمد عدنان (2001). «محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات»، تونس 21/19 جوان.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2009). «الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل»، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- اللامي، غسان قاسم داود، والبياتي، أميرة شكر ولي (2008). «إدارة الإنتاج والعمليات-مرتكزات أمية ومعرفية»، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللامي، غسان قاسم (2008). «تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات»، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجلة المستقبل العربي (2000). «القدرة التنافسية على مستوى المشروع»، ع254، الأردن.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004). «إدارة الإنتاج والعمليات»، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مصطفى، احمد سيد (2006). «نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية»، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية)، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نزال، وصفي وآخرون (2011). «اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية»، لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

## المراجع الأجنبية

- Bragman, Audia H.L.T(1990), «Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons», Vol.39.No.4, Janaury.
- Chase, Richard, B.and Aquilano, Nicholas, J.and Jacobs.
- F.Robert(2001).”Operations Management for Competitive Advantage”. Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.
- Dilworth, James B. (2001) «Operations Management Providing Value In Good & Services» (3rd ed.) Harcourt Inc
- Ehmke, Cole(2011), «Strategies for competitive advantage» ,Western Center for Risk and Management Education, University of Wyoming .
- Eric, M.Lowitt& Jim Grimsley(2009), “Sustainability Compétitive Advantage, Case Study”, Packard. (www.hpmemory.org).
- Evans, and Collier(2007),”Operation Management an Integrated Goods and services”, Approach,Thomson,South,western,U.S.A.international,studentedition,www.swlearning.com.
- World economic forum(1999),” World competitiveness report”. Geneva.
- Krajewski, Lee, J.and Ritzman, Larry, P.(2005)”Operations Management:”.7th ed, Prentice Hall: New Jersey.
- Liu, Tsai-Lung(2003).”Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage”.www.hicbusiness.org.
- M.Porter,( 1993) “Avantage concurrentiel des Nations”, Inter Edition.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert(2004).»Operations Management».4nd ed,Prentice Hall: New York.

- William, Stevenson, J.( 2007)»Production / Operations Management».8th ed, Von Hoffmann Press.
- Zolghadar,Manuel(2007),”Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures”, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University.