

"حوكمة المشاريع ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة
حالة المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض"

أسم الطالب

ممدوح مسعد المطيري

242000226

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

فهرس المحتويات

3.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
4.....	الدراسات السابقة
5.....	التعقيب على الدراسات السابقة
6.....	الإطار النظري
6.....	المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية
9.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
14.....	المراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

دراسة (دحماني، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة نפטال بتيارت، حيث انطلقت من اعتبار الحوكمة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 44 موظفاً. وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي وفعال لآليات الحوكمة، سواء الداخلية أو الخارجية، في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يعكس أهمية تبني ممارسات الحوكمة لتحقيق التفوق المؤسسي.

دراسة (القحطاني & الشهري، 2022)

ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر حوكمة الشركات في تحسين كفاءة الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي، من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات المرتبطة بمجلس الإدارة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة وزعت على 111 موظفاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لممارسات الحوكمة، مثل حجم المجلس وعدد الاجتماعات والأعضاء المستقلين، في تحسين مؤشرات الأداء المالي، كما أوصت بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات المصرفية.

دراسة (مرزوق، 2018)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وذلك باستخدام استبانة وزعت على موظفي شركتي موبيليس وأوريدو. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معظم أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية، باستثناء وجود علاقة مع مسؤوليات مجلس الإدارة. كما بينت النتائج ضعف الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية (مثل الجودة والتكلفة) وممارسات الحوكمة، ما يشير إلى تباين في تأثير الحوكمة حسب السياق المؤسسي.

دراسة (القحطاني، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار لحوكمة الجامعات السعودية لتحقيق ميزة تنافسية في اتخاذ القرار وفق رؤية 2030، حيث تم تطبيقها على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة ومتطلباتها جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، كما تبين وجود مستوى مقبول من تحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق الحوكمة في الجامعات لتعزيز جودة القرارات المؤسسية.

دراسة (شندارلي، 2014)

تناولت هذه الدراسة الأهمية المتزايدة لتطبيق آليات الحوكمة في ظل بيئة تنافسية متغيرة، حيث أكدت أن الحوكمة تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد على تطوير أدائها الداخلي وتبني آليات حوكمة فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق في السوق، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

دراسة (العلمي & السنباني، 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الفاعلية) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت 205 مفردات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية، مع وجود اهتمام متوسط إلى مرتفع بتطبيق الحوكمة في تلك الجامعات.

دراسة (الزبيدي & البكري، 2015)

ناقشت هذه الدراسة دور الحوكمة المؤسسية في ظل بيئة الأعمال الحديثة، مع التركيز على أهمية المحاسبة الرشيدة كأداة داعمة لتعزيز الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية. وأكدت الدراسة أن تحسين نظم المعلومات الإدارية وتبني أساليب حديثة في الإدارة يسهمان في تعزيز رضا العملاء، وهو ما يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات.

دراسة (الزين، 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، المساءلة) على الأداء المؤسسي في شركة باكير للتجارة الإلكترونية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لتطبيق الحوكمة على تحسين الكفاءة والفاعلية والاستدامة، مما يساهم في خلق بيئة تنافسية قوية داخل المؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أهمية الحوكمة كأداة إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، كما في دراسات (دحماني، 2023)، (العلمي والسنباني، 2023)، و(الزين، 2025)، والتي أكدت جميعها وجود أثر إيجابي مباشر للحوكمة على الأداء أو التنافسية. كذلك، تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

في المقابل، تظهر بعض أوجه الاختلاف، حيث توصلت دراسة (مرزوق، 2018) إلى نتائج مغايرة تشير إلى ضعف العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية، وهو ما قد يعزى إلى اختلاف البيئة التطبيقية أو طبيعة القطاع المدروس. كما تختلف بعض الدراسات في تركيزها، إذ ركزت دراسة (القحطاني & الشهري، 2022) على الأداء المالي، بينما ركزت دراسات أخرى على اتخاذ القرار أو رضا العملاء، وهو ما يبرز تعدد أبعاد تأثير الحوكمة.

أما فيما يتعلق بتميز الدراسة الحالية، فإنها تتفرد بتركيزها على حوكمة المشاريع تحديداً وليس فقط حوكمة الشركات، إضافة إلى تطبيقها في المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض، وهو سياق لم يتم تناوله بشكل مباشر في الدراسات السابقة، مما يمنحها قيمة علمية مضافة من حيث سد فجوة بحثية تتعلق بدور حوكمة المشاريع في القطاع الحكومي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل امتداداً معرفياً للدراسات السابقة، مع تقديم إضافة نوعية من خلال التركيز على حوكمة المشاريع في بيئة حكومية، وربطها بشكل مباشر بتحقيق الميزة التنافسية في إطار رؤية تنمية حديثة.

الإطار النظري

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة أدت إلى زيادة الاهتمام بتطبيق الأنظمة الإدارية والرقابية الحديثة التي تسهم في تعزيز كفاءة إدارة الشركات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ومن بين أبرز هذه الأنظمة مفهوم الحوكمة المؤسسية الذي ظهر كإطار تنظيمي يسعى إلى تحقيق الانضباط المؤسسي داخل الشركات من خلال تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية. وقد برزت أهمية الحوكمة المؤسسية بشكل خاص في أعقاب الأزمات المالية التي شهدتها بعض الاقتصادات العالمية، حيث كشفت تلك الأزمات عن قصور واضح في نظم الرقابة التقليدية داخل الشركات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والهيئات التنظيمية إلى التأكيد على ضرورة تبني مبادئ الحوكمة كآلية لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الاستقرار المؤسسي (مراكشي، 2023).

كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير إطار واضح لتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة، الأمر الذي يحد من تعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية والمساهمين، ويعزز من مستوى الرقابة على الأداء التنظيمي للشركات. وبذلك أصبحت الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، حيث تمثل منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات

التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف داخل المنظمة وتعزيز كفاءة أدائها المؤسسي (ح. أحمد & البشير، 2015).

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية ونشأتها

يعد مفهوم الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت نتيجة الحاجة إلى تطوير آليات فعالة لضبط أداء الشركات وتعزيز الرقابة على إدارتها. ويشير هذا المفهوم بوجه عام إلى مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظم عملية إدارة الشركات وتحدد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بما يضمن تحقيق الشفافية والعدالة في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. (القحطاني & الشهري، 2022)

وقد نشأ الاهتمام بالحوكمة المؤسسية نتيجة لما شهدته العديد من الشركات العالمية من أزمات مالية وفضائح إدارية كشفت عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم وضوح المسؤوليات داخل الشركات. وقد أدى ذلك إلى تنامي الدعوات إلى وضع معايير واضحة لتنظيم إدارة الشركات وتعزيز الرقابة على أعمالها، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية بوصفه إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات الاقتصادية (حوالف & بوفاتح، 2013).

كما تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية ليشمل مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة داخل الشركة، حيث تسعى الحوكمة إلى تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، إضافة إلى حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين مثل العاملين والعملاء والمستثمرين. ومن ثم أصبحت الحوكمة المؤسسية تمثل نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة وتعزيز الاستقرار المؤسسي داخل الشركات (أحمد & البشير، 2015).

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة المؤسسية في المنظمات

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة نظراً لدورها في تعزيز كفاءة إدارة الشركات وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية. إذ تسهم الحوكمة في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، الأمر الذي يساعد على تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح الآخرين، ويحد من تعارض المصالح الذي قد يؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي (أحمد & البشير، 2015).

كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز ثقة المستثمرين في الشركات من خلال ضمان الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف، الأمر الذي يساعد على تحسين سمعة الشركات

وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات. إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية داخل المنظمة ويعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة (مراكشي، 2023).

ومن ناحية أخرى، تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل الشركات، حيث توفر مجموعة من الآليات الرقابية التي تعمل على تعزيز المساءلة وضبط سلوك الإدارة التنفيذية، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (حوالف & بوفاتح، 2013).

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية

تعتمد الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام لتنظيم إدارة الشركات وضمان تحقيق الإدارة الرشيدة داخلها. وتتمثل هذه المبادئ في الشفافية والمساءلة والمشاركة والاستقلالية والفاعلية، حيث تسهم هذه المبادئ في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والرقابية داخل المنظمة وتحقيق قدر أكبر من الانضباط المؤسسي (شاوش، 2025).

ويشير مبدأ الشفافية إلى ضرورة توفير المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق لجميع الأطراف المعنية، بما يتيح لهم القدرة على تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات المناسبة. أما مبدأ المساءلة فيعني خضوع الإدارة التنفيذية للمحاسبة عن القرارات التي تتخذها والنتائج التي تحققها، الأمر الذي يعزز من كفاءة الرقابة المؤسسية داخل المنظمة (شاوش، 2025).

كما يشير مبدأ المشاركة إلى إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة بين العاملين. في حين يعكس مبدأ الاستقلالية ضرورة وجود هياكل تنظيمية ورقابية مستقلة قادرة على ممارسة دورها الرقابي بكفاءة دون التأثير بالمصالح الشخصية. أما مبدأ الفاعلية فيرتبط بقدرة المنظمة على تطبيق ممارسات الحوكمة بصورة عملية تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين مستوى أدائها المؤسسي (شاوش، 2025).

المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة المؤسسية وآليات تطبيقها في الشركات

تشمل الحوكمة المؤسسية مجموعة من الأبعاد التنظيمية التي تعكس كيفية تطبيق مبادئها داخل الشركات، حيث تتجسد هذه الأبعاد في مجموعة من الآليات الإدارية والرقابية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة الشركات وتحسين مستوى أدائها المؤسسي. ومن بين أبرز هذه الآليات هياكل مجالس

الإدارة، ولجان التدقيق، وآليات الرقابة الداخلية، إضافة إلى سياسات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية والإدارية (Boshnak, 2021).

كما تلعب خصائص مجلس الإدارة دوراً محورياً في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، حيث يسهم حجم المجلس واستقلالية أعضائه وعدد الاجتماعات التي يعقدها في تعزيز كفاءة الرقابة على الإدارة التنفيذية وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة. وقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية أن وجود مجالس إدارة فعالة يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرقابة الداخلية وتوجيه السياسات الإدارية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للشركات (Alhumoudi, 2016).

إضافة إلى ذلك، تمثل لجان التدقيق إحدى الآليات المهمة في تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل الشركات، حيث تسهم في تعزيز الرقابة على العمليات المالية وضمان دقة التقارير المحاسبية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الشفافية والمساءلة داخل المنظمة. كما أن وجود لجان تدقيق مستقلة وفعالة يمكن أن يسهم في تحسين جودة الرقابة المالية وتعزيز ثقة المستثمرين في الشركات (Mahrous & Moussa, 2025).

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المفهوم والأهمية

تشكل الميزة التنافسية واحدة من أبرز المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها للبقاء في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. فهي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة استثنائية للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون. (مصطفى، 2019: 91)

ولتعزيز فهم أعمق لهذا المفهوم، من الضروري استعراض تطوره التاريخي، تعريفه، أنواعه، وأهميته.

المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

تعود جذور مفهوم الميزة التنافسية إلى عصور قديمة، حيث كانت المنافسة مرتبطة بقدرة المؤسسات على التميز. إلا أن التركيز الأكاديمي على هذا المصطلح بدأ في القرن العشرين مع ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة. كانت البداية مع مفهوم "الميزة النسبية" الذي ركز على وفرة الموارد الطبيعية أو اليد العاملة، لكنه تطور لاحقاً إلى مفهوم "الميزة التنافسية" الذي يتجاوز الاعتماد على الموارد الطبيعية ليشمل القدرات التنظيمية والمعرفية للمؤسسات.

في الثمانينيات، قدم مايكل بورتر إسهاماً كبيراً من خلال كتبه حول إستراتيجيات التنافس، حيث اعتبر أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تفرد المؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة

مقارنة بالمنافسين. وفي التسعينيات، توسع المفهوم ليشمل التكنولوجيا، الابتكار، والعوامل التنظيمية، مما جعل تحقيق الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً شاملاً.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق موقع متميز في السوق من خلال تقديم قيمة إضافية للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون. يمكن تلخيص الخصائص الأساسية للميزة التنافسية فيما يلي:

1. التفوق: تمنح المؤسسة القدرة على التميز عن منافسيها.
2. الاستدامة: تكون الميزة ذات طابع طويل الأمد يصعب تقليدها.
3. إمكانية الدفاع عنها: تحتاج المؤسسة إلى حماية ميزتها من محاولات التقليد أو التحايل من المنافسين.

دورة حياة الميزة التنافسية تتضمن أربع مراحل:

1. مرحلة التقدم: يتم فيها تطوير الميزة وبناءها.
2. مرحلة الاستقرار: تتسم بالاستفادة من الميزة قبل انتشارها.
3. مرحلة التقليد: يقوم المنافسون بمحاولة محاكاتها.
4. مرحلة التحديث: تعمل المؤسسة على تطوير ميزتها أو استحداث أخرى جديدة.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

1. ميزة التكلفة الأقل: تتحقق عندما تستطيع المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بجودة معقولة وتكلفة أقل من المنافسين.
2. ميزة التميز: تعتمد على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة تجذب العملاء وتلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.
3. ميزة التركيز: تستهدف سوقاً معيناً أو شريحة محددة من العملاء لتقديم حلول مخصصة.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية على خمسة أبعاد رئيسية:

1. التكاليف: قدرة المؤسسة على تحقيق وفورات تساعد في تقديم منتجات بأسعار تنافسية.

2. الجودة: تقديم منتجات أو خدمات موثوقة تضمن رضا العملاء.

3. الإبداع: اعتماد الابتكار في تصميم المنتجات أو الخدمات.

4. التسليم: ضمان تقديم المنتجات في الوقت المناسب وبكفاءة.

5. المرونة: التكيف مع التغيرات في الطلب أو بيئة السوق.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية

1. تعزيز الموقع التنافسي: تساعد المؤسسة في الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين.

2. تحفيز الإبداع والابتكار: تعزز من جهود التطوير داخل المؤسسة.

3. تحقيق الاستدامة: تضمن استمرار المؤسسة في السوق لفترة طويلة.

4. إدارة الموارد بفعالية: تساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. (أكرم، 2018: 63)

أهداف الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وضمان استمراريتها:

1. زيادة رضا العملاء واستقطابهم: تسعى المؤسسات إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل يتفوق على المنافسين، مما يضمن ولاءهم وثقتهم.

2. تعظيم الأرباح: يعد تحقيق الربحية من الأهداف الأساسية للمؤسسات، ويتم ذلك عبر تقديم منتجات أو خدمات تتميز بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

3. توسيع الحصة السوقية: تمكن الميزة التنافسية المؤسسات من دخول أسواق جديدة وزيادة نطاق أعمالها.

4. تعزيز الابتكار والتطوير: تتيح الميزة التنافسية الفرصة للمؤسسات لاستكشاف آفاق جديدة في البحث والتطوير، مما يضمن استمرارية تفوقها.

5. تحقيق استدامة الأداء: تسهم الميزة التنافسية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. (عبد الحكيم، 2009: 23)

المطلب الخامس: أساسيات الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية الأساس الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق نجاحها في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة. يتطلب تحقيق هذه الميزة استخدام كافة الموارد المتاحة بشكل فعال، سواء البشرية أو المادية.

أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى أنواع رئيسية:

1. ميزة التكلفة الأقل: تعتمد المؤسسات التي تسعى لتحقيق هذا النوع على تخفيض تكاليف الإنتاج دون الإخلال بالجودة، مما يمنحها ميزة تقديم أسعار تنافسية.
2. ميزة التميز: تركز على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها، مثل الجودة العالية أو التصميم المبتكر.
3. ميزة التركيز: تتمثل في استهداف شريحة معينة من العملاء، وتلبية احتياجاتهم بدقة من خلال تخصيص المنتجات أو الخدمات المقدمة.

أبعاد الميزة التنافسية

تعتمد الميزة التنافسية على خمسة أبعاد رئيسية:

1. التكاليف: ضمان تقديم المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة دون المساس بجودتها.
2. الجودة: تقديم منتجات أو خدمات موثوقة تحقق رضا العملاء وتعزز ثقتهم.
3. الإبداع: تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات والمنتجات.
4. التسليم: الالتزام بتوفير المنتجات في الوقت المحدد لتلبية توقعات العملاء.
5. المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء.

المطلب السادس: مصادر ومداخل الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تتنوع مصادر الميزة التنافسية بين الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة:

1. الموارد البشرية: تمثل الكفاءات والمهارات أحد أهم مصادر التفوق المؤسسي.
2. التكنولوجيا: توفر الأدوات التقنية الحديثة ميزة تنافسية في تطوير المنتجات وتحسين العمليات.
3. العلاقات الاستراتيجية: تعزز الشراكات مع الموردين والعملاء من قدرة المؤسسة على التميز.

ثانياً: مداخل الميزة التنافسية

تشمل المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية ما يلي:

1. التفرد: التركيز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة.
2. التخصص: استهداف قطاعات أو أسواق معينة بخدمات مخصصة.
3. الكفاءة التشغيلية: تحسين العمليات الداخلية لتحقيق التكلفة الأقل والجودة الأفضل.

المطلب السابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تساعد مؤشرات قياس الميزة التنافسية في تقييم أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها:

1. الحصة السوقية: تعكس نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
2. رضا العملاء: يقيس مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات عملائها.
3. الأداء المالي: يتمثل في تحقيق الأرباح والعوائد على الاستثمار.
4. الابتكار: يقيس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة.

المطلب الثامن: تحديات تحقيق الميزة التنافسية

رغم الأهمية الكبيرة للميزة التنافسية، تواجه المؤسسات العديد من التحديات، منها:

1. صعوبة الحفاظ على التميز: نتيجة محاولات المنافسين تقليد المزايا.
2. التغيرات التكنولوجية السريعة: تفرض على المؤسسات مواكبة الابتكار باستمرار.
3. مقاومة التغيير: يعيق رفض العاملين أو الإدارة التكيف مع استراتيجيات جديدة.
4. الموارد المحدودة: تؤثر على قدرة المؤسسة على الاستثمار في تطوير ميزتها التنافسية.

الحلول المقترحة لمواجهة التحديات

- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة.
- التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تبني استراتيجيات مرنة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات.
- استخدام التكنولوجيا بفعالية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

المراجع

- الزبيدي, م. ك. د. خ. إ. إ. & البكري, أ. د. ر. ح. (2015). دور المحاسبة الرشيدة في دعم حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 10(32).
<https://doi.org/10.34093/jafs.v10i32.353>
- الزين, ف. ع. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الالكترونية وخدمات التوصيل (بريستو). *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 633-613.
<https://doi.org/10.65418/ajashss.v4i3.1399>
- العلمي, ع. ا. ع. ا. ه. & السنباني, ج. ع. إ. (2023). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 5. (1)
<https://doi.org/10.59628/jhs.v5i1.629>
- القحطاني, د. م. ن. & الشهري, ص. م. ع. (2022). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (33), 95-110.
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.33.2022.410>
- القحطاني, ر. ب. ث. م. ب. ز. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*, 3(15),
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R19061951-79>
- دحمانى, ا. (20223). *الحوكمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية* - <https://dspace.univ-tiaret.dz/items/5301f5b6-f1bc-4326-ba91-d1d83601e575>
- شندارلي, ب. ف. (2014). *مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية*.
<http://archives.univ-biskra.dz:80/handle/123456789/5060>
- مرزوق, ر. (2018). *دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية*.
<http://archives.univ-biskra.dz:80/handle/123456789/10604>

