

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي -
نيابة المديرية للدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
دائرة علوم التسيير

دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم
التسيير

تخصص : مناجمت المؤسسة

إشراف الأستاذ الدكتور :
عبدالوهاب شمام

إعداد الطالب :
محمد بوطلاعة

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د. أحمد بوراس	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي / أم البواقي	رئيسا
أ.د. عبدالوهاب شمام	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	مقررا
د. أمبارك بوعشة	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة	عضوا
د. عمر جنيونة	أستاذ محاضر	المركز الجامعي / تبسة	عضوا

السنة الجامعية : 2007 / 2008

فهرس المحتويات

	المقدمة
01	الفصل الأول : استراتيجية المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي
03	المطلب الأول : الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية
03	1- مفهوم الاستراتيجية
05	2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
07	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها
09	المطلب الثالث : مستويات الاستراتيجية
09	1- استراتيجية المؤسسة
10	2- استراتيجية الأعمال
10	3- الاستراتيجية الوظيفية
11	المطلب الرابع : نموذج الإدارة الاستراتيجية
12	1- صياغة الاستراتيجية
12	2- مرحلة التنفيذ
12	3- مرحلة التقييم
13	المبحث الثاني : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
13	المطلب الأول : المراحل التسييرية للاستراتيجية
14	1- مرحلة التخطيط المالي الأولي
14	2- مرحلة التخطيط طويل الأجل
15	3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي
17	4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية
17	المطلب الثاني : نماذج التحليل الاستراتيجي
18	1- نموذج Harvard Business school
19	2- نموذج I.Ansoff
22	3- نموذج تحليل محفظة الأنشطة
22	4- نموذج التنافس لـ Porter
23	5- المقاربة الاستراتيجية الحديثة
24	المطلب الثالث : مدارس الفكر الاستراتيجي
26	المبحث الثالث : تحديات الفكر الاستراتيجي
26	المطلب الأول : ازدياد حدة المنافسة
27	المطلب الثاني : العولمة
28	المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات والانتقال من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي ...
28	1- تكنولوجيا المعلومات
29	2- الانتقال من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي
30	المطلب الرابع : سرعة التغيرات ، ندرة الموارد وجماعات الضغط
30	1- ازدياد سرعة التغيرات
31	2- ندرة الموارد
31	3- زيادة دور جماعات الضغط
32	المبحث الرابع : صياغة استراتيجية المؤسسة
32	المطلب الأول : تحديد الاتجاه الاستراتيجي
32	1- رسالة المؤسسة

36 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية
40 المطلب الثاني : أدوات التحليل الاستراتيجي
41 1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
45 2- المدخل الحديث لمجموعة BCG
47 3- نموذج M.C Kinsey
49 المطلب الثالث : الاختيار الاستراتيجي
49 1- مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية
50 2- مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية
50 3- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب
52 خاتمة
53 الفصل الثاني : دراسة بيئة المؤسسة والميزة التنافسية
54 تمهيد
55 المبحث الأول : دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
55 المطلب الأول : دراسة وتحليل متغيرات البيئة العامة
55 1- المتغيرات الاقتصادية
57 2- المتغيرات السياسية والقانونية
57 3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية
58 4- المتغيرات التكنولوجية
62 المطلب الثاني : تحليل قوى التنافس في الصناعة
64 1- تهديد الداخلين الجدد
66 2- المنافسون في الصناعة
68 3- التهديدات من قبل المنتجات البديلة
69 4- قوة المساومة لدى العملاء
70 5- قوة المساومة لدى الموردين
71 المطلب الثالث : المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة
71 1- التحليل التنافسي بواسطة المجموعات الاستراتيجية
73 2- إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية
75 المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
76 المطلب الأول : أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
76 المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
78 المطلب الثالث : ثقافة المؤسسة
80 المطلب الرابع : التحليل الوظيفي
80 1- التسويق
81 2- الإنتاج
83 3- المالية
84 4- الموارد البشرية
84 5- البحث والتطوير
85 المبحث الثالث : امتلاك وتطوير الميزة التنافسية
85 المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
85 1- مفهوم الميزة التنافسية
87 2- شروط وخصائص الميزة التنافسية
88 3- أهمية الميزة التنافسية وأهدافها
89 4- الضرورة التنافسية

89	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
90	1- محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي
91	2- محددات الميزة التنافسية على المستوى الجزئي
94	المطلب الثالث : استمرارية الميزة التنافسية وتعزيزها
94	1- العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية
95	2- كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية
96	المبحث الرابع : النظريات المفسرة للميزة التنافسية
96	المطلب الأول : نظرية Porter للميزة التنافسية
97	1- سلسلة القيمة
100	2- أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
104	المطلب الثاني : المقاربة المبنية على الموارد والمهارات
104	1- مصادر الميزة التنافسية
107	2- مبادئ ومراحل الميزة التنافسية
109	المطلب الثالث : مقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد
112	خاتمة
113	الفصل الثالث : مساهمة استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية
114	تمهيد
115	المبحث الأول : أثر استراتيجية المؤسسة على الميزة التنافسية
115	المطلب الأول : القوى الموجهة للاستراتيجية
118	المطلب الثاني : الاستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية
122	المطلب الثالث : دور الاستراتيجية في حماية المزايا التنافسية
124	المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية العامة
124	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة
128	المطلب الثاني : استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف
128	1- مفهوم استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف ومتطلبات تنفيذها
130	2- العوامل المحددة للتكلفة
132	3- أثر الخبرة
134	4- دور استراتيجية التكلفة في خلق وإدامة المزايا التنافسية
135	المطلب الثالث : استراتيجية التميز
136	1- مفهوم استراتيجية التميز ومتطلبات تنفيذها
138	2- عوامل نجاح استراتيجية التميز
140	3- دور استراتيجية التميز في خلق وإدامة المزايا التنافسية
142	المطلب الرابع : استراتيجية التركيز
142	1- مفهوم استراتيجية التركيز ومتطلبات تنفيذها
143	2- بدائل التركيز
145	3- دور استراتيجية التركيز في خلق وإدامة الميزة التنافسية
148	المبحث الثاني : استراتيجيات المؤسسة
18	المطلب الأول : استراتيجية التخصص
148	1- مفهوم استراتيجية التخصص
150	2- أشكال التخصص
152	3- المزايا التنافسية لاستراتيجية التخصص
153	المطلب الثاني : استراتيجية التنوع
153	1- مفهوم استراتيجية التنوع
155	2- التصنيفات المختلفة لاستراتيجية التنوع

158 3- المزايا التنافسية لاستراتيجية التنويع
162 المطلوب الثالث : استراتيجية التكامل العمودي
162 1- مفهوم استراتيجية التكامل العمودي وأنواعها
165 2- المزايا التنافسية لاستراتيجية التكامل العمودي
169 المبحث الرابع : استراتيجيات العولمة
169 المطلوب الأول : مفهوم استراتيجية العولمة وأشكالها التنظيمية
171 1- الاستراتيجية الدولية
171 2- استراتيجية المؤسسات متعددة الجنسية
172 3- استراتيجية المؤسسات العابرة للدول أو الجنسيات
172 4- الاستراتيجية العالمية
173 المطلوب الثاني : استراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية
173 1- التصدير
174 2- الترخيص
175 3- الامتياز
175 4- المشروعات المشتركة
178 5- الفروع كاملة الملكية
180 المطلوب الثالث : التحالفات الاستراتيجية العالمية
180 1- مفهوم التحالف الاستراتيجي وشروط نجاحه
183 2- أنواع ونماذج بعض التحالفات الاستراتيجية العالمية
185 3- تقييم التحالفات الاستراتيجية
186 المطلوب الرابع : استراتيجية العولمة والمزايا التنافسية
186 1- المزايا التنافسية لاستراتيجية العولمة
188 2- مصادر المزايا التنافسية لاستراتيجية العولمة
191 3- حماية المزايا التنافسية المكتسبة
193 خاتمة
194 الخاتمة العامة
201 قائمة المراجع المعتمدة

فهرس الأشكال

-IV-

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنسيق والترابط بين المستويات الاستراتيجية الثلاثة	11

13	نموذج الإدارة الاستراتيجية	02
19	نموذج LCAG	03
34	الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالمؤسسة	04
38	الأهداف داخليا / خارجيا	05
42	مصفوفة الحصص / النمو لجماعة بوسطن	06
46	المصفوفة الثانية لـ BCG	07
48	المضامين الاستراتيجية لمصفوفة MC Kinsey	08
60	دورة حياة التكنولوجيا	09
63	من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي	10
64	قوى التنافس الخمس	11
74	خريطة لمجموعات استراتيجية في صناعة افتراضية	12
92	دورة حياة الميزة التنافسية	13
98	سلسلة القيمة	14
100	نظام القيم	15
103	تأثير مصادر الميزة التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر	16
119	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	17
121	العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات	18
121	جذور الميزة التنافسية	19
125	الاستراتيجيات التنافسية العامة	20
126	العوامل التي تحدد الاستراتيجية التنافسية	21
129	مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف	22
132	منحنى الخبرة لصناعة الطائرات المدنية	23
139	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التميز	24
144	بدائل استراتيجية التركيز	25
150	التخصص ودورة حياة النشاط	26
156	مصفوفة المنتج - السوق لـ Ansoff	27
163	خيارات التكامل لمؤسسة صناعية	28
177	إطار لتحليل المشروعات المشتركة	29
182	نموذج مقترح للتحالف الاستراتيجي	30

فهرس الجداول

الرقم	عنوان - للجدول	الصفحة
01	التصورات الحديثة للاستراتيجية	05
02	أنواع القرارات حسب Ansoff	21

24	تطور نماذج التحليل الاستراتيجي	03
25	مدارس الفكر الاستراتيجي	04
35	نماذج لرسائل بعض المؤسسات	05
93	أبعاد نطاق التنافس	06
105	موارد المؤسسة	07
107	المهارات الأساسية لمجموعة من المؤسسات	08
110	مقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد والمهارات	09
124	بعض الآراء حول دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية	10
135	الفرق بين استراتيجية التكلفة وهدف تدنية التكاليف	11
138	عوامل التميز	12
154	سياق التنوع	13
160	دوافع التنوع	14
168	دوافع التكامل	15
179	مزايا وعيوب أساليب الدخول إلى الأسواق العالمية	16
183	أمثلة لتحالفات استراتيجية رئيسية لشركة General Electric	17
190	المعايير المرجعية لدى Xerox	18
191	مصادر الميزة التنافسية لبعض المؤسسات العالمية	19

مقدمة عامة :

أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة ، وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات ، وانعكاس ذلك على المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها مما جعل المنافسة اليومية تشتد من يوم لآخر إلى الحد الذي أصبحت فيه وهي الشيء الوحيد الثابت وما دونها متغير ، وانعكست تلك المنافسة من خلال الإبداعات المتلاحقة والاندماجات المستمرة والتنويعات السلعية والخدماتية المختلفة ، والتي غايتها الأساسية خدمة الزبون وإشباع حاجته ، وتلبية رغباته، وجذبه صوب التعامل مع مؤسسة ما دون غيرها .

أمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية المعتمدة على التسيير التشكيلي، وكيفيات توظيف الموارد المتاحة غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات آنفة الذكر ، التي أفرزت تقاربا كبيرا بين المؤسسات المتنافسة سواء من حيث تحسين النوعية أو ضغط التكاليف أو عرض المنتج ، وهو ما جعل من المنافسة المبنية على الفعالية التشغيلية تؤدي إلى هدم الشركات بدلا من تعزيز أدائها على حد تعبير Porter ، حيث كلما اقتربنا من حد الإنتاجية كلما زادت الحاجة إلى التمويع الإستراتيجي وتحديد العرض في السوق .

لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها الرئية حيث أصبح إعداد الإستراتيجيات والسهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة جدا ، بل من الرهانات التي تتحدى المؤسسات في ظل شراسة المنافسة، عدوانية المحيط وتطورات المفاجئة .

ومنذ دخول الإستراتيجية إلى مجال التسيير تطورت مع نتائج مستويات التنافسية التي حققتها وتحققها المؤسسات على اعتبار أن التنافسية كانت ولا زالت تمثل المحور الرئيسي لبلورة كل التطورات الإستراتيجية ، وقد أصبح كل شيء في المؤسسة من قرارات، وظائف ، موارد، أنشطة ، ... يوصف بالإستراتيجي حتى أن البعض تساءل إذا كان كل شيء في المؤسسة يوصف بالإستراتيجي فما هو الذي ليس كذلك ؟ .

من أجل ذلك تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها التنافسية والتي تمثل إحدى مرتكزات التحليل الإستراتيجي من خلال تركيزها على دراسة علاقة المؤسسة بأسواقها، منافسيها وزبائنهم بهدف اتخاذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق ، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه . ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية ، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية ، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق ولاكتساب هذه الميزة التنافسية أضحت المؤسسات الحديثة تبحث عن السبق في مجال ، نشاطاتها وإيجاد الحلول المناسبة من أجل ضمان استمراريتها وتحقيق تطورات ترضي طموحاتها وتطلعاتها ، ومن أجل ذلك يجب عليها مواجهة التأثيرات المحتملة للمحيط ، وقيادة التغيرات من خلال رسم إستراتيجية واضحة المعالم في سياق محيبي وتنافسي وتنظيمي محدد ، وهو ما يمثل الانشغال الأكبر لأغلب المؤسسات.

إشكالية البحث :

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

" ما هو دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء وتحقيق النمو " ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بإستراتيجية المؤسسة ؟ وكيف يمكن بناء إستراتيجية جيدة للمؤسسة ؟؛
- 2- ما المقصود ببيئة المؤسسة ؟ وكيف يمكن إجراء تحليل استراتيجي للمؤسسة ؟ ؛
- 3- كيف يمكن امتلاك وتطوير ميزة تنافسية ؟ وما هي أهم المقاربات المفسرة لها ؟؛
- 4- ما هي أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة ؟ .

فرضيات البحث :

في ضوء العرض السابق ، ومن أجل تفسير الإشكالية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها ، والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

- 1- يجب أن تحرص المؤسسة على استمرارية الميزة التنافسية المكتسبة من تطبيق إستراتيجية معينة أطول فترة ممكنة ، وأن تحقق ميزات أخرى من خلال تغيير الإستراتيجية لتحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير ؛
- 2- يعتبر البعد الإستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة ؛
- 3- إجراء تحليل جيد لبيئة المؤسسة وبمساعدة أدوات التحليل الإستراتيجي سيؤدي إلى اختيار الاستراتيجية الملائمة وذلك من خلال اتباع سلسلة عمليات ومراحل متتالية ؛
- 4- يـنطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على ميزاتها التنافسية ويساعدها في ذلك بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة وفهم وضعية المنافسين؛
- 5- الميزة التنافسية المراد اكتسابها هي التي تؤدي إلى تطبيق خيار إستراتيجي معين دون غيره .

أهداف البحث :

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التوصل إلى جملة من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي :

- التأكيد على ضرورة تحلي المؤسسة بنظرة إستراتيجية تجعلها قادرة على مواجهة التغيرات المستمرة في محيطها الداخلي والخارجي؛
- إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي ؛
- رفع الغموض عن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وتطورها.

أهمية البحث :

يستمد موضوع البحث أهميته من خلال محاولة ربط المؤسسة بواقعها المستمد من التطورات والتغيرات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، وذلك من خلال طرح إشكالية مهمة في مجال الأعمال تتعلق بالمؤسسة التي أصبحت تعيش على ضغط

التنافس من أجل البقاء ، وذلك بالكشف عن مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك، من خلال الإستراتيجيات المحققة للتميز.

مـنـهـج البـحـث :

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها ، جوانبها ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية إثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج التاريخي لعرض تطور الفكر الإستراتيجي وتطور مفهوم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإمام بها ، ومنها التحكم في الموضوع ؛ ولتكمال المنهجية دعم الموضوع بأمتثلة من واقع بعض المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها.

وتحقيقا للمنهجية المستخدمة ، تم الاعتماد على أدوات ومصادر بحثية متعددة منها الكتب والمجلات والدوريات المتخصصة والملتقيات وشبكة الإنترنت.

أسباب اختيار موضوع البحث :

أستند الباحث في اختياره لموضوع البحث إلى عدة مبررات أهمها :

- اتجاه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التيسيرية الحديثة ؛
- وعيا منا بأهمية الموضوع وإدراكا منا إلى حاجة المؤسسات للعمل في إطار استراتيجي أصبح اليوم ضروري أكثر من أي وقت مضى ؛
- عرض مساهمة متواضعة لتبسيط موضوع الإدارة الإستراتيجية لجميع من يعنيه الأمر من الدارسين والممارسين والراغبين في التعمق في الموضوع.

هـيكل البحث :

من أجل معالجة لهذا الموضوع بعد مقدمة عامة ، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وأخيرا خاتمة لما جاء في المذكرة.

الفصل الأول : عالج مفهوم إستراتيجية المؤسسة والعمليات المرتبطة بها ،

وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث ، تناولنا في الأول مدخل عام إلى الفكر الإستراتيجي مبرزين الفرق بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي ، وتوقفنا عند أهم المحطات البارزة فيه منذ دخوله إلى مجال التسيير، ووضحنا في المبحث الثالث أهم التحديات التي

واجهت ومازالت تواجه الفكر الإستراتيجي ، وتركنا المبحث الرابع يفصّل أكثر أهم عمليات صياغة إستراتيجية المؤسسة .

الفصل الثاني : تعرضنا فيه إلى تحليل ودراسة بيئة المؤسسة وميزتها التنافسية ، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث ، حيث اهتم المبحثين الأول والثاني بدراسة وتحليل بيئة المؤسسة بشقيها الخارجي الداخلي مرورا بيئتها التنافسية .

أما المبحثين الثالث والرابع فقد تم تخصيصهما لمفهوم الميزة التنافسية ، حيث تعرض المبحث الثالث لكيفية امتلاك المؤسسة وتطويرها للميزة التنافسية ، في حين أبرز المبحث الرابع أهم النظريات الحديثة المفسرة للميزة التنافسية.

الفصل الثالث : حيث تمت محاولة الربط بين إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية، من خلال دراسة كيفية مساهمة إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد اشتمل هذا الفصل كذلك على أربعة مباحث ، يتناول المبحث الأول أثر إستراتيجية المؤسسة على الميزة التنافسية وخصص المبحث الثاني للاستراتيجيات التنافسية العامة ، وتضمن المبحث الثالث استراتيجيات المؤسسة على المستوى المحلي ، أما المبحث الرابع فقد تطرق لاستراتيجيات العولمة ودورها في تحقيق مزايا تنافسية تؤمن بها المؤسسة بقاءها مع جماعة المنافسين.

وتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها ، وكذلك أهم التوصيات ، وأخيرا تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد لموضوعنا.

الفصل الأول : استراتيجية المؤسسة

- المبحث الأول : مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي
- المبحث الثاني : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
- المبحث الثالث : تحديات الفكر الاستراتيجي
- المبحث الرابع : صياغة استراتيجية المؤسسة

تمهيد :

تتميز بيئة الأعمال الحالية باضطراب عالي بسبب التغيرات السريعة والعنيفة التي تحدث في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية على حد سواء ، والتي أثرت بشكل أو بآخر في المتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية ... إلخ ، وقد أدى ذلك إلى زيادة عدم التأكد البيئي ، وهذا الأمر وضع المؤسسات وخاصة إدارتها العليا أمام تحدي كبير ، وهو الاحتفاظ بموطئ قدم وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة والغموض ، لذلك كان عليها البحث على وسيلة تمكنها من اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق فيها وإدارتها من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية أولا ، وتوظيف مجالات التفوق للحصول على النمو المرغوب ثانيا والوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة البقاء الأطول في دائرة الضوء ثالثا .

ويعتبر التفكير الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط استراتيجية الأداة المهنية الأساسية لتحديد مسار المؤسسة ، ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها .

ومن هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل والذي يشمل أربعة مباحث رفع الغموض عن معالم الفكر الاستراتيجي وأساسياته ، حيث نتناول في المبحث الأول مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي ، ونخصص المبحث الثاني لمراحل تطور الفكر الاستراتيجي، ثم تحديات الفكر الاستراتيجي في المبحث الثالث ، ونتطرق في المبحث الرابع إلى كيفية صياغة استراتيجية المؤسسة .

المبحث الأول : مدخل عام إلى الفكر الاستراتيجي

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة التغيرات و التطورات السريعة و الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسات كجزء من الإدارة الإستراتيجية دورا في كافة العمليات و السياسات والخطط التي ترسخها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر و في مختلف المجالات ، باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة و التغيرات البيئية ، و من خلال هذا المبحث نحاول إلقاء الضوء على بعض المفاهيم المرتبطة بالفكر الاستراتيجي .

المطلب الأول : الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية

إن الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية مفهومان يتطوران مع الوقت ، فهما من المفاهيم الفكرية الحديثة نسبيا في مجال الأعمال ، التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين في المؤسسات الصناعية و الخدمية .

1 - مفهوم الإستراتيجية :

الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في الميدان العسكري بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب و المعارك ، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية " STRATEGOS " التي تعني قيادة القوات ⁽¹⁾ ، و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يرى " Clausewitz " و هو خبير عسكري أنّ الإستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاث عناصر: ⁽²⁾

- تركيز القوات ؛
- اقتصاد القدرات ؛
- حرية التحرك.

ونظرا للتشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي و العسكري ، و بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات ، بدأ الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات ، و القائمين على ممارسة عمليات التسيير و الإدارة في المؤسسات ، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة تحرص على نشر الفكر الاستراتيجي ، بين المديرين ، بحيث تعكس قراراتهم بعد استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل .

⁽¹⁾ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 21 - 22

⁽²⁾ Gerry johnson et autres , Stratégique , 7^{ème} édition , pearson éditions , paris , 2005 , p .22

ولقد اختلف الباحثون و المتخصصون في ضبط تعريف الإستراتيجية في مجال التسيير، فقد عرفها " Chandler " (1) على أنها تحديد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف، في حين يرى " I. ANSOFF " (2) أن الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات التي تسيير سلوك المؤسسة" ، كما ينظر إليها على أنها جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف على المدى الطويل في مجالات النشاط الحالية والممكنة، وكذا التحركات لتحقيق الأهداف المختارة في مجالات النشاط المنتقاة " (3) .

وهناك من يركز على أهمية الإستراتيجية في تخطيط و تطبيق السياسات وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة (4) ، ويعتبر إعداد إستراتيجية للمؤسسة ، اختيار لمجالات الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة ، و تخصص لها موارد بطريقة تضمن البقاء و النمو (5) . ويؤكد " PORTER " (6) " على سعي الإستراتيجية الحصول على وضعية ذات مرد ودية و دائمة في إطار القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع " و هو تعريف مستوحى من الاقتصاد الصناعي ، وهو نفس الاتجاه الذي يذهب إليه J.p. Angelier (7) الذي يعتبرها مجموعة من القرارات و الوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة . هذا و قد عاد " Porter " * مرّة أخرى و استعرض تعريفا آخر أكثر شمولاً ، أشار فيه إلا أنّه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا ، قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي و عميق ، و اقترح ثلاث تعاريف متتابعة للإستراتيجية : (8)

- الإستراتيجية هي خلق قيمة متفردة و مولدة للقيمة و التي تتضمن تنسيقا خاصا للأنشطة ؛
- جوهر الإستراتيجية يقوم على اختيار مالا يجب عمله؛
- الإستراتيجية ترتكز على خلق الترابط بين أنشطة المؤسسة .

(1) Alfred chandler , stratégies et structures de l'entreprise , les éditions d'organisation , paris , 1989 , p. 76

(2) IGOR Ansoff , stratégie et développement de l'entreprise , 3^{ème} Edition , édition d'organisation , paris , 1988 , p . 110

(3) J . C . Tarondeau , stratégie industrielle , Vuibert paris , 1998 , pp . 26 – 27

(4) Ahmed Hamadouche , Méthodes et outils d'analyse stratégique , édition Chihab , Alger , 1997 , p. 25

(5) J.P.Détrie et autres , STRATEGOR , 3^{ème} édition , dunod , paris , 1997 , p 09

(6) Michael porter , L'avantage concurrentiel (comment devancer ses concurrents et maintenir son avance) , dunod , 2005 , p. 11

(7) J . P . Angelier , économie industrielle (méthodes et éléments) , O P U , Alger , 1993 , P. 85

دراسة بعنوان " What is the strategy " فازت بجائزة " Mc kinsey " عام 1996

(8) Frederic Frery , Propositions pour une axiomatique de la stratégie , [WWW.strategie -Aims.com](http://WWW.strategie-Aims.com) / Normandie 04 / session / frery .PDF .

وقد أعطى كل من Hamel و Parhald تصورات حديثة للاستراتيجية، حيث يقتضي حسبهما إعطاء تعريف شامل للاستراتيجية ثورة على جل المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية ، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (01): التصورات الحديثة للاستراتيجية

وإنما	ليست فحسب
مواجهة التحديات التنافسية	
تجديد الاستراتيجيات (Regeneration) تحول القطاع رفع النصيب للفرص الجديدة	تهيئة العمليات تحول المؤسسة رفع النصيب من السوق
تخييل المستقبل	
Désaprentissage التعلم الاستراتيجية ترك Clairoyance الاستراتيجية كبصيرة الهندسة الاستراتيجية	الاستراتيجية كتعلم الاستراتيجية كتموقع التخطيط الاستراتيجي
التعبئة من أجل المستقبل	
الاستراتيجية كتجاوز الاستراتيجية كإرصاد للموارد	الاستراتيجية كمواعاة الاستراتيجية كاستغلال للوسائل المتاحة
الوصول الأول	
المنافسة بعد إعادة رسم حدود القطاع التفوق في مجال المهارات الأساسية المنافسة بين التحالفات الوصول إلى أكبر اكتشافات للأسواق الجديدة تقليص آجال السبق العالمي	المنافسة في إطار القطاع العام التفوق في المنتجات المنافسة بين المؤسسات الحصول على أكبر نجاح تسويقي تقليص آجال الطرح في السوق

المصدر : عبدالمليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر) ، أطروحة دكتوراه العلوم ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، جوان 2007 ، ص 29.

ومما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها في مدة زمنية معينة ، وفي ظل بيئة غير مستقرة ، من أجل تحسين وضعيتها التنافسية وبالتالي ضمان بقائها و استمراريتها و نموها .
تتمتع هذه المفاهيم بدرجة واحدة نظريا ، فليس هناك مفهوم يمكن أن يتصدر أو يكون له الأولوية ، كما أن هذه المفاهيم رغم تناولها لمواضيع متعددة إلا أنها تكمل بعضها البعض ، ويضيف كل مفهوم عناصر مهمة لفهم الاستراتيجية .
ورغم تعدد تعاريف الإستراتيجية و اختلاف اتجاهاتها ، إلا أنه هناك اتفاق على أنها تهتم بـ :

- علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية و الخارجية ؛
- تخطيط و تحديد السياسات و الأهداف طويلة الأجل ؛
- التركيز على الموارد و أساليب تخصيصها على الأعمال و الأنشطة المختلفة ؛
- المساهمة في دعم المركز التنافسي للمؤسسة .

2 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

إنّ انتقال مصطلح الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عالم الأعمال ، و التطور الذي أصابه في حوض العلوم الإدارية و خبرائها الممارسين قد أدّى إلى انبثاق مصطلح جديد في العلوم الإدارية هو الإدارة الإستراتيجية (MANAGEMENT STRATEGIQUE) ، وهناك من يستخدم عبارة التسيير الاستراتيجي (Gestion stratégique) .

وتعدّ الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية و يعمل على تحقيقها ، خدمة لمصلحة المؤسسة ، وتشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل ، فهي طريقة في التفكير ، و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية (1) ، وتمثل مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة العامة للمؤسسة بهدف تحديد توجهات النمو المستقبلية ، و إعطائها الوسائل التنظيمية لبلوغها (2) ، وهي بذلك تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد ، كما أنها نظرة داخلية إلى الخارج ، و نظرة وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي .

(1) سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2002 ، ص . 15 .

(2) Jean – pierre Helfer et autres , Management (stratégie et organisation) , 3ème édition , librairie Vuibert , paris , 2000 , p . 13

ومن المفيد عند دراسة الإدارة الإستراتيجية ذكر التخطيط الاستراتيجي ، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال، بحيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة التطور في مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، و توسيع لنطاقه و إغناء لأبعاده ، كما أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية (1) .

وتتصف المؤسسات التي تمارسها بالشمولية التي تربط بواسطتها الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرار التشغيلي (2) ، وهناك العديد من الكتاب والباحثين من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومنهم (Lorange, Vancil, Hussey) حيث اعتبروا أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقا ، في حين أشار باحثون آخرون (Tregoe, Zimmerman) ، إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي قاد لاحقا إلى ظهور الإدارة الاستراتيجية (3) .

ومع هذا الاختلاف فإن التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة مع وجود الاختلاف بينهما في العناصر التالية (4) :

- يركز التخطيط الاستراتيجي على اختيار و تنفيذ القرارات الاستراتيجية المثلى ، في حين تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة بالنتائج المنجزة و المحددة ضمن الاستراتيجية المختارة وخاصة إذا تعلق الأمر باستراتيجية اختيار أسواق ، منتجات ، أو تكنولوجيات جديدة؛
- يتم التعبير عن التخطيط الاستراتيجي في شكل خطط يتم تنفيذها مرحليا ضمن سيرورة واضحة ، بينما يعبر عن الإدارة الاستراتيجية من خلال الجوانب التنظيمية المتعلقة بالاستراتيجية ؛

- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالمتغيرات المتعلقة بجوانب النشاط الاقتصادي و التكنولوجي للمؤسسة ، و في هذا تباين مع الإدارة الاستراتيجية التي عادة ما تتضمن إضافة إلى المتغيرات

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص . 16

(2) طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص . 63 .

(3) نفس المرجع ، ص 85.

(4) بوداح عبد الجليل ، استراتيجية المؤسسة و علاقة الدور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد و المجتمع ، جامعة

قسنطينة ، العدد 3 ، 2005 ، ص . 49

المذكورة ، متغيرات أخرى لها أهميتها المعتبرة ، والمرتبطة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية وحتى السياسية .

وتركز الإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي على إدارة العلاقات التفاعلية التي تتم بين مكونات المؤسسة من جهة ، وبين تلك المكونات وبيئتها من جهة ثانية (1) ، فهي بذلك تحاول تحقيق الانسجام و التفاعل بين :

- المؤسسة و بيئتها ؛
- حاضر المؤسسة و مستقبلها ؛
- أجزاء المؤسسة و أنشطتها المتنوعة ؛
- حركة المؤسسة و الأهداف التي وجدت لتحقيقها .

كما تجدر الإشارة إلى أنه :

- في ظل المنافسة و البيئة الدينامكية لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل استراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر ؛
- الإدارة الاستراتيجية حقل سريع التطور ، ينظر هذا الحقل إلى المؤسسة ككل ، و حاول أن يفسر لماذا تنمو و تتطور بعض المؤسسات ، بينما تتوقف و تفشل أخرى ؟ ؛
- تختص بالقرارات الاستراتيجية الجوهرية ، والتي تتأثر بها كل من أطراف البيئة و أطراف المؤسسة .

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية و أهدافها

لاشك أن نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر حقيقة اقتصادية من حقائق دنيا الأعمال ، ويرجع هذا الفشل إلى تغيرات في البيئة لم تحسن الإدارة التعامل معها ، إما بسبب عدم توقعها أو بسبب عدم توفر الموارد الكافية لمواجهةها على الرغم من توقعها ومن هنا تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر ، و كذلك باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات مستقبلية ، تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة للمؤسسة ، عن طريق البحث و باستمرار من خلال تطبيق المفاهيم الإستراتيجية في التسيير عن طريقة تمكنها

(1) يونس ابراهيم حيدر ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دمشق ، 1999 ، ص . 142 .

من تحسين وضعيتها ، أو خلق فرص جديدة تشغل بها حيزا لم يتم استغلاله بعد⁽¹⁾ ، بحيث أصبحت تسعى كل مؤسسة بالرغم من الاختلاف في أحجامها و أنشطتها و أهدافها ، إلى البقاء و الاستمرار و النمو ، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك⁽²⁾ ، و تشير نتائج الدراسات إلى ارتقاء مستوى أداء المؤسسات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع تلك التي لا تطبقها ، كونها تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط .

وعموما تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية :

- **توضيح الرؤية المستقبلية** : حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدر كبير من دقة توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد ، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها و من تم توفير ضمانات الاستمرار و النمو⁽³⁾ .

- **تدعيم المركز التنافسي**⁽⁴⁾ : من خلال المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف التنافس الشديدة ، وكذا مساعدتها على استخدام مواردها بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية .

- **تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة** : وذلك بوضع خطط طويلة الأجل تساعد على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد ، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة و بما يضمن استغلال نقاط القوة و التغلب على نواحي الضعف⁽⁵⁾ .

- **استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير**: يتم ذلك عن طريق التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة ، من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

- **تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجيدة** : أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمؤسسة ومهدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة الأجل .

(1) Isabelle calmé et autres , Introduction à la gestion , Dunod , Paris, 2003, p.44

(2) زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) ، دار اليازوري ، عمان ، 2005 ، ص. 27 .

(3) ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص. 33 .

(4) Michel Marchesnay , Management stratégique , les éditions CHIHAB , Alger , 1997 , p.183

(5) مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص.21

- **القدرة على إحداث التغيير :** وذلك من خلال تبني أفكار

إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة و إيجابية .
وعموماً يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الأنظمة التسييرية في المؤسسات والتي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية ، وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ، ومواجهة تهديداتها مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

المطلب الثالث : مستويات الإستراتيجية

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها و خدماتها ، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإستراتيجية تتناسب مع تعدد و تنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، و يتفق الباحثون على وجود ثلاث مستويات رئيسية للإستراتيجية و التي تشكل حالة عامة لأغلب المؤسسات في العالم الصناعي :

1- إستراتيجية المؤسسة : يتم التركيز في هذا المستوى على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية ، و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها ، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية ، و تهتم كذلك بتصميم المحيط الكلي للمؤسسة ، و كذا الطريقة التي تضيف بها قيمة لمختلف أنشطة المؤسسة⁽¹⁾ ، و تهدف الإستراتيجية على هذا المستوى إلى ما يأتي⁽²⁾ :

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية؛

- تحديد السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة ؛

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة ؛

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال .

2 - إستراتيجية الأعمال : وتعرف كذلك بإستراتيجية النشاط ، ويشير مفهوم وحدة الأعمال أو مجال النشاط الاستراتيجي إلى مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات موجهة إلى

(1) Gerry Johnson et autres , op.cit , p12

(2) اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2000 ، ص 27.

أسواق محددة ، له منافسين معينين مع إمكانية صياغة استراتيجية خاصة لكل وحدة ، ويركز هذا النوع من الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم (1) ، كما أن الخيارات المتخذة على هذا المستوى يجب أن تستجيب للتطلعات السوقية للمؤسسة ، و كذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل المردودية على المدى الطويل ، ونمو حصتها السوقية (2) ، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية (3):

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟ ؛
 - من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون والمشترون لمنتجات الوحدة ؟ ؛
 - كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟؛
 - كيف يمكن للوحدة تحقيق الانسجام مع الاستراتيجية الكلية لتحقيق أهداف المؤسسة ؟ .
- 3 - الإستراتيجية الوظيفية :** يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية الإستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد ، التمويل، الإنتاج ، التسويق ، ...) ، و الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل أو مستوى وحدة الأعمال (4) ، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة نسبيا ، ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية تكوّن ما يسمى بهيراركية الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة ، وعليه تجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاث ، بغرض وضع استراتيجيات المؤسسة كما يوضحه الشكل الآتي :

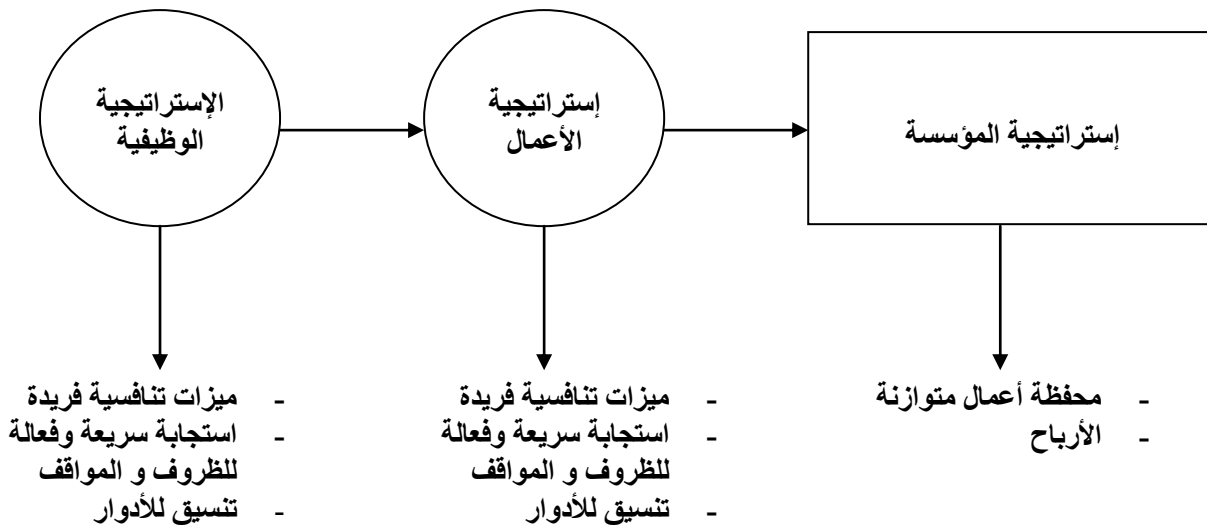
الشكل رقم (01) : التنسيق و الترابط بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة

(1) ثابت عبدالرحمان إدريس و جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 47 .

(2) Gery Johnson et autres , op.cit , p12

(3) عبدالعزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، 2007 ، ص.52.

(4) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 38.



المصدر : ظاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص.48

المطلب الرابع : نموذج الإدارة الإستراتيجية :

تتم الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس

خصائص أساسية⁽¹⁾ :

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها؛
 - جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها؛
 - مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة و متكاملة ، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة) ؛
 - إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة؛
 - ينبغي النظر إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها .
- وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي :

1 - صياغة الإستراتيجية :

(1) محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ص . 12-13

تشخيص أسبابها ومعالجتها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة، وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات. والشكل الموالي يستعرض مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية :

الشكل رقم (02) : نموذج الإدارة الاستراتيجية

التقييم والرقابة	تنفيذ الاستراتيجية			صياغة الاستراتيجية			التحليل البيئي
	الإجراءات	الموازنات	البرامج	السياسات	الاستراتيجية	الأهداف	التحليل الخارجي
الأداء							
							التحليل الداخلي :
							- الهيكل
							- الثقافة
							- الموارد

المصدر : ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 40.

ويمكن القول أن وصول نموذج الإدارة الاستراتيجية إلى ما هو عليه الآن قد مر بفتترات ومراحل كثيرة ساهم في إعدادها الكثير من مسيري المؤسسات والأكاديميين. المبحث الثاني : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي إن التطور الحاصل في مجال الفكر الاستراتيجي لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام ، فمنذ الأفكار الأولى للممارسات الإدارية ، وإلى وقتنا الحاضر ظهرت نماذج و طرق و أساليب متعددة شكلت رصيذا معرفيا تراكميا يستخدمه المسيرين في إدارة مؤسساتهم و الارتقاء بأدائها ، فالفكر الاستراتيجي المتداول اليوم فكرا و تطبيقا ليس وليد العقد الأخير بل مر بتطورات عديدة خلال عشرات السنين .

المطلب الأول : المراحل التسييرية للإستراتيجية

توضح هذه المراحل كيفية انتقال تسيير المؤسسات من نظرة اقتصادية محضة متبأ لها إلى إدارة نحو قيادة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، بمعنى الانتقال من المخطط إلى الفعل الاستراتيجي ، ومن نظرة كمية إلى نظرة نوعية . وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات هي :

1- مرحلة التخطيط المالي الأولي : والذي يؤشر بنظام تسيير الموازنات ، والذي

يرجع إلى بداية العشرينات من القرن الماضي ، حيث تمكنت بعض المؤسسات الأمريكية وعلى رأسها شركة Du pont de Nemours لابتكار بعض طرق التنبؤ متوسطة وقصيرة الأجل⁽¹⁾ ، يتم في ظلها التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة ، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، مع افتراض أساسي مفاده أن الماضي يعيد نفسه⁽²⁾ ، وقد عمل نظام تسيير الميزانيات كتقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المؤسسة لبساطتها والبطء النسبي لتغيرها⁽³⁾ ، ومع ذلك تسببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة من المؤسسات ، إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق ، ودرجة التعقد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات حيث أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها .

2- مرحلة التخطيط طويل الأجل : حل التخطيط طويل الأجل المعتمد على التنبؤ محل

الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة المتزامنة مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، حيث تولد ضغط كبير على الطلب بسبب خسائر الحرب ، مما أدى بالمؤسسات آنذاك إلى رفع حجم مبيعاتها، لذلك اهتم المسيرين بتسيير النمو والإنتاجية في تلك الفترة ، ويركز مفهوم التخطيط طويل الأجل على توقع النمو وإدارة التعقيدات ، حيث أن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هو أن اتجاهات

(1) J.P.helfer et autres , OP.CIT , P23.

(2) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص28.

(3) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص62.

الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا من خلال التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك⁽¹⁾ ، وتتمثل أهم خصائص التخطيط طويل الأجل فيما يلي⁽²⁾:

- منظور مستقبلي لمدة 03 إلى 05 سنوات ؛
 - البيئة متحكم فيها ومحددة بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة ؛
 - التنبؤات عبارة عن امتدادات للماضي حيث تتضمن اتجاهات تقدير الطلب، الأسعار والسلوكيات التنافسية ؛
 - الإشكالية تبرز عادة في القيود المالية ؛
 - استعمال واسع للطرق الكمية للتسيير التنبؤي خاصة في الإنتاج .
- ومع التغيرات الحاصلة أصبح هذا النوع من الخطط غير كافي للاستجابة للتحديات الجديدة ، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى سببين قـللا من كفاءة التخطيط طويل الأجل كتقنية جيدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة ، هما⁽³⁾:
- 1- تحوله إلى عملية آلية رتبية ، إذ أخذت إدارة المؤسسات اعتماد خطط الأعوام السابقة خططا مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها ؛
 - 2- في ضوء التغيرات السريعة أصبح التنبؤ بالأسواق غير ذي فائدة وغير ممكن في الوقت نفسه.
- وبالتالي يمكن القول أن التخطيط ليس له معنى إلا في الظروف التي كانت سائدة آنذاك والتي ميزها محيط مستقر ، معدلات نمو مرتفعة بالأسواق ، مؤسسات أحادية النشاط ، منافسة ضعيفة وأحيانا منعدمة ، وعندما تغيرت الوضعية تكررت الاحباطات مما دعا إدارة المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى .
- 3- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي** : لقد ساد مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى غاية منتصف الستينات من القرن الماضي ، لكن بداية من هذه الفترة بدأت المؤسسات تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل تقلب مستويات الطلب على المنتجات ، تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات

(1) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص28.

(2) J.P. Détrie et autres , OP.CIT, P380.

(3) طاهر محسن غالي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص58.

تكنولوجية سريعة ، تزايد حدة المنافسة ، ظهور بواذر المنافسة العالمية ... إلخ، ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط الاستراتيجي سعياً وراء زيادة درجة استجابة المؤسسات للتغيرات في الأسواق والمنافسة ، ويركز التخطيط الاستراتيجي على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة ، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق ، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ، ولكن أيضاً تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي (1) ، وتتصف هذه المرحلة بثلاث صفات تميزها عن المراحل السابقة وهي (2):

- وعي إدارة المؤسسات بان صفات صناعة معينة تضع حدوداً لأداء المؤسسة فيها ، إضافة إلى أن نجاح أي مؤسسة يتحدد بإجراءاتها وكذلك إجراءات منافسيها بشكل مشترك؛

- اعتبار التخطيط نشاطاً متطوراً بدلاً من آليات متكررة وتقليدية ؛
- التأكيد على الحاجة إلى البحث على الفرص بسبب تشبع الأسواق ، وبالتالي محاولة خلق فرص نموها .

وفضلاً عن ذلك تميزت هذه المرحلة بالفصل بين (3) :

- التخطيط الاستراتيجي وهي العملية التي تحدد الاتجاهات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بتعديل وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ؛

- التخطيط التشغيلي والذي يهتم بترجمة الاتجاهات الاستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ من قبل كافة المصالح والأقسام في المؤسسة في إطار نشاطاتها الجارية .

ومع ازدياد سرعة التغيرات وظهور أزمات مفاجئة مثل : أزمة البترول الأولى في أوائل السبعينات ، أدى إلى قصور التخطيط الاستراتيجي في أداء مهامه ، وعجزه عن مواكبة تلك الأحداث مما أدى إلى البحث عن أساليب أكثر فعالية.

(1) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص 29.

(2) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص ص 64-65

(3) J.P. Detric et autres , OP. CIT , P381.

4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية : ابتداء من منتصف السبعينات تم الانتقال إلى نمط تسييري جديد عرف بالإدارة الاستراتيجية ، والتي تقوم على افتراض أساسي مفاده أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع في بيئة المؤسسة ، ولكي يحدث التماشي مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص ، فإن القدرات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط⁽¹⁾ ، وأهم ما يميز مرحلة الإدارة الاستراتيجية عن المراحل الأخرى - كمفهوم - أنه لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه ، أي كأحد الثوابت⁽²⁾ ، ومن تم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل ، بل تحاول تكوين استراتيجية مؤثرة او محدثة للتغيير في البيئة المحيطة ، ويعني ذلك أن سياسات الحكومة ، احتياجات المستهلك ، والتطورات التكنولوجية مثلا يمكن التأثير فيها ، بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة ، خلاقية ، وفعالة .

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية والذي تمارسه المؤسسات حاليا والذي رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن عليه ، يبقى غير واضح المعالم والخصائص ، كما يمكن القول أنه ليس جميع المؤسسات ملزمة بممارسة الإدارة الاستراتيجية ، فالمؤسسة التي أنشئت حديثا أو تلك التي تتميز بالاستقرار قد يكون من المناسب لها استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل الأجر .

المطلب الثاني : نماذج التحليل الاستراتيجي

إن المراحل السابقة تخللتها عدة نماذج للتحليل الاستراتيجي حاولت تفسير كيفية بناء الاستراتيجية المثلى للمؤسسة ، وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في الميدان الاقتصادي يعود إلى سنة 1947 من طرف Von - Newman و Morgenstern في مؤلفهما عن نظرية الألعاب (La théorie des jeux)⁽³⁾ ، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه و يستدعي تحركها ، كما يؤكدان على طبيعة و أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي .

(1) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص30.

(2) Mohamed Seghir Djitli , Marketing stratégique , Edition Ibn Sina , Alger, 2001, P26.

(3) www.Cpge-cpa.ac.ma/htm/2002, date de consultation le 15/04/2007.

ومنذ ذلك الحين توالى النماذج الاستراتيجية والتي ساهمت في مجملها في إثراء الفكر الاستراتيجي الحديث ، و أهم هذه النماذج :

1- نموذج HARVARD BUSINESS SCHOOL :

إن البداية الحقيقية لتطور الفكر الاستراتيجي كانت مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1959) ، و هما (1) :

. دراسة (Gordon and Howell) ؛

. دراسة (Pierson) .

حيث أوصت كل دراسة على ضرورة وجود تخصص جديد يمثل حيز الزاوية في تدريس الإدارة ، بحيث يمكن خلاله تحقيق تكامل منهجي بين التخصصات الإدارية المختلفة، وانطلاقاً من هذه الدراسة تم استحداث مقرر دراسي في التسيير في جامعة HARVARD، تحت تسمية السياسة العامة (La politique générale) يمكن من خلاله إعطاء الطلبة دروس حول كيفية تعظيم ربح المؤسسات من خلال محاولة تعظيم قيمة السهم (2) .

وفي فترة الستينات تمكن أربع باحثين * من جامعة HARVARD من وضع نموذج SWOT (الحروف الأولى لمصطلحات : الفرص ، التهديدات ، القوة ، الضعف) المعروف أيضاً باسم نموذج LCAG (نسبة إلى الحروف الأولى لمؤلفيه) ، الذي يدعو مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات و موازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص و مخاطر ، مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من فرص و تهديدات ، و ما لدى المؤسسة من نقاط قوة أو ضعف في بيئتها الداخلية (3) ، ويبين الشكل الموالي نموذج HARVARD المقترح للتحليل الاستراتيجي :

الشكل رقم (03) : نموذج LCAG

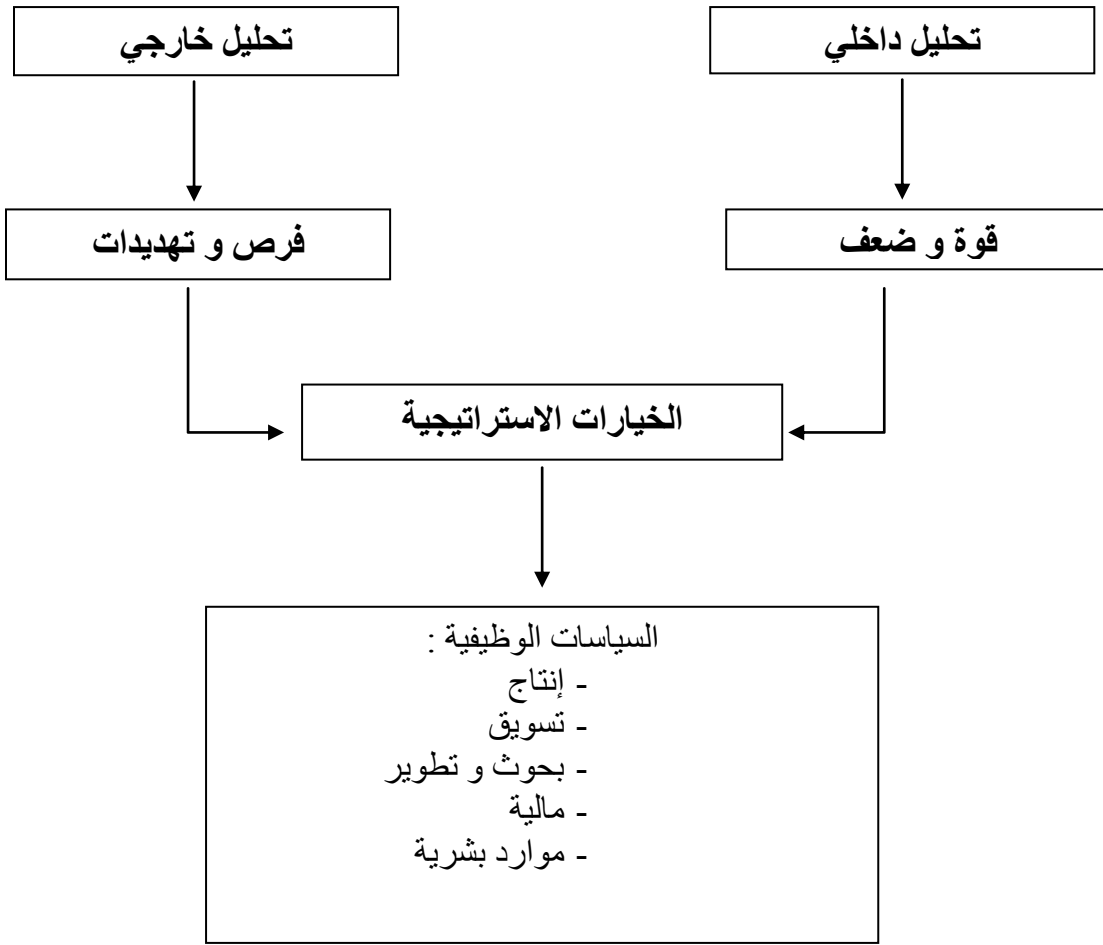
* سنتناول هذه النماذج بالتفصيل خلال البحث كل حسب موقعه في الدراسة .

(1) Alain noel et autres , perspectives en management stratégique , Tome 4, economica , paris , 1995 / 1996 , p.16

(2) J.P. Helfer et autres , op . cit , P . 24 .

* Leamed , Christensen , Andrews , Guth.

(3) أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص . 2 .



Source : j.p. Détrie et autres , OP . CIT , p 10

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج خاصة ميكانيكيته وجموده إلا أنه يبقى شائع الاستعمال خاصة في خطوطه العريضة ، حيث يعتبر هذا النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الفكر الاستراتيجي .

2 - نموذج I. ANSOFF :

في منتصف الستينات حاول IGOR Ansoff وضع طريقة تمكن المؤسسة من بناء استراتيجية تتماشى و الظروف التي شهدها الاقتصاد العالمي آنذاك و التي تميزت بمرحلة نمو كبيرة ، و هو ما جعل المؤسسات تنوع أنشطتها و منتوجاتها ، محاولا معالجة المشاكل التي تعرضت لها المؤسسات نتيجة عدم قدرتها على إدارة تلك المرحلة ، فقام بطرح التساؤل التالي في كتابه (CORPORATE STRATEGY) : كيف يتم تخطيط و دعم سلامة نمو المؤسسات ؟

وقد حاول الإجابة على هذا السؤال من خلال تقديم نموذج لإعداد الاستراتيجية ، حيث أكد أنها عملية تحرك لتسهيل تحديد الوسائل التي تسمح بإرشاد المؤسسة لتحقيق أهدافها .

كما قام بتصنيف القرارات في المؤسسة إلى :

- قرارات إدارية : تسمح بإدارة و هيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة .
- قرارات تشغيلية : تحافظ على سير نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح .
- قرارات استراتيجية : تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية ، حيث اعتبر الاستراتيجية قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تخص الثنائي (منتجات / أسواق)، اختلفت اتجاهات النمو ، حماية المزايا التنافسية و استعمال أثر المواءمة أو التداؤب (La synergie)⁽¹⁾ وأكد على ضرورة التفرقة بين مختلف أنواع القرار وفق مجموعة من الأبعاد ، يلخصها الجدول الآتي :

الجدول رقم (02) : أنواع القرارات حسب ANSOFF

نوع القرار

⁽¹⁾ www – career – women ch / classiques Ansoff – pdf , date de consultation le 20/04/2007

الأبعاد	الاستراتيجي	الإداري	التشغيلي
المشكلة	* اختيار مزيج الأسواق و المنتجات الذي يعظم العائد المتوقع من الاستثمار	* هيكله موارد المؤسسة لتحقيق أعلى أداء ممكن	* تعظيم نواتج العمليات
طبيعة المشكلة	* تخصيص الموارد على الفرص المتاحة في مجال (الأسواق / المنتجات)	* اكتساب الموارد و تنظيمها و تطويرها	* التوازن في تخصيص الموارد وتوزيعها بين المجالات الرئيسية للوظائف . * جدولة إجراءات تخصيص الموارد وتنفيذ الإشراف والرقابة
القرارات الأساسية	* تتركز حول إستراتيجية التنوع و على التوسع و الجوانب المالية و طرق النمو و توقعياته	* هيكله المعلومات والصلاحيات (انسياب المسؤولية و هيكله توزيع الموارد) * اكتساب وتطوير الموارد والمعدات المواد	* تحديد أهداف العمليات التشغيلية * تحديد مستويات المنتوجات والأسعار * جدولة الإنتاج و المخزون * استراتيجيات التسويق وسياساته والنمو و التطور.
الخصائص	* مركزية القرارات * اللاتأكد و المخاطرة عالية * قرارات غير روتينية * قرارات لا تتكرر ذاتيا	* تنظيم الاختلاف بين الإستراتيجية و العمليات * تنظيم الاختلاف بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد * تطوير علاقة قوية بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية * التحرك في المشكلات الإستراتيجية إلى العملياتية وبالعكس	* لا مركزية القرارات * انخفاض المخاطر و اللاتأكد * تعدد القرارات * متكررة و تتولد ذاتيا
المسؤولية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية

المصدر : طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ، مرجع سابق ، ص 144.

وتكمن أهمية مساهمات " Ansoff " في الفكر الاستراتيجي من خلال كونها : (1)

(1) Michel Gervais , stratégie de l'entreprise , 4^{ème} édition , economica ,paris ,1995 ,p.75.

- النموذج الأول من أجل إعداد عملية خيار استراتيجي ؛
- مهدت لظهور مفاهيم جديدة مثل ((منتوجات / أسواق) ، اتجاهات النمو ، المزايا التنافسية ، تأثير التذاؤب ، النمو الداخلي ، الخارجي...) ؛
- دفعت المؤسسات إلى تنويع أنشطتها ومنتوجاتها و الذي مازال مستمرا حتى يومنا هذا.

3- نماذج تحليل محافظة الأنشطة :

ففي بداية السبعينات واجهت المؤسسات صعوبات في تسيير أنشطتها المتنوعة ، إضافة إلى تباطؤ النمو نتيجة ارتفاع أسعار البترول و ارتفاع الضغوط التنافسية بسبب اشتداد حدة المنافسة وهو ما أدى إلى ظهور التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة الشهيرة (BCG , ADL , MCKINSEY) انطلاقا من اعتبار أنشطة المؤسسة قابلة للتجزئة إلى مجالات استراتيجية (DAS) * في شكل ثنائيات سوق / منتج ، تحدّد باستخدام أدوات التحليل ، كدورة الحياة ، التجزئة و منحني الخبرة ، والمنطق الغالب في التحليل المصفوفي يعتقد أن التفوق التنافسي يحالف أكثر المؤسسات الكبرى كون حجم نشاطها يمكنها من استغلال أفضل لمواردها وبالتالي تتفوق بالتكاليف. (2)

وقد تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو أدوات التحليل الاستراتيجية و بالتالي فهي تمثل فترة ذات نشاط وتألّق بالنسبة للاستراتيجية .

4- نموذج التنافس لـ PORTER :

في مطلع الثمانينات قدّم " مايكل بورتر " أستاذ إدارة الأعمال بجامعة " هارفارد " النموذج المعروف باسم نموذج التنافس ، وتتمحور الفكرة الرئيسية لهذا النموذج في أنّ هيكل الصناعة هو الذي يحدّد معدل المنافسة داخلها ، و يضع سياق لسلوك المؤسسات ، أي لاستراتيجياتها ، و في داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل أطلق عليها Porter القوى الخمسة للمنافسة تحدّد معدل ربحية الصناعة ، و لها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة ، كما اهتم كذلك بتحليل الميزة التنافسية ومكوناتها ، و الاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة ، و ذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي .

5- المقاربة الاستراتيجية الحديثة :

* Domaines d'activités stratégiques

(2) J.C Tarondeou , le management des savoirs , édition PUF , Paris , 2002 , P. 10

في عقد التسعينات حدث تطورا جديدا في الفكر الاستراتيجي ذو منحى مختلف تماما عن اتجاه التنظير والتطبيق لاستراتيجيات الأعمال في السنوات العشر الماضية وقد فرض هذا التطور نفسه موضوعيا بسبب ضعف قدرة المؤسسات على ملاحقة حركة المنافسة العالمية ، التغيير التكنولوجي ، وتسارع حركة وتغيرات الأسواق ورافق هذه التطورات تزايد التهديدات التي تواجه الشركات القائمة في صناعتها والتي كانت رائدة في تطبيق نماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها من أدوات التحليل الاستراتيجية من أمثال: IBM ، GE ، GM ، DIGITAL ، حيث تراجع بعضها أمام منافسين أصغر في أسواق مختلفة⁽¹⁾، حيث أصبح واضح أن هيكل الصناعة ليس هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة و قوة تنافسيتها ، بل وجب البحث عنه في داخل المؤسسة و من خلال مواردها الخاصة وكفاءتها المحورية ، حيث حصل تغيرا هاما في نماذج و أدوات التحليل الاستراتيجي ، فبعدها كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة ، وهذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة ، كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المبني على الموارد والذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة من خلال نشاطاتها (منتجات / أسواق) بل من خلال مواردها الداخلية المادية و غير المادية⁽²⁾ ، بحيث أصبحت هذه الموارد تحظى بالأولوية والأسبقية في ترتيب عوامل نجاح المؤسسات، و أهلتها لأن تكون مقاربة (APPROCHE) قائمة بذاتها ، ذات بعد استراتيجي يرهن مستقبل المؤسسة ، وتستخدم كمصدر للتفوق التنافسي مهما كانت طبيعة المحيط و حدة المنافسة . وقد شهدت هذه الفترة ظهور أدوات تحليلية جديدة مثل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) ، إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمعايير المرجعية (BENCHMARKING) ، بهدف ضمان مزيد من الفعالية للإدارة الاستراتيجية وتوفير أدوات جديدة للتحليل والاختيار الاستراتيجي.

والجدول الآتي يلخص أهم إسهامات نماذج التحليل الاستراتيجي في تطور الفكر الاستراتيجي :

الجدول رقم (03) : تطور نماذج التحليل الاستراتيجي

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 158 .

(2) Allouche .j. et G-shmidt , les outils de la décision stratégique , Tome 2, éditions la découverte , Paris , 1995 ,p75.

عقد	المؤلفين	الإسهامات	أمثلة
الستينيات	جامعيون - Harvard	مفاهيم	التشخيص الداخلي والخارجي
السبعينات	BCG - MC KINSEY - ADL	أدوات	- مصفوفات تحليل محافظ الأنشطة
الثمانينات	جامعيون - Porter مستشارون - BCG	مفاهيم أدوات	- تحليل هيكل الصناعة - سلسلة القيمة - نماذج الأنظمة التنافسية (BCG2)
التسعينات	جامعيون - مستشارون	مفاهيم أدوات جديدة	- نماذج جديدة - منافسة مرتفعة - موارد - قدرات - كفاءات

المصدر : زهية موسوي ، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، العدد الأول ، 2002/1 ، ص 95 .
بتصرف : ترجمة مقال

- D. Petit A.M. Bangué , « Stratégie et gestion des ressources humaines » , revue Française , gestion , février 2001.

المطلب الثالث : مدارس الفكر الاستراتيجي

لقد صاحب هذا التطور في نماذج الفكر الاستراتيجي ، مدارس فكرية مثلت توجهات مختلفة لصياغة الاستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي ، و الجدول الموالي يلخص هذه المدارس التي مثلت كل واحدة منها عمليات في التفكير الاستراتيجي قائمة على مرتكزات خاصة بكل مدرسة :

الجدول رقم (04) : مدارس الفكر الاستراتيجي

الإسهامات في الفكر الاستراتيجي	أهم الرواد	الخصائص المدرسة
- صياغة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية و القوة و الضعف الداخلي .	SWOT , BCG	التصميم Conception
- بناء خطة المؤسسة من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دورا أساسيا .	ANSOFF	التخطيط Planification
- التحليل و التركيب بغرض وضع المؤسسة في وضع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين .	PORTER	التموضع Positionnement
- بناء الاستراتيجية انطلاقا من التركيز على القائد و رؤيته المستقبلية.	SMITH , GOSSE	الريادية Entrepreneuriale
- تقوم منهجية التحليل على دراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات و التي تسمح باكتساب عدّة أشكال من المعرفة ، محدّدة بمدى توفر المعلومات المتاحة	MARCH SIMON	السلوكية (المعرفية) Cognitive
- صياغة الاستراتيجية تكون على أساس الواقع الذي يستند على عمليات تعلم مستمر ، ولا يبني على تنبؤات مسبقّة فقط	CYERT , HAMEL , PARHALD	التعلم Apprentissage
- قريبة من العلوم السياسية ، و عمليات التخطيط عبارة عن مراحل للمساومة و الصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين	ALLISON PFEFFER , SALANCICK	القوة (السلطة) Pouvoir
- الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي و تأثيره على الخيارات النهائية للمؤسسة .		الثقافية Culturelle
- صياغة الاستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية	HANNAN FREEMAN	البيئية Environnementale
- الاستراتيجية و عمليات التخطيط الاستراتيجي تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالا مختلفة عبر الزمن فيمكن أن تكون منهجية في ظل بيئة مستقرة ، لكنها إبداعية في بيئة غير مستقرة .	MINTZBERG	التركيبية Configuration

المصدر: من إعداد الطالب

اعتمادا على : - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل صبحي إدريس ، مرجع

سابق، ص ص 211-213.

- Michel Marchesnay , management stratégique , OP . CIT, P16.

- Frédéric Frery , OP. CIT, PP 04- 05.

ومن خلال استعراضنا لأهم مراحل تطور وممارسات الفكر الاستراتيجي يمكن استنتاج ما يلي :

- برغم تعدد نماذج الإدارة الاستراتيجية إلا أن أساسيات النموذج الأصلي لا يزال يعمل في الواقع ، وأن التطور الذي حصل كان يرتبط إلى حد ما بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط ، وتطور هذه الوظيفة إلى تخطيط استراتيجي ، وتطور التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية ؛
- مفهوم الإدارة الاستراتيجية لا يزال في مرحلة نضج وتطور مستمر بالرغم من الفترة الطويلة نسبياً لظهور هذا التخصص وتطبيقه من قبل المؤسسات ومكاتب الاستشارات وكثرة الدراسات التطبيقية والنظرية في هذا المجال ؛
- ارتباط تطورات الفكر الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالتطورات والتحديات والمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

المبحث الثالث : تحديات الفكر الاستراتيجي

لقد واجهت الإدارة المعاصرة للمؤسسات العديد من الإشكاليات والتحديات مما فرض عليها تبني المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات ، ولقد مثل المدخل الاستراتيجي مدخلاً متكاملاً وشاملاً للتعامل مع العديد من هذه التحديات، كما أن تحديات أخرى لازالت تظهر وهو ما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية محاولة إيجاد المناهج الضرورية للتكيف مع هذه المتغيرات إيجابياً ، وسنحاول خلال هذا المبحث الإشارة إلى أهم هذه التحديات ومحاولة توضيح تأثيراتها على استراتيجيات المؤسسة .

المطلب الأول : ازدياد حدة المنافسة

وذلك من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية⁽¹⁾ ، وتتخذ التنافسية في نظام الأعمال الجديد أبعاداً مختلفة تميزها عن المفهوم التقليدي للمنافسة ، فالتنافسية الجديدة ليست مجرد محاولة للتفوق على المنافسين أو مجرد احتلال موقع في السوق ، أو الوصول إلى حصة سوقية، ولكنها

(1) حسن علي علي ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999 ، ص. 15 .

إيجاد وتنمية فرص جديدة وتكوين رؤيا مبتكرة للمستقبل وما يمكن أن يكون عليه من مجالات للعمل، ويستند مفهوم التنافسية الجديدة على مجموعة من المبادئ أهمها⁽¹⁾:

- أن المستقبل ليس امتداد للماضي بمعنى أن التنافسية الجديدة هي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان للمؤسسة فيه ؛
- التنافسية الحقيقية هي على الفرص أي على السوق الذي لم يحدث بعد ، وليست على حصة في السوق الحالية ؛
- تعتمد التنافسية الجديدة على التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانات التي يحشدها المنافسون ؛
- تحفز التنافسية الجديدة عملية إبداع قدرات متطورة للمؤسسة لسد الفجوة في مجموع القدرات الكلية لمواجهة القدرة التنافسية للمنافسين .

وهو الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط استراتيجية كفأة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة ، فعلى سبيل المثال قبل عشرين عاما كانت شركة (GENERAL MOTORS) تتحدى العالم بصناعتها ، و نموذجها يتطلع إليه المدراء في بقية أقطار العالم ، أمّا اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مدراءها⁽²⁾ ، كما يمكن النظر إلى المنافسة من جانب إيجابي حيث أكدت الدراسات أن مفتاح تعزيز الإنتاجية ، و من تمّ النمو هو وجود إطار للسياسة يشجع المنافسة في كامل القطاعات⁽³⁾ ، ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقفها السيئ في الأسواق و حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين ، فاستراتيجية المؤسسة إذن لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن مواجهة معينة ، أو منافسة مع مؤسسة أخرى ، لذلك لا يمكن الحديث عن استراتيجية في ظل إدارة محافظة أو معزولة عن المحيط الاقتصادي التنافسي⁽⁴⁾ ، كما يعتبر هذا التحدي هو المحور الأساسي لمختلف المتغيرات الأخرى التي ساهمت في تنمية الفكر الاستراتيجي للمؤسسات .

(1) علي السلمي ، إدارة التنافسية (مدخل منظومي) ، النشرة الإدارية ، العدد 13 ، جانفي 2007 ، ص ص 2-3 .

WWW.arabma.com

(2) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 21 .

(3) مارتن نيل بيلي و ديانا فاريل ، تحطيم الحواجز التي تعترض النمو ، مجلة التمويل و التنمية ، مارس 2006 ، ص 23 .

(4) Gerard Garibaldi, *stratégie concurrentielle (Choisir et gagner)* , 3^{ème} édition, Edition d'organisation ,Paris,1996, P05.

المطلب الثاني : العولمة

أمّا التحدي الثاني الذي تواجهه المؤسسات فهو مفهوم العولمة إذ لم تعد المنافسة مقتصرة على المستوى المحلي أو الإقليمي ، بل انتقلت إلى المستوى العالمي، ويعني ذلك أنّ أي استجابة ضعيفة للتحديات التنافسية العالمية ستؤدي إلى خسائر فادحة قد تكلف المؤسسة وجودها في السوق .

فعلى مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات المؤسسات تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير ، وحتى تلك المؤسسات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها ، وطالما يتوقع استمرار هذا التيار فإنه يتعين على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة ، ولا بد للمدراء أن يكونوا على دراية واطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أعمال مؤسساتهم.

ويجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجهاً سلبياً وتهديدات كبيرة للأعمال فقط، بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها . ويظهر البعد الاستراتيجي للعولمة خاصة عند اتجاه المؤسسات العالمية الكبرى نحو التعاون، تبادل الخبرات والمشاريع المشتركة، والاندماج بين مختلف المؤسسات من أجل صنع مراكز قوى دولية، فمثلاً أصبحت شركة (PHILIPS) الألمانية من أقوى مصنعي المصابيح الكهربائية في العالم عندما اتحدت مع شركة (AT&T) الأمريكية (متعددة الأعمال والجنسيات) ، و تمكنتا معا من فرض سيطرتهم على العديد من المؤسسات في أسواق عالمية عدة، و خصوصاً السوق الفرنسية⁽¹⁾ ، وقد تطلب كل ذلك بالطبع وجود استراتيجيات مدروسة ومحكمة .

المطلب الثالث : تكنولوجيا المعلومات والانتقال من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي
إن ظهور تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة أديا إلى بواصر ظهور اقتصاد جديد مثل تحديا أمام المؤسسات تطلب من إدارتها الإستراتيجية التعامل معها وفق أساليب وطرق جديدة ، وأن هذا التحدي يمكن أن تكون في طياته العديد من الفرص الجذابة التي تستطيع المؤسسات استغلالها .

(1) رندا اليافي الزهري ، تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 16 ، العدد 1 ، 2000 ، ص 266 .

1- تكنولوجيا المعلومات :

تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) جميع الاستعمالات من حواسيب وشبكات اتصال وأجهزة تداول المعلومات سلكية ولاسلكية ، وتتمثل هذه التكنولوجيا عادة في أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس وانترنت ، وهي تستخدم بغرض أداء المهام التقليدية في مجال الأعمال⁽¹⁾ ، بحيث يحدث تطبيقها تغييرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات.

وقد أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، إلى بروز أهمية المعلومات الإستراتيجية كمورد مهم في عالم الأعمال التي يمكن أن تكون مصدرا مهما في تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية وسلاح تنافسي للمؤسسة فمن الضروري أن تفهم إدارة المؤسسة كيفية الحصول على هذه المعلومات لإيجاد الفرص التنافسية التي تمكن من تحقيق أهداف قصيرة و بعيدة المدى وقد علق " JUNON NAKAGAWA " ⁽²⁾ مؤسس جمعية المنافسين الأذكاء (الاستخباراتيين) وهي نظام ياباني لإدارة المعرفة، بأن الاقتصاد العالمي قد دخل عهد ثورة المعلومات حيث أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يعمل و بشكل جذري على تغيير أسس المنافسة على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة ، وثورة المعلومات و المعلوماتية، و قد زاد دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسات مما يجعل إدارتها على أساس إستراتيجي مهم جدا .

2- الانتقال من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي :

تمثل المعرفة في الوقت الحاضر أهم الأصول والموارد لإيجاد الثروة في المؤسسات، وتعطي المعرفة ميزات تنافسية مستدامة لا يمكن تقليلها في عصر انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي معلوماتي إلى اقتصاد معرفي ، ولقد أصبحت العديد من المؤسسات العالمية عالية التخصص وكثيفة المعرفة ، وفيها موارد بشرية ومعرفية ، وإدارات تمثل رأس مال معرفي وفكري مهم .

إن جميع المؤسسات المعنية اليوم بالمعرفة حتى تلك التي تتعامل بالسلع المادية ، فالمعرفة نجدها متجسدة و مكثفة بالمنتجات التي يتم استهلاكها، كما أنها أصبحت الأهم من بين الموارد

⁽¹⁾ إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات ، 08 - 09 مارس 2005 ، جامعة ورقلة ، ص312.

⁽²⁾ www.dst.cerist.dz / Séminaire / communications / Abdelali .PDF , date de consultation le 03 / 05 / 2007.

المعنية بإيجاد القيمة و توليد النقد، لذلك فإن المؤسسات تتبارى و تتنافس لغرض الحصول على المعرفة، ومن تم استخدام هذه المعرفة في المنافسة⁽¹⁾ ، فإلى غاية نهاية الستينات عولجت المعرفة في المؤسسة على أنها مجموعة من المعلومات لدى الأفراد توظف في النشاط كأية موارد أخرى، غير أنه مع احتدام المنافسة و تسارع التطورات التكنولوجية ، وتزايد وتيرة تكوين المعارف و توظيفها ، بدأ الباحثون كـ DRUCKER و GALBRAITH يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية و قدوم عمال المعلومات ليحل الاقتصاد المعرفي محل اقتصاد السوق باليقظة الإستراتيجية كأداة و التنافسية كمعيار⁽²⁾ ، مما يلزم المؤسسات وضع إستراتيجية تؤكد باستمرار على أهمية إنتاج المعرفة و الاستفادة منها في تطوير السلع والخدمات بشكل إبداعي متميز ، وإدارة العمليات التنظيمية على النحو الذي يمكن الإدارة من خلق المناصب لتوليد المعرفة و استخدام تطبيقاتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لإنتاج مثل هذه العمليات التي يمكن أن تساهم في النمو و البقاء و التميز⁽³⁾ .

المطلب الرابع : سرعة التغيرات ، ندرة الموارد وجماعات الضغط إضافة إلى التحديات السابق ذكرها ، فقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عددا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو .

1- ازدياد سرعة التغيرات :

يشهد المجتمع المعاصر موجة غير مسبوقة من التطور و التغيير تشمل كافة الأبعاد السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية و كذلك الثقافية ، و لم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت فكل ما حولنا يدور في فلك التطور والتغيير، و ينتج عن هذه التطورات السريعة و المتلاحقة و المستمرة ظهور مجموعة من الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة ، وهو ما يحتم على المؤسسات تغيير أسلوبها في مواجهة المشكلات والتحديات والتهديدات التي تواجهها في محيطها من منافسين ، و رغبات متغيرة للعملاء و غيرها من التهديدات و العوائق ،

(1) طاهر محسن الغالي ووائل صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص ص. 544.545

(2) Aissa Hirèche , Compétitivité(l'autre facette) , séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, univ Biskra, 29-30 octobre 2002, p.135.

(3) قاسم المحياوي ، دور راس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الابداع في منظمات الاعمال ، المؤتمر العلمي الخامس حول الاتجاهات

الدولية الحديثة في منظمات الاعمال ، جامعة الزرقاء ، الاردن ، 27-29 ، نوفمبر 2006 ، ص. 28

وأن تتبنى استراتيجيه قوية لتحليل الموقف الحالي لها و لمنافسيها ، فالقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة ، بحيث تصبح أكثر ملائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة، كما يعمل المدير الاستراتيجي على التنبؤ و متابعة حركة المنافسين ، و من تم اتخاذ القرارات التي تزيد من نقاط قوتة وتعالج نقاط ضعفه ، حتى تتمكن من استغلال الفرص و مواجهة التهديدات .

2- ندرة الموارد : لقد انتهى عصر الوفرة لكثير من مستلزمات الإنتاج ، حيث أصبح الصراع على موارد الطاقة و الكفاءات النادرة سمة العصر ، وهو ما أسس في الواقع للفكر الإستراتيجي الذي تناول عند بداية ظهوره في المؤسسات الاقصادية ، حسن اختيار المواقع، تعبئة الموارد و تركيزها على الأنشطة التي تضمن التفوق التنافسي حسبما تقتضيه فرص المحيط و مخاطره ، تبعا لمنطق الصراع العسكري منطلق الفكر الإستراتيجي ، و أصبح على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و المواصفات اللازمة في الوقت المناسب، كما تنظر الإدارة الإستراتيجية إلى البيئات على أنها مصادر للموارد النادرة ، حيث هناك منافسة حادة عليها، ويقوم المنافسون بتحركات وتحركات مضادة لغرض الهيمنة على البيئة ، ويكمن هذا الاقتران في أن البيئات تتكون من منافسين و هؤلاء في تفاعل حركي مع بعضهم البعض للحصول على الموارد النادرة⁽¹⁾.

3- زيادة دور جماعات الضغط :

فالمنظمات الدولية لحماية البيئة وحقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين ، حيث أصبح من غير الممكن صياغة استراتيجيات لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح هذه الأطراف لما لها من نفوذ لدى المستهلكين والحكومات على حد سواء .

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن هذه التحديات و غيرها تضع المؤسسات في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى ، و نتاجا لذلك لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية ، أو على الأقل إدخال تعديلات مستمرة على خطط

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 60.

وسياسات المؤسسة ، وفي بعض الأحيان تكون المؤسسات أمام خيار استحداث طرق جديدة في صياغة الإستراتيجية ، والبحث عن أشكال جديدة من الإستراتيجيات تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المؤسسة وظروفها ، وأكثر واقعية في التعامل مع مواردها وإمكانياتها، وهذا يتطلب امتلاك القدرة على التفكير الإستراتيجي والتنبؤ بمتغيرات السوق، والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات الزبائن.

المبحث الرابع : صياغة إستراتيجية المؤسسة

تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية جهد كبير من الإدارة من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة ترددها من البيئة الداخلية والخارجية، فهي عملية معقدة وتشمل أكثر عناصر التفكير البشري تعقيدا ودقة ، وفي بعض الأحيان يشترك اللاوعي فيها أيضا ، وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عمليات التسيير الاستراتيجي ، وبالرغم من أن صياغة الإستراتيجية ينطوي على العديد من الأنشطة، فإن تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي^(*) وعملية الاختيار الاستراتيجي تأتي في مقدمة هذه الأنشطة ، وسنتناول خلال هذا المبحث ثلاث مطالب يتضمن كل مطلب عملية من العمليات السابقة الذكر .

المطلب الأول : تحديد الاتجاه الاستراتيجي

تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها ، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة ، كما أنه أداة لتنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها ، وبدون هذا الاتصال فإن المؤسسات يمكن أن تسير في أي اتجاه ، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المؤسسة بلا رسالة أو هدف محدد ، بمعنى أن لا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد الاتجاه الاستراتيجي .

ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المؤسسة ، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها ، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها ، لذلك يعد مرشدا لتخصيص الموارد.

(*) عادة ما يتم تناول التحليل الاستراتيجي على مرحلتين منفصلتين تتضمن الأولى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، أم المرحلة الثانية فيتم تخصيصها لأدوات التحليل الاستراتيجي ، وخلال هذا المبحث سنتناول المرحلة الثانية على أن ندرس المرحلة الأولى عند التطرق للميزة التنافسية نظرا لارتباطهما الوثيق .

1-رسالة المؤسسة :

من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى الرسالة كدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية تحقيق تلك الأهداف ، وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا ، وتعتبر الرسالة دليلا لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة ، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة⁽¹⁾ ، ونعني برسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، وفي هذا الصدد استعمل Peter Drucker هذا المصطلح من أجل إيجاد إجابة واضحة ومفهومة عن السؤال التالي المطروح من قبل المسؤولين في المؤسسة : " ما هي مهمتنا ؟ "⁽²⁾ ، وتعرف الرسالة كذلك بأنها القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات ، وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة⁽³⁾. ويتعين على المؤسسة عند صياغة رسالتها الأخذ بعين الاعتبار مطالب الأطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار الاستراتيجي ، من أجل تقليل مخاطر فقدان دعم هؤلاء الأطراف .

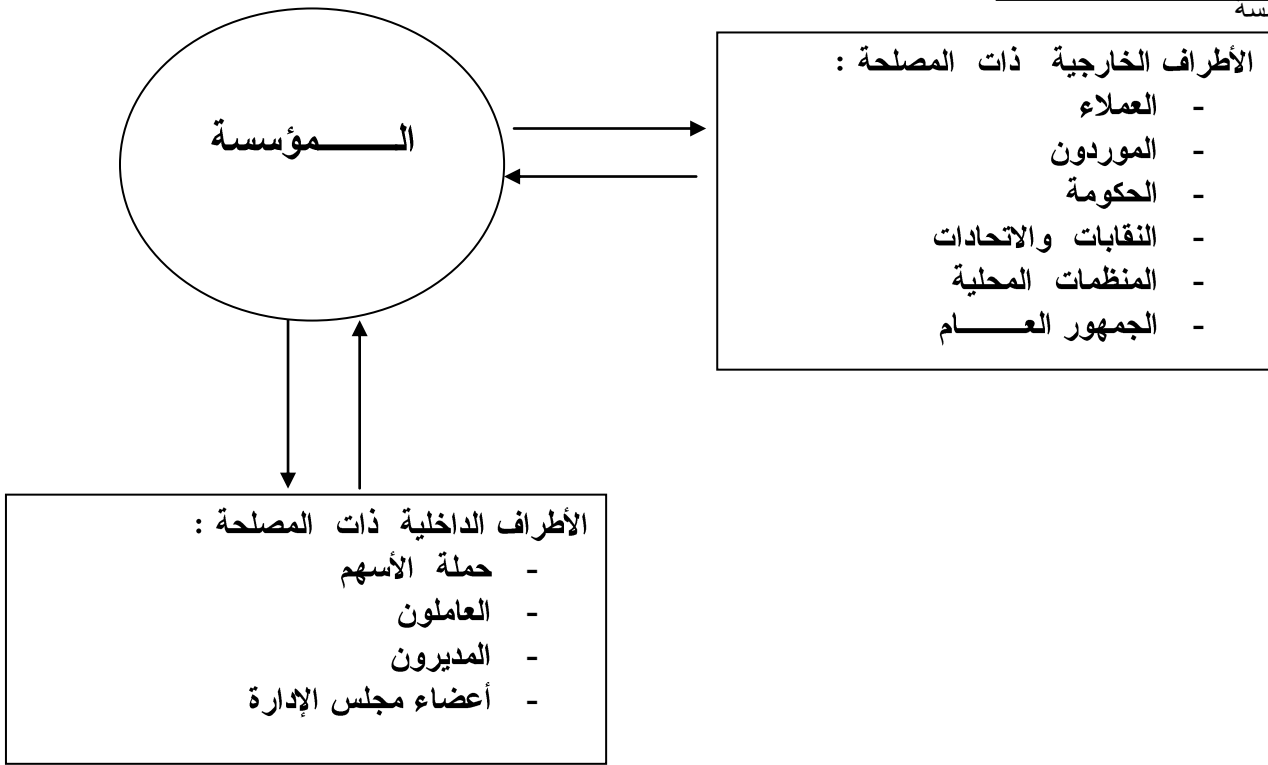
والشكل الموالي يوضح هذه الأطراف :

الشكل رقم (04) : الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالمؤسسة

(1) زكرياء مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص51.

(2) J.P Helfer et autres : OP.CIT , P38.

(3) ثابت عبدالرحمان وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص92.



المصدر : شارلز وجاريث جونز ، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001 ، ج 1 ، ص 78.

حيث أنه لدى هذه الأطراف مصالح أو نصيب لدى المؤسسة ، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها ، فالمساهمون مثلا يقومون بإمداد المؤسسة برأس المال ، وفي المقابل يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم ، أما العملاء فهم المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة ، وفي المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نفود .

ويُلخّص الجدول الآتي نماذج لرسائل بعض المؤسسات العالمية الكبرى :

الجدول رقم (05) : نماذج لرسائل بعض المؤسسات

المؤسسة	بيان الرسالة
SONY	من خلال خبرتنا في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة نعمل على جعل الأفراد سعداء بتقديم المنفعة للجمهور.
WALT DISNEY	جعل الناس أكثر سعادة
HEWLET -PACKARD	نعمل على تقديم مساهمات تقنية لتقدم ورفاهية الإنسانية
APPLE COMPUTER	تغيير أسلوب عمل العملاء وتعلمهم واتصالاتهم من خلال توفير حواسيب آلية شخصية متميزة وخدمات عملاء متجددة ، وسوف نكون رواد في مجال الاتجاهات والمداخل الجديدة ونعمل على إيجاد طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحواسيب في توسيع أفق القدرات والإمكانيات البشرية ، ونوجد الفرص من خلال المنتجات والخدمات والابتكارات التي نقدمها ، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد حول العالم في تشكيل طرق أداء العمل والتعليم في القرون القادمة .
PEPSI COLA	نعمل على تحقيق الزيادة في قيمة استثمارات حملة الأسهم من خلال زيادة المبيعات والسيطرة على التكاليف والاستثمار الواسع في الموارد . إن نجاحنا يعتمد على تقديم الجودة العالية وقيمة حقيقية للمستهلكين وعملائنا ، ونعمل على تحقيق ذلك من خلال الأمان في المجتمع والكفاءة الاقتصادية والاهتمام بالمحافظة على البيئة ، وتحقيق عائد على الاستثمار وفق اعتبارات المعايير العالية للتكامل .

المصدر : طاهر محسن الغالبي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص198.

وبرغم الثبات النسبي لرسالة المؤسسة على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو يجرى عليها تعديلات من فترة لأخرى ، إلا أنه يمكن أن تتغير لأسباب عديدة

وفي مقدمتها ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة في بيئة الأعمال ، أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو المؤسسة⁽¹⁾.

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية :

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة ، وأساس موضوعي لعملية تحليل وفحص وتصميم وتطبيق الاستراتيجية⁽²⁾ .

وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي ، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المؤسسة ومتى يتم هذا الفعل ؟ ، وعلى الرغم من التداخل بين الرسالة والأهداف إلا أن معظم الكتاب اتفقوا على أن الأهداف تتبع من الرسالة ، مما يتطلب من الإدارة الإستراتيجية الفعالة التركيز على قرار نص الرسالة لمعرفة قوتها وضعفها ، وفهمها الواضح في بناء الأهداف⁽³⁾ ، وعلى سبيل المثال فقد وضعت شركة BOEING لنفسها مجموعة من الأهداف عام 1992 تتماشى ورسالتها في أن تبقى الشركة الأولى في العالم في صناعة الطائرات ، وكان أولى هذه الأهداف يتجسد في الحفاظ على نصيب من السوق العالمية يقدر على الأقل بـ 60% في مجال الطائرات النفاثة التجارية الضخمة ، أما الهدف الثاني فيستهدف تخفيض وقت بناء وتصنيع الطائرة إلى النصف وذلك بحلول عام 1997 ، أما الهدف الثالث فكان يدور حول تخفيض تكلفة بناء الطائرة بنسبة 30% بحلول نفس السنة⁽⁴⁾.

ونلاحظ من خلال هذا المثال أنه حتى تكون الأهداف جيدة البناء وذات معنى، يجب أن تتصف بمجموعة من الصفات مفصلة فيما يلي⁽¹⁾ :

(1) عبدالعزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 91.

(2) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 56.

(3) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 60.

(4) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 96.

(1) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 93.

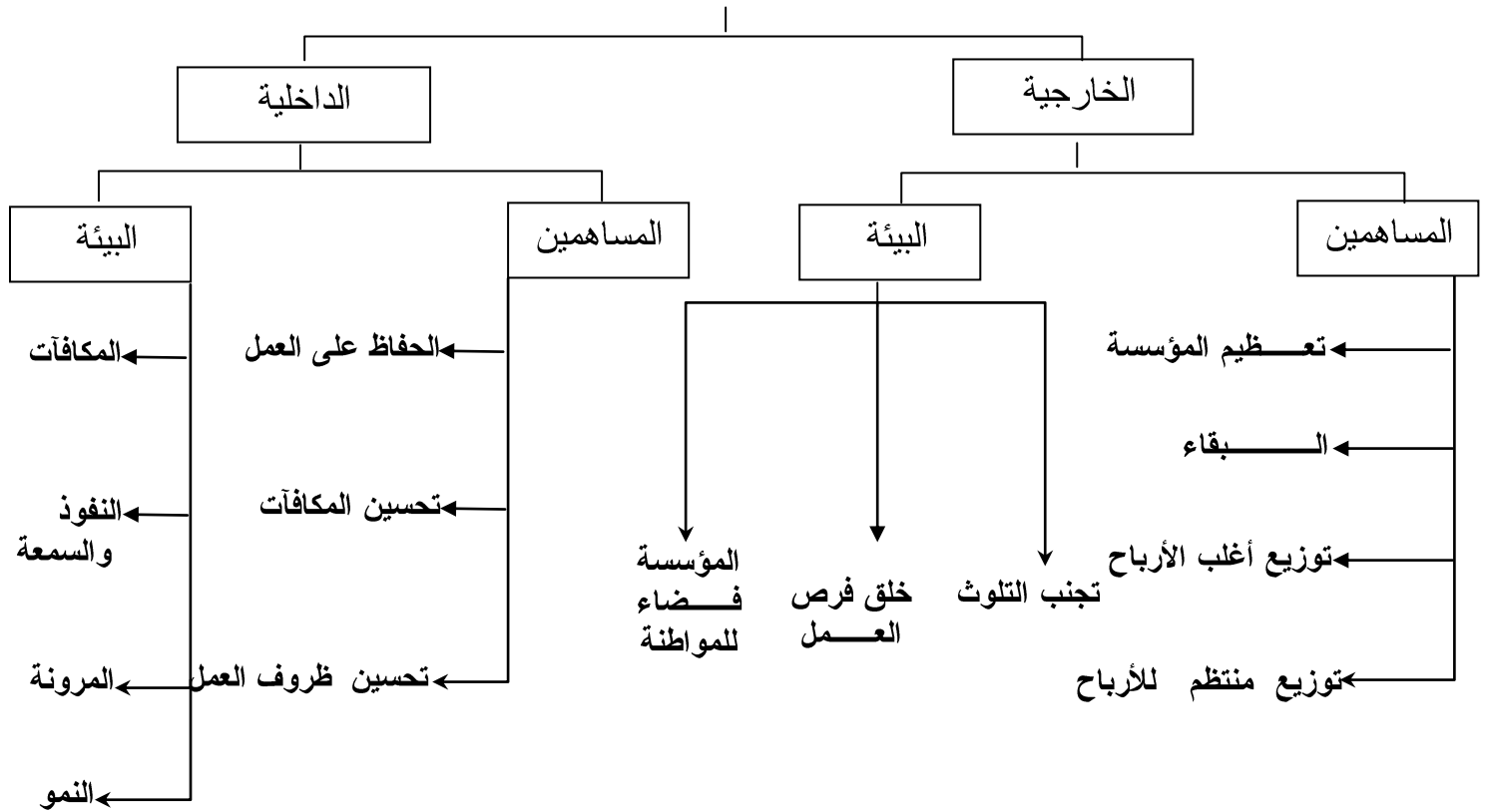
أ- **الصياغة الكمية** : أي أن الأهداف يجب أن يعبر عنها بقيم رقمية واضحة.
مثال : رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% عما هو عليه الآن .
ب- **الارتباط ببعد زمني محدد** : أي تحديد التاريخ المحدد الذي يجب أن تنجز خلاله الأهداف .

مثال : رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% خلال السنوات الستة القادمة.
ج- **أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز خلال البعد الزمني المحدد** : أي أن تكون الأهداف متناسبة مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة وتخلو تماما من المبالغة، أي يجب أن يتحقق الهدف الأنسب الذي يعرف بأنه ذلك الهدف الممكن إنجازه في ظل الموارد والإمكانات والقدرات الفنية والإدارية والتكنولوجية المتاحة فعلا في المؤسسة .
وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات لا تسعى لتحقيق هدف واحد ، بل تحدد لنفسها أكثر من هدف بسبب وجود مجاميع مختلفة من الأفراد في البيئة الداخلية والخارجية لهم مطالب مشروعة على المؤسسة .

والشكل الآتي يوضح نوعية الأهداف التي يسعى كل طرف لتحقيقها :

الشكل رقم (05) : الأهداف داخليا / خارجيا

الأهداف



Source : J.P Helfer et autres , OP CIT, P41.

وتأخذ الأهداف في المؤسسة شكل هرمي أين نجد في أعلى الهرم الأهداف الهامة ثم تأتي الأهداف أقل أهمية ، ونظرا لتعدد الشركاء ، فإن معظم الاقتصاديين الذين تناولوا موضوع تحديد أهداف المؤسسة يركزون على فكرة أساسية تتمثل في أن أهداف المؤسسة هي نتيجة أو حوصلة لتفاعل هؤلاء الشركاء ، بحيث يحاول كل واحد منهم فرض وجهة نظره وتصوره على المؤسسة .

ولتعدد الشركاء واختلاف أهدافهم وضع الاقتصادي Mintzberg نموذجا يساعد المؤسسة على صياغة أهدافها ، وقد لقي هذا النموذج الكثير من الاهتمام والتجاوب ، وتصاغ الأهداف وفق هذا النموذج من خلال دراسة مختلف التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسة في الداخل أو الخارج ، حيث قسم الباحث هذه المجاميع إلى فئتين :

1- التحالف الخارجي : يشمل مجموعة المجاميع والأفراد الذين يتنافسون من خارج المؤسسة للتأثير عليها ، وتضم مجموعة كبيرة من الأطراف مثل : الحكومة ، الموردين ، المساهمين ، العملاء ، المنافسين ، المجتمع المحلي ، نقابات العمال ... الخ ، وهؤلاء يقومون بالضغط بوسائلهم المختلفة وفق ما يمتلكون من قوة بغرض تبني أهدافهم أو

بعضها ⁽¹⁾ ، مثل محاولة فرض قواعد اجتماعية قد يتخذ البعض منها طابع قانوني مثل قوانين العمل ، حماية البيئة وهناك بعض المحددات مثل تجنيد الرأي العام عن طريق الإعلام ، وقد تجد المؤسسة نفسها أمام أحد الأشكال الثلاثة التالية لتأثير العوامل الخارجية ⁽²⁾ :

1-1- الإئتلاف الخاضع : هو ذلك التأثير الذي يكون فيه شخص ما أو مجموعة من الأشخاص هو المؤثر الرئيسي على المؤسسة .

1-2- الإئتلاف المجزأ : وهي الحالة التي تسود فيه منافسة كبيرة بين عدة أشخاص أو عدة مجموعات ذات مصالح متباينة ، وفي هذه الحالة يكون هامش المؤسسة في التحرك أكبر عكس الائتلاف الخاضع .

1-3- الائتلاف السلبي : وهو التأثير الناتج عن وجود عدد كبير من الأفراد أو الشركاء الذين لا يمارسون أي تأثير معتبر على المؤسسة بفعل كثرتهم وتشتتهم، الأمر الذي لا يسمح للعناصر الخارجية بممارسة أي تأثير على المؤسسة ، وبالتالي تصبح عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من صلاحيات المؤسسة وحدها . وعليه يمكن القول أن المؤسسات التي يكون رأس مالها من مصادر مختلفة ولها عدد كبير من الزبائن الصغار تتمتع بحرية أكبر، وسلطة أوسع مقارنة مع المؤسسات التي يكون رأس مالها خاضع لطرف معين أو تكون مرتبطة بزبون مهم .

2 - التحالف الداخلي : يتألف من رئيس مجلس الإدارة ، العاملين ، المدراء الذين يمثلون السلطة الوظيفية ومدراء الخط الأول ، المحللين وهم المختصين بتصميم وتشغيل الأنظمة الخاصة بالتخطيط والسيطرة التنظيمية ⁽¹⁾ ، وضمن هذه المجاميع لسلطة التحالف الداخلي تشكل الأهداف الرسمية ، حيث يحاول كل طرف الضغط لغرض تبني أهدافه، حيث اعتمادا على السلطة النسبية لهذه الأنظمة ، يمكن أن تنشأ أو تتطور خمسة أنواع من التحالفات الداخلية وهي ⁽²⁾ :

⁽¹⁾ طاهر محسن الغالي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 227.

⁽²⁾ أ.د. عبدالوهاب شمام ، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، تخصص مناجمات المؤسسة ، المركز الجامعي ، العربي بن

مهدي - أم البواقي ، 2006 .

⁽¹⁾ سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص 58.

⁽²⁾ كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 194.

2-1- التحالف الداخلي البيروقراطي : اين تتولى الإدارة العليا السلطة (وبعضها يفوض للمحللين) .

2-2- التحالف الداخلي الأوتوقراطي : حيث تسمح السلطة الشخصية للإدارة العليا بالهيمنة .

2-3- التحالف الداخلي الإيديولوجي : تركز السلطة في الإدارة العليا إذا أصدرت إيديولوجية معينة .

2-4- التحالف الداخلي للقيادة الماهرة : حيث تتركز السلطة في الخبراء داخل التنظيم.

2-5- التحالف الداخلي السياسي : حيث تبقى السلطة مع الشخص الذي يمتلك أكبر طاقة ومهارة في لعبة السلطة .

وقد خلص Mintzberg إلى أن آلية تحديد أهداف المؤسسة ما هي إلا صراع مصالح ومساومات بين هذه الأطراف المختلفة ، حيث تتبنى الإدارة العليا للمؤسسات أهداف تلي متطلبات لا تعارضها هذه الأطراف بشكل صريح وعلني .

ويمكن القول أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية الإدارة الإستراتيجية ككل ، وعليه بقدر ما تكون الأهداف واقعية وطمحاً ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجيه كفؤة وفعالة .

المطلب الثاني : أدوات التحليل الاستراتيجي

تستخدم إدارة المؤسسة أساليب عديدة يتم في ضوءها التأكد من أن الإستراتيجية المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع المبادئ الأساسية للخيارات الصحيحة ، ولقد تم تطوير العديد من التقنيات والأدوات التي أصبحت الشركات العالمية تستخدمها للتأكد من أن خياراتها واستثماراتها منسجمة مع طبيعة المؤثرات البيئية والتنافسية ، وبرغم تعدد الأدوات المستخدمة في هذا المجال تبقى طرق تحليل المحافظ الاستثمارية المقترحة من قبل مكاتب الاستشارات العالمية أفضل هذه الطرق، فقد أشارت نتائج معظم الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية على أن أكثر من 50% من

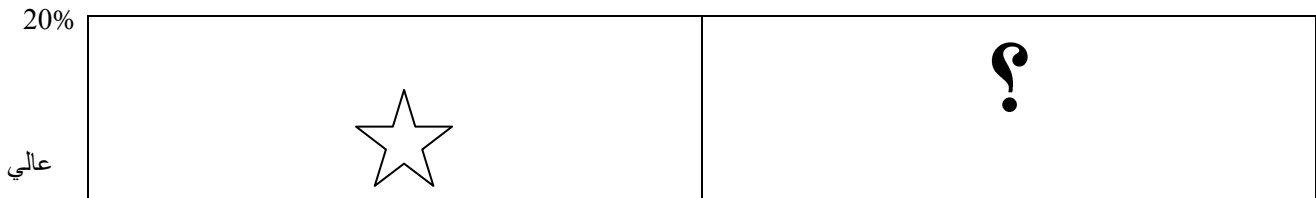
الشركات العالمية الكبرى تعتمد على هذا الأسلوب عند تقييمها للبدائل الاستراتيجية⁽¹⁾ ، حيث أنها تنفيذ في مساعدة المؤسسات على تحديد وتقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات والأنشطة الحالية في أعمال المؤسسة ، كما أن هذا الأسلوب صالح للاستخدام على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات النشاط⁽²⁾ وفيما يلي استعراضاً لأهم هذه الأدوات :

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG* : قدمت BCG نموذجاً يعد من أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً بهدف اتخاذ القرار الاستراتيجي .

1-1- بناء المصفوفة : يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين⁽³⁾ :

- معدل نمو السوق وهو مؤشر لمدى جاذبية السوق ؛
 - حصة السوق النسبية وهي مؤشر لقياس المركز التنافسي للمؤسسة .
- كما يبينها الشكل الآتي :

الشكل رقم (06) : مصفوفة الحصة - النمو لجماعة بوسطن

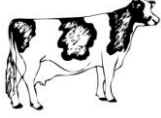



⁽¹⁾ زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 176 .

⁽²⁾ اسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 258 .

* Boston Consulting Group .

⁽³⁾ Tugrul . A. Tamar et Roland Calori , Diagnostic et décisions stratégiques , 2^{ème} éd, Dunod, Paris 2003,P65.

	علامات الاستفهام	
10%	النجوم	
منخفض		
00%	البقرات المدرة للنقدية	الكلاب
0.1x	1x	10 x

حصة السوق النسبية

المصدر : عبدالسلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 215.

نلاحظ من خلال الشكل أن المحور العمودي يشير إلى معدل نمو السوق مقاسا بنسبة نمو السوق سنويا (الحالية أو المتوقعة) ، وذلك السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ، أما المحور الأفقي فيشير إلى حصة السوق النسبية ، والتي يتم احتسابها عن طريق تقسيم حصة سوق المؤسسة (بالوحدات) على حصة أكبر منافس لها .
وبتقسيم المصفوفة كما في الشكل الموضح ، فإن هناك أربعة أنواع من وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات يمكن التمييز بينها :

- **النجوم :** وهي تمثل وحدة العمل الإستراتيجية الرائدة في محفظة أنشطة المؤسسة ، وتستحوذ النجوم على نصيب نسبي عالي من السوق ، كما أنها تعتمد على مجالات صناعية عالية النمو ، وبالتالي فإنها تتيح فرصا لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل فضلا عن إتاحة فرص النمو ، ومن الأمثلة على ذلك شركة XEROX والتي تمثل أنشطتها نجوما ساطعة في آلات التصوير⁽¹⁾ .
- **علامات الاستفهام :** إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة ووضع علامات استفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالمؤسسة لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عالي إلا أن نصيب

(1) نيل مرسى خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، ط 2 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 130 .

المؤسسة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر منافس يعتبر منخفضاً (2) ، ولمعالجة هذا الوضع تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق .

- **البقرات المدرة للنقدية** : المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين وعادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل منخفض، وعلى الإدارة المحافظة على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، والمحافظة على مكانتها وإطالة دورة حياتها قدر الإمكان (3) ، لأنها تعتبر مصدر للتدفق النقدي ، ومن الأمثلة على المنتجات المدرة للنقدية لسيارة Golf لشركة Walkswagen التي حافظت على موقع أفضل سيارة مباعه في السوق الأوروبية لسنوات عديدة ، أي كانت عبارة عن مدرة للنقدية (Cash Cow) مكنت الشركة من تطوير نماذج لسيارات جديدة مثل: **Luxury ، Corrato ، Sports Model** (4) .

- **المنتجات المثيرة للقلق (الكلاب)** : تتميز بمركز تنافسي ضعيف في مجالات صناعية غير مغرية ، وهكذا ينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للمؤسسة، ورغم أنها تقدم احتمالات وتوقعات متضائلة للنمو المستقبلي إلا أن هذه الخلية قد تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة للحفاظ على نصيبها المتدني من السوق (5) ، وهناك عدة أمثلة بارزة في هذا المجال من بينها ما واجهته صناعة السيارات العالمية في وقت ما ، عندما كانت نسبة الحصة السوقية والربحية منخفضة في بعض الشركات (American Motors ، Ford ، General Motors) فكانت شركة Ford تحقق مكاسب أقل من شركة General Motors وكان لزاماً عليها القيام

(2) مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 178 .

(3) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 217 .

(4) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 139 .

(5) شارلز جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 525 .

بإعادة استثمار نسبة أكبر من المكاسب المنخفضة حتى تحتفظ بمكانتها في الأسواق⁽¹⁾.

1-2- المضامين الاستراتيجية : تهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد إضافية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نمو وربحية للمؤسسات في المستقبل، وتتضمن توصيات BCG ما يلي :⁽²⁾

- زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات المدرة للنقدية من أجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام للوصول إلى النجومية ؛

- عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو أن معظم التوقعات بعيدة الأمد غير مشجعة أو غير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية ، فالإستراتيجية المرشحة والملائمة هي إستراتيجيه التصفية؛

- أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب) ، وهذا الوضع يشير بعدم وجود فرص استثمار الأموال بغرض النمو ، وإذا ما استمرت المؤسسة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا ، وينبغي على المؤسسة الخروج من الصناعة التي تعمل فيها واستخدام إستراتيجيه التصفية ؛

- إذا ما عجزت المؤسسة من توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية ،فينبغي عليها إتباع إستراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة .

1-3- تقييم المصفوفة :

من جوانب القوة في مصفوفة BCG هو قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع

⁽¹⁾ نيبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس) ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ،

2003 ، ص 185 .

⁽²⁾ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص ص 183 ، 184 .

للمؤسسة ككل ، وبالتالي فإن هذا يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع المؤسسة تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجية المؤسسة العامة في الأجل الطويل⁽¹⁾.

ويتمتع هذا النموذج منذ عدة سنوات بشعبية كبيرة بسبب بساطته مفاهيميا ، موضوعية المعطيات المستعملة (معدل النمو وحصّة السوق) ، وكذلك لسهولة تمثيله بيانيا⁽²⁾ . وفي نفس الوقت يؤخذ على المصفوفة ما يلي⁽³⁾ :

- البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات (عالي ومنخفض) ، وتقسيم المصفوفة إلى أربعة أجزاء ؛
- العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية ؛
- تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر ؛
- الحصّة السوقية هي مظهر واحد فقط من مظاهر الوضع التنافسي الإجمالي للمؤسسة .

2- المدخل الحديث لمجموعة BCG :

استجابة للانتقادات التي تعرضت لها المصفوفة الأولى لـ BCG ، وكذلك نظرا لتغير طبيعة بيئة التنافس التي تواجهها المؤسسات ، قدمت BCG مصفوفة جديدة تعتمد على بعدين مختلفين هما : حجم الميزة التنافسية* ، وعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الميزة .

والشكل الآتي يظهر المصفوفة الجديدة :

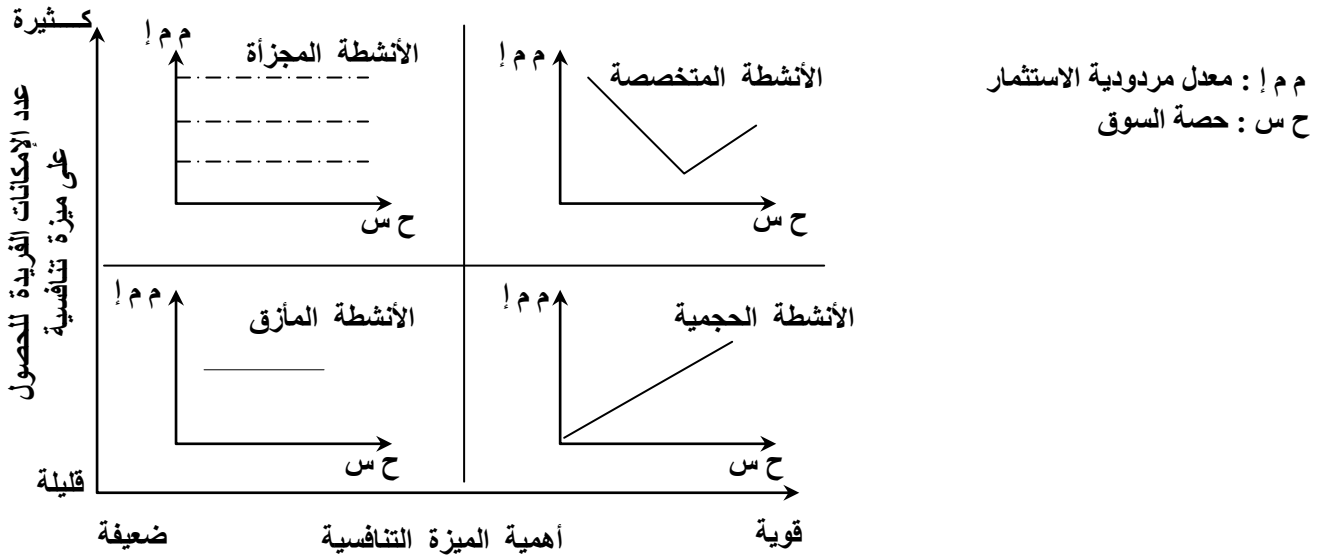
الشكل رقم (07) : المصفوفة الثانية لـ BCG

⁽¹⁾ فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص129 .

⁽²⁾ Lendrevie Lindon , Mercator (Théorie pratique du Marketing) , 6^{ème} édition, Dalloz , Paris , 2000 , P505 .

⁽³⁾ ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص300 .

* ستم دراسة هذا المفهوم بالتفصيل خلال الفصل الثاني .



Source : Michel Gervais , OP. CIT , P99

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تقسيم الأنشطة إلى أربعة مجموعات، يمكن شرح المقصود بكل مجموعة على النحو التالي⁽¹⁾:

2-1- أنشطة المأزق : تتسم هذه الأنشطة بضعف حجم الميزة التنافسية، وكذا إمكانات التمييز، وبالتالي يصعب على المؤسسة وضع حواجز الدخول بسبب إتاحة التكنولوجيا لجميع المؤسسات، وضعف المردودية بالنسبة للمنافسين، حيث لا يتوقف الربح على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يستثمر يستفيد من انخفاض التكنولوجيا، ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق .

2-2- أنشطة الحجم : حجم الميزة التنافسية قوي، لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، مما يمكن المؤسسة من استغلال أثر الخبرة وبالتالي التميز عن طريق التكلفة الأقل، مما يمكن المؤسسة من مهاجمة المنافسين عن طريق القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية .

(1) Gerard Garibaldi , L'analyse stratégique (Comment concevoir les choix stratégique en situation concurrentielle), 3^{ème} éd. Edition d'organisation , Paris 2001 , PP 386-392.

2-3- أنشطة مجزأة : ضعف حجم الميزة التنافسية وتعدد مصادر احتمالات التميز التنافسي، مما يعطي فرصة للمنافسين للتميز، حيث لا ترتبط المر دودية كثيرا بحصة السوق، فحجم المؤسسة في هذه الحالة قد يكون عائقا ، وعنصر النجاح والوصول إلى الميزة التنافسية مرتبط بمرونة المؤسسة، ومدى تكيفها مع تقلبات السوق .

2-4- أنشطة متخصصة : تمييز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين ، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وعادة ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبات، كما أنه لا توجد علاقة ما بين حجم الميزة والربح ، ونجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استغلال الأجزاء السوقية (Les niches) وتميزها على المنافسين .

3- نموذج MC Kinsey :

لقد تم إعداد هذه المصفوفة من قبل شركة MC Kinsey للاستشارات بالتعاون مع شركة General Electric ، وقد تم استخدامها من قبل العديد من المؤسسات الرائدة . وتستند المصفوفة على بعدين أساسيين هما⁽¹⁾:

- المركز التنافسي للمؤسسة والذي يعتمد على عوامل مثل حصة المؤسسة من السوق، جودة المنتج ، التطور التكنولوجي للمؤسسة ... الخ ، وبصفة عامة فهي تتضمن كل ما يمثل عامل منافسة ؛
- جاذبية الصناعة أو القطاع وتقاس عبر عدة عوامل منها: حجم السوق، الأسعار المطبقة، معدل نمو السوق، شدة المنافسة وديناميكية التطور التكنولوجي... الخ، وترتبط خاصة بتقييم جدوى دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين .

والشكل الموالي يوضح كيفية بناء المصفوفة ومضامينها الاستراتيجية :

الشكل رقم (08) : المضامين الإستراتيجية لمصفوفة MC Kinsey

⁽¹⁾ Ahmed Hamadouche , OP. CIT, P61.

جاذبية الصناعة (قيمة النشاط)			
مرتفع	متوسط	منخفض	
الحفاظ على وضعية الرائد (تكاليف أكثر)	الحفاظ على وضعية التابع	الاستغلال	المركز التنافسي
تحسين الوضعية	استغلال بحر	انسحاب انتقائي وجزئي	
انسحاب	انسحاب تدريجي وانتقائي	تصفية وعدم استثمار	

Source : J.P Détrie et autres , OP. CIT , P111

يتضح من الشكل أن المحور الرأسي يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي ويتدرج من المستوى المنخفض إلى المستوى العالي، فيما يبين المحور الأفقي المركز التنافسي للمؤسسة ويتسلسل من المنخفض إلى العالي أيضا . وينتج عن المصفوفة تسع خلايا منها ثلاث تتميز بالحث على النمو والاستثمار والانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة ، ومنها ثلاث تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث انخفاض في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معا⁽¹⁾. وبصفة عامة فإن هذه المصفوفة تعد تطورا لمصفوفة BGC حيث أنها تأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات ، ولا تؤدي إلى نتائج مبسطة كما حدث في الأولى وعلى سبيل المثال فإن هذه المصفوفة لا تدرك أن جاذبية صناعة معينة يمكن تقييمها من خلال عدة طرق وليس فقط معدل النمو كما حالة مصفوفة BGC ولذلك فإنها تتيح الفرصة للمحللين أن يختاروا ما يرونه مناسباً من هذه المتغيرات في ضوء الموقف الخاص بالمؤسسة⁽¹⁾. ومن ناحية أخرى فإن المصفوفة لا تخلو من انتقادات أهمها⁽²⁾:

(1) طاهر منصور الغالي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص374.

(1) ثابت عبدالرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص ص 202 ، 203.

(2) J.P. Helfer et autres , OP. CIT , P152.

- إيجاد تعقيدات عند تطبيقها خاصة فيما يخص تحديد المعايير وأوزانها الترجيحية ؛
- إصدار أحكام ذاتية (Subjectivité) فيما يخص الأوزان النسبية للمعايير المعتمدة سواء في جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي.
وفي الأخير، يمكن القول أن أدوات التحليل الاستراتيجي تعتبر وسائل فعالة تساعد في تحليل الاستراتيجيات ومنطقية الخيارات في المؤسسات ، ويمكن الاسترشاد بها لاختيار أحسن البدائل الاستراتيجية مع الإشارة إلى إلزامية التعامل بحذر وبصيرة مع تطبيقات هذه الطرق ومعرفة محدداتها في الاستخدام ، لكي تكون الإدارة مستوعبة لشمولية التعامل مع مفردات الاستراتيجية في المؤسسة .

المطلب الثالث : الاختيار الاستراتيجي

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية ، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها المتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الاستراتيجي، وعليه تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل رئيسية هي :

1- مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية :

يتم وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويعتبر البديل الاستراتيجي الوسيلة التي تحول المؤسسة من الوضع الحالي إلى موقع استراتيجي جديد ، وعادة ما يطرح المسؤولون في المؤسسات السؤال حول ما هي البدائل الاستراتيجية المحتملة ؟

وتعتمد الإجابة على هذا السؤال على الموقف التنافسي للمؤسسة ، فكلما كان المركز التنافسي للمؤسسة قويا ، كلما تعددت اختياراتها بالمقارنة مع المؤسسات ذات الموقف التنافسي الأضعف ، كما تعتمد البدائل المتاحة للمؤسسة على رسالتها وأهدافها ، ونتيجة

لتفاعل عوامل خارجية ومجموعة العوامل الداخلية . وتتطلب عملية تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية ما يلي⁽¹⁾ :

- الإبداع في عملية توليد البدائل بحيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل ؛
- المرونة في استغلال الموارد والمهارات لتحقيق الميزة التنافسية؛
- الاهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الاستراتيجية ؛

2- مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ، وتخضع عملية التقييم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة نذكر منها⁽²⁾:

- **التوافق** : بحيث يجب أن يتماشى البديل الاستراتيجي وعوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة خارجيا وداخليا .

- **المنفعة** : لا بد أن يحقق البديل المقترح منفعة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.

- **القبول** : يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

- **التطابق** : يجب أن لا يتنافى البديل الاستراتيجي مع رسالة المؤسسة وأهدافها .

- **الميزة التنافسية** * : تسعى المؤسسات جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق .

3- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب : تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح ، حيث يتم اختيار البديل (أو البدائل) الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى ، وتسعى كل مؤسسة من اختيارها الاستراتيجية إلى سد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع، لذا فإن المؤسسة

⁽¹⁾ طاهر محسن الغالي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص403.

⁽²⁾ زكرياء مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص212.

* سننتقل إلى دور مختلف البدائل الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في الفصل الثالث من هذا البحث .

تفضل البديل الذي يعمل على تقليص أو ردم هذه الفجوة⁽¹⁾ ، وينظر إلى الخيار الاستراتيجي على أنه مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة ، وتواجه إدارة المؤسسة بسبل من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي ، وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها مستندة على نتائج التحليل الاستراتيجي⁽²⁾ ، حيث أنه لا توجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات يمكن استخدامها في جميع مستويات المؤسسة بل ينبغي التفرقة بين الاستراتيجيات الكلية والاستراتيجيات على مستوى النشاط.

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص201.

(2) نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات) ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004

خاتمة :

أخذت المنافسة العالمية في عالم الأعمال تشتد يوماً بعد آخر إلى الحد الذي أصبحت فيه هي الشيء الوحيد الثابت وما دونها متغير ، وانعكست تلك المنافسة من خلال الإبداعات المتلاحقة والاندماجات المستمرة والتنويعات السلعية والخدمية المختلفة ، والتي غايتها الأساسية خدمة الزبون وإشباع حاجاته وتلبية رغباته ، وجذبه صوب التعامل مع مؤسسة ما دون غيرها ، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة للتحديات السابق ذكرها ، ولذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة لمؤسسات الأعمال على اختلاف أنشطتها الرئيسية ، وذلك من خلال الاهتمام بتقليص ضغوط البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة من خلال دفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق ، وهذا ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي .

الفصل الثاني :

دراسة بيئة المؤسسة والميزة التنافسية

- المبحث الأول : دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
- المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
- المبحث الثالث : امتلاك وتطوير الميزة التنافسية
- المبحث الرابع : النظريات المفسرة للميزة التنافسية

تمهيد :

يعد المحرك الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجالات نشاط المؤسسة ، وعليه فإن المؤسسة لكي تتوصل إلى ذلك فسوف تنطلق بالتشخيص ودراسة البيئة الخارجية محاولة بذلك معرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة ، وبالتالي استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف ، ومنه التكيف معها بأحسن طريقة ممكنة ، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة ستقوم بدراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانياتها وقدراتها ، وبالتالي التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها .

وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاحا لنجاح المؤسسات وقاعدة أساسية يركز عليها أداؤها ، ومن النادر امتلاك المؤسسة لسبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين نتيجة محدودية مواردها من جهة وعدم الاستقرار البيئي من جهة أخرى . وبناء على ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، خصصا للمبشرين الأول والثاني إلى دراسة مكونات بيئة المؤسسة خارجيا وداخليا، أما المبشرين الثالث والرابع فقد تم خلالهما دراسة كل من كيفية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ، والنظريات المفسرة لها .

المبحث الأول : دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تنشط المؤسسات اليوم ، في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة كثيرا ما تكون عدوانية و مفاجئة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة ، و إذا كانت بعض هذه العوامل مفروضة على المؤسسة من خارجها ، كالتغيرات السياسية ، مستجدات المنظومة القانونية، تحولات السلوكيات الاجتماعية ، فإن الكثير من العوامل البالغة الأهمية أفرزتها المؤسسة و ساهمت في تطويرها بهذه الوتيرة ، كتصورها للتنافسية ، الأساليب و المعالجات التسييرية والسلوك التنافسي .

وفي ظل هذه الحركية التي تميز المؤسسة داخليا و خارجيا فإن دورها لم يعد يتوقف عند التكيف مع هذه المتغيرات فحسب ، بل العمل على سبقها و تفعيلها وفقا لرؤيتها، وذلك من خلال فهم المؤسسة لبيئتها، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة ، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء، وكون البيئة الخارجية مفهوم واسع النطاق فإن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية عامة وبيئة تنافسية ، لذلك فإن هذا المبحث سوف يتطرق لثلاث مطالب خصص الأول منه لدراسة البيئة الخارجية العامة، أما المطلبين الثاني والثالث فقد تم تخصيصهما لدراسة التحليل التنافسي والصناعي عبر مفهومي تحليل قوى التنافس في الصناعة والمجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة على التوالي.

المطلب الأول : دراسة وتحليل متغيرات البيئة العامة

تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة العامة (الاقتصادية ، السياسية والقانونية ، الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية) بمختلف اتجاهاتها، وتعتبر متغيرات البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر على المؤسسة ، علما أن إدارة المؤسسة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية العامة أو التأثير فيها ، وإنما تحاول التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتخفيف من مخاطر التهديدات التي تواجهها، ويمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالتالي:

1- المتغيرات الاقتصادية :

يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية، وتتمثل المتغيرات الاقتصادية بتلك المفاهيم التي يعنى بها الاقتصاد الكلي (Macro Economie) وأهمها : إجمالي الناتج القومي (PNB) ، معدلات الفائدة ، عرض النقود، معدلات التضخم، أسعار الصرف، متوسط دخل الفرد ، مستويات البطالة، السياسات المالية والنقدية.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه المتغيرات في بناء إستراتيجية المؤسسة :

- **معدل النمو الاقتصادي** : إنَّ زيادة معدّل النمو يؤدي إلى التوسع في إنفاق المستهلكين ، وبالتالي المساهمة بشكل إيجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة ، وهو ما يعطي المؤسسات فرصة التوسع في أنشطتها و أعمالها .

- **معدلات الفائدة** : إنَّ معدلات الفائدة قصيرة أو طويلة الأجل تحد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات ، و بالتالي تؤثر في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمؤسسة .

- **معدل التضخم** : من نتائج التضخم الرئيسية هو أنّ العمل للمستقبل يكون أقلّ تنبؤًا ، كما يولد التضخم المرتفع قيودا على بعض المؤسسات ، وفي نفس الوقت يوفر فرصا لمؤسسات أخرى .

- **معدلات أسعار الصرف** : إنّ حركة معدلات الصرف لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسة في الأسواق العالمية ، وعلى سبيل المثال ⁽¹⁾ ، عندما تكون قيمة الدولار الأمريكي منخفضة بالنسبة للعملة الأخرى ، نلاحظ أن المنتجات المصنوعة في الو.م.ا ، تكون رخيصة نسبيا ، بينما تكون المنتجات المصنوعة في الخارج غالية نسبيا ، فسر الدولار المنخفض يقلل احتمالات التهديد الصادرة عن المنافسين الأجانب ، بينما يهيئ الفرصة لزيادة المبيعات الخارجية ، فعند هبوط قيمة الدولار مقابل الين الياباني و الذي حدث بين أعوام 1985 و 1995 أين انخفض معدل صرف الدولار مقابل الين من دولار مقابل 240 ين إلى دولار مقابل 85 ين ، قد أدى إلى زيادة أسعار السيارات المستوردة من اليابان بشكل حاد ، مما أعطى صانعي السيارات الأمريكيين درجة من الحماية ضد التهديد الياباني .

وقد أعطت إدارات المؤسسات أهمية كبيرة لهذه المتغيرات و متابعة تطورها ، و مع ذلك فإن حالات الإخفاق في التنبؤ و فهم هذه المتغيرات كثيرة و متعددة ، ويتأتى هذا من خلال كون هذه المتغيرات لا تعمل بمفردها ، بل تتبادل التأثير مع المتغيرات البيئية الأخرى ⁽²⁾.

2- المتغيرات السياسية والقانونية : تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة ، فهي تمثل مجموعة كبيرة من المتغيرات السياسية

(1) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 152 - 153

(2) طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص256.

والقانونية المرتبطة بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها المؤسسة، وكذلك التوجهات الإيديولوجية والنظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات، وإصدار القوانين الحاكمة للعلاقات بين المؤسسة ومحيطها، وتشمل المتغيرات السياسية مجموعة القرارات ذات الطابع السياسي المتخذة من قبل حكومات الدول التي تعمل المؤسسة فيها أو التي لها علاقات عمل معها ، و تضم كذلك مجموعة الهيئات السياسية لهذه الدول (1) ، درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال و نظام الحكم السائد. وتعتبر المتغيرات السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية نظرا لارتباطها الوثيق بالعوامل الاقتصادية، فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية ، أما المتغيرات القانونية فتتمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة، بحيث يندر أن تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يقلص من حركتها ، و يؤثر كذلك الإطار القانوني على عمل المؤسسة من خلال القواعد المتعلقة بفتح مساحات للبيع ، حماية المستهلكين ، تشريعات العمل، وجود الإحتكارات ، الجباية ، مبلغ الرأسمال الاجتماعي الأدنى ، وكذا مكانة جماعات الضغط (النقابات ، الأحزاب ، الجمعيات) و تأثيراتهم على نشاط المؤسسة (2) .

3- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية : و تتضمن :

3-1 - المتغيرات الاجتماعية : وتمثل مجموعة العوامل التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطــــلب على منتجات المؤسسة ، و كذلك على القيم و القواعد و ممارسات العاملين داخل المؤسسات (3) . كما ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة و الأعراف و التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد، وهي تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء ، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي ، و تضم كذلك مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية ، التوزيع السكاني ، معدل النمو السكاني ، معدلات الولادات و الوفيات ، و قوانين الهجرة ، و أثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمؤسسة .

(1) Michel Marchesnay , *la stratégie « Du diagnostic à la décision industrielle »*, OPU , Alger, 1988 , P73

(2) J.M. AURIAC et autres , *économie d'entreprise « Stratégie de l'entreprise et éthique » T2*, techniplus , TOULOUSE – France 1996, P56.

(3) نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، "إدارة الألفية الثالثة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص81.

3-2- المتغيرات الثقافية : تتصل هذه العوامل بالقيم الثقافية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية ، مستوى التطور العلمي و الثقافي ، أسلوب و نوعية الحياة ، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها و أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق ، كما تحدد أساليب الإتصال به واقناعه بالسلعة أو الخدمة المقدمة ، كما تؤثر هذه العوامل على المؤسسات و تطورها المستقبلي .

4 - المتغيرات التكنولوجية * : تعتبر التغيرات التكنولوجية إحدى القوى الأساسية المحركة فهي تلعب دور أساسي في التغيرات الهيكلية للصناعة و كذلك في خلق صناعة جديدة (2) ، وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة وتمتلك امكانية التأثير على الإستراتيجية أحد العناصر الأساسية الهامة للتحليل البيئي .

فقد تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية منذ الحرب العالمية الثانية ، و قد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية الفوران المستمر للثورة الإبتكارية (3) .
وسنحاول دراسة كل من التحليل التكنولوجي و تأثيره على بعض المتغيرات الأخرى .

4 - 1 - التحليل التكنولوجي : تعرف التكنولوجيا على أنها " التجسيد الفعلي للمعارف العلمية والتقنية في تصميم ، تطوير و صناعة منتج ما " (4).
ويمر تحليل الوضعية التكنولوجية للمؤسسة عبر مرحلتين (5) :

4 - 1 - 1- مرحلة جرد التكنولوجيات المتوفرة لدى المؤسسة ، و تقييم درجة أدائها على المستوى التنافسي : حيث تقوم المؤسسة بجرد التكنولوجيات المستعملة سواء في الإنتاج أو أساليبه من أجل تحديد مركزها التنافسي ، ومقارنة تكنولوجياتها بتلك المستعملة من قبل منافسيها ، حيث تحاول المؤسسة معرفة التكنولوجيات التي تتفوق فيها و تلك التي لها نقائص فيها من أجل تصحيح و وضعيتها.

وقد قسم مكتب " Arthur D little " التكنولوجيا إلى أربعة أنواع :

* هناك اتجاه حديث يعتبر التكنولوجيا متغير داخلي.

(2) Michael Porter , op.cit , p203

(3) شارلز و جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص153.

(4) J.c Tarondeau , op.cit , p.42

(5) Michel gervais, OP.CIT , pp 178-183

- **التكنولوجيا القاعدية** (*) : وهي ذات أهمية و لكن قدرتها التنافسية أقل بفضل انتشارها الواسع ، وسهولة الحصول عليها و التحكم فيها ، و تنحصر في الصناعات الكلاسيكية مثل (الصناعات النسيجية ، الكهرومنزلية ...).
- **التكنولوجيات الرائدة** (**): وتتميز بتأثيرها الكبير على أداء وفعالية المؤسسة ، وتعتبر عملية التحكم فيها أكثر صعوبة من التكنولوجيات القاعدية نظرا لامتيازها بالخصائص التالية (1) :

- أيدي عاملة مؤهلة جدا ؛
 - فترة حياة المنتج قصيرة جدا ؛
 - القيمة المضافة على المستوى العالمي مرتفعة جدا ؛
 - تتطلب من المؤسسات قدرات مالية وبحثية كبيرة جدا .
- **التكنولوجيات البازغة** (***) : وهي تكنولوجيا في مرحلة الظهور أو النشوء ولها مستقبل واعد، وإمكانية تحقيق الأرباح كبير جدا ، وهي عادة التكنولوجيات الرائدة في المستقبل ، وعليه يجب التفكير فيها للمحافظة أو تحسين المركز التنافسي للمؤسسة .
- **التكنولوجيات الجنينية** (****) : هي تلك التي تكون في المرحلة الأولى من حياة التكنولوجيا، وما زالت في مرحلة التجربة والاختبار ، والتي عادة ما تكون تقنيا جاهزة ولكنها لم تدخل بعد في النشاط الإنتاجي للمؤسسة (وليس لها رقم أعمال) .

4-1-2- مرحلة التنبؤ بالتطورات التكنولوجية : إن التحليل السابق يتيح للمؤسسة معرفة وضعيتها التكنولوجية في الوقت الحاضر، ولكن لا يمنحها فرصة التعرف على التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال صناعتها ، فالتكنولوجيات البازغة قد تصبح رائدة في المستقبل، والرائدة قد تصبح قاعدية ... ، والأساس في إدارة التحول من تكنولوجيا إلى أخرى هو اكتشاف متى تصل التكنولوجيا الأصلية إلى مرحلة التدهور

(*) Les technologies de base

(**) Les technologies clés .

(1) أ. د. عبدالوهاب شمام، محاضرات في استراتيجية المؤسسة مقدمة لطلبة الدراسات العليا ، تخصص مناجمات المؤسسة ، المركز

الجامعي العربي بن مهدي ، أم البواقي 2006.

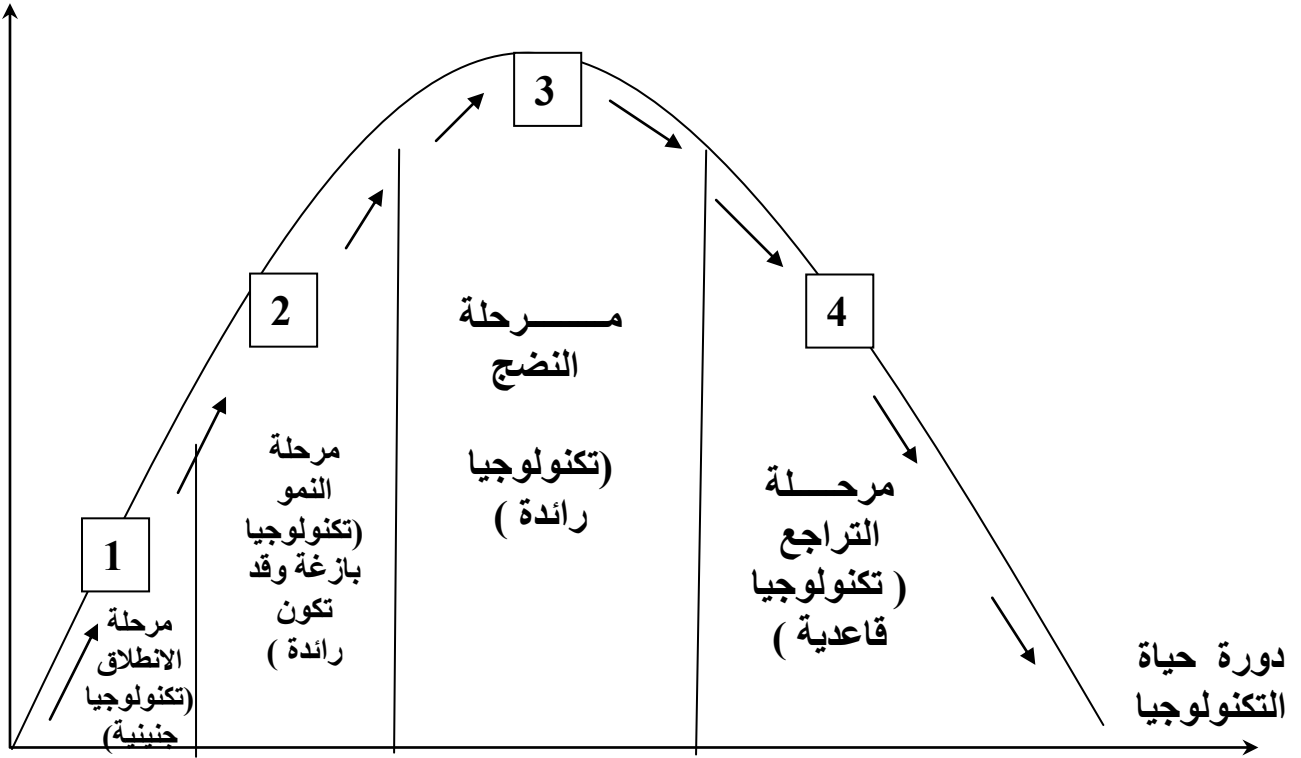
(***) Les technologies émergentes .

(****) Les technologies embryonnaires.

أو التراجع ، وذلك من خلال دراسة دورة حياة هذه التكنولوجيات حسب الرسم البياني الآتي :

الشكل رقم (09) : دورة حياة التكنولوجيا

دورة حياة
المنتج



المصدر : أ.د. عبد الوهاب شمام، مرجع سابق

وقد حدد (Foster) ثلاث مؤشرات للدلالة على أن التكنولوجيا قد وصلت مرحلة التراجع، وأنه قد آن الأوان لاستبدالها بأخرى وهي (1) :

- تدني مستويات الأداء إلى درجة تقترب من البلوغ أو الاصطدام بالعوائق المالية ؛
- أن تكون جهودات البحوث والتطوير أقل فعالية وموجهة بدرجة أكبر إلى تحسين العمليات بدلا من ابتكار المنتجات ؛
- محاولة صغار المنافسين استخدام تكنولوجيا بديلة التي تبدو مخوفة بالمخاطر وغير اقتصادية في ذات الوقت .

وعليه فالمؤسسة مطالبة بتطبيق نظام متابعة فعال وهو ما يعرف باليقظة التكنولوجية والذي يسمح لها باستطلاع التغيرات التكنولوجية وبالتالي التصرف بسرعة (2) ، فالمؤسسة كما أشار " بورتر " هي مجموعة من التكنولوجيات التي تتوزع على طول سلسلة القيمة ، ما يعني المزيد من المتابعة والترقب واليقظة التكنولوجية في المحيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات على كل مستويات المؤسسة (3) .

4-2- تأثير التغيرات التكنولوجية : إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى

- الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى (4):
- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات ؛
- بإمكانه خلق أو دمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة أو تجميع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية ؛
- يمكن أن يغير حواجز الدخول .

فالتطور السريع في المتغيرات التكنولوجية يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المؤسسة ، وقد يكون التأثير سلبي أو

(1) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص153 .

(2) J.C. Torondeau , OP. CIT , p42

(3) Michael porter , l'avantage concurrentielle, OP. CIT , p205

(4) Tugrul . A. Tamar et Roland Calori, OP.CIT , P122.

إيجابي ، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج، وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها ، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة (1) ، فمسار التطور التكنولوجي في الحياة المعاصرة ، يجعل من الصعب على المؤسسة معرفة واستيعاب الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغير السريع في التكنولوجيا، والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة ، مما يزيد في الطلب على منتج معين ويقلل الطلب على منتجات أخرى ، ومثال ذلك ظهور الحواسيب الصغيرة أدى إلى تقليص سوق الحواسيب الكبيرة ، كما يؤدي التغير التكنولوجي إلى التغير في العمليات الإنتاجية ، حيث أن تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام أساليب إنتاج جديدة . وتؤثر التكنولوجيا كذلك على الميزة التنافسية من خلال دورها في تخفيض التكاليف أو تحقيق تميز المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، وهناك علاقة تبادلية بين التكنولوجيا والميزة التنافسية ، فالتحكم التكنولوجي يسمح بامتلاك ميزة تنافسية ، كما أن الميزة التنافسية يمكن أن تؤدي إلى ظهور تكنولوجيات جديدة (2).

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات تتأثر بالمتغيرات الخارجية العامة تأثراً يكاد يتساوى في بعض الأحيان ، مما يستدعي ضرورة دراسة متغيرات البيئة التنافسية والتي عادة ما يكون تأثيرها غير متساوي من مؤسسة لأخرى .

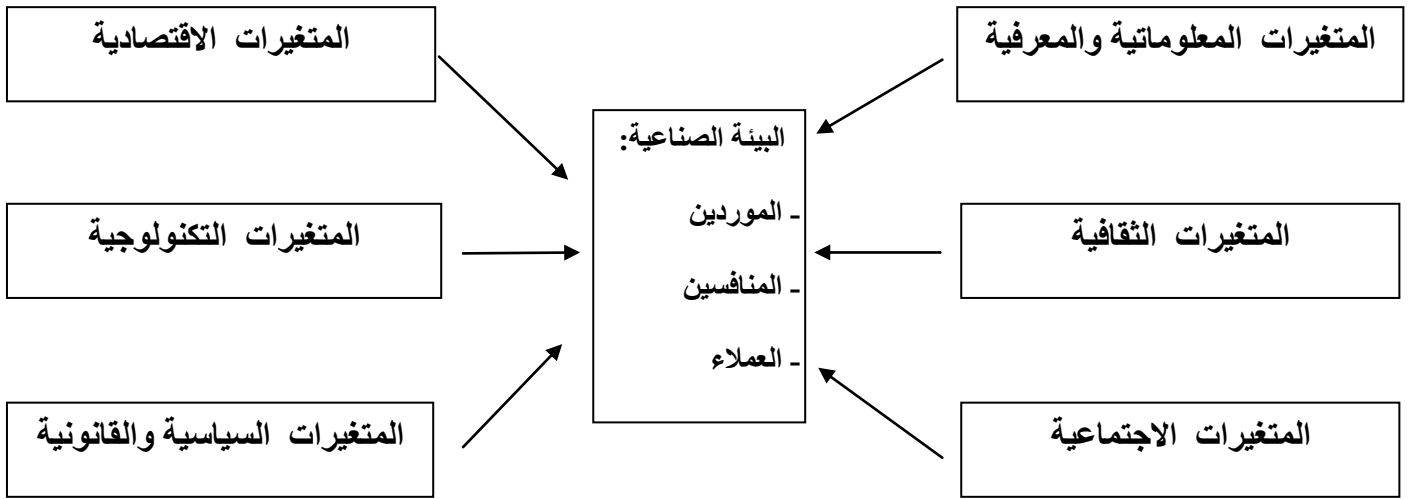
المطلب الثاني : تحليل قوى التنافس في الصناعة

إن ازدياد حدة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات في العصر الحديث، ولد قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية ، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي ، وتعتبر هذه الظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيراتها ستصب لاحقاً على مفردات البيئة الصناعية التنافسية ، كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (10) : من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي

(1) شوقي ناجي جواد ، إدارة الاستراتيجية ، دار حامد ، الأردن ، 2000 ، ص191.

(2) Collection c'est facile , économie de l'entreprise, LASARI, 2001, p194.



المصدر : طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص263.

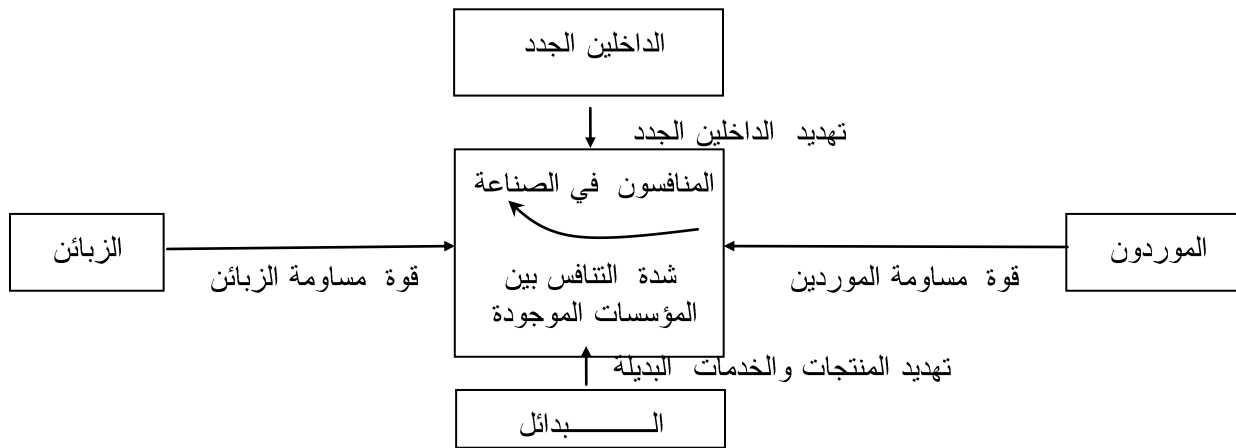
وتعتبر الصناعة عن مجموعة المؤسسات المتنافسة التي تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين في أسواق معينة ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات الأخرى.⁽¹⁾ ويستخلص من هذا التعريف أن الصناعة بتوجهاتها الحديثة لا تتمثل فقط بمؤسسات الأعمال الصناعية المنتجة للسلع والمنتجات المادية الملموسة ، ولكنها تشكل أيضا مؤسسات الخدمات بمختلف أنواعها ونشاطاتها ، ويتلخص هدف تحليل الصناعة وقوى التنافس في الكشف عن الملامح الاستراتيجية للموقف الكلي للصناعة من خلال تحديد طبيعة وشدة قوى التنافس .

وقد طرحت نماذج عديدة لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي ، ويعتبر نموذج Porter من أهم هذه النماذج ، حيث عم استخدام بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا وفي الخدمات لاحقا . من وجهة نظر Porter فإن المؤسسات يجب أن تعطي أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة ، وقد جسد هذه القوى التنافسية

بخمسة قوى أساسية⁽¹⁾ ، كما يعرضها الشكل التالي :

⁽¹⁾ J.P. Angelier, OP.CIT, p33.

الشكل رقم (11) : قوى التنافس الخمس



المصدر : M. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA , PARIS, 1982, p.4

وكقاعدة عامة ، كلما اشتدت حدة هذه القوى التنافسية ، كلما قلت جاذبية الصناعة وربحياتها (2) .

1- تهديد الداخليين الجدد : يأتي تهديد الداخليين الجدد من المؤسسات التي تريد تقديم عرض منافس في نفس القطاع الصناعي ، سواء من خلال تقديم منتج جديد أو تنويع منتجاتها (3). وعادة ما يجلب الداخليين الجدد إلى الصناعة طاقات جديدة ، ورغبة في امتلاك حصة جيدة في السوق ، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة تؤثر على طبيعة المنافسة ، وقد تؤدي إلى انخفاضها ، ولهذا تسعى المؤسسات القائمة وضع أو زيادة معوقات تمنع أو تعطل دخول المؤسسات الأخرى ، فالمؤسسات تبحث عن الزيادة أو التأثير في العقبات الاقتصادية للدخول وذلك بتخفيض فرص الدخول ، وهناك ست معوقات محتملة للدخول (4):

1-1- اقتصاديات الحجم : ويقصد بها الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة كلما زاد حجم الإنتاج ، فالمؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كمية كبيرة من السلع بكلفة منخفضة مقارنة بالداخليين الجدد الذين يتوجب عليهم إما الانطلاق بطاقات إنتاجية كبيرة تحقق لهم اقتصاديات الحجم مما يترتب عليه تكاليف

(1) Michael porter , l'avantage concurrentiel , OP.CIT, P15.

(2) j.p. ANGELIER , OP.CIT, P79.

(3) J.P. Détrie et autres , OP.CIT, P19.

(4) Michael porter, Choix stratégique et concurrence , OP.CIT, PP 7-14.

ضخمة ، وإما الانطلاق بحجم ضعيف وبالتالي عدم تحقيق اقتصاديات الحجم ، وهو ما يجبرهم على التفكير بعدم الدخول .

1-2- تمييز المنتج : فالمؤسسات القائمة قد تمتلك درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التمييز ومستويات الجودة في منتجاتها وكذلك من خلال الانطباع على علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها ، مما يصعب على المنتج القادم إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسة ، وهو ما يجبره على طرح استثمارات جديدة وعشوائية من أجل تحسين صورة منتجاته وهو الأمر الذي يقلل من تنافسيته أو يبعده تماما عن الصناعة.

1-3- متطلبات رأس المال : تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق ، خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه ، في مجالات يصعب فيها الاسترداد بسرعة ، مثل البحث والتطوير والمعرفة وغيرها ، وليس فقط في مجالات التجهيز الثابتة ، مما يحسن فرص الربحية للمؤسسات القائمة في الصناعة ، حيث هناك قطاعات مثل صناعة السيارات تتطلب استثمارات ضخمة ، مما يرفع درجة المخاطر التي يتعرض لها من يريد دخول تلك الصناعات.

1-4- تكاليف التحويل : وهي تلك التكاليف التي يتحملها الداخلين الجدد مثل المساعدات التقنية ، الوقت المخصص لتكوين اليد العاملة المؤهلة ، تجهيزات الإنتاج الجديدة ... ، فكل حجم هذه التكاليف يعتبر عائقا للدخول إلى تلك الصناعة .

1-5- منافذ التوزيع : إن عدم توفر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا آخر للدخول ، فالمؤسسات القائمة عادة ما تملك تأثيرا في قنوات التوزيع أو امتلاكها خبرة توزيعية عالية أو محدودية تلك القنوات ، مما يجعل عملية اختراقها مكلفة على الداخلين الجدد .

1-6- السياسات الحكومية : يمكن للحكومة الحد من الداخلين الجدد من خلال وضع قيود كمتطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام ، كما تستطيع

الحكومة القيام بدور أساسي غير مباشر بالتأثير على عوائد الدخل من خلال وضع ضوابط الاستخدام⁽¹⁾.

وإضافة إلى هذه العوائق الست فقد تمتلك المؤسسات القائمة أحيانا مزايا التكلفة المطلقة مقارنة مع الداخلين الجدد (تكاليف مستقلة عن اقتصاديات الحجم) ، وتلك المزايا يمكن أن تنشأ عن ثلاث مصادر أساسية⁽²⁾:

- عمليات الإنتاج المتفوقة ، التي تعود إلى الخبرات السابقة وبراءات الاختراع أو العمليات السريعة ؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عمليات الإنتاج مثل : العمالة ، الخامات والمعدات أو المهارات الإدارية ؛
- إمكانية توفير موارد أرخص ، حيث أن المؤسسات القائمة تمثل مخاطر أقل بالمقارنة مع التي لم تكتمل .

وإذا ما كان لدى المؤسسة القائمة هذه الميزة للتكلفة المطلقة ، فسيتقلص التهديد الناشئ عن عمليات دخول جديدة .

2- المنافسون في الصناعة : تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر ، لتحديد جاذبية الصناعة ، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية ومألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق ، حيث تتخذ المنافسة بينهم عدة أشكال تخص المنافسة السعرية ، الحروب الإعلانية ، تقديم منتجات جديدة ، تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن ، وكل ذلك من أجل الحصول على وضعية متميزة⁽³⁾ ، وتزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين كلما زاد عدد مؤسسات الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم ، وعليه يجب على المؤسسة تقييم مدى حدة المنافسة ، لأنه بناء على هذا التقييم وقوتها وإمكاناتها ستحدد نوع الاستراتيجية التي يمكن اتباعها للتعامل مع هذه المنافسة.

إن معرفة المنافسين في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليس بالأمر السهل لذلك تبحث المؤسسات بطرق مختلفة عن معلومات تقربها من معرفة استراتيجية

(1) J.P. Helfer et autres, OP.CIT , P72.

(2) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص134.

(3) Michel Gervais, OP.CIT, P120.

المنافسين الحالية وتطلعاتها المستقبلية ، ويعتمد نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في بيئة التنافس ، وترتبط شدة المنافسة بعدة عوامل أهمها (1) :

1-2 - عدد المنافسين وأحجامهم النسبية : تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد

المنافسين الذين يتصارعون فيما بينهم لزيادة حصتهم على حساب بعضهم البعض ، وكذلك كلما اقتربت أحجام المؤسسات العاملة في الصناعة وتقاربت قوتها النسبية .

2-2 - نمو الصناعة : فإذا كان نمو الصناعة سريعا فسوف يتيح لمعظم

المؤسسات ، فرص لتحقيق أهدافها ، أما إذا كان نمو الصناعة بطيئاً فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديداً للمؤسسات لبلوغ أهدافها .

2-3 - اختلاف المنافسين : من خلال أصولهم التكنولوجية أو الصناعة ،

أحجامهم وتواجدهم الجغرافي .

2-4 - التميز في المنتجات أو الخدمات : فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم

بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة ، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها .

2-5 - أهمية التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين : التي تقود إلى

إضعاف ربحية المؤسسات صغيرة الحجم .

2-6 - عوائق الخروج : حيث تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن

للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية ، ومن بين عوائق الخروج الأكثر شيوعاً (2) :

- الاستثمارات في المصنع والمعدات وليس لها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص

منها بالبيع ، وإذا ما رغبت المؤسسة في ترك ذلك المجال الصناعي، فإنه يترتب عليها حذف القيمة الدفترية لتلك الأصول ؛

- التكاليف العالية للخروج مثل التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن

اعتبارهم فائضين عن الحاجة ؛

(1) J.P. Détrie, et autres, OP.CIT , PP 20-21.

(2) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص ص 144-145.

- الارتباط العاطفي بصناعة معينة كما يحدث عندما لم تتوفر النية لدى المؤسسة للخروج من مجالها الصناعي لأسباب عاطفية ومعنوية ؛

- التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين ، وخصوصا عندما لا تعتمد المؤسسة على تنوع أنشطتها ومنتجاتها ، وتعتمد على الصناعة في تحقيق دخلها .

3- التهديد من قبل المنتجات البديلة : تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة محل الدراسة ، وهي تمثل تهديدا قائما للمنتجات الأصلية لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح ، وكلما زاد هذا التهديد أدى ذلك إلى زيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان .

ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغيا على مؤسسات الصناعة (1) .

وتتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما ، كلما اقترب سعرها، وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق ، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات (2) ، وتزداد تهديدات المنتجات البديلة في الحالات التالية (3) :

- إذا كانت مستويات الأسعار والأرباح في الصناعة مرتفعة ؛

- إذا كانت الحاجات المشبعة من قبل منتجات الصناعة يمكن إشباعها بواسطة منتجات أخرى وبجودة و أسعار متميزة ؛

- إذا جلبت المنتجات البديلة تكنولوجيات جديدة .

(1) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 123 .

(2) نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 165 .

(3) J.P. Helfer, OP.CIT, p73.

4- قوة المساومة لدى العملاء :

إن العامل الرابع من عوامل المنافسة الخمسة لبورتر هو قدرة العملاء على التفاوض والمساومة ، ويمثل العملاء أو المشتريين أهم قوى المنافسة ، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تتحقق من خلال شراء منتجات وخدمات المؤسسة ، وتتوفر لدى العملاء في الوقت الحاضر قوة تفاوض ومساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المتنافسة ، وكذلك معرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات تعطيمهم قدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة ، ومن هنا ينبغي فهم طبيعة العلاقة مع العملاء ، وإيجاد صيغة لموازنة العلاقات معهم ، وترتفع القوة التفاوضية للعملاء في الحالات التالية :

- عندما تمثل مشترياتهم نسبة كبيرة من رقم أعمال البائع (1) ؛
 - عند وجود عدد كبير من الموردين وتشتتهم مما يشكل قوة تفاوضية لدى العميل (2) ؛
 - عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيعون تصنيع كل أو بعض ما يحتاجونه ؛

- عندما يمتلكون معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق ، التكلفة والطلب ... ؛

- عندما يكون بمقدورهم تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة ، ومن تم ضرب المؤسسات بعضها ببعض لغرض تحقيق الأسعار؛

- عندما لا تؤثر المنتجات المشتراة على جودة المنتجات أو مستوى خدمات العميل.
 ومن الأمثلة (3) على الصناعات التي يتمتع عملاؤها بقوة نفوذ نجد صناعة

قطع غيار السيارات ، حيث أن عملاء هذه الصناعة هم شركات السيارات الكبرى مثل :
 (Chrysler ، Ford ، General Motors) ، أما الموردون لقطع الغيار فهم من الشركات كثيرة العدد ذات الحجم الصغير ، وعلى سبيل المثال فإن Chrysler لها علاقات عمل مع ما يقارب (2000) من موردي مكونات السيارات ، ولقد اتجهت شركات السيارات الكبرى

(1) Michel Garvais, OP.CIT, P122.

(2) Gerry Johnson et autres, OP.CIT, P93.

(3) شارلز وجاريت جونز ، نفس المرجع ، ص ص 146-147.

إلى استغلال مركزها الأقوى لضرب شركات التوريد بعضها ببعض لتخفيض الأسعار مع طلب جودة عالية وإذا ما أبدى المورد اعتراضاً حينئذ تلجأ الشركات الكبرى إلى التهديد بالتحويل إلى مورد آخر أو التهديد بتصنيع المكونات بنفسها بدل شرائها من الموردين.

5- قوة المساومة لدى الموردين : يهتم واضعي الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث الكلفة والنوعية ، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم ، الخصومات وأثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب والبعيد ، حيث يستطيع الموردون تحديد ربحية المؤسسات في الصناعة من خلال استعمال قوتهم التفاوضية ، حتى يتسنى لهم رفع أسعار المبيعات خاصة إذا كانوا مركزين مما يزيد من قدرتهم على ممارسة الضغط على عملائهم .⁽¹⁾

إن وصف العلاقة بين المؤسسة ومورديها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية للوصول إلى معرفة هذه العلاقة بشكل صحيح ، وأن توضع هذه العلاقة على أسس سليمة تخدم مصلحة كلا الطرفين المتعاملين وعموماً يمكن للموردين زيادة قوتهم التفاوضية في الحالات التالية :

- قلة عدد المؤسسات العاملة في مجال التجهيز مع توفر قدر كبير من التركيز في المنتجات ؛
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون ؛
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد ؛
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها اللجوء إلى مصادر بديلة ؛
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة ؛
- عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديد لأية محاولة للتكامل العمودي مع أعمال الصناعة .

وجدير بالذكر أن هناك قوة سادسة تضاف إلى القوى الخمس السالف ذكرها وهي دور الحكومات وسياساتها والتي حتى ولو لم يذكرها Porter في نموذج لأسباب إيديولوجية

(1) Mohamed Séghir Djitli, OP.CIT , P57.

تتعلق بنظرته الليبرالية للاقتصاد⁽¹⁾ ، إلا أنها تمثل المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد خاصة في الدول النامية عن طريق مثلا تحديد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية ، وتحديد العديد من الأسعار والتكاليف، حيث غالبا ما تحل تصرفاتها - الحكومات- محل ديناميكيات قوى السوق في الصناعة وبالتالي تغيير بيئة التنافس كلية .
المطلب الثالث : المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة :

إن تحليل قوى المنافسة يساعد على فهم القوى الاقتصادية والظروف المحددة لشكل الصناعة، إلا أنه في الحياة العملية غالبا ما تختلف المؤسسات التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن بعضها البعض، ونتيجة لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات ، من الممكن ملاحظة مجموعة من المؤسسات يتبع أعضاؤها نفس الاستراتيجيات والتي تختلف عن تلك التي تتبعها مؤسسات أخرى داخل الصناعة الواحدة ، هذه المجموعات من المؤسسات تسمى " المجموعات الاستراتيجية " *Groupes stratégiques* .

1- التحليل التنافسي بواسطة المجموعات الاستراتيجية :

يشير مفهوم المجموعة الاستراتيجية إلى مجموعة المؤسسات التي تتبع نفس الاستراتيجية حسب أبعاد محددة⁽²⁾ ، حيث يتم داخل الصناعة الواحدة تحديد المجموعات الاستراتيجية من خلال تجميع المؤسسات التي تتشابه خصائصها الاستراتيجية ، والتي تتبع استراتيجيات متقاربة وتستند على نفس عوامل المنافسة ، ويتم تمييز كل مجموعة استراتيجية باستعمال سلسلة أو أكثر من الخصائص الاستراتيجية⁽³⁾ ، ويمر الفهم الجيد للمنافسة داخل الصناعة عبر تحليل الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات العاملة في القطاع على أساس مجموعة من الأبعاد هي⁽⁴⁾ :

- درجة التخصص؛
- صورة العلامة؛
- سياسة التسعير؛
- كيفية التوزيع؛
- أهمية الخدمات المقدمة؛

(1) Gerry Johnson et autres, OP.CIT, P104.

(2) Micheal Porter, *choix stratégique et concurrence* , OP.CIT, P101.

(3) Gerry Johnson et autres , OP.CIT, P112.

(4) J.P Détrie et autres , OP.CIT . P27.

- الجودة المحسوسة للمنتوج؛
- نوعية السياسة التجارية؛
- درجة التكامل العمودي؛
- التحكم التكنولوجي ؛
- الوضعية في مجال التكلفة؛
- العلاقات مع السلطات العمومية .

وعندما تتمكن المؤسسة من تصنيف المؤسسات داخل أي صناعة إلى مجموعات إستراتيجية سيؤدي ذلك إلى فهم أفضل للبيئة التنافسية وذلك من خلال دراسة العناصر الآتية ⁽¹⁾ :

- الطرق والأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة في استغلال شروط المنافسة من فرص و تهديدات داخل الصناعة ؛
- دراسة قوى المنافسة وتحديد الفرص والتهديدات لكل مجموعة استراتيجية؛
- صلابة التمركز من خلال دراسة حواجز النشاط (دخول وخروج) ؛
- الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبناة من طرف مختلف المتنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛
- معرفة نقاط ضعف وقوة المنافسين المباشرين داخل نفس المجموعة الإستراتيجية.

إن المؤسسات التابعة لمجموعة إستراتيجية داخل نفس الصناعة يتقارب موقفها الاستراتيجي ، ويختلف مع مواقف المجموعة الاستراتيجية الأخرى ، حيث أن أقرب منافسي المؤسسة هم أولئك المنتمين إلى مجموعات استراتيجية متشابهة ، حيث يتجه المستهلكون إلى منتجات هذه المؤسسات كبدايل مباشرة بعضها للبعض الآخر ، مما يعني أن المنافسة بين المؤسسات من مجموعات مختلفة يكون أقل حدة من المنافسة بين مؤسسات نفس المجموعة ⁽²⁾ ، وعليه يكون من المفيد عند تحليل مستوى شدة المنافسة داخل صناعة معينة أو مجموعة استراتيجية معينة تصنيف المؤسسات التنافسية على أساس تشابه أنماط سلوك كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة التالية :

⁽¹⁾ T.A. TAMER, et Roland Calori, OP.CIT, P145.

⁽²⁾ Raphaël Dormier , groupe stratégique cognitif et identification concurrentielle , WWW stratégie – aims.com/2004.

- **سلوك دفاعي** : يسلك هذا النوع تلك المؤسسات التي تمتلك عدد قليل من السلع وتخدم جزء محدد من السوق ، وضمن هذا الإطار المحدود تحاول المؤسسات منع دخول منافسين جدد عن طريق الرفع من حواجز الدخول.
- **سلوك هجومي** : تتبعه المؤسسات التي لها خطط إنتاج شاملة ، وتكمن قوة هذه المؤسسات في خلق منتجات جديدة ومواصلة الإبداع وإيجاد الفرص التسويقية ، وذلك عن طريق تعديل وإدارة القوى التنافسية .
- **سلوك متكيف** : وهذا بالاستغلال الأمثل للديناميكية التنافسية عن طريق التخلي عن أنشطة لم تثبت تنافسياتها.
- وداخل هذه الحركية التنافسية للمجموعة تكون للمؤسسة ثلاث اتجاهات رئيسية تخص :
 - تعزيز وضعية المؤسسة داخل مجموعتها ومحاولة تعزيز وضعية تلك المجموعة ؛
 - الدخول في مجموعة أخرى ذات وضعية أحسن ؛
 - خلق مجموعة استراتيجية باستغلال الفضاءات الفارغة والبيضاء على الخريطة.

2- إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية :

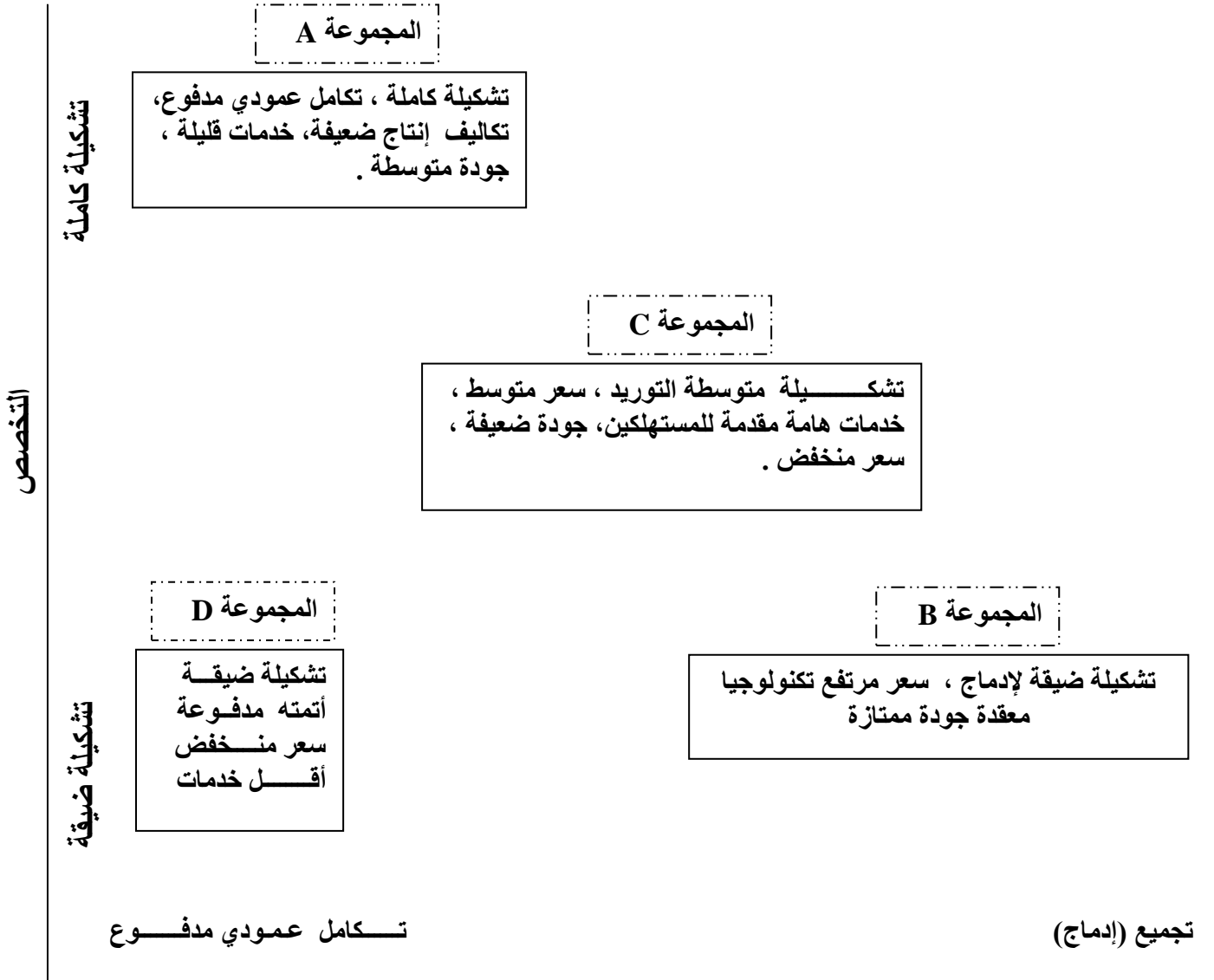
- إن التحليل السابق لا يكون مفيداً إلا إذا أحسنت المؤسسة اختيار مجموعتها الاستراتيجية، وكذلك حسن تصنيف المجموعات الاستراتيجية الموجودة في الصناعة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإعداد الجيد لخريطة المجموعات الاستراتيجية .
- ويمكن تلخيص الأسلوب المستخدم لإعداد الخريطة الاستراتيجية وتحديد المؤسسات التي تنتمي لمجموعات معينة على النحو التالي⁽¹⁾:
- تحديد خصائص التنافس والتي تميز بين المؤسسات في الصناعة مثل ، السعر / الجودة (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، التغطية الجغرافية (محلي ، إقليمي ، دولي ، شمولي) ، درجة التكامل الأفقي (لا يوجد ، تكامل جزئي ، تكامل كلي) ، عمق خط الإنتاج (متسع ، ضيق) ، استخدام منافذ التوزيع (واحد ، بعض المنافذ، كل المنافذ) ، الخدمة المقدمة (ليس هناك خدمة ، محدودة ، خدمة كاملة) ؛
 - توزيع المؤسسات التي تقع في نفس حيز الإستراتيجية على نفس المجموعة الاستراتيجية ؛

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 96.

- رسم دوائر كل مجموعة استراتيجية ، بحيث تعبر الدائرة عن نسبة مبيعات المجموعة الاستراتيجية إلى إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة ككل.

والشكل الموالي يوضح خريطة استراتيجية لصناعة افتراضية اقترحها " Porter "

الشكل رقم (12) : خريطة لمجموعات إستراتيجية في صناعة افتراضية



التكامل العمودي

Source : Michel Marchesnay, la stratégie (du diagnostic à la décision industrielle), OP, CIT, P218.

ويلاحظ من خلال هذه الخريطة أن هذه الصناعة مرتبطة ببعدين أساسيين ، هما التكامل العمودي والتخصص .

ويمكن القول أن تحليل المجموعات الاستراتيجية مهم للغاية لأنه يمثل حلقة الوصل بين دراسة السلوك في الصناعة بصفة عامة ، وسلوك المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة ، ذلك أن دراسة خصائص كل مؤسسة في الصناعة من أجل فهم النماذج الواسعة للسلوك التنافسي مضملاً ومضيعة للوقت ، فتحليل المجموعات الاستراتيجية يمكن من تقييم استخدام المؤسسات في الصناعة الواحدة ، وبنفس الخصائص، وضمن مجموعة استراتيجية والتي تختلف استراتيجياتها عن تلك التي تنتمي إلى مجموعات أخرى وبنفس الصناعة ، ويعتبر كذلك أداة في فهم المؤسسات والإدارات في مختلف المستويات وأفعالها مقارنة بتلك الخاصة بالمنافسين ، وعادة ما تعرف مجموعات إستراتيجية ناجاحا ، بينما تتكبد أخرى خسائر، مما يجعل الفضاء التنافسي داخل الخريطة في تحرك دائم ، حيث تحاول كل المؤسسات الولوج إلى المجموعات الإستراتيجية الرائدة، إلا أن ذلك لا يكون سهلاً نظراً لوجود حواجز دخول تضعها مؤسسات تلك المجموعات ، أو وجود حواجز خروج من مجموعتها السابقة .

المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

إن التفوق الذي حققته المؤسسات اليابانية ، واختراقها للأسواق العالمية رغم حواجز الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الغربية الكبرى خاصة الأمريكية منها ، جعل رواد الفكر الاستراتيجي يتساءلون عن جدوى التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالبيئة الخارجية، فتبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى بيئتها الداخلية ، بحيث لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل هذه الأخيرة - البيئة الداخلية - عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسة ، ومن خلال هذا المبحث نحاول توضيح أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وأهم مكوناتها .

المطلب الأول : أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، وعادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة قياساً على تحليل المنافسة نظراً لأهميته في بناء الاستراتيجية⁽¹⁾.

وتعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، كما تساهم - بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية- على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية⁽²⁾.

ويمكن تلخيص أهمية دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة في النقاط التالية :⁽³⁾

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة ؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة العاملة في نفس الصناعة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر ؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية ، وذلك حتى يمكن التغلب أو الحد من أثارها السلبية ؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ، ومجالات الفرص والمخاطر بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجبه يتم توزيع الأدوار ، المسؤوليات والصلاحيات ، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية⁽⁴⁾ ، ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم

(1) عماري عمار ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات ، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، 12/11 ديسمبر 2005 ، ص50.

(2) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 1999 ، ص.131.

(3) ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ، ص210.

(4) طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص285.

وطيلة العمر التنظيمي للمؤسسة ، فعندما تتغير المواقف تتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تأخذ سابقا بعين الاعتبار ، فإنه على المؤسسة أن تنتقل إلى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية المعتمدة (1) .

ومادام الهيكل عنصر مهم من مكونات المؤسسة فهو يعطيها قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء من المؤسسات المنافسة في الأداء من المؤسسات المنافسة الأخرى ولذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح المؤسسات ويرجع الفضل إلى Chandler الذي لاحظ أن الهيكل يتبع الاستراتيجية (2) ، حيث أن الخيارات الاستراتيجية المختلفة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ مثل هذه الخيارات ، لذلك تتغير إلى هياكل وظيفية أو قطاعية أو مصفوفية أو غيرها وبالرغم من أن هناك نماذج لا نهاية لها فإن بعض الأنواع منها أكثر شيوعا وهي (3) :

- **الهيكل البسيطة** : وتصلح للمؤسسات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه .
- **الهيكل الوظيفية** : تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهي تتناسب مع المؤسسات متوسطة الحجم .
- **الهيكل المبنية على أقسام (القطاعية)** : تتناسب مع المؤسسات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة ، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام .
- **الهيكل المصفوفية** : تستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة خاصة على مستوى الأسواق .

(1) فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 88.

(2) J.P Hefller, OP CIT, P262.

(3) جمال الدين المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،

المطلب الثالث : ثقافة المؤسسة

وتعرف كذلك بالثقافة التنظيمية ، وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد الذي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافية خاصة بها تعبر عن شخصيتها⁽¹⁾ ، وتعطي لها خصوصية قياسا بالمؤسسات الأخرى ويمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة في المؤسسات لذلك تحاول المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تجسدها قوة هذه الثقافة ، ومدى التزام العاملين بها .

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعة العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعيق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة⁽²⁾ .

ويشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر :

- تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص ، فمثلا المؤسسات العاملة في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع ، يمتلك ثقافة تنظيمية مبنية على الإبداع التكنولوجي؛
- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمط تسيير جديد عندما يلتحقون بالمؤسسة ؛
- الخبرة والتجربة المكتسبة للعاملين بالمؤسسة ومساهماتهم في تقديم حلول لمشاكل المؤسسة .

كما تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف تتلخص فيما يلي :

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المميزة؛
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام بالمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق المصالح الشخصية الضيقة ؛
- تضيف عناصر تساعد على تعميق الاستقرار في المؤسسة؛

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 90.

(2) Jacques orsoni et J.P. Hefler, management stratégique , librairie Vuibert , Paris , 1994, P, 180.

- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عند مواجهة الصعوبات والعراقيل، إن مؤسسات الأعمال وهي تتابع التطور الحاصل في بيئة عملها الخارجية يفترض أن تكون ثقافتها التنظيمية قد تم الاستثمار فيها بشكل يجعل منها عامل قوة في المنافسة القائمة بين المؤسسات ، وتتم متابعة مفردات الثقافة التنظيمية من خلال ملاحظات ومؤشرات واستبيانات توزع على مختلف الأطراف لكي يتم تحديد عناصر القوة والضعف في ثقافتها التنظيمية ، وكيفية الاستفادة من جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف التي قد تعرقل الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها .

المطلب الرابع : التحليل الوظيفي

يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ، ويتناول التحليل الوظيفي مختلف الوظائف المتعلقة بمجال نشاط استراتيجي أو المؤسسة ككل ، وتتم عملية التحليل الوظيفي بثلاث مراحل⁽¹⁾ :

أ- تحديد الوظائف والعمليات التي يتوجب على المؤسسة دراستها.

ب- تحديد معايير التقييم بحيث تضع المؤسسة مجموعة من المعايير لكل وظيفة تسمح لها بتقييم نقاط القوة والضعف ، مع الإشارة إلى أن نقاط قوة وضعف كل وظيفة تتغير بحسب المحددات التالية⁽²⁾:

- دورة حياة المؤسسة ؛

- طبيعة الصناعة ؛

- القطاع التسويقي المستهدف ؛

- طبيعة المنافسة ؛

- حجم المؤسسة .

ج- طريقة التقييم ، لا جدوى من إجراء هذا التحليل إذا لم تقم المؤسسة بمقارنة أداء هذه الوظائف مع الأداء السابق للمؤسسة ، أداء المنافسين الرئيسيين للمؤسسة وأداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة بوجه عام .

(1) J.P Helfer, OP.CIT, PP76-81.

(2) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص140.

وفيما يلي تقديم لأهم الوظائف الممارسة في معظم المؤسسات :

1 - التسويق : يمثل التسويق الحد بين السوق والمؤسسة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الاستراتيجي ، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم استراتيجية التسويق، وتنفيذ البرامج التسويقية على مستوى وحدات الأعمال. وفي بيئة معينة تتعامل استراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة باستراتيجية الزبون ، المنافسة والمؤسسة (1) .

وتحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المؤسسة واستراتيجيتها المتعلقة بالمجالات التسويقية الأخرى .

وتتضمن العوامل التسويقية التي يتوجب على المؤسسة دراستها وتحليلها(2) :

- المعطيات الناتجة عن بحوث التسويق لتحديد حجم الطلب الكلي الحالي والمتوقع لمنتجات وخدمات المؤسسة واحتمالية تغييره في المستقبل؛
- نتائج بحوث المنتج لتحديد طبيعة ونوعية المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها السوق والأسعار التي يكون المستهلك مهياً لدفعها؛
- نتائج بحوث التوزيع لتحديد أفضل قنوات التوزيع وأقلها تكلفة في إيصال منتجات وخدمات المؤسسة إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسب وبالكمية التي يحتاجها المستهلك؛
- بحوث الترويج لمعرفة أكثر الطرق والأساليب كفاءة وفعالية لترويج منتجات وخدمات المؤسسة ، واختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير والتكلفة.

2 - الإنتاج :

يعتبر الإنتاج العامل الذي يحقق القيمة المضافة في المؤسسة وهو نشاط ذو أهمية نظراً للدور الذي يلعبه من خلال مدى تأثيره في نجاحها واستمراريتها كما أنه النشاط الذي عرفت عملية تسييره في الأربعين سنة الأخيرة تطورات كثيرة ومستمرة في الفكر الاقتصادي ونظام الإنتاج بالمؤسسة مرتبط بجميع الأنظمة الفرعية الأخرى من

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص111.

(2) سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص84.

تسويق ، تمويل ، محاسبة ، إدارة أفراد ، صيانة ، إن لم نقل أن هذه الأنظمة الأخيرة تسعى كلها لخدمته ، ويتولى تسيير الإنتاج انتظام تدفق المنتوجات بالشكل المطلوب من طرف الزبون من جهة ، وحسب متطلبات المحيط من جهة أخرى علما أن هذه الأخيرة تستوجب مرونة ورد فعل سريع وقدرة على التنافسية وتتولى إدارة الإنتاج كذلك العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة والتي تقوم بطرحها للسوق وتهتم الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة ، التكاليف ، خدمات المستهلك ، فعالية الإنتاج وزمن الاستجابة والتسليم ، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المؤسسة قادرة على خلق مركز استراتيجي يميزها عن المنافسين . ويبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج والعمليات للمؤسسة عما يشكل قدرة متميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة .

ويتحدد النجاح في وظيفة الإنتاج بتوفر نقاط القوة الآتية⁽¹⁾ :

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة ؛
- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل ؛
- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر ؛
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج ؛
- انخفاض تكلفة المواد الخام وضمان توريدها بالسعر والجودة المناسبة ؛
- موقع المصنع وقربه من المواد الخام والاعتماد على تكنولوجيا مناسبة ؛
- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير ؛
- وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج .

3- المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي

يمكن أن تنتهجها المؤسسة اتجاه موقفها المالي⁽²⁾ .

ويمكن للمحلل الاستراتيجي استخدام العديد من التقارير والقوائم المالية ، لدراسة المركز المالي الحالي وإمكانية التنبؤ بهذا المركز مستقبلا، وهناك العديد من الأطراف

(1) محمد احمد عوض ، مرجع سابق ، ص155.

(2) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص134.

التي تهتم بالوضع المالي للمؤسسة ، وتحرص على استخدام التحليل المالي كأداة للوصول إلى قرارات سليمة فالمقرر (المطالب بتحقيق أهدافه الربحية) ، المقرضين المطالبين بتقييم المخاطر ، الزبائن (المطالبين بمعرفة القيمة المكتسبة للمؤسسة) يستعملون تقنيات مختلفة من أجل تحليل الوضعية المالية للمؤسسة⁽¹⁾.

ولأجل ذلك عادة ما يتم دراسة الوظيفة المالية من خلال تقسيمها إلى قسمين :

أ- **التسيير المالي** : وفي هذا المجال يتم تقسيم المهام التي يقوم بها المدير المالي إلى ثلاث مجموعات :

- **مجموعة القرارات الاستثمارية** : وهي تلك القرارات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الموارد المالية بين الأصول المختلفة ، فهل يكون من الأفضل مثلا الاستثمار في الأصول المالية كالأوراق المالية أو الاستثمار في الأصول المادية كالمخزونات والاستثمارات ، وتكون مهمة المدير المالي البحث عن معايير للمفاضلة بين مختلف الاختيارات .

- **مجموعة القرارات المالية** : ويتعلق الأمر هنا بتلك القرارات التي يتخذها المدير المالي فيما يخص عملية تحديد مصادر التمويل وحجم التمويلات المطلوبة والكيفية التي يتم بموجبها الحصول على الأموال المطلوبة وهناك مجموعة من العوامل التي يجب على المدير المالي أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات وأهمها ، هيكل رأس المال ، التكلفة ، مدى وفرة البدائل المختلفة للتمويل ، التوقيت.

- **تحليل البيانات المالية والتخطيط** : تختص هذه المهمة بتحليل البيانات المالية التي تشكل أي نمط معين بحيث يصبح من الممكن استخدامها للدراسة والكشف عن جوانب القوة والضعف بالمركز المالي للمؤسسات ، وتخطيط عمليات التمويل المستقبلية .

ب - **التحليل المالي** : يعتبر التحليل المالي المستند على الطرق العلمية وسيلة تستخدمها المؤسسات في القياس والكشف عن مقدراتها على العمل والمواصلة في الحياة الإنتاجية وتوسيع حجم أعمالها من خلال إيجاد التناسق بين إمكانيات المؤسسة المادية والمالية واستخدامها استخداما أمثل يحقق أعلى جودة في الإنتاج وبأقل جهد وتكلفة ولاشك أنه من الصعب وضع قوائم عامة تخدم مصالح جميع الأطراف ، ومن ثم استخدام أدوات

(1) J.M. Auriac et autres , OP.CIT, P82.

التحليل المالي المستخدمة في تنفيذ البرنامج التحليلي ، ومن أهم الأدوات المستخدمة نجد ، النسب المالية ، مؤشرات التوازن المالي .

4- الموارد البشرية : تركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية ويعد الأفراد موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ وعليه يجب على المؤسسة القيام بصفة دورية بتقييم أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين وأهمها⁽¹⁾ :

- امتلاك المؤسسة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية ؛
- تزويد المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية ؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المؤسسة ؛
- تحقيق الفاعلية في سياساتها كالاختيار ، التوظيف ، الترقية ، الأجور ، المكافآت ، التحفيز ، التدريب وتقييم الأداء ؛
- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدلات دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل؛
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من إنجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة .

هذا وقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين ، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها⁽²⁾ . وتعتبر العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر وأن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد توفره ، بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة .

(1) اسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص146 .

(2) WWW.ITUARABIC.org/h.ressources/soc23ppt , date de consultation le 13/06/2007

5- البحث والتطوير : نتيجة تسارع التغيرات التكنولوجية أصبحت كل

المؤسسات معنية باستحداث وظيفة البحث والتطوير ، والتي تعتبر حديثة نسبيا ، مقارنة بالوظائف السابق ذكرها ، إذ أصبحت تمثل إحدى الوظائف الجوهرية ، حيث يتعلق نشاطها بتطوير المعرفة للإدارة والعاملين وتصميم وتطوير منتجات جديدة ، وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة إضافة إلى متابعة أهم التطورات الحاصلة في الميدان العلمي والتقني على المستوى العالمي من أجل البقاء ضمن المؤسسات القادرة على تحقيق معدلات نمو على النشاط الاستراتيجي للمؤسسة بأسلوبين :

- يتمثل الأول في أن هذا النشاط يؤدي إلى اكتشاف وابتكار معرفة أو منتج أو عمليات إنتاجية جديدة تزود المؤسسة بفرصة جيدة في الأسواق ، وعلى المؤسسة أن تضع استراتيجياتها للاستفادة من هذه الفرصة ؛

- أما الأسلوب الثاني فيتمثل في وصول المنافسين إلى معرفة الاكتشافات الجديدة وهذا يتطلب من المؤسسة تعديل استراتيجيتها للمحافظة على مركزها التنافسي .

وعند دراسة هذه الوظيفة يتم دراسة وتحليل المجالات الآتية⁽¹⁾:

- مجال تركيز نشاط البحث والتطوير والوحدات التنظيمية ، هل يتم على البحوث

العلمية النظرية أم البحوث والمجالات الميدانية والتطبيقية ؟ ؛

- درجة قوة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة ؛

- النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط ؛

- دور هذا النشاط في خلق الميزة التنافسية لمجالات عمل المؤسسة ؛

وكخلاصة يمكن القول أن المؤسسات وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة فإن قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات تمتع هذه المؤسسات ببيئة داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة ، حيث أن امتلاك المؤسسة لمفردات بيئة تنظيمية داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المؤسسة ميزات تنافسية متفردة قياسا بالمؤسسات الأخرى ، وهو موضوع المبحث الموالي.

(1) فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق ، ص 114 .

المبحث الثالث : امتلاك وتطوير الميزة التنافسية

يهدف التحليل البيئي إلى وضع التقدير لما يمكن أن تقوم به المؤسسة ، ذلك لأن لكل مؤسسة ميزة قابلة للمقارنة في مجالات معينة ، و أن إدراك و استخدام هذه الميزة يحولها إلى قوة تستطيع بواسطتها مواجهة المؤسسات المنافسة لها في الأسواق ، و بالتالي تحويلها إلى ميزة تنافسية ، ويعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الأكثر تداولاً في عالم الأعمال حالياً، حيث أصبح من أهم المؤشرات الدالة على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة والمقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والنمو والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي فإن امتلاك و تطوير ميزة تنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات الشديدة للمناخ الاقتصادي ، وهو ما سنتناوله خلال هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية ، الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية ، لذلك اجتهدت المؤسسات في إطار آليات وطرق عمل علي تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية ، ويكمن الاختلاف الأساسي بين مفهوم الميزة النسبية والميزة التنافسية في أن الأول نسبي ويكاد يكون تكتيكي بين المنافسين، فيما يكاد يكون الآخر أن يكون استراتيجياً و مطلقاً لمن يمتلكه، وعليه ترتبط القدرة الاستراتيجية ومفهوم القوة الدافعة بمفهوم الميزة التنافسية⁽¹⁾.

1- مفهوم الميزة التنافسية : يــــرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين⁽²⁾ ويؤكد نفس الباحث أن الميزة التنافسية تنتج بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل

(1) دادن عبد الغني ، " الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوربية ، الندوة العلمية حول :

التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوربية ، جامعة سطيف ، 08-09 ماي 2004 ، ص.9

(2) :Michael Porter, *l'avantage concurrentiel*, op.cit,p.08.

المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع⁽¹⁾.

ومن أجل توضيح مفهوم الميزة التنافسية ندرج التعاريف التالية :

التعريف الأول : " الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"⁽²⁾ .

التعريف الثاني : " الميزة التنافسية هي تلك الخصائص أو الصفات التي يتميز بها المنتج أو العلامة و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق و الامتياز على منافسيها المباشرين " ⁽³⁾ .

التعريف الثالث : " الميزة التنافسية هي مجموعة القدرات و المهارات و التقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين :

- إنتاج قيم ومنافع أكبر للعميل؛

- الاختلاف عن المنافسين."⁽³⁾

التعريف الرابع : "الميزة التنافسية هي ما تخلص به مؤسسة ما دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁽⁴⁾ .

التعريف الخامس : " الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات للعملاء "⁽⁵⁾.

(1) Michael Porter, l'avantage concurrentiel des nations, Inter édition – Paris , 1993 , p.48.

(2) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 37.

(3) jean jacques lambin , le marketing stratégique, 2^{ème} édition, science édition , paris , 1993, PP 209-210

(3) علي السلمي ، إدارة التنافسية، النشرة الإدارية، العدد 14 ، فيفيري 2007 ، www.arabma.com

(4) طلعت أسعد عبدالحميد ، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق) ، مكتبة الشقري، القاهرة ، 1999 ، ص 190.

(5) حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، ص ص 138-139

ومن خلال كل هذه التعاريف ، يمكننا القول أن الميزة التنافسية تعبر عما نقوم به المؤسسة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق التفوق والسبق على منافسيها بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائها من جهة وخلق أو إضافة قيمة في نظر عملائها من جهة أخرى.

أما مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات ، فإنها بالتأكيد متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة ، وما تتيحه البيئة الخارجية للمؤسسة من مجالات تتفوق فيها ، وعموما يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات رئيسية (1) :

- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والموارد الأولية ، قنوات التوزيع ، الموجودات ... ، وغيرها ، وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير و الإبداع و المعرفة؛

- المصادر الخارجية ، وهي كثيرة ومتعددة تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومتغيرات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها ، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية و غيرها ؛

- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي ، التنوع و التحالفات الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين (2) .

2- شروط وخصائص الميزة التنافسية : لقد ركزت الدراسات على طبيعة العلاقة التي تربط بين الميزة التنافسية ومستوى الأداء ، حيث توصلت إلى أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر من أهم المصادر لتحقيق أرباح أعلى من معدلات أرباح الصناعة (2) ، فالمؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات ، ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموظف ، ولكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، لا بد من توفر ثلاث شروط أساسية ، وهي (3) :

(1) طاهر محسن الغالي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص.310

(2) تناول هذه النقطة بالتفصيل خلال الفصل الثالث .

(2) Alain Noel et autres, op.cit , P. 229.

(3) نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 97.

- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق؛
 - أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة؛
 - أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا.
- ويمكن القول أيضا ، بأنه مهما اختلفت التعاريف بشأن الميزة التنافسية ، فإن خصائصها يفترض أن تفهم في إطار صحيح وشمولي ومستمر ، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي: ⁽¹⁾
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه ؛
 - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تخص الفرص المستقبلية؛
 - تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- 3- أهمية الميزة التنافسية وأهدافها :**

- تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات ، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي ، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال ⁽²⁾ :
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم ؛
 - تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية ؛
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق .

⁽¹⁾ Michael porter, *l'avantage concurrentiel des nations*, op.cit p.48

⁽²⁾ سملاي يحضيه وبلاي أحمد، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة ، 03-04 ماي 2005 ، ص03.

كما تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها⁽¹⁾:

- خلق فرص تسويقية جديدة ، كما هو الحال بالنسبة لشركة "MOTOROLA" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول ، وشركة "APPLE" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها ، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

4- ضرورة التنافسية :

من الأمور ذات الأهمية والتي يجب توضيح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية ، ما يعرف بالضرورة التنافسية ، والتي يقصد بها استخدام مصادر الميزة التنافسية من أجل اللحاق بركب المنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة، بمعنى أن الميزة التنافسية تعني استخدام مصادرها من أجل التقدم على المنافسين، أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام المصادر من أجل تقليد المنافسين واللحاق بركبهم، فالمؤسسات يتوجب عليها البحث عن ميزة تنافسية ، لكي تحقق تفوقا في مركزها التنافسي يتعدى ما حققه منافسوها ، لكن إذا أغفلت هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية ، والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها بهدف البقاء ضمن ركب المؤسسات ، أي بمعنى آخر حتى لا تتخلف عن مسيرتها ، إلا أن هذا المكسب لا يحقق لها تقدما على المؤسسات المنافسة ، وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها⁽²⁾ .

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

هناك عدة عوامل وخصائص تؤثر في قدرة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها ، وتخص هذه العوامل محددات على المستوى الكلي ومحددات أخرى تخص المؤسسة نفسها والصناعة التي تنشط فيها .

(1) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص ص.104-105 .

(2) حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص.161 .

1- محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي : رغم عولمة الإنتاج والأسواق ، فإن الكثير من المؤسسات الناجحة في مجالات صناعية معينة لا تزال تتمركز في عدد صغير من الدول ، وعلى سبيل المثال نجد أن أكثر المؤسسات العالمية نجاحا في مجال التكنولوجيا الحيوية والكمبيوتر تستوطن في الولايات المتحدة الأمريكية ، كما أن أكثر المؤسسات العالمية نجاحا في مجالي الكيمياء والهندسة تتمركز في اليابان⁽¹⁾ ، وهذا يشير إلى أن حالة الدولة الوطن لها تأثير هـام وحيوي على الميزة التنافسية لتلك المؤسسة في السوق العالمية ، وفي دراسته للميزة التنافسية للدولة ، قام Porter بتحديد أربع خصائص لحالة الدولة والتي لها تأثيرا هاما على قدرة المؤسسات التي تستوطن هذه الدولة ، وتلك الخصائص الأربعة هي⁽²⁾ :

1-1- أوضاع عوامل الإنتاج : وهي تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية ، ورأس المال والموارد البشرية ، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع ، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى .

وكمثال على ذلك ، نجد أن الميزة التنافسية التي تتميز بها الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التكنولوجيا الحيوية يمكن تفسيرها في توفر عدد معين من عوامل الإنتاج مثل المعرفة والمهارة الفنية مصحوبة ببعض العوامل الأساسية كرؤوس الأموال⁽³⁾ .

1-2- أوضاع الطلب المحلي : ويتمثل في هيكل الطلب ومعدل نموه ، ومدى توافقه مع الطلب العالمي ، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا ، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات ، ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي ، حيث أن المؤسسات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذا كان مستهلكيها يضغطون عليها لتبني معايير عالية الجودة ، واستحداث منتجات جديدة . وكمثال على ذلك فقد دفع المستهلكون في اسكندنافيا كل من شركة Nokia في فنلندا ، و Ericsson في السويد للاستثمار في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال .

(1) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 172

(2) عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص ص 93-94.

(3) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 174.

1-3- الصناعات المكتملة والمغذية : يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المكتملة والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة ، بما يساهم في تخفيض السعر ، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا ، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل وعلى سبيل المثال نجد أن نجاح سويسرا في مجال الصناعة الدوائية يرتبط إلى حد كبير بنجاحها العالمي السابق في مجال التكنولوجيا المرتبطة بصناعة الأصباغ.

1-4- استراتيجية المؤسسة ، وهيكلها ودرجة المنافسة : ويتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات ، وطرق وأساليب تنظيم المؤسسة ، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية ، والتي تشجع على الاختراع وتهيئة النجاح على المستوى العالمي ، ويترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعدد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات .

وقد أعطى Porter مثلا على ذلك ، حيث لاحظ سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية والألمانية ومرد ذلك حرص هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية وعمليات تصميم المنتج ، وعلى العكس لاحظ Porter سيطرة ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا لعدد من المؤسسات الأمريكية بهدف التأكيد على ضرورة تعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل⁽¹⁾ ، وكان من نتائج هذا الاختلاف في الإيديولوجيات الإدارية خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية مثل صناعة السيارات .

وتفاعل جميع هـذـه العوامل لتشكيل ما يسمى بالماسة الوطنية (Diamant national) والتي تمثل برأي Porter ميدان للتباري والذي تؤسسه كل دولة لصناعاتها ، والإطار الذي تنمو فيه المؤسسات وتتعلم كيفية التنافس⁽²⁾ .

2 - محددات الميزة التنافسية على المستوى الجزئي: كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما⁽³⁾ :

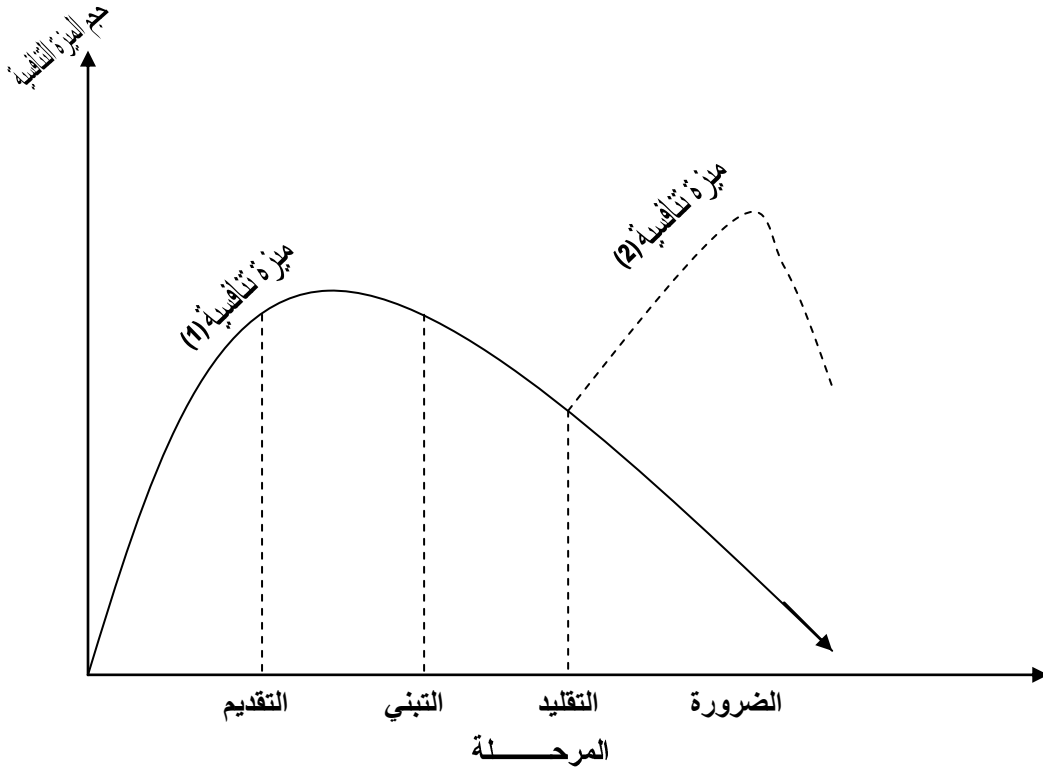
(1) نفس المرجع ، ص 177 .

(2) فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق ، ص 302 .

(3) نفس المرجع ، ص ص 98 - 100

2 - 1 - حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها .
و تملك الميزة التنافسية دورة حياة شأنها في ذلك شأن دورة حياة المنتجات الجديدة كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (13) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 99

من خلال الشكل نلاحظ أن الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم و التي تتميز بنمو سريع ، تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة التقليد و التي تميزها حالة ركود نتيجة محاكاة الميزة التنافسية من قبل المنافسين و محاولة التفوق عليها، و في الأخير نجد مرحلة الضرورة بمعنى حاجة المؤسسة إلى البحث عن ميزة تنافسية جديدة من خلال تقديم تكنولوجيات جديدة تساعد على تخفيض التكاليف أو تحقيق التميز.

2 - 2 - نطاق التنافس أو السوق المستهدف : و يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن

يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، و من جانب آخر ، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، يلخصها الجدول الآتي :

الجدول رقم (06) : أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2 - النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3 - النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.
4 - نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : نفس المرجع ، ص ص 100 - 101 .

المطلب الثالث : استمرارية الميزة التنافسية و تعزيزها

بعد قيام المؤسسة بتقييم مزاياها التنافسية التي تم اكتسابها ، و تكون تلك المزايا قد حققت تفوقا تنافسيا على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته تلك المؤسسة ، فإن السؤال ذا الأهمية البالغة الذي يجب أن يطرح من قبل تلك المؤسسة هو ما الذي يديم هذه الميزة التنافسية و يبعدها عن تقليد المنافسين ؟

1 - العوامل المؤثرة على سرعة تضائل الميزة التنافسية :

1-1 - الإستمرارية : تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تملكها المؤسسة، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي و أساليب و حجم النفقات المخصصة لصيانتها.⁽¹⁾

1 - 2 - إمكانية التقليد : حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط ، و هو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية ، و طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة و محاولة تقليدها.

و لكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما ⁽²⁾:

- مشكلة المعلومات : ما هي الميزة التنافسية للمنافس الناجح و كيف تتحقق ؟.
- مشكلة نسخ الإستراتيجية : كيف سيجتمع المنافس المعول عليه الموارد و القدرات (المهارات) المطلوبة لتقليد إستراتيجية الخصم الناجحة ؟ .

ومشكلة المعلومات يكون سببها نقصا في المعلومات ، و إذا أرادت المؤسسة تقليد استراتيجية المنافس ، فإنه يتوجب عليها توفير المهارات التي تعد أساس الميزة التنافسية بالنسبة للمنافسين و من تم تحديد الموارد المطلوبة.

1 - 3 - ديناميكية الصناعة ⁽³⁾: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة

التغير ، و تميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج ، حيث تكون دورات حياة المنتج عادة قصيرة و المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة من قبل المنافسين .

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 121 .

⁽²⁾ حسن علي الزعبي ، مرجع سابق ، ص. 149 .

⁽³⁾ شارلز و جاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 222 .

2 - كيفية تنمية و تطوير الميزة التنافسية : يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ودعم مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام طرق و أساليب جديدة و أفضل للمنافسة ، و يكون ذلك عن طريق القيام بعمليات ابتكار متواصلة سواء من حيث إجراء تحسينات في منتوجاتها ، أو تقديم أساليب إنتاجية أو تسييرية جديدة ، و من أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية نجد⁽¹⁾ :

2 - 1 - ظهور تكنولوجيات جديدة : يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج ، طرق التسويق ، الإنتاج أو التسليم و الخدمات المقدمة للعميل .

2 - 2 - ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوية الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

2 - 3 - ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة ، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ، و الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ، و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

2 - 4 - تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة ، المواد الخام ، الطاقة ، وسائل النقل ، الاتصالات ، الإعلان ، ...

2 - 5 - حدوث تغييرات في القيود الحكومية : مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، جمعيات حماية البيئة من التلوث ، قيود الدخول إلى الأسواق

المبحث الرابع : النظريات المفسرة للميزة التنافسية

(1) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص ص 99 - 100

تنوعت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تعد مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري ، منذ بداية الثمانينات ، وبالرغم من النجاح الذي مازالت تلقاه هذه المقاربة حول هيكل الصناعة وسلسلة القيمة ، فقد ظهرت لبعض الباحثين مساهمات ومقاربات حاولت تفسير العديد من الظواهر الحديثة التي لازمت البيئة التنافسية ، أهمها تلك المقاربة التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة إلى الموارد والمهارات الداخلية للمؤسسة .

ونحاول خلال هذا المبحث استعراض كل من المقاربة المبنية على هيكل الصناعة، والمقاربة المبنية على الموارد والمهارات في مطلبين ، ونخصص المطلب الثالث للمقارنة بين المقاربتين ومحاولة إيجاد تقارب وتكامل بينهما .

المطلب الأول : نظرية Porter للميزة التنافسية^(*)

تستمد نظرية Porter مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الكلاسيكي للمؤسسات لفترة طويلة ، وترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها ، كما ترى أن المؤسسات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على اعتبار أن هذه الأخيرة قابلة للبيع والشراء في الأسواق ، بمعنى أن تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ، ومن ثم ضمان البقاء بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها ، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية ، لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة . وترتكز هذه النظرية على مفهومين أساسيين هما :

- هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس) - السابق دراسته -؛
- سلسلة القيمة .

1- سلسلة القيمة :

(*) رغم أن Porter هو منظر هذه النظرية إلا أنها تعتبر امتداداً للتحليل الكلاسيكي لنموذج هارفرد .

لقد أكد " Porter " على أنه يستحيل فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل ، فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين ، الإنتاج، التسويق وتدعيم المنتجات، حيث كل نشاط تقوم به يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية⁽¹⁾، ويضيف أنه من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية ، من الضروري تفحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، والبيئة التي تتفاعل فيها ، والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة "Chaîne de valeur" .

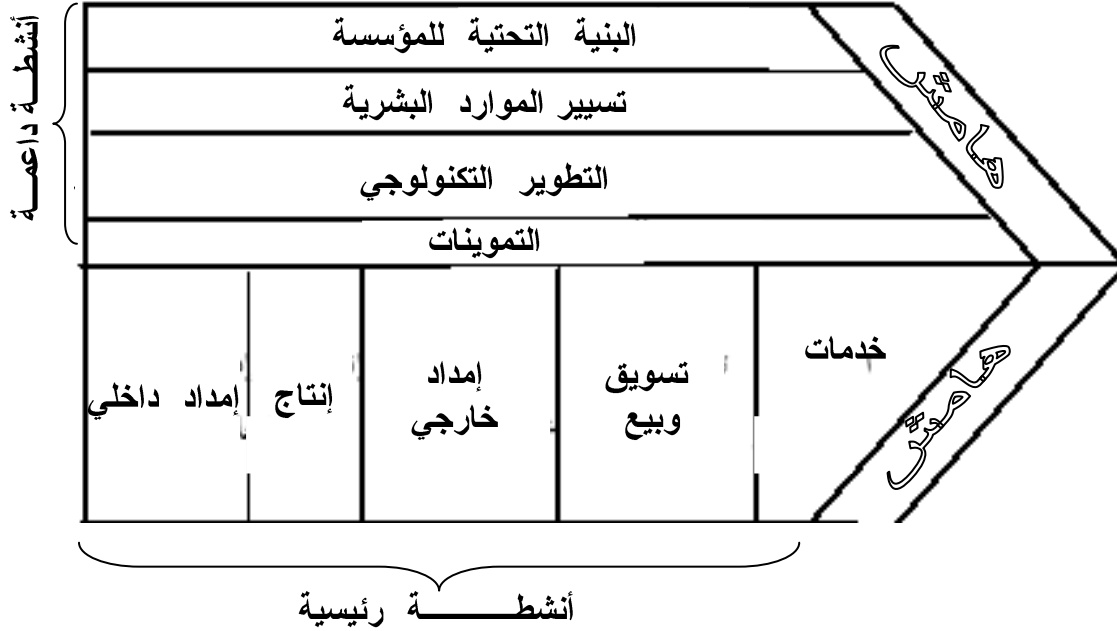
وتعرف سلسلة القيمة على أنها " الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها"⁽²⁾.

ويقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الاستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرهما المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة). وتعرض سلسلة قيمة المؤسسة كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا، وسلسلة القيمة تتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الانجاز للمؤسسة ، مما يخلق قيمة الأنشطة الكلية للمؤسسة ، ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة كسلسلة قيم ، بسبب تأثيره سواء أكان ايجابيا أم سلبيا على الأنشطة الأخرى للمؤسسة ، وإذا كانت تلك القيم ايجابية فإنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى. وقسم بورتر الأنشطة في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين بحسب الشكل الموالي :

(1) Michael porter, l'avantage concurrentiel, Op.Cit, P49.

(2) نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، ص.92.

الشكل رقم (14) : سلسلة القيمة



Source : Michael porter, l'avantage concurrentiel, op.cit p53

ويظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة وهي : (1)

1- الأنشطة الرئيسية : وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة ، ويتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها ، ويجب أن تعمل مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج ، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المجموعة :

1-1- الإمدادات الداخلية : أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية ، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الانتاجي .

1-2- الإنتاج : ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع ، التعبئة، التغليف، الاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.

(1) : Michael porter, l'avantage concurrentiel , op.cit pp. 56-61

- 1-3 الإمدادات الخارجية :** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
- 1-4 - التسويق والبيع :** وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل و حيازة السلعة من المؤسسة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان و بيع و تسعير و اختيار مناطق البيع .
- 1-5 - الخدمات :** و هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات و تقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كالصيانة و الإصلاح ، توفير أو بيع قطع الغيار .
- 2- الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الرئيسية و تشمل على :
- 1-2- البنى الأساسية التحتية :** وتعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل : الإدارة العامة ، المحاسبة ، الجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الإستراتيجي ، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل .
- 2-2- تسيير الموارد البشرية :** ويتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار ، التوظيف ، الترقية ، الحوافز ، تقويم الأداء ، و كل نشاط فحص الموارد البشرية وبالتالي تتغلغل عبر السلسلة ككل .
- 2-3 - التطوير التكنولوجي :** و تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج ، و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة ، و تشمل المعرفة الفنية و الإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة .
- 2-4 - التموينات :** وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها،من مواد أولية ، خدمات ، آلات ، قوى محركة ، قطع غيار و تجهيزات و ضمان تدفقها بالكميات و الأوقات الملائمة .
- إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، ويدعم كذلك تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية ، و من أجل تحقيق ذلك الهدف تلجأ المؤسسة إلى (1) :
- التحكم في هيكل التكاليف ؛
 - تصور سلسلة قيمة جديدة ؛
 - تفعيل و تنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات التسييرية في المؤسسة.

(1) Ahmed Hamadouche , OP. CIT , p86

فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن ذلك يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الإستراتيجيات ، وأن أي تغيير في سلسلة القيمة للمؤسسة ، يفرض عليها تعديل استراتيجيتها ، بما يتلاءم و ذلك التغيير .

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إنشاء القيمة يقتضي أيضا التنسيق بين سلسلة قيم المؤسسة وسلاسل القيم الخاصة بالموردين ، الموزعين و كذلك الزبائن ، و هو ما يطلق عليه بنظام القيم ، وإذا كان التكامل و التوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي و لكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة⁽¹⁾ ، والشكل التالي يوضح نموذج نظام القيم :

الشكل رقم (15): نظام القيم



Source : Michael Poter , l'avantage concurrentiel , OP. CIT , p51

إذن فبناء الميزة التنافسية يركز على التنسيق و الترابط الفعال مع مختلف الشركاء (الموردين و الزبائن) فأنظمة الإنتاج (J.A.T)^(*) المطبقة من قبل المؤسسات اليابانية نجد كفاءتها وفعاليتها من خلال علاقاتها المتميزة مع مختلف المتعاملين معها انطلاقا من مكاتب الدراسات إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للعملاء.

2- أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

لقد حاول Porter أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة ، و تحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، وطبقا لما قاله porter ، نجد أن المزايا التنافسية تتوفر للمؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة ، ولا شك أن الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيدا من القيمة و من تم استعدادهم لدفع سعر عالي ، و لا شك أن كل ذلك جيد و لا غبار عليه ، و لكنه يثير السؤال التالي : كيف

⁽¹⁾ Jean -Pierre detrie et autres , OP. CIT , p.50

^(*) Juste-à-temps

تستطيع المؤسسة خفض معدلات التكلفة و تمييز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين ، حتى تتمكن من خلق قيمة متفوقة ؟.

1 - أنواع الميزة التنافسية : يتم عادة التفريق بين نوعين للميزة التنافسية ، هما :

1 - 1 - ميزة التكلفة الأقل : وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف

أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها ، و توجد مجموعة من العناصر إذا ما استطاعت المؤسسة مراقبة التكاليف المتعلقة بها ، إضافة إلى تحكمها الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين ، فإنها عندئذ تحقق ميزة تنافسية.

1 - 2 - ميزة التميز : تأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز

و فريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع)، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين (أي ميزة التكلفة الأدنى وميزة التميز) لأن ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه تحقيق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية ، الملموسة وغير الملموسة ، ويحول دون إهدارها وتضييعها إضافة إلى ذلك سيتيح التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين (1) .

يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز كلتا الميزتين في آن واحد بشرط أن لا تتعارضان حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعكس التوقعات ، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لا بد على المؤسسة أن تختار بين إحداهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار (2) :

- جاذبية النشاط؛
- شدة المنافسة؛
- الفن التكنولوجي المستعمل؛

(1) الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 - 10 مارس 2004 ، ص 261.

(2) بوشناق عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر،

- تطور حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن؛
- الفرص المستقبلية.

2 - مصادر الميزة التنافسية :

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية (عن طريق تدنية التكاليف أو التميز) إلا إذا توفرت لديها مجموعة مصادر و موارد تنشأ من خلالها هذه الميزة إذا عرفت استغلالها بشكل أمثل، و تختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى ، حسب المجال الذي تنشط فيه كل مؤسسة ، و فيما يلي استعراض لبعض أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾ :

- **الكفاءة** : تعد المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، حيث تتمثل المدخلات في عوامل الإنتاج (العمالة ، الأرض ، رأس المال ، الإدارة و التكنولوجيا)، أما المخرجات فتتمثل منتجات المؤسسة من سلع و خدمات ، و أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أي أن :

الكفاءة = المخرجات / المدخلات ، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وهكذا يساعد عامل الكفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة .

- **الجودة** : إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً :

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين ، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها،،

- تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة العالية ، والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي ، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل حدة.

- **الابتكار** : يمكن تعريف الابتكار أو التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها

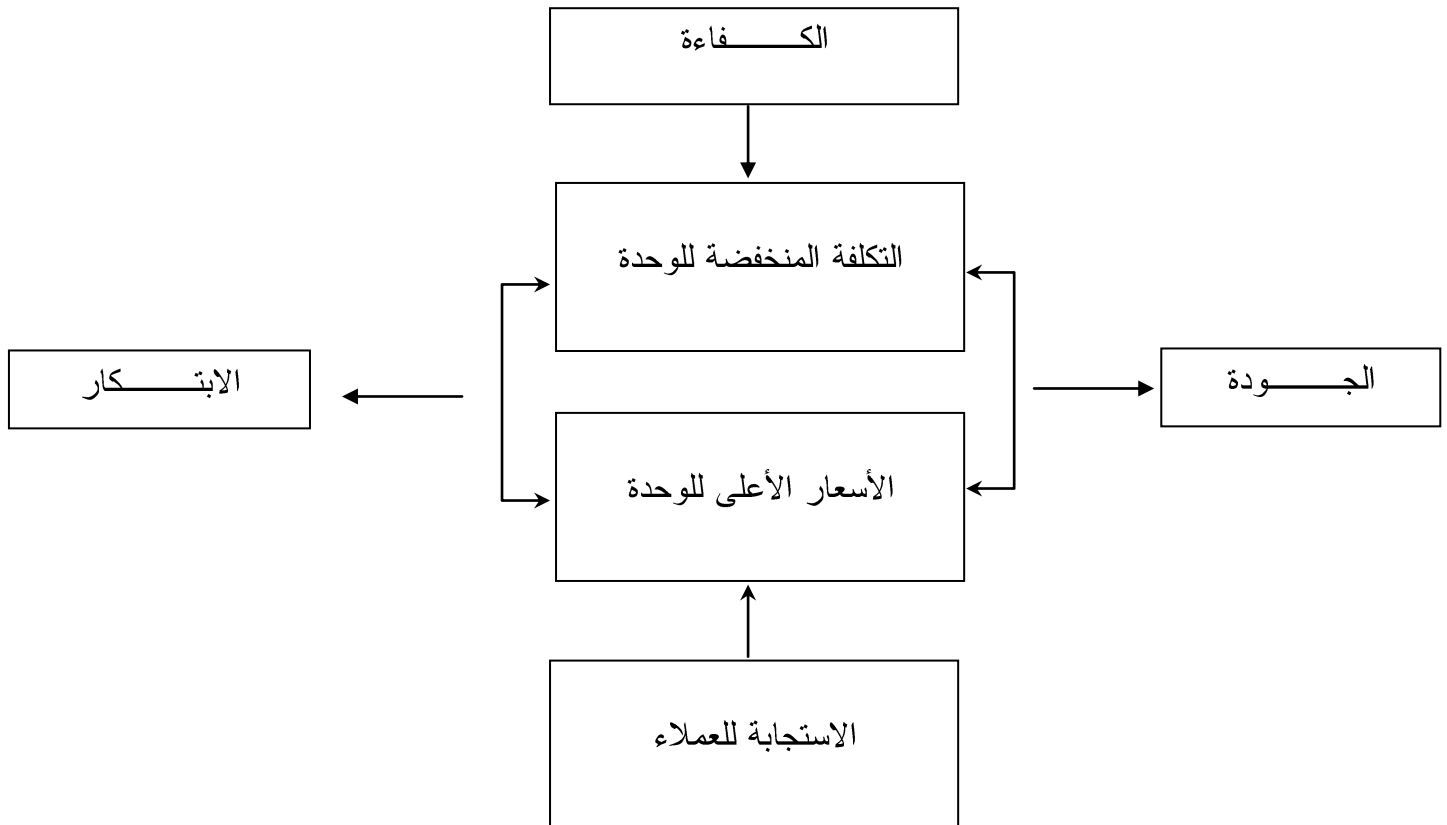
(1) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص ص . 196-204

المؤسسة ، ويمكن لعمليات الابتكار التي تحرز نجاحا أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا متفردا يسمح لها بتمييز نفسها ، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

- الاستجابة لحاجات العميل : ويتأتى ذلك من خلال قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في إشباع حاجات عملائها، وعندها يولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية .

وتشكل المصادر السابقة عاملا مساعدا للمؤسسة لاستحداث مزيدا من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح لها التفوق عليهم، وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (16) : تأثير مصادر الميزة التنافسية على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر : شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 205 .

لقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية التي ترى بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها ، وهو ما أسس لظهور مقاربة نظرية جديدة عرفت بالمقاربة المبنية على الموارد والمهارات ترى بأن مصادر الميزة التنافسية لم تعد كما كانت في العقود الماضية ، حيث أن الميزة التنافسية في العقود القادمة ستكون من قدرات الإنسان وصنعه، وتكون المعلومات والمعرفة هي وقودها الأساسي ومعياريها الإنفاق على عمليات البحث والتطوير .

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد والمهارات

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا ، خاصة مع أعمال Wernerfelt وذلك لتغطية النقص الذي تركته المقاربة الاستراتيجية ، فالجمود الذي ميز نظرية Porter أسس لظهور هذه المقاربة الجديدة المبنية على التحليل الداخلي للمؤسسة ، حيث تنظر إلى المؤسسة باعتبارها " مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافضة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها"⁽¹⁾.

حسب هذا النموذج فإن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة يعتمد على كل من الموارد والمهارات التي بحوزة المؤسسة ، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية هنا تكمن في حسن اختيار المؤسسة للموارد والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين ، حيث لا يمكنه تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترة طويلة من الزمن .

1-مصادر الميزة التنافسية : حسب هذه النظرية تنشأ الكفاءة المميزة للمؤسسة من خلال مصدرين إضافيين هما : الموارد والمهارات .

1-1- الموارد : بحسب (wernerfelt) فإن موارد المؤسسة في لحظة معينة تمثل مجموعة الأصول الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا⁽²⁾ ، ويصنفها (Hofer et schendel) إلى موارد مالية (تدفقات مالية متاحة)، بشرية (عدد الأفراد ومؤهلاتهم)، مادية (أماكن الإنتاج، آلات ، مخزونات...) تنظيمية (نظم المعلومات ، مراقبة

(1) Marc Ingham, *Management stratégique et compétitivité* , Ed. Deboak université , Bruxelles, 1995 , P53.

(2) Stéphane A. Tywoniak, *le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique*, 1997, [www.strategie- aims .com /montreal / tywoniak.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf) -p5.

النوعية ، الإجراءات . . .) . (تكنولوجيا (معارف فنية، براءات...) ، وأضاف لها (Grant) السمعة كمجموعة سادسة ليزيد من أهمية الموارد غير الملموسة (1) والشكل الموالي يوضح موارد المؤسسة وتصنيفاتها :

الجداول رقم (07) : موارد المؤسسة

موارد المؤسسة		
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
- المهارات . - المعارف . - إمكانية الاتصال والتعارف - التحفيز .	- التكنولوجيا . - الشهرة . - الثقافة . - المعرفة .	- مالية . - مادية .

المصدر: طاهر محسن الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 299.

ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية ، أي أن المؤسسة تستطيع فعله الآن (أو في المستقبل) بصورة أفضل من المنافسين ، كما يعتبر المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المؤسسة بصورة أبدأ من المؤسسات المنافسة، وعادة ما تعطي المؤسسة اهتماما أكبر للموارد الأساسية فيها، والتي تشكل قاعدتها التنافسية اتجاه الآخرين، ويكون المورد أساسيا بالنسبة للمؤسسة ، إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات، أهمها (2) :

- **القيمة** : بمعنى هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟
- **الندرة** : هل يمتلك المنافسون مثل هذا المورد؟
- **عدم قابلية التقليد** : بمعنى عدم إمكانية امتلاك هذا المورد من قبل المنافسين بسهولة.
- **عدم قابلية الإحلال** : عدم القدرة على تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه التنافسية .

(1) Dominique Puthod, Catherine thévenard, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources (une Illustration avec le groupe salomon) , www.stratégie - aims- com/ montreal/ puthod-t. pdf -pp.2-3

(2) Bertrand quélin et jean Luc arrégle , Le management stratégique des compétences, éditions Ellipses, 2000,pp.59-60.

1-2- المهارات (Les Compétences): ويشار إليها كذلك بالكفاءات المحورية

أو القدرات . إن توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط غير كاف للبقاء والاستمرار في العمل ما لم يقترن بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد ، الذي يشترط توفر جملة من المهارات ، ويرى كل من Parhald و Hamel " أن المهارات هي مجموعة من التقنيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق منفعة حقيقية للعميل ، فمهاره Motorola مثلا تتمثل في تخفيض الأجال بين تلقي الطلبات وتنفيذها إلى أدنى الحدود ، اعتمادا على مجموعة من المعارف " (1) . كما يصنفانها إلى مهارات أساسية وثانوية حيث يقدم الباحثان المؤسسة على أنها " شجرة يمثل الجذع فيها والفروع والثمار المنتجات القاعدية ، الأغصان تمثل الوحدات ، أما الأوراق والأزهار فتتمثل المنتجات المباعة للزبائن ، أما الجذور فتتمثل المهارات الأساسية التي تغذي الشجرة وتدعمها وتضمن استقرارها " (1) ، وبالتالي فالمؤسسة ملزمة بتأطير مجموعة من المهارات تنفرد بها لتشكيل ميزات تنافسية ، و لكي تكون المهارة متميزة يجب أن : (2)

- تساهم في إيجاد قيمة للعميل ؛

- لا يستطيع المنافسون تقليدها ، أو تصبح عملية تقليدها مكلفة ؛

- تسمح باستخدام طرق و اتجاهات مختلفة و متنوعة .

وتعد عملية تقليد المهارات أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد ويرجع ذلك بصورة رئيسية لأن المهارات غالبا ما تكون غير مرئية . والجدول الآتي يعطي أمثلة عن بعض المهارات الأساسية لعدد من المؤسسات العالمية :

(1) Garry Hamel , C.K . parhald , La conquête du futur , Ed. DUNOD , Paris, 1999, P215.

(1) J.P Helfer et autres , OP.CIT , P88.

(2) طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص 305 .

الجدول رقم (08) : المهارات الأساسية لمجموعة من المؤسسات

المنتجات القاعدية	المهارات الأساسية	المؤسسة
محرك طابعة لايزر	- الميكانيك والبصريات الدقيقة - الإلكترونيك الجزئية	CANON
	- التصغير ، تصميم Micro processeur - التجهيزات العلمية ، أنظمة العرض	CASIO
	- الموصلات ، أشباه الموصلات والأنظمة المعلوماتية الكبيرة .	NEC
	القدرة على التصوير Meniaturisation	SONNY
	الأسس ، الدعامة (التلبيس) ، اللصاق Substar, Revetement, Adhésif	3M
	تحويل السوائل ومراقبة التدفقات	VICKENS
المحركات		HONDA
محركات المبردات وأجهزة التكييف		MATSUSHITA
أقراص لايزر		PHILLIPS

Source : G. Koenig , Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise de 21^{ème} siècles , Ed. economica, 1999, P232.

ويعتبر تحديد الفرق بين الموارد و المهارات أمر هام لفهم و إدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة ، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية ، و لكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق و ترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة و الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية .

2- مبادئ ومراحل الميزة التنافسية : إن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائماً إلى ما تريد من إمكانات وقدرات ، ولكن الأمر يعتمد على ضرورة امتلاك المؤسسة واستخدام آليات وطرق محددة لكي تبني قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية ، وقد لخص كل من Hamel و Parhald المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد والمهارات في النقاط التالية⁽¹⁾:

- اعتبار المؤسسة كحافضة من الموارد (المالية ، التقنية والبشرية...) ، وفي نفس الوقت كحافضة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة ؛

(1) G. Hamel, C.K, Parhald OP.CIT, PP167-169.

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد ؛
- اختلاف المؤسسات في كيفية مزج مواردها ، مما ينتج فروقات فيما بينها في كيفية اقتحامها وتموقعها في الأسواق ، وبالتالي في النتائج المحصل عليها من نفس الكميات المتاحة للموارد ؛
- الاستغلال الذكي للموارد من خلال :

- التركيز على هدف استراتيجي أساسي ؛
 - التجميع الفعال للموارد والاشتراك المتكامل لمختلف أنواعها ؛
 - المحافظة والاقتصاد في الموارد قدر الإمكان ؛
 - السرعة في استرجاع الموارد من خلال تقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.
- ولغرض فحص علمي وواقعي تؤشر فيه المؤسسة وتحدد قدراتها المتميزة فإنه يمكن طرح الخطوات التالية كإطار للوصول إلى الميزة التنافسية :⁽¹⁾

- 1- **الذكاء السببي (Intelligence causale) :** وينعكس من خلال تحكم فوج العمل في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج وخاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج والتنسيق بينها ، والنتائج المنتظرة من استغلالها .
- 2- **الأداء الجماعي :** عند بلوغ فوج العمل إلى درجة معينة من استيعاب الأفكار المبتكرة ، يتم ترجمتها إلى تصرفات من أجل توليد إيرادات ففوج العمل الذي يكون أداءه جيدا عادة ما يكسر الروتين مما يسمح له تخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لمهاراتهم.
- 3- **مهارة جديدة :** على اعتبار أن المهارة هي تنسيق متميز ما بين موارد أساسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ، فإن المعطيات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف المرجوة والأداء المحقق يعد إشارة واضحة بأن فريق العمل قد طور مهارة جديدة .

(1) Stephane A. Tywoniak, OP.CIT, P13.

4- **صفة التميز (Cardinalité) :** بعد تطوير المهارة يتم ترجمتها إلى ميزة تنافسية يتم تعبئتها في نشاط المؤسسة ، وذلك من خلال إكسابها صفة التميز عن طريق مطابقتها مع معايير الميزة التنافسية المعروفة (القيمة ، الندرة ، وعدم التقليد، الطول ، البدائل ، التثمين) .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن نظرية الموارد والمهارات تقترح على المسيرين التفكير أولاً (أي قبل تحليل استراتيجيات المنافسين) ، في تحديد الكفاءات التنظيمية التي تحوزها المؤسسة بغية تمييز الكفاءات الاستراتيجية التي تسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية دائمة . والسؤال الأساسي الذي يطرحه مسيرو المؤسسة في هذا الإطار هو: ما الذي يمكننا فعله؟ أي قبل تحليل المحيط التنافسي نقترح هذه المقاربة إجراء عملية التساؤل واستكشاف لقدرات المؤسسة ، وهو سؤال يختلف جوهرياً عن السؤال الكلاسيكي بحيث ينتقل محور الاهتمام من البحث عن أساليب مواجهة الضغوطات الخارجية إلى كيفية التجنيد الأمثل للإمكانات الداخلية .

المطلب الثالث : مقارنة بين نظرية Porter ونظرية الموارد

لقد أسهمت النظريتين بشكل فعال في توضيح الميزة التنافسية ، فالمقاربة المقترحة من قبل Porter تعد إحدى الإضافات المهمة في مجال الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية ، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة ، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والداعمة من جهة أخرى .

كما تعد الموارد والمهارات ذات أهمية كبيرة باعتبار أنها تشكل أصلاً للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها ، فالبحث عن الميزة التنافسية في موارد ومهارات المؤسسة يعد توجهها استراتيجياً يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية .

وبصفة عامة يمكن تلخيص الفروق الموجودة بين النظريتين في الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : مقارنة بين نظرية بورتر ونظرية الموارد والمهارات

نظرية الموارد والمهارات	التحليل الكلاسيكي لـ Porter	النظريات عناصر المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - التمايز ما بين المؤسسات في نفس الصناعة - المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد - تعتبر الموارد كمصادر للميزة التنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتبار المؤسسات متجانسة في مجموعة استراتيجية - هيكل الصناعة هو المحدد لمستوى المنافسة ، ربحية الصناعة واستراتيجيات المؤسسة . - الموارد قابلة للبيع والشراء . 	فرضيات النظرية
<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة داخلية - ميزة تنافسية ديناميكية - الميزة التنافسية ناتجة عن الموارد والمهارات - الاستراتيجية تصاغ بناء على الموارد والمهارات 	<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة خارجية - الميزة التنافسية ثابتة ومحدودة زمنيا - مصادر الميزة التنافسية ناتجة عن التكيف مع المحيط - الاستراتيجية تعتمد على الثنائي منتج/سوق 	الأسس النظرية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ظل نقاط القوة والضعف - التحديد الدقيق والجيد لمهارات المؤسسة - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والمهارات للربح مستقبلا - اختيار الاستراتيجية الخاصة باستغلال هذه الموارد والمهارات - تحديد فجوة الموارد وكيفية تقليص نقاط الضعف . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات - تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة . - اختيار استراتيجية مقارنة بالمنافسين - وضع خطة عمل - تحديد وسائل المراقبة . 	المنهجية المتبناة
<ul style="list-style-type: none"> - موارد ومهارات المؤسسة - تعرف المؤسسة كحافظة للموارد والمهارات 	<ul style="list-style-type: none"> - سلعة ، خدمة - تعرف المؤسسة كمجموعة قطاعات استراتيجية 	وحدات التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - بناء مهارة استراتيجية في المؤسسة يستغرق من 05 - 10 سنوات - تتميز المهارة الاستراتيجية بمدة حياة أطول من المنتج. 	<ul style="list-style-type: none"> - حسب القطاع النشاطي ، إنشاء سلعة متغيرة - دورة حياة المنتج تتغير من الأشهر إلى السنوات 	مدة حياة وحدات التحليل

المصدر : من إعداد الطالب.

اعتمادا على : موساوي زهية وخالدي خديجة ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص ص 178-179.

ورغم هذه الاختلافات فإنه يمكن أن نلمس تكاملا ما بين المقاربتين على مستوى الأساليب التي يقترحانها لتحديد وهيكلية إستراتيجية المؤسسة ، ويتجسد التكامل من خلال البحث في الموارد الداخلية للمؤسسة عن التميز دون إقصاء المحيط والتحليل الخارجي، وبالتالي إيجاد صيغة متناسقة تحقق التفاعل ما بين التحليل الداخلي والخارجي من أجل النجاح في تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة .

خاتمة :

إن المؤسسات وفي سعيها لتحقيق رضا العملاء تسعى إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحسين مكانتها ، وفي إطار ذلك تحاول معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها ، وكذا مختلف التطورات الحاصلة في مجتمع وقطاع الأعمال خاصة من الجانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة ، وهو ما يجعل من تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد ، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب ، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار ، والمؤسسة المنفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة من خلال :

- محاولة استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين؛
- تركيز الجهد على زيادة الموارد والمهارات المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية.

وهذا يتطلب :

- تحديد إستراتيجية تنافسية عامة ؛
 - معرفة الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تقليل التكلفة وتحقيق التميز .
- وهذا ما سنناقشه من خلال الفصل الموالي .

الفصل الثالث :

مساهمة استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية

- المبحث الأول : أثر استراتيجية المؤسسة على الميزة التنافسية
- المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية العامة
- المبحث الثالث : المزايا التنافسية لاستراتيجيات المؤسسة
- المبحث الرابع : استراتيجيات العولمة

تمهيد :

تشهد المؤسسات الاقتصادية عموماً جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية المطبوعة بطابع العولمة والمحكومة بقوانين وشروط المنظمة العالمية للتجارة وخاصة في ظل تطور الاتصالات وثورة المعلومات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات وما صاحب ذلك من اتجاه واضح وسريع إلى تحرير التجارة الدولية وإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية ، فضلاً عن التكتلات الإقليمية والقارية والدولية . ومن هنا فإن المؤسسات ستجد نفسها بداية أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطور والغزو للأسواق الخارجية، مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة أن تعتمد إلى تحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية ، وهو ما لا يتم إلا بالاعتماد على سياسات واستراتيجيات تأهيل كلية وجزئية تستهدف الأداء المتميز وخلق الشروط الملائمة لهذه المؤسسات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

وبعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفهوم إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية كل على حدى و توضيح كل المفاهيم المرتبطة بهذين المفهومين نحاول في هذا الفصل ، والذي يشمل أربعة مباحث التعرف على مساهمة الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة حيث نبين في المبحث الأول أثر إستراتيجية المؤسسة في تحقيق وحماية الميزة التنافسية ونحاول من خلال المباحث الثلاثة المتبقية الكشف عن أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات والأدوار التي تلعبها في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية وتقويتها .

المبحث الأول : أثر إستراتيجية المؤسسة على الميزة التنافسية

إن المؤسسة لا تهدف فقط إلى المحافظة على مواردها الحالية ، ولكنها تسعى دوماً إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزتها التنافسية ، وذلك باعتماد التفكير في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها ، وتحليلها ومحاولة استغلال وتنمية ما له علاقة بالميزة التنافسية مستقبلاً ووضع استراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات ، وسنحاول خلال هذا المبحث توضيح ذلك الأثر المتبادل بين إستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية .

المطلب الأول : القوى الموجهة للإستراتيجية

يعبر عن الإستراتيجية بكونها الإطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة واتجاه المؤسسة ، وهذا من حيث الأساس يتلخص بانتقاء المنتجات أو الخدمات التي يراد عرضها ، والأسواق التي يتسم عرضها فيها ، وعلى المديرين أن يسندوا هذه القرارات إلى قوة توجيهية أو دافع إستراتيجي واحد للعمل ، وعلى الرغم من وجود مجموعة من قوى التوجيه فإن واحدة فقط يمكن أن تعمل كأساس للإستراتيجية في مؤسسة معينة . والدافع الإستراتيجي هو المحور الذي يشكل القلب النابض بالنسبة لأعمال المؤسسة وهو الذي يمنحها ميزتها التنافسية في قطاع أعمالها. وهناك مجموعة من الدوافع الإستراتيجية أو قوى التوجيه للمؤسسات ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

1- الإستراتيجية المدفوعة بالمنتجات / الخدمات : إن المؤسسة التي تتميز بهذه الإستراتيجية هي تلك التي تربط عملها بمنتوج واحد معين ونتيجة لذلك فإن منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص ، إذ أن المنتجات المستقبلية بهذه المؤسسة ستكون مجرد تعديلات أو توسعات للمنتجات الحالية بحيث تكون هنالك علاقة خطية ما بين منتجات الماضي والحاضر والمستقبل .

2- الإستراتيجية المدفوعة بنوع المستخدمين /فئة العملاء : فالمؤسسة التي تمارس هذه الإستراتيجية هي تلك التي تركز كامل عملها على فئة محددة دون سواها من العملاء

(1) طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص 352 - 354 .

حيث تحاول هذه المؤسسة تلبية مجموعة من الاحتياجات المترابطة التي تنبثق عن تلك الفئة من العملاء.

3- الإستراتيجية المدفوعة بنوع السوق / قطاع الأعمال : المؤسسة التي تمارس هذه الإستراتيجية تتشابه مع تلك التي تركز على صنف العملاء ، باستثناء أنه بدلا من تحديد أعمالها بمجموعة من العملاء فإنها توجه أعمالها على أساس نوع السوق تركز مستقبلها على صنف معين من الأسواق أو قطاعات العمل.

4- الإستراتيجية المدفوعة بالطاقة الإنتاجية : إن المؤسسة التي تمارس هذه الإستراتيجية عادة ما يكون لها استثمار كبير وواسع في طاقاتها الإنتاجية ، حيث ترى هذه المؤسسة بأن تشغيل مواقع عملها بأقصى طاقة إنتاجية لها يشكل الأساس لتحقيق الأرباح ، وإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية هي التي تكون قد بنت قدرات متميزة وخاصة في عملياتها الإنتاجية بما يسمح لها بصناعة منتجات ذات خصائص يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وهي بذلك تسعى دائما إلى إيجاد الفرص التي يمكن من خلالها استثمار كل ما لديها من طاقات في هذا الشأن .

5- الإستراتيجية المدفوعة بالتكنولوجيا : المؤسسات التي تمارس هذا النوع من الإستراتيجيات عادة ما تستخدم التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية ، حيث أنها تسعى إلى تعزيز قدراتها في تطوير قدراتها في تطوير تقنياتها ومن ثم البحث عن مجال تطبيق تلك التقنيات ، وعندما تجد التطبيقات الملائمة ما لديها من تقنيات فإنها سوف تعتمد إلى تطوير المنتجات النابعة من تقنياتها والتي تحقق حالة التميز لتلك المنتجات. وعموما فإن المؤسسات التي تمارس استراتيجية التوجه على أساس التكنولوجيا عادة ما تخلق أسواق جديدة لمنتجاتها .

6- الاستراتيجية المدفوعة بطريقة البيع/التسويق : إن المؤسسة التي تمارس هذه الاستراتيجية تتميز بامتلاك طرق فريدة ومميزة في الحصول على الطلبات من عملائها، بحيث يجب أن تكيف جميع معروضاتها مع هذا الأسلوب في البيع من أجل محاولة استقطاب العملاء الذين لا يمكن الوصول إليهم إلا من خلال طريقة البيع وقنوات التسويق المتميزة .

7- الاستراتيجية المدفوعة بطريقة التوزيع : إن المؤسسات التي تمتلك طريقة مميزة وفريدة من نوعها في إيصال منتجاتها أو خدماتها من مواقع عملها إلى مواقع عملائها هي التي تمارس إستراتيجية التوجه على أساس طريقة التوزيع .

8- الاستراتيجية المدفوعة بالموارد الطبيعية : عندما يكون الوصول إلى الموارد الطبيعية أو السعي للحصول عليها هو الأساس لبقاء المؤسسة ، حينئذ تكون هذه المؤسسة ذات منحى يستند على الإستراتيجية المدفوعة بالموارد الطبيعية ؛

9- الإستراتيجية المدفوعة بالحجم / النمو : المؤسسات التي تهتم بالنمو من أجل النمو ذاته أو من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم عادة ما تمارس هذه الإستراتيجية ، بحيث توجه جميع قراراتها لزيادة الحجم أو النمو .

10- الإستراتيجية المدفوعة بالعوائد / الأرباح : عندما يكون المعيار الوحيد للمؤسسة للدخول إلى سوق معينة أو عرض منتج معين هو الأرباح ، حينئذ تكون جميع جهود صياغة إستراتيجية المؤسسة متوجهة إلى تحقيق الأرباح .

وبالرغم من وجود هذه المكونات في أغلب المؤسسات فإن واحد منها فقط يكون هو الأهم استراتيجيا للمؤسسة ويعد بمثابة الدافع الذي يوجهها نحو تحقيق النجاح. كما أن الاعتماد على أي من هذه الدوافع يعتبر مهم للغاية بالنسبة إلى المؤسسات وأن القرارات التي تتخذها بشأن المنتجات والعملاء والأسواق الحالية والمستقبلية تتفاوت تفاوتاً كبيراً ، حيث أنه بسبب كون كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات يمكن أن تقود المؤسسة باتجاه مختلف بل إنه يمكن أن تغير كثيراً من واقعها المستقبلي لابد لإدارة المؤسسة أن تختار الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لها من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

ويمكن لإستراتيجية المؤسسة مع مرور الوقت أن تصبح أقوى أو أضعف، حيث أن النهج الإستراتيجي الذي تسلكه المؤسسة تحدده محاور التميز التي تحاول المؤسسة تجسيدها مع الوقت ، ويعرف محور التميز أو الميزة التنافسية كما سبق الإشارة إليه على أنه تلك المهارة أو الكفاءة أو القابلية التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها بمستوى أكفأ من أي شيء آخر تقوم به ، ولاسيما بشكل أفضل من أي منافس آخر ، وأن التميز في اثنين أو ثلاث من هذه المحاور الرئيسية هو الذي يبقي على حيوية الإستراتيجية

وفاعليتها . ومن الجدير بالذكر أن محاور التميز المطلوبة لتحقيق النجاح تتغير كثيرا اعتمادا على أي من الدوافع التوجيهية العشرة التي تمارسها المؤسسة .

ومن الضروري للمؤسسة أن تعي أن التعامل بجدية مع محاور التميز من أجل بناء مستوى من الكفاءة يفوق جميع المنافسين ، وأن معرفة المحاور الإستراتيجية الذي يوجه المؤسسة ، ومحاور التميز لدعم تلك الإستراتيجية تعني فهم السلاح الإستراتيجي الذي سوف يمنحها ميزة تنافسية دائمة في السوق .

وبذلك يمكن القول أن المؤسسة عادة ما تبني إستراتيجيتها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية دائمة ، وعند نجاحها في ذلك فإنها عادة ما تعمل عن حماية هذه الإستراتيجية التي حققت نجاحها ، أو بالبحث عن إستراتيجية أخرى تدعم بها مزاياها التنافسية ، ومن هنا يتضح الأثر المتبادل بين المفهومين (الإستراتيجية والميزة التنافسية) .

المطلب الثاني : الإستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية

يعتبر التفكير الإستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية ، لذلك تسعى

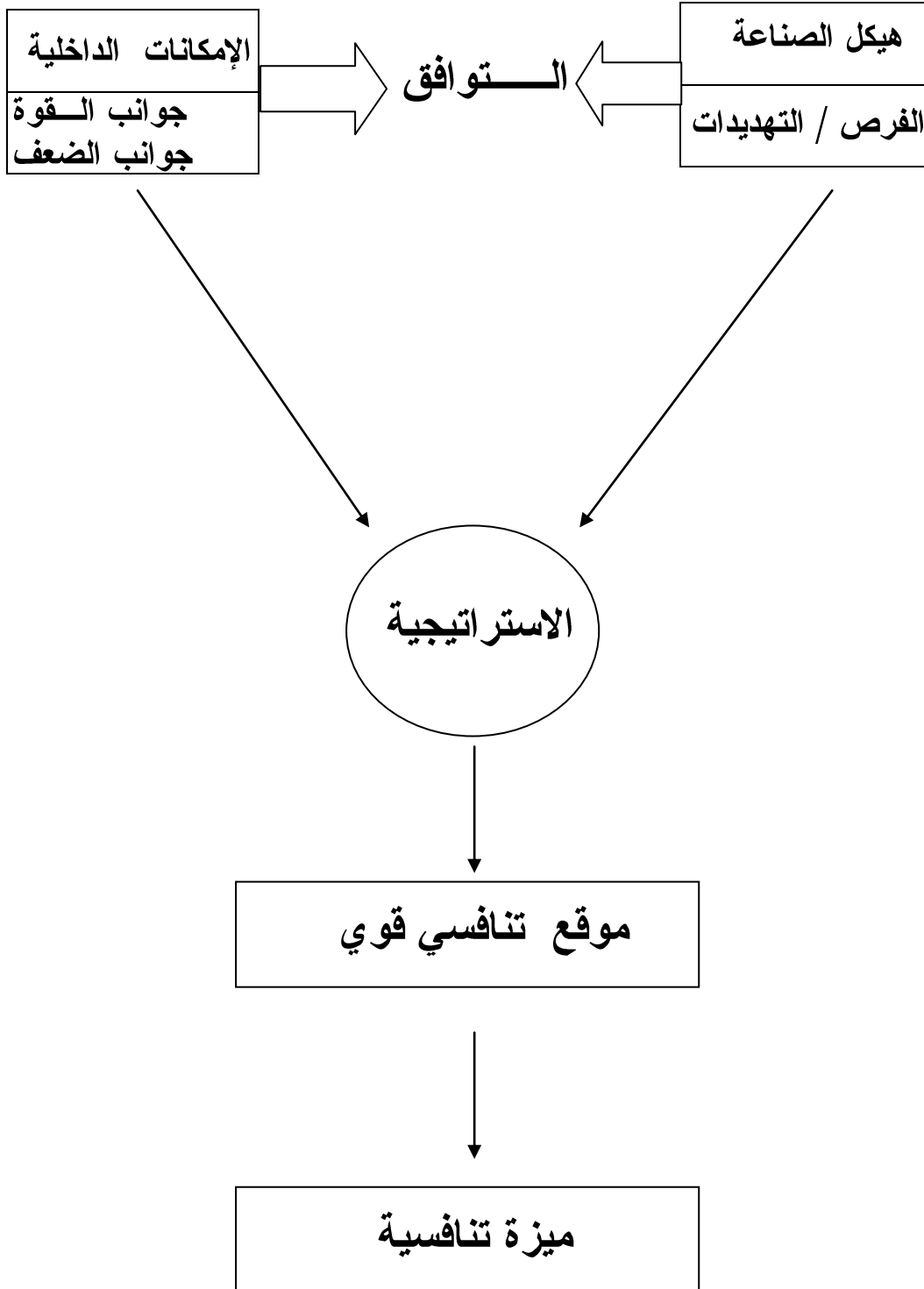
المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الإستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من :

- **العملاء :** العمل على إرضاء حاجاتهم حسب اختلافها وتنوعها .
- **المنافسين :** المحافظة على التميز عنهم بشكل دائم بتنوع خطوط الإنتاج المتميز عنهم .
- **المنظمة :** بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها ، ونقاط الضعف لجعلها مصادر قوة وذلك بالتأثير الإيجابي ، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المؤسسة .

ويتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميزة

مع العملاء الموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ، وهنا يأتي دور الإستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئتها كما يبينها الشكل الموالي :

الشكل رقم (17) : الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 247.
 فعلى خلاف الطرح الذي ساد مرحلة السبعينات وما سبقها ، والذي كان يرى
 في الإستراتيجية خطة تتناول أهداف المؤسسة من جهة والأنشطة والموارد التي تمكن

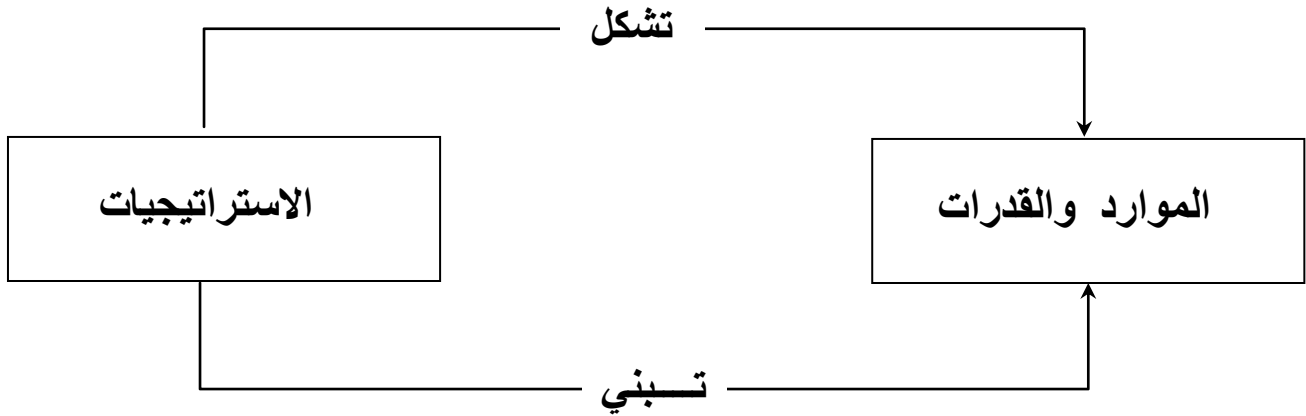
من تحقيق هذه الأهداف من جهة أخرى ، فإن مؤسس مدرسة التموّج والتحليل الصناعي (Porter) يرى أن الإستراتيجية هي المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم ، أي أن الإستراتيجية وفق هذا الطرح ، هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس ، وضعية تبنيتها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، وبذلك فهي تسعى إلى ضمان تطور المؤسسة بتقلص العقبات التي تعيقها على تحقيق التفوق التنافسي وتنمية قدراتها الذاتية للعمل مستعملة بشكل دائم المبادرة والدفاع لاستغلال الفرص التي تتاح لها وتخلقها .

وعلى نفس المنوال سارت نظرية الموارد التي ترى في الإستراتيجية مجموعة من العمليات أو الخيارات المتعلقة بمحفظّة الموارد المتميزة في المؤسسة إنشاءً ، تطويراً ، محافظةً واستعمالاً في بناء الأفضليات التنافسية وهو ما يضيف في الحقيقة إلى الإستراتيجية عناصر أخرى أو بالأحرى يكشف فيها عن أبعاد جديدة حيث أنه وبحسب هذه النظرية " نظرية الموارد " يتمثل الهدف الرئيسي من الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية ، ولكن اعتماداً على الموارد الداخلية للمؤسسة وتحقيق هذا الهدف يتطلب مجهود ثنائي الاتجاه ، حيث أن المؤسسات تحتاج إلى السعي وراء الإستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وقدراتها من جهة ، والإستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية ، وهكذا يتدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل (1) .

ويمكن تصوير العلاقة بين إستراتيجيات المؤسسة ومواردها وقدراتها من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (18) : العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات

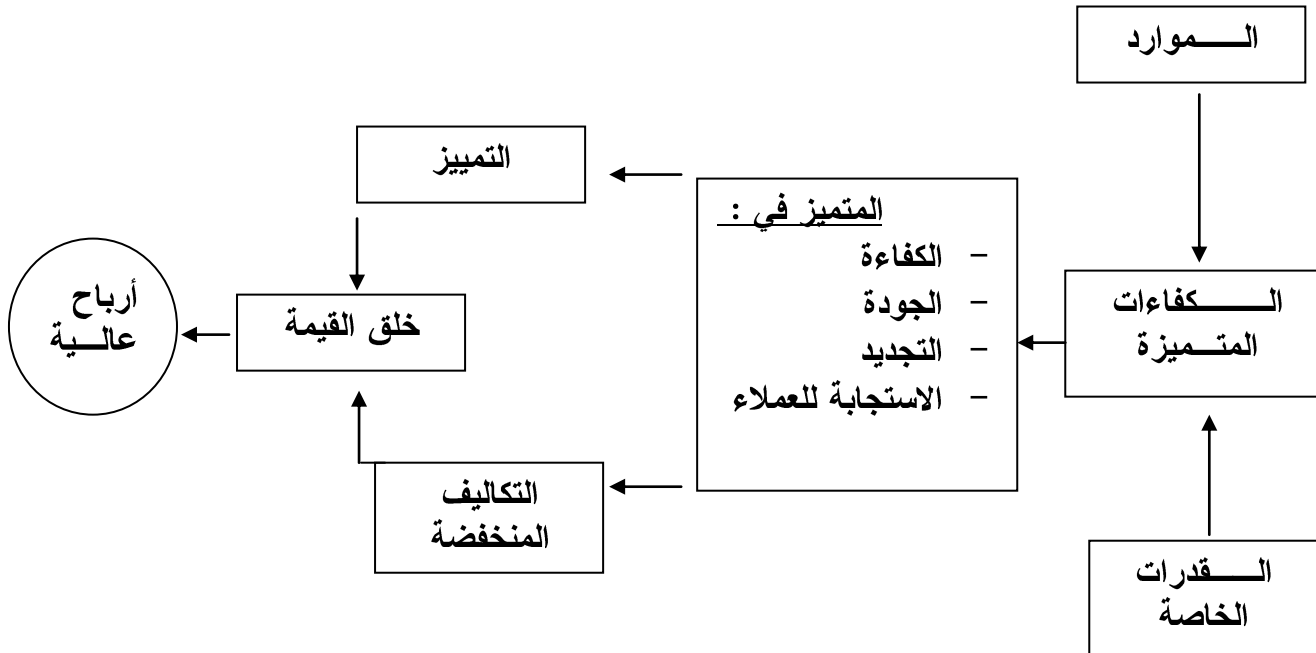
(1) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 214.



المصدر : شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 214.

ويمكن اعتبار هذه العلاقة بين الإستراتيجيات والموارد والقدرات امتداد للعلاقة التي ترى أن موارد وقدرات المؤسسة تعد جذور للميزة التنافسية ، كما يوضحها الشكل الآتي :

الشكل رقم (19) جذور الميزة التنافسية



المصدر : نفس المرجع ، ص 212.

ومن خلال الشكلين يمكن القول أن المؤسسات وفي سعيها لتحقيق ميزة تنافسية فإنها تعمل على بناء استراتيجيات تتمن (Valoriser) ، مواردها وقدراتها .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية الدور الذي تلعبه الإستراتيجية يكمن في البحث الدائم عن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق ، خاصة عندما تبدأ الميزة الحالية في فقدان فعاليتها ، فالإستراتيجية الفعالة هي التي تعتمد في بنائها على الرصد والتقييم والدقيق والصادق للمركز التنافسي الحالي ، وترتبط في نفس الوقت بالمهارات والموارد التي تمثل الرافعة الرئيسية للمزايا التنافسية⁽¹⁾ .

المطلب الثالث : دور الإستراتيجية في حماية المزايا التنافسية

لا يتوقف دور الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة ، بل يتعداها إلى محاولة الحفاظ على الوضع الإستراتيجي المتميز ، فكيف يتم ذلك ؟.

تساهم الإستراتيجية في خلف الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة، حيث أن نجاح المؤسسة عادة ما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينها ، وفي حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة ، وأن الموائمة الإستراتيجية هي ضرورية ليست فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضا ، حيث يصعب على المنافسين تقليدها ، وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد ، ولذلك حدد Porter مفهومه للإستراتيجية على أنها : " عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة مختلفة عما يؤديه المنافسون"⁽²⁾ ، حيث أن المنافسين عادة ما يلجأون إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للمؤسسة الناجحة ، إما بتعديل أوضاعهم الحالية ، أو بالتوسع بأنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات المؤسسات القائدة ، وكلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد ، ويجب على أي مؤسسة المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وذلك عندما لا تنسق مجموعة الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى ، ولذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية⁽³⁾ :

- عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة : فالمؤسسة التي تقدم لزيائنها قيمتين متعارضتين تضر بصورتها الذهنية وتفقد سمعتها ومصداقيتها ، بل وتزِيل الحاجز غير المرئي الذي صعب على المنافسين اختراقه .

(1) عبدالسلام أبوقحف ، كيف تسيطر على الأسواق ؟ (تعلم من التجربة اليابانية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 275.

(2) فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق ، ص ص 17 - 18 .

(3) عبدالعزيز صالح بن حيتور ، مرجع سابق ، ص 37.

- **عدم المرونة** : فكل وضع استراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له ، وهذه الأنشطة إنما تتطلب مدخلات قد يكون بعضها غير مرن مثل الآلات والمعدات ، ويحتاج بعضها الآخر إلى إعادة تأهيل كالتقوى العاملة ، أو إلى إعادة نظر وتعديل كالنظم والسياسات والأساليب الإدارية ، وكل هذه المتغيرات تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض العائد .
- **تركيز الموارد والجهود** : إن اختيار أسلوب واحد للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات وتركيز استخدام الموارد ، فالمؤسسات التي تسعى لتكون كل شيء، وتحاول تقديم كافة الخدمات لكل الزبائن في جميع الأسواق تفقد التوجه الإستراتيجي ، وتتعارض قراراتها وتتضارب لأنها لا تستطيع الثبات على صيغة واضحة ومحددة للمستقبل .
- وعليه يمكن القول أن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة ، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدانها تلك المزايا، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي - وليس المزايا- وذلك من خلال : (1)
- **دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة** : فمثلا إذا كانت إستراتيجية المؤسسة خفض التكاليف ، فإن جميع الأنشطة والوظائف تصمم للحد من الفاقد.
- **التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض** : حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.
- **تعظيم الجهود** : من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات المؤسسة .
- **توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة** : فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسية قائمة على نشاط واحد هو (0.9) فإن احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسية ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب (0.9) في نفسها أربع مرات ، أي (65.6%) ، وهذا يقلل من احتمال تقليد الميزة التنافسية كلما زاد عدد الأنشطة المحققة لها ، وبالتالي ازدياد احتمال بقائها .

ويمكن تلخيص أهم الآراء التي ترى في الإستراتيجية استجابة وحماية للمزايا التنافسية من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم (10) : بعض الآراء حول دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية

المفهوم	الباحث
---------	--------

(1) فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق ، ص ص 19-20 .

Porter	عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون .
Henderson	تقيب مستمر من قبل المؤسسة لتطوير ميزات تنافسية فريدة والارتقاء بهذه الميزات وبما يعزز موقعها في السوق .
Day	الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية المتغير التابع ، وليس بأنها شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية ، لذلك نجد أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، حيث أن الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى .
Bawman	إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتميز بالمنتجات والخدمات بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى المنافسة .
Evans	الطريقة التي تهدف بواسطتها المؤسسة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية
Pitts et Lei	الأفكار والخطط والأفعال المستخدمة لمساعدة المؤسسة والأفراد على النجاح في مساعيهم وتصمم أساسا للحصول على ميزة تنافسية .
Itami	القدرة على بناء موارد غير مرئية واستخدامها بما يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة.
Dierikx et cool	إمكانية بناء الأصول الاستراتيجية وبشكل مستمر لغرض استثمارها في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة .
Aaker	القدرة على بناء الأصول والمهارات المتميزة والتي تساعد على تعزيز الميزات والمركز التنافسي للمؤسسة ، قياسا للمنافسين الآخرين.
Parhald et Hamel	قدرة المؤسسة على البناء الاستراتيجي المتميز من خلال التعلم والمهارات والتكنولوجيا لديها .
David Collins et Montgomery	تقييم مستمر ودقيق للموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة لتطوير ميزات تنافسية يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي في الأسواق استنادا لتأثير بعض العوامل الأساسية في البيئة الخارجية .

المصدر : من إعداد الباحث ، اعتمادا على :

- طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق .
- حسن علي الزعبي ، مرجع سابق
- Michael Porter , l'avantage concurrentiel , OP, CIT.

وبالتالي يمكن القول أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول أو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب

مبررات قوية للإستراتيجية ، فإن الحاجة لا تقل كثيرا ، أو أن أي محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضربا من العبث الإداري.

المبحث الثاني : الإستراتيجيات التنافسية العامة

تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج إستراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجيهات الإستراتيجية ممكنة التنفيذ أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها واللاحق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك ، ولمعرفة مصادر إنشاء القيمة للعملاء لكسب الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الأكثر حزما ، بالإضافة إلى ضرورة تحليل أهم القوى المتدخلة في هيكل الصناعة العاملة بها لبناء تصورات حول طبيعة ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات والتعرف على ردود الفعل لكل المنافسين الحاليين والمرقبين ، وإعداد استراتيجيات تنافسية تستجيب والمرحلة التي يمر بها منتج المؤسسة بما يضمن لها ميزة تنافسية مستمرة ودائمة .

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة

يمثل مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة المؤسسة أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل ، حيث تسعى المؤسسات وراء هذا النوع من الإستراتيجيات إلى اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها وبالتالي تحقيق عوائد تفوق المعدل المتوسط في الصناعة ، وتستطيع المؤسسات الاختيار بين ثلاثة مفاهيم تنافسية عامة وهي (1):

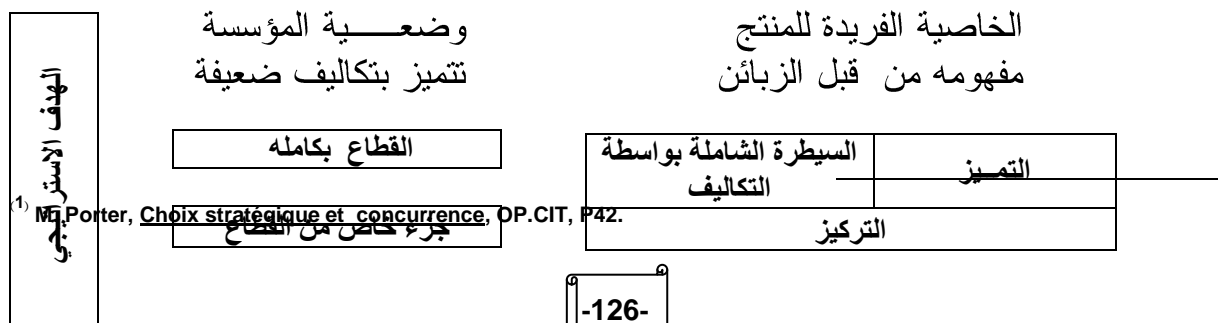
- السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف (La domination par coût) ؛

- التميز (La différenciation) ؛

- التركيز (La concentration).

وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (20) : الإستراتيجيات التنافسية العامة



Source : M. Porter, Choix stratégique et concurrence, OP , CIT, P42.

وتسمى هذه الإستراتيجيات، بالإستراتيجيات العامة لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو منشآت لتقديم الخدمات أو مشروعات غير ربحية⁽¹⁾.

وتعرّف بأنها "عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو المنتجات أو الخدمات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول والمصادر البديلة"⁽²⁾، كما يرى Porter أنها "عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين، وغيرهم من الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة، وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق هذا التفوق عاملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق"⁽³⁾.

وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي⁽⁴⁾:

- **طريقة التنافس** : وتشمل إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع ، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع ، إستراتيجية التصنيع ... إلخ.
 - **حلبة التنافس** : وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين .
 - **أساس التنافس** : ويشمل الأصول ، والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.
- أما عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية فإنها تشمل أربعة عوامل أساسية مبينة حسب الشكل التالي :

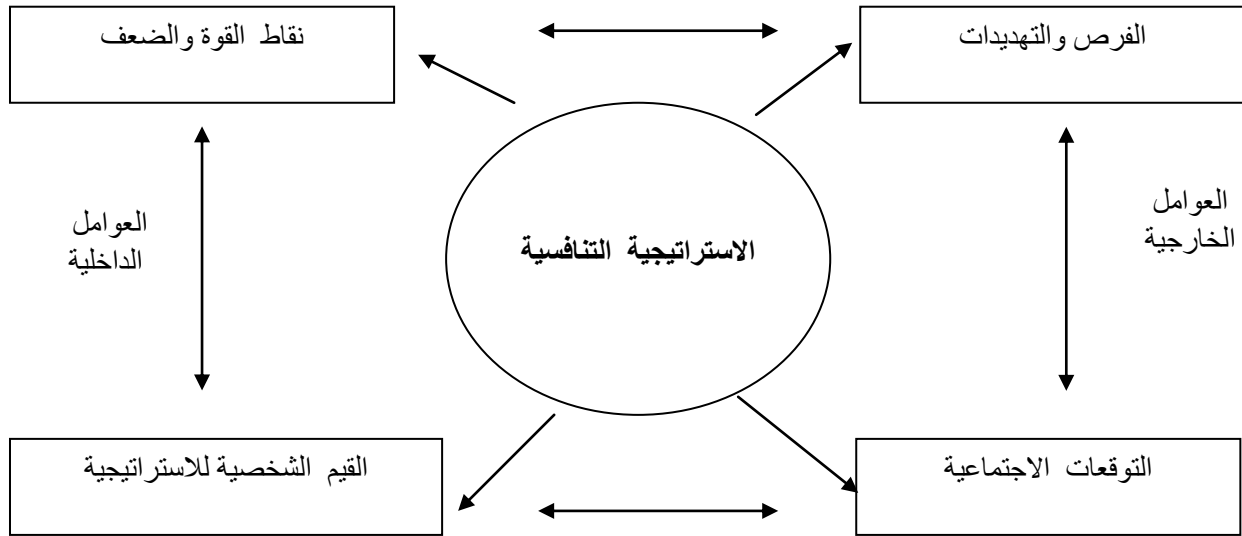
⁽¹⁾ شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 308.

⁽²⁾ فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 182-183.

⁽³⁾ M. Porter , L'avantage concurrentiel des nations , OP.CIT, P48

⁽⁴⁾ نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 93-94.

الشكل رقم (21) : العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية



المصدر : كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 161.

ويتطلب تنفيذ الإستراتيجيات الثلاث موارد ومهارات مختلفة ، كما أنه يتطلب توفير أرضية مناسبة أو بنية تحتية فعالة ، قادرة على التعامل الكفاء ، مع الحجم المتوقع من التفاعلات التنافسية التي يتطلبها العمل فيما بعد ، وهنا لا بد من استخدام مجموعة من التكتيكات المناسبة بأبعادها المختلفة .

ويعرف التكتيك في هذا السياق بأنه خطط محددة تبين بالتفصيل الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البديل الإستراتيجي المناسب من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الإستراتيجي موضع التنفيذ (1) ، ويحدد Porter نوعين من الخطط التكتيكية المتاحة للاستخدام عندما يحين موعد التنفيذ (2) :

1- تكتيكات البعد الزمني : متى تنافس ؟ :

تسمى المؤسسة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتج جديد في صناعة معينة باسم المبادر أو الرائد ، ومن أهم مميزاتها القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وخفض التكلفة وتحقيق أرباح عالية ومؤقتة نتيجة إقبال المشترين على منتجاتها التي تعتبر وفقاً

(1) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 115.

(2) ثابت عبدالرحمان إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 264-266.

لإدراكاتهم ذات قيمة عالية وبإمكان المؤسسة الرائدة الناجحة وضع معايير يتم اتباعها من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات مماثلة لاحقاً في نفس الصناعة ، فقد قامت شركة ميكروسوفت Microsoft بوضع مثل هذه المعايير من خلال نظم تشغيل Windows التي احتلت بها الريادة في سوق البرامج الجاهزة للحاسبات الآلية في العالم (1) .

2- تكتيكات موقع السوق : أين تنافس ؟ :

يمكن للمؤسسة أو وحدة الأعمال ممارسة استراتيجيتها التنافسية في السوق بشكل هجومي أو دفاعي من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما يحدث التكتيك الدفاعي في السوق الحالي الخاص بالمؤسسة ، وذلك كأسلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن من جانب المنافسين .

من جانب آخر يصف Porter المؤسسات التي تخفق في تطوير استراتيجيتها نحو أحد الاتجاهات الثلاث بأنها "مؤسسات تقف في منتصف الطريق" وهو موقف استراتيجي ضعيف (2) ، إذ انه من السهل جدا فقدان السيطرة على الإستراتيجية العامة إذا لم يظل واضعوا الإستراتيجية بالقرب من مسار النشاط و العمل والقيام باستمرار بضبط وتعديل الخيارات الخاصة بالمنتج والسوق وذلك بغرض التوافق مع ظروف المجال الصناعي المتغيرة .

وبصفة عامة نستطيع القول أن الإدارة الناجحة لإستراتيجية التنافس العامة تتطلب :

- اتخاذ قرارات خاصة بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة ، موجهة نحو إستراتيجية تنافسية واحدة ؛

- مراقبة البيئة المحيطة ، الأمر الذي من شأنه المساعدة في الحفاظ على مصادر المؤسسة الخاصة بالمزايا التنافسية .

ويتوقف اختيار الإستراتيجية الملائمة وتحقيق المنفعة من جراء استخدامها على

عوامل مختلفة منها نوع الصناعة وحجم المؤسسة وطبيعة المنافسة .

المطلب الثاني : إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف :

(1) مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 153 .

(2) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص 164 .

يعتبر هدف تدنية التكاليف من أهم الأدوات التي تعرضت لها الدراسات الاقتصادية عبر نظرية الاقتصاد الجزئي والدراسات الإستراتيجية ضمن علوم التسيير ، وذلك بهدف الحصول على امتيازات تنافسية في ظل المحيط التنافسي ، وهو ما ارتكزت عليه إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف التي تهدف إلى الهيمنة على الأسواق من خلال تدنية التكاليف ، وتقوية هامش المناورة السعرية بهدف وضع الحواجز السعرية ، ومن تم السيطرة على السوق .

1- مفهوم إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف ومتطلبات تنفيذها :

وهي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج لمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق . وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيئية ذات الكفاءة العالية ، وملاحظة مستمرة للتكاليف بغرض خفضها ، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح ، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير ، الإشهار والترويج ... إلخ وتأكيدا للمبدأ القائل أن المؤسسة الأكثر قدرة على التنافس هي الأكثر تحكما في التكاليف فإنه لا بد من إثارة عدة تساؤلات تتمحور حول⁽¹⁾:

1-1- طبيعة التكاليف : إن تحقيق هدف الهيمنة الشاملة بالتكاليف لا يقتصر على التكاليف التجارية والصناعية ، بل يمتد إلى التكاليف الخفية ، ومختلف الأعباء الهيكلية التي لا تظهر من خلال الوثائق المحاسبية مثل : الغيابات ، التعطلات ، اللامبالاة ، الرداءة... إلخ ، وهي سلوكيات تتنافى مع مبادئ إستراتيجية تدنية التكاليف.

1-2- مستوى التكاليف : يرتبط هذا المستوى إلى حد بعيد بالتغيرات في حجم الإنتاج ، وهو ما يعرف باقتصاديات السلم ومنحنى الخبرة ، ويرتبط كذلك بمردودية عوامل الإنتاج أي المقابل العائد على المؤسسة من خلال المجهودات في مجال الاستثمار والاستغلال.

(1) العربي عطية ، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005 ، ص 439.

1-3- هيكل التكاليف : يقاس هيكل التكاليف بنسبة التكاليف المتغيرة إلى التكاليف الثابتة، حيث تتحدد عتبة المردودية ومستوى الربحية الأمر الذي يجعل المؤسسة تحتل موقع متفاوت الحساسية اتجاه التغير في حجم الإنتاج .

وتحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الريادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر بيع أقل من المنافسين ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مساهمة كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة ، وأيضا حلقات نظام القيمة ككل في تحقيق هذا الهدف كما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم (22) : مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

الهامش	رقابة التكاليف المركزية				القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وت شجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج				إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير				تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة من الموردين				التدبير	
	الخدمة	التوزيع المبيعات	التوزيع المادي الخارج	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية
	خدمات إقليمية	توزيع واسع /إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم في المصانع /تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة / تخزين واسع	

المصدر : طاهر محسن الغالبي ووائل صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص419.

وتسمح إستراتيجية التكلفة بالوصول إلى ميزة تنافسية إذا توفر الشرطين التاليين (1):

- حساسية العملاء اتجاه الأسعار تكون كبيرة ومهمة (وجود طلب مرن للسعر)؛
- امتلاك المؤسسة لميزة تكلفة صعبة التقليد من قبل المنافسين .

وغالبا ما يعمل رائد التكلفة على مواعمة خيارات منتجه الإستراتيجي ، حيث أنه يميل إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج لأن التميز مكلف ولكنه يستهدف مستوى معين من التميز لا يكون تابعا أو متأثرا بفلسفة التمييز التي تتبناها المؤسسة التي

(1) Gerry Johnson et autres, OP.CIT, P295.

تتفق كثيرا من مواردها من أجل التميز ، إضافة إلى ذلك يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق المختلفة ، ويضع منتج في السوق مستهدفاً به المستهلك العادي ، وذلك لارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق احتياجات شرائح السوق المختلفة .
ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات بنجاح يمكن ذكر:

- **Bic** لصناعة الأقلام الجافة ؛

- **General Electric** لصناعة الأجهزة المنزلية ؛

- **MC Donalds** سلسلة مطاعم الأكل السريع .

2- العوامل المحددة للتكلفة :

تركز وجهة النظر المحاسبية التقليدية على عملية توزيع عناصر التكلفة على المراكز المختلفة للتكاليف وفق قواعد وإجراءات معينة بهدف التوصل إلى إجمالي التكاليف ، وتكمن نقطة الضعف الرئيسية فيما وراء هذه الإجراءات في افتقادها لمسألة التحليل والفحص الدقيق لسلوك التكاليف من خلال دراسة العوامل الرئيسية والمسببة والمحددة لمستوى التكلفة، وهذا ما دعا **Porter** إلى التركيز على العوامل المحددة للتكلفة باعتبارها محددات هامة لسلوك التكاليف داخل أنشطة سلسلة القيمة ، وفي هذا الصدد اقترح **Porter** عشر محددات رئيسية هي (2):

2-1- **اقتصاديات الحجم** : ويقصد بذلك الوفورات في التكاليف الناشئة عن الإنتاج

أو التجميع أو التوزيع بكميات كبيرة .

2-2- **أثر التجربة والتعلم** (*) : ويشير إلى أنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج

من خلال مزيد من الإنتاج ، كلما انخفضت تكاليف العمالة المباشرة للوحدة ،

وكذلك التكاليف الأخرى للمنتج .

2-3- **أنماط استغلال الطاقة** : ويعني ذلك أنه عندما يكون نشاط القيمة مرتبط بتكلفة

ثابتة كبيرة ، سوف تتأثر تكلفة النشاط بمستوى استغلال الطاقة . ويمكن حساب

(2) M.Porter , L'avantage concurrentiel , OP.CIT, PP93-109

○ نظرا لأهمية هذا العنصر نقوم بدراسته في العنصر الثالث من هذا المطلب .

مدى حساسية نشاط القيمة لاستغلال الطاقة من خلال نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة المتغيرة .

2-4- الروابط بين أنشطة القيمة : ويقصد بذلك مدى إمكانية وجود علاقات بين طريقة أداء نشاط قيمة معين وتكلفة أداء نشاط آخر ، لذا لا يمكن فهم سلوك التكلفة من خلال دراسة كل نشاط قيمة على حدى.

2-5- علاقات التداخل : تؤثر علاقات التداخل بين وحدات الأعمال على التكلفة داخل المؤسسة متنوعة الصناعات ، ففي حالة مشاركة نشاط قيمة بين أكثر من وحدة أعمال، فإنه يتوقع انخفاض التكاليف.

2-6- التكامل : قد يؤثر مستوى التكامل الرأسي في نشاط قيمة معين على تكلفته ، ويمكن للتكامل تخفيض التكلفة بعدد من الطرق منها تجنب استخدام الأسواق مثل تكاليف الشراء، والنقل وكذلك أداء الأنشطة داخليا بالمؤسسة .

2-7- التوقيت : يعتمد تأثير هذا العامل في التكلفة على دورة الأعمال أو ظروف السوق أكثر من اعتماده على عنصر الوقت في حد ذاته ، ويمكن أن يؤدي عامل التوقيت إما إلى مزايا تكاليفية متواصلة أو ميزة تكاليفية في الأجل القصير .

2-8- الموقع : يمكن أن يؤثر الموقع الجغرافي لنشاط القيمة على تكلفته اعتمادا على موقعه بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى للقيمة .

2-9- سياسات المؤسسة : تعكس إستراتيجية المؤسسة وغالبا ما تنطوي على مقايضة متعمدة بين اعتبارات التكلفة والتميز في المنتج.

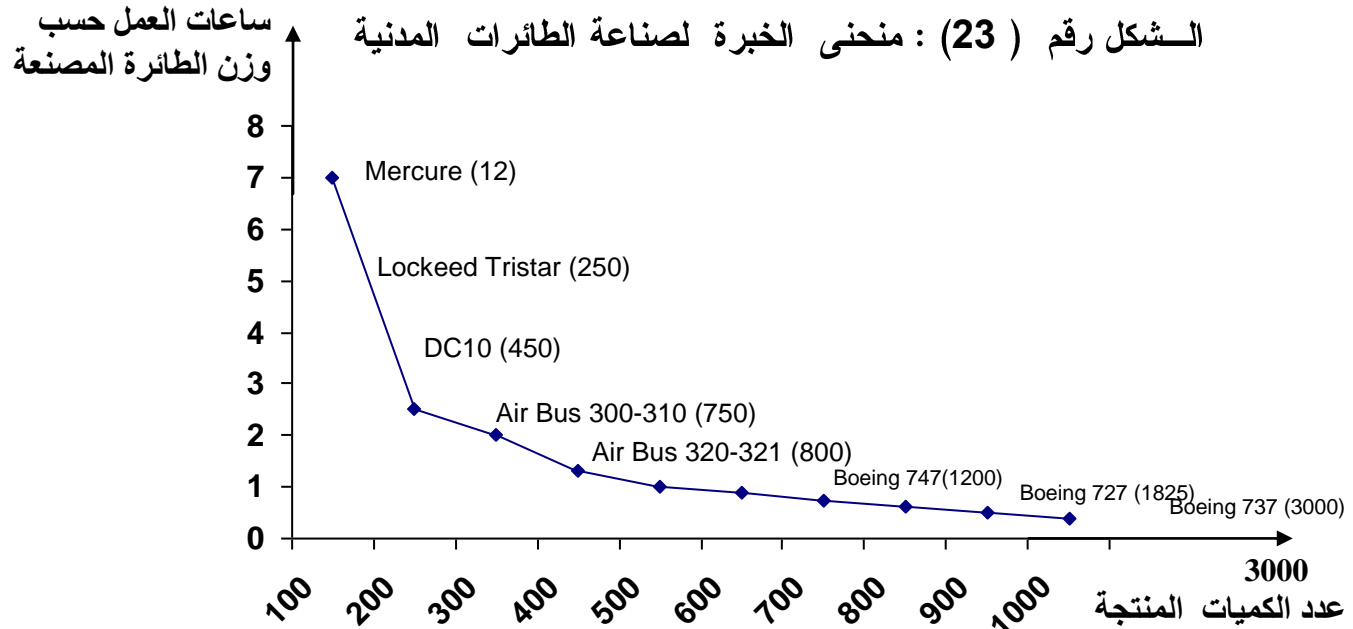
2-10- عوامل مؤسسية : وتشمل قوانين وتشريعات الحكومة ، أوقات العمل، النقابات والاتحادات ، والحوافز المالية ، والرسوم الجمركية وأي قواعد أخرى يمكن اعتبارها بمثابة عوامل رئيسية محركة للتكلفة ، وغالبا ما تبقى هذه العوامل خارج دائرة تحكم وسيطرة المؤسسة ، إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية التأثير فيها من خلال وسائل معينة أو حتى تدنية تأثيرها.

3- أثر الخبرة : رغم الدور الذي تلعبه العوامل السابقة في تخفيض التكاليف ، إلا أن Porter اعترف بأن أثر الخبرة يعتبر أهم هذه العوامل على الإطلاق .

وقد قدمت فكرة أثر الخبرة بواسطة **BCG** في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات حول التكلفة والسعر .

ويشير مفهوم الخبرة إلى أنه : " كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة تنخفض بنسبة تتراوح ما بين 10 إلى 30 % (1) . " .
وقد لوحظت هذه العلاقة في بادئ الأمر في مجال صناعة الطائرات حيث وجد في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم هيكل الطائرات تنخفض تكاليف الوحدة بنسبة 80% عن مستواها السابق، وهكذا .

ويأخذ التمثيل البياني لأثر الخبرة شكل منحنى الخبرة ، ويعرض الشكل رقم (22) منحنى الخبرة لصناعة الطائرات المدنية :



Source : J.P Détrie et autres , OP, CIT, P62.

ويلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة (Mercure) تمتلك خبرة قليلة ، في حين أن شركة Boeing لديها الخبرة الأكبر للحصول على ميزات هذا الموقع ، وأن استراتيجياتها تستند على الاستفادة من موقعها التنافسي وخبرتها المتراكمة.

وهناك ثلاث أسباب أساسية تؤدي إلى خفض التكلفة حسب مفهوم أثر الخبرة وهي (1) :

(1) J.P. Détrie et autres , OP.CIT, P62.

(1) Campus .hec fr/ strategor / date de consultation le 13/01/2008

3-1- اقتصاديات السلم وأثر الحجم : حيث تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع من خلال القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

3-2- أثر التعلم (effet d'apprentissage) : هي بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم من خلال التطبيق العملي ، وعلى سبيل المثال : يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لتنفيذ المهمة ، حيث تزداد إنتاجيته على مدار الوقت ، وتنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة.

3-3- الإبداع التكنولوجي : يمكن لعمليات الإنتاج التحسن في حالة استبدال اليد العاملة بوسائل إنتاج مبتكرة مما ينتج عنه انخفاض محسوس في التكلفة، ومن أمثلة ذلك ما حصل في صناعة أجهزة التلفزيون الملون، حيث كانت عملية تصنيع جهاز واحد يحتاج إلى تجميع ما يزيد عن خمسة آلاف قطعة أساسية في بداية السبعينات ، ولكن اليوم وبفضل التحسينات التي أدخلت على المنتج نفسه وكذلك عمليات التصنيع انخفض عدد القطع إلى أقل من خمسمائة. وبالرغم من الأهمية الإستراتيجية لأثر الخبرة ومنحها مزايا تتعلق بالتكاليف على صعيد المنافسة ، إلا أن هذا المفهوم تعرض لجملة من الانتقادات أهمها:

- تساؤل أثر الخبرة عبر الزمن، ففي المراحل الأخيرة لتشبع السوق تصبح مضاعفة الإنتاج تستغرق زمنا أكبر؛
- المزايا الخاصة بالتكاليف المكتسبة من آثار الخبرة يمكن أن تفقد فاعليتها عقب تطوير تقنيات جديدة؛
- الاستعمال المتراكم لهذا الأثر في المؤسسة قد يفقدها مرونتها وقدرتها على التأقلم بسبب البحث المستمر عن رفع الحصة السوقية.

4- دور إستراتيجية التكلفة في خلق وإدامة المزايا التنافسية :

يتجسد هدف المؤسسة في السعي وراء هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين ، وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة المنافسين .

ويترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين:

- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين ، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظرا لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة ؛
 - إذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة (المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى ، نظرا لانخفاض تكاليفه.
 - إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضد نموذج العوامل الخمسة لهيكل الصناعة من أجل حماية مزاياه التنافسية كما يلي:
 - فيما يتعلق بالمنافسين ، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر مما يسمح لها بمواصلة تحقيق أرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة⁽¹⁾؛
 - يكون رائد التكلفة أقل تأثرا من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء، كما أنه يكون أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشتريين أقوياء لأن زيادة التكلفة عادة ما تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، لذا يقوم رائد التكلفة بشراء كميات كبيرة نسبيا، داعما بذلك قوته التفاوضية في مواجهة الموردين⁽²⁾ ؛
 - الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين المحتملين أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.
- وبالتالي، يمكن القول أن المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة تساهم في إرساء عوائق الدخول، حيث تجد المؤسسات نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعي ومجاراة رائد التكلفة من حيث التكاليف أو الأسعار. ولذلك نجد أن رائد التكلفة غالبا ما يكون في مأمن طالما أنه قادر على الاحتفاظ بمزايا التكلفة، والأسعار الخاصة به والتي تعتبر بمثابة مفتاح لعدد لا بأس به من المشتريين.

وبرغم هذه المزايا فإن زيادة التكلفة لا تخلو من جملة من المخاطر أهمها:

⁽¹⁾ Michel Gervais , op.cit 137.138

⁽²⁾ شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ، ص 313

- قدرة المتنافسين على إيجاد طرق و وسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل ؛
 - قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمل، على سبيل المثال المؤسسات الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً؛
 - مقدرة المنافسين على محاكاة أساليب رائد التكلفة ، فمثلاً، تعتبر قدرة مقلدي منتجات (IBM) على إنتاج منتجات متوافقة مع (IBM) بتكاليف تقارب تكاليف IBM (لكن تباعها بسعر أقل)، وهو عامل أسهم بشكل فعال في متاعب ومشكلات لـ IBM .
- يجب الإشارة كذلك إلى عدم الخلط بين إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف وهدف تدنية التكاليف والذي تسعى له جميع المؤسسات دون استثناء ؛ والجدول رقم (11) يوضح اهم الفروقات بين المفهومين:

الجدول رقم (11) : الفرق بين إستراتيجية التكلفة وهدف تدنية التكاليف.

هدف تدنية التكاليف	إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تخض كل المؤسسات إجراء منتظم وآلي ▪ يظهر خاصة في مراحل الأزمات ▪ إنخفاض التكاليف يسمح برفع هوامش الربح. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تخص عدد محدود من المؤسسات إستراتيجية تنافسية شاملة ▪ البحث المستمر عن تدنية التكاليف ▪ الإنخفاض في التكاليف ينعكس على اسعار البيع

Source : J.P. Helfer et autres , OP. CIT, P130.

المطلب الثالث : إستراتيجية التميز

تمثل إستراتيجية التميز، الإستراتيجية التنافسية العامة الثانية التي تتبعها المؤسسات في مجال التميز بين المنتوجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق ، واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة.

1- مفهوم إستراتيجية التميز ومتطلبات تنفيذها:

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج أو سمات خاصة به (1) .

ومثل هذا التميز يسمح للمؤسسة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة ، كما يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج (2) .

كما أن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحاً وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب العملاء والذي يقلل حساسيتهم للسعر، ويمكن لصيغ التميز أن تتخذ عدة أشكال منها(3) :

- التصميم (شركة Royce Rolls للسيارات مثلاً)؛
 - النوعية (شركة Mercedes للسيارات مثلاً)؛
 - التكنولوجيا (شركة Macintosh لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً)؛
 - خدمات الزبائن (شركة General Motors مثلاً)؛
 - شبكة الموزعين والباعة ، وتوفير قطع الغيار الممتازة والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة Caterpillar) الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).
- إن المؤسسة التي تسعى وراء اعتناق إستراتيجية التميز تكافح من أجل تمييز نفسها ما أمكنها ذلك ، وكلما قل تشابهها بمنافسها ، كلما زادت معدلات حماية نفسها من المنافسة وكلما أدى ذلك إلى توسيع رقعة أسواقها، وهكذا لا تقدم سيارات (BMW) مجرد الهيبة فقط، ولكنها تقدم التميز التقني والفخامة والموثوقية كذلك ، مما ينتج عنها زيادة في المبيعات.
- وينبغي كذلك على المؤسسة التي تفضل خيار التميز تقسيم سوقها إلى شرائح كثيرة حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق، ولكن قد تختار المؤسسة تقديم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز، فمثلاً

(1) J.Orsoni, Management stratégique, libraire Vuibert, paris, 1994,p140

(2) اسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 202.

(3) فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 182-184 .

نجد أن (SONY) تقدم أربع وعشرون طرازاً من التلفزيون مستوفية بذلك نصيب كل شريحة من الشرائح، من الأجهزة متوسطة السعر إلى الأجهزة مرتفعة السعر، ويلاحظ أن الطرازات الأقل سعراً عادة ما يكون سعرها مرتفعاً عن مثيلاتها من إنتاج المنافسين بحوالي 100 دولار، الأمر الذي يجعلنا نستحضر عامل السعر الاستثنائي العالي، وبناء على ذلك يتعين عليك أن تدفع أكثر من أجل منتجات (SONY) (1) .

كما يجب عدم إهمال رقابة التكاليف فهي أمرهم بالنسبة لإستراتيجية التميز أيضاً ، إذ تتم المقارنة الدائمة لأسعار منتج المؤسسة وأسعار المؤسسات المنافسة التي اختارت إستراتيجية زيادة التكاليف، إلا أن ذلك لا يعني خفض تكاليف الرقابة للدرجة التي تؤدي إلى فقدان مصدر التميز.

وقد يتخذ التميز شكل القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة الاحترام الهيبة، التفاخر، المكانة الاجتماعية ، كما هو الحال مع شركة (BMW) للسيارات وساعات (ROLEX) (2) .

ويوضح الجدول رقم (12) ، بعض أشكال التميز لمجموعة من المؤسسات العالمية :

(1) شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق ، ص 316.

(2) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 254.

الجـدول رقم (12) : عوامل التميز

عوامل التميز	أمثلة توضيحية
الأمان التقني للمنتوج	FACOM (تجهيز مضمون مدى الحياة)
خدمات (قبل ، أثناء، بعد البيع)	DARTY (توفير خدمات ما بعد البيع) CAMIF (البيع بالمراسلة)
جمالية المنتوجات	BANG ET OLUFSEN (أجهزة HI-FI)
قنوات التوزيع	Clément (بسكويت موزع من قبل مخبرات حصريا)
طرق البيع	منشورات ATLAS (أسطوانات مباعه في مجالات البيع)
العلامة	CACHORAL (نسيج و عطور)
شروط التعبئة	LACTEL (حليب معبأ في قارورات بلاستيكية)
الإبداع التكنولوجي	SONY (أجهزة HI-FI) (تسجيل صوتي دقيق جدًا)
النوعية ، المنتوجات الصحية	FAUCHON (معالج)

Source : J.P Helfer Et Autres , op.cit , p 131.

ويرتبط نجاح إستراتيجية التميز عن المنافسين إلى حد ما بخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر مقارنة بالريادة بالتكلفة ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال أمرين اثنين هما (1) :

- ضرورة إحساس وإدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة ؛
- عدم إمكانية تقليدها من قبل المنافسين .

2- عوامل نجاح إستراتيجية التميز:

ترتكز هذه الإستراتيجية على عوامل عديدة يمكن على أساسها بناء ميزة التميز والتي يمكن اعتمادها إما منفردة أو في شكل توفيقات تركيب أكثر من خاصية في منتج واحد وتمنح المنفعة التي يرغب بها العميل ، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى (2) :

2-1- عوامل داخلية : نذكر منها :

(1) M.Poter, L'avantage concurrentiel , Op.Cit, P . 196

(2) سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23-أفريل 2003 ، ص 85.

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية ، وتشجيعها على الإبداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها،
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج ، وتنويع استخداماته ؛
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفوءة؛
- مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقي.

2-2- عوامل خارجية : نذكر منها :

- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات المستهلكين؛
 - مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.
- ويمكن تمثيل العوامل الداخلية والتي تمثل مصادر الميزة التنافسية لإستراتيجية التميز ضمن مفهوم سلسلة القيمة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (24) : سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

الهامش	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		القرارات الإستراتيجية		النشاطات المساندة	
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجا للنوعية الأفضل		إدارة الموارد البشرية			
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا			
	الشراء من مصادر معروفة عالميا		التدبير			
الهامش	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الرئيسية
	معاملات خاصة للعملاء	إعلانات متميزة بيع معرفي	استلام سريع اهتمام بالتغليق	نوعية عالية	استخدام أفضل الموارد	

المصدر : ظاهر منصور الغالبي ووائل صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص 420.

3- دور إستراتيجية التميز في خلق وإدامة المزايا التنافسية :

يتجسد الهدف من إستراتيجية التميز في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد ، حيث أن قدرة المؤسسة التي تقوم بالتميز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها ، يعني أن المؤسسة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة) ، وبالتالي القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلا من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة) مما يسمح للمؤسسة التي تعتمد سياسة التميز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط .

ويمكن مناقشة مزايا هذه الإستراتيجية في سياق قوى التنافس الخمسة :

أ- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المتنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها (الولاء للماركة)، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية⁽¹⁾؛

ب- تعتبر الخصائص المتفردة للمنتوج في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة وخاصة بالنسبة للزبائن الأقل حساسية للسعر ؛

ت- إن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التنافس من شأنه جعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة اتجاه قوة مساومة الموردين ، لأجل مفاوضتهم ، وأن أسوء الاحتمالات سيؤدي إلى تحويل أعبائهم على جزء من أرباحها ؛

ث- إذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية ، أو على جملة من العوامل الأخرى ، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع الحصة الواسعة في السوق ، والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة

(1) M. Gervais, OP. CIT , P139.

تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية (1) ؛

ج- فيما يخص تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تمييز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها ، كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد ، خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها بأسعار أقل أو مماثلة لها، وذلك ممكن الحدوث فعندما استولى مثلا مقلدو جهاز IBM على حصة كبيرة من أسواق الكمبيوتر العالمي ، كان ما يزال هناك أناس يرغبون في جهاز IBM الأصلي، برغم وجود كثير من نسخ IBM المقلدة .

وينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء استخدامها لتلك الإستراتيجية من أجل ترقيتها أو معالجتها.

وأبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التميز هي كالاتي (2) :

- الاستمرار في اتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسة يجعلها تقدم منتج مميز ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يحجم عن دفع فارق السعر ويلجأ إلى منتجات بديلة ذات سعر أقل ؛

- فقدان عوامل التميز سواء بسبب تقادم المنتجات أو تغير أذواق المستهلكين ؛
- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز ، حيث أنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد واستنساخ كل شيء متميز وبنجاح ، ولقد حصل ذلك في مجالات صناعية كثيرة مثل مجال الكمبيوتر والسيارات والأجهزة الكهرومنزلية .

(1) أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس

(2) Gerrard Garibaldi, *L'analyse stratégique* , OP.CIT , P68.

المطلب الرابع : إستراتيجية التركيز

وهي ثالث إستراتيجية تنافسية عامة ، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين .

1- مفهوم إستراتيجية التركيز ومتطلبات تنفيذها : تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة (NICHE) ⁽¹⁾ ، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بالطريقة الكافية ، وأن لديها من الإمكانيات ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة ، فتركز بعض المؤسسات على المستهلكين الذين لا يتوفر لديهم قدر كبير من السيولة ، أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في المنتج أو الذي يحددون أسلوبا معيناً لصيانتهم ، فشركة جونسون Johnson مثلا نجحت في اتباع استراتيجيات تركيز مختلفة ، من خلال اتباع منتج خاص لعناية الشعر ومواد تجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء ، حيث تجاهلت شركات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين ⁽²⁾ .

وبذلك يمكن القول أن المؤسسات عادة ما تلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف ، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير في الحجم والنمو ومعدلات الربحية ، وتنوع استخدامات المنتج.

من الواضح إذن ، أن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق ، وليس السوق بكامله ، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق .

وما تجدر الإشارة إليه كذلك هو أن خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد فهي في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة ، وعنصر المخاطرة ضعيف عند اعتمادها ، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في كل الأسواق ، فتختار قطاعا معيناً يصعب على

(1) مرجع سابق ، ص176.

(2) فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص185.

المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة ، أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة لها (1) ، كما تلائم هذه الإستراتيجية كذلك المؤسسة الجديدة عند بداية نشاطها (2) .

ويزداد نجاح استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية (3):

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين لهم حاجات واستخدامات مختلفة للمنتج ؛

- عدم محاولة أي منافس آخر استهداف نفس القطاع السوقي المستهدف ؛

- عدم قدرة موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود ؛

- اشتداد حدة المنافسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها .

وبالرجوع إلى مفهوم سلسلة القيمة فإن المؤسسة ومن خلال هذه الإستراتيجية ستعمل على جعل نشاطاتها أمثلية Optimal ضمن الأجزاء المخدومة من السوق ، مستغلة بذلك تكاليف التنسيق والترابط داخل هذه الأجزاء ، وهذا من شأنه أن ينسحب على سلسلة قيمة المؤسسة بكاملها وليس على جزء منها فقط.

2- بدائل التركيز : لأجل دخول إستراتيجية التركيز عادة ما تتبع المؤسسة خطوتين هامتين :

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها ؛

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة .

حيث أنه ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع ، ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي .

وعقب اختيار المؤسسة لشريحة (قطاع) السوق التي تحاول خدمتها ، تتجه للسعي

وراء إستراتيجية التركيز من خلال بديلين هما :

• التركيز مع خفض التكلفة ؛

• التركيز مع التميز.

(1) J.P Helfer et autres, OP.CIT , P132.

(2) Gerry Johnson et autres, OP.CIT, P306.

(3) نيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص، ص 229-228.

كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (25) : بدائل إستراتيجية التركيز

تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين
تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين .	تقديم منتجات ذات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين
التركيز على استراتيجية زيادة التكلفة	استراتيجية زيادة التكلفة
التركيز على استراتيجية التميز	استراتيجية التميز

المصدر : شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 323

2-1- التركيز مع خفض التكلفة : وذلك بالاعتماد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة معينة من العملاء ويتم في هذه الحالة استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف ، وفي حالة استخدام المؤسسة لهذا الأسلوب فإنها تدخل في منافسة مباشرة ومواجهة مع رائد التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة .

2-2- التركيز مع التميز : هي إستراتيجية تعتمد على التميز في المنتج ، والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من العملاء دون غيرهم وفي حال استخدام المؤسسة لهذا البديل فإنها تتبع ميكانيزمات للمواجهة مماثلة لتلك التي تواجهها المؤسسة في إستراتيجية التميز .

والمؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في العديد من الشرائح ، فمثلا تعتبر **Porch** ، من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز مع التميز ، إذ تنافس (**Général Motors**) في شريحة السيارات الرياضية

في سوق السيارات (1) ، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة .

3- دور إستراتيجية التركيز في خلق وإدامة الميزة التنافسية :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن ، أو على مستوى سوق جغرافي معين ، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج (2) ، وهو ما من شأنه جعل المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكليا، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردودية عالية .

وتستمد هذه الإستراتيجية مزاياها من خلال تلك الحماية التي تمنحها للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمسة ، حيث تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها ، وتلك القدرة تمنح المؤسسة المتبنية للتركيز قوة وسلطان على عملائها ، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر أما بالنسبة للموردين الأقوياء ، نجد أن المؤسسة التي تتبنى التركيز في وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين ، نظرا لأن هذه المؤسسة تشتري وفق أحجام صغيرة ، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً على حساب المشتريين إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار للعملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة فإن ذلك لا يمثل مشكلة كبيرة ، ويتعين على الداخلين الجدد التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة، التي تنتهج التركيز ، كما أن تطوير هذا الولاء يؤدي أيضا إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة .

ومــــن المزايا الأخرى التي يمكن أن تنطوي عليها إستراتيجية التركيز يمكن ذكر:

- السماح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة ؛
- إمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق ؛

(1) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 324.

(2) Mohamed Seghir Djilti, OP.CIT, P82.

- تمنح للمؤسسة أيضا فرصة من خلال إيجاد مـنـفذ في السوق يمكن استغلاله بواسطة تنمية منتجات مبتكرة لا غنى للعملاء عنها ؛
- إتاحة الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازة .

وهذه المزايا التنافسية لإستراتيجية التركيز هي التي توضح لنا الأسباب الكامنة وراء قيام علاقات بين كثير من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة ، إذ تتوفر للمؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة المنشآت المنخفضة التكلفة والمنشآت المتميزة ، وتمنح إستراتيجية التركيز فرصة لصاحب المشروع بإيجاد فجوة في السوق ومن تم استغلالها بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى عنه .

وهو ما جعل الكثير من المؤسسات الكبيرة تتبع هذه الإستراتيجية ، وبالطبع فإن إحدى الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها أن تتوسع هو السيطرة على مؤسسات أخرى تتبنى إستراتيجية التركيز .

وعلى سبيل المثال ، حققت شركة (SAATCHI AND SAATCHI) وهي شركة متخصصة في التسويق ، نموا بالإضطلاع والسيطرة على شركات متعددة كانت تتميز بالتركيز في أسواقها مثل شركة (HAY ASSOCIATES) المتخصصة في الاستشارات الإدارية⁽¹⁾.

وبالإضافة إلى التهديدات المتعلقة باختيار واحدة من الميزتين (الميزة التكاليفية والتميز) تواجه إستراتيجية التركيز مجموعة من التهديدات منها :

- تركيز المؤسسة على مجالات صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغييرات التي تحصل في أذواق المستهلكين⁽²⁾ ؛

- اتساع مجالات التميز بين المؤسسة والمنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمرا صعبا ؛

(1) شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص 327 .

(2) زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق ، ص 257 .

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة الواحدة ، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتوجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن ؛
- إمكانية اتجاه المنتجون المتميزون بالتنافس على شريحة المؤسسة التي تتبنى التركيز، وذلك بطرح منتجا يفي باحتياجات عملاء تلك المؤسسة ، وعلى سبيل المثال تستهدف سيارات **General Motors** و **Ford** الفاخرة الجديدة عملاء سيارات **Mercedes** و **BMW** .

وبذلك يمكن القول أن المؤسسات المتبنية للتركيز دائما ما تكون عرضة للهجوم، ولذلك يتعين عليها الدفاع عن شريحتها باستمرار .

وبصفة عامة يمكننا القول أن كل إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج /السوق ، والكفاءات والمهارات المتميزة لإنشاء الميزة التنافسية ، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة لاستراتيجيات النشاط ، وأن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتضمن اهتمام جدي بجميع عناصر خطة التنافس ، والإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها ، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ، وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني : المزايا التنافسية لاستراتيجيات المؤسسة

اتسمت الإستراتيجيات التنافسية بالعمومية فلم تخصص في مجال بعينه ، بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر من طريقة ، ولذلك ظهرت بجانب هذه الإستراتيجيات مجموعة من الإستراتيجيات أكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية العامة ، وهي وبالعكس إستراتيجية النشاط تخص المؤسسة ككل ، ويتمثل الاهتمام الأساسي لإستراتيجية المؤسسة **Corporate Strategy** في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المؤسسة المشاركة فيها من أجل إنشاء مزايا تنافسية ، وبالتالي تعظيم ربحيتها على المدى الطويل .

وبرغم تعدد هذه الإستراتيجيات فإننا سنقصر دراستنا خلال هذا المبحث على أهم هذه الإستراتيجيات وكيفية تحقيق للمزايا التنافسية للمؤسسة .

المطلب الأول : إستراتيجية التخصص

لقد عرف التخصص منذ عهد **Ricardo** كأساس للنجاح الاقتصادي، ليس على صعيد الاقتصاد الكلي العالمي فقط، ولكن على المستوى الجزئي كذلك. وعادة ما تسبق هذه الإستراتيجية مختلف البدائل الإستراتيجية الأخرى .

1- مفهوم إستراتيجية التخصص :

يعني هذا النوع من الإستراتيجيات تحديد نوع معين من المنتوجات أو منتج محدد وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه، سواء الموارد المادية أو البشرية ، وما يرافقها من بحث وتكنولوجيا (1) ، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية كإحدى استراتيجيات النمو والاستقرار وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية :

- لطالما ارتبطت إستراتيجية التخصص في سنوات سابقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أو مؤسسات حديثة التكوين ، باعتبار أن المؤسسات الصغيرة الحجم يمكنها تغطية فجوات في السوق لا تجتذب المؤسسات الكبيرة ، لكن سرعان مازال هذا التصور بظهور المجموعات الكبرى المتخصصة في سنوات الثمانينات (شركة **Coca Cola**) و (**Mc Donald's**) مثلا ، ذات أشكال تنظيمية جديدة تجمع بين

(1) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط2، دار المحمدية ، الجزائر ، 1998 ، ص243.

مرونة المؤسسة الصغيرة وقوة الحجم ، إذ أنه يمكن لمؤسسات لها طموحات توسعية المحافظة على نفس تخصصها ؛

- تعتبر إستراتيجية التخصص من الإستراتيجيات الدفاعية التي تحاول المؤسسة من خلالها حماية نفسها في فترات تطور ميدان النشاط، خاصة في مرحلتي الانطلاق والنمو إذ تكون التكاليف عالية والمبيعات ما تزال غير معمة على كامل السوق ، وعليه تتجه المؤسسة بصفة منطوية إلى حصر إمكانياتها في ميدان نشاط معين (منتج/سوق) ، ومن جهة أخرى تبحث في هذه المرحلة (مرحلة الانطلاق) على بقائها أطول فترة ممكنة ؛

- أما في مرحلة تشبع السوق ، حيث تشتد المنافسة ويصبح الطلب في مستواه الأقصى فإن المؤسسة المتخصصة تكون أمام مشكلة تزايد وقع المنافسة على نشاطها الوحيد، فتكون أمام جملة من الحلول أهمها :

- الخروج من ميدان النشاط ؛

- اتباع إستراتيجية أخرى موافقة (التنوع مثلا) ؛

- العمل على إعادة النظر في إستراتيجية التخصص المتبعة .

وإذا كان الحلين الأولين صعب تطبيقهما نظريا لعدة أسباب كارتفاع موانع الخروج للأولى ، وعدم قدرة المؤسسة على الانتقال لإستراتيجية أخرى في الثانية ، حيث لا يمكن مثلا رؤية شركة " Renault " للسيارات خارج الصناعة أو حتى تنوع نشاطاتها ، ولهذا عادة ما تلجأ المؤسسات إلى الحل الثالث والذي يقتضي من المؤسسة القيام بتصحيحات هيكلية في إستراتيجيتها من خلال :⁽¹⁾

- إعادة ترتيب نشاطات المؤسسة والتركيز على نشاطات ذات أولوية والتخلي عن النشاطات التي تمثل عبئا عليها ، وهذا يعني تنظيم أكثر لدائرة النشاط مما سيؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بصفة سريعة ؛

- إعادة التركيز على جزء من ميدان النشاط الذي يعتبر بالنسبة للمؤسسة جزء يسمح لها بالتموقع الجيد.

والشكل الموالي يوضح أنواع التخصص حسب دورة حياة نشاط المؤسسة :

(1) J.P Détrie et autres , OP.CIT , P135.

الشكل رقم (26) : التخصص ودورة حياة النشاط

دورة حياة النشاط

الوضعية التنافسية للنشاط	التشبع والتدهور	
	الانطلاق والنمو	تخصص سلبي :
قوي ومحمي	تخصص توسعي	- اتباع إستراتيجية النمو - الأخرى: التنوع
ضعيف وغير محمي	تخصص مقيد	- تخصص بواسطة إعادة التركيز - تخصص مقيد - تخصص بواسطة التنوع

Source : J.P Détrie et autres , OP, CIT, P136.

إن مفهوم التخصص يظهر كذلك في استراتيجيات أخرى ، كإستراتيجية التكلفة التي تعتمد على تراكم الخبرة التي تعطي من خلال التركيز على تدنية التكاليف الأفضلية للتخصص من خلال التركيز على منتج دون غيره ، كذلك الحالة بالنسبة للتميز في المنتجات، حيث أن تميز منتج عن آخر يعني حد أدنى من التخصص يؤمن لها جزء من الطلب في السوق ، وهذا لا يعني تطابق هذه الإستراتيجيات مع بعضها وإنما فقط التخصص يخدم أكثر مثل هذه الإستراتيجيات .

هناك من يقدم هذه الإستراتيجية على أنها سلاح هجومي ، في يد الضعفاء من المؤسسات التي لا تمتلك كل القدرات لمواجهة مكشوفة مع منافسين أقوى غالباً ما يكونون أكبر من حيث الحجم، ولهذا فالتخصص يتيح للمؤسسة حصر دائرة المنافسة إلى أقل ما يمكن وبما يناسب إمكانياتها .

2- أشكال التخصص :

إن تطبيق إستراتيجية التخصص لا يعني بالضرورة الاستمرار على صنع نفس المنتجات بنفس الأساليب الإنتاجية ، بل تعني أن كل ما يصنع سيرتبط مباشرة بالمنتج أو الخدمة السابقة ، لذلك لا تقيد هذه الإستراتيجية نمو المؤسسة إطلاقاً وإنما تقيد نوعية

فرص النمو التي تكون بطيئة عادة ومستقرة ومسيطر عليها ، وغالبا ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية وفق أحد الأشكال التالية :

2-1- تنمية السوق : تأخذ إستراتيجية التخصص شكل توسيع السوق لمنتجات وخدمات المؤسسات من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي ، كما تتضمن البحث عن أسواق خارجية في مناطق جيواقتصادية مهمة في العالم ، كما هو الحال في إستراتيجية CocaCola في التركيز على تنمية السوق ابتداء من إستراتيجية التوسع في أمريكا الشمالية وأوروبا ، والاهتمام الاستثنائي بسوق الصين والدخول السريع في أسواق أوروبا الشرقية وجمهوريات الاتحاد السوفياتي سابقا.

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل ظروف أهمها :

- عندما تكون هناك أسواق جديدة أو أسواق غير مشبعة ؛
- عندما تكون هناك طاقة إنتاجية إضافية في المؤسسة ؛
- عندما تنجح المؤسسة بدرجة ملموسة في نشاطها الحالي .

2-2- تنمية المنتج : في هذه الحالة تهتم المؤسسة بإجراء تغييرات على المنتجات والخدمات الأساسية التي تقوم بتصنيعها بما يضيف مزايا نوعية جديدة ، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق حاليا (1) .

وهذه الإستراتيجية قد تخص المنتج نفسه من خلال تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج ، أو تركيز على التكنولوجيا المصاحبة للمنتج من خلال تحسين جودة المنتجات أو تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج (2).

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- بلوغ المنتجات الناجحة في المؤسسة مرحلة النضج في دورة حياتها ؛
- تنافس المؤسسة في صناعة تتميز بسرعة التطور التكنولوجي ؛
- توفر المؤسسة على قدرات قوية في مجال البحوث والتطوير .

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 119 .

(2) طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص 409 .

وتعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات في صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية والتي تبحث عن زيادة مستمرة في حجم الطلب الكلي والمتوقع للمنتجات وبالتالي تعزيز موقعها في السوق .

2-3- التكامل الأفقي⁽¹⁾ : تعني إضافة وحدات أعمال إستراتيجية لإنتاج نفس المنتجات أو تصنيع منتجات متشابهة ومكملة للمنتجات الأساسية للمؤسسة .

وتطبق إستراتيجية التكامل الأفقي عندما تقوم المؤسسة بشراء مؤسسات صناعية في نفس القطاع الصناعي أو عندما تقوم بإنشاء منشآت أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة وذلك لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للعملاء ، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمؤسسة .

3- المزايا التنافسية لإستراتيجية التخصص:

تهيئ إستراتيجية التخصص الفرصة للمؤسسة من أجل تركيز كل قدراتها الإدارية والمالية والتكنولوجية ومواردها الطبيعية وقدراتها التنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط، ويمكن أن تتطوي هذه الإستراتيجية على جانب كبير من الأهمية في المجالات الصناعية سريعة النمو، حيث يتسم الطلب على منتجات المؤسسة بالأهمية، وحيث يمكن المحافظة على تدفق الأرباح طويلة الأجل من خلال إرساء الميزة التنافسية⁽²⁾ ، وعلى سبيل المثال قد لا يكون الأمر ذو مغزى مثلا بالنسبة لشركة (Microsoft) كي تتبنى إستراتيجية التنويع ، بينما المجال الصناعي الذي تعمل في إطاره لا يزال يبشر بسنوات عديدة واعدة من النمو السريع . كما يسمح هذا النوع من الإستراتيجيات للمؤسسة ارتباطها بذاتها الحقيقية عن طريق القيام بأفضل ما تعرفه وبذلك تتجنب الوقوع في حبال التنويع والولوج في مجالات لا تعرف عنها إلا القليل، وذلك من خلال تحقيقها لمستوى جيد من الخبرة يتوافق ومعرفتها الجيدة للسوق وكذلك التسيير الداخلي لمواردها⁽³⁾ .

وعموما تسمح إستراتيجية التخصص للمؤسسة التمتع بمزايا عديدة أهمها:

- السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المؤسسة؛

(1) سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 119 .

(2) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق 465 .

(3) J.M Auriac et autres, OP.CIT , p138

- القدرة على التجديد والابتكار والتطوير في مجال تخصصها؛
- تخفيض التكاليف وارتفاع الانتاج ومتابعة تطورات الصناعة والاستجابة لحاجات العملاء؛
- الحصول على التداؤب (Synergie) حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال .
- ويعاب على إستراتيجية التخصص مايلي⁽¹⁾:
- خطر التمرکز في نشاط في تدهور؛
- تجميد نشاط الإبداع ؛
- ضعف المرونة .

وهو ما قاد المؤسسات إلى التفكير في أنواع أخرى من الإستراتيجيات.

المطلب الثاني : إستراتيجية التنويع :

هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التخصص حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلية من المنتجات ، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار، ومصطلح التنويع غير محدد بما فيه الكفاية ، بل ومختلف في مضمونه وأبعاده.

1- مفهوم إستراتيجية التنويع :

كما سبق القول فإن هناك اختلاف كبير في تنظير كلمة " التنويع " ، فبينما يرى البعض أن التنويع هو " عملية إضافة منتجات جديدة مختلفة عن المنتجات الحالية إلى المزيج الإنتاجي في المؤسسة " ⁽²⁾ . ويرى البعض الآخر أن " دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة " ⁽³⁾ ، بينما يربطه البعض الآخر بمهنة (Métier) وميدان نشاط المؤسسة، حيث تعرف إستراتيجية التنويع حسب هذا الاتجاه على أنها : "تغيير فعلي للمهنة والحصول على مهنة جديدة"⁽⁴⁾ ، وهذا التعريف يتجاوز التنمية البسيطة للمنتجات والأسواق الجديدة، بل يجعل من التنويع ، الاستثمار في موارد جديدة ومهارات متميزة ومبتكرة ، ويمكن المؤسسة من الدخول إلى مجالات نشاط جديدة لم تعتد عليها.

ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على التجانس بين نشاطات المؤسسة الحالية ، والنشاطات المراد دخولها ، والتي من خلالها يكون تنويع المؤسسة طبيعيا ولا يؤدي إلى تحمل أعباء هيكلية ، لأنها تعتمد على إمكانياتها المتأتية من تجربتها ومن طبيعة التكنولوجيا المتاحة لها،

(1) J.P helfer et autres, op.cit ,p169

(2) أحمد القطامين ، مرجع سابق، ص 106 .

(3) نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 337

(4) J.P Détrie et autres, op.cit ; p 141.

بمعنى آخر أن التنوع في النشاط يجب أن يكون متمفصلا ، ونواتجا عن توجهات مدروسة ومرتبطة إلى حدّ ما ببعضها.

وقد تتجه المؤسسات إلى هذا النوع من الإستراتيجيات عند ما تكون في حالة اقتصادية ومالية جيدة رغبة منها في تحقيق النمو، أو عندما تواجهها صعوبات داخلية أو أزمة في أسواقها ، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد عملت من أجل تصحيح وضعيتها كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13) : سياق التنوع

نوع التنوع	حالة المؤسسة
تنوع من أجل النمو	صحة إقتصادية ومالية جيدة ←
تنوع لتصحيح الوضعية	صعوبات داخلية ، أزمة سوقية ←

Source : J.P Helfer et autres, op.cit, p172

وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى إجراء ثلاثة أنواع من الدراسات التفصيلية المعمّقة لمعرفة أهمية وفائدة استخدام إستراتيجية التنوع ، وهذه الدراسات تتم قبل اتخاذ القرار حول العمل الذي تنوي المؤسسة التوسع فيه ، وتتضمن هذه الدراسات ما يلي (1):

1- **مدى جاذبية التوسع** : إن مجال النشاط الذي تحاول المؤسسة اختياره للتنوع يجب أن يمتلك أسواقا جذابة من خلال توفر شروط تنافسية وبيئة تسويقية تدعم ربحية المؤسسة .

2- **كلفة الدخول إلى الصناعة المستهدفة** : يجب أن لا تكون الكلفة المتوقعة عالية جداً بحيث تؤدي إلى انخفاض الربحية المتوقعة لفترة طويلة نسبيا.

3- **مدى التحسن المتوقع في وضعية المؤسسة بعد التنوع** : إن التوافق التكاملي بين المنتجات في الصناعة المستهدفة والمنتجات القائمة في المؤسسة قبل التنوع يجب أن يكون عند أعلى المستويات لضمان عدم التصادم التنافسي المدمر بين منتجات المؤسسة الواحدة ، أي يجب أن يؤدي التوسع إلى تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وليس العكس.

(1) أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص.107

2- التصنيفات المختلفة لإستراتيجية التنوع : بعد اتخاذ قرار التنوع ، تكون المؤسسة أمام نوعين رئيسيين من التنوع هما (1):

❖ التنوع المترابط (Diversification liée) ؛

❖ التنوع غير المترابط (Diversification Conglomérale) .

1-2- التنوع المترابط : يعتمد هذا النوع من التنوع على التوسع مع بقاء

الارتباط بالنشاط الأول، بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، طاقات التسيير والعلامة الخاصة بالمؤسسة . وقد يكون هذا بالاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لإنتاج منتج جديد، مثلا إنتاج الساعات الالكترونية في نفس المؤسسة المنتجة للآلات الحاسبة ، وأيضا المثال الواقعي الموجود في مؤسسة (BIC) التي استفادت من شبكتها التجارية القوية لإنتاج وتوزيع شفرات الحلاقة البلاستيكية (2) (Rasoirs jetables) .

وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية:

- عندما تتنافس المؤسسة في صناعة لاتتمو أو معدل نموها بطيء ؛
- عندما تكون المنتجات الحالية للمؤسسة في مرحلة التدهور في دورة حياتها؛
- عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية زيادة مبيعات المنتجات الحالية.

2-2- التنوع غير المترابط : تركز هذه الإستراتيجية على الدخول في أنشطة جديدة

تتطلب مهارات مختلفة تماما عن الأنشطة الحالية، أي لا تربطها أي علاقات سواء تكنولوجية أو تسويقية (3) ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة كما قد يلجأ إلى هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي.

وتشير الأبحاث إلى أنه في المتوسط نجد أن المؤسسة التي تطبق التنوع المترابط تحقق

هامش ربح أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بالمؤسسة التي تعتمد التنوع غير المترابط ومرد ذلك أن التحرك كان في مجال نشاط تتمتع الإدارة العليا ببعض المعرفة حياله.

(1) P.charpenter, organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, France,2001,p.95.

(2) ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص244.

(3) J.M Auriac et autres, op.cit , p140

وبجانب هذا التقسيم لإستراتيجية التنويع ، فقد ظهرت تصنيفات أخرى لباحثين متعددين أهمها:

❖ مصفوفة المنتج - السوق — ANSOFF :

عرف ANSOFF إستراتيجية التنويع على أنها تغيير في خصائص خط المنتج و/ أو السوق، ووفقا لانسوف فإن البدائل الخاصة بالمنتج الجديد يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من المنتجات وهما:

- منتجات مترابطة مع التكنولوجيا الحالية ومنتجات جديدة من الناحية التكنولوجية ومن جهة أخرى تم تقسيم نوعية العملاء التي تتعامل معهم المؤسسة إلى أربعة تقسيمات فرعية (نفس العملاء، المؤسسة كعميل ، نوع مماثل من العملاء، نوع جديد من العملاء) . كما يوضحها الشكل الآتي :

الشكل رقم (27) مصفوفة المنتج - السوق — ANSOFF

		منتجات جديدة	
		مترابطة تكنولوجيا (نشاط متشابه)	غير مترابطة تكنولوجيا (نشاط مختلف)
العملاء	المنتجات		
	نفس العملاء	تنويع أفقي	
	المؤسسة كعميل	تكامل عمودي	
	نوع مماثل من العملاء	ترابط تكنولوجي وتجاري	تنويع مركز
		ترابط تكنولوجي	تنويع غير مترابط
عملاء جدد			

Source : Michel Marchesnay , la stratégie (du diagnostic à la décision industrielle) , op.cit ,p184

وبذلك ينتج عن المصفوفة أربعة أنواع من التنويع هي (1) :

- **تنويع أفقي** : هذا يحدث متى كانت المؤسسة تكتسب أو تطور منتجات جديدة يمكن أن تناشد بها مجموعة زبائنها الحاليين ، بالرغم من أن تلك المنتجات قد تكون غير مرتبطة تقنيا بخطوط المنتج الحالية .

- **تكامل عمودي** : تتحرك المؤسسة إلى عمل مورديها أو إلى عمل زبائنها.

- **تنويع مركزز** : هذا يؤدي إلى خطوط أو خدمات منتج جديد والذي يستعمل نفس التكنولوجيا و/أو التسويق بالتعاون مع خطوط المنتج الحالي ، بالرغم من أن المنتجات قد تستهدف مجموعة عملاء جديدة .

- **تنويع مختلط** : وهو مزيج من الأنواع أعلاه .

وبرغم قـدم هذا النموذج نوعا ما ، إلا أنه يبقى مستعملا من قبل المؤسسات الكبرى بشكل واسع.

❖ **تصنيف (Wrigley) الإستراتيجيات التنويع (2)** :

أجرى Wrigley تحليلا لحوالي مائة شركة أمريكية ، وفي ضوء تحليله قدم أربعة أنواع من استراتيجيات التنويع اعتمادا على نسبة المبيعات الكلية للمنتج الرئيسي للمؤسسة ودرجة الترابط بين منتجات المؤسسة . وفيما يلي تعريف مختلف هذه الأنواع :

• **مؤسسة ذات نشاط وحيد** : وهي مؤسسات تقوم بتصنيع وتوزيع منتج وحيد (من إجمالي مبيعات المؤسسة) ، أو خط من المنتجات المتفاوتة في الحجم والشكل .

• **مؤسسات ذات نشاط مهيم أو مسيطر** : وهي مؤسسات معتمدة في (70-90%) من مبيعاتها على نشاط وحيد أو أنها مؤسسات لديها حلقة من الأنشطة - المتكاملة رأسيا- .

• **مؤسسات ذات أنشطة مترابطة** : هي مؤسسات تقوم بالتنويع في أنشطة مترابطة وحيث لا تزيد نسبة مبيعاتها من أكبر نشاط عن 70 % من إجمالي مبيعاتها.

(1) [www.12manage.com / methods – product marketing.fr / html](http://www.12manage.com/methods-product-marketing.fr/html) Date de le 15/01/2008.

(2) نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق ، ص ص 340-341.

• **مؤسسات ذات أنشطة غير مترابطة** : هي مؤسسات قامت بالتنوع دون ربط نشاطها الجديد بنشاطها القديم ، وحيث لا تزيد نسبة مبيعاتها من أكبر نشاط عن 70% من إجمالي مبيعاتها .

وقد لاحظ **Wrigley** في تحليله كذلك ، أن المؤسسات ذات النشاط الوحيد اختلفت في هيكلها التنظيمي عن بقية المؤسسات ، حيث اعتمدت على الهيكل التقليدي وهو الهيكل الوظيفي في حين اعتمدت بقية المؤسسات على الهيكل القطاعي .

3- المزايا التنافسية لإستراتيجية التنوع : تتجه معظم المؤسسات إلى التنوع عندما تتوفر لديها فوائض مالية أكثر من احتياجاتها لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها الأساسي ، ومن الناحية الاقتصادية يمكن القول بأن التنوع يخلق قيمة لحملة الأسهم من خلال الاعتماد على تحويل القدرات والمهارات المكتسبة في نشاطها الأصلي ، بما يمكن أن يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد.

إذن فالتنوع إستراتيجية هجومية لأنه يركز على الاستخدام الجيد للقدرات الإنتاجية الموجودة ، والقدرات المالية الفائضة أو استعمال صورة وعلامة المؤسسة ، وكذلك الشبكة التجارية الفعالة ⁽¹⁾ .

وبرغم المزايا المالية التي تحققها إستراتيجية التنوع فإن المؤسسات عادة ما تركز على الجانب التنافسي الذي يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي ، وهو ما يعود إيجابيا على الجانب المالي للمؤسسة .

وعموما يمكن لإستراتيجية التنوع تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يلي :

- **استغلال الموارد المتاحة وأثر التداؤب** : تمنح إستراتيجية التنوع إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المؤسسة ، ومن خلال وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما بينها ، وبينها وبين الأنشطة الداعمة داخل وحدات المؤسسة ، وهذه العلاقات تجعل المؤسسة تستفيد من مفهوم التداؤب أو أثر مشاركة الموارد **La synergie** ، وهو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة ، بحيث يؤدي إلى ناتج كلي أكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى والمعبر عنه عادة بالمعادلة $5=2+2$ ، في إشارة إلى أن قيام المؤسسة بالتنوع في مجالات نشاط مترابطة ومتعددة يؤدي إلى تحقيق أداء كلي مجمع

(1) P. Charpenter, OP.CIT, p69.

أكبر بكثير من مجرد مجموع أداء هذه الأنشطة إذا كانت تعمل بصفة معزولة عن بعضها وعليه يعد التداؤب المبرر الاقتصادي للتنويع .

- تحقيق الحجم الاقتصادي واقتصاديات التوسع : ينشأ الحجم الاقتصادي عندما تتقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل : القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير ، ويترتب على ذلك أن كل وحدة ستستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها وعلى سبيل المثال نجد أن تكاليف المبيعات وخدمة الأنشطة الخاصة بالأجهزة الرئيسية لدى شركة GENERAL ELECTRIC منخفضة لأنها تتوزع على عدد كبير من المنتجات ، أما اقتصاديات التوسع فإنها تسمح للمؤسسة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به مؤسسة جديدة .

وهكذا نجد أن إستراتيجية التنويع المرتكزة على الحجم الاقتصادي ، واقتصاديات التوسع يمكن أن تساعد المؤسسة على تحقيق وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها ، لذلك نستطيع القول أن التنويع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصلح كأسلوب لتدعيم الإستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة .

- تحقيق مركز قوي في السوق : هناك آليتان هامتان للفوز بميزة تنافسية في السوق من خلال التنويع ، هما⁽¹⁾:

- الدعم المتبادل : يتحقق من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة ، ولذلك قد تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط وتحقيق أرباح أكبر مستقبلا.
- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق : ويتضح ذلك جليا من خلال التنويع المعتمد على التكامل الرأسي حيث تقرر المؤسسة تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى العملاء بسهولة أو القيام بدور المورد ، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق ، ومن جانب آخر قد تمارس المؤسسة قوتها في السوق (احتكار جزئي) وزيادة حواجز الدخول في صناعة

(1) نيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 355 - 356 .

معينة على درجة عالية من التخصص ، ويلخص الجدول رقم (12) الدوافع المختلفة لاتباع سياسة إستراتيجية التنويع.

الجدول رقم (14) : دوافع التنويع

الرقم	دوافع التنويع	توضيحات
01	تسيير حافظة الأنشطة	- توزيع المخاطر - الاستثمارات في مجالات نشاط أكثر مردودية وديناميكية - تعويض هبوط أو انحدار نشاط معين - تعويض موسمية نشاط محدد
02	تثمين المهارات المختلفة	- تقنية: المؤسسة تثمن في قطاع ما اختراعاتها ومعرفتها الخاصة - تجارية: المؤسسة تثمن صورتها في سوق آخر .
03	البحث عن أثر التداؤب	على مستوى كل وظائف المؤسسة
04	استثمار الموارد الفائضة	- مالية : المؤسسة تنوع من أجل توظيف الناتج عن نشاط معين (البقرة الحلوب) - بشرية : التنويع من أجل الاستفادة من كفاءاتها الفائضة - تقنية : تنوع من أجل استغلال وطاقات الإنتاجية الغير مستغلة .
05	إنشاء المزايا التنافسية	- تكامل أمامي أو خلفي بهدف الحصول على ميزة تنافسية (تأمين التموينات) - استرداد مورد أو عميل منافس من أجل تضيق الخناق عليه .
06	انتهاز الفرص	- استرجاع (إعادة شراء) في ظروف جيدة مؤسسات (موردة ، عميلة، منافسة، صديقة)
07	دوافع ببيكولوجية للمسيرين	- إثارة حماس وعظمة المسيرين بالنجاح المحقق في النشاط الأصلي؛ - تميز إطارات الإدارة بالبحث عن التنويع .

Source : J.P. Helfer et autres , OP, CIT, P173.

إذا كان التنويع يستهدف توسيع نشاط المؤسسة بما يضمن لها ديمومة في النجاعة والمردودية فإن هذا لا يتأتى دائما عند تطبيق هذه الإستراتيجية ، فالعكس قد يكون هو النتيجة ، وذلك راجع في أغلب الأحيان إلى سوء اختيار النمط الملائم للتنويع ، فاتباع تنويع الأسواق كثيرا ما يتطلب من المؤسسة تجنيد دوائر للمتابعة ، وبالتالي تكاليف إضافية ، والأسواق الجديدة غالبا ما تكون مشبعة وبذلك تكون المؤسسة قد وسعت من نطاق ضغوط المنافسين عليها .

وبصفة عامة يمكن القول أن كل من إستراتيجية التخصص وإستراتيجية التنويع يعتبران من استراتيجيات النمو الداخلي للمؤسسة ، وهما متنافيان بمعنى أنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تكون متخصصة ومتنوعة في آن واحد .

وتعتمد المؤسسة عادة لإنجاح اختياراتها الإستراتيجية بين التخصص أو التنويع على التركيز على بعض العوامل التي تقوم بدراستها وتحليلها تتمثل أهمها فيما يلي :

- دراسة وتحليل المعطيات التكنولوجية المتوفرة للمؤسسة وإمكانية الاستفادة منها في قطاعات أخرى ؛
 - تحليل محيط المؤسسة بالتعرف على النقاط المحفزة للتنويع والتخصص انطلاقا من المحيط التنافسي إلى المحيط العام؛
 - دراسة بنية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة يمثل هذه الإستراتيجيات من جانب المرونة التي تسمح بها أو الجمود الذي يميزها ؛
 - دراسة واقع النشاط وآفاقه : هل هو قابل للنمو أو يتجه نحو الإنكماش ؟ .
- وتجب الإشارة كذلك إلى أن بعض الدراسات والأبحاث أظهرت أن المؤسسات العالمية (خاصة الأوروبية) قد اتجهت نحو التخصص في فترة الثمانينات لشدة أثر المحيط وعدم وضوحه .

المطلب الثالث : إستراتيجية التكامل العمودي

تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات التكامل المحبذة بالمؤسسات ، خاصة وأنها تدر على المؤسسة أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال ، وأتت في إطار دراسات متكاملة.

1- مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي وأنواعها :

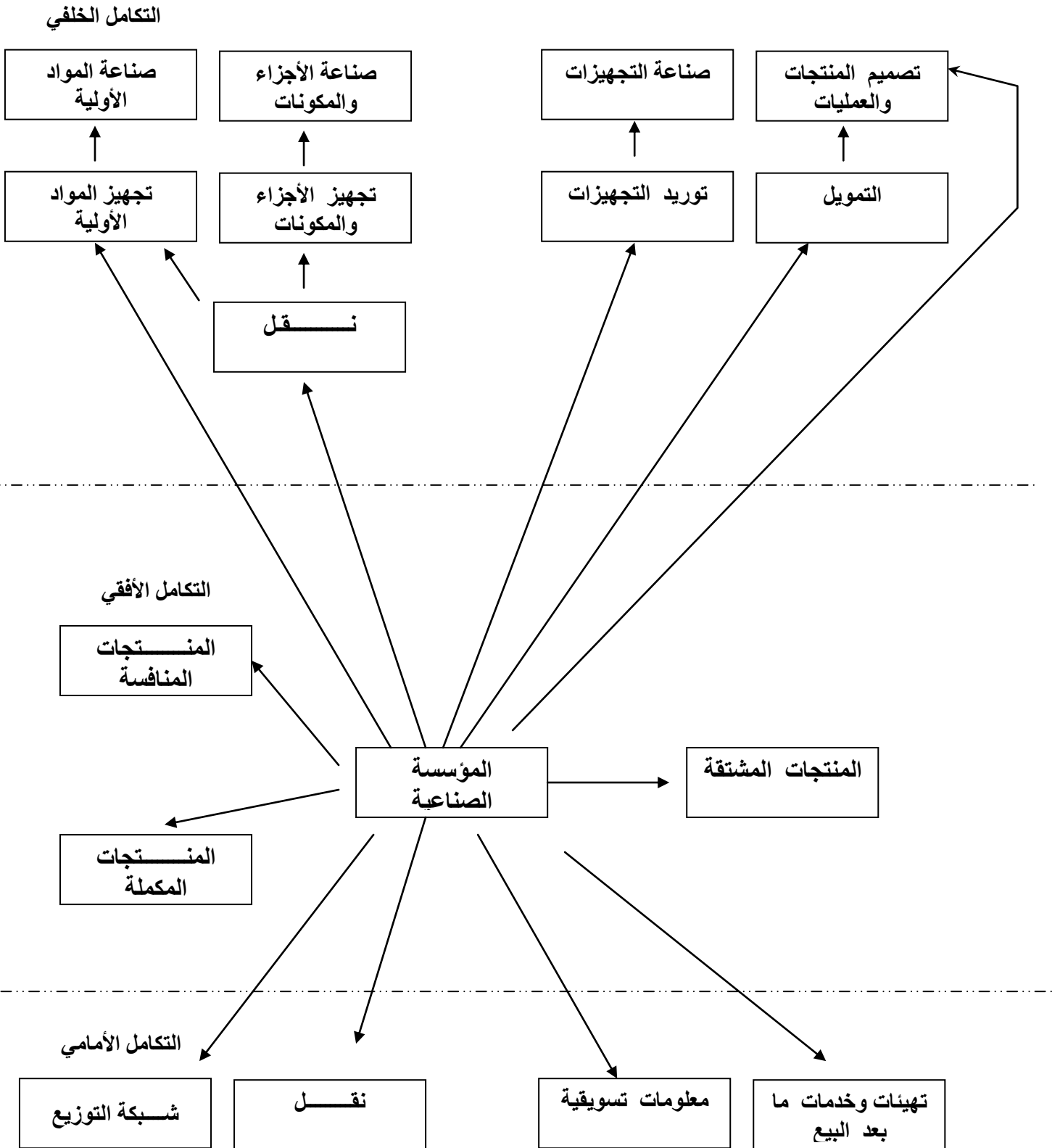
تشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات عمل ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها ، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسة أخرى مستقلة ، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع ، ويمكن اعتبار التكامل العمودي شكل خاص من أشكال التنوع (1) .

إن التكامل العمودي يمكن أن يتم بالاعتماد على مصادر النمو الداخلي للمؤسسة أو بالاعتماد على مصادر النمو الخارجي عن طريق الإندماج أو الشراء أو المشاريع المشتركة .

ويستلزم التكامل العمودي الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي أو التكامل الأفقي ، أو اختيار تنفيذ كل من التكامل الأمامي والخلفي للمؤسسة في نفس الوقت، كما يوضح ذلك الشكل الموالي :

(1) p. Charpenter, OP.CIT, P94.

الشكل رقم (28) : خيارات التكامل لمؤسسة صناعية



Source : Gerry Johnson et autres , OP, CIT, P349

1-1- إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي : يعني التكامل الأمامي محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي ، وتلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الإستراتيجيات في الحالات التالية (1) :

- عندما يكون الموزعين الحاليين مرتفعي التكلفة أو غير قادرين على تلبية احتياجات التوزيع في المؤسسة ؛

- عندما يكون الموزعين المتميزين عددهم محدود للغاية مما يجعل التكامل الأمامي للمؤسسة ميزة تنافسية ؛

- عندما يتوفر للمؤسسة الموارد المالية والبشرية اللازمة لإدارة عملية توزيع منتجاتها ؛

- إذا كانت الصناعة مزدهرة ونامية ويتوقع أن يستمر نموها .

وعادة ما يعمل التكامل الأمامي على تزويد المؤسسة بوسائل الرقابة على عمليات بيع المنتج في السوق والمساعدة على خلق تميز المنتجات عن منتجات المنافسين ، كما يهدف إلى توسيع الأعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي من سلع وخدمات. ومن الأمثلة العملية إنشاء متاجر بيع الجملة من قبل مؤسسات صناعة السكر مثلا ، أو إنشاء مؤسسات متخصصة بالنقل والتوزيع وذلك من أجل رفع نسبة الأرباح وتحقيق مرونة أكبر في قنوات التوزيع والنقل والمحافظة على سلامة ونوعية المنتج النهائي .

1-2- إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي : ويعني التكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الإندماج معها ، وهذه العملية تسمح لها ضمان مدخلاتها وانتظامها كميًا وقيميًا ، بشكل يسمح لها بتحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجها في هذا الاتجاه تحسنت القيمة المضافة لديها وخاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط (الصناعة) ، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية (2) :

(1) نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 66.

(2) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 178-179.

- عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المؤسسة من ناحية الوقت والجودة والسعر؛
- ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج؛
- قلة عدد الموردين مقارنة بعدد المنافسين في السوق مما يزيد من القوة التنافسية للمؤسسة بسيطرتها على نسبة عالية من إجمالي التوريدات للصناعة؛
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية لقيام المؤسسة بدور المورد؛
- ازدهار الصناعة وتوقع استمرار نموها.

ومن الأمثلة المعروفة لهذا النوع من التكامل هو دخول أغلب المؤسسات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع الفناي الزجاجية والبلاستيكية لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن . وبالإضافة إلى التكامل في الاتجاهين الخلفي والأمامي فإنه يجب التمييز بين التكامل التام والتكامل الناقص ، حيث تحقق المؤسسة التكامل التام عندما تقوم بإنتاج كل المدخلات التي تحتاجها لعملياتها بتصريف كل مخرجاتها من خلال عملياتها الخاصة ، أما التكامل المتناقص فيتحقق عندما تقوم المؤسسة بشراء مستلزماتها من موردين مستقلين بالإضافة إلى جهات التوريد المملوكة لها أو تقوم بتوزيع مخرجاتها من خلال منافذها الخاصة بالإضافة إلى المنافذ المملوكة للغير، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة المفاضلة بين الخيارين .

2- المزايا التنافسية لإستراتيجية التكامل العمودي : تقدم النظرية الاقتصادية مجموعة من

التفسيرات والمبررات للتكامل العمودي تقع في مجملها بين :

- الجانب الاقتصادي : حيث تحقق المؤسسة أرباحاً أولاً بالاستفادة من هوامش ربح المورد و/أو العميل ، كما أن التكامل العمودي يلغي ظروف عدم الأكادة حول تكاليف وأحجام المواد الأولية ، وتكاليف وأحجام المنتجات النهائية ، إذ أن هذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بإنشاء أسواق جذابة ، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حول التخطيط والاستثمار .

- الجانب التقني : فالتكامل العمودي يسمح بترشيد العملية الإنتاجية ، حيث أن عملية الشراء تتضمن مخاطر التبعية للمحتكر (مورد و/أو عميل) كما أن التكامل العمودي يؤمن

للمؤسسة نوعية المنتجات التي تريد ، ومستوى الخدمات التي ترغب ، كما تجنب احتمال انقطاع التمويل أو خدمة الموزع (العميل).

وإضافة إلى هذين الجانبين فإن ما يهمنا هو الجانب الإستراتيجي التنافسي لإستراتيجية التكامل العمودي ، حيث عادة ما تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، وتمكنها من تغيير قواعد المنافسة (التأثير على العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع)، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين أربع مزايا تنافسية ترغب في تحقيقها المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية وهذه المزايا هي :

• إقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد : تستطيع المؤسسة إقامة عوائق في وجه الداخلين الجدد إلى مجالاتها الصناعية من خلال تحقيق التكامل العمودي الخفي من أجل السيطرة على مصدر المدخلات، أو من خلال تحقيق التكامل العمودي الأمامي للتحكم في قنوات التوزيع ، وتتمثل فاعلية هذه الإستراتيجية في الحد من القدرة على فرض أسعار عالية وتحقيق أرباح أعلى .

وكمثال على ذلك اتجهت الشركات في مجال صناعة الحاسب إلى انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي، كما هو الحال مع شركتي (IBM) و Digital Equipment ، إذ تقومان بصناعة المكونات الرئيسية للحاسب ، وكذلك تصميم وتجميع الحاسب وإنتاج البرمجيات فضلا عن بيع المنتج النهائي مباشرة إلى المستخدم النهائي ، وقد بررت الشركات سعيها وراء هذه الإستراتيجية أنه ومن خلال إنتاج التقنية الخاصة قد تستطيع تقييد دخول المنافسين لتلك التقنية ، ومن ثم إقامة عوائق الدخول في وجوههم.

• تسهيل عمليات الاستثمار في الأصول المتخصصة : الأصل المتخصص هو ذلك الأصل الذي يصمم لأداء مهمة خاصة والذي تتقلص قيمته بشكل ملحوظ من خلال مرحلة الاستخدام الأفضل ، وهذا الأصل قد يكون عبارة عن قطعة من التجهيزات ذات استخدام خاص جدا، أو قد تكون مهارة مكتسبة على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة من خلال التدريب والخبرة وتتجه المؤسسات إلى الاستثمار في هذه الأصول لأنها تمكنهم من خفض التكاليف الخاصة بخلق القيمة ، وتتميز منتجاتهم بصورة أكثر فعالية بمنافسيهم ، ومن ثم إمكانية فرض أسعار عالية . وقد تلجأ المؤسسة إلى الاستثمار في المعدات والتجهيزات المتخصصة لأن

ذلك يمكنها من خفض تكاليف التصنيع ورفع معدلات الجودة وقد تتجه إلى الاستثمار في المعرفة التقنية المتخصصة ذات المستوى العالي لأن ذلك يمكنها من تطوير منتجات أفضل مقارنة بمنافسيها ، وهكذا يمثل التخصص القاعدة لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى النشاط .

• **حماية جودة المنتج :** يمكن للتكامل العمودي من خلال حماية جودة المنتج أن يمنح المؤسسة القدرة لكي تعمل بشكل متميز في مجال عملها الأساسي ، فمثلا عندما قررت **Mc Donalds** افتتاح أول مطعم لها في موسكو ، اكتشفت أنها لكي تستطيع تقديم خدماتها المتميزة في مجال الأطعمة والتي تقدمها في كافة أرجاء العالم ، فإنه يتعين عليها التكامل العمودي الخلفي للحصول على احتياجاتها الأساسية ، حيث وجدت أن الخضروات واللحوم الموجودة في السوق الروسية سيئة للغاية ، ومن أجل حماية جودة منتجاتها قامت بتأسيس مزارع خاصة بها ، وكذلك مصانع لتصنيع المواد الغذائية داخل روسيا.

ونفس الاعتبارات يمكن أن تترتب عليها عمليات التكامل في الاتجاه الأمامي ، إذ قد نجد أن ملكية منافذ التوزيع قد تكون ضرورية للحفاظ على المعايير المطلوبة لخدمات ما بعد البيع بالنسبة للمنتجات المعقدة ، وعلى سبيل المثال كانت شركة **(KODAC)** تمتلك منافذ خاصة بها لتوزيع المعدات والتجهيزات الفوتوغرافية ، وشعرت الشركة أن هناك القليل من منافذ التجزئة تمتلك المهارات الضرورية لبيع وخدمة معدات، وفيما بعد قررت **KODAK** التخلي عن هذه المنافذ نظرا لأن تجار التجزئة الآخرين قد شرعوا في تقديم مستويات مقبولة في توزيع وخدمة منتجاتها.

• **تحسين الجدولة :** ويقصد بالجدولة احترام المواعيت والكميات المستلمة من الموارد الأولية ، حيث أن المزايا التنافسية الناتجة عن سهولة التخطيط والتنسيق والجدولة بالنسبة للعمليات المتجاورة يمكن أن تتحقق داخل المؤسسات المتكاملة عموديا ، وتزداد أهمية هذه المزايا بالنسبة للمؤسسات التي تحاول إدراك وتحقيق الأرباح المرتبط بنظام التخزين اللحظي **(JAT)** ^(*) .

(*) Juste à temps .

وعلى سبيل المثال وفي عام 1991 نجحت شركة CHIPS AND TECHNOLOGIES في تصميم نموذج مقلد لمعالج INTEL الدقيق من طراز 386 (MICROPROCESSEUR) ، وقد أرسلت هذا النموذج المصمم إلى شركة (TEXAS INSTRUMENTS) ليجري تصنيعه ولتكتشف الشركة أنه يتوجب عليها الانتظار لمدة 14 أسبوع حتى تتمكن شركة TEXAS INSTRUMENT من إعداد جدول زمني لتصنيع هذه المفردات ، وفي تلك الفترة الزمنية انخفضت أسعار المعالجات الدقيقة طراز 386 من 112 دولار إلى 50 دولار ، وعند بدء الشركة (T&I) في إنتاج المعالج 386 لحساب شركة CT كانت الشركة قد فقدت أفضل الفرص المتاحة في السوق ، ما كانت لتفقد ما لو اتجهت إلى تحقيق التكامل العمودي فيما يخص عملية التصنيع .

والجدول الموالي يلخص دوافع التكامل العمودي :

الجدول رقم (15) : دوافع التكامل

دوافع إستراتيجية	دوافع تقنية	دوافع مالية
- نمو حجم المؤسسة	- اكتساب تكنولوجيات جديدة	- امتلاك هوامش كانت ستذهب إلى الموردين و/أو العملاء
- إمكانية تعديل أسعار التنازل	- تحسين التحكم في الجودة	- تخفيض تكاليف الرقابة والتنسيق
- رفع حواجز الدخول في وجه الداخلين المحتملين	- تبسيط العمليات الصناعية	- تخفيض تكلفة المخزونات الداخلة والخارجة
- تأمين التموينات ومنافسة الأسواق		
- إيجاد حالة تناسب بين إمكانيات المؤسسة وعوامل نجاحها في السوق		

Source : J.P Hefler et autres , OP, CIT, P183.

وإذا كانت هذه الإستراتيجية تتميز بتلك المزايا المذكورة ، فإنها لا تخلوا من نقائص منها خطورة السقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع الذي تنشط فيه المؤسسة، فضلا عن تناقص قوة المؤسسة في نشاطها السابق ، عند توجيه جزء من مواردها إلى الاستثمار في التكامل أكثر، إضافة إلى عيوب أخرى تنشأ عن التغير السريع في التكنولوجيا وعدم القدرة على التنبؤ بالطلب.

وعلى العموم يمكن القول أنه وبالرغم من وجود خيارات إستراتيجية متعددة للمؤسسة ككل على المستوى المحلي، إلا أن إستراتيجية (التخصص ، التنويع والتكامل العمودي) تبقى أهم هذه الإستراتيجيات على الإطلاق ، كما يمكن القول أن المؤسسات التي تطبق إحدى هذه الإستراتيجيات يمكنها كذلك اتباع إستراتيجية أخرى على المستوى العالمي بجانب هذه الإستراتيجيات.

المبحث الرابع : إستراتيجيات العولمة

إن ظهور وتنامي ظاهرة العولمة والتي شملت جميع المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات والعمالة، وأدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية والسياسية وسقوط الحواجز التجارية بين أسواق الدول وأدّى إلى عالمية الطلب، وعالمية العرض وعالمية المنافسة ، مما جعل مؤسسات كثيرة تسعى لفرص تسويقية خارج حدودها، فطورت استراتيجياتها من مجرد إستراتيجيات تصديرية إلى استثمارات مباشرة في الخارج ومشروعات مشتركة ، ثم إلى استراتيجيات تحالف عالمية معقدة تهدف لتعزيز المزايا التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية العولمة وأشكالها التنظيمية

العولمة ظاهرة ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية متداخلة أفرزت بجانب أشياء عديدة ظاهرة المؤسسة العالمية ، والتي تقدم سلعة نمطية ذات مواصفات محددة لعملائها، والتي تعمل كوحدة واحدة لخدمة العملاء المختلفين أينما وجدوا على المستوى العالمي، وهذا النوع من المؤسسات هو الذي يمارس تلك الإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير نشاطاتها في الأسواق الخارجية والذي يلعب دورا هاما في تنافسيتها، والتي أطلق عليها اصطلاحا "إستراتيجيات العولمة" **LES STRATEGIES DE GLOBALISATION** ، وهناك من يطلق عليها إستراتيجيات الشمولية أو إستراتيجيات التـدويل **L'INTERNATIONALISATION** ، وهي تشير إلى الكيفية التي تنافس بها المؤسسات على المستوى العالمي حيث أن المنافسة العالمية لم وتعد منافسة منتجات أو مؤسسات أو تجمعات اقتصادية ، بل أصبحت المنافسة الحقيقية بين العقول التي تضع الإستراتيجيات ضد عقول تضع إستراتيجيات في إطار إداري آخر . فتصنيف المؤسسات حاليا إلى مؤسسات عالمية وأخرى محلية ، مسألة لا تتوقف على الحجم بل تعتمد على الابتكار والإبداع، فقد نجحت بعض المؤسسات في اقتحام السوق

العالمي ليس لحجمها، ولكن لاختيارها المناسب لاستراتيجيات تهتم بالمنتجات والعملاء والأسواق التي تعمل فيها، بحيث فكرت عالميا ولكنها نفذت محليا أي بما يتفق والخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية للسوق المحلي الذي تعمل فيه.

فاقتحام السوق العالمي والمنافسة فيه يختلف كلية عن المنافسة في الأسواق المحلية نظرا لكثرة القيود والمشاكل التي تواجه المؤسسات الساعية إلى العالمية ، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- إتباع المؤسسات العالمية لاستراتيجيات تنافسية متعددة تدور حول السعر والجودة وتطوير المنتجات وخدمات ما بعد البيع . . . إلخ ، ووضعها لحواجز قوية تمنع دخول منافسين جدد؛
- يتطلب الدخول إلى العالمية توفر وحدات للبحث والتطوير قادرة على تطوير المنتج وإضافة خصائص جديدة تطيل دورة حياته وتجعله أكثر قبولا في السوق العالمي ؛
- نظرا للاختلافات التي تميز كل منطقة جغرافية من حيث اللغة ، والثقافة والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وأنماط الحياة والمعتقدات الدينية ... إلخ ، فإنه عادة ما تواجه المؤسسات ، صعوبات في إدارة مثل هذه الخصوصيات ، فعلى سبيل المثال يعتبر دخول السوق الياباني أصعب بكثير من دخول غيره من الأسواق نتيجة ما تفرضه اليابان على المؤسسات من إجراءات روتينية معقدة .
- إن هذه المشاكل وغيرها هي التي تحتم على المؤسسات الراغبة في عولمة أنشطتها صياغة استراتيجيات لمواجهةها وبالتالي التعامل الإيجابي مع إشكالية العولمة، وهذه الإستراتيجيات لاتخرج عن أربعة بدائل رئيسية هي⁽¹⁾ :
- إستراتيجيات هجومية لاقتحام مناطق جغرافية معينة تتمتع فيها المؤسسات بمزايا تنافسية تفوق مثيلاتها من المؤسسات العالمية؛
- استراتيجيات دفاعية لمقاومة محاولات المؤسسات العالمية لاقتحام الأسواق واستقطاع جزء من نصيب المؤسسات العاملة فيه ؛

(1) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 226 .

- إستراتيجيات إصلاحية لتطوير الهياكل والأنظمة والإجراءات والممارسات ومناهج إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في الاستفادة من الفرص الموجودة في السوق العالمي؛

- إستراتيجيات انكماشية للتخلص من المؤسسات التي لا تتمتع بمزايا تنافسية في السوق العالمي.

وهناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسات لدخول البيئة العالمية والتنافس فيها، وهذه الإستراتيجيات تعتمد على اختلاف شكلها التنظيمي وعلاقته بالمركز الرئيسي، وهي:

1- الإستراتيجية الدولية:

تعتمد على استخدام المعلومات ونتائج البحوث التي يجريها المركز الرئيسي لتنفيذها في فروع مملوكة للمؤسسة ، وتعمل باسمها في الدول الأجنبية المختلفة ، بمعنى أن المؤسسات ضمن هذه الإستراتيجية تميل إلى مركزة وظائف تطوير المنتج داخل البلد الأم، مع إنشاء أقسام خاصة بالتسويق والتصنيع داخل كل بلد رئيسي يديرون فيه أنشطة لهم، حيث أن المركز الرئيسي يحتفظ لنفسه بحق التحكم الكامل والصارم في الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج وعملية التسويق.

ومن أمثلة المؤسسات العالمية المتبعة لهذه الإستراتيجية نجد IBM و MC DONOLDS وتحاول المؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية الدولية العمل على خلق القيمة بواسطة نقل المهارات والمنتجات ذات القيمة العالمية إلى الأسواق الأجنبية حيث يفتقر المنافسون المحليون إلى تلك المهارات والمنتجات.

2- إستراتيجية المؤسسات متعددة الجنسية : تنفذ عملياتها في دول أجنبية بالاتفاق مع هذه الدول ، حيث تعد كل مؤسسة في أي دولة قائمة بذاتها وتحمل اسما خاصا بها غير أنها تستفيد من المعلومات ونتائج البحوث التي يجريها ويطورها المركز الرئيسي. وكما هو الحال في الإستراتيجية الدولية ، فإن المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تحاول نقل المهارات والمنتجات التي تم تطويرها في البلد الأم إلى أسواق أجنبية ، إلا أنها تحرص على أن تكون عروض منتجاتها وفق طلب العميل، وكذلك صياغة إستراتيجياتها التسويقية بما يتلاءم والظروف الوطنية⁽¹⁾.

(1) شارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 423.

ومن نقاط الضعف التي تواجه هذه الإستراتيجية هو إمكانيات تطور هذه المؤسسات إلى كيانات لامركزية ، يمثل فيها كل فرع من الفروع الوطنية حالة مستقلة قائمة بذاتها ، مما يفقد المؤسسة الأم السيطرة عليها.

3- إستراتيجية المؤسسات العابرة للدول أو الجنسيات : وتنفذ عملياتها في الأسواق المحلية بمراعاة الظروف السائدة فيها، مع الاحتفاظ بسيطرة مركزية من خلال ملاحظة تضعها الشركة الأم ، وتختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها من خلال ملاحظة أن الكفاءات المتميزة لا تكمن فقط في المؤسسة الأم ، ولكن يمكن تطويرها في أي فرع آخر في كل أنحاء العالم ، وبالتالي المحافظة على تدفق المهارات وعروض المنتجات في كل الاتجاهات ، إمّا من المؤسسة الأم إلى الفروع والعكس، أو من فرع إلى فرع أجنبي آخر. وتحاول المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تحقيق المزايا المرتبطة بالتكلفة المنخفضة والتميز بشكل متزامن. ومن منظور واقعي ووجهة نظر عملية تعتبر هذه الإستراتيجية صعبة التطبيق.

4- الإستراتيجية العالمية : يقوم المركز الرئيسي بتنظيم وتنفيذ الأعمال في العالم كله، كما لو كان العالم سوق واحد يدار من المركز الرئيسي⁽¹⁾، وتميل المؤسسات التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية إلى عدم تصنيع منتجاتها وفق ذوق العميل فهي تفضل إنتاج وتسويق منتجات نمطية في جميع أنحاء العالم مما يجعلها تستفيد من تأثيرات منحى الخبرة واقتصاديات الموقع وبالتالي خفض التكلفة وهو ما يعني رفع معدلات أرباحها.

وتكتسب هذه الإستراتيجية معنى وبعد أعمق عندما تكون هناك استجابة لضغوط خفض التكلفة، وكذلك عند ما تكون الاستجابة المحلية عند حدها الأدنى بمعنى عدم الاختلاف في الأذواق الناتج عن اختلاف المناطق الجغرافية ، وعلى سبيل المثال برزت معايير عالمية متجانسة في مجال صناعة أشباه الموصلات ترتب عليها وجود طلبات ضخمة على المنتجات النمطية العالمية، لذلك نجد مؤسسات مثل INTEL و MOTOROLA تتبنى إستراتيجية عالمية.

ويمكن الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجيات يختلف اتباعها من مؤسسة إلى أخرى وفقا للصناعة المتبعة ، الحجم، والإمكانيات المتاحة لكل مؤسسة.

(1) محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 233

المطلب الثاني : إستراتيجيات الدخول إلى الأسواق العالمية

إن التفكير في دخول سوق أجنبية يثير تساؤلا يتعلق بأفضل طريقة للدخول ، وعادة ما تختار المؤسسة الطريقة المناسبة حسب إمكاناتها وطبيعة الفرص المتاحة في السوق العالمي، حيث أنه لكل طريقة من طرق الدخول مزاياها وعيوبها، وبالتالي يتوجب على المؤسسات دراستها قبل اختيار أفضل الطرق، وبصفة عامة يمكن التمييز بين الإستراتيجيات التالية:

1- التصدير : يعتبر التصدير المرحلة الأولى نحو تحول المؤسسة إلى العالمية ، ويتحقق ذلك إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها بالشكل الذي يجعلها ذات مواصفات تتناسب واحتياجات العملاء في الأسواق المحلية للدول الأجنبية ويتخذ التصدير شكلين رئيسيين هما⁽¹⁾ :

- شراء المنتجات من قبل موزعين وإعادة بيعها في الأسواق الأجنبية بهوامش؛
 - وجود أعوان يلعبون دور الوسيط بين المؤسسة المصدرة والعملاء المحليون مقابل عمولات.
- ويعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة وشيوعا لدخول الأسواق الدولية ، نظرا لما يحققه من مزايا للمؤسسة المصدرة، والتي تكمن أهمها فيما يلي:
- تجنب تكاليف إقامة عمليات التصنيع في البلد المضيف والتي غالبا ما تكون كبيرة؛
 - التوافق مع تحقيق اقتصاديات التكلفة والحجم الناتجة عن منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع ؛
 - تمكين المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا، وإكسابها خبرة على هذا المستوى؛
 - عدم الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة مقارنة بالبدائل الأخرى .
- وقد مكن هذا النوع بعض المؤسسات العالمية من السيطرة على الأسواق العالمية في مجالات نشاطها ، مثل سيطرة شركة Sony على السوق العالمي لأجهزة التلفزيون ، كما أدى بالكثير من الشركات اليابانية إلى اقتحام أسواق السيارات الأمريكية . وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكون تطبيقها لا يتطلب

⁽¹⁾ Lendrevie Lindon , OP-CIT , pp 686-687

- استثمارات كبيرة ، ولانخفاض تكاليف الانسحاب من الأسواق العالمية . ومن جهة أخرى لا يخلو هذا الأسلوب من سلبيات يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :
- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج ؛
 - ارتفاع تكاليف النقل مما يجعل التصدير غير اقتصادي وخصوصاً في حال كبر أحجام المنتجات ؛
 - حواجز التعريف الجمركية والتي تمثل تهديداً إستراتيجية التصدير وتجعلها أكثر خطورة .

2- الترخيص : يعد الترخيص الدولي بمثابة ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج المؤسسة في موطنه (دولة المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات المباعة (1) .

وتحرص المؤسسات العالمية العملاقة على منح التراخيص للمؤسسات الأجنبية حتى تضمن مكاناً لها في السوق المحلي لهذه الدول في إطار منافستها مع المؤسسات العالمية الأخرى، أو للتهرب من الرسوم الجمركية والحصص الاستيرادية ، أو للاستفادة من مزايا تنافسية متوفرة في السوق المحلي كإخفاض تكاليف اليد العاملة وكذلك لتحقيق اقتصاديات الموقع من خلال التقرب من مصادر المواد الأولية والأسواق .

وهذا ما يجعل من الترخيص خياراً جذاباً للمؤسسات التي تفتقر إلى رؤوس الأموال لتطوير عمليات خارج بلدانها الأصلية ، وكذلك بالنسبة للمؤسسات التي لا تعتمز الالتزام بموارد مالية كبيرة اتجاه سوق أجنبية تتسم بالتقلب السياسي حيث ترتفع نسبة المخاطرة بشكل ملحوظ.

وعلى المؤسسات اتخاذ حيلتها عند منح التراخيص وإبرام العقود خشية أن تتحول المؤسسة التي حصلت على الترخيص إلى منافس بعد الحصول على الخبرة الكافية والمهارات التقنية اللازمة ، وعلى سبيل المثال ، قامت شركة RCA الأمريكية بمنح عدد من الشركات اليابانية ترخيصاً باستغلال التقنية الخاصة بالتلفزيون الملون، وسرعان ما

(1) نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، مرجع سابق ، ص 323 .

قامت هذه الشركات بمحاكاة تقنية RCA ومن تم استخدام هذه التقنية في دخول السوق الأمريكية حيث يستحوذ اليابانيون حاليا على نصيب معتبر من هذه السوق. وللتقليل من هذا الخطر لجأت بعض المؤسسات إلى الدخول في اتفاقيات ترخيص تبادلية مع المؤسسات الأجنبية ، حيث تقوم المؤسسة بمنح الشريك الأجنبي ترخيصا باستغلال بعض الممتلكات المعنوية ، وفي مقابل ذلك تطلب المؤسسة المانحة من الشريك الأجنبي بالإضافة إلى النسبة المعينة على المبيعات الحصول على ترخيص ببعض مهاراته التقنية ذات القيمة العالية .

3- الامتياز : يشبه حق الامتياز الترخيص في العديد من الجوانب، حيث تقوم المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) وذلك مقابل مبلغ إجمالي من المال وحصّة من أرباح المتمتع بحق الامتياز، ويختلف الامتياز عن الترخيص في جانبين هما (1):

- يتم اتباع الامتياز أساسا من قبل شركات الخدمات (ليس دوما) ؛
- يرافق الامتياز عادة قيود وقواعد صارمة تتعلق بكيفية أداء النشاط ، مستوى الجودة المطلوب ، طرق البيع، الاتصال واستخدام العلامة .

وتشبه مزايا الامتياز تلك المزايا المرتبطة بالترخيص خاصة ما تعلق منها بعدم تحمل مانح الامتياز تكاليف التطوير ومخاطر الدخول إلى أسواق أجنبية ، حيث يتحمل الطرف الحاصل على الامتياز تلك التكاليف والمخاطر .

أما العيوب فهي أقل حدة إذا ما قورنت بإستراتيجية الترخيص ، حيث أن الامتياز وبحكم تبنيه من قبل الشركات العاملة في قطاع الخدمات فإنه لا يتعين على مانح الامتياز التنسيق مع الطرف الآخر في عمليات التصنيع من أجل تحقيق وإدراك تأثيرات منحنى الخبرة واقتصاديات الموقع.

4- المشروعات المشتركة : يمكن تعريف المشروعات المشتركة بأنها اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على إنشاء مشروع جديد منفصل عن كل منهما، أو أي اتفاق تعاون بين مؤسستين أو أكثر في مجال التسويق أو الإنتاج أو البحوث أو غير ذلك من مجالات التعاون .

(1) Lendrevie Lindon , OP.CIT , P686.

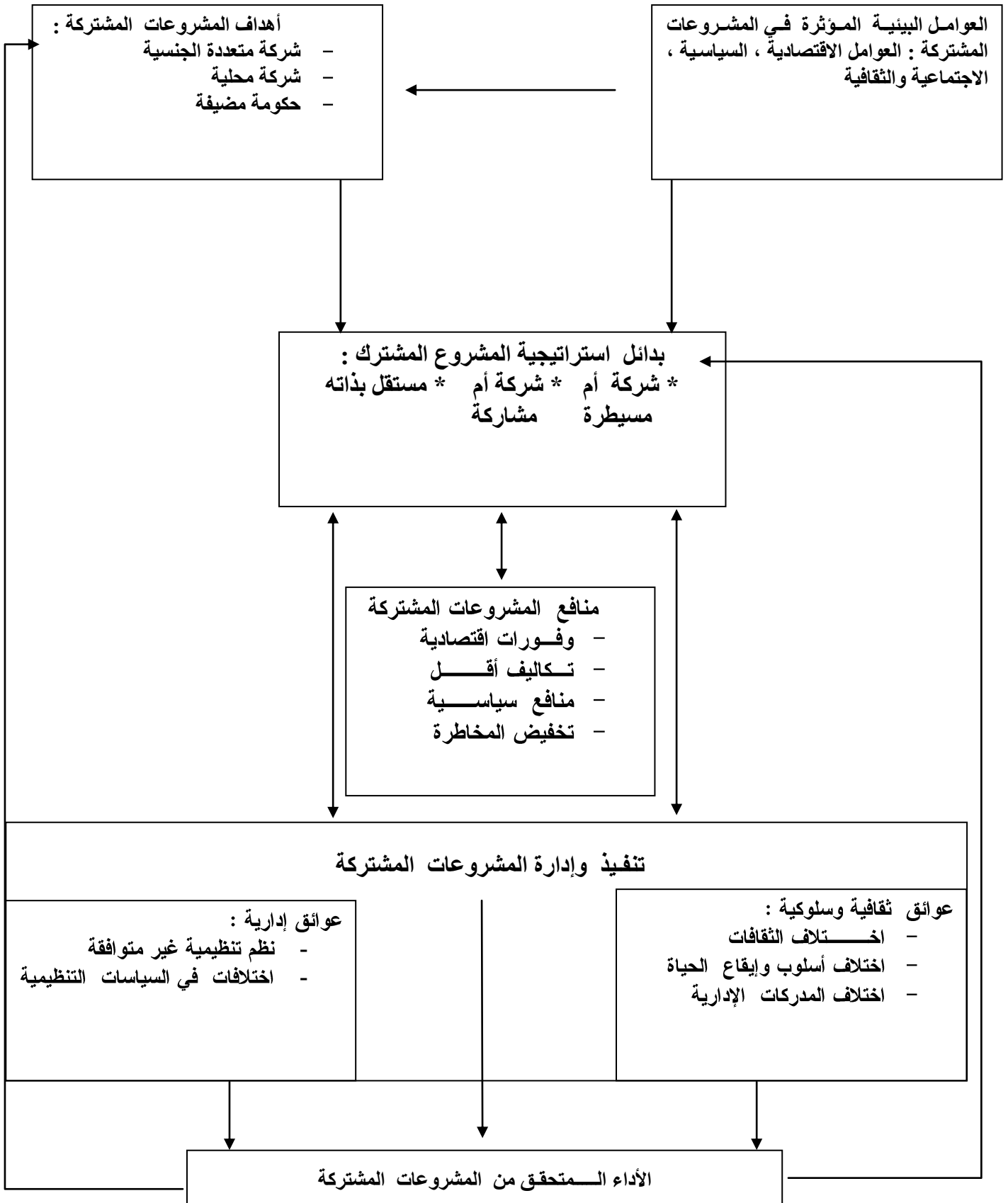
وأفضل نموذج للشراكة في هذا المجال ذلك الذي يقضي باستحواذ كل طرف على 50% من الأسهم مع تقاسم فريق من مديري الشركتين إدارة العمليات ، إلا أن هناك بعض المؤسسات التي دخلت في مشروعات مشتركة مع استحواذها على النصيب الأكبر من الأسهم، إذ أن ذلك يسمح لها بدرجة تحكم أكبر كشريك مهيم .
وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا منها :

- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة؛
- الوصول إلى أسواق جديدة لا يمكن لأي طرف من أطراف الاتفاق الوصول إليها منفردا ؛
- مواجهة تكتلات اقتصادية أو منافسة المؤسسات العملاقة ؛
- تبادل التكنولوجيات ، والمشاركة في التكاليف والمخاطر .
- أما العيوب الملازمة للمشروعات المشتركة فتكمن فيما يلي⁽¹⁾ :
- فقدان المؤسسة للسيطرة على معرفتها التكنولوجية كما هو الحال في التراخيص ؛
- لا تحقق المشروعات المشتركة للمؤسسة إمكانية الرقابة المحكمة على الفروع المختلفة التي قد تحتاج إليها المؤسسة فيما بعد إذا رغبت في اتباع إستراتيجية الشمولية .
- ويعتبر هذا البديل من أفضل البدائل المتاحة للمؤسسات التي ترغب في تقوية مركزها في السوق المحلي أو التي تسعى إلى اقتحام بعض الأسواق القريبة التي ترغب المؤسسة العالمية العمل فيها منفردة .
- ومن أكثر المشروعات المشتركة طويلة الأجل والتي حققت نجاحا كبيرا مشروع (Fuji - Xerox) لإنتاج آلات النسخ والتصوير للسوق اليابانية ، والتي تأسست عام 1962 ، حيث يستحوذ كل طرف على 50 % من أسهم هذا المشروع المشترك، إذ أنه في عام 1995 بلغت مبيعاتهما معا ما يقارب 08 بلايين دولار ، وتحقق تلك الشراكة لـ Xerox ما يزيد عن 20 % من العوائد الإجمالية لها⁽²⁾ والشكل الموالي يوضح إطار لتحليل المشروعات المشتركة :

(1) نبيل محمد مرسي ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 251.

(2) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 435.

الشكل رقم (29) : إطار لتحليل المشروعات المشتركة



المصدر : نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق ، ص326.

5- الفروع كاملة الملكية :

الفرع كامل الملكية هو أحد الكيانات الذي تمتلكها الشركة الأم بنسبة 100% ، وكي تتمكن المؤسسة من الاستحواذ على فرع كامل الملكية في سوق أجنبية يمكن لها الاتجاه إلى إنشاء عمليات جديدة بشكل شامل في ذلك البلد أو العمل على اكتساب شركة قائمة في البلد المضيف واستخدامها في ترويج منتجاتها في سوق البلد المضيف ، وينطوي تحت هذه الإستراتيجية ما يعرف بالاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعبر بصفة واضحة عن عولمة الاقتصاد ، وقد عرف صندوق النقد الدولي FMI في تقريره حول ميزان المدفوعات الاستثمارات الأجنبية المباشرة بأنها " تلك الاستثمارات التي تنفذ بغرض تحقيق فائدة دائمة لمؤسسة تمارس نشاطاتها على إقليم أو منطقة اقتصادية غير تلك الأصلية للمستثمر " (1) .

وينطوي إنشاء فرع كامل الملكية على ثلاث مزايا :

- عندما تركز المزايا التنافسية للمؤسسة في تحكّمها في كفاءاتها التقنية ، يعد الفرع كامل الملكية بمثابة حالة الدخول المفضلة ، حيث أن ذلك يقلل المخاطر المرتبطة بفقدان التحكم في أعمالها ، ولذلك تفضل المؤسسات عالية التكنولوجيا High-TECH هذه الإستراتيجية ؛

- تحقيق نوع من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول ، وهذا ما يعد ضروريا إذا رغبت المؤسسة في تنسيق استراتيجي عالمي ؛

- القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم وتأثيرات منحنى الخبرة .

وتتضمن هذه الإستراتيجية درجة عالية من المخاطرة مقارنة بالإستراتيجيات السابقة، حيث أنه هناك تداخل وتعقد في العلاقة بين حرية المؤسسة وبين ما تفرضه القوانين واللوائح التي تضعها الدولة المضيفة ، وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر المؤسسات العالمية العملاقة .

ويمكن تلخيص مزايا وعيوب حالات الدخول المختلفة من خلال الجدول التالي :

(1) J.M. Auriac et autres, OP . CIT, P140.

الجدول رقم (16) : مزايا وعيوب أساليب الدخول إلى الأسواق العالمية

العيوب	المزايا	أسلوب الدخول
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكاليف النقل - العوائق التجارية - المشكلات مع وكلاء التسويق المحليين 	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع ومنحنى التكلفة 	التصدير
<ul style="list-style-type: none"> - عدم القدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة - عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق لإستراتيجية عالمية . - الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا . 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض المخاطر وتكاليف التطوير 	الترخيص
<ul style="list-style-type: none"> - عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق لإستراتيجية عالمية . - الافتقار إلى الرقابة على الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض المخاطر وتكاليف التطوير 	الامتياز
<ul style="list-style-type: none"> - عدم القدرة على المشاركة في عمليات التنسيق لإستراتيجية عالمية . - الافتقار إلى الرقابة على التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية الوصول إلى المعرفة لدى الشريك المحلي - المشاركة في تكاليف التطوير والمخاطر - المقبولية السياسية . 	المشروعات المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكاليف والمخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - حماية التكنولوجيا - القدرة على الانخراط في عمليات التنسيق لإستراتيجية عالمية - القدرة على تحقيق اقتصاديات الموقع ومنحنى الخبرة 	الفروع كاملة الملكية

المصدر : شارلز وجاريت جونز ، مرجع سابق ، ص ص 441 - 442.

ويمكن ملاحظة أن هذه الإستراتيجيات ليست بديلة لبعضها أو مراحل متتالية لعملية اقتحام السوق العالمي ، بل هي استراتيجيات متكاملة يمكن اتباعها جميعا أو اتباع بعضها في وقت واحد .

المطلب الثالث : التحالفات الإستراتيجية العالمية

لقد اعتمدت العديد من المؤسسات الرائدة إستراتيجية التحالف كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون ، ومن تم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية ، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الإستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة ، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد .

1- مفهوم التحالف الإستراتيجي وشروط نجاحه :

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر ، ويقصد به اتفاق رسمي بين مؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة ، حيث يحتفظ كل طرف من أطراف التكامل بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء ، ويتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما ، وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة ، فهو يعني إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق ، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (1) .

وحتى يكون بناء التحالف فعال وقوي لابد من حسن اختيار الشريك بالنظر في

المعايير التالية (2):

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية ؛
- احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة ؛
- أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة مع تجنب عدم التوازن النسبي بين الطرفين (حذار التحالف بين الصغار والكبار)؛

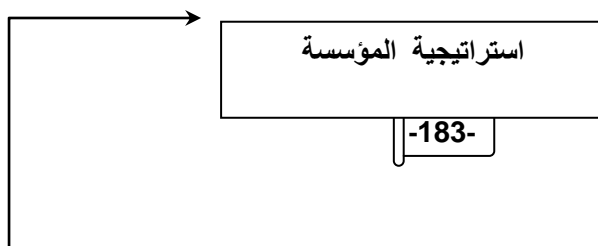
(1) فريد الجار ، التحالفات الاستراتيجية ، أيترك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 14 .

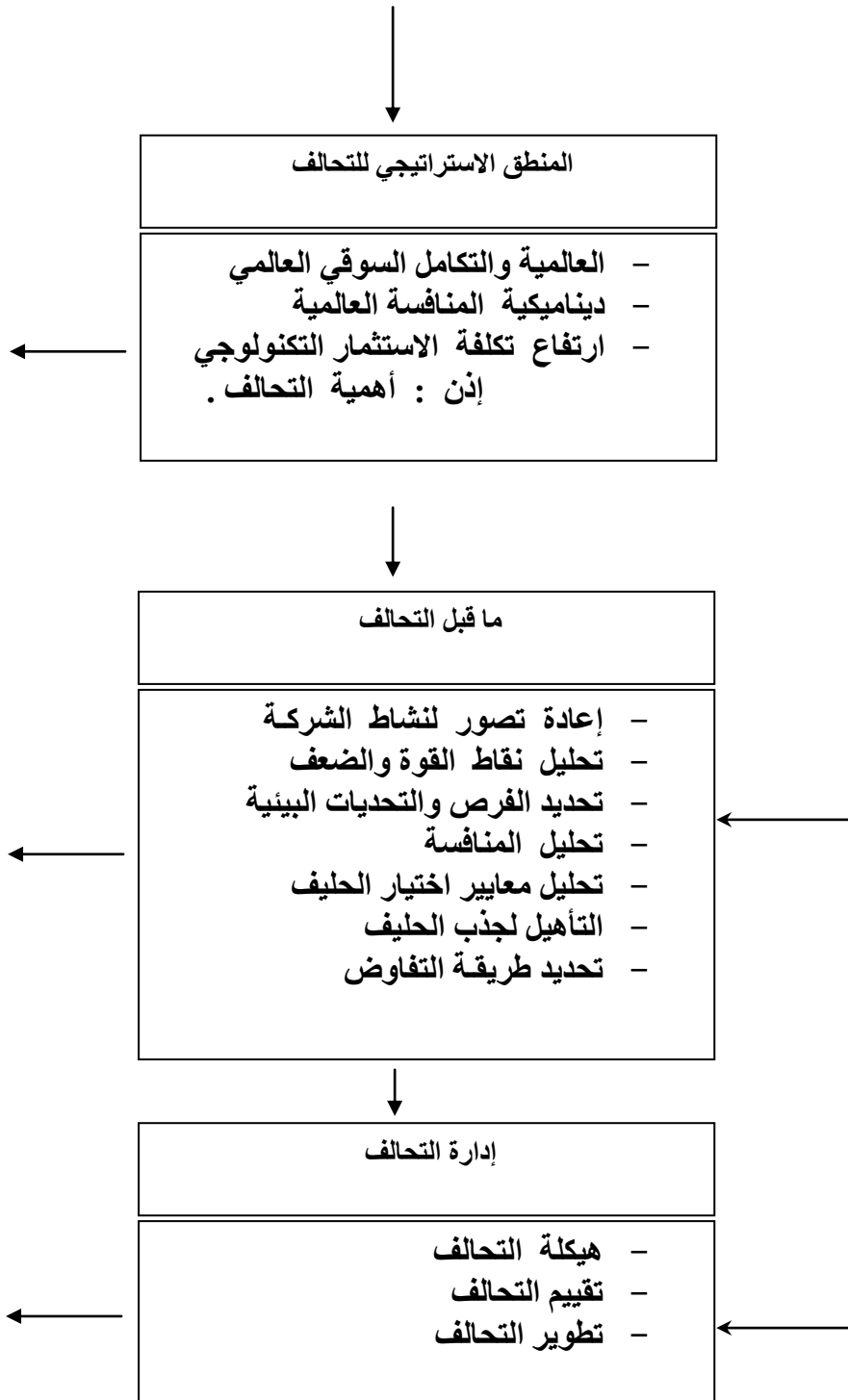
(2) بن عزة محمد الأمين ويقيم محمد ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير

الفعال في المؤسسة الاقتصادية . جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 3-5 ماي 2005 ، ص 06 .

- الاتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع اتباعها ؛
 - دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات تجنباً للمخاطر؛
 - دراسة المتغيرات البيئية ، وفهم نقاط القوة والضعف لكل شريك.
- ويوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لإعداد وإدارة التحالف الإستراتيجي :

الشكل رقم (30) : نموذج مقترح للتحالف الإستراتيجي





المصدر : أحمد سيد مصطفى ، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية ، دورية أفاق اقتصادية ، العدد 71 ، المجلة 18 ، 1997 ، 12 .
WWW.ARABMA.ORG / DOWNLOAD/AM71.PDF

2- أنواع ونماذج بعض التحالفات الإستراتيجية العالمية :

إن تنامي ظاهرة العالمية التي شملت جميع المجالات أدى إلى عالمية الإستراتيجيات التحالفية ، إذ سعت مؤسسات كثيرة لاسيما في الدول الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان لفرص تسويقية خارج حدودها ، وتتراوح التحالفات الإستراتيجية بين المشروعات المشتركة ، حيث تتشارك شركتان أو أكثر في الملكية وبين مجرد اتفاقيات تعاقدية قصيرة الأجل حيث يتم إبرام اتفاق بين شركتين للتعاون فيما بينهما بصدد حل مشكلة معينة (مثل تطوير منتج جديد) ⁽¹⁾ ، ويوضح الجدول الآتي أمثلة لتحالفات إستراتيجية رئيسية لشركة GENERAL ELECTRIC :

الجدول رقم (17) : أمثلة لتحالفات إستراتيجية رئيسية لشركة GENERAL ELECTRIC

نوع التحالف	الغرض	الصناعة	المنظمة الشريكة
تعاقد	اشترك في البحوث والتطوير	طاقة نووية	HITASHI
تعاقد	تطوير مشترك للمنتجات	طاقة نووية	HITASHI
تعاقد	توريد من الباطن	وحدات إنسان آلي	HITASHI
مشروع مشترك	تطوير مشترك	سلع إلكترونية استهلاكية	CHRYSLER
تعاقد	توريد من الباطن	محركات للطائرات الهليكوبتر	MITSUBUSHI
تعاقد	تطوير مشترك للمنتج	نظم طاقة محرك	FIAT
تعاقد	توريد من الباطن	إلكترونيات دقيقة	TOSHIBA
تعاقد	تطوير مشترك للمنتج	نظم طاقة محرك	IBM
مشروع مشترك	تطوير مشترك للمنتج	مكونات محرك	ENSALDO إيطالية
مشروع مشترك	توريد من الباطن	مكونات إلكترونية	YUKOJAWA اليابانية

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 06.

وليس هناك شك في أن التعاون بين المؤسسات يعتبر موضة العصر ، فقد شهدت السنوات القليلة الأخيرة ، وعلى وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية موجة كبيرة

(1) شارلز وجارث جونز ، مرجع سابق ، ص 444.

من هذه التحالفات ، ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية الناجحة ، تحالف FORD-MAZDA حيث أدى هذا النجاح إلى عدة نتائج إيجابية ، فقد أفنعت هذه التجربة شركة FORD على قدرتها في إدارة علاقة متشابكة مع منافس أو أكثر بتكوين تحالفات إستراتيجية جديدة وسعيا منها للتواجد على المدى الطويل في الأسواق البرازيلية والأرجنتينية ، كونت مشروعاً مشتركاً باسم AUTO LATINA مع WALKSWAGEN الألمانية ، ألف هذا المشروع بين مصانع الشركتين في هاتين الدولتين ، وحافظت الشركتان على عناصر التنافس في علاقتهما التعاونية للإنتاج المشترك ، فقد سوّق كل منهما سيارته بشكل منفصل ، وفي عام 1990 دخلت فورد FORD تحالفاً آخر لصنع حافلات صغيرة في البرتغال لتسوق بالسوق الأوروبية، ومدت FORD تعاونها مع MAZDA ليضمن تسويق سيارات FORD باليابان بواسطة MAZDA ، وسيارات MAZDA في أوروبا بواسطة FORD .

كما استفادت MOTOROLA كثيراً من تحالفها مع TOSHIBA فقد تحسنت تكنولوجيا العمليات بها ، وتوصلت لتصميمات أفضل وحازت على تواجد أكبر في السوق اليابانية وتعززت اقتصاديات الحجم بها وشاركت مع TOSHIBA في تكاليف الاستثمار اللازمة لمصنعها الجديد في اليابان في وقت تعاضمت فيه أعباء الاستثمار على MOTOROLA ، وأبرمت MOTOROLA اتفاقيات حقوق تصنيع وترتيبات للتوريد من الباطن والتعاون في البحوث والتطوير من منتجين أمريكيين ويابانيين ، واستهدفت باتفاقيات حقوق التصنيع تهيئة مصادر توريد إضافية من شركة TOSHIBA في أجهزة الذاكرة ، و HITASHI في مستلزمات المعالجات الدقيقة (64k) ، وتحالفت مع شركات أخرى مثل hewelt packard و NCR⁽¹⁾ لتقوم بدور المورد لهم ، وزادت بذلك من حجم إنتاجها الذي توزع عليه تكلفتها.

كما يمكن ذكر التحالفات الإستراتيجية التالية :

- الترتيبات التعاونية بين BOEING ومجموعة من الشركات اليابانية لإنتاج طراز من الطائرات 776-777 ؛

- اتفاق بين شركتي PHILIPS و SIEMENS لتقديم تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات ؛

(1) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 08-09.

- تحالف بين KODAK و CANON حيث تقوم الأخيرة بتصنيع آلات النسخ والتصوير من الحجم المتوسط تباع تحت اسم KODAK .

3- تقييم التحالفات الإستراتيجية :

يعتبر التحالف اليوم ضروريا لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية، فتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير خاصة بالنسبة لبعض المؤسسات العاملة في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية مثلما هو حال الشركات البترولية والبتروكيمياوية والشركات العاملة في مجال الإعلام الآلي والأدوية والسيارات... تفرض على هذه المؤسسات الدخول في تحالفات فيما بينها من أجل مواجهة أعباء عمليات البحث والتطوير ويمكن للتحالفات الإستراتيجية تحقيق جملة من المزايا أهمها :

- الاستفادة من التحالف في دخول الأسواق الدولية : فقد تعمل بعض المؤسسات على إبرام تحالفات مع شركات أخرى تساعدها على تحقيق هذا الهدف، فبعض العمليات الإدارية الدولية تتطلب تكاليف عالية لا تقوى عليها بعض الشركات ولهذا تلجأ إلى إبرام تحالفات مع أطراف أخرى تسمح لها بتجاوز هذه العقبة .

- تحسين المركز التنافسي : إن التعاون بين طرفين سيؤدي حتما إلى الاستفادة من تكنولوجيا قائمة أو مطورة ، فالتحالف إذا ما تم بين طرفين كل واحد منهما يتمتع بالقوة في مجال معين سيؤدي حتما إلى تقويتها بشكل أكبر مما لو كانا منفصلين أو غير متحالفين، حيث يمكن النظر لكثير من التحالفات كأسلوب للجمع بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية ، وتشكل مثل هذه التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة أساسا لمعظم التحالفات الإستراتيجية الناجحة لأنها عادة ما تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مترابطة .

ولا تخلو التحالفات الإستراتيجية من عدد من العيوب أهمها إعطاء المنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديدة ومقدرة على الوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل ، ومن الأمثلة الواضحة على ذلك إستراتيجية المؤسسات اليابانية إزاء المؤسسات الأمريكية بغرض اكتساب مهارات هندسية ومهارات خاصة بعمليات الإنتاج والتي شكلت فيما بعد

الأساس للنجاح التنافسي لكثير من المؤسسات اليابانية⁽¹⁾ ، ورغم ذلك فقد تحولت مؤسسات كبيرة أنهكها التنافس من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف ، حيث تحول غرماء أمس إلى حلفاء اليوم ، واتجهوا لأن تتضافر جهودهم لتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، والنفاذ إلى أسواق السلع والخدمات ، وأصبحت التحالفات الإستراتيجية هي السلاح التنافسي الأكبر في سنوات التسعينات ، ومن المتوقع أن تظل كذلك في مطلع القرن الحادي والعشرين على الأقل.

المطلب الرابع : إستراتيجية العولمة والمزايا التنافسية

مهما اختلفت أشكال الدخول إلى الأسواق العالمية وكذلك الأشكال التنظيمية للمؤسسات المتبينة لهذه الإستراتيجية ، فإن التوسع العالمي يسمح للمؤسسات كبيرها وصغيرها بزيادة ربحيتها عن طريق فتح آفاق جديدة للمؤسسات التي يقتصر عملها على المستوى المحلي من خلال ما تتيحه من مزايا تنافسية لهذه المؤسسات⁽²⁾ ، فاستقطاع نصيب من السوق العالمي يكون في غالب الأحيان على حساب المؤسسات العالمية الأخرى، والتي تعمل جاهدة على وضع حواجز قوية تمنع دخول منافسين جدد، ولذلك فإن المنافسة على أي درجة من درجات العولمة يتطلب من المؤسسات الراغبة في المنافسة عالميا بناء مزايا تنافسية تديم تواجدها في دنيا الأعمال .

1- المزايا التنافسية لإستراتيجية العولمة :

ينبغي على المؤسسة الراغبة في النجاح عالميا إعادة تصميم معظم أنظمتها بطريقة تتناسب مع العملاء في الأسواق المختلفة وبصفة عامة تتيح إستراتيجية العولمة للمؤسسة ما يلي :

1-1- اكتشاف أسواق وجذب عملاء جدد : تسمح إستراتيجية العولمة للمؤسسة كشف أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، خاصة في حالة تشبع الأسواق المحلية ، كما تسمح بتمديد دورة حياة منتجاتها في أسواق متعددة ، وبالخصوص المنتجات التي وصلت إلى مرحلتها النضج أو التدهور ، كما أن التواجد في السوق العالمي يعمل على خلق انطباع عام لدى العميل بأن المؤسسة فعلا مؤسسة عالمية حتى ولو لم يستخدم سلعتها بعد فأول شهادة تمنح للمؤسسة بالعالمية يمنحها العميل الذي ينظر إليها كمؤسسة عالمية فعلى سبيل المثال ،

⁽¹⁾ نيل محمد مرسي ، التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص253.

⁽²⁾ P. Charpenter OP.CIT, P97

تحالفت عدة مؤسسات يابانية وكورية مع مؤسسات أمريكية فقط لتترك الانطباع بأنها مؤسسات عالمية متواجدة في السوق الأمريكي .

1-2- تخفيض التكاليف : تسمح إستراتيجية العولمة بتخفيض تكاليف التمويل وعمليات الإنتاج من خلال :

➤ **تحقيق اقتصاديات الموقع :** تنشأ اقتصاديات الموقع من مباشرة النشاط المرتبط بخلق القيمة في الموقع المثالي للنشاط في أي بقعة من بقاع العالم (تكاليف النقل، التحرر من قيود التجارة) ، حيث يؤدي إلى تعيين الموقع النموذجي المرتبط بهذا الغرض إلى (1) :

- خفض تكاليف عملية خلق القيمة يساعد المؤسسة على تحقيق موقع متميز يتميز بانخفاض التكاليف ؛

- منح المؤسسة القدرة على تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي .

➤ **تحقيق وفورات الحجم الكبير :** تتوقف قدرة المؤسسة على النجاح في السوق العالمي على درجة التتميط ، وعلى مقدار ما تحققه من وفورات الحجم الكبير التي تستطيع الوصول إليها .

فشركة **COCA-COLA** تقدم منتجاً ذا مواصفات نمطية موحدة عالمياً ، يباع في العالم كله تحت نفس الاسم التجاري ويروج له بنفس الإعلانات وباستخدام نفس الوسائل والرسائل الإعلانية .

وعلى العكس من ذلك تقل درجة نجاح المؤسسة في الوصول إلى العالمية المطلقة كلما زاد معدل التعديل الذي تضطر لإجرائه على المنتج والإعلان والتعبئة والتغليف والتصميم والتدريب والتجهيزات والبحوث والتطوير للتوافق مع متطلبات الأسواق المحلية التي تعمل فيها.

1-3- تحسين جودة المنتجات : حيث أن تعامل المؤسسة مع عميل عالمي يجبرها على التعامل بصرامة أكبر من أجل تحسين جودة ونوعية منتجاتها حتى يتقبلها العميل الذي

(1) شارلز وجارث وجونز ، مرجع سابق ، ص 410.

تختلف أدواقه وثقافته عن العميل المحلي وفي مثل هذه الحالات يتوجب تصنيع المنتج وصياغة الرسالة التسويقية وفق طلب العميل.

2- مصادر المزايا التنافسية لإستراتيجية العولمة :

علاوة على مصادر الميزة التنافسية السابق دراستها (*) ، فإن اقتحام الأسواق العالمية يتطلب من المؤسسة لتحقيق نجاحها ثلاث مزايا إضافية (1):

2-1- التحكم في المهارات الأساسية : مفهوم المهارات الأساسية المطور من قبل Hamel et Parhald ، والذي يدافع على فكرة أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتركز أكثر على المهارات الأساسية ، والتي تعتبر المؤسسة حافظة موارد. فالمهارة الأساسية ، تلعب دور العامل الأساسي للدخول إلى السوق العالمي المحتمل من خلال إنتاج مركب أو جزء من المنتج يساهم بصفة ذات دلالة في القيمة المضافة للمنتج النهائي ، ومدركة من قبل العميل النهائي كذلك .

والتحكم في المهارات الأساسية يكون على طول سلسلة القيمة (التصميم، الإنتاج والتسويق) وقد تكون المهارات تكنولوجية وصناعية كما قد تكون تنظيمية وتسييرية . إذن فالمؤسسات التي تتميز بمهارات متميزة ذات قيمة عالية تستطيع غالبا تحقيق عوائد ضخمة من خلال ربطها لتلك المهارات بالأسواق الأجنبية ، حيث يفترق منافسوها المحليون لمثل هذه المهارات فعلى سبيل المثال نجد أن شركة Mc Donalds قد توسعت بسرعة عالميا كي تستغل مهاراتها المتميزة في إدارة عملياتها الخاصة لصناعة الأطعمة السريعة وقد برهنت تلك المهارات على جدواها في أقطار مختلفة.

2-2- توقيت الدخول إلى السوق : يلعب وقت اقتحام الأسواق العالمية دورا مهما في نجاح المؤسسة على هذا المستوى ، ففي بعض الأنشطة تعد درجة سرعة تحديد المنتج وتخفيض دورة حياته عاملا أساسيا في تنافسية المؤسسة .

فالميزة التنافسية إذن ، تتركز على القدرة والسرعة في الوصول إلى السوق ، ويعتمد ذلك على عاملين :

- جودة ونوعية الشبكة التجارية للمؤسسة ؛

(*) راجع الفصل الثاني .

(1) J.P Detrie et autres , OP.CIT, PP171-173.

- السرعة في تطوير منتجات وخدمات جديدة .
 - وهذه المبادرة في الدخول إلى الأسواق العالمية تمنح ثلاث مزايا :
 - البيع بأحسن الأسعار مع هامش مرتفع قبل دخول المنافسين ؛
 - جذب عملاء جدد واستدراجهم بطريقة دائمة ؛
 - تكوين شهرة وعلامة معتبرة (متميزة) .
- وتزداد أهمية هذا المصدر في حالة المنتجات ذات التكنولوجيا العالية التي تتميز بدورة حياة قصيرة جدا .

2-3- استخدام المعايير المرجعية العالمية Le Benchmarking :

يقصد بالمعايير المرجعية (المقارنة المرجعية ، القياس المقارن) ، عملية تقليد كيفية إنجاز المهام أو أداء العمليات عن المؤسسات القائدة أو البارزة بهدف تحسين الأداء وأول من طبق هذه الطريقة هو R.C.COMP بمؤسسة XEROX سنة 1979 حيث حاولت هذه المؤسسة أن تطبق أحسن أساليب المؤسسات العالمية الرائدة في مختلف العمليات من شراء ، معالجة للطلبات ، فـوترة ... ، كما يوضحها الجدول الآتي :

الجدول رقم (18) : المعايير المرجعية لدى XEROX

المتغيرات المعيارية	المؤسسات المعيار
---------------------	------------------

- FUJI – XEROX	- تنظيم الإنتاج
- TOYOTA , KOMATSU	- تسيير الجودة
- AMERICAIN EXPRESS	- الفوترة والتحصيل
- ATT, HEWELT PACKARD	- بحوث وتطوير المنتج
- AMERICAIN HOSPITAL SUPPLY	- مراقبة آلية للمخزونات
- LL BEAN INC , HERSHEYFOODS	- التوزيع
- MILKEN CARPET	- علبة الأفكار
- FORD , CUMMINGS ENGINE	- مخطط المصانع
- PROCTOR AND GAMBLE	- التسويق.
	- الإدارة بالمشاركة
	- مقتضيات الأفراد
- FLORIDA POWER AND LIGHT	- تحسين الجودة
- DEERE AND COMPANY	- نظام الإعلام الآلي

Source : J.P Détrie et autres , OP, CIT , P58.

وتقدم المعايير المرجعية للمؤسسة الفوائد التالية⁽¹⁾:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة؛
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي؛
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه .
- وفي ظل ممارسة اليقظة الإستراتيجية أصبحت هذه الطريقة أداة لمحاولة نقل المواد المتميزة أو التي يقال عنها أنها محصنة وبها أصبح كل شيء في المؤسسات

⁽¹⁾ محمد بوهرة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 03-05 ماي 2005، ص 07.

من معارف علمية ، مهارات ، ... قابلا نسبيا للنقل ، وعليه فقد أصبح هذا الأسلوب متبع من قبل جل المؤسسات في العالم المتقدم .

3- حماية المزايا التنافسية المكتسبة :

لا يتوقف نجاح المؤسسة على المستوى العالمي عند تحقيقها لمزايا تنافسية بل يجب عليها الدفاع عن هذه المزايا ومحاولة إدامتها لمواصلة نجاحاتها .

فقد اعتبر Porter أن المزايا الناتجة عن بعض المصادر مثل تكاليف اليد العاملة وتكاليف المواد الأولية تعد مزايا قاصرة (Avantages mineurs) لأنها نادرا ما تكون محمية لأن تقليدها سهل ، وضرب مثلا على انخفاض تكلفة اليد العاملة في اليابان والتي تم تقليدها من قبل كل من كوريا وهونغ كونغ ثم تعدتها فيما بعد تايلاندا وماليزيا (1) .

وبالعكس من ذلك هناك مزايا أكثر دواما واستمرارا مثل التحكم في إحدى التكنولوجيات ، شهرة العلامة ، العلاقات المميزة بين العملاء والموردين ، ويلخص الجدول الآتي بعض نقاط القوة لاستراتيجيات العولمة لبعض المؤسسات :

جدول رقم (19) : مصادر الميزة التنافسية لبعض المؤسسات العالمية

مصدر الميزة التنافسية	بعض الأمثلة
تصميم المنتج	CANON - MC DONALDS - آلات النسخ
العلامة	NESTLE
تموقع المنتج (Positionnement du produit)	معجون COLGATE
التعبئة	GILLETTE شفرات الحلاقة
استراتيجية إعلانية	BENETON / طيران بريطانيا
تنفيذ الإشهار	AMERICAIN EXPRESS / COCACOLA
ترقية المبيعات	IBM
التوزيع	UNITED DISTILLERS / BENETON
خدمة العميل	AMERICAIN EXPRESS / HERTZ

Source : J.P Détrie et autres, OP , CIT, P174.

ويتطلب الحفاظ على هذه المزايا ما يلي (1):

(1) J.P Détrie et autres , OP.CIT , P174.

(1) IBID , p175.

- إمكانيات وقدرات تحسين هذه الكفاءات المتميزة ، وذلك من خلال وضع سياسات استثمارية مدعمة بالبحث والتطوير ، شبكات تجارية وتكوين الأفراد ؛
- تعدد هذه المصادر وعدم حصرها في براءة اختراع أو تكنولوجيا واحدة . وبصفة عامة يمكن القول أن الطريق للعالمية يتأتى عن طريق تخفيض التكلفة والارتفاع بالجودة وتغيير الهياكل والعمليات في الأنظمة والإجراءات والممارسات وأن يكون ذلك كله من وجهة نظر العميل ولمصلحته ، ولا يمكن النجاح في السوق العالمي دون وجود المدير ذي الرؤية الإستراتيجية والذي لديه القدرة على اكتشاف محددات النجاح في السوق العالمي وطبيعة استراتيجيات المنافسين فيها ، والقادر على إعداد مؤسسته للعمل في السوق العالمي بطريقة متناسقة مع أهم المتغيرات العالمية الحاكمة في صناعته ، لكونه يتعامل مع مؤسسات أكثر تطورا من المنظور الإداري على مستوى العالم ، مما يلزمه إتقان أساليب التعامل في هذه السوق العالمية وأدواتها الأساسية ، وسيكون عليه بالدرجة الأولى إتقان المهارات التالية :
- التعاون في السوق المحلي بمفاهيم ومعايير السوق العالمي ؛
- المعرفة والإلمام بكافة التقنيات الإدارية الجديدة والعمل على تطبيقها واستخدامها في تطوير أساليب الإنتاج لتحسين كفاءتها وجودة منتجاتها ؛
- العمل على بناء المزايا التنافسية للمؤسسة وتنميتها .

خاتمة :

بظهور وتطور التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية أصبحت الخيارات الإستراتيجية إحدى أهم عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسات لتحسين الأداء وضمان التنافسية ، إذ من خلال خيارات التركيز على منتج واحد أو تنويع التشكيلة للاستفادة من أفضليات التداؤب أو اختيار حافظة نشاطات تضم منتجات للتطوير وأخرى للاستغلال بمثابة بقرة حلوب ، وأخرى للتخلي أو الاستبدال ، يمكن للمؤسسة أن تحقق النصيب المتوخى من السوق وتعزز مكانتها ضمن المنافسة .

إذ تهدف تنمية الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في بيئة أعمال معينة إلى تحديد المسالك والأساليب التي تمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة لذلك يجب على المؤسسة التعرف على كامل تشكيلة البدائل الإستراتيجية بمزاياها وعيوبها وجوانبها التنظيمية للتمكن من اختيار البديل الأنسب لحاجتها ، والذي يتلاءم مع إمكانياتها الداخلية ويتناسب مع بيئتها الخارجية .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

في ختام هذا العمل البحثي حول التفكير الإستراتيجي ، والذي سعينا من خلاله تسليط الضوء على مفهوم إستراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية ، نستطيع القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الإستراتيجية أهم وسيلة لتحقيق ذلك وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و عملياتها .

فالمؤسسات تعيش اليوم عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات قليلة، فلم يعد من الممكن أن يفكر قادتها بمعزل عما يجري في العالم في ظل حرية التجارة العالمية وعولمة المنافسة، وأصبح الاستغراق في التعامل مع الأمور الداخلية والتركيز على حل مشكلات المؤسسة داخليا دون محاولة ربطها بالسوق والعمل واحتياجاتها نوعا من الانتحار الاقتصادي .

إذ لم يعد مقبولا أن يقضي مدير الإدارة العليا معظم وقته في تعديل الهيكل التنظيمي ووضع أسس الترقية وإعادة النظر في مسميات الوظائف وترتيب أماكن العمل وتشكيل اللجان وما شابه ذلك من مهام ، فهذه الأعمال رغم أهميتها ليست أعمال إستراتيجية ، ومن ثم لا ينبغي أن تشغل وقت الإدارة العليا ، فمهمة هذه الأخيرة في المؤسسات سواء أكانت مؤسسة حكومية أو تجارية ، خدمية أو إنتاجية ، تهدف للربح أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، هي مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول إلى زيادة القوة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها، فمهمة الإدارة العليا هي إدارة المؤسسة استراتيجيا.

فالإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المؤسسة لتحقيق النجاح في الصناعة التي تنتمي إليها ، ويتوقف نجاح المؤسسات على نوعية الممارسات الإستراتيجية فيها بما تعنيه من وضع الإستراتيجيات الجيدة المتناسبة مع التهديدات والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية ، وتعظيم استغلال الإمكانيات الداخلية بما يشمل ذلك من تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي وإشاعة الفكر الإستراتيجي في أرجاء التنظيم

بالشكل الذي يضمن زيادة قدرة التنظيم على المنافسة في البيئة الخارجية ، وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات لضمان المحافظة على جودة الإستراتيجيات المختارة . وينصب تركيز الإدارة الإستراتيجية على بناء رؤية تكاملية وشمولية لأنشطة المؤسسات ، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المتجزئة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسات ، بحيث تكون المؤسسة كتلة صلبة واحدة ، وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون دائما لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى ، كما أنها مطالبة بضبط وتفعيل حركية المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال، حيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية ، كل هذا من أجل ضمان مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الاختيار التنافسي الأمثل .

إن المستقبل يمثل بطبيعته الشغل الشاغل للمؤسسات و التحدي الذي يخطط له كل مسير في أي مستوى تنظيمي كان ، فما يحمله من مخاطر قد تهدد المؤسسة في مكاسبها أو حتى في استمراريتها، وما يرافقه من تغيرات دائمة ومفاجآت مستمرة في الاتجاهين السار وغير السار ، جعلته يصبح موضوع الأفكار والبحوث والتخمينات التي تسعى إلى إيجاد الآليات والطرق والتقنيات التي تمكن من تحويله لصالح المؤسسة ولصالح الإستراتيجيات التي تتبناها ، خصوصا وأن تاريخ وأحداث المؤسسات يؤكد أن نجاح الغد يحضر اليوم. فإذا كان تموضع المؤسسة في السوق من خلال تشكيلة المنتجات والأنشطة التي تطرحها، ومجموعة الأفضليات التنافسية التي تملكها أو تحاول تطويرها ، يمثل العامل الحاسم في نجاح المؤسسة وضمان التنافسية الدائمة ، فإن التموضع في المستقبل كمحاولة لسبق التشكيلات التي قد تتكون يمثل في الحقيقة أكثر العوامل تمكينا للمؤسسات ضد نواب الزمن من شراسة المنافسة وعدوانية تقلبات عوامل المحيط .

ولمواجهة عدم التأكد البيئي هذا ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة يتمثل أهمها في كيفية الوصول إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه ، وتعد الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات للوصول إلى هذه الميزة .

وتشمل عمليات صياغة إستراتيجية للمؤسسة تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات ، واختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة ، بمساعدة أدوات وتقنيات التحليل الإستراتيجي بهدف تحديد توليفة متجانسة من الإستراتيجيات تختار منها الأنسب لوضعيتها وأهدافها .

ففي الأخير وبناء على ما سبق نحاول تلخيص أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا :

أ- النتائج :

1- يعتبر البعد الإستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة ، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الاستشراقي والاهتمام الإستراتيجي ، وإلى المؤسسات الافتراضية ، وعلى هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية ، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة ، وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل؛

2- تحتاج المؤسسات إلى سرعة التكيف مع أحوال السوق المتغيرة واحتياجات العملاء التي لم تتم تلبيتها بعد ورغبات المشترين في منتجات أفضل وتطوير البدائل التكنولوجية ومبادرات المنافسين الجديدة ، حيث غالبا ما تؤدي الاستجابة المتأخرة غير المرضية لذلك إلى وضع المؤسسة في مكانة غير مستقرة ، إذ تضطر إلى اللحاق بالمنافسين فيما بعد ، وبينما يكون للسعي وراء إستراتيجية متسقة أو ثابتة بعض المزايا فإن تعديل الإستراتيجية لكي تتوافق مع الأحوال المتغيرة يعد أمر طبيعي وضروري ؛

3- يتطلب نجاح إستراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي ، والقيام بمسح شامل لبيئتها

- الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الإستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار إستراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة ؛
- 4- رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة ، والتغيرات التكنولوجية ، وعجز الموارد المتاحة ونذرتها ، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية ؛
- 5- تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها ، وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ، ويتيح ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات؛
- 6- يعد امتلاك ميزة تنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأوحد الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية إلى ما فوق المتوسط، وكقاعدة عامة يجب أن تقوم المؤسسة بهجوم استراتيجي عنيف لإنشاء ميزة تنافسية بالإضافة إلى دفاع عنيف لحمايتها؛
- 7- تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد ، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار ، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية ؛

- 8- تقوم المؤسسات العالمية الكبرى بابتكار الإستراتيجيات الجيدة والتي تتناسب مع طبيعة قدراتها ، بينما نجد أن المؤسسات الضعيفة في المنافسة العالمية تلجأ إلى اتباع سياسة الاهتداء بإحدى هذه المؤسسات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها عن طريق ما يسمى بالمقارنة المرجعية **Benchmarking** ؛
- 9- يمكن للمؤسسات تجنب الإستراتيجيات الكارثية عن طريق الالتزام بمبادئ صياغة الإستراتيجية الجيدة والسليمة وتكوينها ؛
- 10- السبب الحقيقي والأساسي لفشل المؤسسات هو عدم قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة نتيجة لقلّة خبراتهم أو لعدم رغبتهم في تحمل قدر معقول من المخاطرة ، وكذلك لوجود عوامل بيئية داخلية وخارجية غير مستقرة.

ب- التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير الاستراتيجيات المختلفة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة استراتيجية في تسييرها :

1- ضرورة الالتزام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية واختيار الأسواق ومجالات النشاط المحققة لتلك الأهداف ، وتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي المستمر والمتطور مع المتغيرات والعمل على تأكيد دور الفكر الإستراتيجي على جميع المستويات؛

2- إعطاء الأولوية القصوى لصياغة التحركات الإستراتيجية التي تعزز وضع المؤسسة التنافسي على المدى الطويل، بحيث يحقق الوضع التنافسي الطويل نتائج مريحة عاما بعد عام ، ولكن نجاح تحقيق أهداف الأداء المالية لفصل أو عام واحد فقط عادة ما يتضاءل بسرعة ؛

3- تتضمن أفضل طريقة لحماية ربحية المؤسسة على المدى الزمني الطويل في استخدام إستراتيجية تقوي روح المنافسة طويلة المدى لدى المؤسسة ؛

4- اعتماد الأدوات والمقاربات التسييرية الحديثة التي تعتمد التحليل التنافسي كضرورة ونظام يمكن من تخفيض حدة الضغوط التنافسية ، والاهتمام بالتحليل الإستراتيجي قصد تعظيم الأرباح والموقع التنافسي كأحد المفاهيم التي تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة ؛

5- ضرورة قيام إدارة المؤسسة باختيار الإستراتيجية الأمثل بالنسبة لها للحصول على الميزة التنافسية وذلك بالمفاضلة بين مختلف الإستراتيجيات ؛

6- إدراك أهمية دراسة إمكانيات واحتمالات التحالف مع مؤسسات أخرى لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتقييم فرص التعاون والتكامل المحقق لميزات تنافسية أعلى للمؤسسة ؛

7- إدراك أهمية العمل في نطاق السوق العالمي وإعادة تهيئة المؤسسة للتعامل في ظروف العالمية والتوافق مع معايير التنافسية الدولية ؛

8- ضرورة أن تعد المؤسسات نفسها للتعامل مع المنافسة العالمية بوضع استراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق وبوضع استراتيجيات دفاعية لمواجهة استراتيجيات المؤسسات الأجنبية التي يتوقع أن تعمل في السوق المحلي الذي قد يكون مغريا لكثير من المؤسسات ؛

9- ضرورة الاستعانة بالخبرات العالمية في مجال الإدارة الإستراتيجية وتشجيع إقامة المشروعات المشتركة مع المؤسسات العملاقة للتعلم والاستفادة من خبراتها الإستراتيجية ؛

10- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من المؤسسات العالمية الرائدة في صناعتها بمعنى أن على كل مؤسسة أن تحدد مؤسسة تعتبرها قدوة (Benchmark) وتعمل على الاقتراض تدريجيا من أفكارها الاستراتيجية ، على أن يتم تجميع معلومات عن استراتيجيات هذه المؤسسات الرائدة بطريقة دائمة وأن تحدد مسؤولية تجميع وتحليل هذه المعلومات بطريقة رسمية .

ج- آفاق الدراسة :

إن تطرقنا لموضوع مذكرتنا وبالشكل السابق جعلنا نكتشف إمكانيات مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة ، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية :

- الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ؛

- التحليل التنافسي ودوره في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ؛
 - أهمية المقارنة المرجعية **Benchmarking** في إعداد إستراتيجية المؤسسة ؛
 - الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- وفي الأخير لا ندعِي كمالاً لعمَلنا ولا ننفي قـصوراً في جهـدنا ، غير أننا نرجو أننا قد وفقنا في اختيار الموضوع ، ومنهجية تحليله ، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى مستقبلية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد القطامين ، الغدارة الاستراتيجية ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان 2002
- 2- اسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000
- 3- ثابت عبدالرحمان إدريس وجمال محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
- 4- جمال الدين محمد مرسي ، وآخرون ، التفكير اتلاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.
- 5- حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل ، عمان ، 2005.
- 6- حسن علي علي ، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999.
- 7- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) دار اليازوري، عمان، 2005
- 8- سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري، عمان ، 2002 .
- 9- شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2001.
- 10- شوقي ناجي جواد ، إدارة الستراتيج ، دار حامد ، الأردن ، 2000.
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر، عمان ، 2007.
- 12- طلعت أسعد عبدالحميد ، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق) ، مكتبة الشقري ، القاهرة ، 1999.
- 13- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999.
- 14- عبدالسلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002.
- 15- عبدالسلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003.
- 16- عبدالعزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، 2007.
- 17- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2002.
- 18- عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
- 19- فريد النجار ، التحالفات الاستراتيجية 204 للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 .

- 20- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- 21- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
- 22- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 23- محمود جاسم الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- 24- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 25- نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 26- نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 27- ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الدار المحمدية الجزائر ، 1998 .
- 28- نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006.
- 29- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.
- 30- نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي ، ط2 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.
- 31- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية 1998.
- 32- نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات) ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
- 33- يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دمشق ، 1999.

الكتب باللغة الفرنسية :

- 1- Ahmed Hamadouche , Mthodes et outils d'analyses stratégiques , édition CHIHAB, Alger, 1997.
- 2- Allain Noel et autres, perspective en management stratégique , Tome 4, Economica, Paris ,1995 /1996.
- 3- Alfred Chamdler, Stratégie et structures de l'entreprise, édition d'organisation, Paris 1972.
- 4- Allouche. J et G. Shmidt , les outils de la décision stratégique , tome II, édition la découverte, Paris,1995 .
- 5- Bertrand Quélin , et Jean Luc Arrégle , Le management stratégique des compétences, édition Ellipses, 2000.

- 6- Collection c'est facile , économie de l'entreprise, LASARI , 2001 .
- 7- G. Koenig des nouvelles théorie pour gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle ,
Economica, 1999.
- 8- Garry Hamel et C.K. Parhald, la conquête de future , Dunode , Paris , 1999.
- 9- Gerrard Garibaldi , L'analyse stratégique (Comment concevoir les choix
stratégique en situation concurrentielle) , 3^{ème} édition, édition d'organisation , Paris,
2001.
- 10- Gerrard Garibaldi , stratégie concurrentielle, (choisir et gagner) , 3^{ème} édition, édition
d'organisation , Paris 1996.
- 11- Gerry Johnson et autres, stratégique 7^{ème} édition, Pearson éditions, Paris 2005.
- 12- Igor Ansoff , stratégie et développement de l'entreprise, 3^{ème} édition , édition
d'organisation , 1988.
- 13- Isabelle Calmé et autres, introduction à la gestion DUNODE, Paris 2003.
- 14- J. C. Tarondeau , le management du savoirs, édition PUF , Paris , 2002.
- 15- J. C. Tarondeau , Stratégie industrielle Vuibert, Paris , 1998.
- 16- J.N. auriac, Economie de l'entreprise (stratégie et éthique) ; T2, techni plus,
Toulouse- France, 1996.
- 17- J.P. Angelier, économie industriel (méthode et élément) , OPU, Alger, 1993.
- 18- J.P détri et autres , stratégor (Politique générale de l'entreprise) , 3^{ème} édition,
Dunod, Paris 1997.
- 19- J.P. Helfer, et autres, management , (stratégie et organisation), 3^{ème} édition, Librairie
Vuibert, Paris , 2000.
- 20- Jacques Orsoni, et J.P Hilfer, management stratégique , Librairie Vuibert, Paris 1994.
- 21- Jean Jacques Lombin, le marketing stratégique, 2^{ème} édition, sciences édition , Paris,
1993.
- 22- Lendrevie Lindon, Mercator (Théorie pratique du Marketing) , 6^{ème} édition , Dalloz,
Paris, 2000.
- 23- Marc Ingham , management stratégique et compétitivité , édition Deboek, Université,
Bruxelles, 1995.
- 24- Michael Porter, choix stratégique et concurrence (technique d'analyse des secteurs
et de la concurrence de l'industrie), Economica, Paris , 1982.
- 25- Michael Porter, L'avantage concurrentiel (comment devancer ces concurrents et
maintenir son avance) Dunod, Paris , 2005.
- 26- Michael porter , l'avantage concurrentiel des nations , inter édition, Paris 1986.
- 27- Michel, Gervi , stratégie de l'entreprise, 4^{ème} édition, economica, Paris , 1995.

- 28- Michel Marchesnay, La stratégie (Du diagnostic à la décision industrielle) OPU, Alger, 1988.
- 29- Michel Marchesnay, management stratégique, les éditions chihab, , Alger, 1997.
- 30- Mohamed Seghir Djitli, Marketing stratégique , Edition Ibn Sina, Alger, 2001.
- 31- P. Charpenter, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, Paris , 2001.
- 32- Tugrul , A. Tamer et Roland calori , Diagnostic et décisions stratégiques, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2003.

المحاضرات الملتقيات والمجلات :

- 1- إبراهيم بختي ، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
- 2- أحمد بلالي ، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005.
- 3- أحمد سيد مصطفى ، التحالفات كاستراتيجية لمنظمات الأعمال العربية ، دورية آفاق الاقتصادية ، العدد 71 ، المجلد 18 ، 1997.
- 4- الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004.
- 5- العربي عطية ، تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005.
- 6- رندة اليافي الزهري ، تخطيط استراتيجيات الموارد البشرية ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 16 ، العدد 01 / 2000.
- 7- زهية موسوي ، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، العدد 01 / 2002 .
- 8- زهية موسوي ، وخديجة خالدي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08 – 09 - مارس 2005.

- 9- سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية ، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة 22-23 أفريل 2003.
- 10- عبدالجليل بوداح ، استراتيجية المؤسسة وعلاقة الدور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، جامعة قسنطينة ، العدد 03 ، 2005 .
- 11- عبدالغني دادن ، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية ، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية ، جامعة سطيف ، 08-09 ماي 2004.
- 12- عبدالوهاب شمام ، محاضرات في استراتيجية المؤسسة ، السنة الأولى ماجستير ، تخصص مناجمت المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير ، المركز الجامعي العربي بن مهدي ، أم البواقي ، السنة الجامعية 2006/2005.
- 13- عمار عماري ، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات ، الملتقى الوطني الأول حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة .
- 14- قاسم المحياوي ، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الخامس حول الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 23-29 نوفمبر 2006.
- 15- مارتن نيل بيلي وديانا فاريل، تحطيم الحواجز التي تعترض النمو ، مجلة التمويل والتنمية ، مارس، 2006.
- 16- محمد الأمين بن عزة ، يتيم محمد ، التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 03 – 05 ماي 2005.
- 17- محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 3-05-2005.
- 18- Aissa Hireche, compétitivité (L'autres facette) , séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et mutations de l'environnement, Université de Biskra, du 29-30 octobre 2002.
- 19- D. Petit , A. M. Bangué , Stratégie et gestion et ressources humaines , revue française de gestion , février 2001.

مقالات من الأنترنت :

- 1- علي السلمي ، إدارة التنافسية ، (مدخل منظومي)، النشرة الإدارية ، العدد 13 ، الجمعية العربية للإدارة، جانفي 2007 ، www.arabma.org/papers/A.M.13.pdf
- 2- علي السلمي ، إدارة التنافسية ، (مدخل منظومي)، النشرة الإدارية ، العدد 14 ، الجمعية العربية للإدارة، فيفري 2007 ، www.arabma.org/papers/A.M.14.pdf
- 3- Dominique Puthod , la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources (une illustration avec le groupe Salomon) www.stratégie-aims.com / Montreal / Puthod.T..PDF
- 4- Frédéric Fréry , proposition pour une axiomatique de la stratégie, www.stratégie-aims.com / normandi 04/session/ frery.pdf
- 5- Raphael dornier, groupe stratégique cognitif et identification concurrentielle, www.stratégie-aims.com/normandi04/sessions/dornier/201%.pdf
- 6- Stéphanie A. Tywoniak , le modèle des ressources et des compétences (un nouveau paradigme pour le management stratégique ,1997 , www.stratégie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf
- 7- www.career-woman.ch/classiques ansoff. pdf
- 8- www.CPGE-CPA.AC.MA.Htm/2002
- 9- www.DST.cerist.dz/siminaire/communications/abdelali
- 10- www.ituarabic.org /h.ressources/soc23.PPT
- 11- www.12manage.com/méthodes.product marketing.fr/html
- 12- <http://osso.nordnet.fr/adreg/adreg-08-mm.pdf>

رسائل ومذكرات :

1- سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

2- عبدالمليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي ، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، جوان 2007.

3-عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل
شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،
جامعة الجزائر 2002.

الملخص :

تجمع أدبيات الفكر التسييري على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا استراتيجيا ، تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة ، والمعرفة ، والكفاءات ، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها وكفاءاتها الداخلية وتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بغية تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تتميتها واستغلالها بكفاءة من جهة ، والتعرف بدقة على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اختيار أنسب الاستراتيجيات التنافسية المحققة لأهدافها الاستراتيجية .

لذلك نجد أن المؤسسات على اختلاف أشكالها وحجومها ومجالات عملها بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتها في هذا الحقل المعرفي ، وأن تعزز الممارسات الاستراتيجية فيها، لكي تنتقل من الممارسات الإدارية المرتبكة إلى إيجاد الأرضية والقاعدة المنهجية المنظمة لتطبيق إداري سليم وبناء فكر استراتيجي تتعزز من خلاله الخصوصية المنفتحة على الآخرين، والمساهمة في تطوير الممارسة الإدارية بل والفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل .

من هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة تقديم قراءة تحليلية للإطار النظري لاستراتيجية المؤسسة، مع الإشارة إلى أهمية تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الاستراتيجي، وأثر الميزة التنافسية على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها. قراءة تحاول المذكرة بهذا النقاش النظري الوقوف عليها .

الكلمات المفتاحية : استراتيجية المؤسسة ، الإدارة الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي ، البيئة التنافسية ، الميزة التنافسية .

Résumé :

L'ensemble des littératures de gestion estiment que la possession d'un avantage concurrentiel durable est un objectif stratégique, que la plupart des entreprises économiques cherchent à atteindre dans le contexte des pressions concurrentielles qui caractérisent l'économie mondiale basée sur la qualité, les connaissances et les compétences ce qui oblige l'entreprise à adopter le système de gestion stratégique de leur ressources et compétences, et performer le système de diagnostic stratégique pour bien déterminer les sources d'avantage concurrentiel inhérente à leur environnement interne dans le but de développer et exploiter ces sources avec efficacité, d'une part.

D'autres parts, d'identifier avec précision les différentes occasions d'environnement concurrentiel pour les investissements, et éviter les menaces et les risques, ce qui pourrait à l'entreprise de choisir les meilleures stratégies concurrentielles.

Par conséquent, nous constatons que les entreprises de différentes formes et domaines d'activités à besoin de développer ces capacités, dans ce cadre et renforcer les pratiques stratégiques afin d'améliorer les pratiques administratives gênantes vers une réflexion stratégique globale.

Nous avons essayé dans ce mémoire de présenter une lecture analytique du cadre théorique de la stratégie d'entreprise, en référence à l'importance d'appliquer du système de gestion stratégique et l'impact de l'avantage concurrentiel sur le choix des stratégies appropriées.

Mots clés :

stratégie d'entreprise, management stratégique, planification stratégique, analyse stratégique, environnement concurrentiel, avantage concurrentiel.

Abstract :

The literaries of managerial intellect is aggregated upon the tenure of lasting competitive advantage which is considered as purposive strategy .

Most economical businesses persue to achieve it in the shade of competitive compressions that is characterized by global economy which is made of quality, knowledge and competencies , the thing that is inforced on economic entity, the inevitableness taking strategic propelling regime to its internal resources and efficiencies, also verbalizing the strategic diagnosis in order to confine the sources of competitive advantage lurking in its internal environment to develop and exploit efficiently in one hand and to identify the different chances of competitive environment so as to be invested and to avoid the inhering pitfalls and threats in the other, something which enables the entity to choose the congenial competitive strategies that is achieved to its strategic aims .

Therefore, we find that businesses of its different forms, volumes and garing spheres have a sparker need to develop its capabilities in this gnostic field, moreover , to consolidate strategic practises for moving from fogged administrant :applications to found the ground and organized method of implementing intact management and strategic thought confirmed though it , the extravert exclusiveness upon the others, in addition contribution is not developing managerial practises only but also the strategic comprehensive and integrable ideology.

From this spanking , the memo is trying to introduce an analytic reciting in the theoretic frame of the foundation strategy, by referring to the economical entity's application for strategic propelling, also the competitive character's vestige on its appropriate strategies selection in which the memo reading is trying in this debate , to stand thereto.

The key words :

Business strategy , strategic management , strategic planning , strategic analysis, competitive environment , competitive advantage.