

جامعة باجي مختار عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR- ANNABA



كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economique et Sciences de gestion

قسم علوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية

المقياس: الاستراتيجيات التنافسية

التخصص: علوم التسيير

المستوى: السنة الأولى ماستار مقاولاتية

د/ بلخضر مسعودة (أستاذة محاضرة أ- بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة باجي مختار عنابة)

السنة الجامعية 2019 - 2020

تقديم المطبوعة

أضع بين أيدي طلبة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير عموماً، وطلبة السنة الأولى مستار، ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص مقاولاتية بصفة خاصة هذه المطبوعة البيداغوجية المتضمنة لمحاضرات في مقياس "الإستراتيجيات التنافسية"، وذلك وفق المقرر المعتمد من اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان التكوين، حيث تهدف هذه المطبوعة إلى تمكين الطلبة من التعرف على مبادئ الإستراتيجيات التنافسية من خلال استعراض أهم المفاهيم والأسس المرتبطة بها، حيث يأمل المؤلف أن يساهم هذا العمل في إيصال جانب بسيط من المعرفة في هذا المجال الواسع والمتشعب وأن يكون مفيداً للطلبة.

تتناول هذه المطبوعة المفاهيم الأساسية للإستراتيجيات التنافسية، في ستة فصول تعنى بمختلف الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم، من خلال التطرق لمفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وكيفية تطور العمل بها على مستوى منظمات الأعمال، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية التي تتيح للمؤسسة إيجاد موقع لها في السوق التنافسي والتغلب على منافسيها، مروراً بالتعرض للإستراتيجيات التنافسية وأهم البدائل التي نادى بها كبار رواد الفكر الاستراتيجي وأهمهم "فيليب كوتلر" الذي قدم أربعة إستراتيجيات كل منها تتضمن جملة من المناورات الاستراتيجية، "مايكل بورتر" الذي غير مفهوم المنافسة ونقله من مفهومه الضيق المعتمد على تحديدها ضمن المنافس المباشر، حيث قدم نموذجاً المعروف باسم نموذج القوى الخمس ليوسع النظرة لأطراف البيئة التنافسية التي تنشط فيها المنظمة وليقدم أيضاً مفهوماً جديداً حول الميزة التنافسية وحول البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام منظمات الأعمال والمعروفة باسم الإستراتيجيات التنافسية لبورتر والمتمثلة في إستراتيجية الهيمنة الشاملة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، كما تم التطرق أيضاً للإستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية لكل من "كليف بومان" و"ديفيد فولكنر David Faulkner" الذين ميزا بين ثمانية بدائل متاحة أمام المنظمة وفقاً للعلاقة بين السعر والقيمة في عين الزبون. وبعد التطرق للإستراتيجيات التنافسية داخل الصناعة الواحدة كان لا بد من التعرض للإستراتيجيات الأخرى المتاحة أمام منظمات الأعمال خارج صناعتها أو في إطار توسيع مجال أعمالها، حيث تم تناول إستراتيجيات النمو من خلال إستراتيجية التكامل والتنوع، في إطار إستراتيجيات التعاون بين المنظمات والتحالفات الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

المكونات	الصفحة
تقديم المطبوعة	أ
فهرس المحتويات	ب
قائمة الجداول والأشكال	خ
المقدمة	02
الفصل الأول - مدخل للإستراتيجية	04 - 30
تمهيد	04
أولا - ماهية الإستراتيجية	04
1-1 - مفهوم الاستراتيجية	04
1-2 - مفاهيم مرتبطة بالإستراتيجية	07
1-3 - التطور التاريخي للإستراتيجية	15
1-4 - مستويات الإستراتيجية	20
ثانيا - ماهية الإدارة الإستراتيجية	22
1-2 - مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميتها	22
2-2 - تحديات الإدارة الإستراتيجية	23
2-3 - أبعاد الإدارة الإستراتيجية	24
ثالثا - سيرورة الإدارة الإستراتيجية	26
1-3 - صياغة الاستراتيجية	26
2-3 - تنفيذ الإستراتيجية	27
3-3 - تقييم الاستراتيجية وراقبتها	28
الفصل الثاني - الميزة التنافسية والتموقع الاستراتيجي في السوق	32 - 53
تمهيد	32
أولا - التحليل التنافسي	32
1-1 - مفهوم المنافسة	32
1-2 - التحليل التنافسي: الأهمية والخطوات	36
1-3 - تحليل البيئة التنافسية (البيئة الخاصة)	40

42	ثانيا- الميزة التنافسية: مفهومها، مداخلها ومصادرها
42	2-1- مفهوم الميزة التنافسية
43	2-2- مداخل الميزة التنافسية
45	2-3- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
48	2-3- الحكم على جودة الميزة التنافسية
48	ثالثا-مدخل للتموقع الاستراتيجي في السوق
48	3-1- مفهوم التموقع
50	3-2- شروط التموقع التنافسي للمنتج
52	3-3- أسباب ضعف التموقع الاستراتيجي
73 - 55	الفصل الثالث- الإستراتيجيات التنافسية لـ " مايكل بوتر Michael Porter "
55	تمهيد
55	أولا- مدخل لإستراتيجيات التنافس
55	1-1- مكونات إستراتيجية التنافس
56	1-2- العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التنافسية
56	1-3- المفاضلة بين استراتيجيات التنافسية
57	ثانيا- الإستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بوتر "Porter"
57	2-1- استراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف
65	2-2- استراتيجية التمييز
69	2-3- استراتيجية التركيز
88 - 75	الفصل الرابع- الاستراتيجيات التنافسية حسب "Kotler" وحسب نموذج الساعة الإستراتيجية لـ "بومان Bowman وفولكنر Faulkner"
75	تمهيد
75	أولا- الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة حسب "كوتلر"
75	1-1- إستراتيجية القائد
78	1-2- إستراتيجية المتحدي (Challenger)
80	1-3- استراتيجية المتابع (Suiveur)

81	1-4- إستراتيجية المتخصص (Spécialiste)
82	ثانيا- الاستراتيجيات التنافسية "لكوتلر" في المجال التسويقي
82	2-1- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقاسم
83	2-2- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو
83	2-3- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج
83	2-4- إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار
84	ثالثا- الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية Strategic Clock
84	3-1- مدخل لنموذج الساعة الإستراتيجية لـ "بومان Bowman وفولكنر Faulkner"
86	3-2- الإستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية لـ "بومان وفولكنر"
102 - 90	الفصل الخامس- الاستراتيجيات التنافسية للنمو خارج الصناعة
90	تمهيد
90	أولا- مدخل لإستراتيجيات النمو
90	1-1- مفهوم استراتيجيات النمو
93	1-2- مقومات نمو المؤسسة
94	ثانيا- استراتيجيات النمو من خلال إستراتيجية التكامل
94	2-1- مدخل للتكامل العمودي
98	2-2- التكامل الأفقي
98	ثالثا- استراتيجيات النمو من خلال إستراتيجية التنوع
98	3-1- مدخل لاستراتيجية التنوع: أسباب التنبئ والأنواع
102	3-2- مزايا وعيوب استراتيجية التنوع
120 - 104	الفصل السادس- إستراتيجيات التعاون بين المنظمات (التحالف الإستراتيجي)
104	تمهيد
104	أولا- مدخل للتعاون الاستراتيجي (التحالف الإستراتيجي)
104	1-1- مفهوم التعاون الإستراتيجي وأهدافه
106	1-2- مجالات التعاون الإستراتيجي
109	ثانيا- أنواع استراتيجيات التعاون الإستراتيجي
113	ثالثا- إدارة التعاون الإستراتيجي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

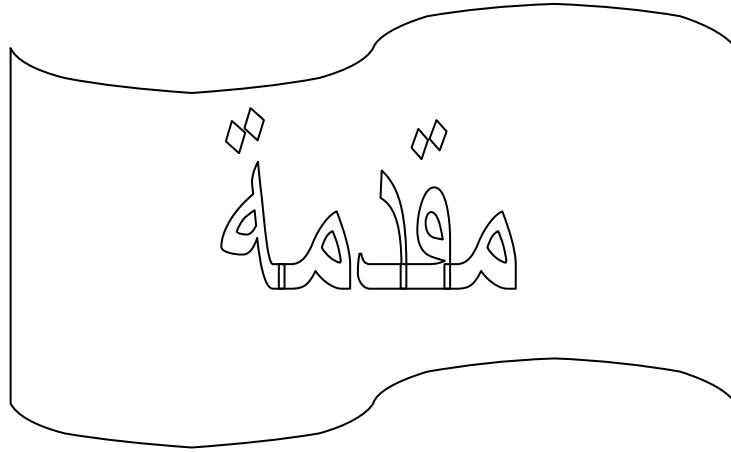
113	3-1- إدارة التعاون الإستراتيجي
116	3-2- مساهمة التعاون الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
118	رابعاً- عوامل نجاح وعوامل فشل التعاون الإستراتيجي
118	4-1- عوامل نجاح التعاون الإستراتيجي
120	4-2- عوامل فشل التحالفات الإستراتيجية
123	الخاتمة
130 - 125	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر رسالة المنظمة	08
02	الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية	10
03	متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب "بورتير Porter"	73
04	العلاقات المختلفة بين السعر والقيمة المدركة وفقاً لنموذج الساعة الاستراتيجية	85
05	مقارنة بين النمو الداخلي والنمو لخارجي	92
06	مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي	97
07	مزايا وعيوب استراتيجية التنويع	102
08	بعض الأمثلة للتحالفات الإستراتيجية	108

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	قوى التنافس الخمسة في نموذج مايكل بورتير "Porter"	40
02	الساعة الاستراتيجية حسب بومان Bowman وفولكنر Faulkner	85
03	مصفوفة النمو حسب "Igor Ansoff"	91



المقدمة

تعيش منظمات الأعمال العديد من التحديات التي تحدد موقعها في السوق وطريقة التعامل مع مختلف الأطراف الموجودة في بيئتها الصناعية، فقد أوجدت المنافسة صراعات تنافسية بين المؤسسات الاقتصادية، وأصبحت هذه الأخيرة في عملية بحث دائم عن وسيلة تحميها وتدافع من خلالها على وجودها وعن تطورها واستمراريتها، من خلال البحث المتواصل عن تكييف قدراتها الداخلية مع متطلبات بيئتها، وهذا عن طريق وسيلة تمكنها من احداث توافق بين نقاط قوتها والفرص الخارجية وتقوية نقاط ضعفها وتجنب التهديدات، وبالتالي اكتساب مراكز تنافسية. وقد وجدت المنظمات في الإستراتيجية تلك الوسيلة الفعالة التي تحقق لها هذا الهدف والتي تتمكن من خلالها من التحكم في أسس التنافس وبناء موقع لها في بيئتها الصناعية والتنافسية.

الفصل الأول

الفصل الأول- مدخل للإستراتيجية

تمهيد

سيتم التطرق خلال هذا الفصل لمفهوم الإستراتيجية رفقة جملة من المفاهيم ذات العلاقة بها كمفهوم الرسالة، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف، القرار الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى التطرق لأهم مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، مدارس الفكر الإستراتيجي، مداخل الإستراتيجية ومستوياتها، ووصولاً إلى سيورة صياغة الإستراتيجية ومراحل تطبيقها والرقابة عليها.

أولاً- ماهية الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى ماهية الاستراتيجية في محاولة للاقتراب من تحديد مفهوم لها، من خلال استعراض جملة من التعاريف، بالإضافة إلى التعرف على عدة مفاهيم ذات الصلة بمفهوم الاستراتيجية وهي كل من مفهوم الرسالة، الأهداف، الرؤية الاستراتيجية، ومفهوم القرار الإستراتيجي، بالإضافة إلى تطورها التاريخي، من خلال استعراض آراء المدارس وتطور العمل بمفهوم الاستراتيجية بمنظمات الاعمال وأهم المداخل المفسرة لها، وأخيراً التعرف على مستويات الإستراتيجية الثلاثة وهي كل من استراتيجية المؤسسة ككل، استراتيجية وحدات الأعمال أو ما تعرف بالإستراتيجيات التنافسية والإستراتيجيات الوظيفية ، المتعلقة بمختلف وظائف المنظمة.

1-1- مفهوم الاستراتيجية

تعددت التعريفات الخاصة بالإستراتيجية نظراً لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لاسيما منه المحيط المباشر أي (الصناعة) التي تنشط ضمنها، وتعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategos" وتعني فن الحرب، حيث استخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في

التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني، والمنطق الأساسي في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسه حتى إذا كان الأكبر والأكثر قوة إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة، أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته ومهاراته الذاتية¹.

انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال والمؤسسات تعبيراً عن مجموع التصرفات والإستعدادات التي تضعها المنظمة لمواجهة منافسيها ومواجهة البيئة الخارجية والسيطرة على كل تغيير والتكيف معه. وفيما يلي مجموعة من التعاريف كالآتي:

- تمثل الاستراتيجية جميع القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل والموارد من أجل تحقيق الهدف²؛
- تعبر الإستراتيجية عن مجموع الخيارات التي تحدد إتجاه المنظمة على المدى البعيد؛
- هي تصور لما ستكون عليه المنظمة والعمل على الاقتراب منه، من خلال تحديد اتجاهات المنظمة فيما يخص منتجاتها وأسواقها وامكانيات نموها وأدائها؛
- تشمل الإستراتيجية العمليات التي تحقق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها؛
- تتمثل الإستراتيجية في إختيار موقع مناسب على الخريطة التنافسية وعلى التجديد من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك؛
- تعنى الإستراتيجية بتحقيق التوافق بين الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وقدرات المنظمة ومواردها؛

كما عرف "Porter" الإستراتيجية على أنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، إذا فالاستراتيجية هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة³، أما "مينتزبرغ" Mintzberg فقد سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، للتوصل في النهاية إلى ما يعرف بالباءات الخمسة (P5) لتعديد مفهوم للإستراتيجية:

¹ - روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 27..

² -Gavar Alain, **Recrutement**, Édition, d'organisation, paris, 2005, p 24.

³ -عبد المليك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 41.

- الخطة (plan): دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة؛
- النموذج (pattern): وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز؛
- المناورة (play): القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم؛
- الموقع (position): البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة؛
- التصور أو التطلع (perspective): تصور وإدراك الأشياء في المستقبل¹
- حسب "Serieyx" فإن الإستراتيجية تمر بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

❖ المرحلة الأولى: وتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن؟ "تحليل المنظمة": الموارد، الهياكل، الأفراد، المعارف،...
- أين نحن؟ "تحليل البيئة الخارجية للمنظمة" السوق، الزبائن، الموردين، المنافسة،.. "
- أين نريد الوصول؟: "الأهداف والغايات

❖ المرحلة الثانية: اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

❖ المرحلة الثالثة: الاستراتيجيات المختارة يتم ترجمتها إلى أهداف كمية وبرنامجاً توقعية تبين العمل المطلوب.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستراتيجية عبارة عن أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص البيئية لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة. وبصفة عامة يمكن إبراز أهم العناصر الأساسية التي تبرز في مفهوم الإستراتيجية ما يلي:-

- الإستراتيجية هي اختيار توجه على المدى البعيد للمؤسسة، حيث تحدد أهداف ورسالة المؤسسة لمرحلة طويلة المدى؛
- الإستراتيجية تحدد الوسائل المخصصة لبلوغ الأهداف المحددة؛
- الإستراتيجية هي وسيلة تستخدم من أجل الاستجابة لتغير المحيط؛

¹- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

- تستخدم من أجل البحث عن تنافسية بالتكاليف وخارج التكاليف بطريقة أصلية؛
- تستخدم من أجل البحث عن التمييز عن باقي الشركاء؛
- وسيلة تستخدم من أجل أن تتطور وتنمو المؤسسة¹.

1-2- مفاهيم مرتبطة بالإستراتيجية

من أجل التقرب أكثر من فهم الاستراتيجية، لابد من التطرق إلى العديد من المفاهيم ذات العلاقة بها، ومن بين أهمها كلا من مفهوم الرسالة، الأهداف، الرؤية الإستراتيجية ومفهوم القرار الاستراتيجي.

أ- الرسالة

تتمثل رسالة المنظمة في الغاية الأساسية من وجودها وتعبّر عن المجال الذي تنشط فيه، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتمثل الإطار العام الموجه للمؤسسة. ويرى "Peter Drucker" أنه لابد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟ والذي يكون مترادفاً مع سؤال ماهي رسالتنا؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؟²

تعد عملية تحديد رسالة المؤسسة مرحلة أساسية في صياغة استراتيجياتها، فبدونها لن تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة، وحسب "Ackof" ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة، مفهومة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، كما يجب أن تكون محفزة للعاملين، مفيدة ومجدية، توضح مجال عمل المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، أما "Carnegie" أضاف شرط وهو أن تعكس الرسالة القيم التي تؤمن بها المنظمة.

¹ - جريبي السبتي، "دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالم، 2017، ص 04

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1999، ص 69.

فيما يتعلق بعناصر الرسالة فقد حددها "David" في تسع عناصر كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
البقاء/النمو/الربحية	ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة والأيدولوجيا	ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
العاملين	ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 82.

ب- الرؤية الإستراتيجية

يقصد بالرؤية الإستراتيجية المقاصد والنوايا التي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي، أي ما تريد المؤسسة تحقيقه بدون تحديد للوسائل المستخدمة من أجل بلوغ ذلك، وتتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية، إضافة إلى وضعها في إطار استراتيجي على اعتبار أنها واحدة من العناصر المكونة للإستراتيجية إلى جانب الرسالة والأهداف. فالرؤية الإستراتيجية هي تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة

المنظمة، ووفق الرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه المؤسسة، حيث تقوم بعض المنظمات بوضع تصور لنظرتها المستقبلية، بالإضافة إلى الرسالة التي تجيب على سؤال ماهو عملنا بينما توضح الرؤية الاستراتيجية المستقبلية الإجابة على السؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه؟ (الإتجاه العام)¹. تتصف الرؤية الناجحة بعدة خصائص نذكر منها:²

❖ **التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب

وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا.

❖ **الوضوح:** فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن

العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة.

❖ **أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة:** لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

❖ **أن تتسم بالطموح والتحدي:** من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن

يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

❖ **القدرة على الإلهام:** يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم

❖ **أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار:** بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما

تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.

❖ **التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة:** يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في

البيئة التي تعمل فيها، فالرؤية الابداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لاتميل إلى تقبل المخاطرة.

والملاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية مما يعقد أحيانا من معرفة أين يلتقيان وفيما

يختلفان حيث يمكن التعبير عن ذلك بالجدول التالي:

¹ - قاسمي السعيد، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 54، 55.

² - نفس المرجع السابق، ص 57.

الجدول رقم (02): الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات/المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: فاسمي السعيد، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 58.

ت- الأهداف

تعتبر الاهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب ان تكون قابلة للقياس، وتعرف الأهداف بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات لتنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة، كما عرفت بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الاهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية¹

¹ - نضال جميل أحمد، "إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية -اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة صناعة الادوية في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني 2016، ص 43.

من ضمن الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تحديد الأهداف، يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية

التالية¹:

❖ **القبول:** أي تناسب الأهداف مع تفضيلات وميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء، عاملين)، فتناقضها معه قد يولد ردود فعل عكسية.

❖ **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ما الذي يجب تحقيقه ومتى، أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بآجال زمنية محددة.

❖ **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

❖ **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون واضحة ومفهومة، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.

❖ **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة.

❖ **القابلية للتحقيق:** يجب أن تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.

❖ **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة، كأن تكون صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهلة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

طرح العديد من الدراسات عدة تصنيفات للأهداف الاستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والأكثر استخداماً ما طرحة (Wheelen & Hunger, 2013) حيث طرحة (12) هدفا إستراتيجيا هي " الربحية، الكفاءة، النمو، حصة الأسهم، استخدام الموارد، السمعة التنظيمية، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء،

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2001، ص 139.

الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا"¹. ويجب أن تتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت بكلمة Smart ويعني كل حرف مايلي²:

❖ **(Specific) S**: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدي؟

❖ **(Measurable) M**: قابلة للقياس، ماهو العمل الجيد الذي يعجبني؟

❖ **(Attainable) A**: سهولة البلوغ، هل هدي مجدي؟

❖ **(Result-Oriented) R**: النتائج الموجهة، هل هدي ذو أهمية؟

❖ **(Time-Limited) T**: الوقت المحدد، هل هدي قابل للتبع؟

ث- القرار الإستراتيجي

هو القرار الذي يحدد الإطار العام للمنظمة³ ويتمثل في عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ويتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، حيث تتخذ في أعلى مستويات التنظيم⁴. تؤثر هذه القرارات بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكونها تتجاوز مع متطلبات البيئة⁵، حيث تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة⁶ وبالتالي تؤثر على اتجاه المؤسسة إذ تتعلق تلك بمجالات

¹ - نضال جميل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - بواشري أمينة، "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية: نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف"، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 2009، جمهورية مصر العربية، ص 50.

³ - Wainfan, Lynne, "Multi-Perspective, Strategic Decision Making Principles, Methods and Tools", pardee Rand Graduate School, 2010, p 03.

⁴ - أبو النصر مدحت محمد، "مفومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 77.

⁵ - مساعدة ماجد عبد المهدي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 96.

⁶ - الغالبي طاهر محسن، ادريس وائل محمد، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 141.

مثل توفير منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أو الاندماج مع مؤسسات أخرى أو القيام بتحالفات إستراتيجية أو قبول القيام بمشروعات مشتركة¹.

يمكن لبعض القرارات الاستراتيجية أن تصنع من قبل شخص واحد هو الريادي الذي يتمتع ببصيرة نافذة وله القابلية في إقناع الآخرين بفكرته بسرعة، وأن بعض القرارات الاستراتيجية تتطور من خلال سلسلة من الاختيارات التدريجية الصغيرة والتي تدفع المنظمة باتباع اتجاه معين دون غيره، وبين "هنري منتزبرغ" أن أشهر ثلاث أساليب لصنع القرار الاستراتيجي هي الريادي، المتكيف والمخطط أما الأسلوب الرابع الذي أضافه "كوين" هو التدرج المنطقي.

❖ **الأسلوب الريادي:** يعني إن الاستراتيجية تصنع من قبل شخص واحد ذو سلطة ويكون التركيز على الفرص الجديدة والمشاكل تكون ثانوية، والاستراتيجية تقاد من وجهة نظر أو رؤية المؤسس ممثلة بقرارات شجاعة أو كبيرة وإن الهدف الأساسي هو النمو للمنظمة.

❖ **الأسلوب المتكيف:** بعض الاحيان يطلق عليه الأسلوب المشوش أو (أنموذج الخوض) وهذا الأسلوب مميز للحلول المؤثرة (رد الفعل) للمشكلات الموجودة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها أي أنها تكون مستجيبة للمشاكل التي تحصل للمنظمة أكثر من بحثها عن فرص جديدة وبموجب هذا النوع من الاستراتيجيات لا يوجد هدف واضح بسبب تقسيم القوة بين الأقسام وأعضاء المنظمة ويتم صنع القرار وفق خطوات متعددة لأنها تعمل في بيئة معقدة ويتم اتخاذ القرارات نتيجة اتفاق العديد من القوى المتحالفة ومثل هذا النوع من القرارات تتخذ في أغلب الجامعات والمستشفيات الكبيرة والعديد من المؤسسات الحكومية.

❖ **الأسلوب المخطط:** يتضمن مجموعة معلومات منظمة ومناسبة لتحليل الحالات ومن ثم إيجاد بدائل استراتيجية ملائمة واختيار معقول لأكثر الاستراتيجيات ملائمة وتتضمن الحل المؤثر للمشاكل الموجودة.

❖ **أسلوب التدرج المنطقي:** أضافه "quinn" ففي هذا الأسلوب فأن السلطة العليا لديها فكرة عقلانية لمواضيع وأهداف المنظمة وفي تطويرها للاستراتيجيات أنها تختار أن تستعجل العمليات الجذابة التي تكون فيها المنظمة قادرة على استطلاع المستقبل وإن في هذا الأسلوب يستخدم التخطيط للقيام بالنشاطات التي تؤدي تحقيق الأهداف. لذا يتم اتخاذ مجموعة

¹ - أحمد هالة عبد المنعم أحمد، "إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي: دراسة تحليلية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد 08، 2009، ص 225.

من القرارات والتي تعتمد الواحدة على الأخرى ويتم التركيز على التحليل المنظم وتقويم الكلف والمنافع للبدائل والذي يحقق التكامل للقرارات المتخذة.

يعد الأسلوب التخطيطي هو الأسلوب الأكثر عقلانية ويعد الأحسن لصنع القرارات الاستراتيجية وقد أظهرت الدراسات أن الأسلوب المخطط مناسب للبيئات المتغيرة والمعقدة وهناك ثمان خطوات تدخل في عملية تطوير صنع القرارات الاستراتيجية وكآلاتي:

1- تقييم نتائج الأداء الحالي من خلال تقييم العائد على الاستثمار والربحية وما شابه ذلك، والرسالة أو المهمة والأهداف الاستراتيجية و السياسات؛

2-مراجعة حوكمة المنظمة وأداء مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

3-مسح ورصد البيئة الخارجية لتحديد العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات)، من خلال مسح البيئة وتحليل العوامل الخارجية الفرص والتهديدات؛

4-مسح ورصد البيئة الداخلية، من خلال مسح الهيكل والثقافة والموارد وتحليل نقاط والضعف؛

5-تحليل العناصر الاستراتيجية، من خلال إختيار العوامل الاستراتيجية في ضوء تحليل الحالة الحالية (SWOT) والمراجعة والتقييم الضروري للأهداف والرسالة؛

6-تكوين وتقويم واختيار البدائل الاستراتيجية، في ضوء التحليل للخطوة الخامسة والاختيار والتوجه للبديل الأفضل؛

7-تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات المختارة بواسطة البرامج والموازنات والإجراءات؛

8-التقويم والرقابة على الاستراتيجيات المنفذة بواسطة نظام (feed Bake) ورقابة الأنشطة للوصول إلى اقل انحراف في الخطط.

تمثل الخطوات من (1 إلى 6) صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation، أما الخطوة (7) تمثل تنفيذ

الاستراتيجية Strategy Implementation، والخطوة (8) تمثل عملية التقويم والرقابة Evaluation and Control¹

¹ -ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، "مراحل صنع القرار الاستراتيجي"، على الموقع <http://www.uobabylon.edu.iq> ، تاريخ التصفح 2020/06/20.

1-3- التطور التاريخي للإستراتيجية

تطور العمل بالإستراتيجية عبر الزمن، سيتم التطرق لكل من مدارس الفكر الاستراتيجي من أجل التعرف على مختلف إتجاهات روادها فيما يتعلق بمفهوم الإستراتيجية، بالإضافة إلى التعرض لمراحل تطور العمل بالإستراتيجية بمنظمات الأعمال، وأخيرا إستعراض مداخل الإستراتيجية وأهم ما يميز كل مدخل منهم.

أ- مدارس التفكير الاستراتيجي: لقد تطور التفكير الاستراتيجي من خلال جهود الباحثين حسب مدارس فكرية مختلفة، ومن بين أهم هذه المدارس نذكر¹:

- ❖ **المدرسة التكيفية:** حسب هذه المدرسة، يقوم التخطيط الاستراتيجي على التناسق والتطابق بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، إذ للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في استراتيجية المؤسسة، ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها وقد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح؛
- ❖ **مدرسة التخطيط:** تؤكد هذه المدرسة على إجراء دراسات تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ولهذا تدعو هذه المدرسة إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية؛
- ❖ **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات؛
- ❖ **المدرسة الريادية:** إن صياغة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المؤسسة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل؛

¹ - مقاش فوزية، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، مطبوعة دروس، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسير، جامعة جيجل، 2015، ص 14.

❖ **المدرسة المعرفية:** حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات وتفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. أهم ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد، أما نقطة ضعفها تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العملية والفكرية وتجاربهم السابقة؛

❖ **مدرسة التعلم:** ترى هذه المدرسة أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا يبنى على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجّه المؤسسة للمستقبل البعيد؛

❖ **المدرسة البيئية:** حسب هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تبعد كثيرا عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة، تتمثل الخاصية الأساسية لهذه المدرسة في قدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، أما نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المؤسسة وأنها ليست مجرد معطيات بيئية فقط.

ب- تطور العمل بالإستراتيجية

مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى "GLUCK" بأنها مرت بأربع مراحل أساسية وهي¹:

1- مرحلة التخطيط المالي الأولي: يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها

¹ علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 4.

إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، لذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2-مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ: هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات وأصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.. والبداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات ،وزيادة التغيرات البيئية ،طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3- مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي: مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة و اشتداد المنافسة.أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، ويمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

- مرحلة التخطيط البعيد الأمد: إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مديات أبعد، إلا أنه مع التغيرات وسرعتها أصبح هذا النوع من الخطط غير كاف وهذا لسببين هما الأول يتمثل في تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد اجراء تعديلات بسيطة عليها، والسبب الثاني هو حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى.

- مرحلة التخطيط الشامل: مع التوسع والتعقد في علاقة المؤسسة مع بيئتها ومع كبر حجم المؤسسات وانتشارها الجغرافي وما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال أصبحت الإدارة الرئيسية للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد و الرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة ولذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص وهي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل ،لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه ورقابة العمل.

– **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم واحتياجات الأسواق. وقد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها وإلى منافسيها ومع ذلك ظهرت مشكلتان هما "الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي و هذا أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية، والثانية هي أن تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة أدى إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

4- مرحلة الإدارة الإستراتيجية: إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب وطرق ونماذج وأدوات تحليلية مختلفة. فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري والتنظيمي. حيث أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة. ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية في التركيز على الأسواق والمستهلكين، وكذلك بين المعايير النوعية والكمية المتداخلة وبين المركزية وكذلك بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والمؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملية حتى لو استخدمت مختلف أساليب وطرق التخطيط في حين يجب أن تكون هناك ملائمة وانسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي جديد وهي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء وتحديد لإمكانات وموارد المؤسسة.

ت- مداخل الاستراتيجية: يتفق الباحثون والمعنيون بالإدارة الإستراتيجية بأنه ليس هناك تحديداً واضحاً لمفهومها، ومع محاولاتهم المتعددة، فقد تباينت هذه المفاهيم واختلفت باختلاف المداخل التي تناولته. ومن هذه المداخل¹:

❖ **المدخل التخطيطي:** يرى هذا المدخل الإستراتيجية كخطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، وعرفت الإستراتيجية من خلاله على أنها خطة موحدة، مفاعلة وشاملة تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية من خلال التنفيذ الملائم لها من قبل المنظمة، كما عرفت بأنها مجموعة الأهداف والسياسات والخطط

¹ – سعد علي ربحان المحمدي، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للمؤسسة: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2011، ص 48.

المعتمدة مع بعضها لتحديد مجال المنظمة ووسائلها في البقاء والنجاح. كما أنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ لضمان أداء المنظمة في المستقبل.

❖ **المدخل السياسي:** تعد الإستراتيجية وفق هذا المدخل نتاج اتفاق الجماعات المتحالفة والمسيطرة داخل المنظمة القائمة على التفاعل بين متغيرات سياسية (مصادر قوتها، طموحاتها، قيمها وتفاوضها) وإدراكها للمتغيرات البيئية الخارجية المتصفة بالديناميكية وندرة الموارد، بحيث تمثل محصلة التفاعل بين الجماعات في المنظمة مع بيئتها والأسلوب الذي تتبعه هذه الجماعات في تحقيق غاياتها وتحديد التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة

❖ **المدخل التطوري:** وفق هذا المدخل ليس بالضرورة أن تمثل الاستراتيجية خطة نظامية تنشأ بمرور الزمن كنمط في مجرى القرارات المهمة، فقد يتم وضعها بعد إجراء دراسة وتحقيق وتأكيد من مقاصد الإدارة العليا المحدد مسبقاً، أي أنها تتطور نتيجة لحدوث عملية تلاحقي لأنشطة متعددة جرى اتخاذها في أوقات مختلفة ويمكن أن تكون فجائية دون تدخل الإدارة العليا، فالاستراتيجية المنشودة هي التوجه المستقبلي أو الرؤية المتفق عليها مسبقاً من الإدارة العليا، والإستراتيجية المدركة هي الإستراتيجية التي جرى تطبيقها بنجاح، والإستراتيجية الفجائية هي نمط ينشأ دون تطورات مسبقة.

❖ **المدخل التكيفي:** يؤكد هذا المدخل على اقتران الإستراتيجية بالمتغيرات البيئية، أي التكيف مع بيئة المنظمة، ويسمى هذا المدخل أحياناً بمدخل التحليل الاستراتيجي وتعرف الاستراتيجية حسبها بأنها مجموعة القرارات والأفعال التي تستعمل عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والتي من خلالها يتم الربط بين المنظمة وبيئتها لتحقيق الأهداف المرسومة، وتعتبر عن العلاقة بين متغيرات البيئة من فرص وتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف في المنظمة من جهة أخرى. كما تعتبر عن تخصيص موارد المنظمة وتحويلها الى حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم

❖ **المدخل الوسيلى:** توصف الإستراتيجية من خلاله على أنها أسلوب ووسيلة وتعرف بأنها الطريقة التي يجري بموجبها التوكيد من إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف الرئيسة المرسومة والتي تسعى المنظمة لبلوغها وتحقيقها

❖ **المدخل المعرفي:** الإستراتيجية وفق هذا المدخل هي محصلة التفاعل بين المتغيرات لمتخذي القرار مثل الإدراك والتسبيب والحكم والبيئة الخارجية للمنظمة باتجاه تحديد الخيار الاستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها. ويركز هذا المدخل على القدرات المعرفية الأفضل التي تتوافر لدى متخذي القرار في منظمة معينة مقارنة بالمنافسين لتكون المحدد الأهم في تحقيق أداء منظمي

أعلى أو ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد على هذه القرارات المتفاعلة مع بيئتها الخارجية التي تتسم بالتنافس الشديد.

1-4- مستويات الإستراتيجية: تتمثل في ثلاث مستويات وهي:

- الإستراتيجية على مستوى المنظمة المستوى الكلي (Corporate Strategy): يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي للأعمال وهذه تمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض أن يجري صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات المنظمة الداخلية. وعادة ما تقاد المنظمة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى. وان مهمة تطوير إستراتيجية المنظمة عملية معقدة وتتصف بالتشعب. ويمكن تلخيصها بثلاث عناصر أساس هي:

أ. تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض أداء المنظمة، ويتدرج ضمن إدارة محفظة أعمال المنظمة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساس للمنظمة

ب. توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمنظمة

- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال أو المستوى التشغيلي (Strategic Business Unit): ويطلق عليها أيضًا بالإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) مستوى يمثل أهمية كبرى للمنظمة بوصفه يعطي الصيغة العملية للتنافسية وكسب السوق، ومن ثم تحقيق الإرباح، فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبرى من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها وحدات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادًا الى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل. وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة وترتكز هذه الإستراتيجية على كيفية العمل والتنافس في الأعمال (منتج / خدمة أو مجموعة منتجات / خدمات لخط منتج / خدمة معينة في السوق المعين أو قطاع جزء السوق الذي تخدمه في الصناعة، وهي جزء (Strategy Business Unit) بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية من المنظمة لديها سلطة وضع إستراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية، مثل أنشطة العمليات والموارد البشرية والتسويق والمالية وغيرها وذلك لتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة.

- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional Strategy): تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال، وفي المنظمات الكبرى يوجد إدارات متخصصة لكل نشاط وظيفي، وهناك أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات في وحدات، فوجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك والتداؤبية للمنظمة ويقوي من الحالة التنافسية لوحدات أعمالها، وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومديري هذه الوظائف ومساعدتهم، ويتم ذلك من خلال التنسيق مع إدارة مستوى وحدات الأعمال¹. إن تحديد الاستراتيجيات الوظيفية يتم عبر الخطوات التالية:
- الاسترشاد بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحديد المتطلبات الأساسية للاستراتيجيات الوظيفية؛
- تذكر الدور الرئيسي الذي ستؤديه كل استراتيجية وظيفية حسب مجال تخصصها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الاسترشاد باستراتيجية وحدة النشاط لتحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجية الوظيفية؛
- تحديد المجالات الوظيفية الاستراتيجية؛
- تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة مواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً؛
- جمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة؛
- إتخاذ مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تساعد على بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية؛
- اعداد برامج التصرف العريضة والمحددة، الموازنات ومؤشرات الأداء الاستراتيجي لكل وظيفة².

¹- سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 55، 57.

²- مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ثانيا- ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم المواضيع التي تشد اهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة الأعمال، كما تثير اهتمام المؤسسات، فمن خلال اعتمادها على التحليل البيئي أي دراسة مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة تتمكن من تحديد إتجاهها العام وإتخاذ قرارات إستراتيجية تؤثر على أهدافها ومدى قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية.

2-1- مفهوم الادارة الاستراتيجية وأهميتها

تمثل التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة أمام المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها¹، وتعرف بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها بإعتبارها منهجية وأسلوب عمل تشمل الخطوات التشغيلية والوسائل لتوجيه الأنشطة المراد الوصول لها²، كما يعرف "Ansoff" الإدارة الإستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها³

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة ,وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل، وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية؛
- لتخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة؛

¹ - أبو عريش وسيم، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2017، ص 101.

² - السيد رجب السيد إبراهيم عيد، "سياسات التمكين والتميز المؤسسي"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، كتاب الملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014، ص 28.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل¹؛
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها².

2-2- تحديات الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في³:

❖ **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان

¹ - مؤيد سعيد السالم، "سياسات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 19.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 50.

³ - كيلاني صونية، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص 23.

وقضايا الاستنساخ والانفتاح الإعلامي،... إلخ كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

❖ **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعملة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

❖ **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

❖ **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

❖ **عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم ما زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

2-3- أبعاد الإدارة الإستراتيجية

ساهم الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ووصولها الى تقديم أطار مفاهيمي يتلاءم مع المنظمة وبيئة عملها، نستعرض آراء الباحثين كالاتي¹:

حدد (الغالي وإدريس) أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

— الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛

¹ - سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- الملائمة على وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة؛
 - درجة القبول بالمخاطر؛
 - توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.
- وحدد (Hax) أبعاد الإستراتيجية بالاتي:
- تنسيق وتكامل القرارات ونمط صناعتها في المنظمة؛
 - الوسائل الأساس لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسة للمنظمة والأهداف الشاملة وبعيدة الأمد؛
 - تحديد المجال أو القطاع الأساس للمنافسة؛
 - إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في مستويات الإدارة الإستراتيجية الثلاثة (الكلي، الأعمال والوظائف)؛
 - مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
 - تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي ترغب المنظمة تحقيقها لأصحاب المصالح المختلفة.

بينما يرى (Porter) أن الأبعاد الإستراتيجية تتناول:

- 1- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
 - 2- تحديد المركز التنافسي للمنظمة؛
 - 3- الموازنة والتناسق بين الأنشطة لضمان تحقيق الميزة التنافسية ودعمتها؛
 - 4- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وأسس المنافسة؛
 - 5- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.
- أما (Mintzberg et al) فقد ذكر أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها تلخص بأن الإستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث أبعاد أساسية وهي "الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، القوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسة". وبصورة أكثر شمولية يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية، من خلال تبيان أن تلك الأبعاد تغطي مختلف مكوناتها.

ثالثا- سيرورة الإدارة الإستراتيجية

تمر الإستراتيجية بالعديد من المراحل التي تسبق ظهورها وتطبيقها، كما تستخدم المؤسسة العديد من الادوات من اجل التعرف على امكانياتها الداخلية والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، أي من خلال القيام بعملية التشخيص الداخلي والخارجي. وسيتم تناول في هذا العنصر أهم مراحل صياغة الاستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها.

3-1- صياغة الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية عبارة عن اختيار أفضل استراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق أعلى العائدات في الصناعة التي تنشط بها، كما تسمح للمنظمة بالاستفادة من مواردها وقدراتها النسبية إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتمثل صياغة الاستراتيجية في وضع خطة طويلة الأمد للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة، وتتم الصياغة عن طريق تحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجيات ووضع السياسات التي من خلالها يتم تحقيق الاهداف والاستراتيجيات

أ- تحديد رسالة المنظمة: رسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة أعمالها، كما انها وثيقة مكتوبة تمثل عادة دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، إذ تجيب رسالة المنظمة على أسئلة هامة، وهي:

— ما هو العمل الحالي للمنظمة؟

— كيف سيكون المستقبل؟

— لمن يؤدي هذا العمل؟

— لماذا توجد المنظمة؟

ب- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق: كل المنظمات تحتاج إلى وجود الأهداف، لأن عملية وضع غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع حدوث الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباط عما ينبغي تحقيقه وضياح

الغاية من وجود المنظمة، فالأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه. فتحديد الأهداف يتم عن طريق الإجابة على الأسئلة: ماذا يجب إنجاز؟، متى يجب أن يتم؟

ت- وضع الاستراتيجيات وتطويرها: الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد طريقة انجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة، فالاستراتيجية عبارة عن مجموعة الأفعال والقرارات التي يقوم بها المدراء من أجل تحقيق مستوى متفوق من أداء المنظمة ؟

ث- وضع السياسات: السياسات هي وصف القواعد الأساسية للتنفيذ وتنبع السياسات من الاستراتيجيات المختارة لتشكيل خطوط إرشاد عريضة، يسترشد بها الموظفون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة، فالسياسة عبارة عن مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، أي أنها بمثابة دستور للعمل فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك¹.

3-2- تنفيذ الإستراتيجية

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات².

أكد (Hunger and Wheelen) سنة 2011 أن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات حيز التنفيذ، وذلك من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات، وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى نظام المنظمة كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها، فالإدارة العليا تقوم بعملية التغيير عادة عند

¹ - مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

تنفيذ الاستراتيجية لما تطلب الأمر ذلك، كما تركز الإدارة في مرحلة التنفيذ عند اتخاذها للقرارات على تخصيص الموارد وتحاول قدر الإمكان الوصول إلى التخصيص الأمثل لهذه الأخيرة، وفيما يلي شرح لكل مما سبق:

❖ **البرامج:** عبارة عن تحديد الأنشطة والخطوات اللازمة لانجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة، فهي تجعل العمل الاستراتيجي

موجه، وقد تنطوي البرامج على إعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة الداخلية للمنظمة، بداية أعمال بحثية جديدة،... إلخ

❖ **الميزانية:** هي عبارة عن ترجمة للبرامج في صيغة قيمة نقدية، إذ تستخدم في التخطيط والرقابة، وكذلك في تحديد التكلفة

التفصيلية للبرامج، وتستخدم المنظمات الميزانيات للتنبؤ بالأرباح وكذلك لتوقع مستقبلها المالي

❖ **الاجراءات:** تسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية، وهي نظام من الخطوات المتتابعة أو التقنيات التي تصف بالتفصيل

كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة يتعين القيام بها¹.

3-3- تقييم الاستراتيجية ورقابتها

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية². تشتمل عملية الرقابة على عدة مراحل أو خطوات التالية:

أولا - تحديد مستويات الأداء المستهدفة: تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة، ففي إطار الرقابة الإستراتيجية يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، فعلى سبيل المثال في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التكلفة الأقل فقد يكون من المناسب وضع مؤشرات تعكس مستوى الأداء في صورة تخفيض التكاليف، وفي حالة اعتماد مستويات الأداء حسب كل وظيفة فانه يتم تجزئة كل وظيفة إلى مستويات تحتية ووضع المؤشرات المناسبة لها.

¹ - مقراش فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

ثانياً-إعداد نظم القياس والضبط: يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المؤسسة قد تم إنجازها أم لا، وتعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المؤسسات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة.

ثالثاً -مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة: يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعاً عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، و في ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة ، أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً فتلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوقيع الجزاءات.

رابعاً- تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء: لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك اختيارين، الأول وهو تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء قطاعات أو وحدات النشاط الإدارية الوظيفية والأفراد أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة، أما الاختيار الثاني وهو التركيز على العنصر محل الرقابة وليكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

إن نجاح وفعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط:

أولاً -الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، و التي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أُنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.

ثانياً -الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

ثالثاً -الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

رابعاً - الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

خامساً - تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال

تنمية روح المسؤولية لديهم وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة¹.

¹ - كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفصل الثاني

الفصل الثاني - الميزة التنافسية والتموقع الاستراتيجي في السوق

تمهيد

أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، لذلك على المؤسسة فهم بيئتها التنافسية ودراسة مختلف القوى التنافسية، كما أن شكل المنافسة يختلف من قطاع إلى آخر وهناك عوامل يمكن من خلالها تحديد شكل المنافسة، وبالتالي تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية فيما يتعلق بمنتجاتها وأسواقها وبالمزايا التنافسية التي تعتمد عليها من أجل السيطرة على القطاعات التي تستهدفها وترسم لنفسها صورة في ذهن المتعاملين معها وبالتالي تحدد موقعا إستراتيجيا في سوقها المستهدف. سيتم التعرف خلال هذا الفصل على مفهوم التحليل التنافسي، الميزة التنافسية ووصولاً لمفهوم التموقع الإستراتيجي.

أولاً- التحليل التنافسي

1-1- مفهوم المنافسة: قبل التطرق لمفهوم التحليل التنافسي لابد من التعرف على مفهوم المنافسة كالاتي:

- تمثل المنافسة في المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين المتعلقة بتحديد الاسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة¹. في هذا التعريف تم التطرق للمفهوم التقليدي للمنافسة وبجالاتها المتعلقة بتنظيم السوق والعلاقة بين العرض والطلب.
- تشمل المنافسة كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للزبون أخذها بعين الاعتبار²، هذا التعريف يعبر عن المنافسة بمعناها الواسع والتي تتمحور حول المنافسة بين المنتج والعرض المصاحب له مع باقي عروض المنافسين، مع الإشارة لأهمية الزبون في الحكم على أداء المنظمة.
- يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والتي تصل في النهاية الى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات، وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة

¹ - CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©2003. -1993, Microsoft corporation.

² - Kotler P ,Dubois B, " **Marketing Management**", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

السلع وتطويرها والكمية والكفاءة في الإنتاج والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة الى فعاليات المشاريع الخاصة¹.

— تعرف بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها من الأساليب"، يشير هذا التعريف إلى أن المنافسة تهدف بالمقام الأول إلى كسب العميل وذلك من خلال استعمال مختلف أساليب التسويق كالبيع الجيد وقنوات التوزيع وغيرها.

— تعبر المنافسة عن "حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المنظمة، والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والافراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار"²، يربط هذا التعريف المنافسة بأحد أهداف المنظمة وهو البقاء وذلك من خلال محاولة ضمان مكانها في وسط المتنافسين المتكافئين.

للمنافسة دور مهم في توجيه الاستراتيجية وتحديد لها ومن مزايا وجود منافسين في الأسواق التي يتم استهدافها وخدمتها نذكر مايلي³:

- يساعد وجود المنافسين أحيانا على زيادة الطلب الكلي في السوق؛
- ربما يشترك المنافسون في تكاليف تنمية وتطوير السوق وكذلك في تكاليف تنمية وتطوير المنتجات الجديدة؛
- قد يساهم المنافسون في تقديم تقنيات تكنولوجية جديدة؛
- يقوم المنافسون أحيانا بخدمة قطاعات سوقية غير جذابة بالنسبة للشركة؛
- يؤدي وجود المنافسين إلى إظهار تمايز المنتج الذي تقدمه الشركة؛

¹— شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 03.

²— بركاني منير، "مفهوم أنواع وأشكال المنافسة"، على الموقع <https://www.tadwiina.com>، تاريخ الاطلاع 05 جوان 2020.

³— فراحتية العيد، "دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2015، ص 98.

- يساهم وجود المنافسين غالبا في تقليل درجة المخاطر الموجودة بالسوق؛
- تحسن القوة التفاوضية للشركات في مواجهة بعض جماعات الضغط والتأثير مثل- النقابات العمالية، والمشرعين، وجمعيات حماية المستهلك وغيرها من تلك القوى.
- هناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المنظمات، وذلك بتقسيمها إلى منافسة غير مباشرة ومنافسة مباشرة كالآتي¹:

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

- **المنافسة المباشرة:** تمثل أساسا تلك المنافسة القائمة بين المنظمات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المنظمات بصفة أكبر من النوع الأول. ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، فنجدها شديدة في بعضها ومحدودة في البعض الآخر.

كما تتعدد أشكال المنافسة. ويمكن إيجاز أشكال المنافسة فيما يلي²:

- **المنافسة التامة:** في هذا النوع من المنافسة هناك عدد كبير من المنتجين يسوقون نفس المنتج، والأسعار متقاربة لصعوبة تمييز المنتج، وعدد قليل من هذه المنظمات فقط من تقوم بعمليات الترويج لتجنب زيادة التكاليف، والأرباح يمكن زيادتها فقط عن طريق الاقتصاد في تكلفة الإنتاج والتوزيع. وتتمثل شروط المنافسة الحرة في:

➤ **تجانس السلع:** أي تماثل السلع إلى حد يكون التمييز بينها صعب، فتكون المفاضلة فيما بينها على أساس الأسعار؛

¹ - أبو حقف عبد السلام، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996، جمهورية مصر العربية، ص 25.

² - بركاني منير، مرجع سبق ذكره.

➤ إتاحة المعلومات للجميع: أي شفافية التعامل، فكلًا من المنافسين والمستهلكين لديهم كل المعلومات حول السوق؛

➤ وجود عدد كبير من المنافسين: وهو ما يمنع إمكانية تشكيل أي تحالف ما بين متنافسين حول السعر؛

➤ حرية الدخول: أي أن الدخول للسوق متاح للجميع دون قيود، وهو ما يعني عدم احتكاره من طرف مجموعة من

المنافسين وسيطرتهم على السعر، كما أن دخول منافسين جدد يؤثر على السعر نحو الانخفاض إلى غاية سعر التوازن.

- الاحتكار التام: تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقيين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، مع عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، ووجود عوائق للدخول إلى السوق لأي منتج جديد . ويعتبر هذا النموذج نادر الوجود في الواقع.

- احتكار القلة: يتميز بوجود عدد قليل من البائعين، بحيث يستطيع أي واحد منهم التأثير مباشرة في السوق، لهذا تتسم بالحذر الشديد، لأن أي تخفيض من منتج واحد يقابل بتخفيض من الآخرين، فيكون هناك اتفاق بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة أو حتى تقسيم السوق إلى حصص، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي واحد من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق. ونميز بين نوعين من احتكار القلة وهما:

➤ احتكار القلة البحث: والذي يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع بأسره في السوق، بما أنه من السهل معرفة العرض الكلي للمنتجات المتجانسة، ومنه يمكن تحديد سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل هذه الصناعة.

➤ احتكار القلة مع تنوع المنتج: يتسم بعدد قليل من البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع، مما يجعل من المتعذر معرفة وضع توازن القطاع في السوق، بما يتبعه ذلك من تقرير أسعار مختلفة لمختلف المنتجات المتنوعة في الصناعة.

- **المنافسة الاحتكارية:** في هذا الشكل من المنافسة، لا نجد احتكار تام ولا منافسة تامة، ففي ظل المنافسة الاحتكارية يتداخل عنصري المنافسة والاحتكار، إذ أن المنافس يتمتع بقليل من الاحتكار بسبب تميز المنتجات، إلا أنه يواجه في ذات الوقت منافسة كبيرة بسبب تعدد المنافسين وتنوع المنتجات. ومن بين شروط هذه المنافسة نذكر ما يلي:

➤ **كثرة المنتجين والمنتجات:** فتكون هناك بعض أوجه الاختلاف بين المنتجات من ناحية التصميم، التعبئة، النكهة، اللون... الخ، لذا من الممكن النظر إلى كل منتج على أنه محتكر لنوع سلعته؛

➤ **نوعية عوامل الإنتاج:** هي رأس المال العيني ذو الكيان المادي كالآلات والمعدات وغيرها من الموارد المادية، أو موارد لا مالية كالخبرة، المعرفة والمهارات الفنية؛

➤ **تداخل المنافسة والاحتكار:** يتمتع كل منتج لسلعة بقدر من السلطة الاحتكارية، لكونها متجانسة تماما مع سلع المنتجين الآخرين، لكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نتيجة لوجود عدد كبير من المنتجين.

1-2- التحليل التنافسي: الأهمية والخطوات

أ- **مفهوم التحليل التنافسي وأهميته:** يتضمن التحليل التنافسي جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها. حيث يعتمد التحليل التنافسي على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص، مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين.. إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ما ذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؛

✓ يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛

✓ يساعد على التخطيط لوضع الاستراتيجية للمنظمة؛

✓ توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛

✓ يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج وتنفيذها؛

✓ يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

ب- خطوات التحليل التنافسي: يمر التحليل التنافسي بالخطوات التالية:

1- **تحديد المنافسين:** عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان. فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة، وبالتالي فإن شركة **بويك** لإنتاج السيارات مثلاً تنظر إلى شركة **فورد** باعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى مثل **مرسيدس** أو **هيونداي**. ولكن فعليا تواجه الشركات مدى أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون على الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وبهذه الصورة فإن شركة **بويك** سوف ترى نفسها في منافسة مع جميع الشركات الأخرى، ويمكن تعريف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة / تقدم نفس الخدمة)، وبالتالي فإن شركة **بويك** لن تكون في منافسة فقط مع شركات إنتاج السيارات فقط ولكنها ستكون أيضا في منافسة مع شركات إنتاج شاحنات النقل، والموتوسيكلات، الدراجات... إلخ. إذا فإن المنافسة قد تشمل أيضا على جميع الشركات التي تتنافس على نقود نفس المستهلك، وعندئذ فإن شركة **بويك** سوف ترى نفسها في تقييم جوانب القوة والضعف، وأنماط ردود الأفعال الخاصة بالمنافسين واختيار أي المنافسين يمكن مواجهته والمحموم عليه، وأيهم يجب تجنبه.

2- **تقييم المنافسين:** بمجرد إن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين، تطلعاتهم، استراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف هؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوى الشركة القيام بها.

أ- **تحديد أهداف المنافسين:** من خلال التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها (رد فعله) لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة، فعلى سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التي تتبنى هدف قيادة التكلفة سيكون

أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها عند القيام بأي تخفيض في الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثلاً بزيادة النشاط الإعلاني لهم.

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين: كلما ازداد التشابه بين استراتيجية شركة استراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشراً لزيادة درجة المنافسة، ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم، ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الاستراتيجية Stratégie Group على أنها "مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات مشابهة لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد"، فقد نجد مثلاً مجموعة تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من حيث تشكيلة وعدد المنتجات التي يتم إنتاجها، وفي نفس الوقت تعتمد على تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة. في حين توجد مجموعة استراتيجية أخرى تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات وبجودة أعلى

ت- تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين: كخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف واستراتيجيات وأداء كل منافس خلال آخر خمس سنوات، مع التسليم بأن هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلى سبيل المثال يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B صعوبة في التنبؤ به، وتقدير الحصص السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافر البيانات للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي. وعادة ما تكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، والاتصال الذي يتم عن طريق الفم Word of mouth كما تستطيع أيضاً أن تقوم ببعض البحوث التسويقية مع المستهلكين، والمردين والموزعين. كما قد تقوم الشركات في بعض الأحيان الأخرى باستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة Benchmark في مواجهة الشركات الأخرى، من خلال مقارنة منتجاتها وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركات القائمة في السوق بغرض إيجاد الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستويات الأداء الخاصة بها¹.

¹ - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 95، 97.

إن تحديد نقاط القوة والضعف يساهم في تحديد قدرة المنافسين على مباشرة مناوئتهم الإستراتيجية أو تصرفاتهم وتساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط والقطاع ولإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس وهي كالتالي¹:

- رقم الأعمال؛
- حصة السوق؛
- المردودية؛
- الهامش؛
- التدفق؛
- برنامج الاستثمار؛
- قدرة الإنتاج.

ج- التنبؤ بردود أفعال المنافسين: أي التعرف على ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله، فالتعرف على الأهداف والاستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ به وتقدير تحركاتهم وتصرفاتهم، بالإضافة لذلك يكون من المهم أيضا التعرف على الفلسفة والثقافة الداخلية التي يتبناها المنافسون، وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلى الوصول لفهم عميق لعقلية كل منافس.

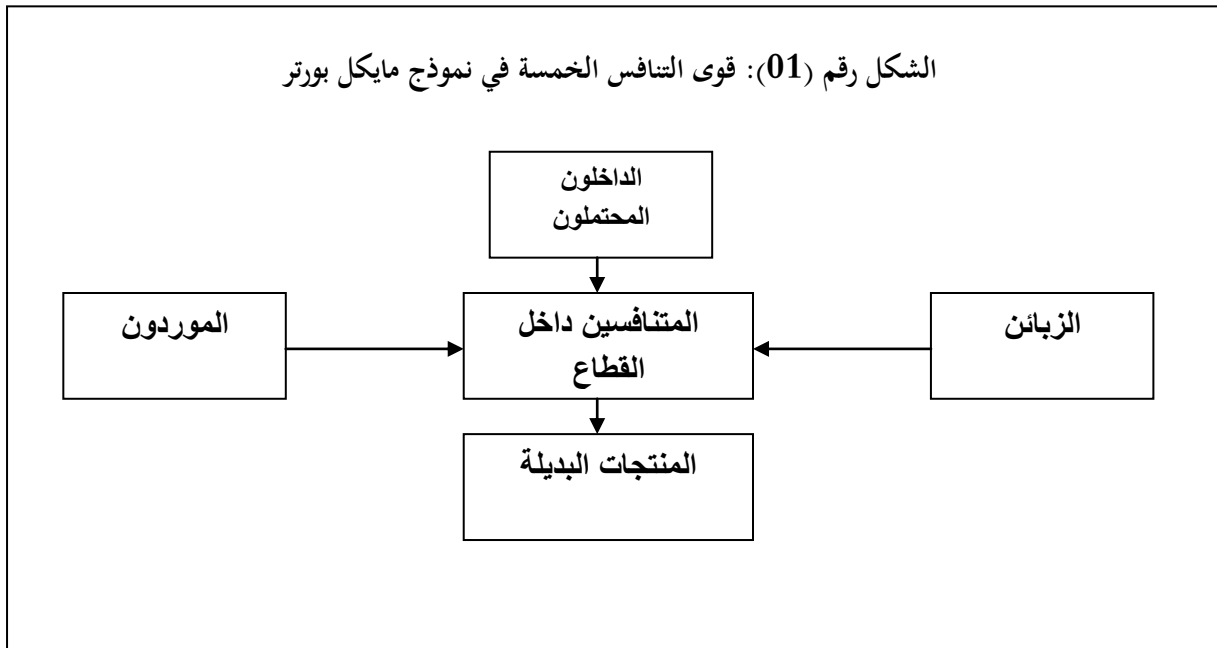
3-إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم: يجب أن تكون الشركة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار وتحديد منافسيها الأساسيين، وبالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية. وتجدد الإشارة بأنه غالبا ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين " **Good Compétiteurs** " ولآخرين سيئين " **Bad Compétiteurs** "، ويمكن وصف المنافس بأنه "جيد" في حالة التزامه بقواعد وتقاليده وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها، وعلى العكس من ذلك يتصف المنافس "السيئ" بخرقه لهذه القواعد والأعراف فهو يحاول أن يشتري حصته السوقية بدلا من

¹ - شيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

اكتسابها أو الفوز بها بالإضافة إلى قيامه بمغامرات غير محسوبة تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلبا على استقرار الصناعة التي يعمل بها¹

1-3- تحليل البيئة التنافسية (البيئة الخاصة)

تتمثل في متغيرات خارجية تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين... الخ)، والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل. وقد حددها يقول بورتر في خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



المصدر: بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، يومي 3 و4 مايو، 2005، ص 2.

أ- **تهديد المنافسين الجدد:** حدد "بورتر" سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

✓ **اقتصاديات الإنتاج الكبير:** تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول

بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة؛

¹ - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- ✓ **تمييز المنتج:** للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء؛
- ✓ **متطلبات رأس المال:** كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق؛
- ✓ **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر؛
- ✓ **اختراق قنوات التوزيع:** يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات؛
- ✓ **مزايا الشركات القائمة مسبقا:** للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...؛)
- ✓ **سياسة الحكومة:** إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...
- ب- **تهديد المنتجات البديلة:** يؤكد "بورتر" على أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري بمنتج بديل وبسعر أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.
- ت- **قدرة المستهلكين على المساومة:** يؤكد "بورتر" على أن الزبائن يتمتعون بقدرة تفاوضية عالية عندما:
 - ✓ الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة؛
 - ✓ مواجهة تكاليف تحويل قليلة، مثلا عملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة؛
 - ✓ الدخل المنخفض، فكلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل؛
 - ✓ إمكانية التكامل العمودي، فمثلا شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع لمساومة الموردين؛
 - ✓ توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.
- ث- **قدرة الموردين على المساومة:** حسب "بورتر" يتمتع الموردين بالقدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:
 - ✓ إذا كانت شركات التوريد قليلة؛
 - ✓ إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل؛
 - ✓ أن يكون منتج المورد وحيدا؛

✓ أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

ج- التنافس بين المتنافسين الحاليين: يؤكد "بورتر" على أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

✓ إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد؛

✓ عندما ينمو ذلك المجال ببطء أو في حالة نضج السوق وتشبعه؛

✓ تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة؛

✓ وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.

✓ وجود بدائل كثيرة للمنتج وتكاليف تحويل منخفضة.

✓ عندما تزداد عوائق الخروج أو عند ارتفاع تكلفة الانتقال لنشاط آخر¹.

ثانيا- الميزة التنافسية: مفهومها، مداخلها ومصادرها

أصبح لزاما على منظمات الأعمال البحث في كيفية التفوق على منافسيها والمحافظة على استقرارها ونجاحها في أسواقها التي تخدمها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحث عن مجالات تتفوق فيها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

2-1- مفهوم الميزة التنافسية

برز مفهوم الميزة التنافسية في مطلع الثمانينات حيث قدم "مايكل بورتر" مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وأشار إلى أن العامل المحدد لنجاح المؤسسه هو الموقع التنفسي في الصنائه التي تنشط فيها وقد برز هذا المفهوم نتيجة زيادة شدة المنافسة. من ضمن اهم التعريفات نذكر²:

¹¹ -بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3 و4 ماي، 2005، ص ص 3، 6.

² - بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية للابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011، ص ص 82، 85.

- عرفها كل من **Thompson et Strickland** بأنها "شيء ما تفعله المؤسسة جيدا مقارنة بمنافسها وترتبط بوظائفها أو أي نشاط آخر له شكل تنافسي لخلق وانتاج او تسويق منتجات وخدمات المؤسسة
 - يعرفها كل من **Kota et Orne** بأنها "مركز فريد تحققه المؤسسة لنفسها عبر فترة زمنية في مواجهة منافسيها وهو ناتج عن تلاحم التميز، والتكلفة والأداء في قطاع سوق محصن"
 - يعرفها **Barney** "هي تطبيق المؤسسه استراتيجيه خلق او ايجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون والمرقبون والذي قد يتم من خلال التنفيذ الكفاء أو المميز او الفريد للاستراتيجية"
 - ويعرفها "السلمي" بأنها "مجموعة المهارات والموارد والقدرات التي تستطيع الاداره تنسيقها واستثمارها أمرين أساسيين وهما إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من الاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها"
 - يعرفها **بورتر** "أنها مركز متميز تحققه المؤسسة يساعد على جذب العملاء اليها ويصعب تقليده، يتحقق من خلال تقديم قيمة متفوقة ورفيعة المستوى واتحاد عناصر الجوده والسعر والخدمه"، وفي تعريف آخر له "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع". يتمثل أهمية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية في¹:
 - ✓ رفع قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه من خدمات تتميز بها عن المنافسين؛
 - ✓ تحقيق رضا المستهلك، مما يمكن المؤسسة من فع حصتها السوقية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية؛
 - ✓ تحقيق رضا المستهلك يؤدي الى زيادة الحصة السوقية واستمرار ارباح المؤسسة في ازدياد مما يحقق عوائد ماليه مجزية وأرباح معتبرة
- 2-2- مداخل الميزة التنافسية**

يمكن للمؤسسة توليد الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من مصادر تساعد على ايجاد تلك الميزة، فيمكن أن تعتمد على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص، أو على ما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة مع باقي المؤسسات. بصورة عامه يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للميزة التنافسية وهما المدخل الداخلي والمدخل الخارجي كالآتي:

¹ - الرشدي بدر عوض لزام، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد 120، اكتوبر 2019، ص 391.

- **المدخل الخارجي:** ينطلق هذا المدخل من فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وتبعا لذلك تقوم المؤسسة بتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة وتحقيقها وفقا للفرص الجاذبة، وتنبع هذه الفرص من المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية، الاجتماعية والثقافية التي تتواجد بها المؤسسة.

- **المدخل الداخلي:** يتضمن هذا المدخل مدخلين فرعيين أساسيين وهما مدخل الموارد ومدخل تحليل سلسلة القيمة وهما على النحو التالي:

أ- **مدخل الموارد:** يقوم هذا المدخل على فكره أساسية أنه مهما كان مصدر الميزة التنافسية فإنها في النهاية تعود إلى ملكية مورد ذو كفاءة عالية يمكن المؤسسة من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين، ولكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية يجب ان تمتلك موارد ذات كفاءة وتمتع بغموض سببي قوي لان هناك احتمال ضعيف ان يتمكن المنافسون من تحديد أو فهم خاصية تلك الموارد بالشكل الكافي لتقليدها، وينظر هذا المدخل للمؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تتطلبها عمليات الإنتاج والمنافسة في السوق وتعتبر الموارد بمثابة رأس المال الحقيقي للمؤسسة إن كان ماديا أو بشريا وتنظيميا، أي ما يتوفر للمؤسسة من أساليب تنظيمية تضاعف بتنظيم تلك الموارد واستثمارها وفق استراتيجية معينة، وبذلك تنقسم الموارد إلى رأس المال المادي، رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي. اما القدرات فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على دمج تلك الموارد وتسخيرها بالطرق التي تعزز الأداء المتفوق بالرغم من وجود العوامل المقاومة ه والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة .، وتمثل القدرات نوعا خاصا من الموارد الغير قابلة للنقل والموجودة ضمنا في تنظيم المؤسسات، وتهدف القدرات هو تحسين الميزة التنافسية الذي يبدأ بتوليد الميزة التنافسية وتحديد موارد المؤسسة التي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات الى كفاءات جوهرية هذه الكفاءات يمكن ان تكون كفاءات متميزة وهي التي تعد المصدر الاساسي الميزة التنافسية وتقسم الى عدة انواع اهمها:

- **الموارد الملموسة:** تصنف إلى مواد أولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية؛
- **الموارد غير الملموسة:** مثل الجودة، الزمن، المعرفة، كيفية العمل، التكنولوجيا، المعلومات الابداع ؛
- **الكفاءات:** تعد من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافسة وتصنف الى:

✓ **كفاءات فردية:** تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الاداء الامثل لوظائف مهنية

محددة، فبإمكان المؤسسة امتلاك كفاءات فردية امتداد الى معايير موضوعية ودقيقه في عمليه توظيف وتكوين الافراد بما

يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية اكبر

✓ **كفاءات جماعية (محمورية):** باعتبارها اساس بقاء المؤسسة وعدم بقائها، فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة على

تداخل أنشطة المؤسسة وتسمح هذه الكفاءات بانشاء موارد جديد لها وإيجاد القيمة والمنفعة الاساسية المباشرة للزبون

وبالتالي تحقيق رضاه وإكتساب ميزه تنافسية مستدامة في مجال الاعمال مما يجعل المؤسسة تلتزم بتطويره وتحديد كفاءته

المحمورية من خلال القدرات الديناميكية

ب- مدخل تحليل سلسلة القيمة: تتمثل سلسلة القيمة في مجموعه الوظائف المتتالية التي تضيف القيمة إلى المنتجات بدءا

بالتفكير في انتاجها وانتهاء باستهلاك الزبون لها ومرورا بالتصميم والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوزيع، ويعرف مدخل

تحليل سلسلة القيمة بأنه أداة لتحليل امكانيات المؤسسة وقدراتها، من خلال تقييم مجموعة خلايا وأنشطة القيمة المترابطة والمولدة

للقيمة، ويمكن فهم مدخل تحليل سلسلة القيمة على أنه مدخل لتحليل الممارسات التي تقوم بها المؤسسة في الانشطة الاساسية

والثانوية داخلها بهدف تقييم هذه الممارسات وإجراء مقارنة مرجعية لها والوصول لأفضل الممارسات التي تمكن من اضافة أكبر

قدر ممكن من القيمة¹.

2-3- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

أ- مصادر الميزة التنافسية: تتعدد مصادر الميزة التنافسية المنظمة كالآتي²:

-الإبداع : إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و لعالمي أدى إلى تصاعد

اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة،

وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

¹ - الرشدي بدر عوض لزّام، مرجع سبق ذكره، ص ص 394، 396.

² - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، "الإستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص 06.

-الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى

الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

❖ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

❖ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

❖ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم) ؛

❖ الالتزام بمداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع؛

-المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد،

فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن

المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:

❖ المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات

التوزيع، الموجودات وغيرها ؛

❖ قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة كأساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث

والتطوير والمعرفة؛

❖ المصادر الخارجية وهي كثيرة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة

وتستفيد منها ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها؛

❖ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ب- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاقها كالآتي¹:

❖ **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبيني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و / أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

❖ **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو إبداع منتج مميز له. وتجدر الإشارة إلى وجود أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية تتمثل في كل من القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

¹ - حجاج عبد الرؤوف" الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 20.

3-2- الحكم على جودة الميزة التنافسية: يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

- ❖ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
 - ❖ أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
 - ❖ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
 - ❖ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
 - ❖ أن يتناسب إستخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير وال المدى البعيد¹.
- بصفة عامة حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون²:

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

- مستمرة: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

- إمكانية الدفاع عنها (قوية): أي يصعب على المنافس محاكاتها.

ثالثاً- مدخل للتموقع الاستراتيجي في السوق

3-1- مفهوم التموقع

ظهر مصطلح التموقع " **le positionnement** " عام 1972 من قبل مسؤولين أمريكيين لوكالة اإشهارية (**Al Rais et Jack Trut**) في سلسلة مقالات تضمنتها المجلة العالمية الخاصة بالتسويق والإعلان المسماة "عصر الإعلان" **advertising age** ثم أعيد نشرها في كتابهما " **the positionning** " التموقع، وفي 1981 نشر "آل رايس وجاك

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، "مرجع سبق ذكره، ص 06.

²-Gérard Garibaldi, **Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les Editions d'organisation, Paris, 1994, pp 95, 96.

تراوت" كتابهما بعنوان "التموقع - الصراع للاستيلاء على عقلك" **" le positionnement : la conquête de l'esprit "**

ومن أهم العوامل التي ساهمت في بروز وتطور استراتيجية التموقع كلا من تشبع الأسواق وتباطؤ نموها، تعدد المنتجات التقليدية، التشبع الإعلاني، اتجاه المنافسة بالأسعار الذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مردودية المؤسسة. ويعرف التموقع بأنه "خيار استراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في قلب السوق وذهنية المستهلكين"¹

يعرف التموقع بأنه ذلك المجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة مجردة في ذهن المستهلك، كما يشير مفهوم التموقع التسويقي إلى الكيفية التي تميز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة، التموقع التسويقي هو عبارة عن إستراتيجية تسويقية تعني إعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة مع المنتجات المنافسين، اذا التموقع التسويقي هو عبارة عن رد فعل استراتيجي لازدحام الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك، وذلك بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة. إن التموقع يتضمن عاملين أساسيين:

— الكشف عن الوسط أو المرجع أو الهوية: أي تحرير الفئة التي يربطها الجمهور في ذهنه أو بعبارة أخرى عالمها أو كونها المرجعي،

Comfort مسحوق غسيل؛

— التمايز، وهو ما يدل على خصصودية أو أكثر من خصصوديا السلعة، تميزها عن غيرها من السلع الأخرى المنتمية لنفس الفئة

Comfort مسحوق غسيل يتميز بالرائحة المنعشة.

يمكننا التعرف عن تموقع سلعة ما في ذهن الجمهور من خلال الإجابة التي يقدمها الأشخاص من هذا الجمهور لو تطرح

عليهم السؤال التاليان: "إلى أي نوع ينتمي هذا المنتج (تحرير الفئة، المرجع الهوية)" وما الذي يميزه عن المنتجات الأخرى من نفس

الفئة؟" إن التموقع ذو أهمية بالغة فهو:

-يلعب دروا هاما في توجيه القرارات الشرائية للمستهلكين، نظرا التنوع والتشابه الكبيرين بين المنتجات فإن قرار الشراء يرجع لمواقع

السلع في أذهان المستهلكين؛

¹ حاجي كريمة، "تطبيق استراتيجية التموقع التسويقي في محيط تنافسي: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2016، ص 201.

-التموقع يضمن الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي التي تأتي بعد عملية تحرير الموقع.

التموقع يعني تميز المؤسسة عن باقي المنافسين ويعني جلب الاهتمام إليها دونهم، ومن أساليب تحقيق ذلك:

- التمايز بالسلع: من خلال تركيبها أو شكلها (الأدوية مثلا) المواصفا الاستحرامية أو الوظيفية للسلعة (آلة بدون صوت، مسحوق غسيل بالرائحة المنعشة)...، التصميم (الساعات ، السيارات، علبة المايوناز المقلوبة)...سهولة الإصلاح، الأداء الجيد.....

- التمايز بالخدمات: مثل تدريب الزبائن وتقوم باستشارات لهم، سهولة الطلب، السرعة في التسليم أو التركيب، الإصلاح.

- التمايز بالكوادر: أي تميز المؤسسة يكون من خلال موظفيها (تدريب، تكوين، تحفيز)...يسمح بمواكبة التطور وتقديم أحسن الخدمات والمنتجات، مثل شركة مكدونالرز اللبقة والاحترام، IBM مهرة أخصائيون،...

- التميز بالصورة: يمكن القول أن الصورة الذهنية للمؤسسة هي مجموعته من المعارف والأفكار والمعتقدات التي يكونها العملاء في الماضي والحاضر والمستقبل ويحتفظون بها وفق نظام معين عن المؤسسة و يقومون بترتيب هذه المعارف ويحتفظون بأهم خصائصها وبرز معالمها، كما يتدخل في تكوين هذه الصورة الخبرة السابقة المباشرة وغير المباشرة التي تعرض لهم. وللصورة الذهنية الجيدة تأثير كبير على نجاح المؤسسات، فهي قادرة على إيجاد قيمة ولها تأثير على سلوك المستهلك¹.

3-2- شروط التموقع التنافسي للمنتج

- توافق الموقع التنافسي مع السوق المستهدف؛

- القدرة على اقناع السوق المستهدف بمحتوى الموقع التنافسي؛

- التركيز على المنفعة ذات الأهمية من وجهة نظر المستهلك؛

- أن يكون فريدا؛

- أن يكون متميزا؛

- أن يسهل وصفه للمستهلكين؛

¹ - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- أن يسهل التعرف عليه؛
- أن يتسم بالأصالة؛
- أن تكون تكاليفه مقبولة؛
- أن يكون مربحاً¹.

من أجل تحرير الموقع والخصائص المميزة للعروض في السوق على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية

التالية:

- توقعات الزبائن وتطلعاتهم؛
 - تموقع سلع ومنتجات المنافسين؛
 - المزايا الممكنة للسلعة المراد تموقعها في السوق.
- لتحقيق هذه العوامل والشروط تقوم المؤسسة بالآتي:

- دراسة توقعات ورغبات الزبائن، فدراسات التجزئة تمنح لنا القدرة على التعرف على مختلف الرغبات والتوقعات للزبائن؛
- دراسة المزايا الممكنة للمنتوج، أي تحليل الخصائص الوظيفية والرمزية التي يوفرها المنتج مقارنة بالمنافسين؛
- دراسة تموقع عروض المنافسين، فإدراك المنتج من قبل الجمهور تتم بالمقارنة مع منتجات المنافسين..

إن دراسة وتحليل تموقع المنافسين يخضع إلى تفسيراً وأحكام رجال التسويق للمؤسسة (تحليل الرسائل الاشهارية، سياسات التسعير).... غير أن التموقع المرغوب ليس بالضرورة هو التموقع المدرك، لهذا يجب إتمام التحليل بتحليل عينة من المستهلكين والتعرف عن ادراكهم للعلامات والمنتجات الموجودة في السوق²

¹ - عبـد القـادر مـبـارك، "نصـم الموقـع التنافسـي للمنـتج"،

<http://www.drkader.com/Courses/Consumer.Behavior/04.pdf> ، تصفح يوم 08 جوان 2020.

² - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

3-3- أسباب ضعف التموقع الاستراتيجي:

- قد تفقد عملية التموقع تفقد فعاليتها بمرور الوقت و يعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها:
- تطور رغبات المستهلكين، وهو ما يؤدي إلى تلف بعض القدرات لديهم وفقد إمكانية ومواقع في السوق.
 - تموقع المنتجات المنافسة، التي تقوم على تعديل الوضعية النسبية للمنتجات المتواجدة¹
 - لبناء مواقع جيرة يجب تفادي عدد من الأخطاء يمكن أن يقع فيها رجال التسويق:
 - إحداث المواقع بشكل سطحي، فعدم فهم الزبائن فهما جيدا لما تريد الشركة تبليغه إليهم من خلال استعمال المنتج أو العلامة، أي أنها مثلها مثل بقية المنتجات؛
 - التموقع من جانب واحد، أي أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الزبائن وحاجاتهم وتوقعاتهم، مما يجعل الموقع قليل المصدقية والجدية؛
 - التموقع الضعيف بعض المستهلكين يسمون تصور ضعيف لاختصاص للمؤسسة مثل بعض الزبائن يعتقدون أن fiat لا يمكنها إلا تقديم السيارات المتواضعة والمتوسطة. فشل BIC في تسويق العطر.
 - التموقع ذا المدلول الغامض ينتج عن عجز المؤسسة في تحرير صفات الموقع وإيصاله نتيجة عدم تجانس سياسات المزيج التسويقي أي سياسة توصيل الموقع².

بصفة عامة فإن الموقع يتميز بالضعف بسبب العوامل التالية³:

- الغموض؛
- المغالاة؛
- التضارب والتخبط؛

¹ - حاجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ - عبد القادر مبارك، مرجع سبق ذكره.

- الشك في المصادقية؛
- عدم التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي؛
- مهاجمة الموقع التنافسي لعلامة الشركة القائدة؛
- التقليد الأعمى؛
- التركيز على خاصية غير هامة للمستهلك؛
- الاعتماد الكلي على إحدى التقنيات الجديدة؛
- تصميم الموقع بحيث يناسب الناس؛
- تشويش الموقع بسبب التوسع في خط المنتجات؛
- الخروج عن الموقع الأصلي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث - الإستراتيجيات التنافسية لـ " مايكل بورتر Michael Porter "

تمهيد

تمثل الاستراتيجية خطط طويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين بيئة المؤسسة وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وتحقيق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له.

أولا- مدخل لإستراتيجيات التنافس

1-1- مكونات إستراتيجية التنافس: للإستراتيجية التنافسية مكونات أساسية تحددتها، سنحاول تناولها فيما يلي:

- طريقة التنافس: يمكن للمؤسسة أن تمارس استراتيجياتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، فالهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، والدفاعي في وضع السوق الحالي الخاص بالمؤسسة؛
- حلبة التنافس: يشير للنطاق التنافسي للسوق ومدى اتساع السوق؛
- أساس التنافس: تختار المؤسسة الأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمراريتها على مدار الزمن مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.

1-2- العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التنافسية

هناك عاملان حاسمان في اختيار الإستراتيجية العامة المناسبة يتمثلان في قوة موقع المؤسسة في القطاع مقارنة بمنافسيها، ومرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه المؤسسة وهما:

-**المركز التنافسي:** يقصد به مقدار القوة الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين، وهناك خاصيتان يمكن استخدامها لتحديد مواطن القوة في المؤسسة بالنسبة إلى مركزها التنافسي، وتتمثلان في حصة المؤسسة من السوق، وعوامل التفرد. وعموما فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق وتسيطر على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء وتوسيع مزاياها التنافسية، وهاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

-**آثار دورة حياة القطاع:** تمثل مراحل دورة حياة القطاع، العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالإستراتيجية التنافسية العامة، فكل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصا متاحة وتهديدات محتملة. لذا فإن لكل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث تتميز المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقاء أي عند خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، في حين تكون أقل حدة في مرحلة المهد. وبالتالي تتغير المخاطر الناجمة عن تبني أو تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن الاختلاف في حجم المخاطرة بوضع عوائد الاستثمار المحتملة في مجال استراتيجي منافس يعتمد على مرحلة دورة الحياة¹

1-3- المفاضلة بين استراتيجيات التنافسية

ان عمليه المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية لا يتوقف فقط على القطاع التي تشتغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على مواردها وإمكانياتها أو موارد وإمكانيات وحدة النشاط وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويتطلب دراسة محكمه ودقيقه للسوق في وقتها المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية²:

¹ - نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص ص 17، 19.

² - طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 75.

- تحديد نوع السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة ومجال الانتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار وحجمها ومعدل النمو المنتظم ومتطلبات النجاح في المستقبل؛

- تحديد المنافسين وذلك لتقييم الاداء الكلي للمؤسسة وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين؛

- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف؛

- تحديد هيكل الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ثانيا- الإستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بورتر "Porter"

يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين. يقول: "يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية"، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط. ويعرفها Porter على أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة¹. تنطوي استراتيجيات "بورتر" على ترتيبات تنظيمية واجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز²

2-1- استراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف

تعد من ضمن الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة داخل الصناعة الواحدة، والتي تلجأ لها منظمات الأعمال من أجل السيطرة على السوق والإستحواذ عليه. سيتم التعرف بنوع من التفصيل على هذه الاستراتيجية من خلال العناصر الآتية.

¹ - PHILIP, Kotler, " Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000, p123.

² - العارف نادية، " التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 76.

2-1-1- مفهوم استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف

شاع استخدام هذه الاستراتيجية في السبعينات من القرن العشرين بسبب شيوع استخدام مفهوم منحني الخبرة، وتهدف الى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بناء مكثفا لاستغلال اقتصاديات الحجم، كتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير مباشرة، كتقليل التكاليف في البحث والتطوير، خدمات البيع والاعلان... الخ. كما تتطلب أيضا تصميم منتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها كذلك حفاظا على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة من المنتجات المتكاملة لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات، مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلا،. ويعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بكلفة أقل من المنافسين، او هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من من السعر للمؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم منتجات أو الخدمات بأقل من مستويات تكلفتها، إذ يمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو بتحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو بتحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية كالنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا لميزة الكلفة الأقل¹.

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، حيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر المنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن تنمية روح ترشيد التكلفة لكافة المستويات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأهم عليها.

تعتمد هذه الاستراتيجية التنافسية على التكلفة المنخفضة وهي موجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح وخفض تكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج وغيرها، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن

¹ - بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

تحدد المؤسسة أسعاراً أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، وطرده المنافسة تماماً من الصناعة.. ومن أمثلة المؤسسات التي قد استخدمت قيادة التكلفة المنخفضة بنجاح كل من:

– شركة **BIC** لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة؛

– شركة **whirl pool** لصناعة الغسالات والمجففات؛

– شركة **Intel** في شبكة المواصلات¹.

تحقق إستراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة ويمكن حصرها في النقاط التالية²:

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها – في بعض الحالات – أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معتبر لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المنتج الهامة والحرجة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

فيما سبق يتضح أن إستراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، لذا فخفض التكاليف يمثل الإطار العام كالسياسة العامة لأي قرار وغاية كل نشاط ووظيفة داخل المؤسسة.

من أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الإستراتيجية:

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

¹ – نعمون إيمان، مرجع شيق ذكره، ص 21.

² – بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 86.

– نمطية السلع المقدمة؛

– عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

– وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري؛

– محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتري¹.

كما يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية مايلي:

❖ **تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية:** فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل

طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع.... فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

❖ **استثمارات كبيرة وعمال واعيين:** تؤدي الاستثمارات الكبيرة إلى ارتفاع حجم الإنتاج وهو ما يتطلبه تطبيق سياسة

اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لابد من توفر نسب مرتفعة لاستغلال الطاقة، حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة

من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية.

وعلى المؤسسة نشر ثقافة التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة والاستفادة من أثر الخبرة والتجربة لدى الأفراد لما لها من دور في

تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

❖ **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** محاولة استخدام بعض المواد الأولية زهيدة الثمن ذات مواصفات أقل دون المساس بجودة

المنتج بشكل واضح. وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في الصناعة، فهو بذلك يمثل

مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف

❖ **أنظمة توزيع متطابقة:** والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف، ومحاولة البيع مباشرة إلى الزبون بالاعتماد

على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة والاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع لتقليل التكلفة.

❖ **تقديم منتجات نمطية:** محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه،

أي عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة. وتبسيط أسلوب الإنتاج كي لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي

¹ – فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

في غنى عنها فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ووجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل الزبائن، مع مراعاة احتياجات الزبائن لكي تبقى منتجاتها مقبولة في الصناعة.

❖ **المراقبة المستمرة لتكاليف كل الأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة:** تركز المراقبة داخل المؤسسة الصناعية على عدة نواحي أهمها:

- **مراقبة الحجم:** يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.
- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.
- **مراقبة الإلحاق:** يقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الامكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الإجراءات:** قد يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

من كل ما سبق يمكن القول أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة تتطلب سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف. بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة والعمل على تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية أو الاستغناء عنها، كما أنه على المؤسسة الاستمرار في متابعة المنافسة لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين، ومع كل هذا لا بد

من وجود طلب مرن اتجاه السعر في الصناعة، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في سعر المنتجات مع المحافظة على الجودة، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل الزبائن¹

2-1-2- محددات استراتيجية خفض التكاليف:

هناك تسع محددات حسب "بورتر" يمكن استخدامها لتحقيق هذه الاستراتيجية وهي²:

- ❖ **منحنى التعلم والخبرة:** وهذا بازدياد الخبرة المتراكمة (إنتاج) من جانب المؤسسة وماله من تأثير على إنتاجية العامل، التخصص في المهمة الواحدة والمهارة المكتسبة...الخ.
- ❖ **استغلال الطاقة:** وهذا من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها، وخاصة في المؤسسات ذات الإنتاج الموسمي.
- ❖ **تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها:** فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع أو قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف.
- ❖ **وفرات الحجم (اقتصاديات الحجم):** وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج أي أن التكاليف الثابتة تنخفض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.
- ❖ **العلاقة بين وحدات النشاط الاستراتيجية:** وهذا باشتراكها في بعض النشاطات كالبحوث، التسويق، البحث والتطوير، ومنه الحصول على غلة الحجم.
- ❖ **درجة التكامل:** لقرارات التكامل الأمامي أو الخلفي مثل شراء بعض المواد أو توزيع منتجات المؤسسة له أثر كبير على التكلفة.
- ❖ **التوقيت:** وهنا في حالة المتحرك الأول في السوق، ومعناه دخول المؤسسة بالمنتج أو الخدمة الأولى في السوق من خلال استغلال الفرص التسويقية.

¹ - نعمون إيمان، مرجع شيق ذكره، ص ص 28، 30.

² - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

❖ الاختيارات الاستراتيجية: وما لها من أثر في الحالات التالية" قرارات حول خط المنتجات أو حول المنتج، مستويات

الجودة، الخدمات المقدمة للمشتري"

❖ مواقع المصانع ومقرات: وماله من تحقيق الاستراتيجية وهذا بخفض تكاليف التوزيع، التجميع، المواد الأولية.

2-1-3- عيوب استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف

- من أهم عيوب هذه الإستراتيجية، يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالاصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب غالبا هذه الاستراتيجية؛
- إن المؤسسات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا تلاحظ التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات الزبون المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة وحتى تراجع حساسية الزبون للأسعار المخفضة.
- عمليا عادة ما تسمح قيادة تخفيض التكاليف لمؤسسة واحدة فقط لتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية، حيث أنه عندما تتنافس مؤسسات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تجعل المنتج منخفض التكاليف فالنتيجة هي تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل مؤسسة من مؤسسات الصناعة¹
- في الواقع أن محاولة المؤسسة للوصول إلى مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث تواجه المؤسسة الرغبة في تحقيق هذه الإستراتيجية العديد من المشكلات، وقد تعتبر في نفس الوقت عيوب يجب على المؤسسات الصناعية التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه المخاطر نوجزها في النقاط الآتية²:

❖ تخفيضات متناقضة للتكاليف: قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في اقتحام حصص

السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة. غالبا ما تهدف

¹ - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² - نعمون إيمان، مرجع شيق ذكره، ص ص 32، 34.

العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد أي الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف

❖ **إهمال الأنشطة غير المباشرة:** تركز أغلب المؤسسات لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغيرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة. أو نجد أن المؤسسة تركز على جانب واحد من جوانب التكلفة كالتركيز على تكاليف الإنتاج (لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.

❖ **سهولة تقليد طرق تخفيض التكاليف:** قدرة المنافسين على تقليد أو إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف مماثلة أو بتكاليف أقل، حيث إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا، وبالتالي هذا يؤدي إلى احتمال عدم تحقيق العوائد المنتظرة من هذه الإستراتيجية، كأن تطبق المؤسسات المنافسة أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في الصناعة، أو من خلال التوفير في تكلفة العمالة. وبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين (ظهور حرب الأسعار)، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس

❖ **العبء المالي الكبير:** يتمثل هذا الخطر في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية. لكي تنتج أو توصل منتجات بأسعار منخفضة تستثمر المؤسسات غالبا مبالغ كبيرة في أصول جامدة وغير مرنة وفي تكنولوجيات إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى لذلك تجد المؤسسات نفسها مقيدة داخل أسوار عملية أو تكنولوجيا محددة والتي يمكن أن تصبح متقادمة بسرعة

❖ **تغير التكنولوجيا وأذواق الزبائن:** فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الميكانيكية والإلكترونية، كما قد تقع المؤسسة في مشكلة عندما تحاول التقليل من الأشكال والأنواع والملامح المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف والذي قد يؤدي إلى عدم وجود عناصر يمكن للمؤسسة أن تبني عليها تميز المنتج في الصناعة

الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة، وذلك لأن تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة بالإضافة إلى التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى. مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق الزبائن وخاصة فئة الشباب منهم.

2-2- استراتيجة التمييز

بعد التطرق لاستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف، والتي تتبناها المنظمة في سوق واسع، أشار بورتر إلى استراتيجية التمييز التي تعمل بها المنظمات في سوق غير محدود كأحد آليات التنافس بينها وبين المنظمات الأخرى داخل نفس الصناعة، والتي تعتمد فيها على المنافسة غير السعرية، بحيث تصبح عوامل الاختلاف هي الأساس في المنافسة.

2-2-1- مفهوم إستراتيجية التمييز وعوامل نجاحها

وفق هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على خلق ميزة أو عدة مزايا يراها الزبون على أنها وحيدة في المنتج، حيث يكون عامل السعر ليس هو الأساس في التنافس، إذ تحتل عوامل الاختلاف دوراً أساسياً في إتخاذ قرار الشراء، كما وتوجه هذه الاستراتيجية إلى قطاع واسع من السوق كما هو الحال بالنسبة لاستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف. تحدث استراتيجية التمييز عندما تقوم المؤسسة بتزويد الزبائن بشيء مختلف يجعل منتجها متميزاً عن منتجات المنافسين، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وبمستوى عالي والبحث عن تلبية حاجات الزبائن وإشباعها بطريقة متفردة، بحيث يكون المشتري مستعداً وقابلاً لشرائها بأسعار مرتفعة¹. وتعرف إستراتيجية التمييز بأنها "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة،...، التي يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن منهم وكسب ثقتهم وولائهم"². ومن أهم مجالات التمييز كل من:

– التميز على أساس التفوق الفني والانتاجي (التصميم، النماذج، الألوان،...);

¹ – Porter Michael, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997, p 26.

² – بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 18.

- التميز على أساس الجودة؛
 - التميز على أساس الخدمة المرافقة للمنتج؛
 - التميز على أساس تقديم منتجات ذات قيمة أكبر للزبائن¹؛
- يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على عدد من العوامل تصنف إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية

العوامل الداخلية: نذكر منها:

- 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 الكفؤة؛
- مسايرة تغير أذواق الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

العوامل الخارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة؛
- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات الزبائن؛
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية؛

كما أن نجاح هذه الاستراتيجية مرتبط بتوفر المتطلبات التالية:

- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وابداعية عالية؛
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية؛
- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا؛
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع؛
- تنسيق وثيق بين وظيفتي البحث والتطوير والتسويق؛

¹ عبد الرحمن إيتهاج مصطفى، "الإدارة الإستراتيجية"، المنظمة العربية للنشر والطبع والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1995، ص

- إمتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الابداع¹

2-2-2- مزايا تبني استراتيجية التمييز

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة، فهو يساعد على:

- ❖ **تجنب المنافسة:** عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة وتجذب نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها. قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها
- ❖ **علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن:** إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبنية لإستراتيجية التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثاً عن منتجات بديلة

- ❖ **المردودية واكتساب قوة سوقية:** إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظاً مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلباً، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

- ❖ **وضع حواجز دخول مرتفعة:** للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية لإستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة

¹ - بلقاسم رابح، وعيل ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أو أصول متخصصة... مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز، كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض الغير واضحة للزبائن فيمكن عزلهم وإبعادهم عن الصناعة¹

2-3- عيوب ومخاطر تبني استراتيجية التمييز

- أهم العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة التي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداعاً؛
- على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماماً وبإحكام في وجه الداخلين الجدد؛
- في الواقع التكاثر المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التمييز ، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من العروض؛
- صعوبة إستدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجاً يصبح الزبائن أكثر ذكاءاً حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية ما هم على إستعداد لدفعه؛
- عندما يصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن الشركات التي لم تعد قادرة على إستدامة مبادرتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل، لذلك يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على الإبداع الجدي أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ولكي تبقى قريبة من حاجات الزبون وإتجاهات السوق؛
- تواجه الشركات أيضاً مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها².

¹ - نعمون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان،، مرجع سبق ذكره، ص 14.

2-3- استراتيجية التركيز

بالإضافة إلى استراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف واستراتيجية التمييز، فقد أشار "بوتر" إلى استراتيجية تستخدم في قطاعات سوقية صغيرة وتتمكن من خلالها المنظمات من التفوق بواسطتها في قطاع محدود، وهذه الاستراتيجية سماها باستراتيجية التركيز. وسيتم التعرف عليها بشيء من التفصيل ضمن العناصر الآتية.

2-3-1- مفهومها، أنواعها وخطوات تبنيها

تستند هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وخدمة جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محدودة، حيث تركز المؤسسة جهودها وتوجه مواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تحقيق أحسن خدمة لهم، وهي عملية إختيار فئة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات والتركيز على والوفاء باحتياجاتهم¹، أي قيام المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محددة، أي تبحث عن جزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين وتركز مناوراتها الإستراتيجية عليه². تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من هذه الاستراتيجية وهما التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمييز كالاتي:-

الفرع الأول- إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: قد يختلف الزبائن في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم لذلك فمن الصعب إرضائهم جميعا بسلوك استراتيجي واحد، إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة تقوم على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص زبائن كل قطاع يتم خدمة وإشباع حاجات الزبائن فيه كقطاع صغير بمعنى تركز المؤسسة على قطاع واحد فقط تقدم له المنتج بأقل تكلفة، حيث تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو منتج معين، ولا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في منتجات أخرى وإلا اهتزت صورة وسمعة المؤسسة، وعادة ما تخاطب المؤسسة شريحة محددة من الزبائن، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف

من بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين؛

¹ - Porter Michael, op.cit, p 27.

² - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة والغير مشبعة؛
 - إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
 - اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.
- وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة التي تركز على فئة معينة من الزبائن في الولايات المتحدة أو فنادق **La quinta** التي تركز على فئة رجال الأعمال.

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز مع التمييز: قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بأحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعياً منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها. وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. فمثلاً تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات، وتميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير المنتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظراً لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة.

عادة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز في حالة الأهداف الإستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج لتحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز فيعتمد أساساً على:

- تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة؛
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسيته للتمييز؛

- لتركيز على رغبات الهدف المختار.
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها والقدرة الإنتاجية حسب الرغبات.
- من بين المؤسسات التي نُحِت في إتباع إستراتيجية التركيز مع التمييز مؤسسة Johnson من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر ومواد التجميل للزبائن ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت مؤسسات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة¹.

لتبني استخدام هذه الاستراتيجية هناك خطوتان هامتان:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة؛
- لتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة كل من حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي. وتحقق الميزة الناتجة عن استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها²

2-3-2- مزايا تبني استراتيجية التركيز

إن سعي المؤسسة وراء تبنيها يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي:

¹ - نعمون إيمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 59.

² - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛
- تمنح للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛
- تمكن من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز¹

2-3-3- عيوب استراتيجية التركيز

- إن أخطر العيوب التي تواجه إستراتيجية التركيز تتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة إستنادا إلى فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية؛
- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة إبداعات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة ، على سبيل المثال الإستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق؛
- في الوقت الحاضر أصبحت السرعة والمرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية، وهذا ما يحدث فعلا في سوق المصممين والملابس الجلدية، ويمكن أن تنتقل مستقبلاً إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخر أنماط وتصميمات الملابس طبقاً لأذواق كل فرد على حدى؛
- يستطيع المنافسون الأكبر حجماً أن يصبحوا أسرع حركة في الإستجابة لتغيرات السوق، مما يمكن من ممارسة بعض التباينات في إستراتيجية التركيز أيضاً، فكل شركات بناء المنازل في الولايات المتحدة بدأت في الإستثمار في تكنولوجيات جديدة التي تسمح للزبائن بوضع تصميمات منازلهم الخاصة بإستخدام مزيج من مواد ومكونات البناء المعيارية طبقاً لمواصفات الزبون نفسه²؛
- زيادة التكلفة الوحودية للمنتج نظراً لمحدودية الانتاج (الانتاج بحجم محدود)؛

¹ - فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² - ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- اعتمادها على استراتيجية الهيمنة الشاملة أو استراتيجية التمييز يعرضها لنفس المخاطر المرتبطة بهما "تدهور الميزة المرتبطة بالتكاليف أو الميزة المرتبطة بالاختلاف"؛
- عدم القدرة على توزيع المخاطر (نظرا للتركيز على قطاع واحد)؛
- عدم الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، كل تغير يؤثر سلبا ومباشرة على الطلب؛
- احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر في حال تدهور الطلب؛
- دخول منافسين كبار للسوق.

إن عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية من بين الاستراتيجيات الثلاث لا يتوقف على القطاع الذي تشغل فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على مواردها وقدراتها ، ويورد بورتر بعض المهارات والمتطلبات لاستخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس، مع التنبيه أن هذه المتطلبات يتم تحديدها من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية . كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): متطلبات الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب بورتر "Porter"

الاستراتيجية	المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف	- استثمارات ضخمة في رأس المال، وتمويل متواصل من خلال توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد العاملة؛ - مهارات في مجالات العمليات الإنتاجية؛ - إشراف محكم على اليد العاملة؛ - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع؛ - نظام و منافذ توزيع منخفضة التكاليف؛	- رقابة شديدة على التكاليف؛ - إعداد تقارير رقابة دورية؛ - مراجعة تفصيلية للتكاليف؛ - تنظيم واضح وجد مهيكّل للمسؤوليات والمهام؛ - حوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف الكمية.
استراتيجية التمييز	- قدرات تسويقية مهمة؛ - تنوع في الخدمات والمنتجات؛ - الميل نحو الإبداع؛ - كفاءات متخصصة في مجال البحث والتطور؛ - سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة التكنولوجية؛ - خبرة طويلة في الصناعة أو مهارات في صناعة أخرى؛ - تعاون قوي مع منافذ التوزيع.	- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق؛ - حوافز موضوعية ونوعية بدلا من الكمية؛ - رواتب ومزايا لجذب اليد المؤهلة والمدرّبة والكفاءات المبدعة.
استراتيجية التركيز	- مزيج وتوليفة من السياسات السابقة؛ - توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين.	- مزيج وتوليفة من السياسات السابقة؛ - توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين.

Source MICHAEL, Porter, "choix stratégiques et concurrence :techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", Traduction : Philippe delavergne, Economica, Paris, France, 2004, p44-45.

الفصل الرابع

الفصل الرابع- الاستراتيجيات التنافسية حسب "Kotler" وحسب نموذج الساعة

الإستراتيجية لـ "بومان Bowman وفولكنر Faulkner"

تمهيد

بعد التعرف على مفهوم الاستراتيجيات التنافسية في الفصل السابق، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية التي وضعها "بورتير"، والتي حدد فيها كيفية إختيار المؤسسة للبديل الاستراتيجي المناسب لامكانياتها ولأهدافها، وهذا بناء على عملية التحليل التنافسي والتي تعد مرحلة ضرورية لمعرفة قدرات المنظمة وامكانيات أطراف التنافس، وبالتالي التمكن من اختيار الاستراتيجية والمزايا التنافسية التي تمكنها من التفوق على مختلف الفاعلين في بيئتها التنافسية. وبالرغم من فعالية الاستراتيجيات التي اقترحها "بورتير"، إلا أنه تم اقتراح إستراتيجيات للتنافس من قبل باحثين آخرين، ونخص بالذكر الإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها "فيليب كوتلر" فيما يتعلق بوصف المنظمة إنطلاقاً من طريق عملها وتوجهها الإستراتيجي، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها في المجال التسويقي والتي قدم خلالها مختلف البدائل الإستراتيجية بناء على دورة حياة المنتج، كما سيتم الإشارة خلال هذا الفصل إلى الإستراتيجيات التنافسية المتاحة أمام المؤسسة داخل قطاعها بنموذج الساعة الإستراتيجية لكل من بومان Bowman وفولكنر Faulkner اللذين اقترحا ثمانية إستراتيجيات تنافسية وفقاً للعلاقة بين السعر والقيمة المدركة من الزبائن.

أولاً- الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة حسب "كوتلر"

قدم كوتلر اربع استراتيجيات تتبناها المؤسسة وهي حسب كالتالي:

1-1- إستراتيجية القائد: تطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمتين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق،

حيث يتراوح نصيبها ما بين 30 - 40 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين

فكل منظمة إما أن تتحداها أو تقلدها أو تتجنبها وبذلك، فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في

الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار. وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى

إتباع إحدى الإستراتيجيات التكتيكية التالية، وقد حددها كوتلر في أربع (04) استراتيجيات ممكنة للمؤسسة القائدة هي:

- إستراتيجية تنمية الطلب: من أجل زيادة حجم السوق وبالتالي سينتج تجزئة جديدة للزبائن، زيادة الاستهلاك...
 - الاستراتيجية الدفاعية: تهدف إلى حماية حصة المؤسسة السوقية من المنافسين
 - الاستراتيجية الهجومية: تهدف إلى زيادة الحصة السوقية بغرض الاستفادة من اقتصاديات الحجم والخبرة في الأسواق الجاهزة.
 - استراتيجية التسويق العكسي (Démmarketing) وتكون في الحالة التي ترغب فيها المؤسسة تخفيض حصتها السوقية في قطاع معين لتجنب عقوبات السلطات العمومية¹
- نستعرض بشكل من التفصيل كل منها كالآتي:
- ❖ **تنمية حجم الطلب الأساس:** تعتمد المنظمة القائدة لتحقيق الريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة . ويتم ذلك بإتباع عدد من البرائل الإستراتيجية الفرعية التالية:
- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتوج؛
 - إيجاد استخدامات جديدة للمنتوج؛
 - زيادة معدلات الإستخدام.
- ❖ **الاستراتيجية الدفاعية:** أي المحافظة على الحصة الحالية، فعندما تكون المنافسة شديدة تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية، وقد حددها **Kotler** لحماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية الفرعية التالية:
- الدفاع عن مركز المنظمة: يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد؛
 - الدفاع عن الجوانب: يجب على المنظمة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم؛
 - الدفاع الوقائي: يفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية كتصريحات عن منتجات جديدة، تخفيض الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج؛

¹ غضبان حسام، "محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 75.

- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موقف المنظمة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، عندئذ فإنها تقوم بهجوم مضاد، فقد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم؛
- الدفاع المتحرك: يتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتوج لدى العملاء (استخدامات أكثر)؛
- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، فتلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع، وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية وال أقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

❖ **الإستراتيجية الهجومية أو توسيع الحصة السوقية:** يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية

بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحى التعلم والخبرة¹

❖ **استراتيجية التسويق العكسي:** التسويق العكسي في الأساس يعتبر واحد من السياسات التسويقية التي تستخدم حتى يتم

التحكم في سلوك الشريحة المستهدفة أو تقنن طريقة تعاملها مع المنتج أو الخدمة، حيث يهتم وضع السياسة اعتماداً على نفس معاملات المزيج التسويقي المعتاد (السعر، الترويج، التوزيع، المنتج) "marketing mix"، تهدف إلى عمل حالة توازن ما بين العرض والطلب، حيث يمكن تفعيل هذه الاستراتيجية على سوق كامل أو على قطاعات معينة في السوق أو شرائح معينة منه لضبط معدلات العرض والطلب وضمان الإستمرار في العملية التسويقية بشكل سليم، كما تكون مجدية عندما تكون قدرة الشركة على تصنيع المنتجات أقل من الطلب عليها وقتها سيكون من المفيد اننا نقوم بالتسويق المضاد لبعض المنتجات التي غير متوفرة مع الحذر ان يتم هذا التسويق بدون الإساءة إليها، عن طريق الإعتماد على أسباب ومبررات منطقية وتوفير البدائل والترويج للبدائل على أنه افضل ومن نفس الشركة المصنعة، ويتم فيها تنفيذ خطط التسويق ولكن بأهداف مختلفة،

¹ - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 98، 99.

فالهدف هو عكس المعتاد من التسويق أو المعروف عنه، يستهدف خفض الطلب على المنتج أو الخدمة لمعدلات آمنة من دون أن يسبب منع الطلب تماماً أو إضرار العملية التسويقية الأساسية أو هدم صورة العلامة التجارية والثقة فيها. ويتم هذا بشكل أولي من خلال دراسة واستغلال متغيرات البيئة التسويقية الحالية مقارنة بالوقت الذي تم فيه عرض المنتج أو الخدمة لأول مرة ومحاولة عدم التوافق مع المستجندات مع إيجاد حلول بديلة للمستخدمين في منتجات أخرى أو توجيه الشريحة المستهدفة إلى مسارات مختلفة أو طلب خدمات مختلفة¹. ومن بين بعض أمثلة التسويق العكسي²:

- من خلال الأنشطة الترويجية يهدف التسويق العكسي إلى التركيز على توعية المستهلكين للتأثير على عاداتهم الاستهلاكية وللتأثير وتوجيهها بما يخدمها، ويخدم المجتمع والبيئة؛
- القيام بحملات توعية لتقليل الطلب على السلع المضرة بالفرد والمجتمع مثل السجائر؛
- القيام بحملات توعية لترشيد استهلاك الطاقة، والمصادر الطبيعية؛
- رفع أسعار السلع بهدف تقليص كثير من السلع المضرة أو إيقافها مثل السجائر والمشروبات الكحولية وترشيد استهلاك الطاقة والكهرباء والماء؛
- تقليل منافذ توزيع السلع المضرة، وحضر استخدامها في الأماكن العامة؛
- تعزيز جودة المنتج حيث أن بعض المنظمات تعمل على تقليل المعروض السلعي لأنها تستند في ذلك على أن وجود ميل الأفراد للأشياء غير المتاحة والتي لا يستطيعون الحصول عليها بسهولة، وأن ندرة المنتج تشير إلى جودته؛
- العمل على تغيير تفضيلات المستهلكين، وتوجيههم بالشكل الذي يخدم الفرد والمجتمع والبيئة والاقتصاد.

1-2- إستراتيجية المتحدي (Challenger): صفة المنافس أو المتحدي تعني كسب شخصية القيادة في السوق ومن

المنافسين وبالتالي فهو يختار أولاً حقل النشاط ثم يستبق أفعال منافسيه وردود أفعالهم خاصة نقاط ضعفهم، وسائل استفزازه، قدراته الانتقامية. وتقدم هذه الإستراتيجية مجموعة من التقنيات للفوز بالقيادة وهي تقنية الهجوم المباشر (مهاجمة القائد مباشرة بنفس

¹ - بندر سليمان كولي، "التسويق العكسي"، على الموقع <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/> ، تصفح يوم 9 جوان 2020.

² - الكلوت محمد حنون، "التسويق العكسي"، على الموقع <https://portal.arid.my/Communit> ، تصفح يوم 09 جوان 2020.

إستراتيجيته) وتقنية الهجوم الوحشي (مهاجمة القائد في بعده الاستراتيجي الضعيف)¹. وتكون هذه الاستراتيجية الافضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. المتحري هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة، فإذا اختار الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر. ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدر أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحاريا. بينما إذا اختارت المنظمة طريقة الهجوم الجاني وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة. وفيما يلي مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق:

— **هجوم المواجهة الأمامية:** تشن المنظمة في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.

— **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكانياتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحريه هجوما إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكانياته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.

— **الهجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية

¹ غضبان حسام، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الجهة الآمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، وأن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

– **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالا غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي " التنوع غير المرتب بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا، والاعتماد على التكنولوجيا الجريزة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

– **هجوم العصابات:** تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذات موارد وإمكانيات محدودة. ويشن المتحدي هجمة مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد وحاملا ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم. وتستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيرات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق¹

1-3- استراتيجية المتابع (Suiveur): المتابع هو من يتبنى القرارات المتخذة من القائد، فهو يبحث عن "التعايش السلمي"، وهذا لا يعني عدم تبني المؤسسة المتابعة لتوجهات إستراتيجية، بل يمكن لها أن تمتلك ثلاث (03) مميزات هي أنها تستطيع تجزئة السوق من أجل تلبية احتياجات فئة معينة من الزبائن، الاستثمار في البحث والتطوير، وأخيرا تعمل وفق إمكانياتها وحجمها². وتسمى هذه الاستراتيجية أيضا بإستراتيجية التحسين الجوهرى أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمي لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية:

¹ – جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² – غضبان حسام، مرجع سبق ذكره، 75.

- **التبعية عن قرب:** وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعات عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة.
- **التبعية عن بعد:** تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد.
- **التبعية الاختيارية:** يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدلة أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية¹

4-1- استراتيجية المتخصص (Spécialiste): تختار المؤسسة مجال تنشط فيه على حسب طبيعة الزبائن، الخصائص التقنية، الجودة المميزة. ويجب أن يتميز هذا المجال بمعدل نمو جذاب و مردودية مرضية للمؤسسة مقابل قلة مردوديته للمنافسين وأن يشكل عوائق لمن يريد الدخول إليه². وتلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها عن استهداف اسواق صغيرة **niche** ذا الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمنظمة المتجنبة ما يلي:

- أن يتضمن حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية؛
- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا؛
- ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى؛
- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم؛
- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم.

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها:

- التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق؛

¹ - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² - غضبان حسام، مرجع سبق ذكره، 75.

- التخصص خلال المستوى الرأسي،
 - التخصص الجغرافي؛
 - التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا.
- يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية " التحسين الموجه نحو التميز "من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق، وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج¹.

ثانيا- الاستراتيجيات التنافسية "لكوتلر" في المجال التسويقي

بالإضافة إلى الإستراتيجيات سابقة الذكر، فقد قدم "كوتلر" عدة إستراتيجيات في المجال التسويقي تماشى مع دورة حياة المنتج وهي كالآتي²:

2-1- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم: في هذه المرحلة بإمكان المنظمة إتباع الاستراتيجيات التالية:

- ❖ **إستراتيجية الاستخلاص السريع:** تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عال وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة
- ❖ **إستراتيجية الاستخلاص البطيء:** وتتألف من البدء بمنتج جديد جرير بسعر مرتفع ترويجي منخفض ويشجع (يساعد) السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقى المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثير من الأرباح من السوق.
- ❖ **إستراتيجية التغلغل السريع:** تتألف من البدء بسعر منخفض للمنتج والإنفاق بإسراف على الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة فيه، حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين

¹ - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 105، 107.

❖ **إستراتيجية التغلغل البطيء:** تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث يكون الاعتماد على السعر المنخفض في جذب العملاء.

2-2- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تسعى المنظمات للحفاظ على نمو سريع للسوق قدر الإمكان عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة نماذج جديدة وتحسين الأسلوب؛
- إضافة نماذج جديدة من المنتج؛
- الدخول في قطاعات جديدة للسوق؛
- إضافة قنوات توزيع جديدة؛
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الاعلان التنافس؛
- تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين للسعر وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار والقدرة على المنافسة مع المنافسين.

2-3- إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج: في هذه المرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذا الربح العالي والجديدة ، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي:

- ❖ **إستراتيجية تطوير السوق:** على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:
- تحويل غير المستخدمين، حيث تحاول المنظمة جذب غير المستخدمين للمنتج؛
 - دخول قطاعا السوق الجديدة، فقد تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة، والتي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة؛
 - الحصول على زبائن المنظمة المنافسة، وهذا لمحاولة شراء أو تبني منتجاتها.

❖ **إستراتيجية تطوير المنتج:** في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين.

❖ **إستراتيجية تطوير المزيج التسويقي:** يمكن أن يحاول مدراء المنتج تخفيض المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى للمزيج التسويقي كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة

2-4- إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة

وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدريج عندما تجد المنظمة أن منتجها لا ترضي احتياجات العملاء ولا تستطيع المنافسة في السوق.

ثالثا- الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية Strategic Clock

بالإضافة إلى استراتيجيات التنافسية لكل من "كوتلر" و "بورتر"، فقد تم إقتراح نموذج يعرف بإسم نموذج الساعة الإستراتيجية، حدد من خلاله ثمانية إستراتيجيات تنافسية وفقا للعلاقة بين القيمة والسعر، وسيتم التعرف على هذا النموذج بشيء من التفصيل خلال هذه الجزئية من الفصل.

3-1- مدخل لنموذج الساعة الإستراتيجية لـ "بومان Bowman وفولكنر Faulkner"

تم تطوير نموذج الاستراتيجيات العامة الى ما يعرف بنموذج الساعة الاستراتيجية، وهو نموذج يستخدم في التسويق لتحليل الموقع التنافسي لشركة ما مقارنة بعروض المنافسين، وصاحب هذا النموذج هو "كليف بومان Cliff Bowman" و"ديفيد فولكنر David Faulkner"، حيث راعى "بومان" الميزة التنافسية المرتبطة بميزة في التكلفة أو التميز، ويمثل هذا النموذج في حقيقته مزيجا للاستراتيجيات العامة التي يمكن للمنظمة بلوغ الميزة التنافسية من خلال تطبيقها، وتتمثل الإضافة المهمة لهذا النموذج في الاستراتيجية الهجينة والتي تمثل موازنة مثلى بين السعر والقيمة المدركة من قبل الزبون، وهذا يتطابق مع الخبرة الخاصة عندا شراء السلع المنزلية، اذ يقارن مشترو هذه السلع بين اسعار هذه السلع في الاسواق وبين ما يتوقع أن تفي به من فوائد.

تمثل الساعة الإستراتيجية ثماني إستراتيجيات في أربع رباعيات يحددها محور السعر والقيمة المضافة المدركة من الزبائن، والشكل النجمي الناتج يذكر بوجه الساعة لذلك سمي نموذج الساعة الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك¹:

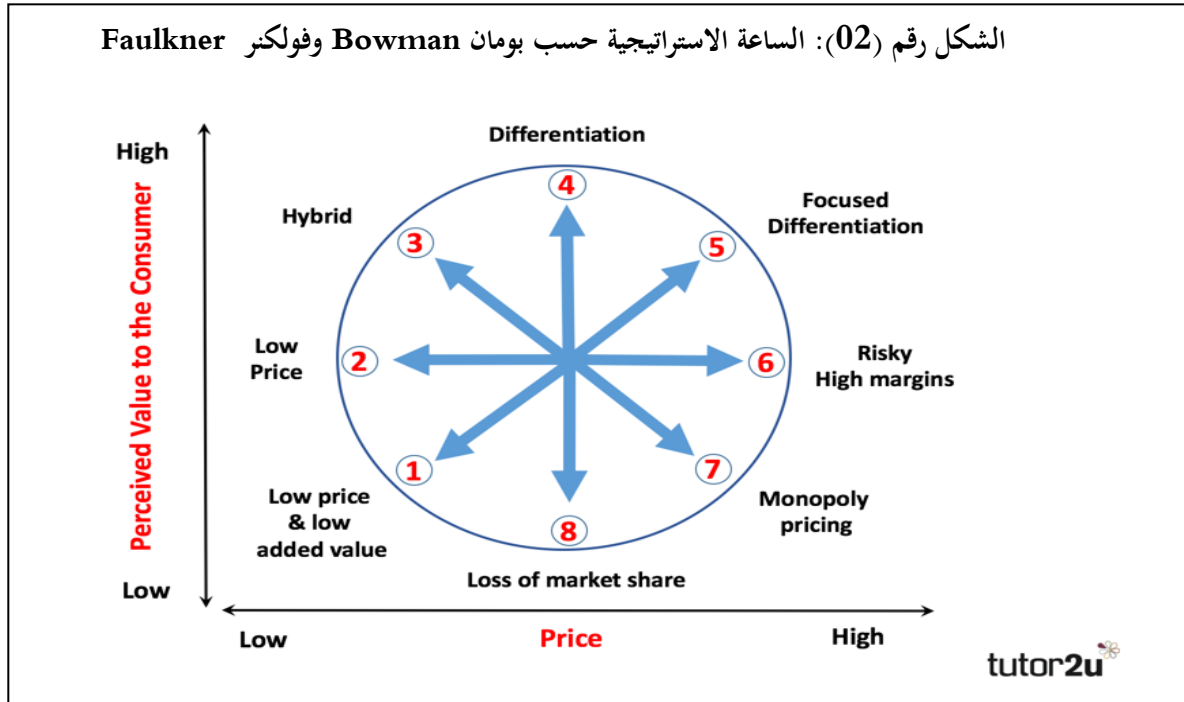
¹– Bowman, C. and Faulkner, D. (1997), "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London, <https://ar.wikipedia.org/wiki> .

الجدول رقم (04): العلاقات المختلفة بين السعر والقيمة المدركة وفقا لنموذج الساعة الاستراتيجية

السعر القيمة	سعر منخفض	سعر متوسط	سعر عال
قيمة مضافة عالية	الإستراتيجية الهجينة تكلفة أساسية منخفضة وإعادة الاستثمار بسعر منخفض وتميز	التميز قيمة مضافة يدركها المستخدم فتثمر مزايا الحصة السوقية أو تتيح فرقاً بين الأسعار	التميز المُركّز قيمة مضافة مدركة لقطاعات بعينها لضمان فرق بين الأسعار
قيمة مضافة متوسطة	السلعة الجذابة	$\begin{array}{c} \backslash \quad / \\ - - * - - \\ / \quad \backslash \end{array}$	رفع الأسعار للحصول على هامش ربح أعلى . يدرج في الوضع الفعلي لهذه الصناعة. تخاطر بالخسارة السوقية الخاسرة مع المنافسين.
قيمة مضافة منخفضة	حسب القطاع	ارتفاع وانخفاض القيمة تخاطر بالحصة السوقية الخاسرة، يمكن تطبيقها فقط في وضع الاحتكار	

Source : Bowman, C. and Faulkner, D. (1997), "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London, <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

الشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية وفق لنموذج الساعة الاستراتيجية، كمايلي:



يعتمد نموذج الساعة الاستراتيجية على محورين أساسيين وهما:

- المحور الافقي: يمثل محور سعر المنتج (عالي، منخفض)

- المحور العمودي: يركز على قيمة المنتج (عالي، منخفض)، والمقصود بالقيمة هنا القيمة النوعية للمنتج وليس القيمة السعرية وهي مرتبطه بجوده المنتج (الى اي مدى يشبع المنتج حاجات المستهلك او المشتري).

3-2- الإستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية لـ "Bowman وفولكنر Faulkner"

تتمثل استراتيجيات نموذج الساعة الاستراتيجية في ما يلي:

❖ استراتيجيات السعر (1) و (2)؛

❖ استراتيجية هجينة (مختلطة)؛

❖ استراتيجيه التمييز (أو التمايز)؛

❖ استراتيجيه التمايز (أو التمييز) المركز؛

❖ الاستراتيجيات الفاشلة¹.

- إستراتيجية السعر: تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض السعر والمحافظة على نوعية متوسطة أو انخفاض النوعية، تستخدم في المنتجات لذوي الدخل المحدود؛

- الاستراتيجية الهجينة: تتمثل في تقديم قيمة مضافة عالية مع المحافظة على السعر المنخفض، وذلك في حالة اشتداد المنافسة أو تبني استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف؛

- استراتيجية التمييز: تتمحور حول تقديم قيمة مضافة عالية مع ثبات السعر معتدل؛

- استراتيجية التمييز المركز: رفع الاسعار كلما ارتفعت الجودة؛

¹- حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009، ص 201.

- الاستراتيجيات الحرجة: رفع الاسعار أو ثباتها في حين رفع الجودة أو الثبوت، وهذه الاستراتيجيات لا تصلح إلا إذا كانت المؤسسة محتكرة للسوق وانخفاض المنافسة (أي لا تخضع للمنافسة الحرة)¹.

فيما يلي شرح بالتفصيل لكل استراتيجية وفقا للشكل أعلاه²:

❖ استراتيجية السعر (1) و (2) **price based strategies**: الخيار الاول هو خيار تخفيض السعر مع انخفاض القيمة

النوعية والتركيز على جزء محدد من السوق (المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تعمل على تلبية حاجات ذوي الدخل المحدود)، مثلما تعمل بعض الشركات الصينية اما الخيار الثاني فانه يبحث عن ميزة متقدمه (نسبيا) على المنافسين، من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة (استراتيجيه بعض الشركات الكورية)

❖ الاستراتيجية الهجينة (المختلطة) **hybrid strategy**: تمثل استراتيجية الشركات اليابانية منذ سنين، حيث جمعت هذه

الشركات بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك وإشباعها بأسعار منخفضة وذلك بتقديم منتجات عالية الجودة مع تمتعها بسعر منخفض، وفق هذه الاستراتيجية تمكنت الشركات اليابانية من اكتساح السوق الاوروي والأمريكي بمنتجاتها.

❖ استراتيجية التمايز أو التمييز **Differentiation strategy**: وفق هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة منتج ذو قيمة مضافة

تميزه عن منتجات المنافسين وبنفس اسعار المنتجات العادية (أو أعلى قليلا)، وذلك لتحقيق حصة سوقية أكبر وحجم أكبر من المبيعات.

❖ استراتيجية التمايز المركز **focused differentiation strategy**: هناك قطاعات من المستهلكين تبحث عن التفرد

والتمييز فيما تستهلكه أو تستخدمه من منتجات وهي قادرة على دفع أسعار أعلى مقابل اشباع هذه الحاجة، وإستراتيجية التمييز المركز تفي بهذا الغرض حيث تقدم المنظمة منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية وبأسعار عالية وتستهدف المستهلك ضع الدخل المرتفع والذي يسعى للتمييز (وهو ما اتبعته الشركات الألمانية مثل شركة مرسديس بينز)، حيث تقدم هذه الشركة سيارات بجودة عالية وبأسعار أعلى كذلك.

¹ - شفيق شاكر، "الإدارة الاستراتيجية"، <https://slideplayer.com> ، تصفح يوم 20 جوان 2020.

² - حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 203.

❖ الاستراتيجيات الفاشلة (6)، (7)، (8) **failed strategies**: الاستراتيجية السادسة مثلاً تقدم منتج بسعر عالي دون أن يدرك المستهلك وجود قيمه مضافة ظاهره تميز السلعة عن باقي السلع وهي استراتيجية تؤدي إلى الفشل ما لم تكن المنظمة في وضع احتكاري، أما الاستراتيجية الثامنة فهي تقود لتقليل القيمة المضافة مع الحفاظ على السعر وهي استراتيجية خطيرة بالرغم من اتباعها بواسطة شركات عالمية في بعض المراحل، فإما أن تقدم المنظمة سلعا بأسعار عالية جداً مع عدم وجود أي ميزة سلعية، والاستراتيجية السابعة فهي تمثل الفشل بحد ذاته.

الفصل الخامس

الفصل الخامس- الاستراتيجيات التنافسية للنمو خارج الصناعة

تمهيد

تعد استراتيجيات النمو وإستراتيجيات التعاون خيارات وبدائل متاحة لمنظمات الأعمال خارج حدودها (خارج الصناعة)، حيث يتماشى والتحول الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت هذه الخيارات الإستراتيجية أشكالاً عديدة، فمثلاً صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية، وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة، كما تمثل استراتيجيات النمو مساحة واسعة لتختار المنظمة كيفية التوسع في نشاطها وتطور في عملياتها. سيتم التعرض خلال هذا الفصل إلى هذه الإستراتيجيات بشكل من التفصيل.

أولاً- مدخل لإستراتيجيات النمو

سيتم التعرف على المقصود بإستراتيجيات النمو كأحد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، من خلال التعرف على أهم أشكالها وأنواعها وأستعراض العوامل الداخلية والخارجية المساهمة في نجاحها

1-1- مفهوم استراتيجيات النمو

تأخذ إستراتيجية النمو بعدين، فإذا كان هذا النمو أو التعديل في حقل نشاط المؤسسة، فيسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو، أما إذا كان التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو، والاختيار بين أشكال النمو هو إجابة المؤسسة على السؤال ماذا يجب أن تكون مهنتنا؟ وتعتبر مصفوفة أنسوف (Igor Ansoff) التي أطلقها "أيجور أنسوف عام 1957، إطاراً للكشف عن فرص نمو للمؤسسات، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين يمثل البعد الأول ما يتعلق بالمنتج، ويتضمن المنتج الحالي والمنتج الجديد، أما البعد الثاني فيتعلق بالسوق، ويتضمن السوق الحالي والسوق الجديد، وبالتالي تعطي مصفوفة النمو لأنسوف أربعة خيارات إستراتيجية للنمو كما هو موضح في الشكل الموالي:-

الشكل رقم (03): مصفوفة النمو حسب "Igor Ansoff"

المنتج السوق	المنتج الحالي	المنتج الجديد
السوق الحالي	اختراق السوق	تنمية المنتج
السوق الجديد	تطوير السوق	التنوع

❖ إستراتيجية اختراق السوق (Market penetration): يقصد بها استخدام المنتجات الحالية في السوق الحالي للحصول

على حصة سوقية أكبر، ويكون ذلك عادة بتبني إحدى الاستراتيجيات الكلاسيكية مثل خفض التكلفة أو التمييز؛

❖ إستراتيجية تطوير المنتج (Product development): يتضمن هذا الخيار تقديم منتجات جديدة مطورة للأسواق

الحالية من أجل المحافظة على الحصة السوقية الحالية على الأقل، وخاصة في الصناعات ذات التطور التكنولوجي السريع؛

❖ إستراتيجية تطوير السوق (Market development): يتضمن هذا الخيار دخول منتجات المؤسسة الحالية إلى أسواق

جديدة، وعادة ما يكون الهدف من هذا الخيار هو التنوع الجغرافي، وتقوم المؤسسات باتباع هذه الإستراتيجية عندما تتمثل

كفاءتها المركزية في منتجاتها التي تطرحها في الأسواق، وهو ما يلائم المؤسسات التي تنتهج مقاربة الموارد؛

❖ إستراتيجية التنوع (Diversification): يتضمن هذا الخيار تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة وزبائن جدد، وهو ما

يوافق خطوات استراتيجية المحيط الأزرق، وتتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية عندما تتوجه نحو النمو خاصة إذا كانت الصناعة

الحالية في مرحلة الانحدار وغير جذابة، ومن وسائل القيام بالتنوع إبرام شراكات استراتيجية مع مؤسسات تنشط في الأسواق

المستهدفة¹.

¹ - قطوش أمين، "أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2017، ص 17.

فيما يتعلق بأنواع النمو، فنميز بين أشكال النمو التالية:

❖ **التخصص:** ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛

❖ **التنوع:** وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛

❖ **التكامل العمودي:** ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتمي إليه؛

❖ **الإخراج:** ويعتمد على تفويض لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة؛

❖ **التدويل:** وهو أشبه ما يكون، بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.

كما نميز بين طريقتين للنمو، تنفيذ هذه الأشكال السابقة يتعلق بالكيفية التي اعتمدتها المؤسسة من أجل النمو، فطرق

النمو هي وسائل في خدمة أشكال النمو، ونميز بين طرق النمو التالية:

❖ **النمو الداخلي:** ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة؛

❖ **النمو الخارجي:** ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها؛

❖ **النمو المتصل:** ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو¹.

الجدول الموالي يوضح مقارنة بين النمو الداخلي والخارجي كالاتي:

الجدول رقم (05): مقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي

العراقيل	الأفضلية	الاستراتيجيات
- ضعف النشاط في حالة تغير الشروط أو نضج السوق؛ - صعوبات في الوصول إلى الحجم المرضي؛ - مهلة تعلم تنظيمي طويلة.	- العمل في قطاع محدد يسمح بالتركيز على التجربة والمعرفة المتراكمة؛ - تحديد هوية المؤسسة؛ - الحفاظ على الاستقلالية؛ - غياب إعادة الهيكلة.	النمو الداخلي
- الحاجة إلى رأسمال كبير؛ - مشكل التنسيق والرقابة بين الأنشطة؛	- دخول سريع لمجالات النشاط الإستراتيجي؛ - التطلع إلى العالمية؛	النمو

¹ - لعلالي عادل، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 48.

الخارجي	– أفضلية الزيادة؛ – زيادة قدرات المؤسسة التنافسية (تخفيض حدة المنافسة)	– تكلفة إعادة التنظيم والهيكلية؛ – التأثير النفسي للعمليات على المناخ الاجتماعي؛ – التكامل الثقافي والإداري للكيانات الحساسية
---------	--	---

المصدر: غضبان حسام، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1-2- مقومات نمو المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كالآتي:

❖ **العوامل الداخلية:** وهي عوامل تقع داخل المؤسسة، من بينها:

- الفريق الإداري:، فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة، واختيار الشكل الملائم؛
- الأموال، فتوفر الموارد المالية، سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة؛
- الكفاءة التنظيمية: تتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم "الإستراتيجية، الهياكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية"، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو؛
- التخطيط والمرونة، حيث يشكل التخطيط والمرونة خصائص المؤسسات النامية؛
- كفاءة الموارد البشرية، فنقص الكفاءات البشرية غالباً ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة، وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة.

❖ **العوامل الخارجية:** وهي عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

- البيئة العامة، فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة، كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة؛

- السوق، يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة، من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافزا للسيطرة على سوقه¹.

ثانيا- استراتيجيات النمو من خلال إستراتيجية التكامل

تنقسم إلى تكامل عمودي وتكامل أفقي، سيتم التعرف عليها فيما يأتي:-

2-1- مدخل للتكامل العمودي

سيتم التعرف على المقصود بالتكامل العمودي، كأحد أشكال استراتيجية النمو من خلال التكامل، بالإضافة إلى التعرف على مبررات تبنيه، وأهم ائعائه وأشكاله، بالإضافة إلى التطرق لمزاياه وعيوبه وأهم المخاطر المرتبطة به.

أ- مفهوم التكامل العمودي ومبرراته

هو توجه إستراتيجي يعتمد على توسيع نشاط المؤسسة، من خلال نشاط التوريد أو قنوات التوزيع، أي سعي المؤسسة لاحتلال مكانة عمودية، وذلك إما بتأسيس مصادر التوريد أو ضمها وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالاستيلاء على منافذ التوزيع أو إنشاءها، وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة²، إذا فالتكامل العمودي يتمثل في تنظيم العمليات الإنتاجية المتعاقبة في مؤسسة واحدة، تحت ملكية ومراقبة واحدة³.

¹ - لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - Michel kalika et al, **Management: stratégie et organisation**, 7ème édition, Dunod, Paris, 2008, p 207.

³ - Riordan, Michael, "**COMPETITIVE EFFECTS OF VERTICAL INTEGRATION**", a seminar at Columbia Universit : Advances in the Economics of Competition Law, June 2005, p 4 .

من ضمن مبررات المؤسسة نحو التوجه لتبني إستراتيجية التكامل العمودي: الأسباب الرئيسية الثلاثة التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي تجنب المشاكل المتعلقة بالأسواق، الرغبة في تخفيض التكاليف والرغبة في رفع الكفاءة التكنولوجية، وهي كالاتي¹:

❖ **تجنب مشاكل السوق:** من خلال تجنب كل من:

– تأثير العوامل الخارجية، فقد ترغب المؤسسة في احتواء وامتلاك العامل الخارجي، فمثلا سمعة الموزع الذي توزع المؤسسة من خلاله منتجاتها مثال على أحد العوامل الخارجية؛

– تجنب التدخلات الحكومية، فيعتبر التكامل الرأسي وسيلة للتهرب من رقابة الدولة أو الجهة المنظمة؛

– تجنب التباين في المعلومات، فالتكامل الرأسي يمكن أن يقلل من تكاليف اكتساب وإنتاج المعلومات.

❖ **تخفيض تكاليف المعاملات:** المتمثلة في تكاليف الدخول إلى السوق، كتكاليف التصميم، التفاوض وإبرام العقود

❖ **رفع الكفاءة التكنولوجية:** أي ضمان الوصول إلى عوامل الإنتاج الهامة (مادة خام، عمالة متخصصة، أصول خاصة، ... وهي

الفكرة الرئيسية للتكامل العمودي.

ب- أنواع التكامل العمودي

يختلف التكامل العمودي باختلاف الطرق التي يتم بها ، فيمكن أن يكون متجه للخلف أو للأمام، وفيما يلي شرح

لكل نوع:

❖ **التكامل العمودي الخلفي:** ويسمى بالتكامل من المنبع أو التكامل إلى الأعلى، ويقصد به أن محاولة سيطرة المنظمة على

مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم يكن الموردون

الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر والجودة وتوقيتات التسليم، وإذا لم يحرص الموردون على

مساعدتها في أوقات الأزمات، حيث يزداد الطلب على مستلزمات الإنتاج وهكذا فإن إلغاء المورد وقيام المنظمة بدوره هو

تطبيق مباشر لإستراتيجية التكامل الخلفي، حيث تسعى إلى توسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي

¹– PERRY M.K., "Vertical Integration: determinants and effects ", Handbook of Industrial Organization, SCHMALENSEE R. et WILLIG R.D. ed, 1989 , vol I, p 185.

تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، ويقال أن هناك تكاملا عموديا خلفيا عندما تتحرك المنشأة إلى إنتاج المواد الخام وعناصر الإنتاج. ومن أمثلته "تملك مصنع للأحذية مصنعا لإنتاج الجلود، تملك مصنع للسيارات أحد مصانع الحديد ...

❖ **التكامل العمودي الأمامي:** يطلق عليه كذلك التكامل من المصب أو التكامل إلى الأسفل، ويتمثل في محاولة سيطرة المنظمة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء، وتلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوتها البيعية، فتحاول المنظمة التخلص من تبعيتها للموزعين والقيام بدورهم، وهو ما يمثل التطبيق المباشر لهذه الإستراتيجية، كما يمكن بصفة عامة القول أن سيطرة المنظمة على منظمة أخرى تعمل في مرحلة لاحقة عن المرحلة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة هو تطبيق أيضا لإستراتيجية التكامل الأمامي، حيث يعرف أيضا بأنه اندماج بين منشأة تنتج مدخلا ومؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها. بصفة عامة إذا قامت المنشأة بالتحرك نحو المنتج النهائي والتوزيع، يقال أن هناك تكامل عمودي أمامي، أي أن التكامل إلى الأسفل هو نوع من أنواع التحرك إلى السوق، ومن أمثلة التكامل العمودي الأمامي، قيام شركة لاستخراج البترول بإنشاء مصنع للزيوت، أو تملك مصنع لدبغ الجلود لمصنع لإنتاج الأحذية والملابس الجلدية ...

تجدر الإشارة إلى وجود أنماط أخرى للتكامل العمودي كما أسلفنا الذكر، حيث تختلف أنواع التكامل العمودي باختلاف الطرق التي يتم بها، ووفقا لذلك يمكن التمييز بين:

❖ **التكوين العمودي:** ويكون عندما يحدث التكامل العمودي في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المنشأة، ومن ثم تنشأ عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام والمتجهة للخلف متكاملتان؛

❖ **التوسع العمودي:** وذلك إذا كان التكامل العمودي نتيجة النمو الداخلي للمنشأة وقيامها بإقامة فروع مكملتها مع مرور الوقت، حيث تكون هذه الفروع تنتج مدخلات تستخدمها المنشأة أو تقوم بتوزيع وتسويق منتجاتها؛

❖ **الاندماج العمودي:** قيام منشأة ما بتملك منشأة أخرى تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملتها للمنشأة المملوكة.

❖ **التكامل العمودي بطريقة كلية:** حينها يكون التكامل العمودي كاملا، وهو عندما يكون إنتاج العملية المتجهة للخلف مستخدما بالكامل كمدخل وسيط في العملية المتجهة للأمام؛

❖ **تكامل عمودي جزئي:** أي يمكن أن يتم بطريقة جزئية وهو عندما يكون هناك جزء من إنتاج العملية المتجهة للخلف

مستخدما في إشباع جزء من حاجة العملية المتجهة للأمام، بعبارة أخرى يمكن القول أن العملية المتجهة للخلف تباع جزءا

من إنتاجها لمشتريين مستقلين أو العملية المتجهة للأمام تشتري جزءا من احتياجاتها من بائعين مستقلين¹.

ت- مزايا وعيوب التكامل العمودي: من بين مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي، الجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (06): مزايا وعيوب استراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
- الاستفادة من مزايا تنويع الأنشطة؛ - تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛ - الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين؛ - الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل؛ - إتساع قاعدة البيانات؛ - زيادة القدرة التنافسية في السوق.	- في أغلب الأحيان تكون ذا استثمارات ضخمة؛ - استنزاف للموارد؛ - كبح لنمو المهنة الأساسية للمؤسسة (بسبب تشتت جهودها)؛ - التقليل من المرونة وصعوبة التنسيق؛ - تعدد عوائق الخروج؛ - استراتيجية حساسة في حالات الكساد؛ - تعقيد في التنظيم والتسيير كلما تعددت النشاطات؛ - ضياع لهوية المؤسسة وإضعاف لثقافتها.

المصدر: لعجالي عادل، لعجالي عادل، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 57، (بالتصرف).

¹ - حران عبد القادر، "التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 05، 08.

2-2- التكامل الأفقي

يتمثل التكامل الأفقي في شراء وضم بعض المؤسسات المنافسة (شكل بدائي الاستراتيجيات التنويع)، وقد تكون إما بضم مؤسسات ذات علاقة بنشاط المؤسسة الحالي وتسمى استراتيجية التكامل المرتبط، أو مؤسسات مختلفة النشاط وتسمى استراتيجية التكامل الأفقي غير المرتبط

ثالثا- استراتيجيات النمو من خلال إستراتيجية التنويع

قد تختار المؤسسة في سبيل توسيع نشاطها تبني إستراتيجية التنويع في مجال عملها ودخول مجالات قد تكون على دراية بها بسبب قربها من مجال عملها الرئيسي أو بسبب اشتراكها معه في أحد المجالات، أو قد تختار التوسع في مجالات بعيدة تماما عن نشاطها الرئيسي. وهذا في سبيل تحقيق أهداف النمو والتوسع.

3-1- مدخل لاستراتيجية التنويع: أسباب التنبؤ والأنواع

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنويع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي. والتنويع من وجهة نظر **Ansoff** يمثل حالة عملية إذا قدمت المنظمة منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها. في حين يعرف **Berry** التنويع بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، أما آخرون من أمثال **Pitts و Rumelt** يعتبرون التنويع على أنه عدد مجالات الأنشطة المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنويع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات جديدة أو سوق جديد.

بصفة عامة وما تقدم فإن إستراتيجية التنويع تعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال:

- تقديم منتجات و /أو خدمات جديدة؛

- كسب حصص سوقية جديدة؛

– إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية¹.

أ- دوافع تبني إستراتيجية التنوع

توجد العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتنوع نشاطاتها وتوسيعه، سواء كانت هذه الدوافع لتحقيق المزيد من الأرباح، أو تجنب بعض المخاطر، وفيما يلي أهم هذه الدوافع:

– زيادة فعالية موارد وقدرات المؤسسة عن طريق توظيفها في مجالات جديدة، وهو ما يُطلق عليه اقتصاديات اقتصاديات النطاق (**Economies of scope**)، وهو عكس مصطلح (اقتصاديات الحجم، فإذا كانت المؤسسة تملك موارد أو قدرات لا تستطيع توظيفها في السوق الحالي أو بيعها، فمن المنطقي استغلالها عن طريق التنوع الى مجالات جديدة، أي أنّ المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق أعمالها، ويمكن ذكر المؤسسات الجامعية كمثال، حيث عادة ما تمتلك هذه الأخيرة موارد ملموسة مثل قاعات التدريس وإقامات الطلبة وتكون مستغلة بشكل موسمي أي أثناء فترة الدراسة فقط، وبالتالي يمكن لهذه المؤسسات توسيع نطاق أعمالها الى مجالات أخرى عن طريق استغلال هذه الموارد أثناء العطل كتأجيرها لأغراض سياحية أو استغلال قاعات التدريس للمؤسسات التعليمية الخاصة، كما يمكن استغلال الموارد غير الملموسة لنفس الغرض مثل صورة المؤسسة أو كفاءة العمال. وتجدر الإشارة الى أن مصطلح "اقتصاديات النطاق" قد يُقصد به في بعض الأحيان التآزر أو التعاون، ويقصد به مجموع الفوائد التي تتحقق من العمل المشترك أكبر من مجموع الفوائد التي تحقق بصفة منفردة ويشار إليها عادة بالمعادلة $2+2=5$ ، وعادة ما تستغل المؤسسات التي تنشط في مجالات مكملة هذا التآزر مثل مجالي صناعة عجلات السيارات وعجلات الشاحنات؛

– توسيع نطاق قدرات الادارة العليا، أي استغلال الكفاءات التي يتمتع بها مسيرو المؤسسة في أسواق ومنتجات جديدة، حتى ولو لم تكن لها علاقة بالأسواق الحالية، وقد أطلق الباحثان (**Parahald and Bettis**) على هذا النوع من الكفاءات مصطلح "المنطق المهيمن" (**The Dominant Logic**) في إشارة الى امكانية تحكم هؤلاء المسيرين في أسواق كثيرة؛

¹ – غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، " أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 66.

- مواجهة انحدار السوق الحالي حيث تلجأ المؤسسات الى التنوع لتقليل خطر الارتباط بمجال نشاط واحد، فمثلا مؤسسة Fiat للسيارات تمتلك أسهما في صناعة الأغذية، ذلك لأن صناعة السيارات تتميز بنمو سريع مع معدل أزمة واحدة كل ستة سنوات، بينما يتميز قطاع صناعة الأغذية بالاستقرار والنمو بطيء¹؛
- تغير بيئة الاعمال من خلال ظهور فرص أو تهديدات جديدة؛
- استغلال موارد وكفاءة المنظمة في اسواق جديدة؛
- طول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج؛
- البعد عن الاحتكار صناعة معينة وتوزيع المخاطر.

ب- أنواع إستراتيجيات التنوع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، إذ يمكن التطرق إلى أنواع إستراتيجيات التنوع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي "التنوع المترابط وغير المترابط، التنوع الداخلي أو الخارجي، التنوع الأفقي أو الرأسي"

❖ التنوع المترابط والتنوع غير المترابط: حسب طبيعة المجال المراد العمل فيه، وهي كالاتي:

- **التنوع المترابط:** هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا إستراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، الزبائن، العلامة، ... ، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج.
- **التنوع غير المترابط:** يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملها الحالية، فهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة . وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضاً عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عالياً.

¹ - قطوش أمين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

❖ التنوع الداخلي والتنوع الخارجي: حسب مصدر الموارد والإمكانات المعتمد عليها، وهي كالآتي:

- **التنوع الداخلي:** يعتبر التنوع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة
- **التنوع الخارجي:** يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي:
- **الاستحواذ أو الامتصاص:** أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون اصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات و/أو أسواق أخرى؛
- **الاندماج:** انضمام مؤسسات عادة ما تكون بحجم صغير ومزج أعمالها في مؤسسة واحدة، باسم جديد أو باسم احدهما؛
- **المؤسسات المشتركة:** في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك مابين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.

❖ التنوع الأفقي والرأسي: يتمثلان في:

- **التنوع الأفقي:** استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و /أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.
- **التنوع الرأسي:** توجيه الموارد والإمكانات نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملية)، بحيث قد ينقسم بدوره إلى نوعين هما التكامل الأمامي ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين، والتكامل الخلفي الذي يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين¹.

¹ - غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، نفس المرجع السابق، ص ص 66، 68.

3-2- مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

أهم ميزة في التنوع على عكس التخصص هي توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة، كما أنه في حالة ما إذا كان مترابط فإن المؤسسة ستستفيد من أثر الخبرة، مما قد يسمح بتوفير ميزة تنافسية على مستوى التكلفة في حين يبقى العائق الأكبر هو تعقد تسيير نشاطات المؤسسة. ومن بين مزاياها وعيوبها أيضا، ما تم تلخيصه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): مزايا وعيوب استراتيجية التنوع

المزايا	العيوب
— تنمية كفاءات جديدة؛ — تتميز بمرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...)	— اتساع الاستثمارات؛ — تبديد الموارد؛ — عائق الخروج؛ — ضياع هوية المؤسسة (تشتت وضعف الثقافة).

المصدر: لعجالي عادل، لعجالي عادل، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 54.

الفصل السادس

الفصل السادس-إستراتيجيات التعاون بين المنظمات (التحالف الإستراتيجي)

تمهيد

نظرا لتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى إستراتيجية بديلة تمثلت في التعاون والتحالف الإستراتيجي أمرا شبه محتم، ففي ظل هذه الاستراتيجية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الإيجابي الذي يجعل الجميع في وضعية الربح، بحيث يتيح للأطراف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير تلك التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وجلب المزيد من المعرفة. وفي هذا السياق تبنت العديد من المنظمات العالمية هذه الإستراتيجية ووجدت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية وإحتواء منافسيها وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية والكفاءات البشرية والفنية والخبرة التقنية والمشاركة في المخاطر والتكاليف وتقاسم الأرباح. وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على مواجهة بقية التكتلات الأخرى.

أولا- مدخل للتعاون الاستراتيجي (التحالف الإستراتيجي)

سيتم التطرق لمفهوم التعاون الاستراتيجي، كأحد أشكال التحالف ما بين المنظمات والذي أصبح سمة من سمات هذا العصر، في إطار تحقيق أهداف مشتركة بين أطراف التعاون، وبالتالي تحول النظرة من نظرة رابح/ خاسر إلى نظرة رابح/ رابح، والانتقال من فكرة المنافس العدو إلى المنافس الشريك والحليف.

1-1- مفهوم التعاون الإستراتيجي وأهدافه

تمثل التحالفات الإستراتيجية شراكة بين مجموعة من المؤسسات المنافسة (على الأقل اثنين) التي تختار نشاطا أو مشروعاً محددا يتم العمل فيه من خلال توفير الموارد والمهارات والوسائل الضرورية، ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، و لإستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص

أو التهديدات¹، كما تعرف على أنها "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة"². وتتركز التحالفات الاستراتيجية على ثلاث محاور وهي³:

أ. المشروع: عبارة عن رؤية عامة ومشتركة، حيث يضم الموارد المختلفة سواء طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية من أجل تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

ب. العلاقة: تنشأ علاقة مميزة بين أطراف التحالف سواء مادية أو معنوية حيث تكون هذه العلاقة مبنية على التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات بين الأطراف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ت. العقد: يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب التحالف قوة قانونية، وتساعد على استمرارية العقد إلى أجل طويل. تلجأ المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية أي التحالف لأنها تسمح بـ:

- الاستفادة من أفضلية الزيادة؛
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛
- توسع حدود التعاون الإقليمي؛
- التعلم التنظيمي؛
- الصمود من المنافسين الأقوياء⁴؛
- تعمل التحالفات الإستراتيجية على حماية المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة؛

¹ - فريد النجار، "التحالفات الاستراتيجية"، إيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1999، ص 15.

² - قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، "التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية"، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26 و 29 نيسان 2010، ص 14.

³ - الهسي أحمد مفيد، "واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 11.

⁴ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- تساهم التحالفات في تقليل أوجه عدم اليقين، فالتحالف بين المنافسين المحتملين يساعد على تقليل أوجه عدم اليقين الداخلية والخارجية؛
- تعمل على الحد من مخاطر المنافسة المستقبلية وتقليلها وذلك من خلال دخول مؤسسة ما في تحالف مع مؤسسة أخرى؛
- تساعد في زيادة موارد الاطراف المتحالفة، فالشركاء يزودوا التحالف بمواردهم وامكانياتهم وقدراتهم، لذلك نجد أن المؤسسات المفتقرة إلى نوع ما من الموارد تسعى للدخول في تحالف مع أخرى مالكة لهذا المورد؛
- تساعد على الحصول على المعرفة والمهارات الجديدة؛ حيث يتعلم الشركاء من تقنيات وخبرات بعضهم البعض؛
- يتم تشكيل التحالفات أيضا من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات المتحالفة؛
- تساعد التحالفات على زيادة شبكات التوزيع وذلك عن طريق الحصول على وسائل جديدة للتوزيع؛
- تساهم التحالفات في تقليل وتخفيض التكاليف، حيث تقلل من تكاليف التصنيع والتكاليف الأخرى للمشروع، من خلال تقاسم التكاليف والمخاطر بين الاطراف المتحالفة؛
- تساعد أيضا في الوصول إلى الأصول غير المادية، مثل العلامة التجارية والخبرة...الخ¹.

1-2- مجالات التعاون الإستراتيجي:

تتعدد صيغ التحالف لتأخذ مجالات عديدة، نتناولها فيما يلي وهي:

- ❖ **تحالفات لتنمية التكنولوجيا:** لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة؛
 - ❖ **تحالفات في الإنتاج والعمليات:** تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الإقتصادي وتطبيق إقتصاديات التشغيل تبادل الخبرات؛
 - ❖ **تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات:** التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة؛
 - ❖ **تحالفات داخل الدولة أو بين الدول:** أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول؛
- كما يمكن تقسيم أشكال التحالفات وفق طبيعة العلاقة بين أطراف التحالف إلى:

¹ - الهسي أحمد مفيد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

❖ تحالفات بين المنافسين: تتضمن كل من:

- تحالفات الضعف: تكون بين مؤسستين أو أكثر لتوحيد الإمكانيات وتحسين المواقع في السوق، وغالبا ما ينتهي هذا التحالف بالفشل أو إنتقال الملكية إلى أحد الأطراف
- تحالفات الممايزين: تكون بين طرف قوي وآخر ضعيف، وغالبا ما يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى.

كما تتعدد أشكال التحالفات الإستراتيجية حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى:

- ❖ التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات غير متنافسة: تضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية الإتفاقيات بين القطاعات.
- ❖ التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة: تحتوي التحالفات المتكاملة، التحالفات الإندماج المتبادل، التحالفات شبه التركيز.

كما تصنف التحالفات الإستراتيجية حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:

- ❖ التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع تكنولوجيا والصناعة المتطورة، تكون في شكل إتفاقيات مناولة باطنية أو عقود شراء بالمبادلة.

- ❖ التحالفات الإستراتيجية التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الإستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الإمتياز، إتفاقيات ترخيص، إتفاقيات تموين.

- ❖ التحالفات في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين.

- ❖ التحالفات في ميدان المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر¹.

فيما يلي جدول يوضح بعض الأمثلة للمؤسسات المتحالفة والغرض من التحالف، وهو كالاتي:

¹ - بن عزة محمد أمين، "التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والعشرون، 2001، ص ص 106، 107.

الجدول رقم (08): بعض الأمثلة للتحالفات الإستراتيجية

الشركات المتحالفة	الغرض من التحالف
شركة سيمنس مع كل من شركة فيلبس واي بي ام.	لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.
شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون.	لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان.
شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك.	لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
كودك و كانون.	لتقوم كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك
شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية.	لتصنيع طائرة نفثة جديدة.
شركة IBM مع شركة ريكو .	لتقوم ريكو بتوزيع احد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة اي بي ام في السوق الياباني.
شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان.	ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام.
مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات.	سوف تساهم فيات، كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهيكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر.

المصدر:

ثانياً-أنواع استراتيجيات التعاون الإستراتيجي

يلاحظ وجود اتفاق نسبي بين الكتاب والباحثين حول انماط التحالفات الاستراتيجية وعلى الرغم من تطرق بعضهم الى الانماط الجزئية. والانماط الاكثر اتفاقا هي :

- مشاركة المخاطرة (Joint ventures)
- التوريد الخارجي (outs sourcing)
- الترخيص والامتياز (franchising)
- العلاقات التسويقية (Marketing relationships)¹؛
- الشراكة (Strategic partnership)؛
- إستراتيجية الإندماج (Integration strategy)؛
- الإستحواذ (Acquisition strategy)؛
- المقاوله من الباطن (Subcontracting).

❖ مشاريع مشتركة (مشاركة المخاطر): المشاريع التي تنجز من خلال اتفاقية بين شركتين أو أكثر لصياغة كيان موحد لادارة

مشروع معين، وبموجبه فان كل طرف يحتفظ بملكيتة ويشارك مع الاخر في العوائد والتكاليف والأرباح . وعادة مايبرم هذا النمط بين منظمتين احداها صغيرة وأخرى كبيرة. ويعد المشاريع المشتركة الوسيلة التي تشترك المنظمة مع منظمات اخرى في البلد المضيف وذلك من اجل الاستفادة في اكتساب المعرفة المحلية من حيث المعرفة في التصنيع والتسويق وغيرها او لرغبة في الدخول بسرعة الى الاسواق الاجنبية، وهذا الاسلوب تساعد المنظمات الريادية في تحقيق مزايا منها- :

- تحقيق ميزة تنافسية سواء كان بزيادة عدد الزبائن او التوسع في السوق؛
- التعاون سواء كان في عمليات التخزين أم الانتاج والمعدات؛

¹ - ره نج محمد نوري داوده ، دلفان امين سلمان، "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة: دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك"، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2(B)، العدد (2)، جامعة زاخو، أقليم كوردستان، العراق، 2014، ص 438.

– المشاركة في المخاطر والتكاليف.

أشار (Pellicelli) على ضرورة أن يخدم هذا النمط من التحالفات الاستراتيجية الطرفين المتحالفين، كما أكد (Sroka) على ان اهمية هذا النمط الاستراتيجي تتضمن في كونها تخدم اسس الميزة التنافسية وتسرع التعلم التنظيمي.

❖ **التوريد الخارجي (outsourcing):** ظهر في ثمانيات من القرن الماضي واخذت تنمو بين الشركات في التسعينات وليومنا هذا، ويرى (Wisma) بان التوريد الخارجي هي احدى انماط التحالفات الاستراتيجية وان اعتمادها في توريد الخدمات والسلع تمكن المنظمات عن اكتساب مزايا تخفيض التكاليف المتعلقة بالعمالة والطاقة فضلا عن تكاليف الاموال والأراضي، ويرى بأنه بدوره يؤدي الى تحسين الربح الحدي وتعزيز جودة المنتج والاعتمادية.

❖ **الامتياز والتراخيص (franchising&Licensing):** يشير الى اتفاقية حول استخدام العلامة التجارية وتعتمد عادة لتخفيض التكاليف الدخول الى اسواق الخارجية بنجاح، كذلك بالنسبة للامتياز فهي طريقة سريعة للدخول الى الاسواق ويعتبر الترخيص وسيلة من الوسائل التي تمكن المنظمات الريادية من الدخول الى الدول الاخرى من خلال استخدام العلامة التجارية او التكنولوجيا او عمليات الإنتاج مقابل اتفاق مابين الطرفين على نسبة أجور محددة. ويشير (Beshel) بأن الامتياز هو اتفاق ترخيص بين طرفين مستقلين قانونيا الذي بموجبه يقوم شخص او مجموعة من الاشخاص (Franchise) أو المنظمات بالحصول على الحق في استخدام وتسويق السلع والخدمات بعض العلامة التجارية الممنوحة لهم من قبل المانح للترخيص (Franchisor) الذي يلتزم بتزويد الدعم اللازم للحصول الامتياز ويحصل على اجور مقابل الترخيص الممنوح.

❖ **العلاقات التسويقية (Marketing relationships):** تعد صياغة العلاقات التسويقية التعاونية بين الشركات بمثابة قلب التحالفات الاستراتيجية، فهي إحدى اشكال التحالفات الأكثر شيوعا، وتركز على التوزيع وذلك بسبب الحاجة للزبائن فضلا عن بناء اتفاقات الترويج المشترك وتنميتها. وفي سياق العلاقات التسويقية يتطرق (isoraite) الى مفهوم التسويق بالعمولة (Affiliate marketing) ويرى بأنها إحدى نتائج العلاقات التسويقية، وتتضمن عملية بيع بالتجزئة من خلال الانترنت التي تقوم بها الاشخاص أو الشركات لصالح شركات اخرى مقابل كسب عمولات نظير اتمام عملية البيع مثلما تقوم به شركة (Amazon.com). ويركز (Jassen& Heck) على أن التسويق بالعمولة والتي تظهر بشكل اكثر في نشاط الانترنت

أن القنوات التوزيعية يشغل حيزا ضمن التحالفات الاستراتيجية، كما يرى (Mehta) بأن العلاقات قد تطورت بشكل وواضح للمتحالفين في اختيارهم موزعين دوليين كشريك غير التحالف الاستراتيجي¹

❖ الشراكة الاستراتيجية (Strategic partnership): تعتبر الشراكة الإستراتيجية الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في

التعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معين ذو اختصاص (Spécialisation) وهذا بتوفير وتكثيف الجهود والكفاءات علاوة على الوسائل والإمكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنفيذ المشروع أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء. وتعرف بأنها مؤسستان أو أكثر تتفقان على تطوير خطة إستراتيجية بغرض قيادة السوق العالمي في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيف التكاليف وتطبيق التسويق العالمي المتميز والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة أو البنية المتاحة لأحد الطرفين أو كلاهما²

يتداخل مصطلح التحالف الاستراتيجي مع المشاركة، وعموما يمكن إعتبار التحالفات الإستراتيجية شكل من أشكال التعاون ونوع من التقارير التي تحدث بين المؤسسات الإقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو إتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية. رغم هذا التقارب بين المفاهيم إلا أنه يمكننا أن نميز بينها كالآتي:

- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون، إلا أن هذا الأخير (الشراكة) يبقى واسع الدلالة ويشمل عدة مجالات، الإقتصادية منها والسياسية والعسكرية وغيرها، كما أنه قد يكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي؛
- غالبا ما يطلق معنى التحالف عن تلك العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، وبذلك يحل التعاون محل التنافس؛
- يعتبر التحالف شكلا من أشكال الشراكة التي من الممكن أن تشمل أيضا مؤسسات من قطاعات مختلفة أو مؤسسات غير متنافسة مباشرة؛
- ممكن أن يستعمل مصطلح الشراكة الإستراتيجية كمترادف لمعنى التحالف، كون هذا المصطلح لازال محدود الاستعمال، في حين نجد مصطلح الشراكة واسع الدلالة ومنتشر الاستعمال³؛

¹ - ره نج محمد نوري داوده ، دلفان امين سلمان، مرجع سبق ذكره ص 438.

² - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ - بن عزة محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص 108.

– التحالف الاستراتيجي هو أيضا شكلا من أشكال التعاون، إلا انه يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين المؤسسات والشركات العملاقة، في حين أن الشراكة يمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها، ولهذا فإنه يمكن اعتبار التحالف استراتيجي نوع من الشراكة فنجد غالبا المصطلحات يستعملان كبديل لبعضهما البعض¹

نستنتج مما تقدم أن هناك تقارب شديد بين المصطلحات، فكل من التحالف والشراكة شكل من أشكال التعاون، كما تلتقي هذه المصطلحات في كونها عقودا طويلة الأمد ويمكن أن تشمل كل نشاطات المؤسسة، إضافة إلى كونها تحافظ على الإستقلالية لكل الأطراف.

❖ **إستراتيجية الاندماج (Integration strategy):** يعرف مصطلح الاندماج بأنه توحيد شركتين في شركة واحدة أكبر حجما وتشتمل على عمليات مبادلة أسهم أو تسديد دفعة نقدية للشركة المستهدفة. وتسمح طريقة مبادلة الأسهم للشركتين بتقاسم المخاطر التي تنطوي عليها الصفقة، وينتج عن العملية تكوين شركة باسم جديد، غالبا يكون مشكل من اسمي الشركتين المندمجتين، وعلامة تجارية جديدة. ومعنى آخر فإن الاندماج اشتراك شركتين لتشكيل شركة جديدة، مع العلم أنه ينبغي موافقة المساهمين في الشركتين لتبادل أسهمهم ودجهم في أسهم الشركة الجديدة والاندماج في العادة يكون بين شركات متماثلة الحجم. مثال: اندماج شركتي Chrysler Daimler and واندماج شركتي Exxon and Mobil ، كما ويعرف الاندماج أيضا بأنه اتحاد شركتين أو أكثر تحت إدارة واحدة وقد يؤدي هذا الدمج الى زوال الشركات المشاركة في عملية الاندماج وظهور شركة جديدة بصفة قانونية مستقلة

❖ **استراتيجية الإستحواذ (Acquisition strategy):** يعرف الاستحواذ بأنه قيام شركة واحدة بشراء شركة أخرى عن طريق تقديم عرض لشراء أسهم الشركة المستحوذ عليها بسعر ثابت للسهم الواحد ويتم تحويلها إلى فرع أو جزء تشغيلي للشركة المالكة، ويعرف قانونيا بأنه شراء نسبة كبيرة من أسهم وأصول الشركة المستحوذ عليها دون أن يؤدي ذلك الى فقدان الشركة المستحوذ عليها لكيانها القانوني²

¹ – أوثن ليلبي، "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو ، الجزائر، 2011، ص 11.

² – ضاهر حنان، " أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصرف: دراسة حالة مجموعة عودة سرادار المصرفية للخدمات الخاصة"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37)، العدد (03)، 2015، ص 132.

❖ استراتيجية المقاوله من الباطن (Subcontracting): بموجبها تقوم المؤسسة المقدمة للأعمال Donneur d'ordre بتكليف مؤسسة أو أكثر (منفذة، مجهزة، مناوله للأعمال Sous-traitante) متخصصة بتنفيذ مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج أو الخدمات حسب معايير وخصائص فنية تحددها المؤسسة الآمرة، طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين¹، إذا هي علاقة تعاقدية تجمع بين مؤسسة آمرة (المؤسسة الأم) والمؤسسة المنفذة (المنجزة للعمل) للخدمة أو النشاط، من خلال تنازل المؤسسة الآمرة عن بعض الأنشطة الفرعية والهامشية للمؤسسة المنفذة.

ثالثا- إدارة التعاون الإستراتيجي ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

3-1- إدارة التعاون الإستراتيجي

بمجرد الإتفاق فإن تنفيذه يمر بتعريف الإجراءات الإدارية القديمة للتخطيط الهيكلية، الإدارة، المراقبة، حتى نضمن التوافق للوسائل الموضوعية في إطار التحالف لتحقيق الأهداف المرجوة، فالطابع المشترك يطرح مع ذلك مسائل نوعية، ويتم إدارة التحالف من خلال²:

الفرع الأول- التسيير على مستوى التحالف: في المرحلة الأولى يتم بالطبع تعيين فريق قيادة أو فريق إداري لقيادة الكيان ويتمثل في رئيس المشروع أو مدير عام، وهذا يكون من طرف أحد أطراف التحالف، إذا كان مقبولا من الطرفين، أو توظيفه من الخارج، فالتوظيف الخارجي يعطيه إستقلالية، يمكن إعتبارها مفيدة للتغلب على الصراعات المصلحية بين الشركاء، أما بخصوص مسؤولي العمليات تكون هناك مصلحة لتوظيف هؤلاء الأفراد من بين أولئك الذين ساهموا في تشكيل هيئة التحالف، حيث يمكن توزيع المسؤوليات حسب المهارات المتوفرة لدى الشركاء.

¹ – Bernard Baudry,Poul Bouvier–patron, "de la sous–Traitance traditionnelle a la sous–traitance partenariale: une application de la théorie de l'agence",conseil scientifique de l'université Pierre mendés ;France –Grenoble ;1994;p:226–228.

² – بن عزة محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص، 109، 111.

الفرع الثاني- التخطيط والبرمجة والرقابة المشتركة: خصوصية المشروع المشترك أثناء طور التشكيل يمكن ضبطها لمخطط أعمال، ويمكن تدعيمه بنظام تقييم دقيق للأداء "في المراحل الأولية للتحالف، وطبيعة هذا المخطط هي ضبط كيفية التنفيذ بالإضافة إلى:

- التجزئة وذلك بتجزئة الهدف المشترك إلى برامج وأهداف فرعية للإنجاز في فترات محددة؛
- حصر ميكانيزمات المراقبة للتقدم الواجب تحقيقه "معايير الأداء"، فترات المراقبة للميزانية، ووسائل تسجيل الإنجازات"، وذلك لتقييم درجة تحقيق التوقعات للأهداف الفرعية؛
- ضبط وتحديد نقاط الالتقاء بين الشركاء، وذلك للحكم على تقدم المشروع ثم تصور الأعمال التصحيحية التي يجب وضعها عند الإقتضاء، أو عند ما تكون النتائج المتوقعة ضعيفة أو منعدمة؛
- ضبط كفاءات التمديد أو إنهاء التحالف عند انتهاء الأجل.

الفرع الثالث- تصميم التنظيم: يتعلق الأمر بتجسيد الشكل الهيكلي التي تم الإتفاق حوله عند تشكيل والإتفاق حول هيئة التحالف، تعيين التنظيم المتفق عليه والذي يجب الإحتفاظ به، يجب أن يكون متناسبا جيدا مع ذلك المنتظر لتحقيق أهداف التحالف ومع تسهيل بنائه وإنشائه، أما النقاط التي يجب أخذها في الإعتبار هي:

- ضبط قائمة المهام الواجب القيام بها، وإتباع صيغة وكيفية تقسيم للعمل؛
- تحديد العناصر القاعدية للتنظيم وملائمة صيغ التنسيق بين هاته الهياكل؛
- تصور وتشكيل المهام، الأدوار، المسؤوليات والروابط والعلاقات التدريجية بين هاته الهياكل ووضع جدول المهام؛
- توفير الوسائل المعلوماتية التي تسمح بمتابعة ردود الفعل لدى المنافسين خارج التحالف؛
- وضع و توفير الوسائل التي تسمح بمراقبة نشر المعلومات؛
- الإشارة إلى ضبط وتحديد المهام التي تتم داخل إطار التحالف عن تلك التي لا تعني التحالف وتقع خارجه.

الفرع الرابع- توظيف الأفراد: إختيار تعيين التنظيم مرتبط بأهمية وثقافة توظيف الأفراد، مخاطر التوتر، التي قد تبرز بسبب الثقافة المختلفة للأفراد والشركاء، هنا تبين بوضوح أهمية عملية الإنتقاء للأفراد المراد إلحاقهم بالتحالف، أي الإهتمام بالنقاط التالية:

- وجود أشخاص أو أفراد قادرين على العمل داخل أطر ثقافية متنوعة يحسنون و يتقنون لغة التفاهم المشتركة؛

– تحديد وضبط كفاءات تسيير الأفراد؛

– ضبط وتحديد نظم أجور ملائمة ومناسبة؛

أ- تسيير علاقة القرابة: تسيير علاقة القرابة، معناها تسيير الأفراد، تسيير تدفق المعلومات والوقاية من مخاطر ضياع الممتلكات.

ب- تسيير الأفراد: أول سؤال يطرح له صلة بأفراد أطراف التحالف المنقولين أو الذين تم توظيفهم من الخارج، فالتوظيف الداخلي هو أفضل وسيلة لضمان نقل المعلومات من التحالف نحو المؤسسة، والدفاع عن مصالح أعضاء التحالف وهو أيضا الوسيلة الأكثر سرعة بقطع النظر عن حرمان المؤسسة من الموارد، فإن التوظيف الداخلي للأفراد المدعوون للعمل في التحالف يسمح بالاحتفاظ بالأفراد الذين هم أنفسهم الذين يتعلمون من الشريك وينشرون مكاسبهم المعرفية عند عودتهم لمؤسستهم الأم، وعليه يتوجب إذن تشجيع الأفراد ذو التخصصات المفتوحة وذو الإدراك الجيد المتفتح على الأفكار الجديدة والإتفاق المبرم مع هؤلاء الأفراد يجب أن يضبط مدة خدمتهم للتحالف، وعلى أي أساس يمكن مراقبة درجة تحقيق أهدافهم، كما يجب الإتفاق حول أجور (مدخول - ترقية - حركية - الخ) وما له علاقة بالمسار الوظيفي.

الفرع الخامس - تسيير تدفق الاتصالات: إنجاز التحالف يعني بالنسبة لرئيسه مختلف مكونات الشركة الأم، فالإنتاج يجب أن يهتم بالمسائل ذات العلاقة بالتصنيع، والتسويق يجب أن يكون منشغلا بالصلاحيات التجارية للإبداع، من هنا فإن حالة تدفق المعلومات بين التحالف الشركة الأم يبدو حيويًا. هاته العلاقات يمكن أن تكون على شكل إجتماعات دورية، تدوير التقارير أو أيضا بحركية الأفراد، لأنه الذي يتحكم في مفاتيح التحويل، القيام بحركة للأفراد بين التحالف ومختلف الكيانات للمؤسسة الأم يسمح إذن بتشجيع نشر المعارف المكتسبة عبر التحالف. الإحتياط والوقاية من مخاطر التسرب غير متوقعة بما أن التحالف مؤسس على نقل الموارد، كما يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التحكم فيها، وذلك حتى لا يتم على حسابها، فكثرة التبادلات بين أفراد الشركاء يمكن أن يكون السبب في كشف المعلومات والتسرب غير متوقع للمعارف، هاته التسربات تعتبر خطر لضياع الممتلكات وهشاشة لأحد الشركاء يمكن للمؤسسة إذن أن تكون ضحية التخريب التكنولوجي كما يحدث في التحالفات التي ترم بين آسيا وأمريكا الشمالية التي كتب عنها الكثير، وعليه يتوجب إذن الإحتياط للمخاطر و اللجوء إلى الإجراءات الآتية:

– تفضيل تجزئة المشروع إلى برامج محددة (تكليف كل شريك بأحد المشاريع الفرعية التي تقلص من تكلفة التحالف)؛

- إدماج شرط في عقد التحالف يمنع طرد الأفراد التابعين للشريك أثناء التحالف أو فيما يتعلق بخصوصه؛
- الجرد الجيد للأشياء والمعلومات التي يجب أن تبقى سرية؛
- تكوين الأفراد المدعوون للعمل في التحالف على الرهانات الممكن حدوثها بهدف تعليمهم على توقع المفاجآت.

3-2- مساهمة التعاون الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

تساهم التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات التحالف وتقويها من خلال التأثير في العديد من مجالات التنافس وهو ما يعد أحد أهم مزايا اتباع المنظمات لاستراتيجيات التحالف فيما بينها، ومن أهم مجالات التأثير مايلي¹:

أ- تأثير التحالفات الإستراتيجية على هيكل المنافسة في السوق: ذكر "جومس كاسرز" أننا اعتدنا عند الحديث عن المنافسة بين المؤسسات أن نتحدث عن موانع الدخول إلى الصناعة على أنها محدد مهم لنمط المنافسة، فإذا زالت هذه المحددات بفعل التحالفات الإستراتيجية فإن نمطا جديدا من المنافسة سينمو بين مجموعة الحلفاء. تقوم إستراتيجية المؤسسات هنا على خلق موانع تعوق التعاون بين المؤسسات، والقاعدة العامة هي أن أي شيء يجعل تكوين التحالفات وإدارتها بنجاح أمرا مكلفا يعتبر مانعا من موانع التعاون، وباختصار فإن المقصود هنا هو إتباع أي إستراتيجية تؤدي إلى زيادة تكاليف التعاون أو تخفيض العائد منه، ومن بين هذه الإستراتيجيات:

- إرباك تحالفات المنافسين القائمة؛

- السيطرة على الحلفاء الذين يمكن أن يتحالف معهم المنافس، وذلك عن طريق شرائهم أو التحالف معهم مبكرا؛

- تغيير ظروف المنافس، عن طريق فرض ضغوط عليه تسبب له التشتت في التفكير والجهد.

ب- تأثير التحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية الصناعية: من خلال تأثيرها على المزايا المطلقة، المزايا النسبية ولمزايا المنافسة، كالآتي:

¹ - هاني نوال، "التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية -مجمع صيدال-"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 02، المجلد 10، العدد 10، 2014، ص ص 46، 48.

❖ تأثيرها على المزايا المطلقة: والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة، مواد خام

نادرة، موقع استراتيجي خاص وعمالة متخصصة؛

❖ تأثيرها على المزايا النسبية: والتي تتوفر لدى أطراف التحالف الإستراتيجي بدرجات مختلفة.

❖ تأثيرها على المزايا المتنافسة: ترتبط بالدرجة الأولى بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الإدارية) وتوفير موارد بشرية

ماهرة جدا (المنافسة البشرية). وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:

— خلق معدلات أداء جيدة؛

— الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم؛

— زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق؛

— تخفيض الوقت اللازم لتقدم المنتج إلى السوق؛

— تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.

ت- مساهمة التحالفات الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة: من خلال مساهمتها في كل من:

❖ خفض التكاليف: تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة، ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك

المناسب، ففي حالة الأبحاث والتكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية على أن يتم اقتسام هذه التكاليف، وتحقيق في

ذات الوقت مكاسب للمؤسستين، كما توجد تكاليف أخرى تخص التسويق وما يلحق به، مراكز التخزين، النقل، نقاط البيع

وغيرها.

❖ زيادة الأرباح: يتيح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب

تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى

انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى

زيادة أرباحهما

❖ زيادة الحصة السوقية: تساهم التحالفات الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

— إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي؛

- اتفاق مؤسستان تملك كل منهما علامة شهيرة على إنتاج منتج مشترك يحمل علامتهما؛
- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة أو منتجات مرتبطة بهما؛
- تخفيض مستوى المنافسة المباشرة؛
- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وفي ذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين؛
- ❖ **تحسين مستوى الإنتاجية:** إن التحالفات الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:
- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة؛
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة؛
- تحسين مستوى علاقات العمل؛
- تقاسم المعلومات؛
- الاعتراف بفضل وتعويض من يتفوق أداؤه على الأهداف المحددة.

رابعاً- عوامل نجاح وعوامل فشل التعاون الإستراتيجي

يوجد العديد من العوامل التي تساهم في نجاح التعاون ما بين المنظمات أو فشله، لذلك وجب عليها البحث في هذه العوامل وتعزيز كل ما يساهم في خلق تعاون إيجابي بينها وتجنب كل ما يحول دون تحقيق أهداف التحالفات الإستراتيجية والتعاون المشترك بين منظمات الأعمال.

4-1- عوامل نجاح التعاون الإستراتيجي

لا يوجد اتفاق تام أو إجماع بين الباحثين في تحديد العوامل المهمة والمؤثرة في نجاح التحالفات الإستراتيجية، وذلك بسبب اختلاف زوايا النظر إلى ظاهرة التحالفات واختلاف أشكالها وقطاعات عملها، لكن نستطيع القول أن أغلب الباحثين ركزوا على أهمية الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، وتسوية النزاعات كمعوامل هامة لنجاح التحالفات، وهي كالاتي¹:

¹ - الهسي أحمد مفيد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

❖ **الرؤية المشتركة:** تعتبر الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى إحدى أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح

التحالف، كما اعتبرها كل من (Agha & Alrubaiee) أنها الكفاءات الجوهرية والتي يجب على مؤسسات الأعمال الإهتمام بها وذلك لدورها الفعال في تعزيز قدراتها التنافسية، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأطراف المتحالفة على تكامل وضم الموارد وتبادلها بالإضافة إلى ذلك تضمن الرؤية المشتركة للأطراف المتحالفة توحيد الجهود وتلاشي تكرارها وتعارضها، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأطراف المتحالفة على تجنب سوء الفهم في الإتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل الآراء.

❖ **الاتصال والتنسيق:** إن وجود الإتصال الفعال يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح التحالفات، كما تتيح عملية

التواصل فرصة للشركاء في فهم أهداف التحالف والأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتساعدهم في مشاركة وتبادل الخبرات الفردية، كما يساعد في بناء الثقة من خلال تزويد الشركاء بآليات لحل الخلافات وتسوية النزاعات التي قد تنشأ بينهم، من خلال التوفيق بين التوقعات والتصورات وتطوير الإستراتيجيات، بالإضافة إلى ذلك يسمح الاتصال للمؤسسات بالتعاون والتنسيق فيما بينها بسهولة أكبر. ويعتبر التنسيق أحد أوجه العلاقات بين المؤسسات، بالإضافة إلى أنه وسيلة للوصول إلى أرقى أشكال العلاقات بين المؤسسات وهي العلاقة المعبر عنها بالشبكات أو بمصطلح التشبيك، ويعرف التنسيق بأنه عبارة عن تنظيم للجهود المختلفة بهدف متابعتها وتكاملها تلافياً للازدواجية والتضارب وتكرار الخطوات بطرق تبعد الوقت والجهد، فالتنسيق وسيلة لتوفير الوقت والجهد وفي الوقت ذاته وسيلة لتفعيل المشاركة الفعالة لعدة جهات مختلفة في القيام بعمل واحد لتحقيق هدف واحد، ولابد من ملاحظة الفرق بين مفهوم التعاون ومفهوم التنسيق، فالتعاون يعني تعامل المجموعة مع بعضهم البعض بهدف الوصول إلى أهداف طوعية أي بمحض الإرادة، بينما التنسيق هو وظيفة يتم فيها توجيه العاملين في التنظيم بشكل مقصود وبموجب سلطة بهدف تحقيق أهداف محددة في زمن محدد، كما يهدف إلى مسك الخيوط التنظيمات الإدارية، لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك بدءاً من عملية التخطيط إلى عملية التنفيذ ولا تكتمل العملية إل بمراجعة تحقيق الأهداف.

❖ **التعاون:** يعتبر التعاون عاملاً أساسياً في نجاح التحالفات الإستراتيجية، حيث يجب على الشركاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض

من أجل تحقيق أهداف التحالف، فكلما زاد التعاون فأن ذلك سيزيد من مرونة الشركاء في التغلب على الشكوك وتجنب أوجه عدم اليقين وحل النزاعات التي قد تحدث مستقبلاً

❖ **تسوية النزاعات:** لا يخلو أي تحالف من التحالفات الإستراتيجية من ظاهرة النزاعات والخلافات بين المتحالفين، فقد تحصل

نتيجة للاختلاف في وجهات النظر، أو نتيجة لتصادم المصالح وعدم وجود انسجام وتناغم بين الأطراف، لذلك تعتبر طريقة

حل النزاع في غاية الأهمية من أجل نجاح التحالف واستمراره.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، تساهم العوامل التالية في نجاح التحالف وهي:

- التزام حقيقي من الإدارة العليا للشركات المتحالفة؛
- موارد كافية خاصة من حيث جودة وعدد الأفراد الذين تقدمهم الشركات للعمل في التحالف؛
- إستراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف القصيرة وطويلة الأجل؛
- معرفة العاملين في التحالف لتلك الأهداف؛
- توفر المقاييس دقيقة وواضحة للتكاليف والعائد؛
- إستراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها حق الانسحاب منه؛
- توفر الثقة بين أعضاء التحالف.

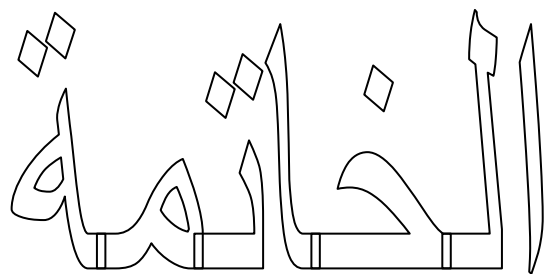
4-2- عوامل فشل التحالفات الإستراتيجية

أن احتمال فشل التحالفات الإستراتيجية يكون عاليا إذا كان هناك عدم تماثل أو توافق بين المتحالفين وربما رجعت تلك الاختلافات القاتلة للتحالف إلى اختلاف الثقافة القومية أو إلى اختلاف الأهداف أو إلى تعارض القرارات الإدارية وكذلك فإن الاختلاف وارد أيضا بين الشركات المتماثلة مما يتطلب وضع خطة للحصول على الاتفاق مبكرا ولعل من أهم أسباب فشل التحالفات ما يلي:

- وجود مشاكل متعلقة في عدم المقدرة على التحكم في آلية تنفيذ الإستراتيجية وخروجها عن السيطرة؛
- وجود خلافات بين الشركاء على تحديد أهداف التحالف؛

- عند تشكيل التحالفات يتم تعديل وصف العديد من الوظائف بما يتوافق مع أهداف التحالف، ولكن يكون هناك وصف غير دقيق لعدد من الأدوار وغموض مما يسمح للمنظمات من الايفاء بالتزاماتها في التحالف¹؛
- عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف؛
- تعارض ثقافة الحلفاء؛
- عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف؛
- عدم توفر الثقة بين الحلفاء؛
- السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء؛
- الدخول في التحالفات كموضة؛
- ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة أو انتقلهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

¹ - الهسي أحمد مفيد، مرجع سبق ذكره، ص 23.



الخاتمة

حاولت الباحثة من خلال هذه المطبوعة توفير مرجع مفيد للطلبة يساعدهم على استيعاب مقياس الإستراتيجيات التنافسية، الذي يتناول مفاهيمها جد معقدة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا من أجل تذليل الصعوبات حوله وإزالة الغموض المتعلق بمختلف المصطلحات ذات العلاقة به، وبالتالي تمكين الطالب من التحكم في أدبياته والإنطلاق منها لتوسيع مداركه وإثراء معلوماته، وفي الأخير تأمل الباحثة في أن يجد الطلاب في هذه المطبوعة مرجعا مفتاحيا ينطلقون منه كقاعدة للتحكم في هذا المقياس وباقي المقاييس ذات العلاقة وأن تساهم هذه المطبوعة في تنمية معارفهم ضمن مختلف المواضيع التي تم التعرض لها، وأخص بالذكر طلاب السنة الأولى ماستار تخصص مقاولاتية، وجميع طلبة علوم التسيير والاقتصاد والعلوم المالية بصفة عامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أبو عريش وسيم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2017.
- 2- أبو قحف عبد السلام، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1996.
- 3- أبو النصر مدحت محمد، "مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 4- أحمد هالة عبد المنعم أحمد، "إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي: دراسة تحليلية"، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد 08، 2009.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2001.
- 6- حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- 7- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 8- روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الحزامي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 9- السيد رجب السيد إبراهيم عيد، "سياسات التمكين والتميز المؤسسي"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، كتاب الملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014.
- 10- طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، جمهورية مصر العربية، 2002.
- 11- العارف نادية، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1999.
- 13- عبد الرحمن إبتهاج مصطفى، "الإدارة الإستراتيجية"، المنظمة العربية للنشر والطبع والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1995.

- 14- عبد المليك مزهودة، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 15- الغالي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- الغالي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- فريد النجار، "التحالفات الاستراتيجية"، ايتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1999.
- 18- مؤيد سعيد السالم، "سياسات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 19- مساعدة ماجد عبد المهدي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم عمليات حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

المجلات

- 1- بن عزة محمد أمين، "التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والعشرون، 2001.
- 2- حاجي كريمة، "تطبيق استراتيجية التموقع التسويقي في محيط تنافسي: دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2016.
- 3- الرشيد بدر عوض لزام، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية"، مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد 120، أكتوبر 2019.
- 4- ره نج محمد نوري داوده، دلفان أمين سلمان، "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة: دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك"، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2(B)، العدد (2)، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق، 2014.
- 5- ضاهر حنان، "أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصرف: دراسة حالة مجموعة عودة سدادار المصرفية للخدمات الخاصة"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37)، العدد (03)، 2015.
- 6- غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، "أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014.

- 7- هاني نوال، "التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 02، المجلد 10، العدد 10، 2014.
- الرسائل الجامعية
- 1- أوشن ليلي، "الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011.
- 2- بن نذير نصر الدين، "دراسة استراتيجية للابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 3- بواشري أمينة، "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية: نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف"، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009.
- 4- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 5- حران عبد القادر، "التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 6- سعد علي ربحان المحمدي، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للمؤسسة: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2011.
- 7- شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 8- علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- 9- قاسمي السعيد، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.
- 10- قطوش أمين، "أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2017.

11- كيلاني صونية، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

12- لعجالي عادل، "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

13- نضال جميل أحمد، "إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة صناعة الادوية في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني 2016.

14- نعمون إيمان، "تحليل تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2017.

15- المهسي أحمد مفيد، "واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

المطبوعات الجامعية

1- جريبي السبتي، "دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017.

2- غضبان حسام، "محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

3- فراحتية العيد، "دروس في مقياس استراتيجية وتنافسية المؤسسة"، مطبوعة دروس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2015.

4- مقراش فوزية، "محاضرات في الادارة الإستراتيجية"، مطبوعة دروس، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.

الملتقيات

1- بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

2- بن واضح الهاشمي، عماري عمار، "تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3 و 4 ماي، 2005.

3- ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، سنان عبد الله حرجان، "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر، جامعة الشلف، 2010.

4- قصي سالم السالم، سعيد عبد الله محمد، "التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية"، المؤتمر العلمي السنوي العاشر بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26 و 29 نيسان، 2010.

مواقع الانترنت

1- بركاني منير، "مفهوم أنواع وأشكال المنافسة"، على الموقع <https://www.tadwiina.com>، تاريخ الاطلاع 05 جوان 2020.

2- بندر سليمان كولي، "التسويق العكسي"، على الموقع <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/>، تصفح يوم 9 جوان 2020.

3- شفيق شاكر، "الإدارة الاستراتيجية"، <https://slideplayer.com>، تصفح يوم 20 جوان 2020.

4- ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، "مراحل صنع القرار الاستراتيجي"، على الموقع <http://www.uobabylon.edu.iq>، تاريخ التصفح 20/06/2020.

5- عبد القادر مبارك، "تصميم الموقع التنافسي للمنتج"، تم الإطلاع من خلال الموقع، <http://www.drkader.com/Courses/Consumer.Behavior/>، تم تصفح يوم 08 جوان 2020.

6- الكحلوت محمد حنون، "التسويق العكسي"، على الموقع <https://portal.arid.my/Communit>، تصفح يوم 09 جوان 2020.

المراجع الأجنبية

Les Ouvrages :

1- Bernard Baudry, Poul Bouvier-patron, "de la sous-Traitance traditionnelle a la sous-traitance partenariale: une application de la théorie de l'agence", conseil scientifique de l'université Pierre mendés ; France –Grenoble ; 1994.

- 2-Gavar Alain, "**Recrutement**", Édition, d'organisation, paris, 2005.
- 3-Gérard Garibaldi, "**Stratégie concurrentielle: choisir et gagner**", les Editions d'organisation, Paris, 1994.
- 4-Kotler P ,Dubois B, "**Marketing Management**", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000.
- 5-Michel kalika et al, "**Management: stratégie et organisation**", 7ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- 6-Kotler PHILIP, "**Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**", Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey, 2000.
- 7-Porter Michael, **L'Avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997.
- 8-Wainfan, Lynne, "**Multi-Perspective, Strategic Decision Making Principles, Methods and Tools**", pardee Rand Graduate School, 2010.

Les Encyclopédies

- 1-CD.Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©2003. -1993, Microsoft corporation.

Les Revus :

- 1-PERRY M.K., "**Vertical Integration: determinants and effects** ", Handbook of Industrial Organization, SCHMALENSEE R. et WILLIG R.D. éd, 1989 , vol I.

Les Séminaires :

- 1-Riordan, Michael, "**Competitive Effects Of Vertical Integration**", a seminar at Columbia Universit: Advances in the Economics of Competition Law, June 2005.

Site Web :

- 1-Bowman, C. and Faulkner, D. (1997), "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London, <https://ar.wikipedia.org/wiki> .