

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

محاضرات في التنافسية و الخيارات الإستراتيجية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد: د- جليد ياسين

السنة الجامعية

2021 / 2020

فهرس المحتوى

الصفحة

أ- ب	المقدمة
1	1- الأبعاد النظرية للمنافسة و التنافسية
1	1-1: مفاهيم أساسية حول المنافسة
1	1-1-1: تعريف المنافسة
2	1-1-2: أنواع المنافسة
3	1-1-3: هيكل المنافسة
4	2-1: مفاهيم أساسية حول التنافسية
4	1-2-1: تعريف التنافسية
4	2-2-1: أهمية التنافسية
5	3-2-1: مؤشرات قياس التنافسية
6	3-1: مفاهيم أساسية متعلقة بالميزة التنافسية
6	1-3-1: تعريف الميزة التنافسية
6	2-3-1: أهمية الميزة التنافسية
7	3-3-1: أنواع الميزة التنافسية
7	4-3-1: محددات الميزة التنافسية
10	5-3-1: مصادر الميزة التنافسية
11	خلاصة المحور الأول
12	2- الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
13	1-2: مفاهيم عامة متعلقة بالإستراتيجية
13	1-1-2: مفهوم الإستراتيجية
14	2-1-2: خصائص الإستراتيجية
14	2-2: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
15	1-2-1: مرحلة التخطيط طويل المدى
16	2-2-2: مرحلة التخطيط الاستراتيجي
19	3-2-2: مرحلة الإدارة الإستراتيجية
20	3-2: مستويات الإستراتيجية
20	1-3-2: إستراتيجية المؤسسة ككل
20	2-3-2: إستراتيجية ميدان النشاط

21	3-3-2: الإستراتيجية الوظيفية
21	4-2: إستراتيجية التنافس و تحقيق الميزة التنافسية
22	1-4-2: مفهوم إستراتيجية التنافس
22	2-4-2: إستراتيجية التنافس و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية
26	خلاصة المحور الثاني
27	3- مراحل صياغة الإستراتيجية التنافسية
27	1-3: تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة
28	1-1-3: رؤية المؤسسة
29	2-1-3: رسالة المؤسسة
29	3-1-3: غاية وأهداف المؤسسة
30	2-3: التشخيص الاستراتيجي
31	1-2-3: التشخيص الخارجي
37	2-2-3: التشخيص الداخلي
40	3-2-3: التشخيص الثنائي (تحليل SWOT)
43	خلاصة المحور الثالث
44	4- أنواع الاستراتيجيات التنافسية
44	1-4: الاستراتيجيات العامة للمؤسسة
44	1-1-4: إستراتيجية النمو
48	2-1-4: إستراتيجية الاستقرار
49	3-1-4: إستراتيجية الانكماش
50	2-4: الاستراتيجيات التنافسية (مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية)
50	1-2-4: الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter)
53	2-2-4: نموذج الساعة الإستراتيجية (Strategic Clock)
56	خلاصة المحور الرابع
57	5- معايير اختيار الإستراتيجيات
57	1-5: مفهوم الخيار الاستراتيجي
58	2-5: أدوات الاختيار الاستراتيجي
58	1-2-5: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
61	2-2-5: نموذج ماكينزي (McKinsey)

62	2-2-5: مصفوفة (ADL)
64	3-2-5: دورة حياة المنتج
65	3-5: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي
67	4-5: محددات الاختيار الاستراتيجي
68	5-5: مراحل الاختيار الاستراتيجي
69	5-5: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي
70	خلاصة المحور الخامس
71	6- مراحل تنفيذ الإستراتيجية التنافسية
71	1-6: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي
71	2-5: العناصر التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الإستراتيجية
73	3-5: خطوات تنفيذ الإستراتيجية
74	1-3-5: تفصيل الإستراتيجية
75	2-3-5: التعبئة الإستراتيجية
82	خلاصة المحور السادس
83	7- مقارنة الموارد و الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية
83	1-7: أصل مقارنة الموارد
85	2-7: فرضيات المقارنة المبنية على الموارد
86	3-7: منهجية مقارنة الموارد
88	4-7: المقارنة المبنية على الكفاءات
90	5-7: مساهمة الموارد و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
90	1-5-7: التفاعل بين الموارد و الكفاءات لاكتساب الميزة التنافسية
92	2-5-7: تكامل الموارد و الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية
93	3-5-7: محددات استمرارية الميزة التنافسية المبنية على الموارد
98	خلاصة المحور السابع
99	8- منهجية دراسة الحالة في الإدارة الإستراتيجية
100	1-8: مفهوم الحالة في الإدارة الإستراتيجية
100	2-8: أنواع الحالات في الإدارة الإستراتيجية
101	3-8: خطوات دراسة الحالة

105	خلاصة المحور الثامن
106	الخاتمة
108	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
9	نطاق التنافس	01
41	جدول (SWOT)	02
47	استراتيجيات التنوع	03
53	الاستراتيجيات العامة للتنافس	04
72	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية و تطبيقها	05
101	أصناف الحالات في الإدارة الإستراتيجية	06

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
8	دورة حياة الميزة التنافسية	01
18	مخطط قرارات التخطيط الاستراتيجي حسب (Ansoff)	02
22	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	03
24	آلية تكوين الميزة التنافسية	04
34	نموذج القوى الخمس لـ (Porter)	05
38	نموذج سلسلة القيمة	06
41	تحليل (SWOT)	07
54	نموذج الساعة الإستراتيجية	08
59	مصفوفة (BCG)	09
62	مصفوفة (McKinsey)	10
63	مصفوفة (ADL)	11
64	دورة حياة المنتج	12
66	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	13
73	نموذج (McKinsey) لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	14
87	منهج تطبيق مقارنة الموارد	15
92	تحقيق الميزة التنافسية بناء على الموارد و الكفاءات	16
94	تقادم الموارد و الكفاءات	17

المقدمة:

عرفت بيئة المؤسسات تغيرات متعددة و متنوعة جعلت من التعدد و الحركية و عدم التأكد ميزتها خلال هذا العصر، فلم يعد بوسع المؤسسة أن تعيش بمعزل عن تلك البيئة، بل جعلتها تواجه مجموعة من التحديات التي يجب التعرف عليها حتى تتمكن من مواجهتها ضمانا لاستقرارها و تطورها، فقد عوضت الفترات الطويلة المستقرة والتي كانت تسمح بالحصول على تميز تنافسي مستديم، بالفترات القصيرة المستقرة و التي تتخللها الثغرات المتعددة، حيث يلعب التميز التنافسي غير المستديم دورا في ذلك، فانتهى زمن التميز التنافسي المستديم و انتهى معه زمن المؤسسات التي تكتفي بأمجادها و حل عصر المنافسة القسوى، حيث النجاح للمؤسسات التي تحسن كيفية إدارتها لمغيرات بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء. فإذا كانت التنافسية وهي سمة هذا العصر تعبر من جهة عن القيد الذي تفرضه البيئة على المؤسسة، فهي من جهة أخرى تعبر عن قدرة المؤسسة في مواجهة القوى و المتغيرات المرتبطة معها سواء من الخلف (الموردون) أو من الأمام (الزبائن) أو بشكل دائري (الجماعات الضاغطة).

من هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يفرض عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزات تنافسية، تمكنها من تحسين موقفها السوقي أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين و المحتملين، و مع الارتفاع المتسارع في أعداد المؤسسات و أحجامها و ارتفاع حدة المنافسة بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات و استخدامها كمناهج قائمة على تحليل الخيارات المتاحة للمؤسسة، من خلال تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية و تحديد الفرص و التهديدات البيئية، و كذلك تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراق السوق و على تقديم ابتكارات مهمة، تساعد المؤسسة على إحداث تغييرات أساسية تكون سببا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

عليه تأتي هذه المطبوعة لمساعدة الطالب فهم مقياس التنافسية و الخيارات الإستراتيجية، حيث ترتبط محاورها بالمقرر التعليمي الموجه لطلبة السنة الأولى ماستر لعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ضمن مقاييس السداسي الثاني، حيث تضم في مجملها ثمانية محاور أساسية ستمكن الطالب من دعم رصيده المعرفي المكتسب في مجال تخصصه، خصوصا ما تعلق بالأطر النظرية لإشكالية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بناء على منهج الفكر الاستراتيجي، و مساهمته في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات بيئتها التنافسية و تطوير أدائها بشكل عام.

سندرس محاور هذه المطبوعة و فق التقسيم التالي:

المحور الأول سندرس فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية، حيث سنبدأ بإبراز مفهوم المنافسة و مختلف الأشكال التي يمكن تأخذها، ثم سننتقل لدراسة مفهوم التنافسية، مركزين على تنافسية المؤسسات الاقتصادية و مؤشرات قياسها. سنختتم هذا المحور بدراسة مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة و مختلف الأبعاد النظرية المرتبطة به، مع التركيز على إظهار أهمية اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة القوى المشكلة لبيئة نشاط المؤسسة.

أما **المحور الثاني** فسنتناول فيه بالدراسة و التحليل دور الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي في تنمية تنافسية المؤسسة، من خلال إظهار الكيفية التي تساهم بها الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

بالانتقال إلى **المحور الثالث**، سننتقل لفصل في مراحل صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، مع إظهار مختلف المداخل و الأساليب المستعملة في ذلك، مركزين بالشرح و التحليل على أهمية تشخيص القوى التي تحكم المنافسة في عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية.

المحور الرابع سنخصصه لدراسة الأنواع التي يمكن أن تأخذها الإستراتيجية التنافسية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، مع دراسة الظروف الملائمة و متطلبات اعتماد كل إستراتيجية.

في **المحور الخامس** سندرس آليات لاختيار الإستراتيجي، و أبرز النماذج و الأدوات المساعدة على تحليل محفظة نشاطات المؤسسة و مساهمتها في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، كما أننا في هذا المحور نحاول إبراز أهم معايير المفاضلة و التقييم بين تلك البدائل.

المحور السادس لهذه المطبوعة سندرس فيه المراحل الكفيلة بنقل الخيار الاستراتيجي للمؤسسة من مستوى التصور إلى مستوى التطبيق الفعلي، من خلال دراسة متطلبات التنفيذ الناجح الاستراتيجيات.

أما **المحور السابع**، فنخصصه لدراسة مقارنة إستراتيجية حديثة كثرت الكتابات حولها في السنوات الأخيرة، هي مقارنة الموارد و الكفاءات، حيث سنحاول خلال هذا المحور إظهار مساهمة هذه المقارنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المحور الأخير لهذه المطبوعة خصناه لدراسة المنهج العلمي المتبع لدراسة الحالة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، باعتبار أن هذا الأسلوب يعد من أهم الأساليب التي تجعل الطالب يحاكي الواقع الميداني للمؤسسات، و يجعله يربط المعارف المكتسبة من المحاور النظرية السابقة من أحداث بيئة المؤسسات.

1-الأبعاد النظرية للمنافسة و التنافسية

الأهداف التعليمية:

عند دراسة الطالب لهذا المحور يكون قادرا على:

- تحديد مفهوم المنافسة و أشكالها .
- تحديد مفهوم التنافسية و إبراز أهم مؤشرات قياسها .
- شرح العلاقة الارتباطية بين المنافسة و التنافسية .
- تحديد مفهوم الميزة التنافسية و إظهار أهمية اكتسابها بالنسبة للمؤسسة .
- تحديد أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة .

تمهيد:

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا ، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه مؤسسات اليوم ، و التي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع بيئتها و احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها .

1-1: مفاهيم أساسية حول المنافسة:

تعتبر المنافسة تحدي أساسي تواجهه المؤسسات يحدد نجاحها أو فشلها، وقد تعددت تعاريفها وأنواعها وهياكلها، وهذا ما سنحاول دارسته في هذا المحور .

1-1-1: تعريف المنافسة:

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على مفهوم محدد لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق."¹

¹ Jean- Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, p33

كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض و بين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال)".¹

وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ."²

من التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة لبعضها البعض.
- الهدف من المنافسة كسب الزبون وتعظيم منفعة.
- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر: السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ.

1-1-2: أنواع المنافسة:

هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:

أ- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل كسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن تحقيق النجاح والتفوق على منافسيها تسعى إلى اكتساب هذه الموارد بطريقة مثلى، و ذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، 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.

ب- المنافسة المباشرة: تمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

¹ لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 59.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى موقع متميز في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

3-1-1. هيكل المنافسة: للمنافسة أربعة أشكال وهي¹:

أ- **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، هذا يعني أن دخول أو خروج المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستعبد أي شكل من الأشكال الدعاية والإعلان، و طالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب.

ب- **احتكار القلة:** يعد احتكار القلة أحد أشكال المنافسة التي تشمل على عدد قليل من المؤسسات، ومن خصائصه:

- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار.
- نسبة التركيز الإنتاجي عالية.
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى الصناعة.
- عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية.

ج- **المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام . و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا أنه قد يكون صعبا . و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، و تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات و الخصائص الثانوية التي تتميز بها المنتجات و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان.

¹ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005-2006، ص 74-77.

د- الاحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط، و تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحكر بعدم وجود بدائل لها. هذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، و من خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود عوائق و موانع تحد من قدرة المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ).

1-2: مفاهيم أساسية حول التنافسية:

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة. سندرس فيما يلي مفهوم التنافسية و بعض المفاهيم المرتبطة بها.

1-2-1: تعريف التنافسية:

- يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع أو عن دولة.
- تنافسية المؤسسة: تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية".¹
 - تنافسية القطاع: تعرف على أنها "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".²
 - تنافسية الدولة: تشير الى قدرة البلد على تحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال تحقيق معدلات نمو عالية ومستدامة.

1-2-2: أهمية التنافسية:

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا و خطرا محتملا لدول العالم و مؤسساتها، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة يمكن استغلالها، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، حيث تشير عدة تقارير حول التنافسية العالمية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة

¹ كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003، ص 201.

² نفس المرجع السابق، ص 202 .

فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه على المؤسسات مواجهة هذا النظام، خصوصا انه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فان المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، فمستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية.

1-2-3: مؤشرات قياس التنافسية:

نلخص أهم مؤشرات قياس التنافسية فيمايلي¹:

- **الربحية:** يعتبر الربحية مؤشرا كافيا لقياس تنافسية المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه الأخيرة في سوق تنافسية تتجه نحو التراجع، في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، و اذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها.
- **تكلفة الإنتاج:** تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الإنتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو ارتفاع تكلفة عوامل الإنتاج، أو للسببين السابقين معا.
- **الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية فاعلية المؤسسة في تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى تغيرات التقنية وانخفاض دالة تكاليف الإنتاج، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.
- **الحصة السوقية:** من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا، و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بقيود اتجاه تحرير التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذا يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها

¹ Alouni Aoemeur Akki, le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p229.

الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بالتكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر.

1-3-1: مفاهيم أساسية متعلقة بالميزة التنافسية:

تشهد بيئة الأعمال اليوم شدة المنافسة وكثرة المنافسين، مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه اسم عولمة المنافسة الذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسية واحدة، وفي ظل هذه المنافسة الشرسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة هذه المنافسة.

1-3-1: تعريف الميزة التنافسية:

حسب (Porter) "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تنتشئها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة."¹ وتعرف أيضا على أنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"².

من التعريفين السابقين يمكننا القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحياة على عنصر التفرد في منتج معين مقارنة بمنافسيها.

1-3-2: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيمايلي:

- أنها تمنح المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق أهدافها.
- تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاتيين معا.
- تساهم في التأثير الايجابي لإدراك العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار التعامل مع المؤسسة و تطويره.

¹ Porter Michael, l'avantage concurrentiel, Dunod , Paris ,2000, p 08.

² Ibid,p 12.

- كون أن الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

1-3-3: أنواع الميزة التنافسية:

يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

أ- التكلفة الأقل:

هي قدرة المؤسسة على تصميم أو تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، فيمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل بالمقارنة مع نظيرتها، ومن هنا فان الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تهدف أن تكون الرائدة في خفض تكاليفها بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط.

ب- تميز المنتج:

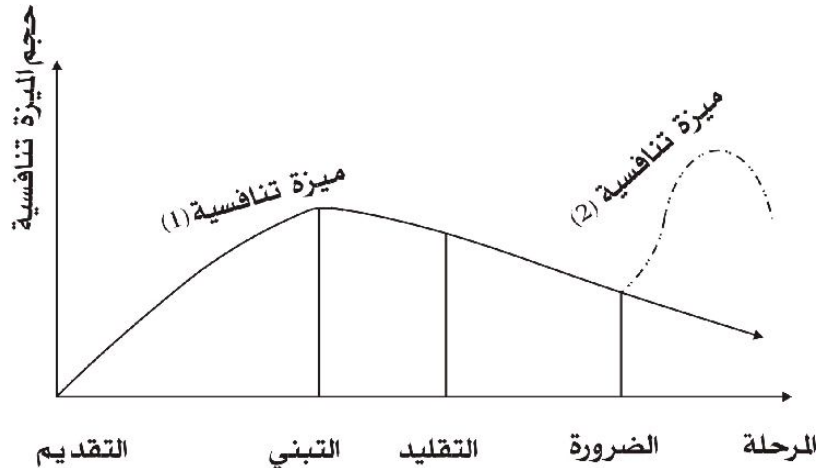
تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد من نوعه له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع...)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، فيمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها.

1-3-4: محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، و البقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

أ- **حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة و واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، و من هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبينه الشكل رقم (01).

الشكل رقم(01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص86.

يتضح من الشكل رقم(01) أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل هي:

1. مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة و بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق و بفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، و بالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2. مرحلة التبنّي من قبل الشركات المنافسة: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، و هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

3. مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة ولمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية و تقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (01)، و في الميزة التنافسية رقم2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

4. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا ان تتجه المؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية(الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتمتية وتطوير الميزة التنافسية(الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد بقاء المؤسسة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

ب- نطاق التنافس: يتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسيها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، و ذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، و يمكن التوصل إلى أن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول رقم(01).

الجدول رقم(01): نطاق التنافس

نطاق التنافس	المفهوم
1. نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق العمودي	- يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء). فالتكامل العمودي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
3. النطاق الجغرافي	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
4. نطاق الصناعة	- يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

5-3-1: مصادر الميزة التنافسية:

تلخص أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

1. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة وتجارب دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حاليا انفجار للمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية¹، فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحسين الأداء والارتقاء به إلى مستويات أعلى.

2. الجودة: إن القدرة على تلبية حاجات الزبون يعبر عنه جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ، لهذا تعمل المؤسسات على تصور ما يفكر به الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبية، وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة، من شأنه أن يؤدي إلى التقليل من أخطار التصنيع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة².

3. الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

4. التكنولوجيا: أظهرت الدراسات الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.

¹: علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2002، ص 202.

²: نفس المرجع السابق، ص 202.

خلاصة المحور الأول:

إن المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها زادت حدة وشراسة في السنوات الأخيرة بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل ...، وهذا محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة.

من خلال هذا المحور، الطالب يخرج بالنتائج التالية:

- المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد المتاحة، و هو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة.
- لقد أفرزت المنافسة صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية و تنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسات، حيث تعمل كل مؤسسة من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها.
- تنافسية المؤسسة تحددها مجموعة من المؤشرات،من بينها: التكلفة،الجودة،الإنتاجية، التميز، الإبداع، الموارد البشرية المؤهلة،الهيكل التنظيمية المرنة،...
- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة،وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

أسئلة تقييمية:

- حدد مفهوم كل من المنافسة و التنافسية ؟
- ما هي العلاقة بين المنافسة و التنافسية ؟
- ماذا يقصد بالميزة التنافسية و ما هي محدداتها ؟
- حدد ابرز مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة؟

2- الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الأهداف التعليمية:

عند دراسة هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- تحديد مفهوم الإستراتيجية.
- إبراز أهم مراحل تطور الفكر الاستراتيجي و الإضافة التي قدمتها كل مرحلة.
- تحديد مستويات الإستراتيجية داخل المؤسسة و شرح الفرق بينها.
- تعريف إستراتيجية التنافس و إبراز كيفية مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

يعيش العالم اليوم عصرا تختلف سماته و آلياته و معاييرها عن كل العصور السابقة، ولعل من أخطر آثار هذا العصر بروز التنافسية كمعيار أساسي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يفرض عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزات تنافسية تمكنها من تحسين موقفها السوقي أو على الأقل المحافظة عليه في مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين و المحتملين. و مع النمو المتسارع في أعداد المؤسسات و أحجامها و ارتفاع حدة المنافسة بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات و استخدامها كمنهج قائمة على تحليل الخيارات المتاحة للمؤسسة من خلال تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية و تحديد الفرص و التهديدات البيئية، و كذلك تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراق السوق و على تقديم ابتكارات مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1-2: مفاهيم عامة متعلقة بالإستراتيجية:

إن الإستراتيجية بمفهومها الواسع تعد إطارا شاملا متكاملا لدراسة و تحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، أملا في تحقيق أو بناء مركز تنافسي و بناء مزايا تنافسية مستدامة، و السبيل إلى ذلك لا يمكن الوصول إليه، إلا عن طريق استشعار و اكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المؤسسة و ما يمكن أن تفرزه هذه المتغيرات من فرص و تهديدات، و تحديد نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة، فتحاول المؤسسة و هي تتبنى لمنهج الإستراتيجية استغلال الفرص التي تتيحها المتغيرات البيئية و تجنب التهديدات أو على الأقل التخفيف من آثارها و هو الأمر الذي يتطلب قراءة المستقبل الحامل للمتغيرات البيئية التي تتميز بالتقلب و كثرة التغير.

1-1-2: مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الفضل في ظهور و رواج مفهوم الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية، حيث استخدمت الإستراتيجية منذ قرون في المجال الحربي. هذا المفهوم هو يوناني الأصل و هو مشتق من الكلمة اللاتينية "strategos" و التي تعني علم (أو فن)الجنرال.

عليه فالإستراتيجية هي مصطلح عسكري يعبر حسب ما حدده الكاتب (Clausewitz) على أنه "فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"¹

انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي(المؤسسات الاقتصادية) للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين(العسكري و الاقتصادي) و خاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية و ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها مايلي:

يعرف(Chandler) الإستراتيجية بأنها"عملية تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، تبنى خطط تنفيذية و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها"²، بينما يعرفها (Ansoff) بأنها "مجموعة من القرارات تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي و بشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج(منتوج - سوق)"³.

¹ Gervais.M, Stratégie de l'entreprise, economica, paris, 1995, P 9.

² Chandler.A,Stratégie et structure de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990, p42.

³ Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990, p110.

و الإستراتيجية حسب (porter) هي "عملية إنشاء وضعية وحيدة للمؤسسة ذات قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"¹.

عليه فالإستراتيجية هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي.

2-1-2: خصائص الإستراتيجية:

أهم خصائص الإستراتيجية نلخصها في مايلي:

- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي منهجية للتفكير و العمل على مستوى البيئة □ فيجب أن تشمل جميع السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة، و جميع التحركات و التغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية.

- وسيلة لتحقيق غاية المؤسسة: من خلال وضع أهداف طويلة الأمد و إعداد برامج للتصرف وتخصيص الموارد و ترتيب الأولويات.

- موجه للنظام المفتوح: باعتبار المؤسسة هي نظام مفتوح يتواجد ضمن بيئة تتميز بالحركية و كثرة التغير و يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق هدف أساسي، فالإستراتيجية بتصورها المستقبلي تعد إلى دراسة هذا النظام كلية بمختلف علاقاته و توجيهه بما يضمن تحقيق ذلك الهدف.

- المرنة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر ذلك، فالمتابعة المستمرة للبيئة و لتغير اتجاهاتها المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير تصورات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت و ذلك لتقليل من الأخطار المحتملة.

2-2: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

رغم أن الإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبيا، إلا أنها عرفت تطورا كبيرا سواء من حيث المفهوم أو كيفية الممارسة، و هذا ما يعكس جانبا من سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين بدراسة هذا الحقل، إلا أن حالات الاختلاف هذه ليست سلبية على الدوام بل هي حالات صحية تثري البحث العلمي في مجال دراسة الإستراتيجية. فأغلب الأبحاث تلتقي في الجوهر و المضمون و تكون

¹ Porter.M, choix stratégique et concurrence, economica, paris, 1990, p11.

مكملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الذي شهده مجال التفكير الاستراتيجي. لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي ساهمت في ذلك التطور بواسطة أعمال باحثيها، و سنعرض هذه المراحل على النحو التالي:

2-2-1: مرحلة التخطيط طويل المدى:

في هذه المرحلة لم يتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، غير أنه تم تحديد مفهوم مصطلح آخر يقترب كثيرا منه، حتى أن البعض يعتبرهما مصطلحان مترادفان ألا و هو " التخطيط "، حيث أصبح التخطيط أحد وظائف التسيير في المؤسسة له أدواته و أساليبه، و تعود أصوله إلى بداية القرن العشرين للمفكر الفرنسي (Henry Fayol) حين بين أن من مهام المؤسسة "التوقع" و "المراقبة" والتي تستوجب وضع أهداف محددة، و تجميع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و للتحقق من بلوغها.

يعرف (Ackoff) التخطيط على أنه " تصور المستقبل المرغوب فيه و حتى الوسائل الفعلية لبلوغه"¹.

يتكون التخطيط من مجموعة من المراحل المترابطة و المتكاملة و نلخصها فيمايلي²:

- الأغراض: تحديد الأهداف و الغايات.

- الوسائل: اختيار السياسات و البرامج و الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف و الغايات.

- الموارد: تحديد مختلف الموارد الضرورية و تقدير تكاليفها و تحديد طرق الحصول عليها و كيفية توجيهها و تخصيصها.

- التطبيق: تصور طرق لاتخاذ القرارات و تنظيمها حتى تسمح بتطبيق ملائم للخطة الموضوعة.

- المراقبة: تصور طرق تسمح بكشف مسبق للأخطاء و للثغرات الموجودة في الخطة، و كيفية تصحيحها.

بهذا يتضح أن عملية التخطيط تتضمن اتخاذ قرارات تجيب عن تساؤلين هامين هما: "ماذا نريد أن نفعل؟" و " كيف نقوم بذلك الفعل؟" فالتخطيط إذا يهتم ببعدي "ماذا" و "كيف" هذا من جهة، و من جهة أخرى نجد أن "التخطيط" يرتبط مباشرة بعنصر المراقبة، هذا الارتباط جعل التخطيط عملية مستمرة و من خطته النهائية محل مراجعة و تقييم دائمين.

¹ Bussenault.Ch, prété.M, économie et gestion de L'entreprise : 3eme édition Vuibert, paris, 2002, p 183.

² Ibid, p 286.

الجدير بالذكر أن بعد الحرب العالمية الثانية عرف المنهج التخطيطي الذي يركز على مبدأ التوقع (من 05 إلى 10 سنوات) رواجاً كبيراً بين المؤسسات و خصوصاً الأمريكية منها، و يعود سبب ذلك لجملة من التطورات شهدتها تلك المرحلة نذكر منها مايلي:

- تطور التقنيات المالية و المحاسبية.
 - تطور التقنيات الكمية (الرياضيات و الإحصاء) للتوقع و دراسة السوق.
 - تضخم حجم المؤسسات و توسع مجالات الأنشطة مع ارتفاع الطلب.
- تزامنت هذه التطورات مع بروز مدارس فكرية عديدة اهتمت بمجال التسيير داخل المؤسسات، و من أشهر تلك المدارس " مدرسة هارفارد" التي تعتبر أعمالها نقطة انطلاق فعلية للفكر الاستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة مادة إدارية جديدة عرفت " بسياسة الأعمال" تركز لنهج التخطيط طويل المدى و إلى فكرة رئيسية هي أن تحديد الأهداف من صلاحيات مدير المؤسسة أو مالكيها، أما التطبيق فيكون من مهام المديرين التنفيذيين و بالاستعانة بمجموعة من النماذج التحليلية و التي نذكر منها مايلي:

- نموذج (LCAG): الذي يركز على تحليل دقيق لقدرات المؤسسة (نقاط القوة و الضعف) و موارد البيئة و ما تحمله من فرص و تهديدات.
- نموذج (CLL): الذي أضاف بعداً جديداً للتفكير الاستراتيجي حيث اهتم بعامل التنظيم داخل المؤسسة كشرط ضروري أثناء تطبيق الإستراتيجية.

2-2-2: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

يعود الفضل في تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي خلال العشريّة (1965-1975) إلى الباحث (Igor Ansoff) الذي يعتبر من المفكرين النظريين المهتمين بالمؤسسة عامة و بإستراتيجيتها خاصة، حيث انطلق (Ansoff) في تحليله من تعريف المؤسسة كمنظمة اجتماعية موجهة نحو تحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف عن تلك المؤسسة التي تعتبرها النظرية الحديثة كمنشأة اقتصادية موجهة لتحقيق هدف واحد ووحيد هو تعظيم الربح، و الذي يعبر عنه بالفرق بين إيرادات المؤسسة و نفقاتها و الناجم عن النشاط العادي للمؤسسة.

هذا الربح قصير المدى و الذي يتطلب خطة عملية قصيرة المدى مثل الميزانيات السنوية تعتبره نظرية الاقتصاد الجزئي (صاحبة مفهوم تعظيم الربح) مؤشراً لتقييم أداء المؤسسة، الأمر الذي جعلها توصف بأنها نظرية ذات "نظام ساكن".

لكن التطور التكنولوجي و الطلب المتزايد على رؤوس الأموال و على التجهيزات من أجل الاستثمار في مشاريع طويلة المدى أفقد قاعدة الربح دورها كمؤشر أساسي لنجاح المؤسسة، و أصبح الربح هدفا جزئيا من الأهداف العامة طويلة المدى، حيث يرى (Ansoff) أن مشكلة المؤسسة تكمن في "كيفية إعطاء تحويل الموارد التوجيه الذي يسمح بتحقيق أهدافها"¹.

هذا ما يتطلب جملة من القرارات المتعددة و المختلفة و التي صنفها (Ansoff) كمايلي²:

- القرارات الإدارية: تلك القرارات التي تسمح بإدارة و هيكلة الموارد للحصول على أفضل النتائج.
- القرارات العملية: هي تلك التي تحافظ على سير نشاط الاستغلال في المؤسسة.
- القرارات الإستراتيجية: تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة و بشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق).

يتضح من تعريف (Ansoff) للقرارات الإستراتيجية أن الإستراتيجية حسبه ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية إذ تحدد علاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية و خاصة في شكل الثنائيات (منتج،سوق)، أي اختيار المنتجات التي ستنتجها المؤسسة و الأسواق التي تسوق فيها هذه المنتجات.

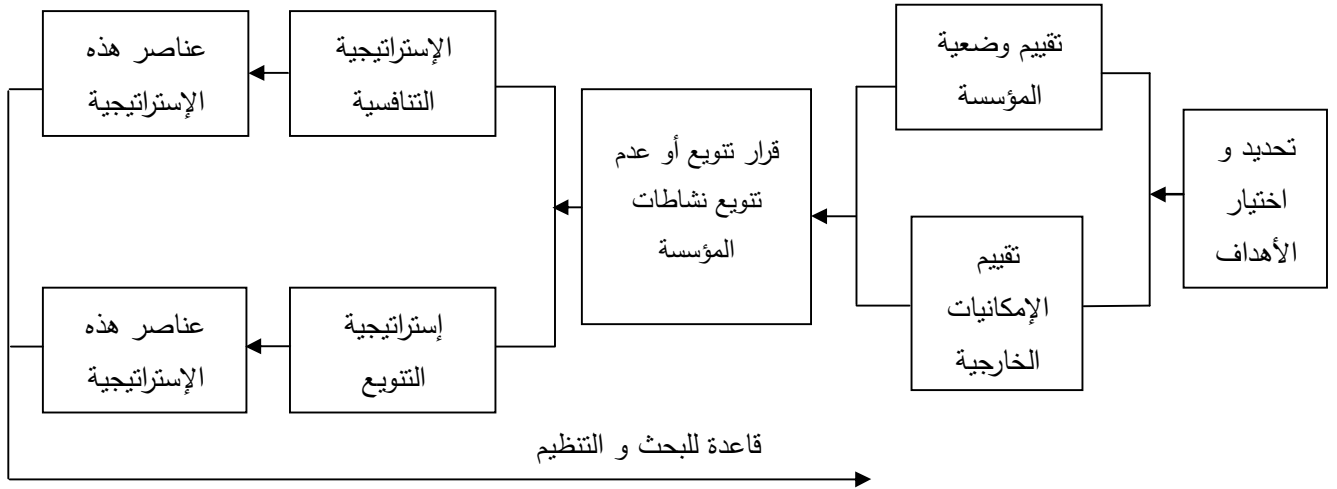
أوضح (Ansoff) أن التخطيط الاستراتيجي يعني اتخاذ مجموعة من القرارات تخص مايلي:

- تحديد مجموعة من الأهداف.
- تقييم الفرق بين هذه الأهداف و الوضعية الحالية للمؤسسة.
- اقتراح طريقة عمل أو مجموعة من الطرق لتحقيق تلك الأهداف (مجموعة من الاستراتيجيات).
- فحص قدرات المؤسسة و اختيار طريقة العمل المناسبة. و يتضح ذلك من خلال الشكل رقم(02):

¹ Ansoff.I, opcit, p57.

² Ibid, p110.

الشكل رقم(02): مخطط قرارات التخطيط الاستراتيجي حسب (Ansoff)



Source: Ansoff.I, opcit, p31.

يمكن اختصار أهم التغييرات التي أحدثتها (Ansoff) على مفهوم التخطيط كمايلي¹:

- لا يمكن إطلاقا القيام بالتخطيط مع افتراض أن البيئة ثابتة بل يجب الأخذ بعين الاعتبار عامل البيئة و تغيراتها لكونها أصبحت أكثر تعقيدا و ديناميكية و تأثيرا على المؤسسة.
- إلى جانب إجراءات التخطيط التي تستلزم صياغة واضحة للغايات و الأهداف و التعليمات الموجهة للمستويات الدنيا هرميا، ووضع أنظمة مراقبة واضحة و غيرها من الإجراءات، يجب التركيز على مسارات تطبيق هذه الإجراءات ما دامت عبارة عن أساليب للاختيار و لاتخاذ القرارات تساهم في إبراز ما ستكون عليه الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للسنوات القادمة.

تجدر الإشارة أن مرحلة التخطيط الاستراتيجي شهدت بروز عدة باحثين اهتموا بكيفية صياغة الخطة الإستراتيجية، لذلك ظهرت لهم أعمال و نماذج ساهمت في تطوير أساليب للتخطيط الاستراتيجي تقوم على استعمال مختلف المصفوفات التحليلية. من تلك النماذج نذكر:

- مصفوفة (BCG) (Boston Consulting Group)

- مصفوفة (ADL) (Arthur D.Little)

- مصفوفة (Mc Kinsey) (La Méthode Général Electric Mc Kinsey)

¹ Olivier Torrés, Economie d'entreprise, 2em édition, éd economica, Paris, 2004, p120.

3-2-2: مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر البعض أن الانتقال من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية خلال السبعينات ليس إلا تنوعا في المصطلحات المترادفة، و الواقع أن هذا الانتقال حدث للأخذ بالاعتبار تحسين تشخيص مختلف مكونات البيئة و الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، بمعنى آخر عكس هذا الانتقال ضرورة التوفيق بشكل خاص بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و ذلك نتيجة للفجوة التي تشكلت بين نظام التخطيط الاستراتيجي و واقع المؤسسة.

يعرف (F.David) الإدارة الإستراتيجية "بأنها علم (أو فن) صياغة و تنفيذ و تقييم مختلف القرارات في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، و هي تركز على التكامل و التنسيق و الانسجام الداخلي بين مختلف الوظائف و الأنشطة لتحقيق نجاح المؤسسة"¹. من هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن ثلاثة عمليات أساسية هي:

- عملية تصميم أو صياغة الإستراتيجية.

- عملية تنفيذ الإستراتيجية.

- عملية مراقبة و تقييم الإستراتيجية.

هذا التوسع في الفكر الاستراتيجي عاصر تعمقا في الأدوات الإستراتيجية جعل النماذج التقليدية تأخذ طابعا جديدا و تدمج أبعادا جديدة مثل التكنولوجيا و الموارد البشرية، إضافة إلى الدفع الذي أحدثته التغيرات السريعة في البيئة و العودة القوية للمتخصصين في نظرية الأنظمة للاهتمام بمجال إستراتيجية المؤسسة.

من أهم الدراسات الإستراتيجية التي برزت أثناء هذه الفترة كانت أعمال الباحث (Michel porter) التي شكلت نموذجا اعتبر الأكثر ثراء- مقارنة بما اقترح خلال العشرية (1975-1985) - من الجانب التصوري- كما أنه الأكثر كلاسيكية و وفاء لأسس مدرسة هارفارد. و تتجلى الطبيعة التصورية في التقارب بين البيئة المباشرة و التحليل الاستراتيجي للمؤسسات وذلك من خلال الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها (porter)، حيث يرى أن عددا قليلا من الاستراتيجيات العامة يكون مرغوبا أو من الممكن الدفاع عنه في أية صناعة، و قد حدد رؤيته تلك من المنطلقات التالية²:

¹ David.F, Concepts of strategic management, 5th édition, prentice hall, New Jersey, 1995, P4.

² فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص36.

- أن الاستراتيجيات عبارة عن مراكز عامة في سوق ما.
- تلك السوق اقتصادية أو تنافسية، لذلك يجب أن تتضمن عملية صياغة الإستراتيجية اختيار مركز عام بناء على تحليل.
- يلعب المحللون (المؤسسات الاستشارية) دورا رئيسيا في عملية صياغة الإستراتيجية.

2-3: مستويات الإستراتيجية:

يمكن النظر إلى الإستراتيجية داخل المؤسسة من خلال عدة مستويات و ذلك في ضوء طبيعة و حجم المؤسسة، إذ نجد بعض المؤسسات و خاصة في العقود الأخيرة تتمتع بتنوع إنتاجي و تعدد في الصناعات، كالمؤسسات الدولية أو متعددة الجنسيات مثلا.

و من أجل تسهيل عملية الإدارة الإستراتيجية لمثل هذه المؤسسات يتم تجزئتها إلى ميادين أنشطة إستراتيجية (Les DAS) * و نعي بميدان النشاط الاستراتيجي: " ذلك الجزء من المؤسسة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج يطبق تكنولوجيا معينة لإشباع حاجة معينة ولمجموعة معينة من الزبائن، و لكنه يعمل بشكل متكامل و متناسق مع الميادين الإستراتيجية الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ككل"¹.

ميز الكتاب و الباحثون بين ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:

2-3-1: إستراتيجية المؤسسة ككل:

تركز هذه الإستراتيجية على عملية تخطيط كل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الإستراتيجية و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثمارها و أنشطتها، و حشد الموارد اللازمة لذلك و توزيعها بين ميادين النشاطات الإستراتيجية التابعة لها، و تحقيق التناسق و التكامل بين أنشطة و عمليات هذه الميادين. و تتميز الإستراتيجية على هذا المستوى بأنها طويلة الأجل و لا تظهر نتائجها مباشرة كما أن أثرها على المؤسسة ككل.

2-3-2: إستراتيجية ميدان النشاط:

يهتم في هذا المستوى بصياغة و تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بكل ميدان نشاط استراتيجي انطلاقا من تحليل متغيرات بيئته الداخلية و متغيرات بيئته الخارجية التي يتعامل معها. و تحديد الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوب تحقيقها.

* Domaines d'activités stratégiques.

¹ Fréry.F et autres, stratégique, 2em édition, plarson éducation, France, 2002, p30.

كما أن هذا المستوى يكون مسؤول مسؤولية مباشرة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل و أهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس انطلاقا من تحديد عوامل النجاح الأساسية (FCS)* التي تحكم المنافسة داخل كل قطاع سوقي تنشط فيه المؤسسة. و يتم ذلك بتقديم إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و للخدمات المطلوب إنتاجها من طرف كل ميدان نشاط استراتيجي؟

- كيف يمكن لميدان النشاط الاستراتيجي (DAS) أن ينافس منافسيه في ذات القطاع السوقي؟

- كيف يمكن لميدان النشاط الاستراتيجي أن يلتزم بفلسفة المؤسسة و يساهم في دعم موقفها التنافسي؟

2-3-3: الإستراتيجية الوظيفية:

يقسم عادة ميدان النشاط الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، و معظم المؤسسات تميل إلى وضع وحدات تنظيمية مستقلة لكل من وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية. فكل وحدة من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء لميادين النشاطات الإستراتيجية أو للمؤسسة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإستراتيجية الوظيفية التي تتميز بطابعها التشغيلي قصير الأجل، فعلى سبيل المثال تتضمن الإستراتيجية على مستوى وحدة التسويق كل من استراتيجيات للمنتج و للتسعير و للتوزيع و للترويج.

و تجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة و لكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد مهامها أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

2-4: إستراتيجية التنافس و تحقيق الميزة التنافسية:

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و ربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، سيتضح ذلك من خلال دراسة مفهوم إستراتيجية التنافس و دراسة دورها في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.

* Facteurs clés de succès.

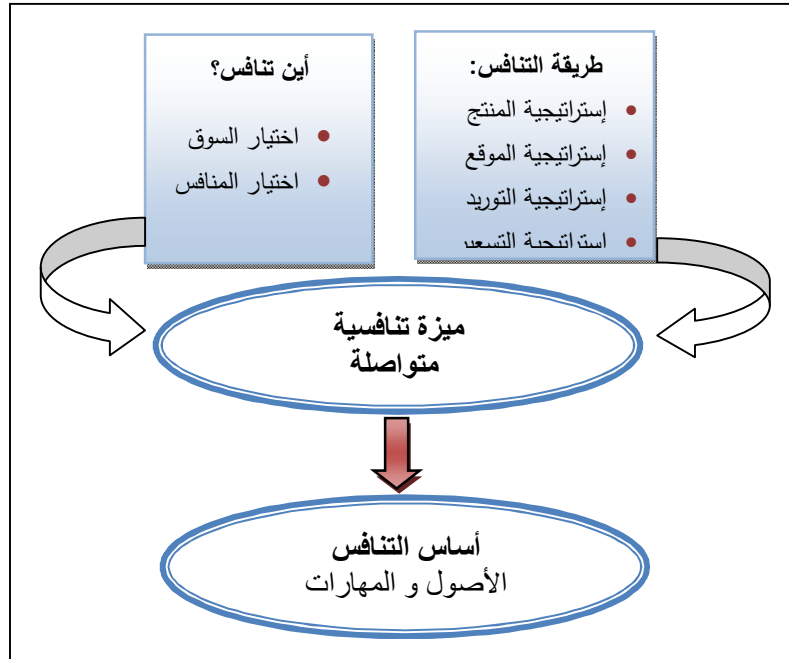
1-4-2: مفهوم إستراتيجية التنافس:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها " خطط شاملة طويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"¹، كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بإنشاء و إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن قطاع البيئي الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين. هذا التعريف يتفق مع وجهة نظر (Porter) الذي يعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها" بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف". كما عرفها على أنها " مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين".

2-4-2: إستراتيجية التنافس و دورها في تحقيق الميزة التنافسية:

الإستراتيجية التنافسية تتدخل بقوة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية نوضحها في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 103.

¹ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 102.

يتضح من خلال الشكل رقم (03) بأن الإستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال 3 مكونات أساسية وهي:

1- **طريقة التنافس:** تشمل الاستراتيجيات التالية: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع.

2- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

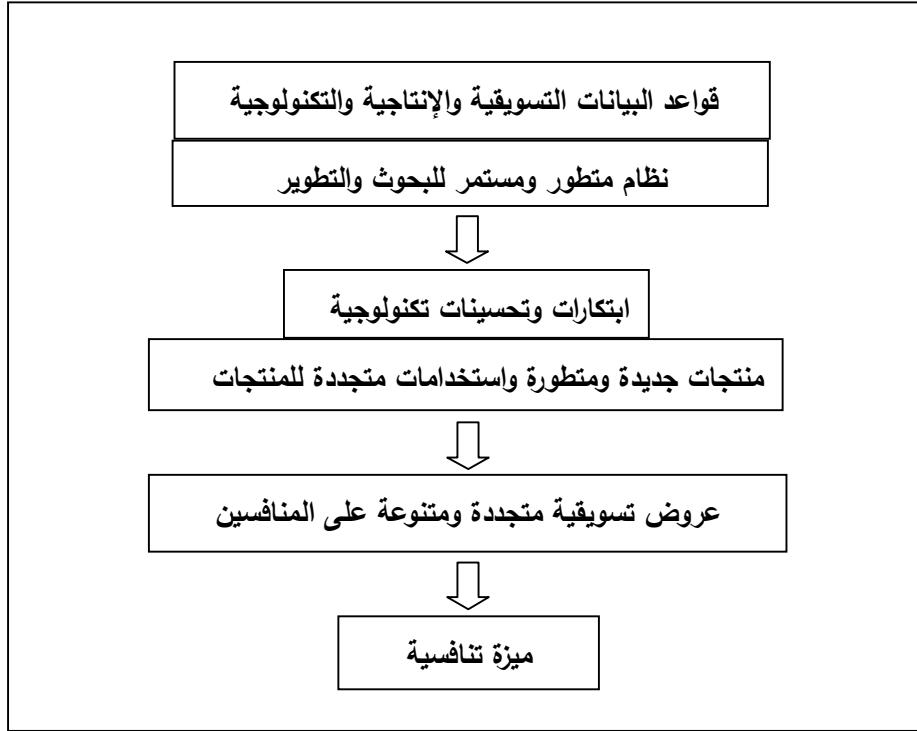
3- **أساس التنافس:** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

عليه فالميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر مكتسبة ومعروفة مسبقاً من طرف المستهلك، حيث تستطيع المؤسسة بفعل أقدميتها في المهنة حيازة سمعة طيبة واكتساب قوة وشهرة والتميز عن المنافسين، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، وبالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

في الأخير يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللائقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، و لضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتمييزها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في الصناعة.

عليه فالمؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة وهو ما يبينه الشكل رقم (04).

الشكل رقم(04): آلية تكوين الميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 186.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، يتوصل إليها عن طريق إتباع استراتيجيات تنافسية محققة للقيمة وتتوفر فيها عنصرين أساسيين وهما:

- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.
 - عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- في هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الميزة التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمؤسسة وهي:
- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر، بحيث يمكن للمؤسسة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
 - أن تكون مستمرة و متواصلة نسبيا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة.
 - أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

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

و يتم في الأخير التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد إستراتيجية مناسبة تسمح للمؤسسة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية، بعيدة النظر ومدروسة بدقة.

بهذا يتضح أن الإستراتيجية تتدخل باستمرار لتعديل وتطوير التنظيم لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة، واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها بهدف تحقيق موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية.

خلاصة المحور الثاني:

إن الإستراتيجية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وريح حصص سوقية وزبائن إضافيين من خلال بعد النظر و الكيف مع المتغيرات البيئية. من خلال دراسة هذا المحور يخلص الطالب إلى النتائج التالية:

- الإستراتيجية هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمدا من الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي.
- الانتقال من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية ساهم في تحسين تشخيص مختلف مكونات البيئة الخارجية و الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، ليعكس هذا الانتقال ضرورة التوفيق بشكل خاص بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها.
- إستراتيجية التنافس من الأساليب الرئيسة لإنشاء و إدامة الميزة التنافسية من خلال منح المؤسسة مهارات و أسواق اضافية تجعلها تتفوق على منافسيها.

أسئلة تقييمية:

- عرف تطور الفكر الاستراتيجي ثلاث مراحل أساسية، حددها؟ و اشرح الاختلاف بينها ؟
- ماذا يقصد بإستراتيجية التنافس؟
- حلل دور إستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

3- مراحل صياغة الإستراتيجية التنافسية

الأهداف التعليمية:

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من مايلي:

- تحديد مفهوم صياغة الإستراتيجية.
- معرفة وفهم مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- إظهار مختلف المداخل و الأساليب المستعملة في صياغة الإستراتيجية التنافسية.
- تحليل و شرح أهمية تشخيص القوى التي تحكم المنافسة في عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية.

تمهيد:

إن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها إلى تحقيق أهدافها من خلال تحديد مجموعة من التصورات انطلاقا من تحديد أغراضها و طموحاتها المستقبلية، ووصولاً إلى تحديد البدائل الإستراتيجية و اختيار البديل المناسب. فهي ليست بالعملية السهلة على الإطلاق، بل تتطلب مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية تأخذ بعين الاعتبار إمكانية الربط بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني و بين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم يمكن أن يحقق للمؤسسة التميز التنافسي في قطاع صناعتها.

1-3: تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة:

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة تمثل خطوة أولى بالغة الأهمية في عملية صياغة الإستراتيجية، ذلك لأن كفاءة الأداء بمختلف الإدارات و الأقسام و المجموعات و الأفراد داخل المؤسسة تعتبر انعكاسا منطقيا و طبيعيا لدقة و فعالية تحديد توجهها الاستراتيجي، كما أن البحث عن السبب الرئيسي للأداء الضعيف بأية مؤسسة ينطلق من فحص توجهاتها الإستراتيجية.

رغم اختلاف الكتاب حول ترتيب مكونات التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات هي "مجموعة من المبادئ ذات الطبيعة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.... تعبر عن

تصور و فلسفة المؤسسة في تحديد طبيعة نشاطها وطبيعة منتجاتها و النتائج التي تريد الوصول إليها، هذه الفلسفة أو هذا التصور يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى"¹.

تتبع أهمية عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية من مايلي:

- تعتبر موجه (مرشد) للعملية التخطيطية، فهي تمكن المؤسسة من معرفة النواحي التي ينبغي أن توجه لها الموارد المتاحة لديها.

- هذه التوجهات تعتبر أساسا للتقييم و المتابعة و المقارنة بين ما تم التخطيط له و ما تم التوصل إليه بعد التنفيذ.

تشمل عملية تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة على تحديد العناصر التالية:

3-1-1: رؤية المؤسسة:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة و مميزة نقطة انطلاق حقيقة نحو بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي و اتخاذ قراراته في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن عناصر عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها، و نوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين. وعندما تستطيع المؤسسة ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده و نوعية المسارات التي يجب إتباعها فان الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عمليات اتخاذ القرارات و تحديد ملامح إستراتيجية المؤسسة، و كل ذلك يساهم في تحقيق قيمة إدارية مميزة.

ترى (Vandermerve) أن الرؤية" تحمل طابع إلهامي يعطي صورة واضحة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة في الزمن البعيد"²، و تؤكد على ضرورة أن تكون تلك الرؤية ملائمة لتسويق الحاجات الآن وفي المستقبل.

عليه فالرؤية تعبر عن طموحات المؤسسة و آمالها المستقبلية و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمؤسسة، و إن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

¹ Kalika.M, Management stratégie et organisation, 4em édition, Vuibert, Paris, 2002, p 51.

² بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، 2009، ص 122.

3-1-2: رسالة المؤسسة:

تعتبر رسالة المؤسسة بمثابة جملة أو عدة جمل توضح الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله المؤسسة، كما أنها إطار يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها.

حيث يؤكد (Peter Drucker) أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي "التفكير في رسالة المؤسسة" و يتم ذلك من خلال طرح التساؤلين التاليين: "ما هو عملنا؟" و "ما يجب أن نكون عليه مستقبلاً؟"¹.

إن الإجابة عن التساؤلين السابقين تقود إلى وضع الأهداف و بناء الاستراتيجيات وصنع قرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد، فالرسالة إذن هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما.

تشمل رسالة المؤسسة مجموعة من العناصر نوجزها في مايلي²

1. النشاط الرئيسي للمؤسسة.
2. الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة.
3. أسواق المؤسسة.
4. الموردون.
5. منتجات المؤسسة.
6. أهداف المؤسسة.
7. قيم المؤسسة.
8. سمعة المؤسسة.
9. نقاط قوة المؤسسة.
10. رؤية المؤسسة لمواردها البشرية.

3-1-3: غاية وأهداف المؤسسة:

أ - غاية المؤسسة:

الغاية هي عبارة عن "أهداف عامة غير كمية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل"³، و يدخل في إطار هذه الغاية تعظيم الربح و النمو و التوسع و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الجوانب الأخلاقية، لذلك فالغاية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ككل.

¹ Klika.M, management stratégie et organisation, opcit, p51.

² Ibid, PP 51 52.

³ بني حمدان محمد خالد ، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص147.

توفر الغاية إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً في المؤسسة، فهي تتميز بكونها أكثر تحديداً من بيان الرسالة، غير أنها تبقى عامة إلى الحد الذي يضمن تحفيز العمال على الإبداع، وعموماً فالغاية تصف الصورة المستقبلية للمؤسسة في ذلك المجال المحدود والذي تعكسه رؤية ورسالة المؤسسة.

ب - أهداف المؤسسة:

الهدف هو عبارة عن "حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها"¹، و في هذا السياق نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب على المؤسسة عمله إذا ما رغبت في تحقيق رسالتها.

حتى توصف الأهداف بأنها جيدة يجب أن تتميز بأربعة خصائص رئيسية هي:

- يجب أن تكون دقيقة و قابلة للقياس.
- ضرورة توجيهها لتحقيق أمور أساسية على درجة عالية من الأهمية، فالمؤسسة يجب أن تعمل في إطار محدود من الأهداف الرئيسية، و عليه فإن الأهداف المختارة يجب أن تكون كلها هامة و حيوية.
- ضرورة أن تكون تلك الأهداف متممة بالتحدي و الواقعية في آن واحد، حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي تعطي المديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة.
- و جوب تحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تنجز فيها الأهداف.
- وتعتبر القيود المرتبطة بالوقت عاملاً هاماً حيث أنها توضح للعاملين أن إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقته المحدد و ليس بعد انقضاء هذا الوقت.

3-2: التشخيص الاستراتيجي:

بعد تحديد التوجهات الإستراتيجية و ما تتضمنه من أهداف إستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تأتي مرحلة التشخيص الاستراتيجي و التي تعد عملية بالغة الأهمية من عمليات صياغة الإستراتيجية، لأنه من خلالها تستطيع المؤسسة التأكد من مدى ملائمة توجهاتها الإستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة مع ظروف المؤسسة الداخلية منها و الخارجية.

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه " تلك العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الآن

¹ تشارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2007، ص95.

و في المستقبل"¹. و يعرف أيضا بأنه "مجموعة من الوسائل تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة التي تمكنها من السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي"².

نستنتج بان التشخيص الاستراتيجي يقصد به: الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، و تحديد فرص و مخاطر البيئة الخارجية من جهة أخرى.

بذلك فان التشخيص الاستراتيجي يهدف إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في تحقيق توجهاتها المستقبلية و التي يشترط أن تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية. كما نخلص إلى أن التشخيص الاستراتيجي يشمل مرحلتين:

- مرحلة تعنى بتحليل البيئة الخارجية و تدعى "بالتشخيص الخارجي".

- و مرحلة تعنى بتحليل البيئة الداخلية و تدعى "بالتشخيص الداخلي".

1-2-3: التشخيص الخارجي:

إن من المبادئ الأساسية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة هو التحليل الدقيق لبيئتها الخارجية، ذلك أن المسار الاستراتيجي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال الفرص و التهديدات التي تحملها هذه البيئة، وعليه فان الصعوبة بالنسبة للمؤسسة تكمن في تحديد العوامل المكونة لبيئتها و تحديد آثارها على المؤسسة إما إيجابا أو سلبا.

بذلك فان التشخيص الخارجي يهدف إلى مايلي:

- وضع قائمة محددة من الفرص التي يمكن أن تستثمرها المؤسسة و التهديدات التي يجب أن تتجنبها أو تخفف من خطرها.

- محاولة تقدير التحولات المستقبلية للبيئة الخارجية و آثارها على المؤسسة.

¹ Lavalette.G, Niculescu.N, Les stratégies de croissance, Ed d'organisation, paris, 1999, p47.

² Ibid, p 47.

و بما أن العامل الأساسي المدروس عندما يتعلق الأمر بالتشخيص الخارجي هو البيئة الخارجية فسنتهم فيمايلي بدراسة مفهوم هذه البيئة و أهم العوامل أو المتغيرات المكونة لها بالإضافة إلى طرق و أساليب تحليلها .

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة و بطرق متعددة، و لكنهم يجمعون على أن البيئة الخارجية "هي مجمل المكونات و الأبعاد و العناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر و غير المباشر، مشكلة بذلك علاقات مركبة تعطي نتائج مختلفة"¹.

و لكون البيئة الخارجية شاملة و معقدة فقد طورت مناهج مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها. نجد من بين أهم هذه المناهج تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة و هما:

- البيئة الخارجية العامة و تسمى أيضا "البيئة الكلية".

- البيئة الخارجية الخاصة و تسمى أيضا "ببيئة الصناعة".

أ- البيئة الخارجية العامة:

يمكن تمثيل متغيرات البيئة الخارجية العامة بنموذج (Pestel) و الذي أوضح أنها "جميع المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات بشكل غير مباشر"، و تتمثل هذه المتغيرات فيمايلي²:

- **العوامل السياسية:** و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة و على خياراتها الإستراتيجية بطرق و أساليب مختلفة مثل: استقرار النظام السياسي، سياسة الضرائب، قوانين حماية البيئة.

- **العوامل الاقتصادية:** و تعني التأثيرات المحلية و الوطنية و تأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المؤسسة، كما ينطوي تحت هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية و معدلات التضخم.

- **العوامل الاجتماعية:** و تشمل العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة و التقاليد و الأطر الثقافية و التعليمية للمجتمعات التي تنشط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى معدلات نمو السكان و الحركة الاستهلاكية لهم.

¹ بني حمدان محمد خالد ، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² FRERY et autres, opcit, PP 132 133.

- **العوامل التكنولوجية:** حيث أصبحت التكنولوجيا متغيرا هاما بإمكانه التحكم في أداء المؤسسة و يمكن الاعتماد عليه في بناء ميزة تنافسية، لذلك فعلى المؤسسة أن تبقى على إطلاع دائم بجميع التغيرات التكنولوجية التي تطرأ في البيئة الخارجية.

عليه فان تشخيص البيئة الخارجية العامة وفق نموذج (Pestel) يعني تحليل العوامل الاقتصادية الكلية فضلا عن العوامل السياسية و القانونية و الاجتماعية و التكنولوجية و التي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة.

ب- البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة هي " تلك التي تتضمن مجموعة القوى و العوامل التي تؤثر مباشرة على المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع صناعة معينة"¹. و يعرف (Porter) قطاع الصناعة بأنه "مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض"². كما أنه يرى أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة داخل قطاع صناعتها الأمر الذي يتطلب تحليلا دقيقا للقوى التنافسية الذي تحكم ذلك القطاع.

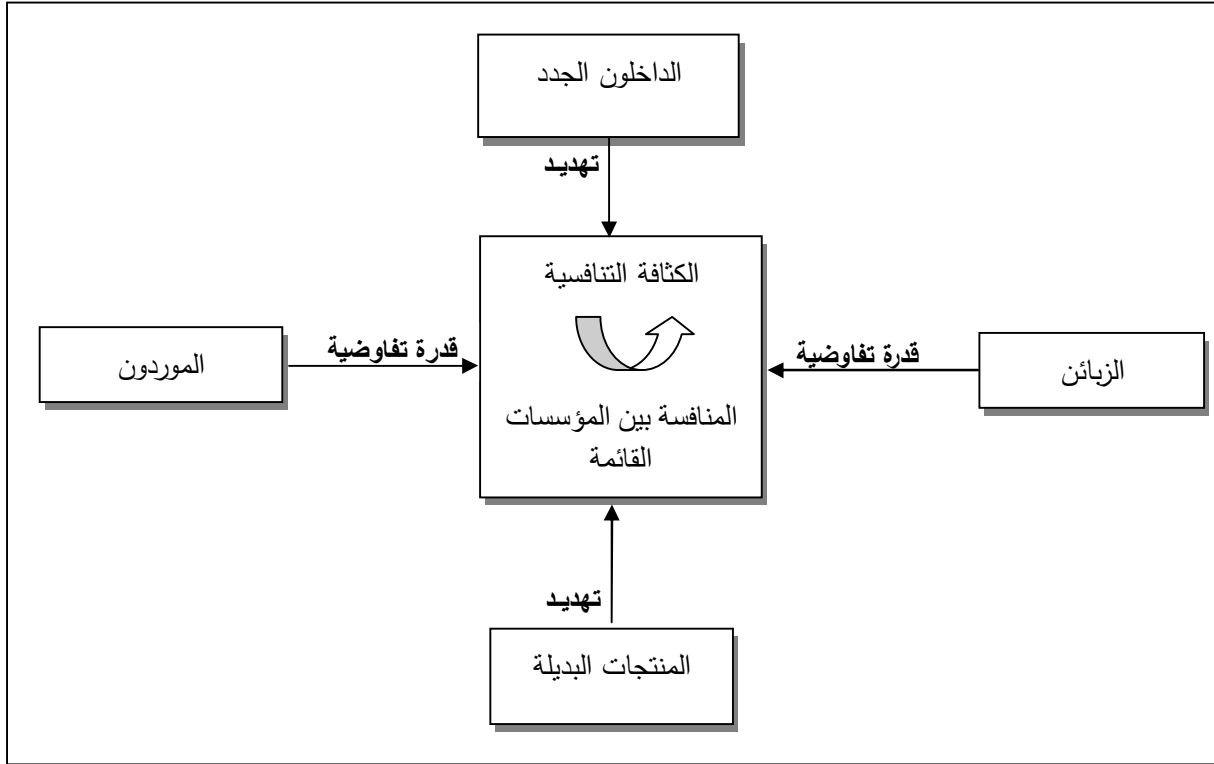
عليه فان الهدف من تحليل البيئة الصناعية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين و المحتملين، و كذلك التعرف على عوامل النجاح الأساسية (FCS) لهذه الصناعة، بالإضافة إلى التعرف على الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

قام (Porter) بتطوير إطار عمل يساعد المؤسسات على تحليل بيئة الصناعة التي تنشط فيها يدعى "بنموذج القوى الخمس" الذي يركز على خمسة قوى تشكل أسس المنافسة ضمن أية صناعة. ويتضح هذا النموذج من خلال الشكل رقم(05):

¹ Ibid, p146.

² شارلز هل و جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص131.

الشكل رقم(05): نموذج القوى الخمس لـ (Porter)



Source: Porter.M, choix stratégique et concurrence, opcit, p104.

من خلال الشكل رقم(05) يتضح بأن نموذج " القوى الخمس" الذي قدمه (Porter) يتشكل من القوى الأساسية التالية:

1- الداخولون الجدد(المنافسون المحتملون):

الداخولون الجدد هم "المؤسسات التي لم تدخل إلى موقع المنافسة في الوقت الحالي، و لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك"¹. و على سبيل المثال فقد اعتبرت مؤسسة الهاتف و التلغراف الأمريكية "AT&T" منافس محتمل في قطاع صناعة الحاسب الشخصي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث أنها كانت تمتلك التكنولوجيا و فرق البيع و رأس المال الضروري لتصنيع و بيع الحواسيب الشخصية.

و كما كان متوقعا فقد دخلت هذه المؤسسة إلى قطاع تلك الصناعة سنة(1985) إلا أنها تعرضت لردود أفعال عدائية من طرف منافسي القطاع الأمر الذي جعلها تفشل في تأمين مركز قوي لنفسها في السوق.

¹ شارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص132.

من ذلك نستنتج أن المؤسسات العاملة في صناعة ما تعمل على تثبيط قدرة الداخلون الجدد على المنافسة عند دخولهم إلى ذات قطاع الصناعة، بحكم أنه كلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة في سوق ما، كلما زادت مهمة المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق و جني الأرباح المأمولة.

عليه فان ارتفاع خطر دخول منافسون جدد إلى السوق يمثل تهديدا للمؤسسات القائمة، في حين أن انخفاضه يمثل فرصة لهذه المؤسسات يمكن أن تستغلها في رفع الأسعار و تحقيق عائدات أكبر.

تجدر الإشارة إلى أن انخفاض تهديد منافسون جدد في صناعة ما يعتبر إلى حد كبير دالا على ارتفاع قوة"عوائق الدخول"إلى تلك الصناعة و التي تعرف بأنها " عوامل تجعل مسالة الدخول إلى قطاع صناعي معين أمرا مكلفا "¹. حيث أنه كلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول قطاع صناعي معين كلما كان ذلك دالا على ارتفاع عوائق الدخول إلى ذلك القطاع الصناعي.

و من أبرز مصادر عوائق الدخول نذكر مايلي:

- المتطلبات الرأس مالية.
- الولاء للعلامة.
- اقتصاديات الحجم أو السلم.
- اللوائح الحكومية و القانونية.

2- القدرة التفاوضية للزبائن:

يمكن النظر إلى الزبائن على أنهم عامل تهديد تنافسي عندما يكونوا في وضع يخولهم طلب الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل(الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع التكاليف بالنسبة للمؤسسة)، و هو ما يعني أن قدرتهم التفاوضية مرتفعة قياسا بالقدرة التفاوضية للمؤسسة(صاحبة المنتج). و حسب (porter) فان الزبائن يكونوا أكثر قدرة تفاوضية في الظروف التالية²:

- ارتفاع تركيز الزبائن(عدد الزبائن قليل).
- ارتفاع كمية مشتريات الزبون.
- انخفاض تكلفة انتقال الزبون من مورد إلى آخر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 133.

² Porter.M, choix stratégique et concurrence, opcit, p110.

- عندما يكون بمقدور الزبائن الحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل العمودي.

3- القدرة التفاوضية للموردين:

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي ينبغي على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة، وهو ما يعني أن قدرتهم التفاوضية (الموردون) مرتفعة. أما إذا كانت القدرة التفاوضية للموردين منخفضة فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة و طلب مدخلات عالية الجودة. و تعتمد القدرة التفاوضية للموردين أو المؤسسات داخل صناعة معينة على ذات العوامل التي تحدد قدرة الزبائن على التفاوض، حيث ترتفع قدرة الموردين على التفاوض عند كبر حجمهم وتركزهم و قيامهم بتوريد مدخلات لا يوجد لها بديل و على ارتفاع تكلفة التنقل من مورد إلى آخر بالنسبة للمؤسسات العاملة في الصناعة، وعلى انخفاض قدرة هذه المؤسسات على التكامل العمودي الخلفي.

4- المنتجات الإحلالية (البديلة):

المنتجات الإحلالية هي "تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى يمكن أن تؤدي إلى تلبية حاجيات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبية به منتجات الصناعة محل الدراسة"¹. إن وجود منتجات إحلالية (بديلة) لمنتج ما يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا للمؤسسات المصنعة له و يزيد من شدة المنافسة داخل قطاع الصناعة، كما أنه يشكل قيودا للسعر الذي تفرضه المؤسسة، حيث أن ارتفاع سعر هذا المنتج سيؤدي إلى تحول المستهلك إلى منتج بديل لتلبية حاجته. أما إذا اختلفت منتجات المؤسسات و تميزت بنسبة كبيرة فيعني ذلك انخفاض شدة المنافسة وهو ما يهيئ الفرصة أمام المؤسسة لتحقيق أهدافها .

5- الكثافة التنافسية:(حدة المنافسة):

يمثل هذا العامل مرتكز نموذج (porter) لأنه يتعلق بالعوامل أو القوى الأربعة السابقة، كما أنه يمثل الحالة الكلية التي تتميز بها المنافسة داخل قطاع صناعة معينة، حيث أنه كلما ارتفعت قوة عامل من تلك العوامل السابقة كلما ارتفعت حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في صناعة ما، و كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة هذه المؤسسات على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح.

¹ Fréry.F et autres, opcit, p147.

يعني ذلك أن شدة المنافسة الحالية تلعب دورا فعّالا و تعتبر بمثابة محور و مركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، و ذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود المؤسسات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي¹:

- معدل النمو الكامن في الصناعة.
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات.
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة
- قدرات الإدارة
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق.
- مدى عمق تمييز المنتج.
- استقلالية الخدمات.
- المنتجات المتوافقة.
- التركيز والتوازن بين المنافسين.

نخلص مما سبق أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب، حيث يرتبطان سلبيا، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية و العكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، و هذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

3-2-2: التشخيص الداخلي:

التشخيص الداخلي يعني التعمق داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة و الضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها هذه المؤسسة، و هو تشخيص له أهمية لا تقل عن أهمية التشخيص الخارجي، حيث ليس بوسع أي مؤسسة أن تضع إستراتيجية من دون تحليل دقيق لبيئتها الداخلية و لقدراتها و لمواردها الخاصة، و التي ستساعدنا على اتخاذ قرارات إستراتيجية تضمن لها تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

اقترح عديد من الباحثين مداخل عديدة تعنى بالتشخيص الداخلي ومن تلك المداخل نذكر:

1 غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 78.

1- مدخل سلسلة القيمة:

طور هذا الأسلوب من قبل الباحث (Porter) و الذي بموجبه تعتبر المؤسسة "مجموعة من الأنشطة الرئيسية و الثانوية تعمل بشكل تآزري على إنشاء قيمة للمنتج النهائي مطابقة لتلك القيمة التي يبحث عنها الزبون"¹. و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة لتحديد مدى قدرتها على المساهمة في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

وفق هذا المدخل يمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما²:

أ- **الأنشطة الرئيسية:** و هي الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، كما أنها المسؤولة مباشرة عن إنشاء قيمة لهذا المنتج. و تشمل الأنشطة التالية: الإمداد الداخلي، الإنتاج ، الإمداد الخارجي و خدمات ما بعد البيع.

ب- **الأنشطة الداعمة:** و هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم القيام بالأنشطة الرئيسية باستمرار. و تشمل كل من الأنشطة التالية: البنى التحتية الأساسية للمؤسسة، ادارة الموارد البشرية، البحث و التطوير، الأنشطة الخاصة بعمليات الشراء و التجهيز. و يتضح ذلك من خلال الشكل رقم (06):

الشكل رقم (06): نموذج سلسلة القيمة



Source: Porter.M, l'avantage concurrentiel, opcit, p 44.

¹ Porter.M, L'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 43.

² Ibid, p 44-47.

الملاحظ من الشكل رقم(06) أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، و أخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة،مع تحديد مصادرها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة.

من أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لابد من تحليل السلسلة التي ترتبط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين.
- سلسلة القيمة بمشترين.
- سلسلة القيمة للموزعين.

هذا يرجع إلى أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و هي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية، و بعبارة أخرى فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:

- النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات،الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة .
- نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.

نستنتج انه في واقع الأمر الميزة التنافسية لأية مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات، و سلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة"، وعليه حتى تتمكن المؤسسة الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

2- مدخل الكفاءات المحورية:

ارتبط هذا المدخل بالأفكار التي قدمها الباحثان (Hamel & Prahalad) حيث أوضح أنه يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال الكفاءات المحورية و التي يعرفانها بأنها: " مجموعة من المهارات و المعارف التي تمكن مؤسسة ما من تقديم منفعة معينة للزبائن تكون مصدرا لإنشاء القيمة لدى الزبون"¹.

انطلق الباحثان في تحديد مقاربتهم تلك من الأعمال التي قدمها (B.Barney) الذي أوضح أن التميز التنافسي الذي تبحث عنه المؤسسات يرتبط بـموارد المؤسسة و التي يجب أن تتميز بالخصائص التالية²:

- يجب أن يساهم المورد في خلق قيمة تنافسية للمؤسسة.
- يجب أن يكون المورد نادرا و مميّزا عن ما يملكه المنافسون الحاليون و المحتملون للمؤسسة.
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد و الإحلال.

الجدير بالذكر أن (Hamel) و (Prahalad) أكدوا على ضرورة أن تعمل المؤسسة على تحويل البيئة إلى صالحها بدلا من أن تكفي فقط بالتكيف مع متغيراتها، و ذلك بواسطة كفاءاتها المحورية. لذلك يجب على المؤسسة تشخيص هذه الكفاءات من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

3-2-3: التشخيص الثنائي (تحليل SWOT):

التشخيص الثنائي هو تشخيص يعمل على مزج و مقابلة نتائج التشخيص الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أجل استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية، أخذا بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة، فضلا عن الفرص و التهديدات الخارجية و تلخيصها في جداول تمثيلية تساعد على التحليل. من أبرز تلك الجداول جدول (SWOT) و الذي يتضح في الجدول رقم (02).

¹ Hamel.G, Prahalad.C, La conquête de future, inter édition, Paris, 1995, p 151.

² Chertman.M, stratégie de l'entreprise théorie et action, economica, paris, 2004, p94.

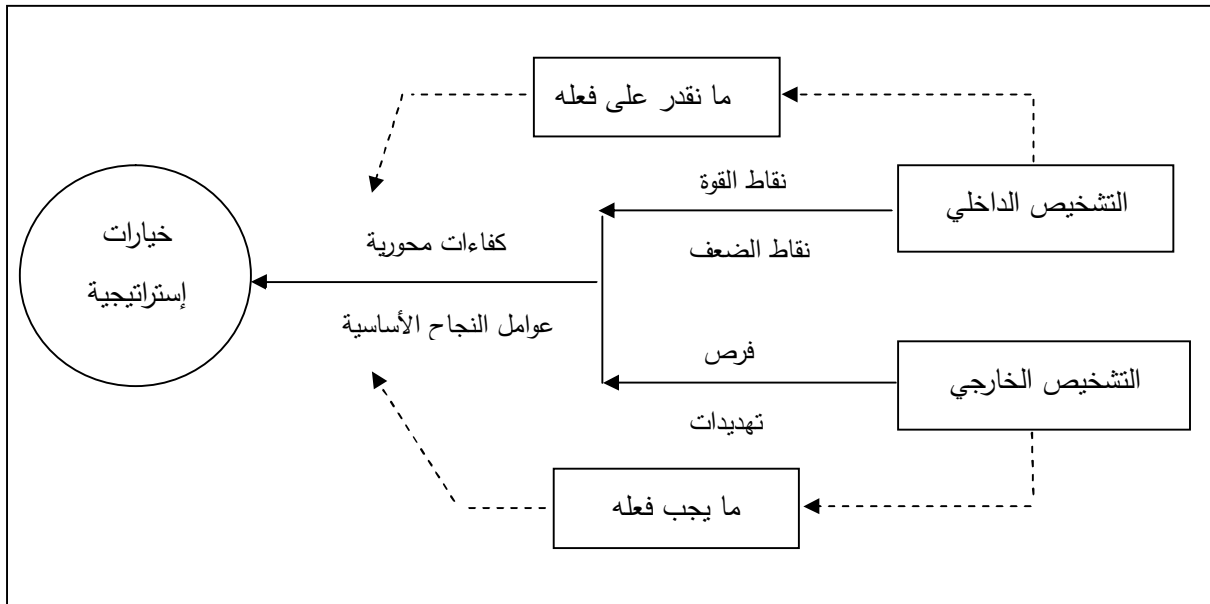
الجدول رقم (02): جدول (SWOT)

البيئة الداخلية		التشخيص	
نقاط الضعف	نقاط القوة	الداخلي	التشخيص الخارجي
التغلب على نقاط الضعف الداخلية من أجل استغلال الفرص المتاحة	استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة	الفرص	البيئة الخارجية
تقليل نقاط الضعف الداخلية لتفادي التهديدات الخارجية	استخدام نقاط القوة الداخلية للمحد من خطر التهديدات الخارجية	التهديدات	

المصدر: بني حمدان محمد خالد ، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 114.

إن الغرض من تحليل (SWOT) هو تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد و قدرات المؤسسة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن تحليل (SWOT) يهدف إلى دعم قوة المؤسسة بواسطة كفاءاتها المحورية، بغرض التأهب لاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات الخارجية و بالاعتماد على عوامل النجاح الأساسية حيث يتم كل ذلك من خلال خيار استراتيجي ملائم. يمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم(07):

الشكل رقم (07): تحليل (SWOT)



Source: Fréry.F et autres, opcit, p183.

يعتبر النموذج التحليلي الممثل في الشكل رقم (07)، بمثابة تحليلاً للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وانعكاساته على إستراتيجية المؤسسة، وليس فقط مجرد وضع قائمة من التساؤلات لهذه العناصر الأربعة، ويرى البعض بأن قياس جودة التحليل الرباعي يكمن في استطاعة المؤسسة الإجابة على التساؤلات، والتي من بينها:

- هل المؤسسة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟
- هل المؤسسة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الإستراتيجية؟
- ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟
- ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر؟ وما هو التحرك الاستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

خلاصة المحور الثالث:

إن نجاح المؤسسة في صياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من تحقيق تميز تنافسي في قطاع صناعتها، يرتبط بقدرتها على صياغة و تحديد أغراضها و طموحاتها المستقبلية، و قدرتها على تحليل وضعيتها الداخلية و الخارجية بهدف الكشف القدرات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و التي يشترط أن تتلاءم مع تغيرات بيئتها التنافسية.

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من استخلاص مايلي:

- صياغة الاستراتيجية هي عملية معقدة تتطلب مهارات فكرية في التصور و التحليل و التركيب، و قدرة على الربط بين التحليل النظري و الواقع الميداني للمؤسسة.
- تحديد التوجهات الإستراتيجية هي مرحلة أولى بالغة الأهمية في صياغة الإستراتيجية التنافسية، فهي تعبر عن فلسفة و تصور المؤسسة يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.
- التشخيص الاستراتيجي هو عملية يطور بواسطتها متخذو القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة الداخلية و الخارجية، من خلال فهم للعوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة الآن و في المستقبل، و بالاعتماد على عدة أساليب في الدراسة و التحليل.

أسئلة تقييمية:

- ماذا يقصد بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؟ و ما هو دورها في إعداد الإستراتيجية التنافسية؟
- ابرز أهم العناصر المشكلة لرسالة المؤسسة؟
- ابرز بالشرح و التحليل أهمية سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة؟ و ما هو الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي القوى التي تحكم المنافسة حسب (Porter)؟

4- أنواع الاستراتيجيات التنافسية

الأهداف التعليمية:

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من:

- معرفة أبرز الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة.
- تحديد أنواع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- فهم متطلبات و الظروف الملائمة لاعتماد كل إستراتيجية تنافسية.

تمهيد

الخيار الاستراتيجي يمكن أن يأخذ شكل إستراتيجية هجومية تنتهجها المؤسسة قبل أن تدفعها الظروف إلى ذلك أو إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة كردة فعل للظروف و للضغوطات التي تمارسها متغيرات البيئة الخارجية. خلال هذا المحور سنفصل في أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي يكمن أن تعتمد عليها المؤسسة و متطلبات نجاح كل نوع من هذه الاستراتيجيات.

1-4: الاستراتيجيات العامة للمؤسسة:

ورد في عديد من المؤلفات الإستراتيجية أن الخيار الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل يتمثل في إحدى الاستراتيجيات التالية:

1-1-4: إستراتيجية النمو:

نعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة و التي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصتها في السوق و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي¹، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتماداً من قبل المؤسسات، و النمو دليل على النجاح المتجدد في استمرارية الزيادة في

¹ Garibaldi.G, Analyse stratégique, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008, P183.

المبيعات و في الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

تتجه المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية النمو للأسباب التالية¹:

- الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة.
- الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة او التنوع في أذواق المستهلكين وضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها و أرباحها.
- التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة، و وجود إمكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيف التكلفة وتحقيق مزايا تنافسية.
- وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- الرغبة في التضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الأعمال و الإيرادات و الأرباح.

تشمل إستراتيجية النمو الاستراتيجيات التالية:

أ- إستراتيجية التنوع:

يعبر عن إستراتيجية التنوع بأنها "تلك الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتوسيع محفظة أنشطتها أو تشكيلية منتجاتها من خلال الدخول إلى صناعات تطبق تكنولوجيات مختلفة و تخدم أسواقها مختلفة"².

¹ Ibid, p188.

² فليب سادler، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سبق ذكره، ص 161.

قد تتجه المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية لسببين رئيسيين هما:

- محاولة توزيع الأخطار المحتملة من خلال توزيع الاستثمارات على عديد من الصناعات.
- رغبة المؤسسة في استثمار مواردها العاطلة لدعم مركزها التنافسي.

و يمكن للمؤسسة أن تتنوع أنشطتها إما داخليا أو خارجيا، و يتحقق التنوع الداخلي من خلال التوسع في أنشطتها المختلفة محليا أو دوليا بالاعتماد على مواردها و قدراتها الخاصة. أما التنوع الخارجي فيتحقق من خلال دخول المؤسسة إلى ميادين نشاطات جديدة بالاعتماد على مؤسسات أخرى عن طريق علاقات الاندماج أو الاستحواذ أو التحالفات الإستراتيجية .

كما يمكن أن يصنف التنوع إلى الأنواع التالية¹:

1. التنوع المركز: وتتعلق هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة، باستخدام نفس التسهيلات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوافرة إلى فئات جديدة من المستهلكين.

2. التنوع الأفقي: حيث تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين، وباستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية، أي الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة، مع إشباعها لحاجات مختلفة عن تلك التي تشبعها المنتجات الحالية، فهي تعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة.

3. التنوع المختلط(غير متجانس): يتم عن طريق إضافة أو إدخال منتجات جديدة موجهة لفئات جديدة من المستهلكين، مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كلا من المنتجات الحالية والجديدة، أي عدم وجود علاقة بينهما، فهي تعتمد على تكنولوجيا مختلفة وتشبه حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

يمكن تلخيص استراتيجيات التنوع سواء المتعلقة بالاستثمار في نشاطات جديدة أو أسواق جديدة في الجدول رقم(03).

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 491 492.

الجدول رقم(03): استراتيجيات التنوع

جديد	حالي	منتوج / سوق	
		منتوج	سوق
تنوع المنتج	التخصص	حالي	
تنوع كلي	تنوع السوق	جديد	

Source: Berho.P, Marketing international, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002, P32.

ب- استراتيجيات التكامل:

تعد استراتيجيات التكامل من بين الاستراتيجيات المفضلة عند كثير من المؤسسات لأنها تحقق نتائج مميزة إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال. تتميز ضمن استراتيجيات التكامل الاستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية التكامل العمودي:

تشير هذه الإستراتيجية إلى اتجاه المؤسسة إلى تغطية كل الأنشطة و العمليات المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة. و يمكن أن يأخذ التكامل العمودي للمؤسسة أحد الاتجاهين التاليين¹:

- التكامل العمودي الأمامي: يعني محاولة المؤسسة الحصول على ملكية أو تحقيق رقابة أكبر على منافذ التوزيع، و تلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها أو تحقيق أهدافها.

- التكامل العمودي الخلفي: يعني اتجاه المؤسسة نحو السيطرة على منابع التموين كأن نقوم بإضافة وحدة نشاط تختص بإنتاج المدخلات الأساسية الضرورية لقيام نشاطها الأساسي(المادة الأولية).

2- إستراتيجية التكامل الأفقي:

تعني اتجاه المؤسسة إلى إضافة وحدات نشاط جديدة تقوم بنفس الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الأصلية، أو اتجاه المؤسسة إلى شراء أو تملك مؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه و بالعمليات الإنتاجية نفسها. و تهدف المؤسسة بهذه الإستراتيجية إلى الرفع من طاقتها الإنتاجية و تحقيق اقتصاديات الحجم الأمر الذي يساعدها على رفع مركزها التنافسي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص170.

ج- إستراتيجية التركيز:

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية وفق مجموعة من الأبعاد نذكر من بينها التركيز على الأسواق، وذلك بالاعتماد على الزبائن الحاليين مع العمل على جذب زبائن المنافسين، و جذب زبائن جدد غير مستخدمين للمنتج، أما الجانب الآخر فهو التركيز على المنتج والعمل على تميزه عن منتج المنافسين، من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج أو تحسين الخدمات المرافقة له.

أما الجانب الأخير فهو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير آلات ومعدات الإنتاج لتحسين الكفاءة، و تحسين جودة المنتجات و تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج المؤسسة.

4-1-2: إستراتيجية الاستقرار:

عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية تركز المؤسسة كل مواردها على مجال أنشطتها الحالية و على المحافظة على تحقيق نفس مستويات الأداء من أجل المحافظة على مزاياها التنافسية كهدف إستراتيجي أول، ثم تعمل على رفع مستويات الأداء بمعدلات ثابتة سنويا عن طريق زيادة المبيعات و بالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية.

بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية ، لكن يمكن أن يكون ملائما لمؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا ، و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية نذكر مايلي:

- رضا المؤسسة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.
- عدم رغبة المؤسسة في رفع درجة المخاطرة.
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار و الأكثر استخداما هي¹:

أ- **إستراتيجية التوقف** : هي إستراتيجية مؤقتة تتأخذها المؤسسة كفترة للراحة او للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية التنوع أو إلى التقليل من أنشطتها.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص153.

ب- إستراتيجية عدم التغير: وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء فيما يخص استثماراتها او محفظة أنشطتها بحكم ان البيئة التنافسية للمؤسسة تكون مستقرة وعدم وجود تهديدات او فرص جديدة و السوق يكون بطيئ النمو أو لا يوجد به منافسون جدد.

ج- إستراتيجية الريح: تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد معلق بنشاطها و هي محاولة للحفاظ على ربحية المؤسسة عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

4-1-3: إستراتيجية الانكماش:

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السنوات السابقة، و تركز الإدارة العليا باعتمادها لإستراتيجية الانكماش على خفض حجم المؤسسة و إعادة تركيبها التنظيمي بهدف تحقيق نفس مستويات الأداء للسنوات السابقة، و يمكن أن تتخذ الإدارة العليا أساليب و إجراءات عديدة بدءا من قلنها حدة وصولا إلى غاية التغيير الجذري للمؤسسة. و أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش¹:

أ- إستراتيجية الانقاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) من خلال التراجع و تقليص مواجهة التهديدات البيئية، حيث تعيد المؤسسة تقسيم أنشطتها باستبعاد بعض الأنشطة و العمليات غير الفعالة بهدف زيادة فعالية العملية الإنتاجية للمؤسسة أو دمج الأنشطة و تركيزها من اجل تمكين المؤسسة من تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه. يرى البعض أن هذه الإستراتيجية جذابة لمؤسسة ناجحة و كبيرة تعمل في سوق متراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها و حجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.

ب- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: هي إستراتيجية ترمي إلى تخفيض حجم العمال أو تخفيض تكلفة العمالة، ويقصد بها موافقة المؤسسة على جعلها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تضمن خروجها من وضعها السلبي، مثل بنك أو مقرض أو كقيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، حيث تفقد استقلاليتها في التبادل بغرض الأمان.

تعتبر هذه الإستراتيجية جذابة لمؤسسة تنشط فيها سوق بها فرص ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد، فتقبل بمن ينفذها من هذا الوضع الى حين تحسن وضعها المالي.

¹ بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 223.

ج- إستراتيجية التصفية: بمعنى أن يصفى أصحاب المؤسسة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى طرف آخر، حيث تتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تواجه مشاكل بسبب حجمها الكبير، فتقرر تصفية بعض استثماراتها كأن تبيع بعض وحداتها أو فروعها، فهي بمثابة إستراتيجية الخيار الأخير و أقصى الاستراتيجيات الانكماشية، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وبيع أصول المؤسسة.

2-4: الاستراتيجيات التنافسية (مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية):

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه منافسيها في الأسواق.

1-2-4: الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter):

أوضح (Porter) أن للمؤسسة ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين نوجزها فيمايلي:

أ- إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

إن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة الأكثر أداء هي تلك التي تتميز بالتكاليف المنخفضة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة وهو ما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات تتميز بسعر منخفض عن أسعار المنافسين. يرتكز اعتماد هذه الإستراتيجية على مايلي¹:

- تحقيق وفورات اقتصاديات الحجم.
- تحقيق وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- استغلال وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل العمودي.
- التخفيض من منافذ البيع و التوزيع.

تحقق إستراتيجية الريادة بالتكلفة مجموعة من المزايا للمؤسسة، يمكن تلخيصها فيمايلي:

¹ PORTER.M, L'avantage concurrentiel, opcit, p248.

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المفاوضة على تخفيض الأسعار .
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا ما كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة .
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .

ب- إستراتيجية التمييز:

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات تختلف عن ما يقدمه المنافسون بخاصية من الخصائص التي تختلف عن السعر (الجودة، تسهيلات الدفع، السرعة في التسليم، دقة المواعيد...)، تعبر تلك الخاصية عن القيمة التي ينتظرها الزبون، أي ما قد يدفعه لقبول دفع سعر أعلى من السعر العادي، أو ما قد يجعله يترك منتج أو خدمة ما من أجل منتج أو خدمة أخرى¹.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومقابل ذلك يرى البعض على أن اعتماد هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة على الإبداع، و بالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السبابة في تقديم الجديد وعلى فترات قصيرة والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها، فضلا على أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة استثماره في مجال البحث و التطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار. وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية²:

¹ Porter.M, Competitive strategy technique for analyzing industries and competitor, Free press, NY,1998, P38 .

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003 ، ص287.

- التحكم في جودة المواد الأولية بحيث يؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحث والتطوير تجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل للمنتج النهائي.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ج: إستراتيجية التركيز:

تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات جزء من قطاع سوقي معين تركز عليه المؤسسة و لا يجلب اهتمام اغلب المؤسسات المنافسة، مع افتراض تلاؤم هذا القطاع و مؤشرات نموه و تطوره مع إمكانيات المؤسسة.

فالمؤسسة تخصص باعتمادها لإستراتيجية التركيز في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فهي بذلك تركز جهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بعناية، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع إستراتيجية الريادة بالتكاليف أو بالتميز، فالميزة التنافسية المبحوث عنها والتي من الممكن تحقيق وتمكين كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة. نستنتج من ذلك بأن تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز تتحقق من خلال عنصرين، وهما:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة بالاعتماد على طرق التمييز.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها على الاستراتيجيات التنافسية على مستوى ميادين الأنشطة الإستراتيجية هدفها هو الرفع من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية، وهو ما يتم باختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعي استغلال إمكانات المؤسسة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتكييفها مع الأسواق التي ترغب العمل فيها، كما تراعي الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية. نلخص ذلك في الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): الاستراتيجيات العامة للتنافس

نوع الإستراتيجية			
التركيز	التمييز	الريادة بالتكلفة	
من خلال السعر و/أو تقديم منتج فريد	من خلال تقديم منتج فريد	من خلال السعر	تمييز المنتج
قطاع أو عدد محدود من القطاعات	عدة قطاعات سوقية	السوق ككل	قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز أو التفرد	البحث و التطوير، المبيعات، التسويق	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التمييز

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص125.

4-2-2: نموذج الساعة الإستراتيجية (Strategic Clock):

يتكون نموذج الساعة الإستراتيجية من مجموعة من استراتيجيات الأعمال، و التي قد تتماثل مع الاستراتيجيات التنافسية التي حددها (Porter)، و يعتمد هذا النموذج على محورين أساسيين هما :

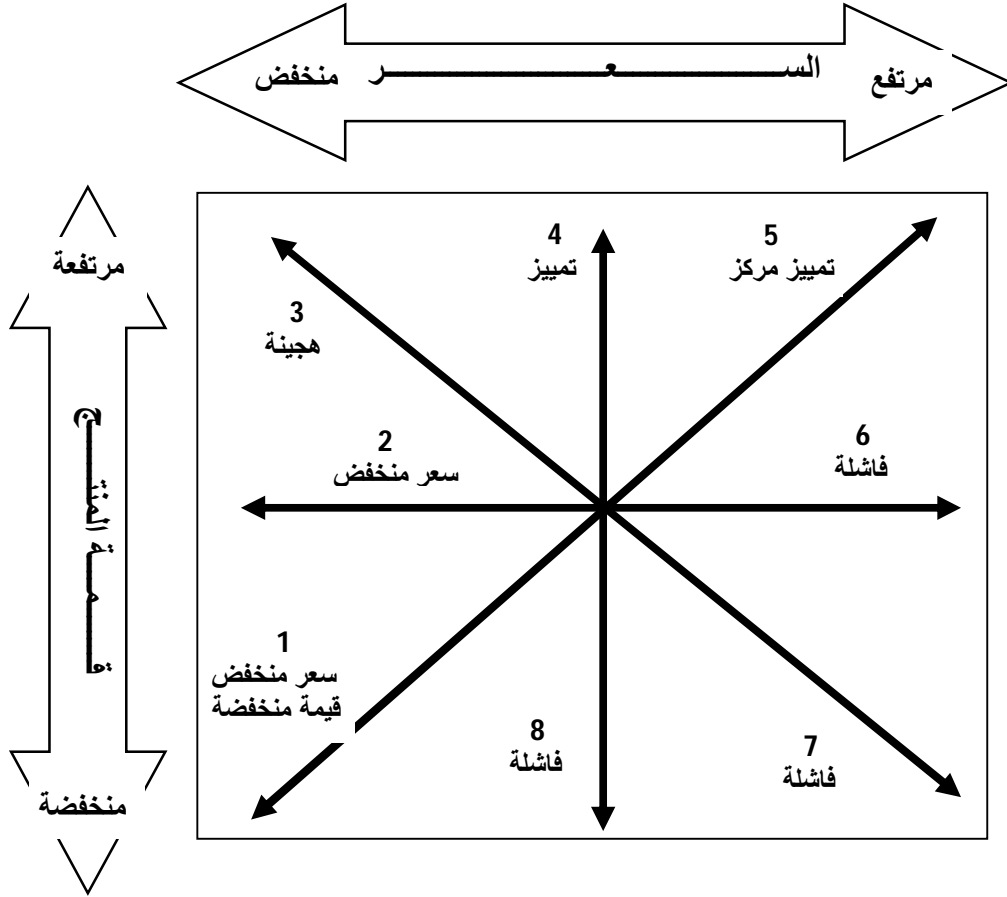
- **المحور الأفقي:** يمثل محور سعر المنتج، والذي قد يكون عال أو منخفض.
- **المحور العمودي:** يركز على قيمة المنتج من حيث جودته ومدى إشباعه لحاجات المستهلك، والتي قد تكون عالية أو منخفضة.

هناك عدة استراتيجيات تكون نموذج الساعة الإستراتيجية، و هي على النحو التالي:

- استراتيجيات السعر.
- الإستراتيجية الهجينة (المختلطة).
- إستراتيجية التمايز (التمييز).
- إستراتيجية التمايز المركز.
- الاستراتيجيات الفاشلة.

يوضح الشكل رقم(08) الخيارات الرئيسية لنموذج الساعة الإستراتيجية.

الشكل رقم(08): نموذج الساعة الإستراتيجية



Source : Macmillan & Tampoe, Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford university press, NY, 2000, P 144.

من الشكل رقم (08) نستخلص أن نموذج الساعة الإستراتيجية يتركب من الاستراتيجيات التالية:

- أولاً: إستراتيجية السعر (1)+(2): تشمل الإستراتيجيتين التاليتين:
 - الإستراتيجية (1): تتمثل في خيار تخفيض السعر مع انخفاض القيمة النوعية للمنتج والتركيز على جزء محدد من السوق، حيث أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تعمل على تلبية حاجات الأفراد ذوي الدخل المحدود.
 - الإستراتيجية (2): في هذه الوضعية تبحث المؤسسة عن ميزة متقدمة نسبياً على المنافسين، من خلال تخفيض السعر مع المحافظة على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

- **ثانيا: الإستراتيجية الهجينة (المختلطة)(3):** تمثل هذه الوضعية إستراتيجية معظم المؤسسات اليابانية منذ سنين، حيث جمعت هذه المؤسسات بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك و إشباعها بأسعار منخفضة و تقديم منتجات عالية الجودة مع تمتعها بأسعار منخفضة، و هو ما مكن المؤسسات اليابانية من اكتساح الأسواق الأوروبية والأمريكية بمنتجاتها.

- **ثالثا: إستراتيجية التمايز(4):** تعرض المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية، منتج ذو قيمة معينة تميزه عن منتجات المنافسين و بنفس أسعار المنتجات العادية(أو أعلى قليلا)، وذلك لتحقيق حصة سوقية أكبر و حجم أكبر من المبيعات.

- **رابعا: إستراتيجية التمايز المركز(5):** هناك مجموعات أو أقسام سوقية مستهلكوها يبحثون عن التفرد و التميز فيما يستهلكونه أو يستخدمونه من منتجات، مقابل ذلك هم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة مقابل إنتاج هذه الحاجات، و هو ما تمكنه إستراتيجية التمايز المركز هي التي تسمح بذلك، حيث تقدم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية و بأسعار عالية، فهي تستهدف أصحاب المداخل المرتفعة الساعين للتميز.

- **خامسا: الاستراتيجيات الفاشلة (6)(7)(8):** تشمل الاستراتيجيات التالية:

- **الإستراتيجية(6):** تتمثل في تقديم منتج بسعر عال دون أن يدرك المستهلك بوجود قيمة مضافة ظاهرة تميز المنتج عن باقي المنتجات، وهي إستراتيجية تؤدي إلى الفشل ما لم تكن المؤسسة في وضع احتكار.
- **الإستراتيجية(7):** تفشل هذه الإستراتيجية بسبب تقديم المؤسسة منتجات دون قيمة و بأسعار مرتفعة.
- **الإستراتيجية(8):** وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقليل القيمة المضافة مع المحافظة على السعر، تعتبر هذه الإستراتيجية خطيرة بالرغم من إتباعها من قبل المؤسسات العالمية في بعض المراحل) منتجات بأسعار عالية مع عدم تميزها بشكل كبير).

خلاصة المحور الرابع:

بعد قيام المؤسسة بتحليل داخلي و خارجي لبيئة نشاطها، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها، تتجه إلى اختيار إستراتيجية أو عدة استراتيجيات مناسبة وملاتمة لإمكانياتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسة أما خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق.

دراسة هذا المحور تمكن الطالب من الوصول إلى النتائج التالية:

- الخيار الاستراتيجي يمكن أن يأخذ شكل إستراتيجية هجومية تنتهجها المؤسسة قبل أن تدفعها الظروف إلى ذلك أو إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة كردة فعل للظروف و للضغوطات التي تمارسها متغيرات البيئة الخارجية.
- تتجه المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية النمو استجابة لزيادة احتياجات ورغبات زبائنها أو التنوع في أذواق المستهلكين وضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- تعمل الاستراتيجيات التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على خفض التكلفة و المنافسة بالسعر أو من خلال تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها.

أسئلة تقييمية:

- ما هي ابرز الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة؟
- حدد ابرز دوافع المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية التنوع؟
- ماذا نقصد بإستراتيجية الالتفاف؟ و متى تلجأ المؤسسة إلى اعتمادها؟
- كيف تساهم الإستراتيجية التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

5- معايير اختيار الإستراتيجيات

الأهداف التعليمية:

دراسة الطالب لهذا المحور تمكنه من:

- تحديد مفهوم الاختيار الاستراتيجي.
- معرفة أهم الأدوات و النماذج المساعدة على الاختيار الاستراتيجي.
- فهم مراحل عملية اختيار الاستراتيجيات بالمؤسسة.
- تحديد ابرز معايير اختيار الاستراتيجيات.

تمهيد:

يتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي لتتوج هذه العملية في نهايتها بقرار تتعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر موائمة لوضع المؤسسة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤديا في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

1-5: مفهوم الخيار الاستراتيجي:

ليس هناك اتفاق حول تحديد تعريف موحد للخيار الاستراتيجي، غير أن الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، يتفقون حول اعتبار الخيار الاستراتيجي جوهر عملية صياغة الإستراتيجية. وفقا لذلك حددت لهذا المفهوم عدة تعاريف نذكر منها مايلي: حسب (Thompson) الخيار الاستراتيجي هو " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، و القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار أكثر من أي بديل آخر، والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"¹.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 18.

أما (Dommick & Seth) فيعرفانه على انه " الهدف النهائي المتفق عليه من طرف مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة بالمؤسسة، والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، طموحات وقيم هذه المجموعة مع البيئة، كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة"¹. في حين يرى (Glashan) بأن الخيار الاستراتيجي هو " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"².

عليه فالخيار الاستراتيجي هو الخيار الأساسي الناتج عن عملية صياغة الإستراتيجية الذي ستتناه المؤسسة و الذي سيضمن نجاحها المستقبلي، كما أن هذا الخيار هو نتيجة عملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل وفقاً لمعايير محددة.

2-5: أدوات الاختيار الاستراتيجي:

هناك مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المتعارف عليها دولياً في علم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، تسمح بتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ومن ثم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة الذي يضمن تحقيق رسالتها و توجهاتها الإستراتيجية بشكل عام. من بين تلك الأساليب نذكر مايلي:

1-2-5: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

تستند هذه الطريقة فكرة أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة و متكاملة، حيث تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل محفظة نشاطات المؤسسة، و عادة ما يتم استخدامها في المؤسسات متعددة المنتجات، والتي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة، و بالتالي من المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة.

عليه فمصفوفة (BCG) توضح الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وذلك من خلال محورين، فالمحور الأفقي هو حصة المؤسسة في السوق، و المحور العمودي هو معدل نمو السوق، حيث أن معدل نمو السوق إذا

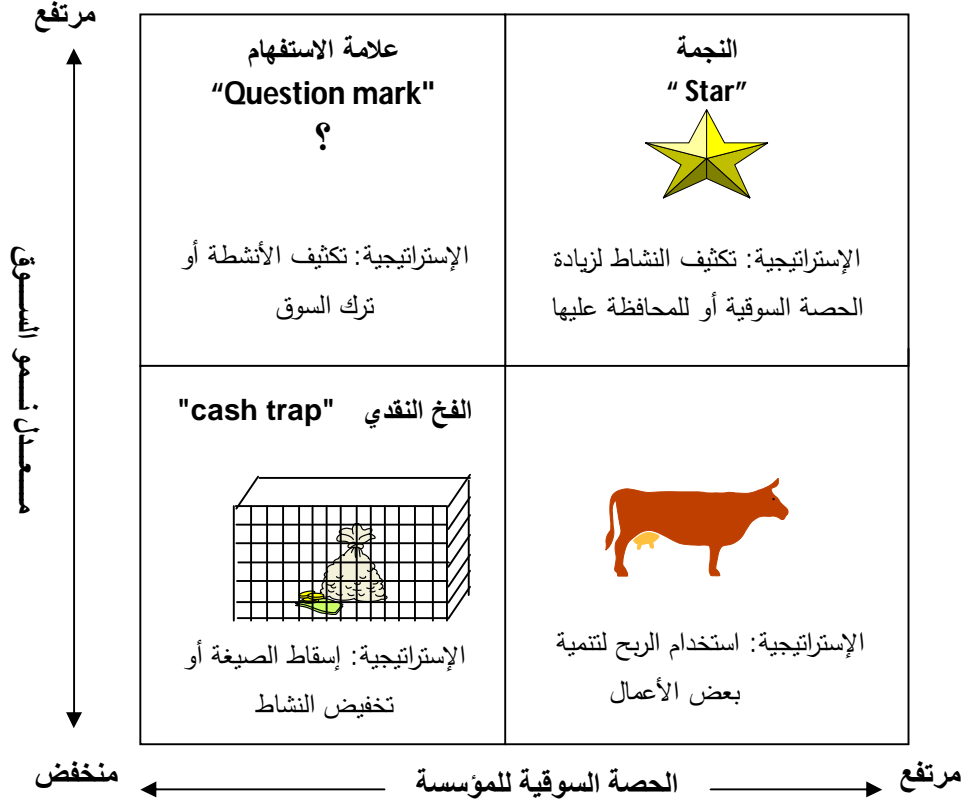
¹ حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2- العدد3، عمان، 2007، ص 173.

² نفس المرجع السابق، ص 177.

تجاوز 10% تعتبر مرتفعة وإذا قل عن ذلك تعتبر منخفضة، بينما الحصة النسبية للسوق، فإذا قلت عن 1 فهي ضعيفة وإذا زادت عن ذلك فهي مرتفعة.

نوضح هذا النموذج في الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): مصفوفة (BCG)



Source: Jouy-en Josas, Stratégor, 4e édition, Dunod, Paris, 2004, p76.

يتضح من الشكل رقم (09) أن مصفوفة (BCG) تساعد في تشكيل نظرة شاملة حول منتجات المؤسسة أو نشاطاتها بالاعتماد على مؤشري (الحصة السوقية ومعدل نمو القطاع)، حيث يتم تقسيم نشاطات المؤسسة ومنتجاتها على شكل محفظة نشاطات إلى أربعة مجموعات هي¹:

أ- النجوم: تمثل المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في هذا المربع، أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية واحتمالا للنمو والتوسع، نظرا لتحقيقها حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا عن

¹ Hamadouche.A , Méthodes et outils d'analyse stratégique, Editions Chihab, Alger, 1997, PP 56 57.

ازدهار ونمو مستمر للسوق الذي تنشط فيه، ولهذا يمكن اعتبارها بأنها تمثل الوحدات القائمة في السوق، و تحتاج إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة ومركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، كما تتحمل المؤسسة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع هذه المنتجات في السوق، خاصة في ظل اشتداد المنافسة ودخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة والتصميم والخدمات...، و عليه فإن هذه النجوم سوف تتحول تدريجياً إلى بقرة حلوب بفعل انخفاض معدلات نمو السوق.

ب- البقرة الحلوب: تمثل تلك المنتجات أو النشاطات، ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوق منخفض، وعادة ما توفر هذه المنتجات للمؤسسة سيولة كبيرة أكثر من حاجة هذه المنتجات للاستثمار، لأن السوق أقل تنافساً، فهي منتجات أو نشاطات في حالة جيدة وتدر أرباحاً على المؤسسة رغم عدم تواجد فرص كبيرة للنمو، فتسمح بذلك بتمويل نشاطات أخرى في أوضاع استثمارية سيئة، مثل نشاطات الاستفهام وأحياناً النجوم، وبهذا نستنتج أنه من مصلحة المؤسسة الحفاظ عليها قدر المستطاع والعمل على إطالة دورة حياتها.

ج- الفخ النقدي (الكلاب الخطرة): تتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق و الحصة السوقية للمؤسسة في آن واحد، فهي بمثابة منتجات أو وحدات نشاط تظهر صعوبات كبيرة للبقاء ولا يمكنها بأي حال المساهمة في نمو المنتجات الأخرى، فهي منتجات خطيرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها وتؤثر على غيرها من النشاطات، كما أنها تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وعادة ما تكون هذه المنتجات أو وحدات النشاط حديثة الدخول إلى السوق أو في مرحلة التصفية والإسقاط من نشاطات المؤسسة.

د- علامة الاستفهام: تتمثل في المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن معدل نمو مرتفع للقطاع، فهي منتجات تحتاج إلى قدر أكبر من النقدية والتكاليف حتى تتمكن من المنافسة وتمتية قدراتها التنافسية وحصتها السوقية في تلك الصناعة المزدهرة التي يكثر فيها المنافسين، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحدودة بفعل الأداء غير المرضي للمنتجات، و منه فالتساؤل المطروح، هل تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستبعادها نهائياً، فنلاحظ بأن هناك درجة عالية من المخاطرة تحملها مثل هذه المنتجات، من جراء احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات والتعديلات على المنتج وقلة

العائد المحقق على الاستثمار.

نخلص بأن نموذج (BCG) يساعد المؤسسة في:

- تقييم المركز التنافسي لكل منتجاتها أو نشاطاتها، من خلال حصة المؤسسة من السوق ، وذلك مقارنة بأكبر منافسيها ومعدل نمو السوق أو الصناعة، وبناء على ذلك ستتمكن المؤسسة من إعداد و اختيار الإستراتيجية المناسبة بناء على الموارد المتوفرة لديها.
- تحديد إستراتيجية المؤسسة، التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة ومثالية للمنتجات أو وحدات النشاط، و المتمثلة في أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنقدية(البقرة الحلوب) و النجوم، و عدد قليل من المنتجات الخاصة بعلامة الاستفهام وأقل ما يمكن من المنتجات من الكلاب الخطرة.
- تحليل واختيار الإستراتيجية الكفوة، بواسطة تعيين الدور الدقيق لكل وحدة أعمال أو منتج، ومنه تحقيق التكامل بين المنتجات المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة ككل.

5-2-2: نموذج ماكينزي (McKinsey):

تهدف هذا النموذج إلى تقديم صورة مفصلة و أكثر وضوحا التنافسي للمؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين¹:

- **البعد العمودي:** يشير إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية المؤسسة.
- **البعد الأفقي:** يشير إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. و يتعلق الأمر على الخصوص بتقييم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى²:
 - قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.
 - الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي. ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط و ضعيف، حيث تسمح بتموضع نشاطات المؤسسة في مصفوفة كما هو موضح في الشكل رقم(10).

¹ HAMDI.K, Diagnostic et redressement d'entrepris, Imprimerie Es – Salem, Alger, 2002, P 62.

² Ibid, p68.

الشكل رقم(10): مصفوفة (McKinsey)

الموقع التنافسي	↑		
الموقع التنافسي	ج	ج	ب
متوسط	ج	ب	أ
الموقع التنافسي	ب	أ	أ
			→ جدوى القطاع

أ: الاستثمار بهدف النمو.

ب: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية. ج: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

Source : Hamdi.K, opcit, P 63.

عليه فنموذج ماكينزي يسمح بالكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع، ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية، قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين و الاستفادة من الفرص المتاحة.

2-2-5: مصفوفة (ADL):

هذا النموذج يشبه نموذج مصفوفة (BCG)، حيث التشابه بينهما يمكن في تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة و تحديد المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة. هذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة (BCG) و هما:

- نضج القطاع.

- الموضع التنافسي.

وفق مصفوفة (ADL) فان الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير الوضعية التنافسية لا يكفي و تقترح نضج القطاع، كون هذا الأخير مثل المنتج يمر عبر أربعة مراحل أساسية هي: (الانطلاق، النمو، النضج و التدهور)، و لهذا نجد أن التقدير الوضعية التنافسية، يستلزم دراسة حصة السوق النسبية و أيضا نقاط قوة و ضعف المؤسسة يكون مقدرًا حسب مرحلته (الانطلاق، نمو، نضج ثم التدهور).

الشكل رقم(11): مصفوفة (ADL)

الموضع التنافسي		انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطرة					
قوية		نمو طبيعي			
ملائمة				نمو تدريجي	
غير ملائمة					
غير قابلة للإدارة و التحكم					الإهمال

نضج القطاع

Source : Hamdi.K, opcit, P 64.

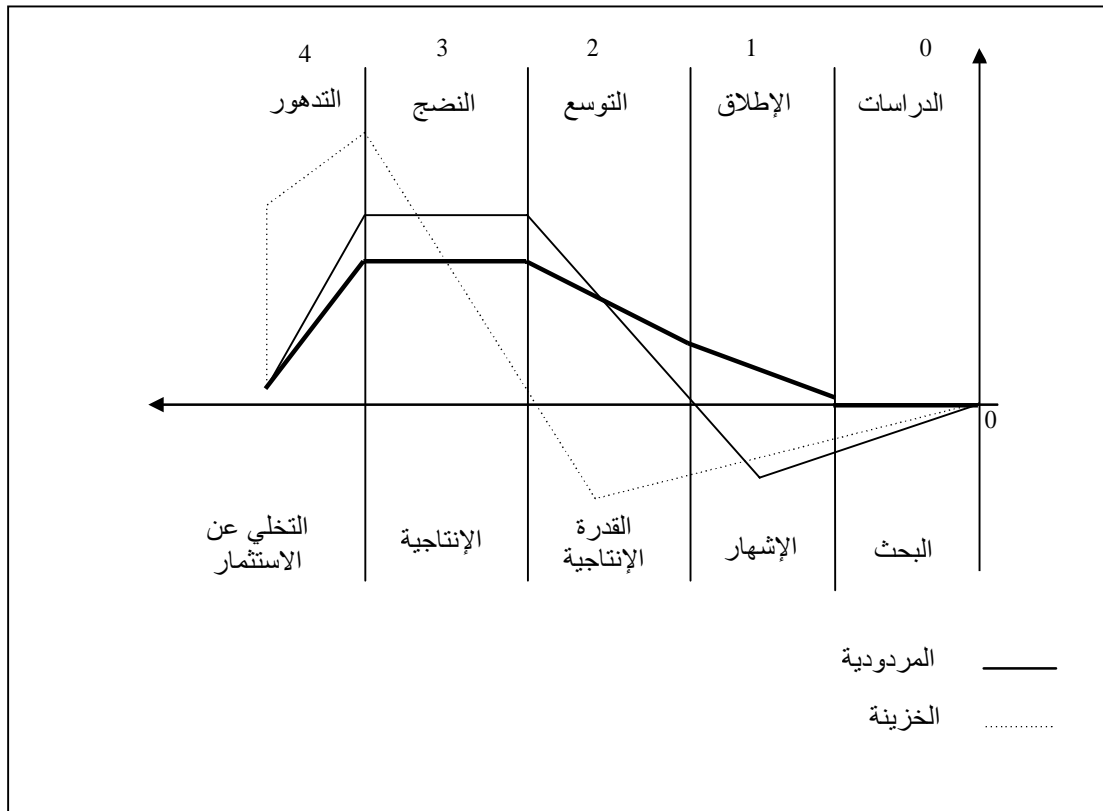
من الشكل رقم(11) يتضح أن وفق مصفوفة (ADL) يمكن للمؤسسة أن تشغل إحدى الوضعيات الخمس التالية:

- مسيطرة: في هذه الحالة تهيمن المؤسسة على منافسيها.
- قوية: تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بدرجة من الاستقلال النشاطي و وضعيتها في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي.
- ملائمة: حيث تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها إستراتيجيا في تحسين وضعيتها.
- غير ملائمة: أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها الاستمرار، غير أنها تعاني من المنافسة ولا يمكن تحسين وضعيتها.
- غير قابلة للإدارة التحكم فيها، و هنا تسجل المؤسسة نتائج دون المستوى و لا تملك حظوظ للتحسين.

3-2-5: دورة حياة المنتج:

يمر المنتج عموماً بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. و يتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. نوضح دورة حياة المنتج من خلال الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): دورة حياة المنتج



المصدر: أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 209.

من خلال الشكل رقم (12) يتضح أن المنتج يمر بأربعة مراحل هي:

1. مرحلة التقديم: يتم فيها تقديم المنتج إلى السوق (بعد تركيبه)، ففي هذه المرحلة تكون المبيعات ضعيفة، حيث لا تغطي التكاليف الثابتة الضرورية للإنتاج، و بالمقابل تكون الاستثمارات التقنية و التجارية الموجهة للتعريف بالمنتج مرتفعة جداً، أما على المستوى المالي تكون الخبزينة سالبة بسبب ثقل النفقات الاستثمارية مقابل ضعف الإيرادات الناجم عن ضعف رقم الأعمال، وبما أن تكاليف الاستغلال تفوق الإيرادات فإن المردودية تكون سالبة.

2. مرحلة النمو: تعرف المبيعات نمو كبيرا و المنتج في مرحلة القبول من طرف المستهلكين والموزعين، ففي هذه المرحلة تعرف المؤسسة ازدواج نمو المبيعات و انخفاض تكاليف الإنتاج، بالتالي المردودية تكون موجبة رغم ظهور المنافسة.

3. مرحلة النضج: تبني خلال هذه المرحلة مردودية المنتج مرتفعة رغم أن المبيعات تكون أقل من المتوسط، لأن هذه المرحلة تشهد منافسة قوية تؤثر على المنتج بصفة مباشرة و غير مباشرة، و لهذا فالمؤسسة تستثمر بصفة أكبر في التسويق و ذلك في الحملات الاعلانية، كما أنه خلال هذه المرحلة يظهر أثر الخبرة الذي يلعب دور كبيرا في تكاليف الإنتاج.

4. مرحلة التدهور: خلال هذه المرحلة تعرف المبيعات انخفاض لأن المنتج يواجه منافسة شديدة من طرف المنتجات لها القدرة على التأقلم مع الخصائص الجديدة للطلب و بالتالي يعرف رقم الأعمال انخفاضا، و تصبح الخزينة سلبية بسبب الانخفاض المستمر لمبيعات المنتج الى غاية سحبه نهائيا من السوق.

نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد المؤسسة في إعداد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل عملية التخطيط لمختلف نشاطات المؤسسة وفي الوقت المناسب.

3-5: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي:

قدم الباحثان (Macmillan & Tampoe) هيكلًا لعملية الاختيار الاستراتيجي، يبتدئ باستفسار عن البدائل الإستراتيجية المتوفرة للمؤسسة بشكل عام، و التي يجب أن يتم تحديدها من خلال ثلاثة محاور أساسية¹:

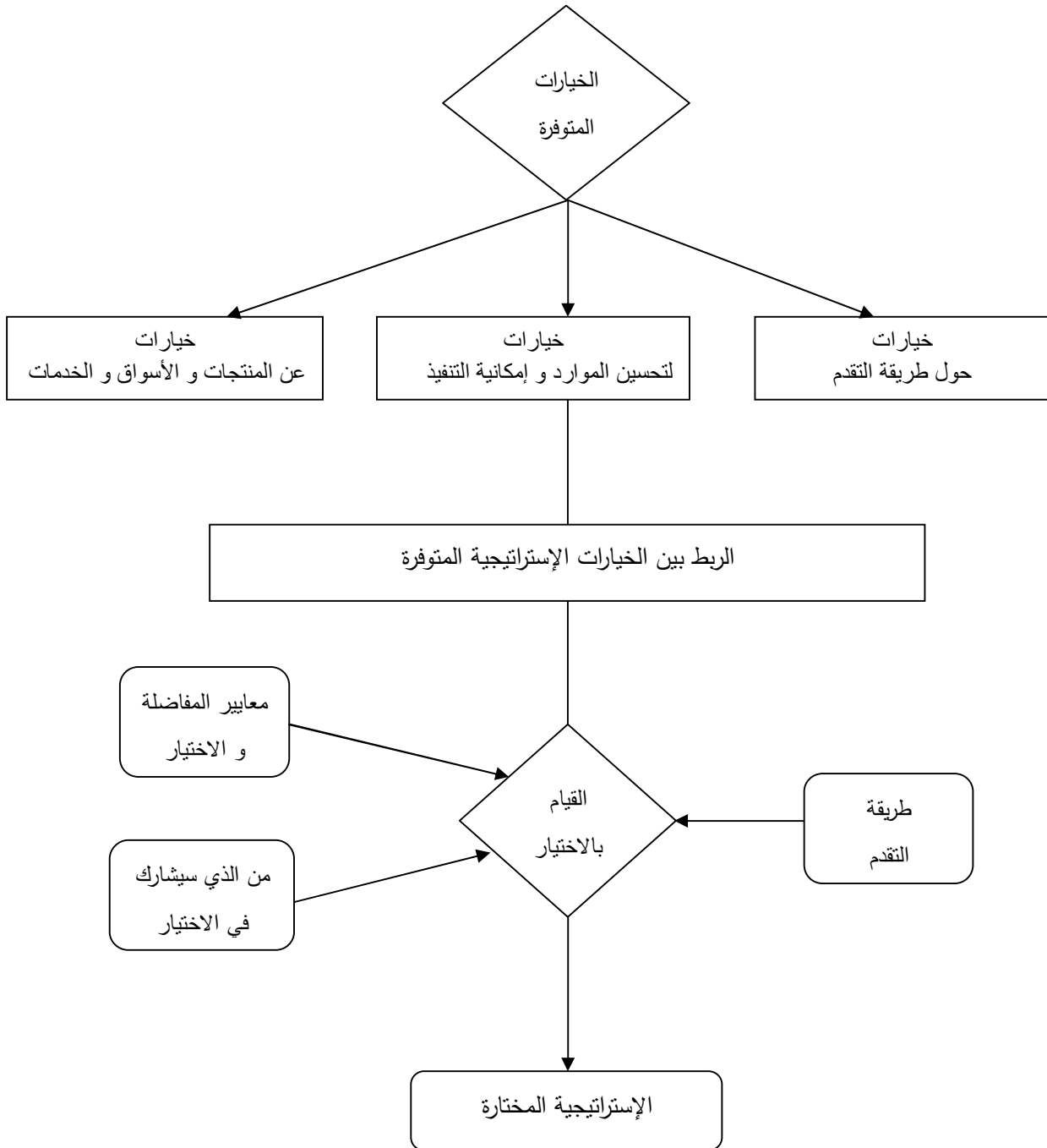
- **المحور الأول:** يشمل البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة (منتوج- سوق)، أي الخيارات المتعلقة بمنتجات المؤسسة و الأسواق التي ستوجه إليها.
- **المحور الثاني:** يشمل البدائل المتوفرة للمؤسسة و المتعلقة بطرق تحسين الموارد و إمكانيات تنفيذ كل بديل استراتيجي.
- **المحور الثالث:** يعبر عن بدائل أو خيارات طريقة التقدم (التنفيذ) الخاصة بكل بديل استراتيجي متاح للمؤسسة.

¹ Macmillan & Tampoe, Opcit, P 134.

إن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه تتقاطع لينتج عنها عدد من البدائل الإستراتيجية التي سيتم المفاضلة بينها وفقا لمعايير محددة، مع تحديد الجهات التي ستشارك في عملية المفاضلة و الاختيار النهائي للبدائل الاستراتيجية الذي ستتجهه المؤسسة.

نوضح هذه المراحل في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



Source : Macmillan & Tampoe, opcit, p135.

4-5: محددات الاختيار الاستراتيجي:

بعد تحديد البدائل الإستراتيجية و التعرف من خلال استخدام أدوات التحليل المختلفة على قيمة كل بديل إستراتيجي، سواء على مستوى محفظة النشاطات أو على مستوى كل نشاط، تكون المؤسسة قد شكلت تصور لإستراتيجيات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية، يتبقى بعد ذلك أن تقوم بإجراء تصفية نهائية، ومراجعة نهائية للبدائل الإستراتيجية، وذلك للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة، ويتم ذلك بمراعاة مجموعة من العوامل نذكر مايلي:

● **درجة التزام المؤسسة بتصرفات الماضية:** حيث انه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث لتحسين الأداء، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن اجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعة.

● **اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة:** يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة والسوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، و تكلفة البقاء في سوق حالية، وعموما يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.

● **الموارد المتاحة:** تعد جميع الموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزاي تنافسية، و أن توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية التي يتم صياغتها.

● **التوقيت الملائم للإستراتيجية:** عنصر الوقت يمثل أهمية كبيرة عند تطبيق الإستراتيجية، حتى تصبح الإستراتيجية مقبولة وذات أهمية في التطبيق. و لكن هناك المشاكل التي تواجه عنصر التوقيت بالنسبة للإستراتيجية منها مايلي:

- إذا كان الوقت المتاح لتطبيق الإستراتيجية قصير قلت الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل للإستراتيجية.

- وجود قيود من قبل المنافسين تقلل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل.

- عدم توافر الأموال اللازمة لتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، يقلل فرص المؤسسة في المرونة لتطبيق هذه الإستراتيجية.

- **الحصة السوقية للمؤسسة:** وتشير إلى حجم الحصة السوقية التي تستحوذ عليها المؤسسة، فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم استراتيجيات تختلف عن المؤسسة التي لها حصة سوقية محدودة.
- **القدرة على الإبداع والابتكار:** لا بد من توافر القدرة على الابتكار و الإبداع لدى القائمين على التخطيط الاستراتيجي وهم يحاولون رسم صورة مستقبلية عن أنشطة المؤسسة، و إلا سيكون مستقبل المؤسسة هو امتداد للماضي وهو ما قد يقلل من فاعلية أداء المؤسسة حتى في أحسن الظروف.

5-5: مراحل الاختيار الاستراتيجي:

يتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي¹:

- **إعداد وتوليد البدائل الإستراتيجية:** و التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال استغلال الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة و معالجة نقاط الضعف، إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية .
 - **تقييم البدائل الإستراتيجية:** و ذلك من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل منها، لتحديد مدى توافقه مع الموقف الاستراتيجي للمؤسسة .
 - **اختيار البديل المناسب:** و تسمى أيضاً مرحلة الاختيار الاستراتيجي، وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل. و قد تختار المؤسسة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- يرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل . و تكون البدائل الإستراتيجية في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلفاً في المؤسسات كبيرة الحجم التي تمارس أنشطة متعددة.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرها على تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011، ص65.

5-6: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي:

هناك معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقييم أي بديل استراتيجي وهي¹:

- أن تكون الإستراتيجية ملائمة: أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المؤسسة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية، و إلى أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات.
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة: أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين وأن تؤدي إلى اقل مخاطرة ممكنة واكبر عوائد متاحة.
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- أن تكون الإستراتيجية متطابقة: أي مدى تطابقها مع رسالة المؤسسة وبيئتها الداخلية و ثقافتها ومواردها.
- أن تتسم الإستراتيجية بالتوافق: أي توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 66.

خلاصة المحور الخامس:

إن الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تبدأ بتحديد البدائل الإستراتيجية ثم تحديد البديل الاستراتيجي الأفضل بناء على عملية تقييم و مفاضلة بين البدائل المتاحة تتم وفقا لمعايير محددة، أبرزها أن تمكن الإستراتيجية المختارة المؤسسة من اقتناص فرص بيئتها التنافسية و تجنب تهديداتها و هو الأمر الذي يعنى إمكانية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل عام. يستخلص الطالب من دراسة هذا المحور مجموعة من النتائج تساعد في توسيع رصيده المعرفي حول خطوات ومعايير عملية الاختيار الاستراتيجي بالمؤسسة، أهمها مايلي:

- الخيار الاستراتيجي هو الخيار الناتج عن عملية صياغة الإستراتيجية، الذي ستتبناه المؤسسة و الذي سيضمن نجاحها المستقبلي.
- تتم عملية الاختيار الاستراتيجي باستعمال مجموعة من النماذج و الأدوات التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار من بينها: مصفوفة (BCG)، مصفوفة (McKinsey)، دورة حياة المنتج.
- عملية اختيار الاستراتيجيات في المؤسسة تتم وفق عدة مراحل أهمها: توليد و تطوير البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، تقييم هذه البدائل وفقا لمعايير محددة و من ثم اختيار البديل المناسب.
- تتم عملية تقييم البدائل وفق معايير محددة أهمها مدى تلاؤمها مع ظروف التي تعمل فيها المؤسسة ومدى توافقها مع توجهاتها الإستراتيجية.

أسئلة تقييمية:

- كيف يتم اختيار الاستراتيجيات في المؤسسة؟
- ما هي الاستراتيجيات الناتجة عن نموذج (BCG)؟
- ما هي معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمؤسسة؟

6- مراحل تنفيذ الإستراتيجية التنافسية

الأهداف التعليمية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تمكين الطالب من مايلي:

- تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي.
- فهم مراحل تنفيذ الإستراتيجية التنافسية.
- فهم المتغيرات التي مراعاتها عند تنفيذ الاستراتيجيات.
- تحليل أهمية العوامل الثقافية و التنظيمية في نجاح التنفيذ الاستراتيجي بالمؤسسة.

تمهيد:

إن النجاح المؤسسة في توظيف الطاقات و الكفاءات و الموارد لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والارتقاء للتصور و التوجه الاستراتيجي الذي تطمح لبلوغه، إنما يعتمد على رسم معالم آليات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية(التنفيذ الاستراتيجي)، و تهيئة متطلبات نجاحه بفعالية من أجل بقاء المؤسسة حية متجددة ، مبدعة و متطورة. عليه سنهتم في هذا المحور بعد تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي على تحديد مختلف الخطوات التي يجب أن تتخذها المؤسسة و الكفيلة بنقل الإستراتيجية من مستوى التصور إلى مستوى الممارسة الفعلية.

1-6: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:

يعرف التنفيذ الاستراتيجي على انه "سلسلة من العمليات و الأنشطة المترابطة و المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب و بناء الخطط و السياسات المناسبة لجميع أنشطة ووظائف المؤسسة"¹، كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 221.

المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد الضرورية و التركيب التنظيمي الملائم¹.

عليه فالتنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي يتم خلالها تحويل الخيار الاستراتيجي للمؤسسة إلى تصرفات فعلية و التي تتطلب مجموعة من المتطلبات التنظيمية و الإدارية لتحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

عديد من الدراسات الميدانية أوضحت حقيقة مفادها أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، بحكم أن التطبيق أكثر صعوبة من الصياغة. و يمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من عملية استقراء الفوارق الجوهرية بين صياغة الإستراتيجية و تطبيقها، و التي تتضح في الجدول رقم(05).

الجدول رقم(05): مقارنة بين صياغة الإستراتيجية و تطبيقها

صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية
صياغة الإستراتيجية مسار ذهني	تطبيق الإستراتيجية مسار عملي
صياغة الإستراتيجية تحدد القوى قبل العمل.	تطبيق الإستراتيجية يركز على تسيير القوى خلال العمل.
تتطلب حدس جيد و مستوى عال من التحليل	يطلب تحفيزات خاصة و مستوى عال من القيادة.
تتطلب التنسيق و التكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.	يتطلب التنسيق بين جميع أفراد المؤسسة.
أدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في المؤسسات الكبيرة و الصغيرة.	تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية باختلاف حجم المؤسسات و نوعها.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص152.

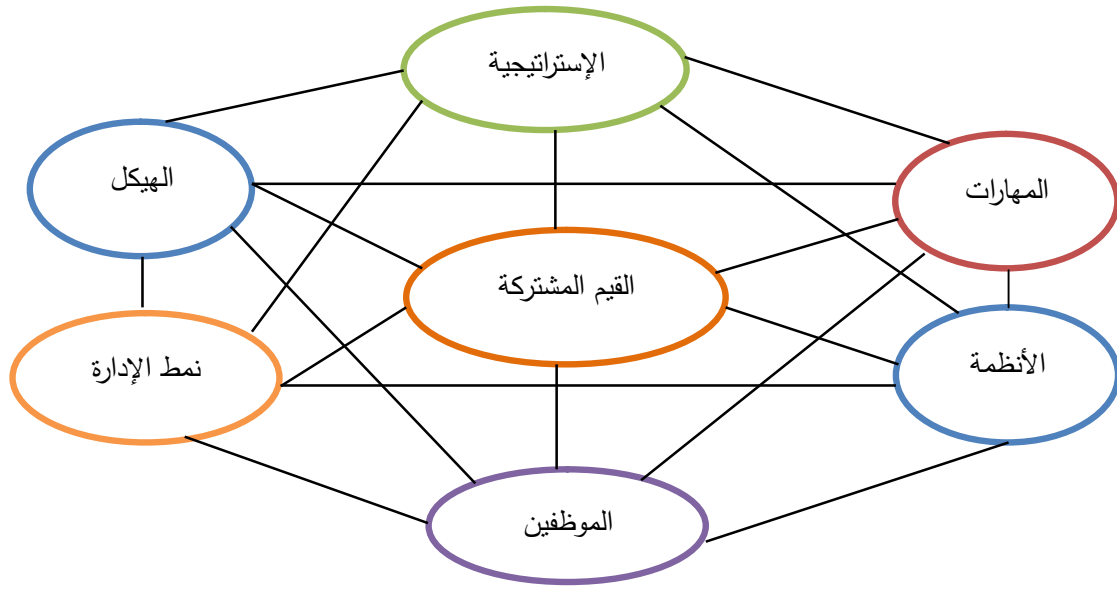
رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها بحكم الفوارق التي تتضح من خلال الجدول السابق إلا أن المداخل الشمولية في الإدارة الإستراتيجية تركز على ضرورة اتصال هاتين المرحلتين ببعضهما البعض بعلاقات توافقية، كما أنها ربطت نجاح المؤسسة بقدرتها على القيام بكل المرحلتين بشكل دقيق و مترابط.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 221 222.

2-5: العناصر التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الإستراتيجية:

قدمت مجموعة (McKinsey) الاستشارية نموذجاً عرف باسمها يهتم بتبيان العناصر الإدارية والتنظيمية الضرورية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، و قد حددت هذه العناصر بسبعة عناصر يوضحها الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): نموذج (McKinsey) لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



Source: Bojin.J, Les outils de la stratégie, organisation, paris, 2005, p 316.

وفقاً للنموذج الموضح في الشكل رقم (14) يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجية إذا كانت جميع

عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية أو مساندة لها على الأقل. و تتمثل العناصر السبعة التي ركز عليها نموذج (McKinsey) لتحقيق فعالية التنفيذ الاستراتيجي فيما يلي¹:

- الإستراتيجية: و تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين و تحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.

- الهيكل التنظيمي: و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية و المهام و المسؤوليات و السلطات داخل المؤسسة و الطريقة التي يتم بها تقسيم الأنشطة و تنظيمها و تحقيق التكامل و التنسيق بينها.

¹ Bojin.J, opcit, pp 316 317.

- نمط الإدارة: تمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة و فلسفتها التنظيمية و رؤيتها للعنصر البشري العامل داخل المؤسسة.

- الموظفين: و يعني جميع العاملين بالمؤسسة، إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء ليس في مهاراتهم المهنية فقط، بل كل ما يتعلق بشخصيتهم و بخصائصهم الاجتماعية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

- الأنظمة: و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية انجاز العمل داخل المؤسسة. ومن بينها: نظم المعلومات، نظم الإنتاج، و نظم رقابة الجودة و قياس الأداء.

- المهارات: و تشير إلى الميزات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في المؤسسات المنافسة.

- القيم المشتركة: و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وتتجسد هذه القيم في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

3-5: خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

تحدد عمليات التنفيذ الاستراتيجي بقدرة الإدارة العليا على ترجمة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة إلى خطط و برامج تشغيلية، وهي مسألة ترتبط بإجراء التغييرات في جميع أجزاء المؤسسة من أجل إيجاد الأرضية المناسبة لتنفيذ الخيار الاستراتيجي الجديد. و ليس الانتقال من صياغة الإستراتيجية إلى التنفيذ بالمهمة السهلة في أية مؤسسة كما أن هذا الأمر يزداد صعوبة و تعقيدا في المؤسسات الكبيرة ذات التنوع العالي في الأنشطة.

من أجل التنفيذ الناجح للإستراتيجية يشير (James Brian) إلى ضرورة استخدام مدخل التدرج المنطقي الذي يستلزم بأن تبدأ الإدارة العليا بالتمهيد لمرحلة التنفيذ بمرونة و بشكل تدريجي بدءا بالمفاهيم الواسعة للإستراتيجية و نزولا إلى غاية الالتزامات الخاصة، بحكم أن بيئة التنفيذ هي بيئة لا يمكن جمع القرارات فيها في وقت واحد، كما أن العديد من القوى التي تؤثر على المؤسسة غير معروفة بالإضافة إلى محدودية المعلومات التي يمكن للإدارة العليا استيعابها¹.

وفقا لما جاءت به التدرجية المنطقية فان خطوات تنفيذ الإستراتيجية تتمثل فيمايلي:

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 282.

1-3-5: تفصيل الإستراتيجية:

تعد تفصيل الإستراتيجية خطوة هامة من خطوات التنفيذ الاستراتيجي، لأنها تهتم بنقل العمل الاستراتيجي من مستوى المؤسسة الكلي إلى مستوى التشغيلي أو الوظيفي من خلال عدد من العمليات المتلاحقة، حيث تتضمن تحويل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات كبيرة الحجم التي تضم عددا من وحدات الأعمال الإستراتيجية، أو تحويلها إلى إستراتيجيات وظيفية ومن ثم إلى عمليات تشغيلية.

و يعني ذلك تحويل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة من خطة يعبر عنها بصياغات عامة لها إطار زمني طويل الأمد إلى خطة قصيرة الأمد و يعبر عنها بلغة الأرقام، حيث يقوم مدراء الفروع و الوظائف الأساسية بالتعاون مع رؤوسهم بإعداد مايلي¹:

أ- البرامج: هي مجموعة من الأنشطة و العمليات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد تعتمدها المؤسسة و يراد منها توجيه إستراتيجية معينة نحو الفعل أو الانجاز. و قد تتضمن البرامج إعادة هيكلة المؤسسة أو تغيير ثقافتها أو البدء في جهود بحث و تطوير جديدة.

ب - الموازنات: هي كشوفات لبرامج المؤسسة بتعابير أو قيم نقدية، كما أنها تتضمن وضع قوائم التكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط و للمراقبة الفعلية لعملية التنفيذ، كأن تضع المؤسسة ميزانية للإعلان أو ميزانية للحوافز أو ميزانية خاصة ببرامج البحث و التطوير.

ج- الإجراءات: تدعى أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية وهي عبارة عمليات مترابطة تصف بالتفصيل كيفية انجاز نشاط معين أو وظيفة معينة، و هي بالتالي تعطي تفصيلا لمختلف الأنشطة الضرورية لانجاز كل برنامج في المؤسسة. و على سبيل المثال قد تضع المؤسسة إجراءات محددة لكيفية استيراد المواد الأولية في السوق المحلية أو الأجنبية، وقد تتضمن هذه الإجراءات قائمة للموردين الذين يجب الاتصال بهم و طرق كتابة نموذج الموافقة و تفاصيل الدفع.

2-3-5: التعبئة الإستراتيجية:

يقصد بالتعبئة الإستراتيجية "اتجاه الإدارة العليا للمؤسسة إلى إيجاد وجهات نظر داعمة للإستراتيجية و حشد جميع الطاقات البشرية و المادية اللازمة لتنفيذها، و تحقيق أعلى درجات التلاؤم و الانسجام بين

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 228 229.

البيئة التنظيمية للمؤسسة و بين متطلبات البيئة الخارجية.¹ و من بين أهم عمليات التعبئة الإستراتيجية نذكر مايلي:

أ- تخصيص الموارد:

إن التنفيذ الناجح للإستراتيجية في أية مؤسسة يتوقف على مدى قدرة إدارتها العليا على تخطيط نظام لتخصيص الموارد، حيث تعرف هذه العملية بأنها "القوة التي يستخدمها الإستراتيجيون في تحديد كمية وسبل استقطاب الموارد المالية و التسهيلات المادية و الموارد البشرية، و تحديد كيفية استخدامها بناءا على أولويات تحددتها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة."²

إن كل المؤسسات تقريبا تحتاج لقيام أنشطتها إلى استغلال أربعة أنواع من الموارد هي الموارد المالية، الموارد الفيزيائية، الموارد البشرية، و الموارد التكنولوجية، و يمكن للمؤسسة استقطاب و تخصيص هذه الموارد من مصادر داخلية أو خارجية. و عليه فان عملية التخصيص الفعلي للموارد تلزم على المؤسسة القيام بمايلي:

- إيجاد المعيار الذي ينبغي استخدامه لتحديد الموارد اللازمة.
 - تحديد مدى ملاءمة احتياجات عملية التنفيذ مع مصادر التوريد المتاحة للمؤسسة.
 - جدولة عملية استخدام الموارد زمنيا.
- الجدير بالذكر أنه كثيرا ما يحدث أن يتم توزيع الموارد في المؤسسات بصورة تقتقر إلى الكفاءة، و يرجع ذلك إلى عدة عوامل، أهمها:

- عدم وضوح الأهداف و التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- عدم الاعتماد على نظام لتخصيص و إدارة الموارد بالمؤسسة.
- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل، وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل.
- عدم توافر المعلومات الكاملة لدى الإدارة العليا بالعمليات المختلفة التي تمكنها من تخصيص الموارد المناسبة بدقة في الوقت والمكان المناسب.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

² نفس المرجع السابق، ص 286.

ب - إدارة ثقافة المؤسسة:

تقتضي التعبئة الإستراتيجية تحرك الإدارة العليا لإيجاد ثقافة داخل المؤسسة تكون داعمة للخيار الاستراتيجي الذي تريد تنفيذه. و تعرف ثقافة المؤسسة بأنها " مجموعة من المعتقدات و الأعراف والافتراضات التي تحملها مؤسسة معينة"¹. كما تعرف أيضا بأنها " نظام من القيم و المعتقدات المشتركة تتفاعل مع كل من العاملين و الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مع النظم الأخرى المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية انجاز الأعمال داخل المؤسسة "².

عليه فمضمون الثقافة يتمحور حول مجموعة قيم و افتراضات و اعتقادات يشترك فيها أفراد المؤسسة وتمثل إطار سلوكهم أثناء أداء العمل، و ينظم علاقاتهم مع بعضهم البعض و مع الآخرين من خارج المؤسسة.

تتضمن ثقافة المؤسسة أبعادا أو خصائص ترتبط ببعضها البعض حددها الباحثون في عشرة أبعاد نوجزها كمايلي³:

1. المبادرة الفردية: و تعني درجة الحرية أو الاستقلالية و المسؤولية الممنوحة للعمال داخل المؤسسة.
2. درجة المخاطرة: و تشير إلى مدى تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين و يسعون للمخاطرة.
3. التوجيه: يشير إلى مدى وضع المؤسسة أهدافا و توقعات أدائية واضحة.
4. التكامل: يشير إلى مدى تشجيع الوحدات الإدارية في المؤسسة على العمل بشكل منسق و متكامل مع بعضهم البعض.
5. دعم الإدارة: و يشير إلى أي مدى تقوم الإدارة بمساعدة و مؤازرة العاملين.
6. الرقابة: و تشير إلى مدى توجه المؤسسة إلى الاعتماد على الأنظمة و التعليمات و القواعد كأدوات لرقابة سلوك العاملين.
7. الهوية: يشير إلى درجة انتماء العاملين للمؤسسة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

¹ نفس المرجع السابق، ص 287.

² Kotter & Heskett, Culture et performances-Les second souffle de l'entreprise, Ed Organisation, paris, 1993, p19.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003، ص ص 262 263.

8. نظم العوائد: و يشير إلى الأسس أو المعايير التي تعتمدها المؤسسة في توزيع العوائد على عمالها (الزيادات-العلاوات- الترقيات).

9. التسامح مع النزاع: و يشير إلى مدى تشجيع الإدارة للعاملين على إظهار أو إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10. أنماط الاتصال: و يشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي كمسار لتبادل المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة.

يتضح من دراسة الأبعاد الرئيسية المكونة لثقافة المؤسسة أنها مزيج من الأبعاد السلوكية و الهيكلية، وأن الجزء الأكبر منها يتعلق بأبعاد هيكلية مترابطة التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافتها الخاصة من خلال فلسفتها و قيمها و أنماط اتصالاتها، و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة و في اتخاذ القرارات.

تشير دراسات عديدة إلى أن ثقافة المؤسسة تؤثر على جوانب و أبعاد عديدة في المؤسسة و في مقدمتها الهيكل التنظيمي، الأداء، الإبداع و الالتزام و غيرها، كما تشير أيضا إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية و أخرى سلبية.

من أهم هذه الدراسات هي تلك التي قام بها الباحثان (Peters et Waterman) حول خصائص المؤسسات متميزة الأداء، و التي كشفت أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المؤسسة. فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد و الإجراءات الرسمية، فجميع العاملين يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، و السلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز و المعتقدات والقيم المكونة لثقافة تلك المؤسسات¹.

عليه فان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المؤسسة و بيئتها و استراتيجياتها ، فمن جهة يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن ثقافة المؤسسة القيم والمعايير و التقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية و تغيراتها، و من جهة أخرى فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة داعمة لرسالة المؤسسة و لخيارها الاستراتيجي، وعليه فان أي

¹ Peters & Waterman, Le prix de l'excellence, inter édition, paris, 1983, p59.

تغيير للإستراتيجية يجب أن يتبع بتقييم دقيق لدرجة التوافق بين الإستراتيجية الجديدة و ثقافة المؤسسة،
والا فمن المحتمل أن يكون مصير هذه الإستراتيجية الفشل.

ج- إعداد الهيكل التنظيمي:

إن نجاح تنفيذ الإستراتيجية يتطلب من الإدارة العليا تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل التنظيمي
للمؤسسة و الخيار الاستراتيجي الذي تريد تطبيقه، على أساس أن الهيكل التنظيمي يمثل المجال الحركي
الذي من خلاله تطبق إستراتيجية المؤسسة، أو بعبارة أخرى يمكن اعتباره بمثابة الإطار الديناميكي الذي
تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق.

عليه يمكن القول بأنه لا يكفي أن تكون الإستراتيجية هي الأكثر كفاءة ومقدرة على التعامل مع متغيرات
البيئة، و لكن أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي أحسن و أكثر ملاءمة من المؤسسات المنافسة التي
تنشط في نفس القطاع. من أجل ضمان تحقيق التنسيق المناسب بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي،
و ضمان التكامل بينهما، على المسيرين أو إدارة المؤسسة اتخاذ عدة قرارات مهمة من بينها مايلي¹:

● اتخاذ قرار بخصوص نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي المناسب: حيث تنظر إدارة المؤسسة إلى إمكانية
الاعتماد على الهيكل التنظيمي القائم، أم إلزامية إجراء تغييرات هيكلية بهدف تحقيق التوافق المطلوب بين
الهيكل التنظيمي و الخيار الاستراتيجي الذي تريد تطبيقه. مع العلم أن قرار اختيار الهيكل التنظيمي
الجديد والمناسب يستند على عاملين أساسيين، وهما:

1. مدى ملاءمة هذا الهيكل للإستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة
بتطبيق الإستراتيجية.

2. المفاضلة بين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي وتناسبه مع حجم وطبيعة التنظيم(طبيعة آلية أي
علاقات هرمية ورسمية أم طبيعة نظامية تتميز بالمرونة).

● اتخاذ قرار بخصوص الاختيار بين مركزية ولا مركزية التنظيم أو اختيار النموذج المزدوج الذي يجمع
بين المركزية واللامركزية في آن واحد.

● اتخاذ قرار بخصوص العلاقة(هيكلية- إستراتيجية): أو بعبارة أخرى هل الهيكل التنظيمي يتبع
الإستراتيجية أم العكس، فتحليل العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية يسمح تحديد

¹ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 286.

التأثير المتبادل بين العنصرين و تحديد اليات تحقيق التوافق و التكامل بينهما، هذا الأمر يقتضي القيام بتحليل مدى التوافق الموجود بينهما من أجل الوصول إلى استكشاف النقائص وتعديلها قبل فوات الأوان، ولهذا تعتمد المؤسسة على ما يسمى بتحليل التنظيم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، نلخص أهمها فيمايلي:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تطبيق الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة ؟
- مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار (المركزية) أو توزيعها (اللامركزية)، وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات؟
- ما هي درجة الانفتاح والتواصل بين و أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تأثير ذلك على التدفق السليم للمعلومات والأفكار وتعظيم استثمار الطاقات وعدم تعطيلها؟
- ما هي درجة التفاعل الإيجابي و العمل الجماعي بين مختلف مستويات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، و مدى انعكاس ذلك على وضوح المسؤوليات والمحاسبة عن النتائج؟
- ما هي الوحدات الإدارية التي يجب أن تجري عليها تغييرات تنظيمية ؟
- هل تحتاج المؤسسة لإعادة تصميم الوظائف ؟
- ما هو شكل الهيكل التنظيمي الأكثر تلاؤما مع الخيار الاستراتيجي الجديد للمؤسسة؟

نستنتج بأنه يتحتم على المؤسسة تشخيص تنظيمها الحالي ومدى استجابته للتوجه الاستراتيجي المتبع للمؤسسة، من خلال تحقيق التكامل والتوافق على كل المستويات، حتى تضمن الأداء الرفيع والتطبيق المحكم للاستراتيجيات، و ذلك من خلال قيام المؤسسة بمراجعة هياكلها التنظيمية أو ما يسمى بالتجديد التنظيمي حتى يناسب الاستراتيجيات، وهو ما قد يتطلب إحداث تكامل أفقي أو تكامل رأسي او تكامل وظائف و إضافة أو حذف بعض الوظائف، كما قد يتطلب الأمر تعديل الإستراتيجية وأسلوب العمل وتطوير العمالة ومحاولة التجديد والإبداع لتحدي المنافسة.

بالإضافة إلى اختيار الهيكل التنظيمي و تحليل التفاعل القائم بين المتغيرات التنظيمية و الإستراتيجية المؤسسة، فانه على المؤسسة و في سياق اتجاهها نحو تنفيذ إستراتيجيتها بشكل فعال وضع نظم رقابة مناسبة، حيث يجب عليها إيجاد وسيلة ملائمة لتقييم الأدوار و الرقابة على التصرفات و السلوكيات ضمن أجزاء هيكلها التنظيمي.

يعني ذلك اختيار نمط المزوجة المثالي بين الهيكل التنظيمي و نظم الرقابة المعتمدة بداخله بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتطبيق إستراتيجيتها بشكل فعال، و يسمح لها بتحسين قدرتها على إنشاء القيمة وتحقيق مزايا تنافسية. حيث تفقد الأنشطة الخاصة بإنشاء القيمة معناها و مغزاها إذا لم يتم استخدام نوع معين من الهياكل التنظيمية يوفر وسائل و آليات يمكن للمديرين استخدامها لتنسيق الأنشطة بمختلف الوحدات و الأقسام، من أجل الاستغلال الأمثل لكامل المهارات و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، و رفع قدرتها على انتاج إستراتيجية معينة و تطبيقها بفعالية.

خلاصة المحور السادس:

التنفيذ الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها ترجمة الخيار الاستراتيجي للمؤسسة إلى تصرفات فعلية من خلال تفصيل هذا الخيار الاستراتيجي إلى برامج و إجراءات عمل يمكن تطبيقها، و التي تتطلب مجموعة من المتطلبات التنظيمية و الإدارية أهمها:

- تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية.
- إيجاد ثقافة داخل المؤسسة تكون داعمة للخيار الاستراتيجي الذي تريد تطبيقه.
- إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تحديد مجموعة من الآليات و الوسائل التي يؤدي استخدامها إلى تحقيق التكامل بين الهيكل التنظيمي و الخيار الاستراتيجي الذي تريد تطبيقه.
- وضع نظم رقابة تسمح بمراقبة و تقييم انجاز برامج التنفيذ الاستراتيجي.

أسئلة تقييمية:

- ماذا يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي؟
- ما هي المتغيرات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ الإستراتيجية؟
- اشرح و حل خطوات التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة؟
- حل دور الهيكل التنظيمي في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟

7- مقارنة الموارد و الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية

الأهداف التعليمية:

الطالب الدارس لهذا المحور يصبح قادرا على:

- فهم فرضيات و مبادئ مقارنة الموارد و الكفاءات.
- تحديد مصدر تحقيق الميزة التنافسية بناء على مقارنة الموارد و الكفاءات.
- فهم منهج التطبيق الفعلي للمقارنة المبنية على الموارد و الكفاءات.
- تحليل مساهمة الموارد و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

إن الميزة التنافسية تعد احد أهم المواضيع التي لازالت تلقى الاهتمام بالدراسة و التحليل من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، فقد ركزت العديد من المقاربات على محاولة تحديد مصادر الميزة التنافسية، و رغم الإقبال الذي عرفته المقارنة الهيكلية التي تربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية (هيكل المنافسة)، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية دور الموارد الداخلية للمؤسسة في إنشاء و امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، من خلال المقارنة المبنية على الموارد و الكفاءات، وضمن هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المحور إبراز الأهمية الإستراتيجية للموارد و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

7-1: أصل مقارنة الموارد:

يعود أصل هذه المقارنة إلى أعمال كل من (Say, 1803) و (David Ricardo, 1817)، وأعمال (Shempuler, 1934)، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ المشهور، بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال (David Ricardo) في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة

الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي، إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.

إن ظهور المقاربة المبنية على الموارد كان كإجابة لإشكالية كيفية تمكّن المؤسسة من ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، و تعتبر (Edith penrose, 1959) من المنظرين الذين أكدوا في كتاباتهم على فكرة، أن سلوك و نجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسبها يجب أن تفهم على أنها "إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري"¹.

حسب (Edith penrose) فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاثة مظاهر لتسييرها هي:

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو بمنتج جديد.
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال (Wernerfelt,1984) الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984 كما تبنى تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف (Wernerfelt) إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحنى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية).

¹ سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص45.

تبع هذه الدراسة دراسات أخرى لا تقل أهمية، وتصب في خدمة وتفعيل مقارنة الموارد، وتمثلت في أعمال: (Barney,1986-1991) و (Cool,1989) و أعمال(Grant-1991) حيث يمثل هؤلاء المؤسسين لنظرية الموارد التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات لتتشكل بذلك ملامح مقارنة جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات.

2-7: فرضيات المقارنة المبنية على الموارد:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة نفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها، و كذلك في الاستراتيجيات المنتهجة، و من جهة أخرى نفترض أن الموارد المتاحة متحركة و غير ثابتة، وهو ما يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها.

بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney) يقترح فرضيتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما¹:

أ- **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقارنة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

إضافة إلى الفرضيتين السابقتين فإن مقارنة الموارد تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها مايلي²:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

¹ Jacques Grisé, Les Ressources Humaines Entant que Source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, Montréal, Québec, 1997, p 03.

² Ibid, P 04.

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق و توقعها، و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

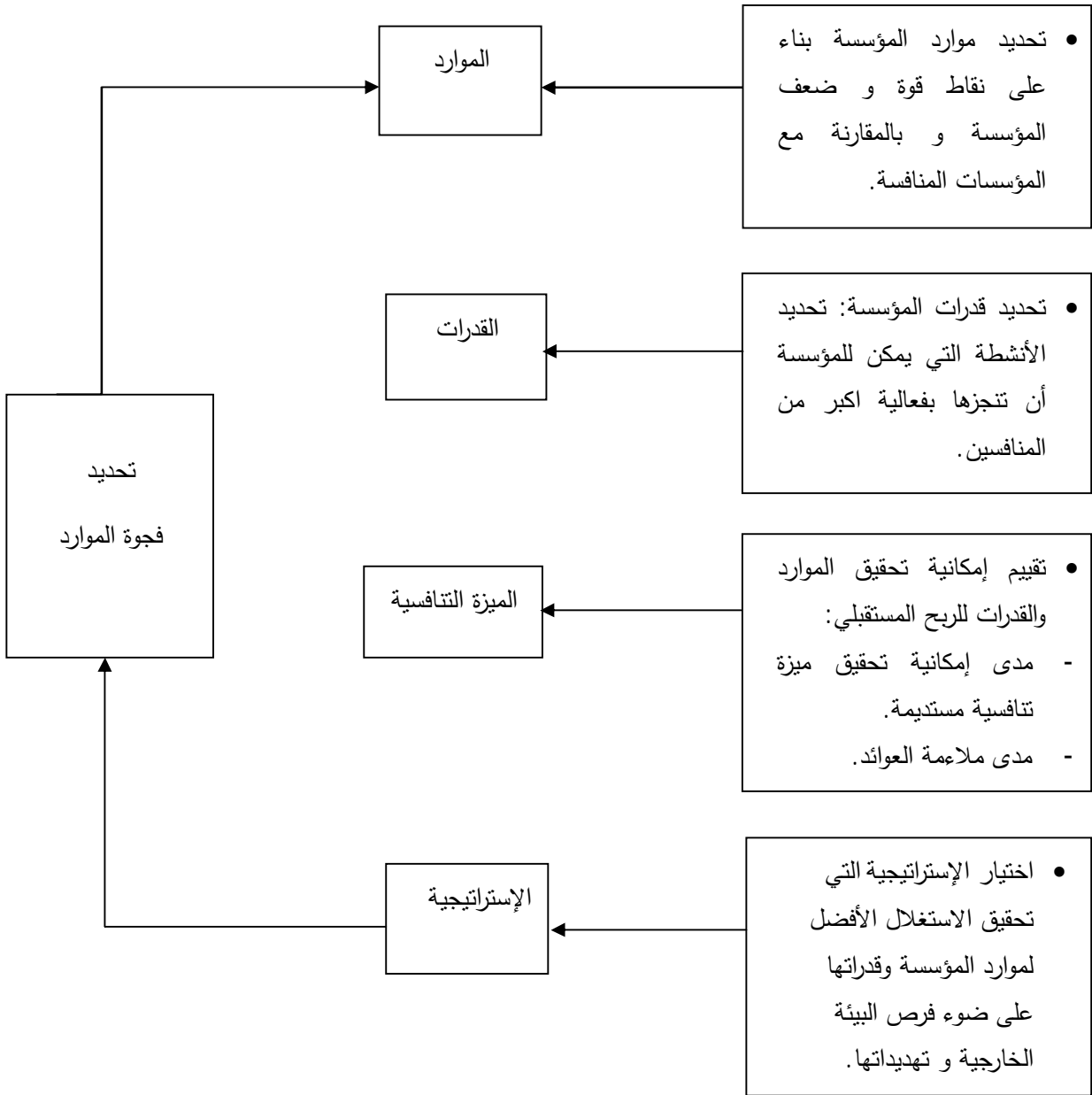
3-7: منهجية مقارنة الموارد:

إن الخطوات العملية لتجسيد مقارنة الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لمقاربة الموارد تعكس العملية، حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز أربعة خطوات أساسية لتجسيد مقارنة الموارد تتمثل في¹:

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة على ضوء نقاط القوة والضعف.
 - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
 - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، و تعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة تحقيقها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها.
 - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة.
- يوضح الشكل رقم (15) منهج تطبيق المقاربة المبنية على الموارد.

¹ مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 115-118.

الشكل رقم(15): منهج تطبيق مقارنة الموارد



المصدر: مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

7-4: المقارنة المبنية على الكفاءات:

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقارنة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة تغيرات القوى التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها¹، حيث تفترض هذه المقارنة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق.

يعد الباحثان (Hamel & Prahalad) ابرز من كتب حول هذه المقارنة و قد سمحت أعمالهم ب بروز مفهوم آخر معتمد على المقارنة المبنية على الموارد، يدعى هذا المفهوم بالكفاءات المحورية أو الأساسية، حيث يعرفانه على انه " مجموعة المعارف و المهارات التي تسمح للمؤسسة بتقديم منتج يكون مصدرا لإنشاء القيمة لدى الزبون"².

تبرز أهمية المقارنة المبنية على الكفاءات من النقاط التالية:

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال واستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وقد فسر ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة و خلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءات المحورية.
- الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على صياغة الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية وروية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاث: المعرفة، المهارة، السلوك.
- بما أن الكفاءات هي القدرة على التوليف والتحرك لكل من المعارف،المهارات، والسلوكيات، فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على القائمين على المؤسسة (المدراء) القيام بعملية تنسيق و بفعالية للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توافق بينها.

¹ Dejoux.C, Les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p204.

² Hamel &.Prahalad, opcit, p151.

باختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة و لتحقيق ميزة تنافسية، تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد يصعب على المنافسين تقليدها، هي العامل المحقق للتميز، حيث أنه في بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية، الطرق الإدارية... الخ.

حدد (Hamel & Prahalad) أربع مؤشرات للكفاءات المحورية هي¹:

• **الزبون:** أن هذا المورد (الكفاءات) يسمح بتحقيق قيمة معينة إضافية تختلف عن التي تقدمها كفاءات المؤسسات المنافسة.

• **القبول:** يعبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة هذا الكفاءات في توسيع سوق المؤسسة.

• **المنافسة:** يعنى هذا المؤشر وجوب مقارنة الكفاءات المحورية للمؤسسة مع كفاءات المنافسين.

• **التنافسية:** يعبر هذا المؤشر على مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق تميز تنافسي دائم للمؤسسة.

كما ميز الباحثان بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تبرز الكفاءات المحورية على مستواها وهي²:

• **مجالات الدخول إلى السوق:** فالكفاءات المحورية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية: مبيعات، توزيع، وإدارة العلامات... الخ.

• **مجالات المسار الإنتاجي:** أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، مرونة في العمليات، سرعة في التنفيذ، واحترام اجال الانجاز والتسليم.

• **مجالات المساهمة الوظيفية للمنتج:** كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه.

المجال الثالث له أهمية بالغة لأن الفروقات التي قد تكون بين المؤسسات في المجالين السابقين، قد يتم تجاوزها سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، و من هنا تبرز أهمية تحقيق التوازن بين المجالات الثلاثة حتى لا تفقد المؤسسة التميز المكتسب في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

¹ Hamel & Prahalad.C, opcit, P 157.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 97.

من خلال ما سبق يمكن القول أن امتلاك القدرة على التوليف والتحرك للكفاءات وحده لا يكفي، خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب تكيفا للموارد والقدرات الحالية مع تغييرات البيئة، من خلال تطوير الكفاءات وهو الشيء الذي تهدف إليه البرامج التكوينية قصد التزامن مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار.

5-7: مساهمة الموارد و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

إن محاولات اكتساب الميزة التنافسية في عديد من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل وبقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، و التي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، و هو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

1-5-7: التفاعل بين الموارد و الكفاءات لاكتساب الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، و يعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا تميز الخصائص الأربعة الآتية¹:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية بحيث يسمح باغتنام الفرص و تفادي التهديدات.
 - أن يتميز المورد بالندرة بمعنى أن يمتلكه عدد محدود من المنافسين الحاليين و المحتملين.
 - أن يتميز المورد بصعوبة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة الحالية و المحتملة.
 - أن يتميز المورد بعدم الإحلال أي عدم وجود مورد آخر بديل له.
- أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات، فغموض مفهومها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، في هذا السياق يؤكد (Godfrey & Hill) على أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده، و بالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة.

¹ Chertman.M, opcit, p94.

و يرى (G.Leboterf) أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، حيث تتجسد من خلال مايلي¹:

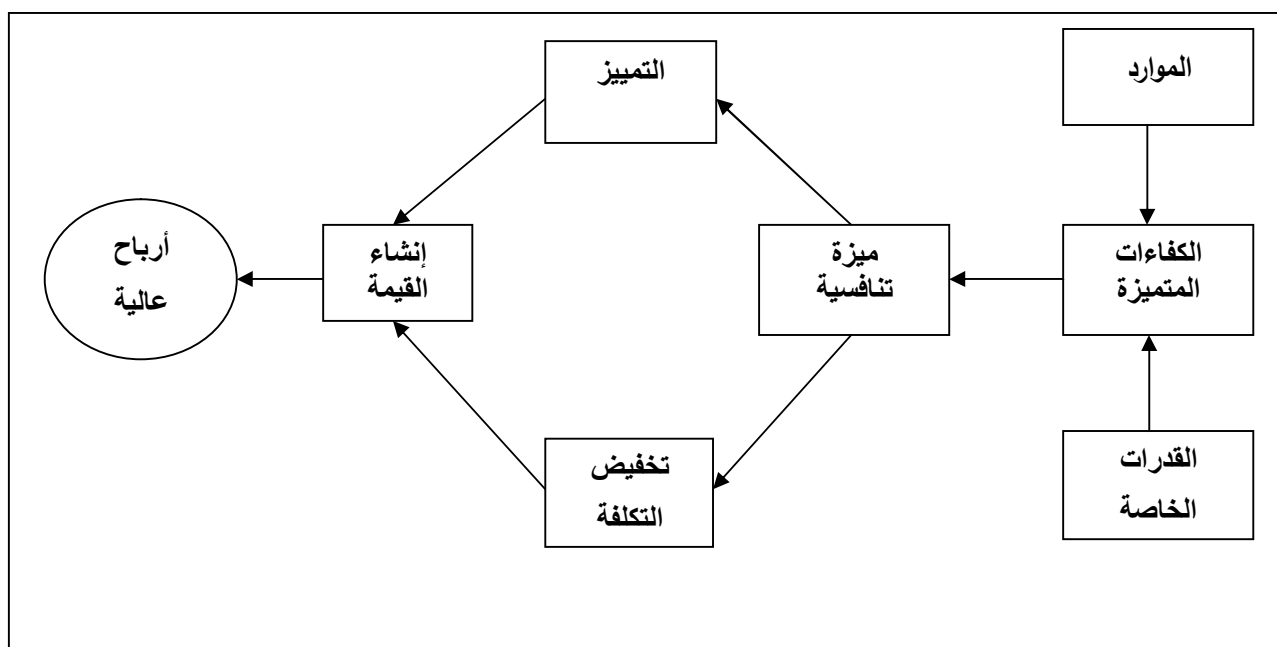
- **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف، حتى نقول بأن هذا العامل كفاء، وإنما يجب أن يكون قادرا على استخدامها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.
 - **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى العامل الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها.
 - **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد.
 - **دراية فنية معترف بها ومجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها.
- كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد)، إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، و لكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة و متميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات التي تتفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي:
- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.
 - لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.
 - تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة.

¹ Guy le Boterf, L'ingénierie des compétences, 3^{ème} édition, édition organisation, Paris, 2001, pp 146 147.

7-5-2: تكامل الموارد و الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

في ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من مواردها، قدراتها، و كفاءاتها الأساسية، لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط بين هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية، تستند إليها إستراتيجية المؤسسة و تجعلها متوافقة مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، نوضح ذلك من خلال الشكل رقم(16).

الشكل رقم(16): تحقيق الميزة التنافسية بناء على الموارد و الكفاءات



المصدر: تشارلز هل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

من الشكل رقم(16) يتضح ان تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يكون بتكامل موارد المؤسسة و قدراتها الخاصة، هذا التكامل يسمح بتحديد الكفاءات المتميزة للمؤسسة و التي ستعمل على إنشاء قيمة لمنتجات المؤسسة و تحقيق أهدافها بشكل عام.

الجدير بالذكر أن المؤسسة قد تمتلك الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج

المؤسسة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون.

نخلص من ذلك أن الكفاءات المتميزة تتطلب إما:

- مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة الضرورية لاستغلال هذا المورد.
- أو قدرة خاصة على إدارة الموارد العامة (العادية).

و تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد.

عليه، على المؤسسات السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أنت منحها ميزات تنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها، من خلال الموارد المتفردة، واستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها و وضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المؤسسة، كل هذا سيسمح للمؤسسة بالوصول إلى التميز عن المؤسسات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق أرباح عالية.

3-5-7: محددات استمرارية الميزة التنافسية المبنية على الموارد:

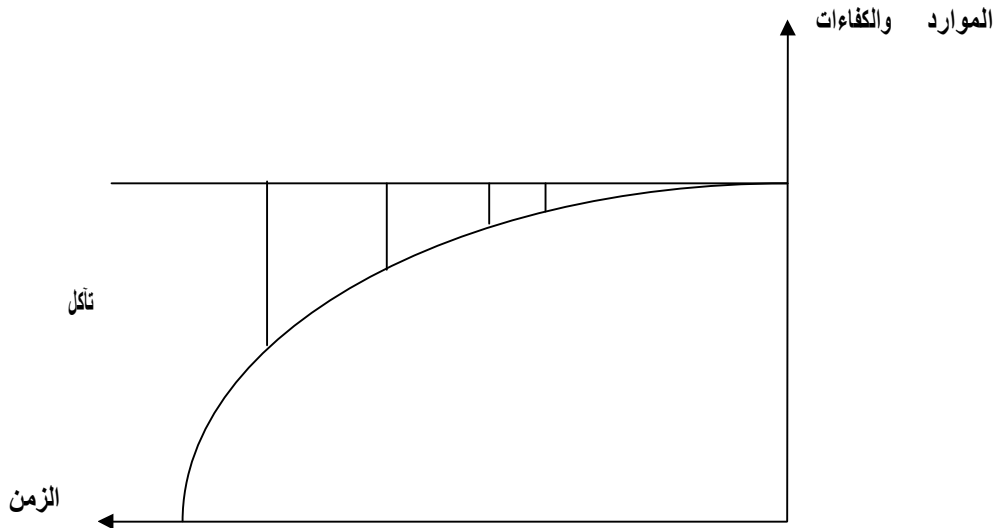
يعد اكتساب ميزة تنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات، لكن لا بد من تحقيق تواصل أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المؤسسة للموارد والكفاءات الصحيحة التي تعمل بمثابة عائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة من الزمن.

حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد التي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذا الكفاءات المحققة للميزة التنافسية، أو من خلال تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة... الخ، و يمكن تحديد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:

1. خاصية الاستمرارية:

تتوقف إمكانية استمرارية واستدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل اهتلاك أو تقادم الموارد والكفاءات، إذ تؤدي معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأس مالية والموارد التكنولوجية من جهة، ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المؤسسة إلى النفاذ بشكل بطيء نسبياً، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الإنفاق الاستثماري، فتحقيق المؤسسة نتائج ايجابية في المدى القصير قد يؤدي بها إلى التهاون في الاستثمار في الموارد والكفاءات، والذي يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة، ومن ثمة يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، و يمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل رقم (17).

الشكل رقم (17): تقادم الموارد و الكفاءات



Source : Larregle.J, Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques, revue Française de gestion, mars-avril-mai, 1996, p30.

يتضح من الشكل رقم (17) أن تقادم الموارد والكفاءات يكون من خلال تآكلها شيئاً فشيئاً مع مرور الزمن، في هذا السياق نشير إلى أن هناك فرق بين الكيفية التي تتآكل بها الموارد، والكيفية التي تتآكل بها الكفاءات، حيث تتآكل الموارد عند استعمالها، أما الكفاءات فتتآكل عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات ستفقد قيمتها وتحول دون الاستفادة منها.

2. إمكانية التقليد:

تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية - عبر الزمن - على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد ذلك المورد، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المؤسسة الناجحة يحمل في طياته نتائج ايجابية، أقدم المنافسون على تقليده، ومنه تقليد الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة و بالتالي تقليص استمراريته، وهذا في حالة ما إذا استطاعت المؤسسة المنافسة الحصول على المعلومات وفهمت العلاقات الخاصة بالموارد والكفاءات المعززة لنجاح إستراتيجية المؤسسة الناجحة.

تتجح المؤسسة المنافسة في عملية التقليد من خلال التغلب على مشكلتين اساسيتين هما¹:

• **مشكلة المعلومات:** والتي تسمح للمؤسسة بالتعرف على طبيعة ومصادر الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة، والتي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها وفهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي يساهم في انجازها عدة كفاءات.

• **مشكلة نقل الإستراتيجية:** بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد إستراتيجية المؤسسة الناجحة، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.

عليه فمن أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تعتمد على إحاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام أو الغموض، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

3. إمكانية التحويل:

عند تحديد المؤسسات المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمؤسسة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات، فإذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة بشروط مماثلة للموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، فستكون دورة حياة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة أقصر عمرا، ومن جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص122.

تحويل الكفاءات يكون أكبر بالنسبة للمؤسسة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى كون هذه الكفاءات تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد.

4. تطوير وتجديد الكفاءات:

حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يتعين عليها ضمان تدفق الكفاءات المتميزة بشكل دائم والعمل على تجديدها وتطويرها وزيادتها، وهذا من خلال:

أ- **تطوير وتجديد الكفاءات داخليا:** يأخذ هذا الخيار عدة أشكال، حيث يمكن أن يتم بصورة تلقائية عبر النشاطات اليومية والروتينية، كما يمكن أن يتم بصورة مبنية وصريحة من خلال عمليات الرسكلة، التكوين، والليقطة الإستراتيجية الهادفة إلى اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وسيورة هذه العلاقات عبر الزمن.

ب- **التحالفات الإستراتيجية:** يقصد بها تلك الاتفاقيات التي تبرم ما بين المؤسسات بموجب عقود تعامل تستهدف استحداث آليات للتعاون والتنسيق على مستوى الموارد والكفاءات، ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع، وتبادل الخبرات والكفاءات وانجاز العمليات المشتركة... الخ، والذي يسمح لها بدخول أسواق جديدة بتكاليف منخفضة وتحقيق وفورات الحجم في الإنتاج و تدنية وتوزيع المخاطر الناجمة عن تطوير تكنولوجيات جديدة.

5. الاستغلال الذكي للكفاءات:

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما تم ذكره الاستغلال الذكي للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي للكفاءات وهذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة، حيث اقترح الباحثون خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية نوضحها كمايلي¹:

• **الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملاءمة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، و مدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للكفاءات المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر والتحديات الحالية و المستقبلية.

¹ Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, p 04. <http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>, consulté le : 07/03/2021.

● **الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

● **الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الكفاءات، وعلى هذا الأساس كلما كانت الكفاءات غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية وصعبة التقليد.

● **الاختبار الرابع:** يهتم بمدى قابلية تحويل الكفاءات، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات الفردية المجنّدة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية، بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية، عكس الكفاءات الجماعية التي شكلت بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجية، وروح التعاون والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي، وعوامل أخرى يصعب تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.

خلاصة المحور السابع:

كان لتطور الفكر الاستراتيجي في السنوات الأخيرة و ما صاحب ذلك من تغيرات متسارعة في بيئة المؤسسات، الأثر البارز في إظهار أن هيكل الصناعة ليس هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة و قوة تنافسيتها، بل وجب البحث عنه في داخل المؤسسة و من خلال مواردها الخاصة. إن هذه النظرة تم التأسيس لها من خلال المقاربة المرتكزة على الموارد و التي أنتجت عدة مقاربات كان أهمها تلك التي تتعلق بالكفاءات المحورية للمؤسسة.

دراسة المحور تمكن الطالب من اكتساب المعارف التالية:

- مقارنة الموارد و الكفاءات تختلف عن مقارنة هيكل الصناعة، في اعتبار البيئة الداخلية للمؤسسة هي مصدر تحقيق الميزة التنافسية.
- تعتبر الكفاءات التنظيمية من أهم عوامل تحقيق التميز التنافسي الدائم للمؤسسة لصعوبة تقليدها.
- مقارنة الموارد و الكفاءات تهدف الى عمل المؤسسة على تحويل البيئة إلى صالحها بدلا من أن تكثفي فقط بالتكيف مع متغيراتها، و ذلك بواسطة كفاءاتها المحورية.

أسئلة تقييمية:

- ما هو مصدر تحقيق الميزة التنافسية وفق المقاربة الموارد و الكفاءات؟
- حل الاختلاف بين مقارنة هيكل الصناعة و مقارنة الموارد و الكفاءات؟
- ما هي محددات استمرارية الميزة التنافسية المبنية على الموارد و الكفاءات؟

8- منهجية دراسة الحالة في الإدارة الإستراتيجية

الأهداف التعليمية:

الهدف من دراسة هذا المحور:

- إظهار أهمية اعتماد أسلوب دراسة الحالة في ترسيخ المعارف النظرية المكتسبة.
- تمكين الطالب من معرفة منهج دراسة الحالة.
- إظهار طريقة تحديد الإحداث الأساسية المؤثرة في مسار المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة طريقة استقراء الأحداث و تحليلها و تنمية قدرات الطالب في اتخاذ القرار.

تمهيد:

دراسة الحالة وسيلة هامة لجمع و تلخيص اكبر عدد ممكن من المعلومات عن مؤسسة ما أو عدد من المؤسسات أو حتى صناعة معينة، يدرس فيها الطالب ظواهر و أحداث مختلفة وقعت في تلك المؤسسات على مدى عدد من السنوات بهدف معالجتها، مستخدما في ذلك مجموعة من الأساليب في الاستقراء و التحليل. قد تشمل تفاصيل دراسة الحالة: معلومات عن حول مؤسسة أو صناعة أو مشروع، الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة، الردود و النتائج.

غالبا ما يستخدم أسلوب دراسة الحالة ليس فقط لتقييم الرصيد المعرفي الذي اكتسبه و احتفظ به الطالب من المحاضرات التي تلقاها، و لكن أيضا لتزويده بتجارب عملية تتيح له الفرصة لاستغلال ذلك الرصيد المعرفي في إيجاد الحلول و اقتراح التوصيات، و تحليل الخطوات التي اتخذها المدراء الآخرون في تصحيح الأخطاء و معالجة الانحرافات. كل ذلك يظهر أهمية إلمام الطالب من منهجية دراسة الحالة وخطوات التدرج المنطقي في معالجة المعلومات و تحديد التصورات و اتخاذ القرارات.

1-8: مفهوم الحالة في الإدارة الإستراتيجية:

هي وصف مختصر بالكلمات أو الأرقام لوضع إداري معين - واقعي أو مقترض - يعرض سيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها، بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين و الممارسين في اتخاذ القرارات.

إن مدخل الحالات يساهم في تنمية مهارة الطالب في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، كذلك القرارات المرتبطة بالاختيار الاستراتيجي و هذا ما ينقل الطالب من دور الدارس إلى وضع المسير الذي يتخذ القرارات و يقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات.

يمكن تعريف تحليل الحالات في مجال الإدارة الإستراتيجية بأنها وصف لبعض أو كل عناصر بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى الأبعاد التي تهم المؤسسة على المدى البعيد كرسالتها، غاياتها، أهدافها و إستراتيجيتها، بهدف تحليلها و إبداء الآراء بشأنها و إعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات .

إن معظم الحالات المرتبطة بالإستراتيجية تبنى على حقائق واقعية، مع أن هناك بعضها يبني على الافتراضات وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة و دقيقة بصورة أكثر عمقا من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى، و غالبا ما يطلق على أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing و تعتبر دراسة الحالة أكثر صعوبة من غيرها عن التمارين التطبيقية المباشرة، بحكم أنها لا تسمح بتطبيق المفاهيم مباشرة، حيث لا يتم تقديم البيانات كالمعتاد للطالب كما تم تقديمها في المحاضرة، بل يجب ترتيبها بشكل مختلف، فتقود هذه الطريقة الجديدة الطالب إلى التفكير بشكل مختلف مما يجعل الحالة أكثر جدوى ولكن أيضا أكثر تعقيدا.

2-8: أنواع الحالات في الإدارة الإستراتيجية:

عادة نميز نوعين من الحالات في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات نوضحهما في الجدول رقم(06).

الجدول رقم(06): أصناف الحالات في الإدارة الإستراتيجية

الصف	الهدف من الحالة	عدد الصفحات	المدة اللازمة	محتوى الحالة
الحالة القصيرة	- اختبار والتحقق من مدى استيعاب المعارف	من 2 إلى 5 صفحات	من 2 إلى 4 ساعات	- قد تكون تصور لوضعية ما. - قد تكون مقال صحفي. - بيانات عن مؤسسة ما.
الحالة المتشعبة	- فهم وطرح الإشكالية. - إثبات القدرة على اقتراح الحلول	من 10 إلى 25 صفحة	من 6 إلى 12 ساعة	- تكون الحالة حقيقية. - تستدعي في بعض الأحيان التدخل(مقابلات، استبيانات...)

لبناء حالة قصيرة، يجب تحديد المفاهيم المراد اختبارها (حول محور معين على سبيل المثال) ثم يتم كتابة الحالة بناء على معلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة (مواقع الكترونية، الصحف والمجلات، بيانات المؤسسة، تصريحات مسيري المؤسسة...الخ) ثم تطرح أسئلة تتناسب مع المفاهيم المراد اختبارها.

استخدم نظام الحالات في الإدارة الإستراتيجية لأول مرة كبرنامج للتعليم في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد و الذي تضمن وضع الطلاب في وضعية تسمح لهم بالتدرب من خلال حالات عملية حقيقية، حيث كانوا يلزمون بتقديم تحليل وتوصيات حول حالات معينة، حيث يتم حل الحالات العملية بشكل فردي أو جماعي. إن التدريب بالقرب من المواقف التي تمر بها المؤسسات يتيح للطلاب والمتدربين تحليل و مناقشة و حل مشكلة في بعض الأحيان، في عالم تشغيلي يتميز بتعدد القوى المرتبطة معه.

3-8: خطوات دراسة الحالة:

نلخص فيمايلي الخطوات المنهجية لدراسة الحالات:

أولاً- المعرفة الجيدة للمؤسسة قيد الدراسة: يتم ذلك من خلال:

- القراءة الجيدة للحالة: إن القراءة الجيدة و المتأنية للحالة هو مفتاح نجاح المتعلم ذلك أنها تسمح له بتحديد الإشكالية المطروحة بصفة دقيقة، في الواقع يمكن أن تؤدي الانطلاقة السيئة (نسيان بعض البيانات، القراءة بسرعة كبيرة، الأحكام المسبقة، التقريب ، وسوء الفهم للموقف) إلى توجيه الطالب سريعاً لاتخاذ اختيارات فيما يتعلق بالمقاربة الواجب تبنيها و بالتالي الوصول إلى نتائج غير صحيحة.

- إعادة قراءة الحالة بطريقة مستهدفة وانتقائية: يجب أن يكون للقراءات التالية دور مختلف عن القراءة الأولى، المتعلم الآن على دراية بطبيعة المؤسسة، قطاعها، سوقها، والتحديات التي تواجهها. حيث لم يعد الأمر متعلق بجمع معلومات بل بفهم موقف ما بهدف إيجاد حلول، لذلك فإن القراءات الأخرى تكون أكثر استهدافاً ونشاطاً (تسطير، تدوين الملاحظات، التعليقات التوضيحية)، أي البحث عن العناصر الأساسية لتحديد المشكلة وإيجاد حلول واقعية وقابلة للتجسيد. لذلك من الواجب فهم نطاق الحالة وعلاقته بالمحاضرة. إن عمليات إعادة القراءة تسمح للمتدرب بتحليل وضعية المؤسسة وبيئتها وذلك من خلال قراءة العبارات الرئيسية مرتين أو ثلاث مرات حيث يسمح ذلك من تحديد ما هو مفيد وما هو توضيحي. باستثناء القراءة الأولى ذات الطبيعة الإعلامية، تكون القراءات الأخرى مصاحبة لتحليل الموقف و بالتالي يجب أن تؤدي إلى تدوين الملاحظات والشروح وتعبئة المعارف النظرية، بمعنى تحديد المفاهيم الرئيسية و مخططات التحليل المفيدة لحل الحالة، لذلك من الضروري تكوين وقائع لإعطائها معنى نظري (ربطها بالمحاضرة) وعلمي (المخاطر والآثار).

- وضع البيانات وفق تسلسل منهجي ومنطقي: بمجرد إجراء القراءات المختلفة يجب على الطالب مراعاة البيانات التي تم جمعها وتسلسلها وفقاً لمنطق زمني (تحليل الأسباب والنتائج) أو موضوعي (قضايا، مخاطر، مشكلة، سلوك الفاعلين...)، في هذا المستوى ينبغي أن يتمكن الطالب من تنظيم هذه الأفكار والحصول على رؤية أوضح وأكثر دقة حول طبيعة المشكلة المطروحة وخصائصها وآثارها من حيث اختيار القرار والتنفيذ.

تسمح هذه المرحلة بمعرفة موضوع الحالة من خلال تحديد مايلي:

- النشاط الرئيسي للمؤسسة قيد الدراسة.
- خصائصها الرئيسية (طبيعتها القانونية، عدد العاملين...).
- البحث عن الفاعلين الأساسيين في المؤسسة (المساهمين، المديرين، المنافسون، الموردون، الشركاء).
- تحديد المفاهيم الأساسية للحالة (الربحية، فقدان القدرة التنافسية، إعادة التنظيم...) و ربطها مع الدروس النظرية (النظريات، المفاهيم، الأدوات).

ثانياً - تحديد طبيعة المشكلة: يتم تحديد طبيعة المشكلة انطلاقاً من:

- فهم العناصر المفتاحية للحالة: تضع الحالة دائماً طبيعة المؤسسة (مجمع، وحدة، مؤسسة صغيرة ومتوسطة...) وطريقة إدارتها (الإستراتيجية، الهيكل، السلوك) في معظم الأحيان، تتعلق الحالة

بالمؤسسة أو أحد فروعها أو أقسامها، و بالتالي فالمعلومات اللازمة لتحليل الحالة تكون موجودة في الحالة نفسها (معلومات واضحة).

- كتابة الإشكالية بصورة واضحة: حيث يجب أن تسمح الإشكالية بتحديد مايلي:

- ما هي ابرز الوقائع لهذه الحالة.
- ما هي مشكلة هذه المؤسسة.
- ما هي المجالات المعنية بشكل أساسي بالمشكلة (الإستراتيجية، الهيكلية ، الثقافة السائدة).
- ما هي أسباب و آثار المشكلة.
- ما هي رؤية الطالب لشدة و أهمية المشكلة التي تواجهها المؤسسة.

ثالثا - تنظيم المهام وتسيير الوقت:

يتضمن تسيير دراسة الحالة مراعاة القيود والحدود المرتبطة بعدد الطلبة المكلفين بمعالجة الحالة(عندما يكلف فوج عمل للقيام بهذه العملية)، فيجب احترام الوقت المخصص للإجابة على الأسئلة المطروحة في الحالة، لذلك من المهم أن يدرك الطالب المدة الممنوحة له ليكون قادراً على التنبؤ وتحديد الأولويات (حسب الأسئلة التي يجب البدء بها) ، والتخطيط للمهام التي يتعين القيام بها وربما توزيع الأدوار في حالة فوج عمل، فدراسة الحالة تتطلب كما معتبرا من المعرفة ولكن أيضاً تنظيم فعال للعمل.

رابعا - تحليل الحالة:

يتم تحليل الحالة باتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد المحاور المفتاحية للحالة و توظيف الشبكات وتكييف أدوات التحليل: يعتمد إجراء تحليل الحالة على:

- فهم الإشكالية الذي يبرر اختيار الحالة و هدفها البيداغوجي: من خلال طرح أسئلة "لماذا"، "وكيف" و "ما هي الانعكاسات".
- اختيار البيانات والوقائع المفسرة المحددة في دراسة الحالة: يعني اختيار مصادر المعلومات ذات الصلة التي ستوجه التحليل وتهيكل التفكير، حيث يجب التمييز في دراسة الحالة بين الوقائع الرئيسية و الوقائع الثانوية.

- التحكم في البيانات والأرقام الموجودة في الحالة: ينبغي أن يستند التحليل الفعال على الفهم الجيد للوقائع والأرقام والجداول المقدمة (الحرص على عدم تقديم أي تفسيرات يمكن أن يؤدي إلى افتراضات خاطئة).

- استخدام أدوات ونماذج التحليل مثل (تحليل PESTEL، نموذج قوى التنافس، سلسلة القيمة، تحليل محفظة النشاطات، نموذج SWOT...)، حيث يؤدي ذلك إلى إزالة الإبهام على العناصر الرئيسية للحالة بسبب استخدام الأدوات ذات الصلة بالتحليل الاستراتيجي.

ب- معالجة البيانات: يتم معالجة البيانات السابقة و المعطيات المحصلة من المراحل السابقة لدراسة الحالة من خلال الاعتماد على المعارف النظرية التي يملكها الطالب و التي اكتسبها طوال مساره الجامعي و ليس فقط في السنة الجامعية الجارية، حيث تظهر في هذه المرحلة قدرة الطالب على توظيف تلك المعارف و النظريات المحصلة في معالجة إشكالية المؤسسة محل الدراسة.

خامسا - إعداد الحلول:

من المهم شرح الحلول المتوصل إليها، وتبرير المنهج المعتمد وبيان مبررات ذلك بوضوح: يجب على الطالب أن يحدد رؤيته لحل مشكلة المؤسسة بك وضوح، إذ يجب تبرير كل فكرة وتوضيحها بمثال، يجب توظيف المثال جيدا وعدم اقتباسه من النص مباشرة، كما يجب أيضا ضبط الشروط اللازمة لتطبيق المنهج الذي اعتمده الطالب، من المهم أيضا مناقشة نقاط الضعف التي يضمنها الحل و الآثار السلبية التي يمكن أن تظهر بالمؤسسة و توقعها واقتراح التوصيات اللازمة.

خلاصة المحور الثامن:

دراسة الحالة هي العملية التي يتم فيها النظر إلى ظاهرة أو مسألة معينة بتفصيل دقيق خلال فترة زمنية معينة، بحيث يتم رصد كافة المؤثرات و المحددات في فترة الدراسة، و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مسار نشاط مؤسسة معينة، بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين و الممارسين في اتخاذ القرارات.

الطالب الدارس لهذا المحور يخلص للنتائج التالية:

- دراسة الحالة أهم أسلوب لتنمية قدرة الطالب على تحليل الأحداث و تفسير الظواهر التي تشهدها المؤسسات و إيجاد الحلول المناسبة لها.
- إن القراءة الجيدة و المتأنية للحالة هو مفتاح نجاح المتعلم ذلك أنها تسمح له بتحديد الإشكالية المطروحة بصفة دقيقة.
- من المهم عند دراسة الحالة البحث عن العناصر الأساسية لتحديد المشكلة وإيجاد حلول واقعية و قابلة للتجسيد، لذلك من الواجب فهم نطاق الحالة و علاقته بالمحاضرة.
- استخدام أدوات ونماذج التحليل مثل (تحليل PESTEL، نموذج قوى التنافس، سلسلة القيمة، تحليل محفظة النشاطات، نموذج SWOT...)، حيث يؤدي ذلك إلى إزالة الإبهام على العناصر الرئيسية للحالة بسبب استخدام الأدوات ذات الصلة بالتحليل الاستراتيجي.

الخاتمة:

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا ، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة، التي تعتبر التحدي الرئيسي متزايد الخطورة الذي تواجهه مؤسسات اليوم، هذا الأمر فرض على المؤسسات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع بيئتها، و احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها، من خلال وضع الاستراتيجيات و استخدامها كمنهج قائمة على تحليل الخيارات المتاحة للمؤسسة و تحديد الفرص و التهديدات البيئية، و كذلك تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراق السوق و على تقديم إبداعات جديدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من خلال دراسة مختلف محاور هذه المطبوعة توصلنا إلى النتائج التالية:

- المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد المتاحة، و هو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة.
- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة، تعطي للمؤسسة ولمنتجاتها خصائص ومواصفات تجعلها متفوقة ومتميزة عن منتجات المنافسين، سواء كانت ميزة تنافسية خارجية للمنتج (تدنية تكلفة استعماله، رفع كفاءة استعماله...) أو ميزة تنافسية داخلية (التحكم في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج...).
- الإستراتيجية التنافسية هي إطار عام مرشد للتفكير و التصرف يكون مستمدا من الأهداف الأساسية للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لإنشاء و إدامة الميزة التنافسية من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق إضافية تجعلها تتفوق على منافسيها.
- اختيار الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة تتم وفق عدة مراحل أهمها: توليد و تطوير البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، تقييم هذه البدائل وفقا لمعايير محددة و من ثم اختيار البديل المناسب، الذي يمكن أن يأخذ شكل إستراتيجية هجومية تنتهجها المؤسسة قبل أن تدفعها الظروف إلى ذلك أو

إستراتيجية دفاعية تلجأ إليها المؤسسة كردة فعل للظروف و للضغوطات التي تمارسها متغيرات البيئة الخارجية.

- يتحتم على المؤسسة من اجل تنمية تنافسيتها ضمان التنفيذ الناجح والفعال لاستراتيجياتها، من خلال توفير مجموعة من الآليات و الوسائل التي يؤدي استخدامها إلى تحقيق التوافق و التكامل بين بنيتها التنظيمية و الخيار الاستراتيجي الذي تريد تطبيقه.

- رغم أهمية المقاربة الهيكلية التي تربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية (هيكل المنافسة)، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية و دور الموارد الداخلية للمؤسسة في إنشاء و امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، من خلال المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات، التي تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة و بشكل خاص مواردها الخاصة و كفاءاتها المحورية مصدر تحقيق الميزة التنافسية.

- تزداد أهمية الكفاءات و اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها و مراقبتها، فالبحت عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

المراجع

I- قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
2. بني حمدان محمد خالد، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، اليازوري، عمان، 2009.
3. تشارلز هل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2007.
4. حسن علي الزعبي، خصائص نظم المعلومات و أثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2- العدد3، عمان، 2007.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
7. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2002.
8. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
9. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
10. فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
11. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
12. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
13. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، 2013.
14. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. نبيل مرسي خليل: الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
16. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
17. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.

ب- المقالات العلمية و الدوريات:

كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003.

ج- الرسائل و المذكرات:

1. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
2. سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيرها على تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.
3. سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002.
4. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005-2006.
5. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

1. Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990.
2. Berho.P, Marketing international, 4eme edition, Dunod, Paris, 2002.
3. Bojin.J, Les outils de la stratégie, organisation, paris, 2005.
4. Bussenault.Ch, prêtet.M, économie et gestion de L'entreprise : 3eme édition Vuibert, paris, 2002.
5. Chandler.A, Stratégie et structure de l'entreprise, éd organisation, paris, 1990.
6. Chertman.M, stratégie de l'entreprise théorie et action, economica, paris, 2004.

7. Dejoux.C, Les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001.
8. Fréry.F et autres, stratégique, 2em édition, plarson éducation, France, 2002.
9. Garibaldi.G, Analyse stratégique, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008.
10. Gervais.M, Stratégie de l'entreprise, economica, paris, 1995.
11. Guy le Boterf, L'ingénierie des compétences, 3^{ème} édition, édition organisation, Paris, 2001.
12. Hamadouche.A ,Méthodes et outils d'analyse stratégique, Editions Chihab, Alger, 1997.
13. HAMDI.K, Diagnostic et redressement d'entrepris, Imprimerie Es – Salem, Alger, 2002.
14. Hamel.G, Prahalad.C, La conquête de future, inter édition, Paris, 1995.
15. Jean- Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2ème édition, 1998.
16. Jouy-en Josas, Stratégor, 4e édition, Dunod, Paris, 2004.
17. Kalika.M, Management stratégie et organisation, 4em édition, Vuibert, Paris, 2002.
18. Kotter & Heskett, Culture et performances-Les second souffle de l'entreprise, Ed Organisation, paris, 1993.
19. Lavalette.G, Niculescu.N, Les stratégie de croissance, Ed d'organisation, paris, 1999.
20. Olivier Torrés, Economie d'entreprise, 2em édition, éd economica, Paris, 2004.
21. Peters & Waterman, Le prix de l'excellence, inter édition, paris, 1983.
22. Porter Michael, l'avantage concurrentiel, Dunod , Paris ,2000.
23. Porter.M, choix stratégique et concurrence, economica, paris, 1990.

ب - المقالات العلمية و الدوريات:

1. Alouni Aoemur Akki, le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002.
2. David.F, Concepts of strategic management, 5th edition, prentice hall, New Jersey, 1995.
3. Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>.
4. Jacques Grisé, Les Ressources Humaines Entant que Source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, Montréal, Québec, 1997.
5. Larregle.J, Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques, revue Française de gestion, mars-avril-mai, 1996.
6. Macmillan & Tampoe, Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford University press, NY, 2000.
7. Porter.M, Competitive strategy technique for analyzing industries and competitor, Free press, NY, 1998.