



استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *Blue ocean strategy in small and medium enterprises*

أحمد بلالي*

جامعة أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك

تامنغست، الجزائر

ahbellali@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/08/31

تاريخ القبول: 2023/08/29

تاريخ الإرسال: 2023/08/08

ملخص:

يعالج هذا المقال إشكالية جدوى وأهمية وفائدة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجية المحيط الأزرق القائمة على تجنب المنافسة وابتكار القيمة، وأدواتها الاستراتيجية المختلفة (المخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق) من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن هنا فهو يهدف ابتداءً إلى إبراز التحديات البيئية المختلفة التي تواجه هذه المؤسسات في ظل العولمة وانفتاح الأسواق أمام المنافسة، ومن ثمة الوقوف على أهمية منهج الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية المؤسسة في مواجهة تلك التحديات وفقاً لمختلف المقاربات (مقاربة هيكل الصناعة، ومنظور الموارد، ومنظور المحيط الأزرق بشكل خاص). واعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، واستقراء أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ومقابلة خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدوات استراتيجية المحيط الأزرق، فقد خلص هذا المقال إلى مناسبة وأهمية استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ستجد فيها ملاذاً لتجنب المنافسة الشرسة من خلال إنشاء أسواق بكر وابتكار القيمة اعتماداً على أدوات هذه الاستراتيجية وخطواتها المنهجية.

الكلمات المفتاحية: بيئة المؤسسة، منافسة، استراتيجية المؤسسة، استراتيجية المحيط الأزرق، ابتكار القيمة.

Abstract:

This article discusses the issue of the feasibility, importance and benefit of adopting the blue ocean strategy based on avoiding competition, and value creation process through the application of its various strategic tools by small and medium enterprises. Hence, it initially aims to highlight the various environmental challenges of the globalization phenomenon facing small and medium enterprises, and then to stand on the importance of the strategic management approaches and the enterprise strategy in facing those challenges. Depending on the analytical descriptive approach, extrapolation of the strategic management literature, and interviewing the characteristics of small and medium enterprises with blue ocean strategy tools, this article concluded the appropriateness and importance of the blue ocean strategy for small and medium enterprises.

Key words: enterprise environment, competition, enterprise strategy, blue ocean strategy, value innovation

JEL Classification: L10

*مرسل المقال: بلالي أحمد (ahbellali@yahoo.fr)



مقدمة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام بالغ من مختلف البلدان والهيئات، وذلك بالنظر لدورها المحوري على مستوى التنمية المستدامة، وإسهاماتها البالغة في تنشيط عجلة الاقتصاد وتعزيز النسيج الصناعي وتكامل النشاط الاقتصادي، فضلا عما لها من دور بالغ في امتصاص البطالة والمساهمة في التنمية المتوازنة بالإضافة إلى دعم التنافس والابتكار عبر كسر الاحتكار وكذا تنويع العروض والخيارات وجودتها. ومع ذلك فإن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بحياتها واستدامتها كما تؤكد ديموغرافيا هذه المؤسسات التي تكشف عن اندثار كثير منها وخروجها من السوق سريعا بل وحتى قبل دخولها أسواق المنافسة في كثير من الأحيان، خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما تتسم به من مخاطر وتحديات. ولأن أداة المؤسسة في مواجهة تحديات بيئة المنافسة كما يؤكد عليه خبراء الإدارة الاستراتيجية، إنما تتمثل في مدى تبنيها لخيارات استراتيجية ملائمة، فإن التساؤل المطروح يتمثل في: ما مدى تناسب منهج الإدارة الاستراتيجية عموما مع حجم وطبيعة هذه المؤسسات من جهة؟ وإلى أي مدى يمكن اعتبار مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق مناسبة لطبيعة وحجم هذه المؤسسات ومفيدة لها؟ إن هذه الإشكالية هي ما يسعى هذا المقال للإجابة عنه معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مختلف عناصر الموضوع وفق ثلاثة محاور هي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات بيئة المنافسة؛
 - استراتيجية المؤسسة وبيئتها التنافسية؛
 - استراتيجية المحيط الأزرق وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ليتم أخيرا الإجابة عن إشكالية الموضوع، ومن ثمة تقديم أهم النتائج والتوصيات.

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية:

حتى يتسنى لنا الوقوف على مدى مناسبة منهج الإدارة الاستراتيجية لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م)، ومدى مساهمته في دعم هذه المؤسسات لمواجهة تحديات بيئة المنافسة وتحقيق التفوق التنافسي، فقد كان لا بد من فهم طبيعة هذه المؤسسات ولخصائصها ومميزاتها وبالتالي مدى تلائم تلك الخصائص والمميزات مع الدور الذي يمكن أن تلعبه في هذا المجال.

1. مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تعدد التعاريف التي يقدمها الباحثون والهيئات المختلفة لمضمون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك بالرغم من إجماع هذه الجهات على الدور المحوري الذي يمكن أن تضطلع به في تحقيق التنمية لمختلف البلدان بغض النظر عن حجمها وطبيعتها. إن سبب هذا الاختلاف في تحديد مفهوم هذه المؤسسات يرجع إلى طبيعة المعايير التي يعتمدها صاحب كل تعريف ومن ذلك رأس مالها وعدد مستخدميها، مما يجعل من بعض المؤسسات التي ينظر إليها على أنها كبيرة وفقا لبعض المعايير، صغيرة أو متوسطة استنادا لمعايير مغايرة. وعليه فإننا في تعريفنا لهذه المؤسسات سنأخذ بمنظور المشرع الجزائري الذي جمع في تعريفها، على غرار ما اعتمدته الاتحاد الأوروبي، ما بين المعايير الكمية والكيفية والمتمثلة



- في كل من عد المستخدمين، ورقم الأعمال، ومجموع الحصيلة السنوية، إلى جانب الاستقلالية، حيث عرفها استنادا إلى القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1834 الموافق 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير (م ص م) على أنها¹: مؤسسة إنتاج السلع والخدمات التي تحوز على الخصائص التالية:
- أن يتراوح عدد المشتغلين بها ما بين (01) إلى (250) شخصا؛
 - ألا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (04) مليار دينار جزائري، أو ألا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (01) مليار دينار جزائري؛
 - وأن تستوفي معيار الاستقلالية، علما أنه وضمن هذا السياق، فإن كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وهنا نشير إلى أن المشرع الجزائري قد زاد من حدود رقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية عما كان عليه الحال في القانون 01-18، الذي تضمن أول تعريف له لهذا النوع من المؤسسات، لكنه وبالنظر للتطورات والتغيرات الاقتصادية التي يمكن أن تحصل ميدانيا (كالتضخم النقدي، وتذبذبات أسعار صرف الدينار، ونحوها...) قد أشار أيضا إلى إمكانية مراجعة هذه الحدود إذا تطلب الأمر ذلك. وبالرجوع للقانون رقم 17-02 المشار إليه أعلاه، واستنادا لمعاري تعداد المستخدمين بكل نوع من هذه المؤسسات، ومعيار رأس المال السنوي أو مجموع الحصيلة السنوية لكل منها فإنه يمكننا الوقوف على ثلاثة (03) أقسام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور المشرع الجزائري يمكن تقديمها مفصلة في الجدول الآتي:

الجدول 01: الأقسام الثلاثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#	الأقسام الثلاثة للمؤسسات ص م	معيار التصنيف المعتمد
		معيار رقم الأعمال/معيار الحصيلة السنوية
1	المؤسسة الصغيرة جدا	معيار عدد العمال
		رقم أعمال أقل من 40 مليون دينار جزائري؛ أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري.
2	المؤسسة الصغيرة	ما بين 10 إلى 49 عاملا
		ألا يتجاوز رقم الأعمال 400 مليون دينار جزائري؛ أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري
3	المؤسسة المتوسطة	ما بين 50 إلى 250 عاملا
		رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دج إلى 4 مليار دينار جزائري؛ أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار إلى 1 مليار دينار جزائري

المصدر: من اعداد الباحث استنادا للقانون التوجيهي (م ص م) رقم 17-02

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكتسي (م ص م) أهمية بالغة جعلتها محط اهتمام الدول على اختلاف اتجاهاتها الاقتصادية والاجتماعية. إن أهمية هذه المؤسسات يعكسها ذلك التسارع الشديد في أعدادها كما تؤكد ديموغرافيا هذه المؤسسات، فقد قفزت أعداد (م ص م) الخاصة بالجزائر من 550511 مؤسسة خاصة في سنة 2012 إلى 903332 مؤسسة في 2019،

هذا إضافة إلى الحرفيين الذين قفزت أعدادهم من 160764 حرفيا في 2012، إلى 268369 حرفيا في 2019 كما يشير إليه كل من (Hadji & Lebi, 2021). ولإبراز هذه الأهمية أكثر، نؤكد على سبيل المثال على الجوانب الهامة التالية:

- دورها الفاعل في خلق مناصب العمل والقضاء على البطالة بما تمتاز به من حركية وانتشار رغم قلة إمكاناتها بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، وعلى سبيل المثال فقد قفزت أعداد الموظفين الأجرا بهذه المؤسسات حسب (Hadji & Lebi, 2021) من 1.848.117 موظفا في سنة 2012، إلى 2.885.651 موظفا في 2019؛
- دورها الكبير ليس فقط في الإنتاج وما تساهم به جراء ذلك من تحقيق القيمة المضافة، وإنما أيضا في تنويعه بما يسهم في تعزيز ودعم النسيج الاقتصادي وتكامل أجزائه على اعتبارها أنها تنشط في مختلف المجالات والقطاعات (صناعية، وخدمية، فلاحية، وتجارية، وسياحية، ومنجمية...)
- دورها الفاعل في جذب الادخار وبالتالي تجسيد الاستثمارات ذات التكلفة الاستثمارية المنخفضة؛
- خلق التنافس بين المنتجين والعارضين من هذه المؤسسات بما يشجع على الابتكار وتنويع العروض والخيارات وجودتها وكسر الاحتكار، علما أن هذه المؤسسات في كثير منها قائمة على أفكار مبدعة وابتكارات خلاقة، فضلا عن كونها حاضنة للمهارات؛
- مساهمتها في خلق التوازن الجهوي بحكم طبيعتها ومرونتها وحجمها، وما لها بالتالي من قدرة على النشوء في القرى والأرياف والمدن النائية، وما سيكون لذلك من انعكاس على إعادة التوزيع السكاني من جهة وعلى التنمية المتوازنة بشكل عام؛
- مساهمتها الفاعلة إلى جانب المؤسسات الأخرى في الناتج القومي وترقية الصادرات وبالتالي توازن الميزان التجاري وميزان المدفوعات وجلب العملة الصعبة.

3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز (م ص م) بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، منها ما يعتبر نقاط قوة لصالح هذه المؤسسات ومنها ما هو عكس ذلك، وهنا وفيما يتعلق بموضوعنا، نشير على وجه الخصوص إلى جملة الخصائص التالية:

1.3. سهولة الإنشاء وسرعة الانتشار وتنوع المجالات: بالنظر لجملة عوامل فإن هذه المؤسسات تتميز ابتداء بسهولة الإنشاء وسرعة الانتشار وكذا تنوع المجالات في مختلف القطاعات وفي مختلف المناطق والظروف، وذلك لبساطة الإجراءات المتعلقة بالتأسيس وعدم تعقيدها، وكذا قلة التكاليف المترتبة عن التأسيس، وعدم ضخامة رأس المال التأسيسي، إذ غالبا ما يستند تأسيسها بالأساس إلى أموال المساهمين، وهو ما سيسمح بانتشارها كما تشير إلى ذلك ديموغرافيا هذه المؤسسات، أضف إلى ذلك الاهتمام والدعم الذي تلقاه من قبل الدولة ومؤسساتها؛



2.3. التخصص والقرب من الأسواق: سبقت الإشارة إلى أن هذه المؤسسات هي وليدة احتياجات فعلية داخل المجتمع وما كان لها بحكم قلة مواردها أن تغامر في أسواق بعيدة أو أن تغامر بالتنوع، لذا فهي عادة ما تعتمد على التخصص وتعتمد القرب من الأسواق؛

3.3. المرونة وسهولة وسرعة التكيف مع البيئة: إن حجم وطبيعة وتخصص هذه المؤسسات يضيفي عليها مرونة خاصة على مستوى هيكلتها التنظيمية، وعملياتها الإدارية المختلفة، فضلا عن مرونتها الاستراتيجية في التعامل مع بيئتها الخارجية المباشرة وغير المباشرة؛

4.3. بساطتها التنظيمية: بحكم حجمها وطبيعتها فهي تعتمد الهيكلة الأفقية، وهذه البساطة التنظيمية هي سلاح ذو حدين، فعادة ما يتحكم مالك المؤسسة في دواليب القيادة، وهي عادة ما تتصف بعدم فعالية نظام المعلومات لديها مما يحرمها من استكشاف الفرص الملائمة والعمل على استغلالها، حيث تشير الدراسات، على سبيل المثال، إلى أن كثيرا من هذه المؤسسات لا تعتمد على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل غياب المعلومة لديها؛ كما أنها من جانب آخر تمتاز بفعل طبيعتها التنظيمية هذه بسهولة الرقابة، ونجاعة الاتصال، وسرعة اتخاذ القرار، وبالقدرة على التحكم في التكاليف؛

5.3. محدودية مواردها المادية والبشرية: فبالنظر لصغر حجمها، وطبيعة مجالات نشاطاتها المستهدفة، فإنها غالبا ما تعتمد بشكل كبير على مواردها الداخلية في تمويل أنشطتها المختلفة خاصة في ظل قصورها عن تقديم الضمانات اللازمة للقروض البنكية، وهذا فضلا عما تفرضه ثقافتها التنظيمية، بحكم تركيبتها، من اعتمادها بشكل كبير على مصادرها الخاصة، وهو ما سينعكس حتما على مواردها البشرية كما ونوعا وعلى ممارساتها التنظيمية وعملياتها الإدارية المختلفة وفي مقدمتها إدارتها الاستراتيجية.

4. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات بيئة المنافسة:

تعتبر بيئة المؤسسة وفق منظورها الواسع عن مجموع العوامل والظروف والمؤثرات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية وتؤثر في مسارها وسيرورتها واستدامتها. وإذا كانت البيئة الداخلية للمؤسسة تعبر عن الجوانب المتحكم فيها من قبل المؤسسة أو الخاضعة لها بكل ما ينتج عنها من نقاط قوة لصالح المؤسسة أو نقاط ضعف تنعكس سلبا عليها، فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تمثل العوامل الخارجية غير المتحكم فيها بكل ما ينجم عنها من مخاطر وتهديدات يجب مراقبتها ومحاولة التكيف معها من جهة، أو فرص يتعين ترصدها واستغلالها من جهة أخرى. غير أن جوهر التحدي اليوم خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في طبيعة هذه البيئة المتغيرة والشرسة في ظل العولمة بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والجغرافية. وتتمثل أبرز هذه التحديات فيما يلي:

1.4. تحديات العولمة: تتحول السوق العالمية في ظل العولمة إلى كتلة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات والمؤسسات دونما حواجز أو قيود. وقد تعزز هذا الأمر أكثر فأكثر بفعل الثورة التكنولوجية خاصة في مراحلها المتقدمة من جهة، وبفعل قوانين وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي،



باعتبارها مؤسسات العولمة الاقتصادية. وهكذا فإن العولمة الاقتصادية وعولمة المنافسة والأسواق تحديدا، من شأنها أن تؤدي إلى تعميق التحديات التي ستواجه (م ص م)، والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

أ. **هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة:** الذي يقضي بفتح الأسواق ورفع كافة القيود والحواجز الحمائية التي قد تعتمد عليها بعض البلدان خاصة لفائدة مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، ونعني بذلك تحديدا الأساليب الحمائية التقليدية كالرسوم الجمركية ونظام الحصص وسياسة الإغراق في وجه تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الدول كما يؤكد (سليمون، 1999).

ب. **الخصخصة وتعظيم دور (م ص م):** في أعقاب الأزمة البترولية الأولى سنة 1973 ومع تفاقم الأزمات الاقتصادية مطلع الثمانينات التي أرهقت ميزانيات الدول، بدأ تنامي اتجاه جديد نحو الخصخصة وإزالة القيود عن القطاع الخاص الذي بدأ يستعيد تدريجيا وبشكل متسارع أهميته ومكانته خاصة مع الشروع في عمليات الخصخصة التي شرع فيها بداية في بريطانيا ثم أصبحت جزءا من سياسات البنك الدولي لتشمل حتى الدول التي كانت تتبنى النهج الشيوعي سابقا، ويهدف هذا التوجه إلى أن "تتخلى الدولة بحق عن إنتاج السلع والخدمات للقطاع الخاص" (جون كينيث، 1999، ص.5).

وبتوقيع الجزائر لاتفاق مع صندوق النقد الدولي (IMF) سنة 1994، ودخولها بالتالي في برنامج التأهيل الهيكلي في التسعينات، فقد صاحب ذلك انسحاب تدريجي للدولة من القطاع الاقتصادي، وهو ما عكسه تراجع ميزانية التجهيز للدولة من نسبة 14.6% من الناتج الوطني الإجمالي (PIB) سنة 1986، إلى 12.5% سنة 1987، وإلى 6% سنة 1999، ثم إلى 7.9% سنة 2000، وقد توج هذا البرنامج بالحل المكثف للعديد من المؤسسات العمومية، وبالتوازي مع ذلك فقد توسع القطاع الخاص وتحديدا قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (Iguergazix Dahmoun, W., 2021).

2.4. الدور المتنامي للهيئات الدولية والتكتلات الاقتصادية: ونعني بها تلك الهيئات الدولية (منظمة التجارة العالمية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي...) الداعمة للعولمة الاقتصادية، والتكتلات الإقليمية (الاتحاد الأوروبي، منظمة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية-نافتا، منظمة دول جنوب شرق آسيا-الآسيان، مجلس التعاون الخليجي، ...) ذات الأثر على التجارة الدولية والتعاملات الاقتصادية البينية المختلفة وعلى المنافسة تحديدا خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة.

3.4. الاحتكارات والشركات متعددة الجنسيات وأثرها على (م ص م): إن تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات وما تشكله من تكتلات احتكارية فيما بينها وما ينجم عن ذلك من تحديات تنافسية خاصة أمام (م ص م)، يتمثل فيما تشكله هذه الشركات والاحتكارات من تحديات كبرى أمام منافسيها من حيث كسر المناخ التنافسي، وعدم تكافؤ الفرص، وتأثر المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقضاء على الصناعات الوطنية والمحمية في البلدان النامية.



4.4. التحديات والعوائق التي تواجهها (م ص م) على مستوى التمويل: يجمع الخبراء على أن بقاء ونجاح مؤسسات الأعمال يظل مرهونا بكفاءة أدائها المالي وإدارة مواردها المالية، حيث تواجه (م ص م) جملة من الصعوبات والعوائق الخارجية على مستوى التمويل التي ترجع لعدم ملائمة النظام المالي والمصرفي الذي تنشط ضمن إطاره، والتي يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

أ. المشاكل المرتبطة بالبنوك: وهي ذات طبيعة معقدة ومتنوعة نشير إلى أهمها فيما يلي:

- تجنب البنوك لاتخاذ المخاطر المكثفة وغياب ثقافة تقاسم المخاطر مما يؤدي إلى فرضها ل ضمانات حقيقية تعجز أغلب (م ص م) عن تقديمها، مما يبعدها عن السوق في ظل عجزها عن الوفاء بالتزاماتها؛
- بطأ وبيروقراطية الإجراءات وطول آجال معالجة طلبات القروض مما يضيق الفرص أمام (م ص م) بغض النظر عن قبول طلباتها من عدمه؛
- ارتفاع تكلفة القروض التي تقدمها البنوك والتي يعكسها ارتفاع أسعار الفائدة وعبء الضمانات المطلوبة؛
- عدم تكيف المنظومة البنكية والمصرفية مع متطلبات اقتصاد السوق بحيث نلاحظ الغياب أو النقص الكبير في القروض طويلة الأجل، وأن منح القروض لا يزال خاضعا للمركزية مما يترتب عليه محدودية الوكالات البنكية في منح القروض، وأن طريقة منح القروض تظل ثقيلة، وغير مرنة، وغير متناسبة مع احتياجات وواقع (م ص م). يضاف إلى ذلك عدم لعب هذه المنظومة لدورها في إضفاء الفاعلية على الطلب بخلق الطلب الفعال على منتجات (م ص م) من خلال القروض الاستهلاكية ذات الصلة بمنتجات هذه المؤسسات في ظل ضعف أو انعدام القدرة الشرائية.

ب. غياب الدور الفاعل للسوق المالي: إن غياب الفضاءات الوسيطة (البورصة) أمام (م ص م) أو عدم قدرة هذه الأخيرة على التعامل فيها سيضيق عليها العديد من الفرص التمويلية لأن هذه السوق ستخلق أمامها الكثير من فرص الاستثمار في الأوراق المالية فضلا عما تعطيه إياها من استقلالية أكثر عن البنوك وبالتالي تعزيز قدرتها التفاوضية على الاقتراض أمامها. ومع أن سوق القيم المنقولة قد تأسست بالجزائر منذ العام 1993 إلا أنها تظل غير فعالة خاصة أمام الإجراءات المعتمدة في تقييد الأسهم والسندات لديها.

ت. عدم ملائمة النظام الضريبي والجمركي: فبالنظر إلى الأعباء الضريبية والجمركية التي تعاني منها هذه المؤسسات، فإن ذلك يجعلنا نتساءل حول طبيعة الرؤية الاقتصادية للتنمية ولتشجيع الاستخدام باعتبار هذه المؤسسات قاطرة تلك التنمية والتطور والاستخدام، وهذا بالرغم مما تضمنته بعض التشريعات، خاصة قانون الاستثمار الجديد، من إعفاءات وامتيازات. إن ارتفاع تكلفة العبء الضريبي والجمركي سينتج عنه ارتفاع تكلفة مخرجات هذه المؤسسات وبالتالي انخفاض قدراتها التنافسية.

II. استراتيجية المؤسسة وبيئتها التنافسية:

يؤكد الخبراء والمختصون بأن أداة ووسيلة المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة المختلفة يتمثل بشكل أساسي في الاستراتيجية المتبناة من قبلها.

1. استراتيجية المؤسسة:

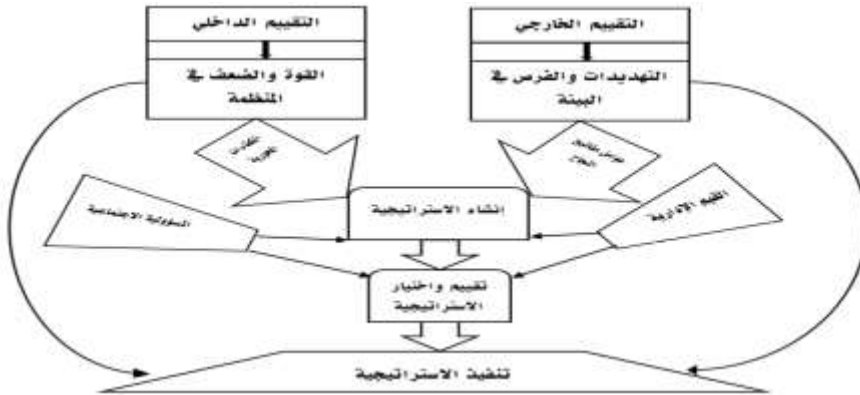
بالرغم من التطور الحاصل على مفهوم الاستراتيجية عبر مراحل مختلفة لتطور الفكر الإنساني والإداري إلا أنها ظلت في جوهرها تعبر عن الأداة التي تحقق من خلالها المنظمات أهدافها وغاياتها في ظل المعطيات البيئية التي تنشط ضمن إطارها. إن كلمة استراتيجية هي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمتي (Stratos) التي تعني (الجيش) و (agayn) التي تعني (القيادة)، بحيث يشير الجمع بين الكلمتين إلى قيادة الجيش وإدارتها (Vas, 2017). وقد بدأ استعمالها في مجال الأعمال مع (Newman) في كتابه (Administrative Action) الصادر سنة 1951 م حول تقنيات الإدارة والتنظيم عندما استخدم هذا المفهوم في تخطيط المشاريع الاقتصادية وأبرز أهميته (Mintzberg, 1990)، ومن هنا بدأ هذا المفهوم في التبلور ليتعمم استخدامه خاصة في المجالات الاقتصادية ومجالات الأعمال ومنه لبقية المجالات.

وهكذا فقد عرفها (Alfred D. Chandler) على أنها "تحديد المنظمة لغاياتها وأهدافها الرئيسة بعيدة المدى، وبالطبع اتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد لبلوغ تلك الأهداف" (Mainardes, Emerson Wagner et al, 2014:46)، كما عرفها (Thomson & Strickland) على أنها "وضع مجموعة من التغييرات التنافسية ومقاربات الأعمال التي يقوم بها المديرون لتحقيق أفضل أداء للشركة. وهي الخطة الإدارية لتعزيز مكانة المنظمة في السوق، وتعزيز رضا العملاء وتحقيق أهداف الأداء" (Mainardes, Emerson Wagner et al, 2014:47)، بينما يرى (Fred R. David & Forest. R David, 2017:40) أن "الاستراتيجيات هي الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل"، الأمر الذي يتطلب أخذ العوامل الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة في الاعتبار، ويعرفان الإدارة الاستراتيجية على أنها "الفن والعلم الذي يعني بصياغة وتنفيذ وتقويم القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (Fred R. David & Forest. R David, 2017:33).

إن هذه العلاقة ما بين الاستراتيجية والبيئة بدت واضحة منذ تبلور مفهوم الاستراتيجية على أيدي أساتذة هارفرد لإدارة الأعمال في الستينيات، وتحديدًا كل من: (Learned, Christiansen, Andrews and Guth) الذين قدموا النموذج الذي يرمز للأحرف الأولى من أسمائهم (LCAG) الذي أكد على هذه العلاقة بين الاستراتيجية والبيئة باشتماله على تقسيمين واضحين للاستراتيجية تضمن أولهما التشخيص البيئي الداخلي بما تضمنه من نقاط قوة وضعف والخارجي بما اشتمل عليه من تحديد للفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة، فيما اهتم الثاني بالاستراتيجية في جانبها التشغيلي (Mbengue et Petit, 2001)، وذلك باعتبارها الأداة التي يتم من خلالها التعامل مع البيئة وبلوغ الأهداف.

وتأكيدا لهذا الاتجاه فقد اعتبر K.R.Andrews في كتابه (The Concept of Corporate Strategy) الاستراتيجية على أنها مطابقة بينما يمكن للمؤسسة القيام به استنادا لنتائج التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف) وما ما يجب عليها القيام به إزاء ما تطرحه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات ، مؤكدا في ذلك على منظور مدرسة التصميم (Design School) الذي يقدم وجهة نظر وصفية لصياغة الاستراتيجية تتمثل في مطابقة أبعاد التحليل الداخلي وما يعكسه من قدرات تنظيمية للمؤسسة مع أبعد التحليل الخارجي وما يشتمل عليه من فرص وتهديدات لبيئة المؤسسة. لذا فإنه ينظر إلى (Andrews) على أنه المهندس الرئيس لمدرسة التصميم للإدارة الاستراتيجية، وهذا إلى جانب كل من Chandler و Ansof، خاصة من خلال تأكيدهم ضمن نفس السياق على نموذج بسيط وواضح لتشكيل الاستراتيجية يركز أساسا على مقابلة عناصر التشخيص الداخلي مع عوامل التشخيص الخارجي (نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى) أو (Strength, Weaknesses, Opportunities and Treats) التي يرمز إليه اختصارا بتحليل (SWOT) المتكون من الأحرف الأولى لهذه العناصر الأربعة المشكلة للبعدين الداخلي والخارجي المستخدم في عملية تخطيط الأعمال بشكل منهجي (Sarbah & Out-Nyarko, 2014).

الشكل 01: النموذج الأساسي لمدرسة التصميم



المصدر: (Mintzberg 1990:174)

2. الاستراتيجية من منظور مقارنة هيكل الصناعة:

يتزعم هذا التيار الذي يندرج ضمن سياق منظور هارفرد الأقدم للاستراتيجية (تحليل SWOT) أستاذ الاقتصاد الصناعي بجامعة هارفرد (M. Porter) ، الذي قدم في أعمال متتابعة مقارنته الشهيرة لهيكل الصناعة مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، حيث ترى هذه المقاربة بأن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبير وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها إزاء ذلك" (Porter, 1986:03)، وعليه فإن العامل الأول الذي يحدد مردود وعائدات المؤسسة النشطة في صناعة ما ويحكم نتائجها يتمثل في (جاذبية هذه الصناعة) في حدد ذاتها (أي البعد الخارجي)، وذلك بما تعرضه أمام المتعاملين بها من عوامل مختلفة للنجاح (طلب فعال، نمو مرتفع، حجم مناسب للسوق، تكاليف ثابتة أقل بالنسبة للقيمة المضافة المتحققة..)، بينما يأتي البعد



الداخلي المتمثل في (المكانة التنافسية النسبية للمؤسسة) في المركز الثاني بعد تأثير هيكل الصناعة. وهكذا، فكلما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبية قوية كلما كان بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية (التي ستظهر في شكل نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة)، وأن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك بانتهاجها حسب (Porter) لأحد الخيارات الاستراتيجية العامة المتمثلة في (التكلفة الأدنى، أو التميز، أو التركيز المبني إما على التكلفة أو التميز)، مع تأكيده على تجنب مسك العصا من الوسط بمحاولة الجمع ما بين ميزتي التميز والتكلفة الأدنى لأن ذلك سيوقع المؤسسة فيما يسميه بالمسار الخرج (Porter, 1999). من هنا يتضح أن منظور مقارنة هيكل الصناعة للاستراتيجية الذي يندرج ضمن نفس سياق مدرسة التصميم ومنظور هارفرد الأقدم للاستراتيجية، يضع المؤسسة الاقتصادية في سعيها لتحقيق التفوق التنافسي أمام خيارات استراتيجية تبقى مرهونة بدخولها منافسة صفرية مع غيرها من المؤسسات، لأن ما ستحققه من مكاسب يبقى مرهونا بما ستلحقه بغيرها من خسائر وأضرار وذلك اعتمادا على فكرة محدودة نطاق السوق.

3. الاستراتيجية من منظور تيار الموارد:

يتزعم هذا المنظور (Resource based view) كل من (Wernerfelt, 1984) و (Barney, 1991) ، ويرى هذا التيار بأن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد (البعد الداخلي) بدل استعمال نفوذ السوق (البعد الخارجي) في مواجهة المنافسين داخل الصناعة أو السوق. وهو على هذا الأساس يركز اهتمام الاستراتيجية على الموارد والأبعاد الداخلية أكثر من اهتمامه بالبعد الخارجي وتأثيرات هيكل السوق وذلك بعكس ما ذهب إليه المقاربة الهيكلية في الإدارة الاستراتيجية. أي أن المؤسسة إذا أرادت النجاح وتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يجب عليها البحث عن ذلك في مواردها الاستراتيجية مهما كانت الظروف البيئية المحيطة غير ملائمة.

إن تيار الموارد في الإدارة الاستراتيجية هو بدوره يؤكد على ذات العلاقة التي تنشأ بين بيئة المؤسسة واستراتيجيتها في التأثير على الميزة التنافسية، وهو وإن اختلف عن مقارنة هيكل الصناعة التي تؤكد على علوية المقدرة التفسيرية للأبعاد الخارجية مقارنة مع الداخلية في تأثيرها على الميزة التنافسية ، فإنه وكما لاحظ كثير من الباحثين من أمثال (Koenig, 1999)، يظل مندرجا ضمن إشكالية هارفرد في منظورها للاستراتيجية ، لأنه يأخذ كذلك من النموذج المدعو (LCAG) المطور من قبل أساتذة هارفرد سنة 1965 إلى نموذج (SWOT) والذي استند إليه Porter في مقارنة هيكل الصناعة، ويضيف (Koenig, 1999) بأن ما يتميز به هذا المنهج هو مساهمته في تعميق الجانب الداخلي لنموذج LCAG دونما إغفال للجانب الخارجي، علما أن كلا المنهجين يتفقان على أهمية الجوانب الهيكلية في التحليل الاستراتيجي ودون تجاهل لشخصية المنظمة الخاصة بها والمتجذرة في الموارد بشكل خاص. إن هذا المعنى أكدته كل من ((Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) الذين أقر بأن المقاربة المرتكزة على الموارد لا تشكل بديلا لمقاربة هيكل الصناعة، وأنما هي أعمال مكملتها، حيث أن "الموارد والمنتجات يشكلان جانبيين للعملة الواحدة" (Wernerfelt, 1984:171). وفي نفس السياق يؤكد Hamel et



(Prahalad, 1999) بأن مقارنة الموارد هي بدورها امتداد لنموذج (SWOT) وأنها تندرج ضمن ذات السياق القائم على مقابلة العوامل الداخلية للمنظمة بظروف ومعطيات السوق، وإن كانت تؤكد أكثر عكس المقاربة الهيكلية، على الموارد الاستراتيجية للمنظمة وكفاءاتها المحورية في مقابل تأثيرات البيئة الخارجة وهيكل الصناعة. أي أن الجميع يؤكد على أن جوهر هذه الاستراتيجية يبقى بدوره مرتكزا على الصراع ما بين المؤسسات داخل بيئة الصناعة.

4. استراتيجية المحيط الأزرق، التيار البديل للمنافسة:

تقدم استراتيجية المحيط الأزرق في سياق تطور منهج الإدارة الاستراتيجية على أنها خيار استراتيجي إبداعي يقوم على القطيعة مع مختلف الأساليب التنافسية التقليدية المعتادة للمنافسة والمعبر عنه بالمحيطات الحمراء، وذلك في إشارة إلى لون الدماء وشراسة المنافسة التصادمية بين الشركات الساعية إلى تعظيم مكاسبها وحصصها السوقية ضمن منظور صفري للمنافسة يرى أن هذه المكاسب ستتعاظم بقدر ما تلحقه المؤسسة من أضرار ببقية المنافسين خاصة في ظل الندرة ومحدودية نطاق السوق. وقد ظهر هذا المنظور الذي اقترحه كل من René & W. Chan Kim و Mauborgne في كتابهما (Blue Ocean Strategy) سنة 2005، وقد جاء بفكرة التحلي عن التنافس (Competition) لصالح خلق أسواق وفضاءات جديدة للسوق بعيدا عن المنافسة بحيث نجعل المنافسين خارج اللعبة عند بناء هذه الاستراتيجية. وسرعان ما انتشر هذا المنظور مشكلا تيارا جديدا في الفكر الاستراتيجي. ويؤكد المؤلفان في كتابهما الذي طرحا فيه هذا المنظور على أنه سبق لهما وأن سجلا هذا الاتجاه منذ العام 1977 في (Value Innovation) أول سلسلة مقالات ظهرت لهما في (Harvard Business Review) حيث لاحظا بأن المنظمات التي تزحف مع المنافسة لا تهتم كثيرا بمجاراة المنافسة والتفوق عليها أو بأن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مناسبا لأن الهدف ليس هو أن نفعل أفضل مما يفعله المنافسون، وإنما يتعلق بإنجاز المؤسسة لقفزة كبيرة إلى الأمام تجعل المنافسة بدون معنى أمام قفرتها هذه (Kim & Mauborgne, 2015).

III. استراتيجية المحيط الأزرق وطبيعة (م ص م):

لأجل الوقوف على مدى تناسب استراتيجية المحيط الأزرق مع خصائص وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان لا بد من فهم أعمق لهذه الاستراتيجية ومرتكزاتها الأساسية وأدواتها المقترحة.

1. المحيط الأزرق في مقابل المحيط الأحمر:

تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهومين مختلفين للمنافسة وفق منظور يطرح مجالات جديدة بعيدا عن المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة وابتكار القيمة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة، وقد تم التعبير عنه (بالمحيطات الزرقاء) إشارة إلى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بعيدا عن الشاطئ الذي تعتاده المنافسة التقليدية والمعبر عنه وفقا لهذا المنظور بمسمى (المحيطات الحمراء) التي تشكل الحلقة الوحيدة للصراع والتباري التنافسي على الموارد المحدودة والنادرة وفقا لمنظور صفري للصراع كما تصفه نظرية المباريات. ويمكن الوقوف أكثر على جوهر القطيعة والخلاف بين هذين المنظورين من زوايا مختلفة تتعلق بالأسواق والمنافسة والمنتجات وكذا بالتوجهات الاستراتيجية في الجدول الموالي:



الجدول 02: استراتيجية المحيط الأزرق في مواجهة استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
■ خلق مساحات غير متنازع عنها للسوق. ■ جعل المنافسة خارج اللعبة. ■ خلق طلب جديد والاستيلاء عليه. ■ عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة. ■ توجيه كامل نظام الشركة لخلق التميز مع تقليص النفقات.	■ التنافس في الأسواق الموجودة. ■ مواجهة وهزيمة المنافسين. ■ استغلال الطلب الموجود. ■ التبادلات القائمة على قيمة التكلفة. ■ توجيه كامل نظام الشركة للاختيار بين التميز أو تقليص النفقات.

المصدر: (Kim, W.C. & Mauborgne, R, 2005:18)

2. المرتكزات الرئيسة لاستراتيجية المحيط الأزرق:

لقد ارتكز هذا المنظور على جملة من المرتكزات التي تدحض ما كان يندرج ضمن مسلمات الفكر الاستراتيجي ومن أهمها وفقا لصاحبي هذا المنظور (Kim, W.C. & Mauborgne, R, 2005:18) نشير إلى المرتكزين الرئيسيين التاليين:

1.2. عدم وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي: وذلك بالتخلي عن فكرة المنافسة لصالح خلق أسواق جديدة بتقديم قيمة إبداعية بدل أن تشغل المؤسسة نفسها بالمنافسين ومناوراتهم واستراتيجياتهم ومحاولة التفوق عليهم؛

2.2. إمكانية العمل على إعادة تشكيل هيكل الصناعة: فهذا الهيكل هو بخلاف ما تراه المقاربة الهيكلية، يعد هيكلا غير ثابت، لذا فالاستراتيجية ليست لعبة مجموع صفري جوهرها أن ما تحوزه مؤسسة ما من مكتسبات بالضرورة ما تحسره الأخرى، بل على العكس من ذلك فإنه بإمكان كلا المؤسستين في نفس الصناعة تحقيق مكتسبات في فضاءات زرقاء غير محدودة خلافا للمحيطات الحمراء. إن هذه الاستراتيجية تركز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعية ليست ثابتة، وعليه فإنه يمكن للمتعاملين في الصناعة إعادة بنائها وتشكيلها من خلال أعمالهم وقناعاتهم كما يشهد على ذلك تاريخ الصناعة، بل إنه وحتى الصناعة غير الجذابة يمكن أن تصبح جذابة ومغرية بجهود واعية وهادفة وفقا لهذا المنظور وأدواته المنهجية. وعليه فإنه بدلا من أن تتحرر أفكار وجهود المؤسسة من فكرة حتمية ظروف السوق وعدم القدرة على خلق طلب جديد، وأن تنطلق نحو مجالات جديدة للتوسع والإبداع من خلال جهود واعية وأدوات مدروسة.

3. أدوات استراتيجية المحيط الأزرق:

يؤكد (Kim & Mauborgne, 2015) بأن عملية خلق محيطات زرقاء تتطلب جملة من الأدوات (المخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق) التي تسمح بوضع أطر تحليلية تربط منهجيا ابتكار القيمة وتبني الحدود القطاعية بطريقة تعزز أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر. إننا نعطي للمؤسسات الوسائل التي يتم من خلالها الخلق المنهجي للمحيطات الزرقاء.



1.3. المخطط الاستراتيجي: وهو عبارة عن وسيلة تشخيص للبيئة ومراقبة المنافسين وأداة عمل لبناء استراتيجية محيط أزرق، وهو مخطط من محورين يتضمن المحور الأفقي عوامل النجاح المختلفة للصناعة، بينما يمثل المحور العمودي سلما للقيمة (يتراوح مثلا ما بين الصفر والخمسة درجات) يسمح بتكميم درجة القيمة التي تحوزها المؤسسة إزاء كل من تلك العوامل مما يسمح برسم منحى القيمة لكل من مؤسسات الصناعة، وتقييم الوضع الراهن في السوق وإجراء المقارنات والتعرف كمرحلة أولى على العوامل الأكثر تطورا (التي استثمر فيها المنافسون أكثر)، ومن ثمة استهداف فضاءات جديدة مرغوبة والانتقال من التركيز على المنافسة إلى بدائل أخرى وزبائن جدد في الصناعة وابتكار القيمة على هذا الأساس.

2.3. النموذج ذو الفعاليات الأربعة: استنادا لنتائج المخطط الاستراتيجي وبحث المؤسسة عن فضاءات جديدة وزبائن جدد وتجنب المنافسة داخل الصناعة من خلال استراتيجية محيط أزرق لا تعتمد على خيار (إما التميز أو التكلفة الأدنى)، فإن أربعة عمليات للجمع بينهما (التميز وتقليل التكلفة) يجب اعتمادها لابتكار القيمة وتمثل في (الاستبعاد، والتخفيض، والزيادة، والإنشاء) بالاستناد إلى الأسئلة الأربعة التالية:

- ما هي العوامل المعتمدة من الصناعة والتي يجب استبعادها؟
- ما هي العوامل التي يجب التقليل منها وتخفيضها إلى أدنى من المعايير المعتمدة في الصناعة؟
- ما هي العوامل التي يجب الرفع منها وتعزيزها بأكثر من المستويات المستخدمة في الصناعة؟
- ما هي العوامل التي يجب خلقها وإبداعها؟

وهكذا نلاحظ أن السؤالين الأولين المرتبطين بالعملية الأولى والثانية يستهدفان خفض التكاليف، بينما يستهدف السؤالان الأخيران المرتبطان بالعملية الثالثة والرابعة خلق وتعزيز القيمة. والمثال الحي الذي يساق في هذا المجال هو ما فعلته (Apple) مع جهاز (iPhone) باستبعادها للوحة المفاتيح التقليدية، وتقليلها لأسعار الاستعمالات المهنية، ورفعها لتصاميم الاستعمالات الشخصية، واستحداثها لبيئة اللمس في الهاتف الجوال.

3.3. نموذج المناهج الستة: ويمكن تقديم هذه المناهج وفقا لما يلي (Kim & Mauborgne, 2015):

أ. تحليل البدائل الموجودة في السوق: والهدف هنا هو تحليل الحلول البديلة التي تستجيب لنفس الحاجة وذلك لمعرفة الأسباب الكامنة وراء تفضيل المستهلك لخيارات معينة دون غيرها، فالسينما والمطعم مثلا، هما خياران مختلفان لكنهما يستجيبان لنفس الحاجة المتمثلة في الاستمتاع بالأمسية. أي أنه لا يجب أن يتوقف التحليل على الصناعات القريبة من الصناعة بل يجب أن يذهب للصناعات الأخرى بحيث يمكن مثلا النظر في الصناعات البديلة للصناعة المصرفية من خلال النظر في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وهو ما أوصلنا إلى خاصية الدفع الإلكتروني عبر الهواتف النقالة اللاسلكية وابتكار القيمة على هذا الأساس (كمال قاسمي، وحسينة دخان، 2017).



ب. **البحث في المجموعات الاستراتيجية المختلفة للصناعة:** ويتعلق الأمر بمجموعة المؤسسات النشطة ضمن صناعة تعمل وفقا لاستراتيجيات متشابهة، فهي تقارن أساسا وفقا لمعيارى السعر والأداء، ويتعين ضمن استراتيجية المحيط الأزرق الوقوف على المعايير الأكثر جذبا وتفضيلا لدى العملاء.

ت. **البحث في سلسلة القيمة:** وهذه السلسلة لا تتعلق فقط بالمشتريين وإنما تشمل أيضا المؤثرين والمستخدمين وهي كلها مجموعات ذات تأثير كبير على القرار والسلوك الشرائي يتعين فهم تجاذباتها لمعرفة اتجاه القيمة.

ث. **البحث في المنتجات والخدمات المكملة:** وذلك لاكتشاف القيمة المبتكرة الكامنة داخل هذه العروض المكملة (كوجود حضانة للأطفال في السوبر ماركت لتسوق مريح مثلا) والوقوف على الحلول المتكاملة التي يرغب فيها المستهلكون والعملاء.

ج. **البحث في الجانب الوظيفي والعاطفي للعملاء:** بعض الشركات تركز في اتصالها مع عملائها على الجانب الوظيفي للمنتج (السعر والجودة) وأخرى تركز على البعد العاطفي، وبدلا من أن يطغى أحد الجانبين في عملية الاتصال مع العملاء على الآخر فإنه على المؤسسة أن تستبعد بعض الجوانب العاطفية في عرض منتجاتها لصالح الجوانب الوظيفية والعكس صحيح، وذلك لأجل إيجاد توازن ملائم بين الجانبين يقدم عرضا متكاملًا للعميل.

ح. **البحث الوقت:** جميع الشركات هي عرضة للتغيرات المختلفة للبيئة، وكثير منها في ظل انشغاله يعمل على التكيف التدريجي معها، وهو رد فعل سلبي، إذ على هذه المؤسسات من منظور المحيط الأزرق أن تبحث بإيجابية في هذه التغيرات لإيجاد فرص لفضاءات استراتيجية جديدة عبر الزمن كما فعلت (آبل) حينما لاحظت أن سوق الموسيقى في خطر لاتجاه عملائها بشكل متنام لتبادل الملفات بطرق غير قانونية فبادرت إلى إطلاق (iTunes) الذي يسمح بشراء الموسيقى عبر موقع على الخط.

4. استراتيجية المحيط الأزرق وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مع تسليمنا بأهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها وطبيعتها خاصة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة، وبغض النظر عن الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها هذه المؤسسة أو تلك، فإنه يمكن إبراز مدى ملائمة المحيط الأزرق لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظورين اثنين يتعلق أولهما بنتائج الدراسات والتجارب المختلفة، في حين يتعلق الثاني بربط الخصائص المميزة لهذه الشركات بمحتوى وأدوات تيار المحيط الأزرق.

إن استراتيجية المحيط الأزرق كما يؤكد صاحبها (Kim & Mauborgne, 2015) تستجيب لهدف بسيط يتمثل في السماح لمؤسسة كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، جديدة أو متواجدة أن تذهب باتجاه خلق محيطات زرقاء بشكل يسمح لها بأن تنتقي أكبر عدد من الفرص في الوقت الذي تقلل فيه من مخاطرها بأقصى قدر ممكن. أو بعبارة أخرى تسمح لها بالخروج من دائرة المحيطات الحمراء للمنافسة عبر خلق فضاء استراتيجي بكر تتعدى فيه المنافسة وتأثيراتها. وهكذا فإن المؤسسة أيا كان حجمها كبيرة أم متوسطة أم صغيرة، متجذرة في السوق أم ناشئة ستجد في هذا المنظور الإطار الذي يمكنها من خلاله التكيف مع التوجهات البيئية ذات الطبيعة المختلفة وبالتالي فإنها ستسعى



إلى خلق ظروفها وتوجهاتها لنفسها وتتطور بنفسها بعيدا عن أية حروب تنافسية. ضمن هذا السياق وفي دراسة لتوجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، ولدى مقارنتها لخصائص (م ص م) فقد أكدت الدراسة على أن هذه الاستراتيجية التي تهدف إلى تمكين (م ص م) من تجنب المنافسة الشرسة ضمن المحيطات الحمراء " تتوافق في مضمونها واحتياجاتها وأهدافها مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (حجار، 2021: 78).

وبالرجوع لطبيعة وخصائص المؤسسات فإنه يمكن التأكيد على ما يلي:

- تشكل هذه الاستراتيجية ملاذا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة التي لا تقوى على مواجهة المؤسسات الكبرى والعلاقة في ظل المحيطات الحمراء بفتح المجال أمامها لاكتشاف فضاءات جديدة تأمن فيها من حدة المنافسة إلى حين مع تزويدها بالأدوات العملية الكفيلة بذلك؛
- إن خاصية القرب من الأسواق ستجعل من هذه المؤسسات خاصة باعتمادها على أدوات استراتيجية المحيط الأزرق، تكتشف العديد من الفرص الخفية والخيارات البديلة التي ستسمح لها ببناء فضاءات جديدة واستهداف زبائن آخرين واستباق المنافسة في استطلاع رغبات الزبائن وتطلعاتهم خاصة من حيث احتكاكها بالأسواق وبالمجموعات الاستراتيجية المختلفة داخل الصناعة وخارجها؛
- خاصية التخصص بدورها ستسمح لهذه المؤسسات بمراكمة الخبرة بما لها من انعكاسات على خلق القيمة وإكساب المؤسسة القدرة على التوفيق ما بين التكلفة والتميز من خلال توجيه نظام المؤسسة للجمع ما بين التميز وتقليص التكاليف؛ علما أن منحى الخبرة سيستخدم لاحقا بعد خلق الطلب الجديد والاستيلاء عليه كحاجز للدخول أمام تهديدات المنافسين المحتملين؛
- إن ما تمتاز به هذه المؤسسات من مرونة تنظيمية وعملية واستراتيجية، وقدرة على التكيف مع البيئة، إلى جانب بساطتها التنظيمية وهيكلتها الأفقية، من شأنه أن يتقاطع مع الكثير من جوانب استراتيجية المحيط الأزرق سواء من حيث سهولة تبني الخيار الاستراتيجي والتسويق له لدى المنتسبين للمؤسسة، أو من حيث الدعم الذي يقدمه سهولة الاتصال، وفعالية الرقابة، وسرعة الاستجابة، وانسيابية القرارات، والتحكم في التكاليف، بما سيسمح بالمساهمة في إيجاد مساحات زرقاء تجمع ما بين خلق التميز وتقليص النفقات.
- أخيرا وفيما يتعلق بالإبداع الذي يمثل ركيزة أساسية في استراتيجية المحيط الأزرق، فإنه وبالرغم مما ذهب إليه (Schumpeter) في تأكيده على أن المؤسسات الكبيرة تهتم بالإبداع أكثر من المؤسسات الصغيرة وذلك يربط هذا الجانب بالحجم، والموارد المالية، وما يتطلبه البحث والتطوير، فضلا عن شبكة العلاقات والزبائن التي تحوزها المؤسسات الكبيرة مقارنة بالمتوسطة والصغيرة (Schumpeter, 1974: 105)، فإن ما يميز المؤسسات الصغيرة الناجحة اليوم هو اهتمامها بالروح المقاولانية والمبادرات الفردية والجماعية بحيث أن كثيرا من الإبداعات المسجلة في القرن الحادي والعشرين هي نتاج لعمل هذه المؤسسات، وهو ما يعكس بالتالي انسجام استراتيجية المحيط الأزرق مع طبيعة هذه المؤسسات (حجار، 2021)، أضف إلى ذلك أن استراتيجية

المحيط الأزرق تركز على الحركة الاستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار بالاستناد إلى الأدوات التي تقدمها الاستراتيجية (الطائي، 2006).

خاتمة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذن تشهد حتما منافسة شرسة خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة والعملاقة في ظل بيئة تنافسية تطرح تحديات متنوعة وعميقة، وهو ما يستدعي من هذه المؤسسات تبني الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة تلك التحديات؛ ومع تعدد الخيارات الاستراتيجية، فإن استراتيجية المحيط الأزرق القائمة على تجنب المنافسة من خلال الإبداع الاستراتيجي وابتكار القيمة وخلق أسواق بكر وفضاءات جديدة تستولي عليها تجمع ما بين التميز وتقليص التكلفة وتسمح لها بخلق الميزة التنافسية المستدامة، هو خيار مناسب لمختلف المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تقوى على منافسة المؤسسات الكبيرة بمنطق المحيطات الحمراء، وهذا فضلا عن تناسب خصائص وطبيعة هذه المؤسسات مع استراتيجية المحيط الأزرق في ظل الأدوات الاستراتيجية للإعداد والتنفيذ التي يقترحها هذا التيار.

من هنا فإن هذا المقال يوصي مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والناشئة ان تستعين بهذه الاستراتيجية وأدواتها المنهجية في تجنب تحديات المنافسة والعمل على ابتكار القيمة بالجمع ما بين التميز وتقليص التكلفة، وخلق أسواق جديدة خارج المنافسة تتناسب مع طبيعتها وخصائصها.

قائمة المراجع:

- جون كنيث. (1999)، تحديات الألفية الجديدة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 02 ص 4
- كمال قاسمي، وحسينة دخان (2017)، متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية حالة المؤسسات المصرفية بولاية ميله، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-جامعة الجلفة، 29(1)، ص 169-183.
- سايمون ج افينيت. (1999)، نظام التجارة العالمي المسار المقبل، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4.
- سمية حجار (2020) التوجه نحو استراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2021/2020
- يوسف حجيم سلطان الطائي. (2006)، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التميز التنافسي، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، المجلد 8 العدد 4



- Barney, j.(1991) : " firm resources and sustained competitive advantage ". Journal of management , n ° 17.
- Fred .R David & Forest. R David(2015), Strategic Management Concepts and Cases, 15th Edition, Pearson
- Hadj&Lebig.(2021),Les obstacles de financement des PME en Algérie The obstacles of financing for SMEs in Algeria, Revue de Financement, Investissement et Développement Durable..Volume : 06 /N°: 01, p 479_502
- Hamel, G. et Prahalad, C.K (1999):" La Conquête du Futur": Dunod
- Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2005). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
- Iguergazix Dahmoun, Wassila. (2021). Le financement des PME en Algérie: moyen de lutte contre la pauvreté. International Journal of Multidisciplinary Studies on Management, Business, and Economy, 4(1), 1-23.
- Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2015). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant (expanded edition). Boston: Harvard Business School Press.
- Koenig, Gerard. (1999) : " Des nouvelles theories pour gerer l'entreprise du xxi^e siecle", ed economica
- Mainardes, Emerson Wagner et al (2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?, Scandinavian journal of management
- Mbengue, Ababacar et Petit, Danielle (2001): "Stratégie et gestion des ressources humaines" : Revue Française de Gestion n°132:
- Mintzberg. Henry (1990): " The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 11: 171-195
- Porter, M. (1986): "Choix stratégiques et Concurrence":Economica , Paris
- Porter, M. (1999):" L'avantage concurrentiel": Dunond, Paris
- Sarbah,A. and Out-Nyarko,D.(2014) An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). Open journal of Business and Management,2,231-249
- Schumpeter .J (1974), Capitalisme, Socialisme, et démocratie, petite bibliotheque Payot, Paris.
- Vas, Alain. (2017) : "Les Fondement de la Stratégie un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre" : Dunod
- Wernerfelt, Birger (1984). "A Resource Based View of the Firm": Strategic Management Journal, Vol.5, No 2:. 171-180.

¹ أنظر القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 02 ص 4