

## الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية

أ/ أحمد بلالي

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

## الملخص:

## Résumé :

Le management stratégique décrit et détermine la façon dont une entreprise économique peut choisir et mettre en œuvre une stratégie de base en vue d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

En mettant l'accent sur l'importance du model de management stratégique, le présent article a pour objectif de faire apparaître le rôle de ce dernier face aux paramètres principaux qui conditionnent l'avenir d'une entreprise qui aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleur stratégie à adopter face à son environnement, et ce en vue de réaliser un avantage concurrentiel durable.

في ظل بيئة الأعمال الراهنة المتسارعة والمتقلبة، ولأجل حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من مواجهة المنافسة فإن نموذج الإدارة الإستراتيجية بما يكشفه من تحديات بيئية داخلية وخارجية وبما يضعه من حلول واستراتيجيات أمام المؤسسة يعتبر أساس تحقيق ذلك خاصة وأن الميزة التنافسية تأتي في مركز اهتماماته.

إن هذا المقال إذن يحاول تسليط الضوء حول أهمية هذا النموذج وعلاقته بالميزة التنافسية وذلك بعد طرحه لتمهيد نظري حول مفهوم هذه الأخيرة وأبعادها.

**تمهيد:**

تتميز بيئة الأعمال الدولية اليوم بدرجة عالية من التعقيد والتذبذب، ومنافسة شديدة ما بين المؤسسات، وقد جاء ذلك كنتيجة لتسارع تحرير التجارة العالمية، والثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا التحديات المختلفة للعولمة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأمام هذا الوضع فإن الشغل الشاغل للمؤسسة الاقتصادية هو ضرورة إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية مستدامة.

إن هذا الهدف الاستراتيجي المحوري، وكما تجمع الأدبيات الاقتصادية والإدارية لا يمكن تحقيقه، خاصة في ظل التقلبات الراهنة لبيئة الأعمال، إلا من خلال ما يعرف بنموذج الإدارة الإستراتيجية الذي تأتي الميزة التنافسية في مركز اهتماماته، ذلك لأن هذا النموذج ومن خلال ما يتيح من كشف للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة وتشخيص لنقاط القوة والضعف داخلها يعتبر النموذج الأنسب لتحقيق هذا الهدف.

إن هذا المقام ومن خلال طرحه للإطار النظري للميزة التنافسية ومحاولته الإحاطة بأبعادها ومحدداتها بالنسبة للمؤسسة، يسعى كذلك إلى تحديد مكانة هذه الميزة من نموذج الإدارة للإستراتيجية عبر أحدث مراحل تطور هذا النموذج، وإلى بيان أن هذا الهدف يجب أن يمر حتما من خلال بناء إستراتيجية معينة للتنافسية.

**أولاً: مفهوم الميزة التنافسية**

تجمع الدراسات في هذا الموضوع على أن مفهوم الميزة التنافسية (l'avantage concurrentiel) ليس سوى امتداد لمفهوم الميزة النسبية (l'avantage comparatif) المستعمل في مجال التجارة الدولية لصاحبها David Ricardo الذي طرح بموجبه نظريته المشهورة لمحاولة تفسير أسباب قيام التبادل الدولي؛ غير أننا ولحد الساعة لا نكاد نجد تعريفاً متفقاً عليه لمفهوم الميزة التنافسية الذي يختلف مضمونه من المنظور الكلي عنه من المنظور القطاعي أو على مستوى المؤسسة.

## 1- التنافسية من منظور كلي:

لقد تعددت التعاريف المقدمة على هذا المستوى، ويمكن تقسيمها عموماً حسب بعض الكتابات (Lall, 2001; Durand et al, 1998; Krugamn, 96) إلى الاتجاهين التاليين(1):

**1-1 الاتجاه الكلي الضيق:** وهو اتجاه يعرف تنافسية الدولة بالاستناد إلى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، كربطها بمجرد إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري كما ذهب إلى ذلك كل من (Francis, 89) و (Khemani et Stone, 1996)، كما يسجل ضمن هذا الاتجاه كتابات اعتادت على تعريف التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها، أو باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمته، الشيء الذي سيكون له انعكاس على أسعار السلع محل التجارة كما يرى (Boltho, 1996). (2)

**1-2 الاتجاه الكلي الموسع:** وقد حاول أن يقدم تعريفاً للتنافسية أكثر اتساعاً وشمولاً بالارتكاز على المتغيرات الهيكلية ذات الأثر على الأداء الاقتصادي الكلي في المديين المتوسط والطويل، كأثر وانعكاس التطور التكنولوجي على مستوى المعيشة ومستويات الإنتاجية في الأجل الطويل، مع الأخذ في الاعتبار أن التنافسية هي ذات طبيعة ديناميكية، متغيرة وضمن هذا الاتجاه يمكن الاختصار على التعاريف الآتية:

**أ- تعريف Laura d'Andrea Tyson:** ويصنف هذا التعريف ضمن مفاهيم لجنة الرئاسة الأمريكية حيث شغلت صاحبه منصب رئيس هيئة المستشارين الاقتصاديين للرئيس كلينتون، كما يعد من أشهر التعاريف في هذا المجال، وهو ينظر إلى التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متواصل ومستدام(3) .

**ب - تعريف منظمة (OCDE):** ترى المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OCDE) أن التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق

سوق حرة وعادلة، وهي من هذا المنظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة والعادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل والإنتاجية وأن تشجع كذلك على الإبداع (4).

**ج- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF):** إن المفهوم الذي أخذ به المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية في النصف الأخير من التسعينات جاء ليكون أكثر تحديدا في الربط بين التنافسية والنمو الاقتصادي مقاسا بمعدلات نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي، ففي هذا الإطار عرف تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على أنها تعكس مدى مقدرة دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد الناتج المحلي (5). غير أن هذا المنتدى أخذ منذ العام 2000 بمفهوم آخر للتنافسية لينقل التركيز في تحديدها من خصائص الاقتصاد الكلي فقط إلى إضافة جوانب الاقتصاد الجزئي ودور المؤسسات، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها "تعكس سيادة نمط المؤسسات والسياسات الاقتصادية المدعمة بمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط" (6).

## 2- التنافسية من منظور قطاعي

ويتعلق الأمر بمفهوم التنافسية على مستوى الصناعة، ونعني بهذه الأخيرة مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة عنها. والتعاريف المقدمة تختلف باختلاف المعايير التي يستند إليها كل تعريف ومنها ما يلي:

- يؤكد كل من (Lall, 1999) و (MC Fertridge, 1995) على أن مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة يركز على مدى مقدرتها على تحقيق الإنتاجية النسبية المرتفعة بالنظر إلى الصناعات المنافسة دوليا، في هذه الإطار يرى MC Fertridge بأن الصناعة تكون تنافسية إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دوليا. أو مساوية لها على الأقل وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية (7).

- وفي الوقت الذي اقتصرت فيه بعض التعاريف على ربط تنافسية الصناعة بجوانب معينة كتعريفها على أنها تلك التي تستطيع زيادة نصيب الصناعة من التجارة العالمية كما هو الشأن مع (Jones & Mauric)، أو أنها تلك التي توفق في جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة كما يرى (Durant et al, 1998). فإن Porter يرى أن الصناعة التنافسية هي التي تستطيع إلى جانب تحقيقها الإنتاجية النسبية المرتفعة أن تحتفظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار، علما أنه يسند تفوقها في السوق العالمي إلى قدرة تفوقها على المنافسة في السوق المحلي(8).

### 3 - التنافسية من منظور جزئي

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة (المستوى الجزئي) هو كما يقول Paul Krugman المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول أو الصناعات؛ وقد اختلفت التعاريف المقدمة باختلاف المعايير المستند إليها عند كل تعريف.

#### 3-1- تعاريف جزئية مختارة: ومن أهم هذه التعاريف لدينا:

أ- تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية: وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية "هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشغلين بها وتوفير عائد لمالكها"(9).

ب- تعريف (MC Fetridge 1995): وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها، فهو يرى بأن تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب تحقيق الأرباح(10).

ج- تعريف M Porter: يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننا بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن

تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه" (11). وهو إلى ذلك يرى بأن الميزة التنافسية تمثل هدف الإستراتيجيات فهي المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل.

### 3-2- المعايير المعتمدة في التعاريف: بالنسبة لجملة التعاريف المقدمة على

المستوى الجزئي، والذي يتماشى مع موضوع هذه الورقة، يلاحظ أنها لا تكاد تختلف إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لأحد أو بعض المؤشرات والانعكاسات المترتبة عن الميزة التنافسية. ويمكن تقديم جملة المعايير التي كثيرا ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا فيما يلي:

أ - **معيار خلق القيمة:** ونعني به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للزبون الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ما دامت القيمة المحققة لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر، وبديهي أن تنعكس هذه القيمة بالتالي لفائدة المؤسسة.

ب - **معيار الربحية:** ويتعلق الأمر بمدى مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة وأن تستمر في ذلك على المديين المتوسط والطويل، وهذا المعيار وإن ارتبط كثيرا بتدنية التكاليف فإنه يمكن أن يستند كذلك إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات.

ج - **معيار التميز:** ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو من خلالهما معا، ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة وسبب لتحقيق الربحية.

د - **معيار الحصة السوقية:** أي مدى ما تحققه المؤسسة من حصة مرتفعة من السوق الدولي وبالتالي زيادة مساهمتها في التجارة الدولية، غير أن هذا المعيار يجب أن يكون مصاحبا لتحقيق الأرباح وإلا انعكس سلبا على المؤسسة، لأن السعي مثلا وراء

مكانة الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالأرباحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول Porter إلى الخروج نهائياً من السوق(12).

**هـ- معيار المساهمة في النمو:** أي ما يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة المعنية في النمو الاقتصادي القومي ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

استناداً إلى كل ما سبق فإنه من الواضح بأن التنافسية وإن أمكن تناولها من زوايا مختلفة (كلية وقطاعية وجزائية) بحيث لا تعتبر شأنًا خاصاً بالمؤسسة، إلا أنها تبقى مرتبطة بها أكثر من غيرها من المستويات، خاصة وأن التنافس بمفهومه الديناميكي يقتضي شدة هذا الارتباط، وعليه، واستناداً لما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تشير إلى "ذلك المفهوم الديناميكي ذي البعد الاستراتيجي الذي يعكس التفوق النسبي المستدام للمؤسسة من خلال ما تخلقه من قيمة مضافة لها ولعملائها، سواء على مستوى تكلفة وجودة المنتجات أو مرونة العمليات أو تفعيل عنصر الزمن".

### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

بناءً على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتميز المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى (97) Kotler تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster)(13).

هذه الأبعاد صنفها الباحثون إلى أربعة، هي التكلفة والجودة والوقت والمرونة وأضاف إليها البعض بعداً خامساً هو الإبداع(14).

### 1 التكلفة (Le coût):

وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناءً على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل

من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف.

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه Porter بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها؛ ومن ضمن هذه العوامل بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد اقتصاديات الحجم، وأثر الخبرة والتعلم والترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة (15).

## 2 الجودة (La qualité):

بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال؛ فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Peter et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزا أو نجاحا هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها (16).

## 3- الوقت (Le temps):

بالنظر لما يمثلته الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال جملة نقاط أهمها (17):

أ- **تقليص زمن التسليم للعميل:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast delivery time).

**ب- تقليص زمن تحويلات العمليات:** إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد ( Just in time)؛ يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد بالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

**ج- سرعة التطوير:** وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات (Developpement speed) وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة للتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

#### 4- المرونة (La flexibilité):

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية أصبح ينظر للمرونة على أنها احد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها، ذلك لأن المرونة وكواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تأقلم النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب ارتفاعاً وانخفاضاً من جهة أخرى. لذا يمكن القول أن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبين مهمين للنشاط الإنتاجي هما:

**أ- مرونة الحجم:** وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

**ب- مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

## 5- الإبداع (L'innovation):

كثيرا ما تخطط الأدبيات المختلفة بين كلمتي الإبداع (Innovation) والابتكار (Création)؛ وإذا كانت هذه الأخيرة (أي الابتكار) تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فإن الأولى (أي الإبداع) تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق؛ ولعل هذا الخلط يعتبر متعمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع ليس سوى مرحلة متطورة عن الابتكار تعني بتجسيده فعليا.

وعموما وتماشيا مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه البعد الخامس حسب بعض الكتابات يعد متضمنا في باقي الأبعاد الأربعة التي يقتصرون عليها كأبعاد للميزة التنافسية.

## ثالثا: نموذج الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها الأساسية

يرتبط مفهوم الإدارة الإستراتيجية أو التسيير الإستراتيجي كما تسميه بعض الكتابات، بمفهومين أساسيين هما الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي الذي يكاد يكون مرادفا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية كما يذهب إليه بعض الكتاب، لذا وللوقوف على النموذج الحالي للإدارة الإستراتيجية، كان لابد من الإلمام بهذه المفاهيم.

## 1- مفهوم الإستراتيجية :

يرجع أصل كلمة "إستراتيجية" إلى العبارة اليونانية "Strategos" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وبمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات. ويرجع التطبيق الأول لهذه الكلمة مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، في مجال الأعمال وذلك سنة 1951، ثم توالى الاستعمالات بعد ذلك على نطاق واسع، وللوقوف بشكل دقيق على مدلول هذا المفهوم يمكن سياق التعاريف المختصرة التالية:

**أ- تعريف I. Ansoff:** وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري الذي عرفها على أنها "تصور المنظمة على العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها" (18).

**ب- تعريف G. Garibaldi:** لقد قدم Garibaldi تعريفه للإستراتيجية من خلال حديثه عن وظيفتها، فهو يرى أن هذه الوظيفة بالنسبة لمؤسسة ما "لها كهدف التسيير الذكي لعلاقات القوة ما بينها وبين منافسيها بهدف الوصول للغايات المسطرة من قبل المسيرين" (19).

**ج- تعريف Chandler:** ويعد هذا التعريف من التعاريف البسيطة والجامعة التي يمكن تبنيها، فهو يعرف الإستراتيجية على أنها: «تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغايتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات» (20).

## 2- التخطيط الإستراتيجي وأهميته :

يعرف التخطيط الإستراتيجي (La planification stratégique) بشكل عام على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلال "تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة والجهود الموجهة لتخصيص الموارد" (21). أي أن التخطيط الإستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة (22).

ومن هنا فإن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة تتجلى في جملة نقاط أهمها:  
كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها وطبيعتها؛  
يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمؤسسة؛  
يساعد على توقع التغيرات ويشكل نظام إنذار مسبق للمؤسسة.

## 3 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يعبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية حسب تعريف كل من (Jauch et Glaueck) عن جملة القرارات والتصرفات التي تبنى من خلالها المؤسسة إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها؛ في حين يرى Ph. Kotler أنها عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها وإستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة(23).

ويرى كل من Barnet et wilsted بأن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية خلق محفظة أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق وبناء نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، ووضع أهداف للأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها"(24).

كما يمكن تعريفها استنادا لما سبق على أنها "جملة الإجراءات والقرارات والعمليات التي تحدد من خلالها المؤسسة أهدافها وتوجهاتها وغاياتها بعيدة المدى في ظل بيئة أعمال معينة، وتعمل من خلالها على ضمان الأداء الجيد لتنفيذ الإستراتيجيات المعدة لذلك وإجراء التصحيحات كلما تطلب الأمر". ومن هنا يتضح لنا بأن الإدارة الإستراتيجية فضلا عن كونها عملية قبلية، فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك. إنها إذن تشمل على صياغة وإعداد الإستراتيجية وتنفيذها ورقابتها أيضا؛ ومن هنا فهي وإن اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

## 4 - نموذج الإدارة الإستراتيجية

يتمثل نموذج الإدارة الإستراتيجية في ذلك الإطار العام الذي تتجسد من خلاله مختلف العمليات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية والهادفة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك بداية من العمليات الأولية المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية وانتهاء بعمليات المراجعة والرقابة والتقييم لمجمل العمليات؛ ويمكن تقديم هذا النموذج بشكل مبسط ومختصر عبر المراحل التالية:

## 4-1 - مرحلة التخطيط والصياغة: وتشمل مجموع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط

الإستراتيجي والصياغة الإستراتيجية التالية:

- تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؛
  - تحليل البيئة الخارجية والتعرف على فرصها ومخاطرها؛
  - تحليل البيئة الداخلية وتحديد عناصر القوة والضعف فيها؛
  - تحليل وتقديم البدائل الإستراتيجية المتاحة؛
  - اختيار وصياغة الإستراتيجية الملائمة.
- 4-2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** وتعد من أكثر المراحل صعوبة بفعل ما تتطلبه من دقة في التطابق مع خطط المرحلة السابقة ومع الواقع بكل تحدياته وتعيقاته في داخل وخارج المؤسسة؛ ومن هنا فهي تشتمل على جملة أنشطة من أهمها:
- تهيئة الظروف الملائمة ووضع الهياكل التنظيمية المناسبة؛
  - إعداد واستخدام الخطط والسياسات التنفيذية الملائمة؛
  - تخصيص وتفعيل الموارد والكفاءات؛
  - إعادة الصياغة المصاحبة لعملية التنفيذ لمختلف الأنشطة الإستراتيجية.
- 4-3- مرحلة المراجعة والتقييم:** وتمثل آخر المراحل وتندرج ضمنها كافة عمليات الرقابة والمراجعة والتقييم، وتكتسي أهمية خاصة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية لما تقوم به من تغذية عكسية وتصحيحات جوهرية.
- رابعا: مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية**
- يمكن أن نتجلى لنا إذن المكانة البارزة للميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية سواء على مستوى النموذج العام لهذه الأخيرة، أو عبر مستوياتها المختلفة فضلا عن كون إستراتيجية التنافس بشكل عام هي أساس كل ميزة تنافسية مستدامة.
- 1- الميزة التنافسية في النموذج العام للإدارة الإستراتيجية**
- لقد علمنا بان نموذج الإدارة الإستراتيجية في شكله العام المختصر ليس سوى تلك الخطوات الثلاثة الممثلة في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ورقابته، علما بأن التخطيط الإستراتيجي يعني بالخطوة الأولى بكل ما تضمنته من رسالة وصياغة أهداف وتحاليل مختلفة.

إن التخطيط الإستراتيجي إذن، وانطلاقاً من كون الميزة التنافسية تأتي في مركز الأهداف فهو يجعل منها الهدف الاستراتيجي الأول لما يرتبط بها من نتائج تجعلها كما يقول Porter حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي، وهو إلى ذلك ير بأن خطط المؤسسة يجب أن تتأسس على هدف واضح للميزة التنافسية، وإلا كان بناؤها وبالتالي نتائجها بعيدة عن أهداف الإستراتيجية المعتمدة؛ والمثال الحيوي الذي يسوقه Porter في هذا المجال هو ذلك التطبيق الخاطئ في التخطيط الإستراتيجي الذي يستعمل حصة السوق لوصف الوضعية التنافسية للوحدة الإستراتيجية للمؤسسة والذي على أساسه تستهدف كثير من المؤسسات وصول وحداتها إلى وضعية الرائد في السوق، وإذا سلمنا كما يقول؛ بأهمية حصة السوق خاصة على مستوى اقتصاديات السلم، فإن الوصول لوضعية الرائد ما هو إلا نتيجة للميزة التنافسية وليس سبباً لها (25).

كما أن الإستراتيجية بشكل عام تتمثل في البحث عن وضعية ملائمة للمؤسسة تتسم بالمرדودية ضمن صناعة معينة وتتحقق معها مزايا تنافسية. إن هذا التوافق ينشأ بالأساس ووفقاً للمقاربة النظامية من كون المؤسسة كنظام مفتوح ذي مدخلات ومخرجات تسعى دوماً إلى التكيف مع بيئتها خدمة لتنافسيها من خلال الإستراتيجية (26).

## 2- الميزة التنافسية ومستويات الإستراتيجية

بالنظر إلى طبيعة وحجم المؤسسة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الإستراتيجية تنقسم حسب أكثر التصنيفات شيوعاً إلى ثلاث مستويات تشترك كلها في خدمة تنافسية المؤسسة كما يتبين مما يأتي:

**1-2 الإستراتيجية الكلية للمؤسسة:** في هذا المستوى فإن الإستراتيجية تختص بكل أنشطة المؤسسة بداية من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، إلى رصد وتخصيص وتجنيد كافة الموارد والقدرات، ومروراً بتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككيان كلي متكامل، يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الإستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمؤسسة بربط حافظة أعمالها بأهداف إستراتيجية كلية، وانتهاء بتقييم ورقابة الإستراتيجية وإجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

## 2-2- إستراتيجية وحدات الأعمال: ضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال

الإستراتيجية والذي تكون فيه الإستراتيجية مسؤولة بشكل واضح عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطوة الإستراتيجية للوحدة، فانه يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة. ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد. لذا يلاحظ على هذا المستوى، وخلافا للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، أنه لا يختص إلا بحيز ضيق من النشاط، والتحدي الذي تواجهه المؤسسة هو إشكالية التوفيق بين أهداف الوحدة والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبالتالي مدى مساهمة هذه الوحدة في تكوين قيمة مضافة كلية للمؤسسة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق المخدومة.

## 2-3- الإستراتيجية الوظيفية: اعتبارا لكون الوحدات الإستراتيجية ليست سوى

مجموعة من الأنظمة الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التموين ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، فان الإستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل الوظائف بما يخدم الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة وفي مقدمتها الميزة التنافسية. وهكذا فإن إستراتيجية التموين أو إستراتيجية الإنتاج أو الإستراتيجية التسويقية ليست كلها سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

## 3- إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية المستدامة:

ولكي تظل المؤسسة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة بمنافسيها وتواجه التحديات المختلفة لقوى المنافسة فهذا يعني أنها ستظل على المدى الطويل تحقق نتائج أعلى من متوسط النتائج المحققة في الصناعة وذلك بتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة (L'avantage concurrentiel durable)، وذلك لن يتحقق إلا من خلال اعتمادها على إستراتيجية معينة للتنافس تعتمد في مواجهة المنافسة تكون محققة للقيمة، ويشترط فيها ألا تكون متبعة من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين. إن هذه الإستراتيجية تتحد من خلال المكونات الثلاثة التالية:

**1-3- مجال التنافس:** أو ميدان التنافس، وضمن هذا البعد يتم تحديد فئات

الزبائن المستهدفة أي الأسواق والقطاعات السوقية المستهدفة وحتى المنافسين في حد ذاتهم وإعداد الخطط المناسبة لذلك وهو ما يعني اعتماد إستراتيجية تجزئة سوقية دقيقة خدمة للأهداف المسطرة.

**2-3- أسلوب التنافس:** ونعني به الطريقة الملائمة لتحقيق هذه الأهداف

المشار إليها سابقا كاعتماد إستراتيجية إنتاج أو توزيع معينة تقوم على أساس تدنية التكاليف أو تميز المنتج أو التركيز على أسواق معينة، وفي هذا الإطار فقد حدد Porter ثلاثة أساليب للتنافس تأخذ شكل الاستراتيجيات التالية(27):

إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

إستراتيجية التميز.

إستراتيجية التركيز.

**3-3- أساس التنافس:** ويتعلق بالأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة خاصة

منها تلك الموارد الإستراتيجية المحققة للقيمة والتي تشكل في ذات الوقت حواجز أمام المنافسين تمنعهم من تقليد الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ومن موجهتها، وتكمن كذلك من ضمان استمراريتها.

أن بناء إستراتيجية التنافس ينطلق من فكرة أن كل مؤسسة بإمكانها أن تحقق نتائج جيدة باعتماد إستراتيجيتها الخاصة للتنافس التي لا تشكل في حد ذاتها خطرا على استراتيجيات المنافسين إلا بمقدار تشابهها أو تأسيسها على نفس أصول الميزة التنافسية.

**الهوامش:**

• مع تعدد المداخل للموضوع من كلية وقطاعية وجزئية فإننا سنتناول الموضوع من الجانب الجزئي أي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع الإشارة للجوانب الأخرى.

(1) منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، مركز الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية العدد 19 أكتوبر 2002، ص3.

(2) منى طعيمة الجرف، نفس المرجع، ص13.

(3) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002، ص 08.

(4) <http://www.OECD.Org/fr>. (12-11-2002).

- (5) كمال رزيق وفارس مسدور، مفهوم التنافسية، مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة 2002.
- (6) منى طعيمة جرف، مرجع سابق ص16.
- (7) أميرة محمد عبد السميع عمارة مرجع سابق، ص10.
- (8) منى طعيمة جرف، مرجع سابق ص11.
- (9) منى طعيمة جرف، مرجع سابق ص10.
- (10) أميرة محمد عبد السميع عمارة مرجع سابق، ص09.
- (11) M. Porter. L'avantage concurrentiel, Dunond, Paris 2000.
- (12) M. Porter. Opcit, p 41
- (13) صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمة متميزة مقال للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005 القسم الجزئي ص 163.
- (14) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005 ص 39.
- (15) M. Porter. Opcit. Page 129
- (16) صلاح عباس هادي، مرجع سابق ص 164.
- (17) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998، ص18.
- (18) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص33.
- (19) G. Garibaldi. Stratégie concurrentielle Choisir et gagner. Les éditions d'organisation. 2eme édition 1995 page 61.
- (20) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص33.
- (21) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص18.
- (22) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان ص 16.
- (23) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الإسكندرية 1977 ص65.
- (24) وائل إبراهيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية قطاع الأعمال العام، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، ص38.
- (25) M. Porter. Opcit. p.p 40 et 41
- (26) Aissa Hireche - Compétitivité: L'autre Facette. Article présenté au séminaire international sur la compétitivité de l'entreprise et les mutations de l'environnement, université de Biskra, Octobre 2002.
- (27) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 79.