

# الإستراتيجية التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية

د/ صاطوري الجودي  
جامعة تبسة

## ملخص

تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات والتحولات في الاقتصاد العالمي إلى تحقيق الهدف الجوهرى الذي من أجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق، وتجسيد هذا الهدف يتم حتما بالاعتماد على إستراتيجية تنافسية مثلى تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها الحاليين المحتملين، مما يعني ضرورة اعتماد إستراتيجية تنافسية تؤثر بشكل أو بآخر على الحصة السوقية للمؤسسة. ولإبراز هذا الأثر سيتم الاعتماد على الكلمات المفتاحية الآتية:  
الميزة التنافسية- الحصة السوقية - الإستراتيجية التنافسية.

## Résumé

Compte tenu des changements et mutations mondiales, l'entreprise cherche à réaliser un objectif central, qui justifie son existence même, celui d'obtenir une plus grande part de marché. La réalisation de cet objectif doit nécessairement se baser sur une stratégie compétitive optimale permettant à l'entreprise de faire face à ses concurrents actuels et probables, ce qui signifie la nécessité de développer une stratégie compétitive ayant un impact, sous une forme ou une autre, sur la part de marché de l'entreprise.

*Mots Clés: Avantage compétitif - Part de marché - Stratégie compétitive*

## مقدمة

أدت التحولات الحاصلة في البيئة الدولية والمترامنة مع إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي صاغت إطاراً جديداً للعلاقات الاقتصادية الدولية المعتمد على مبدأ تحرير المبادلات، وكذا اشتداد الحركية الاقتصادية في ظل الانفتاح الشامل الذي يشهده العالم من حرية التبادل في جميع الميادين أصبح من الضروري على المؤسسات وضع سياسات واستراتيجيات تضمن لمنتجاتها البقاء والتفوق على الصعيد الدولي، إضافة إلى إدراك المؤسسات للتغيير في مفهوم المنافسة الذي تعدى المفهوم التقليدي القاضي بأن المنافسة لا تكون إلا عن طريق السعر وأصبح مفهومها أكثر شمولاً وذلك بتسليط الضوء على العوامل الأخرى المحددة للمنافسة غير السعرية.

وبناء على كل هذه التغيرات ظهر ما يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية للمنتجات والتي تقوم على مبدأ تحقيق القيمة المدركة لدى العميل، ولا يكون ذلك إلا بتقديم المنتجات الأفضل جودة والأقل سعراً وتكلفة، إضافة إلى السرعة في التنفيذ. وعليه أصبح التواجد في السوق يقتصر على من يستطيع المنافسة والمواجهة لضمان أكبر حصة سوقية ممكنة، كما أن ضمان البقاء والاستمرارية في السوق يحتم تميز الأداء لتقديم المنتج بأفضل صورة للأسواق المحلية منها أو الدولية.

وعليه، فإن الميزة التنافسية أصبحت واقعا مفروضا على كل المؤسسات التي تسعى لتحقيق مركز تنافسي يمكنها من مواجهة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية والمتعلقة بمحيطها وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات الجزائرية خاصة مع رغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والمشاركة في السوق الدولي وما يفرضه من حتمية التعامل مع المنافسين. ومن هذا المنطلق، فإن الإشكالية التي تتناولها هذه الورقة البحثية يمكن صياغتها على النحو الموالي:

**ما هو أثر الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- ماهية الإستراتيجية والحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية؛

- التحليل التنافسي والميزة التنافسية؛

- نماذج الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

**أولاً : ماهية الإستراتيجية والحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**

مصطلح الإستراتيجية استخدم أولاً في الميدان العسكري فهي فن مواجهة العدو باستعمال القوة العسكرية، ثم اتسع استعمال المصطلح ليشمل مجال الأعمال، كما تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى إرضاء حاجيات زبائنهم وذلك بدراسة جميع

جوانب رغباتهم والعمل على تعديل مدخلاتها بما يتوافق وتلك الرغبات بهدف الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، سواء في السوق المحلية أو الدولية. وفي هذا المحور سيتم تبيان بالدراسة والتحليل العنصرين الموالين:

- ماهية الإستراتيجية؛

- الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية وأساليب قياسها.

### 1- ماهية الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالإستراتيجية يمكن ذكر أهمها :  
فقد عرفت الإستراتيجية بأنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف".<sup>(1)</sup>

كما عرفت على أنها: "هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية".<sup>(2)</sup>  
وعرفها البعض بأنها: "تكوين إستراتيجية المنظمة هو اختيار مجالات النشاطات التي تستطيع المنظمة أن تتواجد فيها ويخصص لها الموارد بالطريقة التي تجعلها تستمر وتتطور".<sup>(3)</sup>

كما عرفها آخرون بأنها: "هي العمل على قيادة المنظمة أو المؤسسة في مجموعها، فالإستراتيجية يمكن أن توصف بأنها نشاط مألوف في وضعيات معقدة واستثنائية".<sup>(4)</sup>

وهناك من عرفها على أنها: "هي تحديد الغايات النهائية للوصول إلى ميزة تنافسية تستمر وتعمل على جذب تدفقات نقدية".<sup>(5)</sup>  
ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج بأن الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة تصاغ في الحاضر لتنفذ في المستقبل، فهي إذن منهج تسترشد به المؤسسة في صنع القرارات الرئيسية لبلوغ أهداف طويلة الأجل.

### 2- الحصة السوقية للمؤسسة الاقتصادية وأساليب قياسها

تعتبر الحصة السوقية من أهم المؤشرات التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فهي مقياس مهم للأداء والتميز بين المؤسسات.

#### 1-2- تعريف الحصة السوقية

أعطيت للحصة السوقية عدة تعاريف يمكن ذكر مايلي:  
حيث عرفت بأنها: "حصة الشركة في السوق هي نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل في السوق".<sup>(6)</sup>  
كما عرفت بأنها: "الأداء المتوقع للنشاط البيعي الكلي المنسوب إلى رجل بيع واحد أو إلى الوحدات التسويقية الأخرى وعليه فان الحصص البيعية هي أهداف كمية تنسب إلى رجل البيع والوحدات الأخرى للمنظمة البيعية".<sup>(7)</sup>  
وعرف البعض الحصة السوقية بأنها: "حصة المشروع من السوق هي نسبة مبيعاته إلى مجموع مبيعات الصناعة التي يزاولها وذلك على أساس فعلي أو

مقدر، وتمثل حصة المبيعات هدفاً بيعياً خصص لوحدة تسويقية كمندوب فرع أو منطقة قصد الانتفاع منه في إدارة مجالات البيع والإشراف عليها وضبطها<sup>(8)</sup> ومنه يمكن الاستنتاج أن الحصة السوقية هي نسبة مبيعات المؤسسة لمنتج أو خدمة معينة.

## 2-2- أساليب قياس الحصة السوقية

يعتبر قياس الحصة السوقية مؤشراً مهماً للأداء والتميز كذا يعد من أهم المؤشرات التي تعزز المركز التنافسي نظراً لتحديد نصيب المنظمة من السوق من ناحية ومقارنة مبيعاتها مع مبيعات المؤسسة المنافسة من جهة أخرى. وهناك أربعة مقاييس تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحدد حصتها في السوق وهي: (9)

### 2-2-1- الحصة السوقية الإجمالية

تقاس عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة من سلعة ما على المبيعات الإجمالية لنفس السلعة، أي مبيعات جميع المؤسسات العاملة في الصناعة. ويعبر عن النسبة كالتالي:

**حصة الشركة من السوق = (مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة ÷ مبيعات الصناعة في نفس الفترة) x 100**  
وعلى المؤسسة أن تحدد ما يلي:

- إذا كانت تستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات عن الحصة السوقية.
- المنطقة التي يتم قياس حصتها باعتبار كل منطقة تختلف عن المنطقة الأخرى.
- السلعة التي سوف تتم على أساسها مقارنة مبيعاتها بمبيعات المنافسين من نفس السلعة.

### 2-2-2- حصة السوق المخدومة

هي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات المؤسسات من نفس السلعة، وهذا في القطاع السوقي المستهدف. ويتكون هذا السوق من كل المشتريين أو المستهلكين القادرين على اقتناء هذا النوع من السلعة، علماً أن الحصة المخدومة دائماً تكون أكبر من الحصة الإجمالية للسوق إذا قورنت بالمبيعات الإجمالية، وعليه فإن المهمة الأسهل على المؤسسة هي أن تركز على تحقيق نصيب أكبر من مبيعات السوق المخدوم ثم يمكنها أن تضيف خطوط إنتاج جديدة أو مناطق معينة من أجل زيادة حصتها.

### 2-2-3- الحصة السوقية النسبية

هي العلاقة بين حصة سوق المؤسسة مقارنة مع حصة سوق أكبر المنافسين من نفس الصناعة وذلك ما تعكسه النسبة المئوية:

**الحصة السوقية النسبية = حصة المؤسسة من السوق في فترة زمنية ÷ حصة سوق أعلى المنافسين في نفس الفترة.**

### 2-2-4- الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد)

وهي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات الرائد للسوق -الذي يستحوذ على أكبر نصيب من السوق- وتجدر الإشارة أن الحصة السوقية الإجمالية تتوفر من خلال الإحصاءات الحكومية، منشورات الغرف التجارية والصناعية...إلخ.

### ثانياً : التحليل التنافسي والميزة التنافسية

يساعد بناء إستراتيجية مناسبة على صياغة وخلق مزايا تنافسية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية في الأسواق المحلية. وفيما يلي سيتم توضيح النقاط الموالية:

- ماهية التنافسية ومستوياتها؛

- الميزة التنافسية وشروط فعاليتها.

#### 1- ماهية التنافسية ومستوياتها

تعتبر التنافسية من أهم المصطلحات المتداولة في مجال الأعمال نظراً لما يترتب عنها من تأثيرات على الحصة السوقية بصفقتها الهدف الأساسي للمؤسسة إما بالارتفاع والتطور أو بالانكماش والتقلص، كذلك ما تفرضه من شروط أهمها اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

#### 1-1- ماهية التنافسية

لقد وردت عدة تعاريف للتنافسية، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

حيث عرفت بأنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها".<sup>(10)</sup>

كما عرفت التنافسية بأنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد".<sup>(11)</sup> وعليه، فالتنافسية هي قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال كافة الجهود والإجراءات التي تمارسها المنظمة كما أنها القدرة على الصمود والتفوق بغرض الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

#### 1-2- مستويات التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتنافسية يمكن توضيحها كما يلي:<sup>(12)</sup>

#### 1-2-1- التنافسية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى من التنافس لا يفرق بين القطاع العام والقطاع الخاص؛ حيث يمكن تعريف التنافسية على هذا الصعيد بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية حاجات الطلب العالمي والمنافسة دولياً.

### 1-2-2- التنافسية على مستوى القطاع

تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق لإنجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال: الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس أخرى متعلقة بالجودة التكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة.

### 1-2-3- التنافسية على مستوى الدولة

تعرف التنافسية على مستوى الدولة على أنها قدرة البلد على تحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة لمستوى دخل أفرادها في حين تقتضي الميزة التنافسية تحسين إنتاجية المنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

### 2- الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

لتوضيح كيفية تطوير وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ينبغي توضيح مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وأهم مصادرها وذلك على النحو التالي:

### 1-2- مفهوم الميزة التنافسية

في أواخر السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية. وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها: (13)

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة إستراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها.

- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفاعاً قوياً للتجديد والابتكار.

- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها".

### 2-2- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

## 2-2-1- التكلفة الأقل

وذلك بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، حيث وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

## 2-2-2- تمييز المنتج

وذلك بالتمييز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، وتحقيقها المؤسسة من خلال: التمييز في نوعية وجود المواد الأولية، التمييز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التمييز في طريقة صنع السلعة.

## 2-3- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

## 2-3-1- الابتكار

في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق – أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت Airways British درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت Airways British بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية. وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية.<sup>(14)</sup>

### 2-3-2- الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق وذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

### 2-3-3- المعرفة

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة. وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛
- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛
- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

### 2-4- شروط فعالية الميزة التنافسية

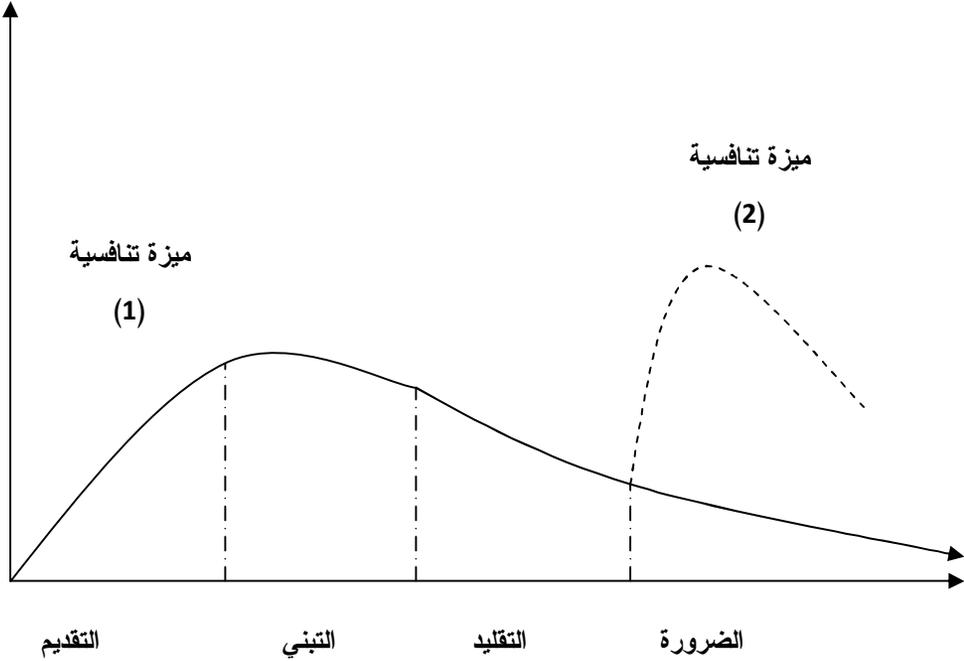
حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الآتي:  
الشكل رقم (1): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: خليل ناجي محمد، مرجع سابق، 1998، ص: 132.



وهذه المراحل متمثلة في:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها.

### ثالثا: نماذج الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

سيتم تناول في هذا المحور ما يلي:

- الإستراتيجيات الأساسية؛

- إستراتيجيات التغيير الحديثة.

#### 1- الإستراتيجيات الأساسية

تتمثل الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي قد تلجأ إليها المؤسسة في الآتي: (15)

- الاستراتيجيات الموجهة للتعامل مع البيئة؛

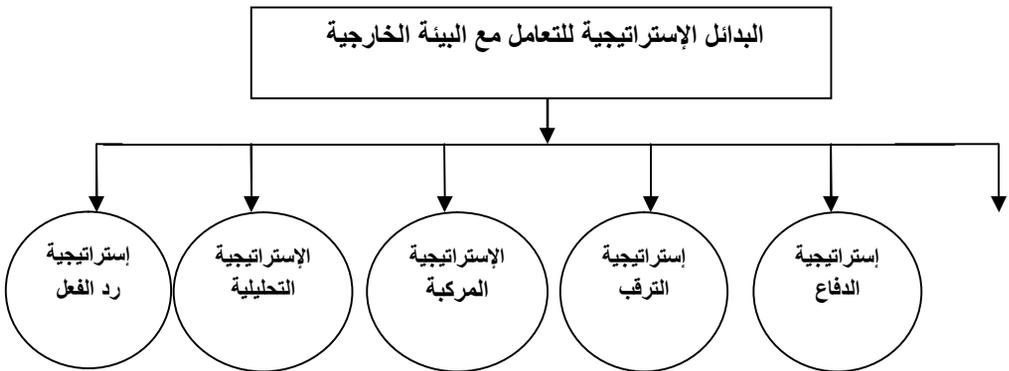
- الاستراتيجيات الموجهة للتعامل مع المنافسين؛

- الاستراتيجيات الموجهة نحو تحديد مجالات وحجم الأعمال.

#### 1-1-1- الاستراتيجيات الموجهة للتعامل مع البيئة.

تواجه المنظمات الاقتصادية عدة متغيرات في بيئة أعمالها لذا تحاول التلاؤم معها قدر الإمكان وسوف يتم الاعتماد على الشكل الموالي لاستعراض أنواع التوجهات التنافسية (الاستراتيجيات الأساسية) التي يمكن للمنظمة الاقتصادية أن تستخدمها للتعامل مع التغيرات التي تواجهها.

الشكل رقم (2): يمثل البدائل الإستراتيجية الموجهة للتعامل مع البيئة الخارجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 38.

#### 1-1-1- الإستراتيجية الهجومية

تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل مباشر ضد المنافس وعلى أساس الند للند

باستخدام كافة الأساليب بدءاً بالأسعار وحتى الترويج، التوزيع وغيرها. وينطوي هذا الأسلوب على تكلفة عالية، وتتجه المنظمة من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق عدد من الأهداف منها مايلي: (16)

- استخدام الموارد والإمكانات كمصدر قوة لإضعاف القيود أو التهديدات البيئية بغرض التخلص منها.

- التعامل مع الضغوط والقيود البيئية للتخلص منها وليس تحييدها أو التكيف معها.

- التركيز على مسار الأحداث بما يخدم أهدافها ويدعم نقا القوة بالمنظمة.

### 1-1-2- الإستراتيجية الدفاعية

عادة ما يتم استخدام هذه الاستراتيجية ليس للتحرك للأمام وإنما لحماية الوضع الحالي للمنظمة بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبياً في مجال الأعمال، فنتجه المنظمة إلى أن تقدم أفضل ما عندها ولكن في إطار منطقة محدودة وواضحة لها، وتتجاهل أو تتجنب التفاعل مع التغيرات البيئية في مجال أعمالها الحالية. وتهدف المنظمة من خلال هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:

- التعامل مع الضغوط والقيود لحماية المنظمة.

- استخدام الموارد والإمكانات لمواجهة الضغوط البيئية.

- منع احتمالات الهجوم من جانب المنافسين.

- زيادة حجم الإنتاج للاستفادة من اقتصادياته والمتمثلة في خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة.

- العمل على محاولة تقليص احتمالات التقليد التكنولوجي المستخدمة من خلال تسجيل براءة الاختراع.

- توثيق العلاقة مع الموردين من خلال عقود مميزة أو طويلة الأجل.

- تقييد فرص الاتصال الخارجية بالعاملين أو بالتسهيلات الخاصة بالشركة ومنع المنافسين من جذب العمالة ذات الخبرة والعمالة.

### 1-1-3- إستراتيجية الترقب

أهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تبتعد عن المبادرة للتعامل مع الأخطار والتهديدات أو التحديث بما يتفق والموقف التنافسي المتوقع. وتتجه المنظمات التي تتبع إستراتيجية الترقب إلى انتظار نتائج أحداث المنافسين والتتقيب أو البحث عن مزايا يمكن اكتسابها. (17)

### 1-1-4- الإستراتيجية المركبة

تستطيع المنظمة أن تستخدم عدداً من الاستراتيجيات السابقة معاً وفي وقت واحد، وبصورة عامة تلجأ المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الموائية: (18)

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة أو كل

نشاط استراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.

- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة.
- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

### 1-1-5- الإستراتيجية التحليلية

تمثل هذه الإستراتيجية خليطاً من إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية الترقب، وتكون المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية أكثر جرأة وسرعة بالمقارنة مع المؤسسات التي تتبع إستراتيجية الدفاع أو الترقب.

فاتباع هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تتابع التطورات وتختار الفرص الجديدة بحرص شديد ودون الاتجاه للخروج عن الخط العام والمستقر لأعمالها.

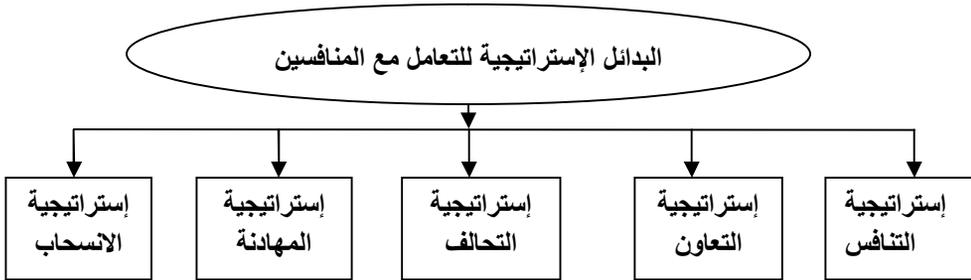
### 1-1-6- إستراتيجية رد الفعل

تتجه المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية في حالة رغبتها في مواجهة أقل المخاطر وعدم الدخول في صراع مع المنافسين لها، وعادة لا تقدم على هذا إلا في الحالات التي تضطر لها نتيجة الضغوط البيئية الداخلية والخارجية. ويمكن القول أن الإلتباع المستمر لإستراتيجية رد الفعل عادة ما يعرض المؤسسة إلى مواجهة حالات عدم التوازن مع التغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

### 1-2-1- الاستراتيجيات الموجهة للتعامل مع المنافسين

يتوفر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات البديلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) : يمثل البدائل الإستراتيجية الموجهة للتعامل مع المنافسين



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2004، ص:385.

### 1-2-1- إستراتيجية التنافس

تتجه هذه الإستراتيجية إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمنظمة ومزاياها التنافسية واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة اتجاهات واستراتيجيات

المنافسين. وهو ما تعكسه الاستراتيجيات العامة ليورتر.

### 1-2-2- إستراتيجية التعاون

تتمثل هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض الشركات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب وقد تكون هذه الإستراتيجية صريحة حيث تتعاون بعض الشركات باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت والتي من خلالها تتعاون بعض الشركات بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية.<sup>(19)</sup>

### 1-2-3- إستراتيجية التحالف

تقوم هذه الإستراتيجية على اتجاه المؤسسة إلى إيجاد نوع من الارتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف لمواجهة باقي الأطراف كأن تتحالف المنظمة مع منظمة محلية أو وطنية منافسة لمواجهة توجّهات منافس آخر أجنبي يتجه للسيطرة على السوق أو احتكار المنتج، وتعتبر الإعانات أو الدعم الحكومي للمنظمات شكلا من أشكال التحالف بين مؤسسة الأعمال والحكومة لتدعيم الموقف التنافسي لهذه المؤسسات المحلية في مواجهة المؤسسات الدولية المنافسة.

### 1-2-4- إستراتيجية المهادنة

تتمثل هذه الإستراتيجية في اتخاذ المؤسسة موقفا يتوسط إستراتيجية التنافس أو الصراع وإستراتيجية التحالف حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أو تأجيل أي صراع مع المنافسين خاصة عندما يتضح للمؤسسة استحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو استيعاب تلك التغيرات.

### 1-2-5- إستراتيجية الانسحاب

قد تضطر الإدارة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها استحالة المنافسة أو الاستيعاب أو التحالف أو حتى إيجاد نوع من الهدنة مع الضغوط والتهديدات البيئية، ويتوقف استخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية كخط إستراتيجي عام أو كخطوة تكتيكية مرحلية على مدى استعدادها للخضوع والإذعان لتلك لضغوط وتهديدات بيئة المؤسسة.

### 1-3- الإستراتيجيات الموجهة نحو تحديد مجالات وحجم الأعمال والأنشطة

تتمثل أهم البدائل الإستراتيجية الموجهة نحو تحديد حجم أعمال المؤسسة في الآتي:<sup>(20)</sup>

- إستراتيجيات النمو والتوسع؛

- إستراتيجيات التآني والتريث؛

- إستراتيجيات التراجع والتقليص.

### 1-3-1- إستراتيجيات النمو والتوسع

إن إستراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو

حصة المؤسسة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، ويمكن للمؤسسة أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع إستراتيجية التركيز على منتجات محددة، منافذ توزيع محددة أو مجموعة محددة من المستهلكين. كما يمكن أن تحقق النمو التوسعي بواسطة إتباع استراتيجيات التنويع في منتجاتها أسواقها أو التكنولوجيا المستخدمة، سواء كان هذا التنويع مترابطاً أو غير مترابط مع نشاط المنظمة الحالي.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطبيق هذه الإستراتيجية هي:

- الوصول إلى وضع احتكاري أو شبه احتكاري والسيطرة على السوق.
- عندما تكون السوق نامية ويتوقع استمرار نموها.
- إذا كانت هناك شهرة كبيرة للمنتجات الأصلية، فترى المؤسسة مد شهرتها إلى المنتجات الجديدة.
- عندما يتميز المنتج أو الخدمة الأساسية بالموسمية فيمكن إضافة منتج أو خدمة لتعويض الركود في المبيعات أو في إنتاج منتج أو سلعة معينة.
- عندما يندهور المنتج الأساسي فتنتج المؤسسة منتجا جديدا لتعويض هذا النقص.
- عندما يترتب على زيادة منتجات جديدة زيادة إيرادات المؤسسة من منتجاتها أو خدماتها الحالية.
- عندما تكون المؤسسة في صناعة شديدة التنافس أو في صناعة لا تنمو بشكل كبير.

- الحاجة إلى التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية وفي القطاعات السوقية.

- الرغبة في شراء شركات أخرى بغرض احتوائها أو السيطرة عليها

### 1-3-2- استراتيجيات التاني والتريث والاستقرار

تتجه المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للتريث والتاني والاستقرار عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات أو الأهداف الموالية:

- تجنب الإسراع في التوسع والنمو وعدم الرغبة أو الاستعداد للتعرض للمخاطر الكبيرة.

- في حالة أن نوع ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو أو التوسع في حصتها السوقية وتجنب ردود الفعل من قبل المنافسين في حالة اتجاه المؤسسة إلى توسيع أسواقها لتنمية حصتها السوقية.

- في حالة رضا المؤسسين وإدارة المؤسسة على مستوى الأداء الحالي والاقتناع بهذه الوضعية والحرص على حمايته وتجنب المخاطرة بالتوسع وما قد ينتج عنها من آثار سلبية على الأداء الحالي.

- في حالة ضعف القدرة أو عدم وجود مبررات قوية لإدخال موارد وإمكانات إضافية في مجال الأعمال.

- في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغييرات ذات تأثير سلبي على الأداء الحالي للمؤسسة، ومن ثمة الاطمئنان إلى استقرار ما تحققه المنظمة

من نتائج مرضية.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى استخدام هذا التوجه ما يلي:

- تجنب توسيع المهام والأداء والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية.
- ضعف الرغبة لإدخال موارد وإمكانات إضافية في مجال الأعمال.
- ضعف القدرات الإدارية والفنية لدى المؤسسة وعدم قدرتها على استيعاب أعباء النمو والتوسع.

### 1-3-3- استراتيجيات التراجع والتقليص

الانكماش هو أحد الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها ونجاحها في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ومعنى الانكماش هو تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة مدة أطول ومواجهة كساد مؤقت.

وتتجه إدارة المؤسسة عادة إلى البحث عن البدائل الإستراتيجية للتراجع والتقليص أو الانكماش عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات أو الأهداف المئوية: (21)

- وجود فرص أمام المؤسسة للاعتماد على منظمات أخرى وتوفير بها قدرا من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل.
- مواجهة الأزمات أو الضغوط التي تجبر المؤسسة على البحث عن مجالات عمل أو أنشطة جديدة تتطلب إمكانات وموارد وأقل عرضة للمخاطر.
- الاستجابة لظروف السوق وتدهور الحالة البيعية والتخلص التدريجي من الأصول وتقليص حجم وقيمة الأعمال بدلا من التعرض لاحتمالات الاضطرار إلى الإفلاس.

### 2- استراتيجيات التغيير الحديثة

وتشمل ثلاث استراتيجيات رئيسية هي:

- إستراتيجية تخفيض حجم العمالة؛
- إستراتيجية إعادة الهندسة؛
- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

### 1-2- إستراتيجية تخفيض العمالة

تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية من المواجهة المفاجئة لمشكلات الفائض في موارد القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة حيث أن اغلب الإدارات أو الأقسام تشكو من زيادة عدد العاملين عن حاجتها الفعلية. (22)

لذا تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية للتخلص من العمالة غير الفعالة ومن المهم التنبيه إلى أن عملية التخفيض تكون على درجة عالية من الدقة بحيث يتم الاحتفاظ فقط بالكفاءات والقدرات المؤهلة لتحقيق نفس المستوى من الأداء السابق أو أحسن فهي تضمن للمؤسسة الآتي: (23)

- التخلص من العمالة الزائدة للرفع من قدرتها على مواجهة ضغوط المنافسة.

- التخلص من الأفراد ذوي الأداء غير الكفاء.  
 - التخلص من الازدواجية والتكرار في بعض الأقسام والإدارات بالتخلص من المستويات والوظائف المزدوجة ومن ثمة تسهيل المساواة الوظيفية وإعطاء فرص اكبر لترقية الباقي من العمال في عملهم.  
 - تخفيض البيروقراطية وزيادة الإنتاج.  
 ولكن ما يعيب عليها هو تشكل حالات عدم الأمان والإحباط لدى المتبقين، بالإضافة إلى القضاء

على روح التضحية من اجل المؤسسة، وكذا ظهور حب الذات للأفراد مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم وروح الفريق ككل، إلى جانب الآثار السلبية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي...إلخ.

## 2-2- إستراتيجية إعادة الهندسة

ترتكز إستراتيجية إعادة الهندسة على عاملين مهمين هما: التغيير الجذري والسرعة في إحداثه.

### 2-2-1- تعريف إستراتيجية إعادة الهندسة

تعرف إستراتيجية إعادة الهندسة بأنها: "هي إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإستراتيجية والمحقة للقيمة المضافة في مجال أعمال معين، وكذلك إعادة تصنيع النظم والسياسات والهيكل التنظيمية الداعمة لها لما يحقق المثالية في تدفق العمل، والإنتاجية في مؤسسة ما." (24)

ومنه، فإستراتيجية إعادة الهندسة تعتمد على اتخاذ قرارات جذرية تتعلق بإعادة النظر في وظائف عديدة في المؤسسة كوظيفة البيع، دراسة السوق، الوظيفة التجارية، وظيفة المحاسبة...، وتعد اللامركزية الداعمة الأساسية لإستراتيجية إعادة الهندسة، حيث أن تطبيق هذه الإستراتيجية بحاجة إلى إدارة مرنة أي أن الإدارة العليا إذ قررت إحداث تغيير بسرعة فإنها تجد صفة القبول من طرف العاملين، فتعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات اهتماما بمصلحة العاملين حيث لا تؤثر على الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية، ولا تتضمن فقدان وظائف أو التخلص من العاملين، كما تهتم بالكثير من القرارات التكتيكية قصيرة الأجل والمحددة بالوظيفة. (25)

### 2-2-2- مبادئ إستراتيجية إعادة الهندسة

تقوم على أربعة ركائز رئيسية هي:

- إعادة التفكير بصورة أساسية.
- إعادة التصميم بصورة جذرية : إعادة الهندسة تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول مؤقتة.
- نتائج تحسين هائلة : إعادة الهندسة تسعى إلى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء.

- العمليات الرئيسية : تتميز إعادة الهندسة بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات، أي تقاطع النقاط لكسب العميل بالقدرات التنافسية التي تخلقها.

إضافة إلى افتراضات عديدة أهمها:

- التغيير السريع للعمليات: حيث ينجم عنه محصلتين هما:

- النتائج ولها علاقة بحجم المخرجات.

- الوقت وله علاقة بمقدار الوقت الذي تم صرفه للحصول على هذه النتائج.

- التغيير الجذري، يجب أن يكون هناك إعادة نظر جذرية في العمليات الإستراتيجية الممارسة والأنشطة والأنظمة والعاملين واستبدال كل ذلك بشيء جديد، حيث تصبح المؤسسة تعمل في إطار جديد من العمليات والنظم والسياسات والقيم وأنظمة القياس تؤدي إلى الإسهام في زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين خدمة الزبون.

### 2-3- أهداف إستراتيجية إعادة الهندسة

تهدف إستراتيجية إعادة الهندسة إلى مايلي: (26)

- دعم الكفاءة.

- تحسين الإنتاجية.

- تحفيز الأفراد بدرجة عالية.

- رفع معنويات العاملين.

### 2-3- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

أصبح موضوع الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به مختلف المؤسسات من أعمال، وما تقدمه من منتجات وخدمات، وهذا راجع إلى ظهور حركة التحولات العمالية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وعليه أصبحت الجودة مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وزال ذلك المفهوم الذي كان يعتقد أن نجاح المؤسسة يتمثل في تصنيع سريع لمنتجات وخدمات وسعر رخيص، ومن ثم النجاح في تعريفها للأسواق بالجودة الشاملة من ضمن العوامل المحددة لتحقيق القدرة التنافسية.

### 2-3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهدافها بفعالية وبأكفاً الطرق." (27)

ومنه، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، فالتركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات.

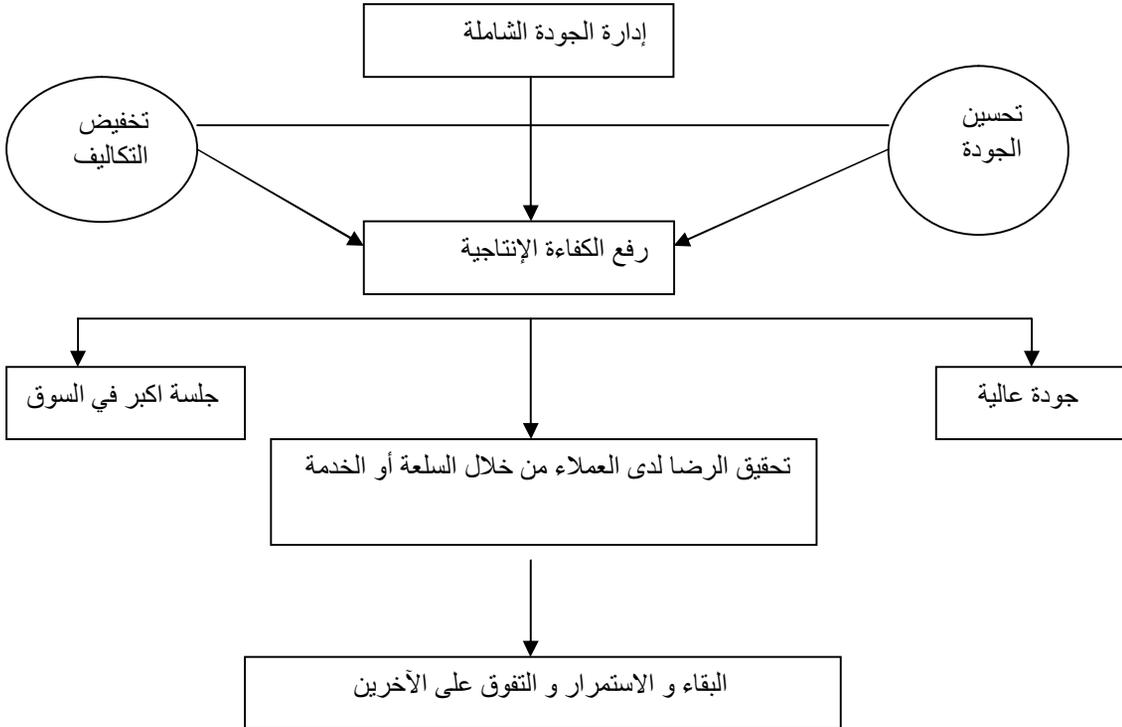
### 2-3-2- أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة

تشتمل هذه الإستراتيجية على عدد من الأهداف العامة التي تتمثل فيما يلي: (28)

- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود والطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل في المؤسسة.
- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المؤسسة لعملائها.
- البقاء في الطليعة من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة والتعايش معها بشكل فعال.
- تكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجميع وزيادة الربحية من خلال توسيع حصة المؤسسة في السوق وزيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض التكلفة من خلال ترشيد الاستهلاك.

والشكل الموالي يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (4) : يمثل أهداف إدارة الجودة



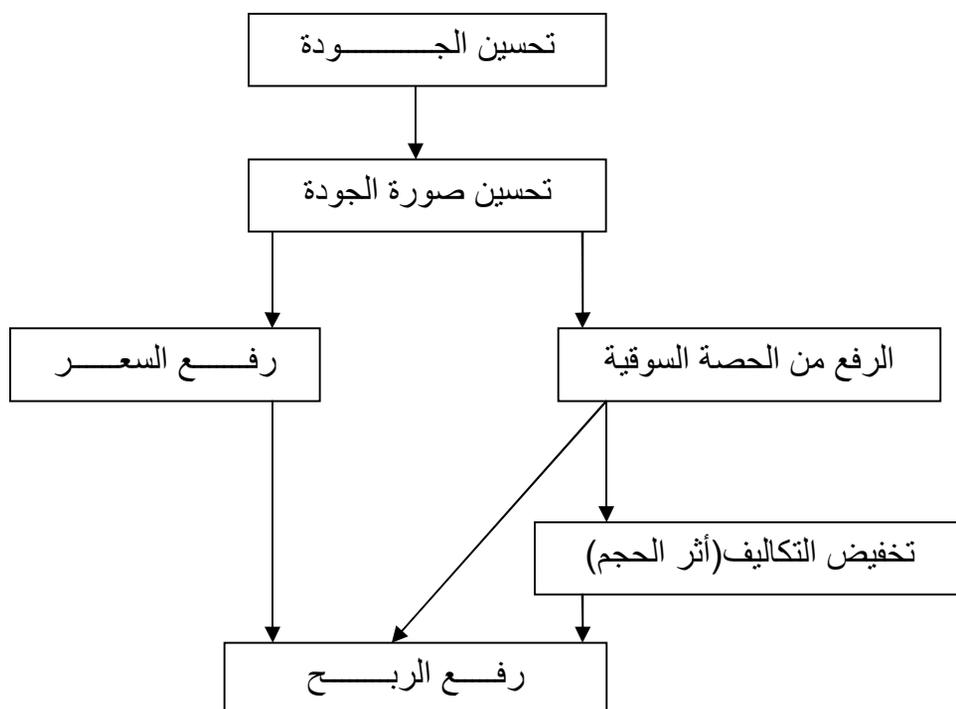
المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2001، ص:51.

من الشكل السابق يتضح أن تحسين الجودة من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، فالجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس "ISO" هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

### 2-3-2-1- الجودة وحصّة السوق

الجودة هي المحدد الأساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات كما أنها تلعب دوراً مهماً في نجاح إستراتيجية التفوق فامتلاك حصّة في السوق يرتبط بتحقيق مستوى معين من الجودة. (29)

إن تحسين جودة المنتجات والخدمات يسمح ببيعها بسعر مرتفع ويرفع حصّة المؤسسة في السوق، وهو ما يعني الرفع من قيمة الأرباح من خلال برنامج خاص لتحسين الجودة أجري بين سنتي: 1970-1980 لمجموعة من المؤسسات خلص إلى أن المؤسسات المشاركة استطاعت أن توسع حصتها في السوق خمس أو ست مرات من تلك التي انخفضت جودة منتجاتها ثلاث مرات من تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة وهو ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (5) : يمثل العلاقة بين الجودة، حصّة السوق والربح



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 34.

### 2-2-3-2- الجودة والإستراتيجيات العامة

يمكن إجمال دور الجودة في الإستراتيجيات العامة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : يمثل الجودة من خلال الإستراتيجيات العامة

الإستراتيجيات العامة	خصائص الجودة	الأهداف المرتبطة بالتحسين
سيطرة إجمالية بالتكاليف "قيادة التكلفة"	- المطابقة (غياب العيوب والإختلالات). - تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية عالية. - البحث عن الإبداع في فنون الإنتاج.	- تقليص في تكاليف الإنتاج والتوزيع والخدمات. - رفع حصص السوق والأرباح بسبب أثر الحجم.
التمييز	- التصميم (وضعية المنتج مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين) - النجاعة. - الخصائص الثانوية: التحميل، الخدمات. - البحث عن التجديد في المنتج.	- الرفع من هوامش الوحدات برفع سعر البيع - ولاء الزبائن
التركيز	مزج الإستراتيجيتين السابقتين	اقتحام المجالات ذات المردودية

المصدر: نفس المرجع، ص: 47.

### خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الورقة البحثية يتضح أن للمؤسسة الاقتصادية عدة بدائل إستراتيجية تنافسية يمكن أن تنتهجها تماشياً وظروفها، هذه الإستراتيجيات تتمحور أساساً حول الاستقرار، الدفاع أو الهجوم الذي يتحقق من خلال الإستراتيجيات العامة التي رسمها بورتر أو من خلال الإستراتيجيات الأساسية، وكذا إستراتيجيات التغيير الحديثة والتي تعد مدخلاً لتعزيز المراكز التنافسية.

وبناء عليه فقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها على النحو الموالي:

- وضع إستراتيجية ملائمة تمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

- الاهتمام بالحصص السوقية يساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية.

- الاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة يساعد المؤسسات على تحسين المراكز التنافسية، كل هذه الاستراتيجيات تعد وسيلة لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة وضمان الاستمرار في السوق.
- لا بد للمؤسسات الاقتصادية التي تنتهج الإستراتيجية التنافسية التي تتلاءم وإمكاناتها وتحقق أهدافها، كما أن الغاية من وضع تلك الاستراتيجيات يكمن في ضمان أكبر حصة سوقية ممكنة في ظل المنافسة الحادة في السوق المحلية أو الدولية، إضافة إلى كل ذلك لا بد على المؤسسات من البحث المستمر عن استراتيجيات تنافسية حديثة تعمد إلى التغيير الجذري لسير العمل داخل المؤسسة، وتعتبر كل من إستراتيجية خفض العمالة، إستراتيجية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة من أهم الاستراتيجيات التنافسية حديثة التطبيق التي تهدف أساسا إلى دعم المركز التنافسي للمؤسسة.
- على المؤسسة أن تتبع جملة من التعديلات التي قد تعمل على تحسين مركزها في السوق الدولية وذلك بالعمل على إيجاد أسواق أخرى وتقليل الاعتماد على السوق الأوروبية بمعنى تنويع الأسواق لتفادي ما ينجم عن ذلك من تهديد.

## الهوامش

- 1- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:8.
- 2 - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص:29.
- 3 - Strategor , politique général de l'entreprise , 3eme édition, Dunod, Paris, 1997, P:10.
- 4- Gérard Koeniy, Management Stratégique, , Edition Nattan, 1996, p:533.
- 5- Ben Kharouf, La stratégie des affaires, office des publications universitaire, Alger, 1994, p:143.
- 6 - إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص:179.
- 7- أحمد عرفة وآخرون، المبيعات والترويج، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص:546.
- 8- مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، مصر، 1984، ص:375.
- 9- محمد فريد الصحن، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص ص:385-386.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص:101.
- 11- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشراكة لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الإسكندرية، 1998، ص:20 وما بعدها.
- 12- 20/05/-2012 www.competitiveness.gov.job/arabic, date de consultation
- 13- خليل ناجي محمد، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 119 وما بعدها.
- 14- بن نافلة قدور ورايح عرابية، التسويق البنكي وقدراته على إكساب البنوك الجزائرية الميزة التنافسية، ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، جامعة الشلف، ديسمبر 2004.
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:37.
- 16- نفس المرجع، ص:382.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:96.
- 18- إسماعيل السيد، مرجع سابق، 1999، ص:247.

- 19- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، 2000، ص:104.
- 20- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص: 89.
- 21- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:151.
- 22- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص:267.
- 23- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، القاهرة، 2002، ص:396.
- 24- محمد مرعي، دليل تنظيم وبناء المؤسسات: دليل التطوير الإداري، دار الرضا، دمشق، طبعة أولى، 1999، ص:20.
- 25- نادية العارف، مرجع سابق، ص 319.
- 26- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر القاهرة، 2002، ص: 184.
- 27- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، طبعة أولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص:22.
- 28- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، طبعة أولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص:80.
- 29- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:15.