

## من نموذج SWOT إلى استراتيجية المحيط الأزرق (دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية)

د. أحمد بن عبد الرحمن بلالي  
جامعة الملك فيصل  
المملكة العربية السعودية

تاريخ الارسال: 2018/02/20 ، تاريخ القبول: 2018/03/02 ، تاريخ النشر: 2018/06/30

### الملخص

يناقش هذا البحث مسألة تطور الاستراتيجية بدءاً من تبلورها في ستينات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد في شكل نموذج (SWOT)، القائم على مقابلة أبعاد التشخيص الداخلي للمنظمة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والمركز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمنظمة، مروراً بمقاربات الموارد والكفاءات، ووصولاً إلى مقارنة استراتيجية المحيط الأزرق التي يرى فيها أصحابها بديلاً يشكل قطيعة جوهرية مع النماذج السابقة يقوم على فكرة تجنب المنافسة في بناء استراتيجيتها.

ومن هنا فقد تعلق إشكالية البحث بمحاولة الكشف عن الثابت والمتغير في ظل هذا التطور، والأسباب الكامنة وراء ذلك، وذلك بالارتكاز على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ومع التطور الحاصل في مسار الاستراتيجية عبر مختلف المقاربات، إلا أنها كثيراً ما كانت تقف على أرضية واحدة خاصة فيما تعلق بمنظورها للمنافسة، بسبب انتماء تلك المقاربات جميعاً لنفس الخلفية الفكرية ممثلة في المنظور الليبرالي للمنافسة، الذي تهيمن قواعده على بيئة الأعمال منذ تبلور مفهوم الاستراتيجية ولأن.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، الميزة التنافسية، مقارنة هيكل الصناعة، المنظور المرتكز على الموارد، استراتيجية المحيط الأزرق.

### Abstract

This paper discusses the evolution of the strategy since the concept was developed in the sixties of the twenty century by Harvard professors in the form of the SWOT model, which is based on matching dimensions of the internal diagnosis of the organization with opportunities and threats in its external environment and in which it aims at achieving the competitive advantage of the organization, based on confronting competition in building strategy.

Using an analytical descriptive approach, the study found that with the evolution of the strategy through various approaches, it has often stood on the same theoretical ground, especially with regard to its perspective on competition, because all these approaches belong to the same intellectual background represented in the liberal perspective of competition.

**key words:** Strategy, competitive advantage, industry structure approach, resource-based view, blue ocean strategy.

## تقديم

لقد تطور نموذج الاستراتيجية عبر مراحل مختلفة واكبت تطور الأحداث والوقائع الاقتصادية وما رافقها من تطور للفكر الإداري عموما والاستراتيجي على وجه الخصوص، وبشكل برزت معه مقاربات مختلفة، وذلك بدءا من النموذج الأقدم لهارفرد (LCAG) أو ما أصبح يعبر عنه لاحقا بنموذج (SWOT)، مروراً بمقاربة هيكل الصناعة، والمنظور المرتكز على الموارد، ووصولاً إلى استراتيجية المحيط الأزرق، بحيث شكلت المقاربات الثلاثة الأخيرة معالم فكرية كبرى لتطور مسار الاستراتيجية (Elise Batel, 2014). ولقد أخذت تلك المقاربات ولا تزال تأخذ زخماً كبيراً لدى الباحثين والممارسين في مجال الاستراتيجية من أنصار هذا التيار أو ذلك بالرغم من التقاء هذه المقاربات على أرضية واحدة في كثير من الأحيان. فما هو الثابت وما هو المتغير في تطور الاستراتيجية عبر تلك المقاربات؟

### 1- ماهية الاستراتيجية

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.

### 1-1. الجذور التاريخية للمفهوم

إن كلمة استراتيجية هي كلمة يونانية قديمة تعبر عن فنون الحرب والتخطيط للمعارك الحربية وإدارتها، بحيث أنها من الجانب الاشتقاقي (etymologically) جاءت من كلمتي (Stratos) التي تعني (الجيش) و (agayn) التي تعني (القيادة) للدلالة على فن قيادة الجيوش (Vas, 2017). وبالرغم من أن استخدامها في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، فإن استخداماتها الأولى في المجال يمكن إرجاعها إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن الماضي، على نحو أعمال (Newman) الذي كشف عن طبيعتها وأهميتها في تخطيط المشاريع الاقتصادية في كتابه (Administrative Action) الصادر سنة 1951 م حول تقنيات الإدارة والتنظيم (Mintzberg, 1990)، لتشهد بعد ذلك انتشاراً واسعاً في مجالات الأعمال خاصة وأن الأسواق كمساحات للتسابق التنافسي تتشابه إلى حد كبير وفقاً للمنظور الليبرالي للمنافسة مع ساحات المعارك والقتال. ومن مجال الأعمال بدأ المصطلح يشهد انتشاراً واسعاً ليشمل استعماله مختلف المجالات والفنون.

إن الاستراتيجية وإن اختلف تعريفها من باحث لآخر فإن ثمة اتفاقاً على جوهرها العام الذي ينظر إليها على أنها الأداة والإطار الذي تستخدمه المنظمة لبلوغ أهدافها وغاياتها بعيدة المدى وفي مقدمتها تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، ويحدد علاقتها ببيئتها الخارجية، وذلك أخذاً في الاعتبار لإمكاناتها وقدراتها.

وعلى سبيل المثال، فقد عرفها (Alfred D. Chandler) سنة 1962 على أنها " تحديد المنظمة لغاياتها وأهدافها الرئيسية بعيدة المدى، وبالطبع اتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد لبلوغ تلك الأهداف" (Mainardes et al, 2014:46)، كما عرفها Thomson & Strickland سنة 1995 على أنها " وضع مجموعة من التغييرات التنافسية ومقاربات الأعمال التي يقوم بها المدبرون لتحقيق أفضل أداء للشركة. وهي الخطة الإدارية لتعزيز مكانة المنظمة في السوق، وتعزيز رضا العملاء وتحقيق أهداف الأداء" (Mainardes 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 يعنى بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (Fred .R David & Forest. R David, 2017:33).

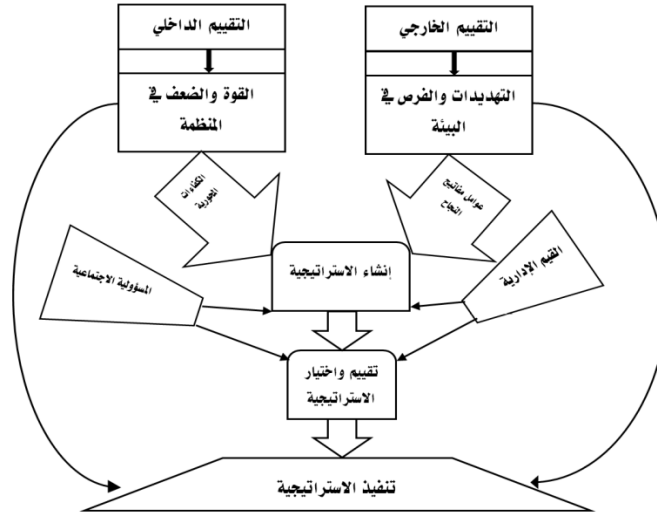
و إذا كانت الاستراتيجية في جوهرها لا تعدو إلا أن تكون خطة في مواجهة الظروف البيئية لبلوغ الأهداف والغايات المحددة، فإن الاهتمام بالتخطيط في حد ذاته ليس موضوعا جديدا بالنسبة للمنظمة، وعلى سبيل المثال فقد أكد أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وهو المهندس الفرنسي (Henry Fayol 1841-1925) في كتاب نشره سنة 1916م بعنوان (Administration industrielle et générale) بأن إحدى الوظائف الأساسية للمديرية العامة للمنظمة تتمثل في التنبؤ (Forecasting) والرقابة (Controlling) الأمر الذي يتطلب تحديد أهداف للمنظمة وتقدير الموارد الكفيلة بتحقيقها ومراقبة مدى تحقق هذه الأهداف، وذهب إلى اقتراح خطط خمسية يتم تعديلها سنويا تبعا لتغير الظروف وتطورها، وهو جوهر مفهوم الاستراتيجية.

## 2-1. تبلور مفهوم الاستراتيجية

لقد شهدت الستينات والسبعينات من القرن الماضي تبلور الرؤية حول ماهية الاستراتيجية وصولا إلى المفهوم الذي سبقت الإشارة إليه، وذلك على يد جملة من الباحثين الأكاديميين والاستشاريين. وكان من أبرز الأعمال المقدمة في هذا المجال من جانب الأكاديميين، إسهامات أساتذة هارفرد لإدارة الأعمال في الستينيات، وتحديدا كل من: (Learned, Christiansen, Andrews and Guth) الذين قدموا ما يعرف بنموذج (LCAG) المشار إليه أنفا والذي يرمز للأحرف الأولى من أسمائهم والذي أشتمل على تقسيمين واضحين للاستراتيجية تضمن أولهما التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، فيما اهتم الثاني بالاستراتيجية في جانبها التشغيلي (Mbengue et Petit,2001).

وقد اعتبر K.R.Andrews في كتابه (The Concept of Corporate Strategy) الاستراتيجية على أنها مطابقة بينما يمكن للمنظمة أن تعمل وذلك اعتمادا على ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف تتحدد على أساس التشخيص الداخلي من جهة، وما ما يتعين عليها أن تقوم به في مواجهة ما تطرحه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات من جهة أخرى، مرتكزا في ذلك على منظور مدرسة التصميم (Design School) الذي يؤكد وجهة نظر وصفية لصياغة الاستراتيجية تتجلى في صيغة مطابقة القدرات التنظيمية التي تعكس الأبعاد الداخلية للمنظمة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، الأمر الذي يوحى باهتمام هذه المدرسة أكثر بصياغة الاستراتيجية منها بما ستكون عليه في الواقع. ومن هنا فإنه ينظر إلى K.R.Andrews على أنه بحق المهندس الرئيس لمدرسة التصميم للإدارة الاستراتيجية، وهذا إلى جانب كل من Chandler و Ansof، خاصة من خلال تأكيدهم في نموذج بسيط وواضح وغير رسمي لتشكيل الاستراتيجية يرتكز أساسا على مقابلة عناصر التشخيص الداخلي مع عوامل التشخيص الخارجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) أو (Strength, Weaknesses, Opportunities and Treats) التي يرمز إليها اختصارا بتحليل (SWOT) وهي الأحرف الأولى لهذه الجوانب الأربعة، على دور القائد في إطار هذا المنظور كمخطط أساسي على المدى المتوسط والطويل لتطور المنظمة يخلق النجاح من خلال طرح أسئلة والإجابة عنها نحو: أين نحن الآن؟ أين يجب أن نكون؟ وكيف يمكننا الوصول إلى ذلك؟ وذلك في عملية تخطيط للأعمال بشكل منهجي (Sarbah & Out-Nyarko 2014).

الشكل (1): النموذج الأساسي لمدرسة التصميم



المصدر: Mintzberg (1990:174)

وإذا كانت فترة الستينات قد شهدت تبلور الرؤية حول الاستراتيجية، فإن فترة السبعينات شهدت دورها نمواً متسارعاً لتطوير أدوات التحليل الاستراتيجي وخاصة نماذج تحليل محفظة الأعمال من قبل الاستشاريين على غرار استشاريي مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) وفي مقدمتها أعمال مؤسسها (بروس اندرسن) التي لاقت رواجاً كبيراً حفز المنافسين على تطوير مصفوفاتهم الخاصة بتحليل محافظ أنشطة الأعمال، على غرار مصفوفة (جنرال إلكتريك) المطورة من قبل مكتب ماكينزي (McKinsey) للاستشارات. وهكذا فقد اعتبرت هذه المرحلة أكثر نشاطاً وتألقاً للاستراتيجية (Mbengue et Petit, 2001).

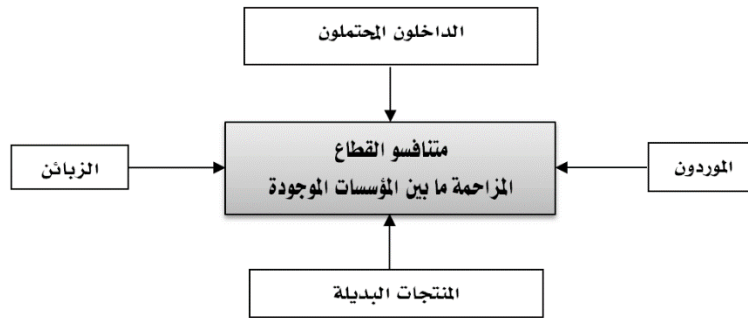
## 2- الاستراتيجية من منظور مقارنة هيكل الصناعة

مع مطلع الثمانينات برزت نماذج وأدوات جديدة ساهم فيها الجامعيون والاستشاريون جنباً إلى جنب وقد تميّزت هذه المرحلة بإسهامات عديدة لأساتذة هارفرد وفي مقدمتهم (M. Porter) أستاذ الاقتصاد الصناعي الذي قدم في أعماله متتابعة مقارنته الشهيرة لهيكل الصناعة. وتماشياً مع النموذج الأقدم لهارفرد (تحليل SWOT)، فإن مقارنة هيكل الصناعة ترى بأن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها إزاء ذلك" (Porter, 1986:03)، حيث أنها ترى بأن العامل الأول الذي يحدد مردودية المنظمة النشطة في صناعة معينة هو (جاذبية هذه الصناعة) في حد ذاتها وذلك بما تطرحه أمام المتعاملين بها من عوامل مختلفة للنجاح، بينما تأتي المكانة التنافسية النسبية للمنظمة في المركز الثاني بعد تأثير هيكل الصناعة، وهكذا فكما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبية قوية كلما كان بإمكانها تحقيق نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة.

## 2-1. قوى المنافسة وتأثيراتها الهيكلية

وفقا لمقاربة هيكل الصناعة فإن ثمة قوى أساسية للمنافسة ترهن مسار الاستراتيجية، هذه القوى ومحدداتها الهيكلية في صناعة ما لا ترتبط إلا بالخصائص الذاتية لهذه الصناعة، علما أن هذه القوى ليست لها كلها نفس الأهمية في التأثير، كما أن عناصر هيكل الصناعة لها أهمية متغيرة بحسب الهيكل وخصائصه وهو ما يعني اختلاف العوائد والأرباح المتحققة تبعا لاختلاف الصناعات. ويوضح Porter (1986) من خلال نموده لقوى المنافسة الخمسة بان جاذبية الصناعة، إنما تتحدد بفعل تجاذب خمسة قوى رئيسة بها والتي تمارس تأثيرها على هذه الجاذبية بدرجات مختلفة، وهو ما يعكس تباين المردودية والعوائد المتحققة من صناعة لأخرى. وتتمثل هذه القوى الخمسة المتفاعلة في كل من: دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات البديلة، وقوة مساومة الزبائن، وقوة مساومة الموردين أو المجهزين، إلى جانب مدى شدة وكثافة المزاحمة أو المنافسة ما بين المنظمات المتواجدة داخل الصناعة والتي تشكل محور هذا النموذج الخماسي (الشكل 1) الذي يمكن بيانه فيما يلي:

الشكل (2): نموذج قوى المنافسة الخمسة



المصدر: Porter (1986:04)

2-1-1. ففيما يتعلق بمحور هذه القوى الخمسة (شدة المزاحمة ما بين المتنافسين داخل الصناعة)، فإن هذا النوع من قوى المنافسة إنما يحكمه سلبا وإيجابا تأثير جملة من العوامل الهيكلية التي يتمثل أهمها في: (درجة نمو الصناعة، ودرجة تمركز المتنافسين بها، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة المتحققة بالصناعة، إلى جانب مدى إمكانية تمييز المنتجات موضوع التنافس بها)، حيث أن توفر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة يرتبط أساسا بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع، ودرجة تمركز عالية للمنظمات المتنافسة، فضلا عن ضعف نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة المتحققة بالصناعة، ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج. وعلى العكس من ذلك فإن الصناعات التي تعرف نموا متدنيا، وأعدادا هائلة للمتنافسين، وتكون فيها نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة مرتفعة، مع عدم وجود مجال للتنافس على أساس تمييز المنتج بدلا من السعر، ستكون فيها العوائد جدا ضعيفة وستتساق المنظمات العاملة بها مجبرة إلى الحروب السعرية باعتبارها الملاذ الوحيد للتنافس، وهو ما ينذر بتفجير الصناعة على حد تعبير (Porter, 1986).

2-1-2. أما فيما يتعلق بالداخلين المحتملين، فإنهم بدخولهم للصناعة سيرفعون من كثافة المنافسة بها خاصة من خلال سعيهم بدورهم إلى امتلاك ورفع الحصة السوقية على غرار بقية المنظمات، وهو ما سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنظمات المتواجدة بالصناعة وانخفاض أسعار العرض كنتيجة لاحتدام المنافسة وبالتالي تقلص العوائد المتحققة بالصناعة. ولا شك أن جدية تهديد ومساومة هذا

النوع من القوى الخمسة يبقى مرهونا بمدى وجود عوائق بيئية إلى جانب رد فعل المنظمات المتواجدة بالصناعة، تشكل حواجز للدخول للصناعة أمام تهديد الوافدين المحتملين، ومن هذه العوائق: (سياسات الحكومة، اقتصاديات الحجم، احتكار قنوات التوزيع...).

2-1-3. وضمن نفس السياق المرتبط بتنافس المنظمات، يطرح (Porter 1986) تأثير قوة ثلاثة في نموذجة لقوى المنافسة، وهي تهديد المنتجات البديلة. حيث يؤكد بأن جميع المنظمات المتواجدة في صناعة ما، هي في الواقع وبالمعنى الواسع، في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة، ذلك لأن هذه الأخيرة ستحد حتما من أرباح الصناعة في الفترات العادية بل وتقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان صناعة ما الحصول عليها في فترات التوسع.

2-1-4. كما يمارس الموردون أو المجهزون تأثيرا بالغا على الصناعة والأرباح والعوائد المتحققة بها حيث بإمكانهم أن يشكلوا تهديدا حقيقيا للصناعة عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد والتجهيزات التي يوردونها للصناعة، علما أن قوة مساومتهم تشتد كلما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق، وكانت منتجاتهم تشكل عنصرا مهما ضمن منتجات زبائنهم، فضلا عن أن يكون لديهم زبائن آخرين مهمين من خارج الصناعة، وأن تتميز منتجاتهم بالجودة وتحاط بتكاليف تحول مهمة، إلى جانب أن يكون لديهم إمكانات للتكامل الرأسي الأمامي.

2-1-5. وأخيرا فإن قوة مساومة الزبائن بدورها سيكون لها تأثيرها البالغ على العوائد والأرباح المتحققة بالصناعة وذلك لما يتمتعون به من قوة مساومة من شأنها أن تشكل تهديدا على الصناعة على اعتبار أنهم يفاوضون عادة على الجودة العالية والأسعار المتدنية. علما أن قوة مساومتهم تشتد كلما كانت مجموعاتهم مركزة داخل الصناعة، وكانت مشترياتهم تمثل كميات كبرى من مبيعات الصناعة بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج، إلى جانب حساسيتهم للأسعار، وكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة، فضلا عن امتلاكهم للمعلومات الكافية عن الأسعار والسوق وتمتعهم بإمكانات التكامل الرأسي الخلفي.

2-2. استراتيجية المنظمة وهيكل الصناعة:

تجدر الإشارة إلى أن التحليل الهيكلي للصناعة ينطلق من فرضية الثبات النسبي لهذا الهيكل أي انه ليس متغيرا في الأجل القصير ومع ذلك فإنه يمكنه أن يتغير بتطور الصناعة. ويعترف (بورتر) أنه ومع الثبات النسبي لهيكل الصناعة الذي يحكم مردودية المنظمات العاملة في صناعة ما، فإن ذلك لا يعني أن هذه الأخيرة تظل سجيبة هذا الهيكل الذي يمكن للمنظمات أن تعيد نمذجته من خلال استراتيجية المصممة خصيصا لذلك، غير أن التغيير الهيكلي في الصناعة من شأنه أن يغير من المضمون الكلي والنسبي لقوى المنافسة وهو ما سيعني أنه سيكون له آثار إيجابية أو سلبية معتبرة على العوائد المحققة في الصناعة. ومن هنا فإن (Porter 1986) يرى بأنه على استراتيجية المنظمة أن تختار الصناعة الملائمة وأن تعمل على التحكم في قوى المنافسة بشكل جيد بدل إجهاد نفسها في العمل على تغييرها هيكلها لأن ذلك سلاح ذو حدين قد ينعكس بشكل سلبي على كامل الصناعة التي يقع على عاتق رواد الصناعة مسؤولية حمايتها من ذلك.

وإذا كان العامل الأول لنجاح المنظمة يتمثل في مدى جاذبية الصناعة، فإن العامل الثاني للنجاح وفقا للمقاربة الهيكلية يتمثل في وضعيتها التنافسية النسبية داخل الصناعة والذي يسمح لها بتحقيق معدلات أرباح أعلى من متوسط أرباح الصناعة. أي بحصولها على ميزة تنافسية مستدامة. ولأن هذه الميزة من شأنها أن تتجلى في بعدين أساسيين، هما التكلفة الأدنى أو التميز، فإنه على المنظمة لكي تحقق ذلك في مجال معين للنشاط وفي مواجهة قوى المنافسة أن تتبنى إحدى ثلاثة استراتيجيات

للتنافس هي استراتيجية الهيمنة أو السيطرة بالتكاليف، واستراتيجية التميز، وكذا استراتيجية التركيز الذي قد يكون مرتكزا إما على أساس التكلفة المخفضة أو على أساس التميز (Porter,1999). علما أنه على المنظمة أن تختار ما بين التميز أو تقليص النفقات بحيث لا تمسك العصى من الوسط وحتى لا تتورط في المسار الحرج للاستراتيجية.

الشكل (3) الاستراتيجيات الكبرى للأساس  
الميزة التنافسية

تميز	تكاليف أقل ارتفاعا	هدف سوقي واسع مجال التنافس
2- التميز	1- الهيمنة بالتكاليف	
3ب: التركيز المؤسس على التميز	3أ: التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	هدف سوقي ضيق

المصدر: Porter (1999:24)

وبرغم أهمية مقارنة هيكل الصناعة في الكشف عن العوامل الهيكلية في بيئة المنظمة، وما أحدثه من ثورة في مصطلحات ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية إلا أنها ووجهت بالعديد من الانتقادات التي كشفت عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى. فقد ظلت عاجزة عن تفسير العديد من الأحداث التي تتعلق بتنافسية المنظمة وجاءت غير متطابقة بل ومعارضة أحيانا لمضمون المقاربة خاصة بنجاح العديد من المنظمات في ظل ظروف اعتبرت هيكلية غير مجددة، وهو ما فتح الباب أمام إضافات جديدة في الفكر الاستراتيجي وفي الإدارة الاستراتيجية وبشكل اعتبرت فيه مقارنة هيكل الصناعة كلاسيكية بل ومتجاوزة لدى البعض.

3- مدخل الموارد الوجه الآخر للعملة الواحدة.  
بعدها شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً على الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وسيطرة كبيرة لمقاربة هيكل الصناعة في الفكر الاستراتيجي، وإثر الانتقادات التي تعرضت إليها تلك المقاربة، شهدت بداية التسعينات تبلور منظور جديد مرتكز على موارد المنظمة عرف بمنظور الموارد (Resource Based View). وإذا كان مفهوم الموارد يشير إلى جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم بها المنظمة وتسيطر عليها، فإن هذه الموارد وفقاً لرواد هذا المنظور هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة. (Barney , 1991)

إن هذا المدخل وقيل أن ينصب اهتمامه على تحليل العوامل الخارجية في بيئة المنظمة، فإنه يسعى إلى استكشاف موارد وقدرات المنظمة بالتساؤل عما هي قادرة على إنجازه فعلياً، وهذا بعكس المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية، حيث ينتقل محور الاهتمام في المدخل الجديد من البحث عن كيفية مواجهة التحديات الخارجية إلى التجنيد الأمثل لموارد وقدرات المنظمة.

### 3-1. تشكل التيار ومرجعياته الفكرية

إذا كان هذا المنظور لم يتبلور كثيراً محدد المعالم إلا مع مطلع تسعينيات القرن الماضي، فإنه يرتكز من حيث أبعاده الاقتصادية والتاريخية إلى عدة جذور سابقة منها قانون المنافذ (Law of outlets) الذي جاء به Say منذ مطلع القرن التاسع (1803 م) والذي يفيد بأن عملية الإنتاج تؤدي منطقياً في حد ذاتها إلى خلق الطلب على المنتجات، لأنها ستؤدي في ذات الوقت إلى فتح منافذ على منتجات أخرى وهكذا (Say, 2011)، وهو ما يعني بأن المنظمة وفقاً لذلك سوف لن تكون محكومة بالعوامل الهيكلية بقدر ما ستكون محكومة بالعمليات التي تديرها بنفسها، أو بعبارة أخرى فإن ذلك يشير إلى أولوية التأثير المسبق أو القبلي للمنظمة بما تمتلكه من موارد خاصة مقارنة بأية تأثيرات خارجية. كما يمكن أن نلمس ذات الفكرة لدى Ricardo في نظرية الربح (The theory of rent) التي تفيد بأنه بإمكان من يمتلك مورداً أو عدة موارد نادرة أن يجني من وراء ذلك العديد من الامتيازات الربعية، حيث تؤكد دراسة Barney and Arian (2001) على أن ثمة أربعة أصول نظرية على الأقل لمقاربة الموارد هي على التوالي، الدراسات التقليدية للكفاءات المميزة، والدراسات الاقتصادية لريكاردو، والدراسات الاقتصادية لبونروز، بالإضافة إلى ما ترتب عن الدراسات المتعلقة بالآثار الاقتصادية لمكافحة الاحتكار.

وتشكل أعمال Penrose (2009) المقدمة في كتابها (The theory of the growth firm) الصادر في طبعته الأولى سنة 1959م، المرجعية الأساسية لمنظور الموارد بمختلف مكوناته، حيث أنها تنظر إلى المنظمة على أنها ليست سوى حافظة موارد سواء أكانت هذه الموارد مادية أم بشرية، وهي تنظر إليها على أنها هي الأقدر على توليد النمو للمنظمة إذا ما قورنت بالموثرات الخارجية في السوق.

وهكذا فقد تم لاحقاً تبني هذا التوجه القائل بأهمية تأثير موارد المنظمة على استراتيجيتها في مجال الإدارة الاستراتيجية من قبل أصحاب مقاربة الموارد وفي مقدمتهم Wernerfelt (1984) الذي كان أول من استخدم هذه التسمية التي اشتهر بها هذا التيار (Resource Based View) وذلك في مقال نشره سنة 1984 في (Strategic Management Journal)، ليلتحق به بقية رواد هذا التيار من أمثال (Grant, 1991; Barney, 1991)، وغيرهما كما يؤكد ذلك (Koenig, 1999).

### 3-2. المبادئ الأساسية لمنظور تحليل الموارد

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لهذا المدخل وحسب ما قدمه Hamel et Prahalad (1999) وفقاً لما يلي:

3-2-1. يجب ابتداءً أن ينظر للمنظمة على أنها حافظة موارد بأنواعها المختلفة المادية منها والبشرية والتنظيمية، وذلك في الوقت الذي ننظر إليها على أنها حافظة منتجات وأسواق.  
3-2-2. كما يجب الأخذ في الاعتبار من جهة بأن ضعف أو وفرة الموارد لمنظمة ليست هي من سيرهن تفوق المنظمة ومستقبلها في السوق العالمي، إذ كثيراً ما أثبتت الوقائع تراجع منظمات عملاقة ذات موارد وفيرة عن مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع General Motors و Volkswagen و IBM، في حين تقدمت أخرى لم تكن تتمتع بتلك الوفرة في الموارد، ومن جهة أخرى فإنه يجب الأخذ في الاعتبار كذلك بأن تباين الموارد المملوكة من قبل المنظمات وطريقة إدارتها من خلال اختيار التوليفة المناسبة لمزيج الموارد هي من يقف في مرتكز تفوق تلك المنظمات.

3-2-3. كنتيجة لما سبق، ولأن حقيقة الفعالية في العوائد كنسبة ما بين المدخلات (استثمارات مادية وبشرية) والمخرجات (رقم أعمال وأرباح صافية) يكون من تفعيل المخرجات (البسيط) أفضل



مما لو عملت المنظمة على تحقيقها بالحد من المدخلات (المقام)، فإنه يجب العمل على تفعيل موارد المنظمة (المدخلات) واستغلالها استغلالاً أمثلًا بتوظيفها السليم، واختيار المزيج الملائم منها، والبحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة عبر الحد منها من خلال الإنفاق الأقل، حيث أن تقليص الموارد لا يعد إذا أمعنا النظر في الموضوع نشاطًا خلاقًا، وذلك خلافًا لاستعمال هذه الموارد.

### 3-3. المرتكزات المميزة لمنظور الموارد

إذا كانت النماذج الكلاسيكية (نموذج Swot، وتحليل هيكل الصناعة) تفترض تماثل موارد المنظمات المتنافسة في صناعة ما وعدم ثباتها وقابليتها للتقلّب بسهولة ما بين المنظمات من بالإضافة إلى تماثل استراتيجيات هذه المنظمات، فإن مدخل تحليل الموارد حسب ما بينه Barney (1999)، يركز على فرضيتين اثنتين اعتبرتا بديلاً لما استندت عليه النماذج الكلاسيكية السابقة وهما:

**3-3-1. عدم تجانس الموارد (Firm Resource Heterogeneity):** الذي يفيد بأن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، وبعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس الصناعة، وهذا ما يمكن أن نلاحظه على أنواع مختلفة للموارد المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية لدى المنظمات، وعلى سبيل المثال فإن ما تتمتع به هذه الأخيرة من شهرة ومعارف تكنولوجية وبراءات اختراع ما هي إلا موارد يجب أن ينظر إليها كمتغيرات قابلة للتمييز والتباين تبعاً لاختلاف المنظمات. وهذه النظرة تخالف ما ذهب إليه النماذج الكلاسيكية السابقة للتحليل الاستراتيجي ومنها مقارنة هيكل الصناعة التي تقول بتجانس المنظمات العاملة بالصناعة من حيث الموارد التي تحوزها ضمن مجموعات استراتيجية وهو ما سيؤدي إلى تجانس الاستراتيجيات المتبعة من قبلها على اعتبار أن هذه الأخيرة ستعكس هذا التماثل والتجانس في الموارد. وبالمقابل فإن مدخل الموارد على العكس من ذلك يرى بأن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة وهو ما يعني التمييز النسبي للموارد من منظمة لأخرى حتى داخل نفس الصناعة مما يمكن المؤسسات من بناء استراتيجيات على أساس تنوع واختلاف الموارد.

**3-3-2. الجمود النسبي للموارد (Firm Resource Immobility):** التي تقضي بتميز الموارد بحركية غير مطلقة داخل الصناعة، أو بعبارة أخرى فإن التباين في الموارد بإمكانه أن يكون مستداماً، وذلك بالنظر إلى وجود عوامل مختلفة يمكن أن تساهم في الحد من قدرة تلك الموارد على الحركة بشكل كبير. فإذا كان بالإمكان مثلاً إن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع كمورد للمنظمة من شأنه أن يقف حاجزاً أما ذلك الأمر، كما أن إحلال بعض الكفاءات البشرية في منظمة ما بعد ما أثبتت نجاعتها في أخرى سوف لن يعنى تحقيقها بالضرورة لنفس النتائج وذلك نظراً للغموض والإبهام السببي الذي يميز هذا النوع من الموارد فضلاً عن اختلاف المعطيات الظرفية من منظمة لأخرى.

وهكذا فإنه في ظل الفرضيتين السابقتين، يمكن للمنظمة أن تحوز على موارد استراتيجية ذات سمات وخصائص معينة تتمثل في المساهمة في خلق القيمة، وخاصية الندرة والتفرد، بالإضافة إلى عدم القابلية للتقليد، وكذا عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الاستراتيجية، هذه الموارد إذا هي التي تكون في أصل خلق الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها (Barney, 1991). وبغض النظر عن جملة الصعوبات المفاهيمية المتعلقة بالتطبيق على اعتبار أن هذا المدخل يعتبر قائماً على مفاهيم واصطلاحات نظرية كالكفاءات المحورية والقدرات الدينامية التي يعتبر

كثيرون ، أنها قد تعطي نتائج مختلفة إذا ما طبقت في مضامين متباينة (Hadida,2001) ، ومع التسليم بأن النماذج السابقة للاستراتيجية لم تهمل العوامل الداخلية للمنظمة ومواردها الاستراتيجية، فإنه يمكن القول بأن مدخل الموارد يشكل لبنة أساسية وقيمة مضافة في تطور الفكر الاستراتيجي ونموذج الاستراتيجية وذلك بمساهماته الرامية إلى الكشف عن جوانب التحليل الاستراتيجي لم تكن في السابق تحظى بالقدر الكافي من العناية ضمن استراتيجية المنظمة، ممثلة في الموارد الاستراتيجية للمنظمة ذات الدلالة الهامة في الكشف عن مصادر الميزة التنافسية، والتي طغت عليها في السابق العوامل الهيكلية للصناعة.

#### 3-4. بين مقارنة هيكل الصناعة ومنظور الموارد

لقد لاحظ كثير من الباحثين من أمثال (Koenig,1999)، بأن هذا المنظور يسجل في الواقع ضمن إشكالية هارفرد في منظورها للاستراتيجية ، لأنه يأخذ كذلك من النموذج المدعو (LCAG) أو منهج SWOT المطور من قبل رجال هارفرد سنة 1965 والذي استند إليه Porter في مقارنة هيكل الصناعة، ويضيف Koenig 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، وعلى هذا الأساس فإن أصحاب مدخل الموارد يعتبرون مصنفين ضمن منظور هارفرد ويتبنون في الجانب الأهم مبادئ تحليل (SWOT). وضمن ذات السياق، تسجل أعمال Spanos et Lioukas المقدمة في 2001، والتي قابلت مدخل الموارد بنظيره هيكل الصناعة، وخلصت إلى أن الآثار المرتبطة بالمنظمة ومواردها من جهة، الآثار المتعلقة بهيكل الصناعة، يعتبر كل منها ذا دلالة ومقدرة تفسيرية وإنها تكاملية لأنها تؤثر في أبعاد مختلفة للأداء، وبالتالي فهما يجمعان بين التوجهين على أساس ذلك (Hadida,2001). ويتأكد هذا الأمر بالرجوع إلى رواد مقارنة الموارد أنفسهم، حيث يرى (Wernerfelt,1984;Barney,1991) بأن أعمالهما لا تشكل بديلا لمقاربة هيكل الصناعة، وإنما هي أعمال مكملة لها، وأن الهدف منذ البداية كان يتمثل في التوضيح بشكل تكاملي حقيقة واحدة. وهكذا فإنه يمكن القول بأن "الموارد والمنتجات يشكلان جانبيين للعملة الواحدة" (Wernerfelt, 1984:171).

ويؤكد (Hamel et Prahalad,1999) بأن مقارنة الموارد لا تشكل قطيعة فعلية أو بديلا مختلفا عن مقارنة هيكل السوق التي تعتبر بدورها امتدادا للنموذج الأقدم (SWOT) المطور من قبل أساتذة هارفرد منتصف ستينيات القرن الماضي، وإنما هي على العكس من ذلك تندرج ضمن ذات السياق القائم على مقابلة العوامل الداخلية للمنظمة بظروف ومعطيات السوق، وإن كانت تشدد عكس نظيرتها، على الموارد الاستراتيجية للمنظمة وكفاءاتها المحورية في مقابل تأثيرات هيكل الصناعة، علما أن هذا المنحى هو نفس ما توصل إليه (A. Hireche (2010) عندما أكد بأنه يمكن القول فيما يتعلق بمقاربة هيكل السوق ومقاربة الموارد أنهما إذا كانتا مختلفتان من حيث الشكل فإنهما تلتقيان وتتوافقان تماما من حيث العمق، وأن النقاش الذي يجابه إحداهما بالأخرى منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي ما هو إلا مجرد نقاش في الشكل، فكلاهما فيما يخص الجوانب المتعلقة بالسوق والمنظمة متكاملتان وتشكلان بالتالي وجهين لعملة واحدة.

إن ما يمكن أن نخلص إليه في هذا السياق، وبغض النظر عن السجل القائم حول أي البعدين هو الذي يحظى بعناية المقدرين التفسيرية عند بناء الاستراتيجية (هيكل الصناعة أم مدخل الموارد)، هو أن ما قد يبدو للوهلة الأولى تعارضا بين المقاربتين مع تبنيهما بشكل مشترك لمنهج (SWOT)، ما هو في الواقع إلا انعكاس لتأكيد كل تيار على أهمية ومحورية الجانب الذي يدعمه (هيكل

الصناعة أم موارد المنظمة) والذي يجعله يتبنى بالتالي القول بعلوية مقدرته التفسيرية في الكشف عن أصول الربح ومصادر الميزة التنافسية ومن ثمة كونه المرتكز الرئيس لاستراتيجية المنظمة بالمقارنة بالتيار المقابل، وهذا دونما إغفال أو تجاهل لهذا التيار المقابل أو ذلك.

#### 4- استراتيجية المحيط الأزرق، بديل أم امتداد؟

ضمن هذا التطور التاريخي، وبسبب تفاعل العديد من القوى وفي مقدمتها قسوة وضراوة المنافسة في الصناعات القائمة، والتي لا تزداد بمرور الزمن إلا كثافة وحدة، ظهرت مقاربة جديدة يزعم روادها أنها تشكل قطيعة فعلية مع جميع المقاربات السابقة بما في ذلك منظور الموارد الذي سبق وأن أشرنا بأن رواه أنفسهم يؤكدون على أنه ليس سوى امتداد لمقاربة هيكل الصناعة وإشكالية هارفرد الأولى في المجال.

تطرح استراتيجية المحيط الأزرق ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية كأحدى الإبداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة التي تشكل قطيعة مع النموذج المعتاد للمنافسة في حقل الإدارة الاستراتيجية والمعير عنه بالمحيط الأحمر للمنافسة في إشارة إلى لون الدماء وشراسة المنافسة التصادمية بين الشركات الساعية إلى تعظيم مكاسبها وحصصها السوقية من الكعكة المتنازع عنها ضمن منظور للسوق محدود. فإلى أي مدى يمكن اعتبار هذا النموذج بديلا مختلفا وقطيعة فعلية مع ما قدمته بقية المقاربات السابقة للاستراتيجية؟

#### 4-1. منظور المحيط الأزرق، السياق والمضمون

ظهر هذا المنظور الذي اقترحه Renée Mauborgne & W. Chan Kim سنة 2005، وقد أسهمت العديد من القوى والمتغيرات في انتشاره ويأتي في مقدمة ذلك قسوة وضراوة المنافسة في الصناعات القائمة والضعف المتنامية التي كان لها أثرها البالغ على التكاليف والأرباح. فجاء هذا المنظور بفكرة التخلي عن فكرة التنافس أو تجنب المنافسة لصالح خلق مساحات جديدة للسوق والاستحواذ عليها وجعل المنافسين خارج اللعبة (Kim & Mauborgne, 2015). من هنا حاول المنظور أن يقدم مفهوما مختلفا للمنافسة وفق استراتيجية تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة، ومن ثمة فإن هذا المسمى (المحيط الأزرق) يشير إلى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة التقليدية بدلا من المحيطات الحمراء التي تشكل ميدانا تنافسيا وحيدا ومشاركا لجميع المنظمات المتنافسة على موارد السوق النادرة والمحدودة.

إن استراتيجية المحيط الأزرق، فيما يرى أصحابها، تستجيب لهدف بسيط يتمثل في السماح لمنظمة كبيرة أو صغيرة، جديدة أو متواجدة أن تذهب باتجاه خلق محيطات زرقاء بشكل يمكنها من انتقاء 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 تتعدم فيه المنافسة وتأثيراتها. وهكذا فإن المنظمة سوف لن تسعى للتكيف مع التوجهات البيئية ذات الطبيعة المختلفة بقدر ما ستسعى إلى خلق ظروفها وتوجهاتها لنفسها وتتطور بنفسها بعيدا عن أية حروب تنافسية.

الجدول (1) استراتيجية المحيط الأزرق في مواجهة استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خلق مساحات غير متنازع عنها للسوق؛</li> <li>▪ جعل المنافسة خارج اللعبة؛</li> <li>▪ خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛</li> <li>▪ عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة</li> <li>▪ توجيه كامل نظام الشركة لخلق التميز مع تقليص النفقات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التنافس في الأسواق الموجودة؛</li> <li>▪ مواجهة وهزيمة المنافسين؛</li> <li>▪ استغلال الطلب الموجود؛</li> <li>▪ التبادلات القائمة على قيمة التكلفة</li> <li>▪ توجيه كامل نظام الشركة للاختيار بين التميز أو تقليص النفقات.</li> </ul>

المصدر: (18: 2005) Kim. & Mauborgne

وتجدر الإشارة إلى أن Kim & Mauborgne (2015) يؤكدان على أنه سبق لهما وأن سجلا هذه الفكرة المتعلقة بخلق محيطات زرقاء منذ العام 1997 في (Value Innovation) أول سلسلة مقالات ظهرت لهما في (Harvard Business Review)، حيث لاحظا بأن المنظمات التي تتحرر من قيود المنافسة لا تهتم كثيرا بمجارات المنافسة والتفوق عليها أو بأن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مناسباً لأن الهدف ليس هو أن تفعل أفضل مما يفعله المنافسون، إنما يتعلق الأمر بإنجاز قفزة كبيرة إلى الأمام تجعل المنافسة بدون معنى.

#### 2-4-2. المرتكزات الرئيسية لتمييز استراتيجية المحيط الأزرق

يمكن إبراز النقاط الأساسية لتمييز هذا المنظور حسب ما يراه Mauborgne et Kim (2015) ثم مناقشتها مع أهم الخطوط الرئيسية لهذا التوجه لاحقا، وهي نقاط تدحض من منظورهما الكثير من المسلمات السابقة في الفكر الاستراتيجي وتتمثل في خمسة نقاط رئيسية هي:

#### 2-4-1. لا يجب وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي

تبين استراتيجية المحيط الأزرق بأنه كلما أمعنت منظمة ما في التركيز على المنافسة، كلما أدى بها ذلك إلى الوقوع في مستنقع المحيطات الحمراء التي تجعل قلب الاستراتيجية مشغولا بالمنافسين بدلا من العملاء ومن ثمة فإن المنظمة ستكسر وقتها بمقارنة نفسها بمنافسيها والرد على تحركاتهم الاستراتيجية بدلا من تقديم قيمة أعلى لعملائها. إن استراتيجية المحيط الأزرق تتهرب من قبضة المنافسة استنادا إلى فكرة أنه يجب التخلي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق وأن نجعل المنافسين خارج اللعبة بعد ذلك.

من هنا فإن المنظمة إذا ما تشبثت بتقديم قيمة إبداعية، وليس أن تتموقع بالنسبة للمنافسة، فإنها ستعيد النظر في كل العوامل التي تأسس للمنافسة في قطاعها وسيكون بإمكانها، وفقا لهذا المنظور، أن تتجنب فكرة أن ما يفعله المنافسون هو حتما ذا علاقة بالقيمة المقدمة للمشتري.

#### 2-4-2. إن هيكل الصناعة ليس هيكلا غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله

إن الاستراتيجية كفن من الفنون الإدارية حسب رواد هذا المنظور، لطالما اعتبرت هيكل الصناعة على أنه ثابت، ولا شك أن ما سيؤدي إليه هذا التفكير بشكل حتمي هو أن تصبح الاستراتيجية لعبة مجموع صفري مؤداه أن الأفضلية المكتسبة من قبل منظمة ما هي إلا خسارة لأخرى لأن كليهما مرتبط بمساحة السوق المتواجدة والمحدودة من منظور المحيطات الحمراء.

إن استراتيجية المحيط الأزرق، وفقا لروادها، تبين على العكس كيف يمكن تشكيل هيكل السوق لصالح منظمة ما لأجل خلق فضاء جديد. إنها تركز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعية

ليست ثابتة (إشكالية محدودية السوق والمشكلة الاقتصادية). وعليه فإنه يمكن للمتعاملين في الصناعة إعادة بنائها وتشكيلها من خلال أعمالهم وقناعاتهم كما يشهد على ذلك تاريخ الصناعة، فهناك فضاءات جديدة للسوق تولد كل يوم. وهكذا فإن الاستراتيجية ستتوقف عن أن تكون لعبة صفرية لأجل أن تصبح لعبة ذات مجموع موجب. وحتى الصناعة غير الجذابة يمكن أن تصبح جذابة ومغرية بجهود واعية للمنظمات.

#### 4-2-3. إمكانية الإطلاق المنهجي للإبداع الاستراتيجي

يؤكد صاحبنا هذا المنور بأن عملية خلق محيطات زرقاء إنما تخضع لبعض الثوابت الاستراتيجية والتي سمحت لهما بوضع أطر تحليلية تربط منهجيا الإبداع والقيمة وتبني الحدود القطاعية بطريقة تعزز أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر. ومع ما للحظ دائما من دور طبعيا كما في أية استراتيجية لكن صاحبنا هذا المنظور يريان في الأدوات التي يقدمانها (مخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق...) أن من شأنها أن توظف هذا المشكل المتعلق بالاستراتيجية غير المهيكل بشكل مسبق، وتعطي للمنظمات الوسائل التي يتم من خلالها الخلق المنهجي للمحيطات الزرقاء.

#### 4-2-4. إمكانية دمج التنفيذ في صياغة الاستراتيجية

يرى صاحبنا هذا المنظور بأن استراتيجية المحيط الأزرق تشارك التحليل والأبعاد الإنسانية للمنظمة. إنها تترك وتسطر كم هو مهم أن تحوز على انخراط الأرواح والقلوب في الاستراتيجية الجديدة حتى يحترمها كل بمحض إرادته ويساهم في تنفيذها بخالص قلبه بدل الانحناء مجبرا. لذا تتجنب الفصل ما بين التنفيذ والصياغة وذلك من خلال إدخال الإدارة العادلة في إعدادها وتنفيذها، فهما يؤكدان على أن هذه الأخيرة (الإدارة العادلة) هي من يهئ الأرضية من خلال استدعائها لقواعد الفعل الأكثر أساسية المتمثلة في كل من الثقة والتحفيز والتعاون الإرادي للناس على جميع المستويات بالمنظمة. وهذه العناصر ليست فقط مجرد مواقف وسلوكات، بل إنها تشكل رأس مال غير مادي وتسمح للمنظمات بأن تتسم بالسرعة والجودة والانتظام في تنفيذها وأن تأخذ أدوارا استراتيجية سريعة وبتكاليف أقل.

#### 4-2-5. نموذج مفصل لتحديد الاستراتيجية

وأخيرا فإن صاحبنا هذا المنظور يريان بأن خبراء الاستراتيجية وإن راكموا خبرات واسعة إلا أنهم تقريبا لم يقولوا شيئا حول مسألة مسبقة مهمة تتعلق بكيفية خلق الاستراتيجية، ويضيفان بأن العديد من النظريات تشرح لنا الأسباب الكامنة وراء تحقيق المنظمات للربح أو الخسارة ولكنها على التحديد وصفية وليست معيارية، ولا يوجد أي نموذج يصف لنا خطوة بخطوة كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة التي تعطي نتائج جد إيجابية. وعليه فهما يقدمان أعمالهما بأنها تعطينا نموذجا في مضمار المحيطات الزرقاء لأجل أن يبين كيف للمنظمات أن تتجنب فخ منافسة السوق لأجل الإبداع من خلال خلق السوق. وهكذا فهما يريان في المخطط الاستراتيجي المقدم من قبلهما والمركز على العديد من التدخلات الاستراتيجية للباحثين لدى العديد من الشركات أنه يساعد المدراء في عملهم أثناء صياغة الاستراتيجيات المبدعة والخالقة للقيمة المضافة.

#### 4-3. الملاحظات العامة حول المنظور

وفي ظل تلك المرتكزات يرى بعض الملاحظين من أنصار استراتيجية المحيط الأزرق (Elise Batel, 2014) بأن هذه الاستراتيجية التي يصفونها باستراتيجية ابتكار القيمة سوف لن تشهد تهديد وصول منافسين أشداء إلا بعد سنوات عديدة (في حدود العشر سنوات)، لأن ثمة جملة عوامل ستعمل على عرقلة دخولهم للمحيط الأزرق الذي أنشأته استراتيجية المنظمة، ومن أهمها البراءات

وتكاليف الإبداع التي تبقى حواجز تقليدية أمام الدخول، إلى جانب ما يشكله إعادة توجيه الاستراتيجية من تكلفة واستثمار إنساني بالنسبة للمنظمات التي قد تحذو حذو من تبني هذه الاستراتيجية فضلا عن خوف بعض المنافسين من فقدان مراكزهم الحالية بفعل المغامرة في التغيير الاستراتيجي.

ومع ذلك، ومع ما قدمته هذه المقاربة من إضافات نوعية للفكر الاستراتيجي سواء على مستوى ما تقترحه من فضاءات السوق الجديدة أو ما يدعمها من أدوات وآليات مرافقة لتبني المنظور (مخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق...)، وبغض النظر عن الإشكالات المتعلقة بالتطبيق، فإن التساؤل الجوهرى الذي يظل يطرح نفسه هو إلى أي مدى يمكن لهذا التوجه أن يشكل بديلا حقيقيا وقطيعا فعلية مع النماذج السابقة للاستراتيجية؟

ضمن هذا الإطار يؤكد (Dumoulin et al 2010) بأن هذه المقاربة يجب أن ينظر إليها على أنها تطور في مسار سابقها (منظور الموارد) بدلا من كونها محل إعادة نظر، وأن هذا المنظور يؤدي إلى فكرة المنظمة المعزولة في البيئة التي تكون معالمها وحدودها والمتدخلون فيها وقواعد اللعبة التي تحكمها محددة بوضوح، غير أن الواقع يبين بأن المنظمة ومنذ نشأتها هي في علاقة مع غيرها من المنظمات المتواجدة في البيئة نفسها أو المنفصلة عنها مما يصعب افتراض عدم وجود أي علاقة للموارد التنظيمية مع الخارج.

ويضيف (Dumoulin et al 2010) مبرزا طبيعة العلاقة مع الاستراتيجيات السابقة بأن فكرة خلق فضاءات جديدة للسوق وفقا لهذا المنظور من شأنها أن تتحقق من خلال تضافر جملة من العناصر إلى جانب بعد الابتكار الذي يطرحه المنظور، وتتمثل في الموارد البنينة للمنظمات (Inter-organizational resources) وما بين القطاعات، وكذا الاستراتيجيات الجنيصة بمفهوم مايبكل بورتر لأجل فرض العوامل المحورية للنجاح في البيئات الجديدة.

وتأكيدا لهذا المنحى يمكن مناقشة المميزات الأساسية التي يقدمها أصحاب هذا المنظور من خلال عرضها على المقاربات السابقة: (منظور الموارد، والمقاربة الهيكلية للصناعة ومركزها الأقدم نموذج (SWOT)، في ظل معطيات النموذج الليبرالي للمنافسة باعتباره النموذج المهيمن على بيئة الأعمال الراهنة.

وهنا يمكن تحديدا التركيز على النقاط والملاحظات الأساسية التالية:

3-4-1 مع دعوة استراتيجية المحيط الأزرق إلى عدم وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي والتهرب منها، إلا أن هذا التهرب هو على الأقل إلى مؤجل حين، فقد يطول الزمن أو يقصر بيد أنه حتمي في النهاية، وهو ما جعل صاحبي هذه المقاربة Mauborgne et Kim (2015) يصدران الطبعة الثانية لكتابهما بعد عشر سنوات من الإصدار الأول بعنوان (النجدة! محيطي الأزرق بصدد التحول إلى محيط أحمر).

3-4-2 ضمن ذات السياق نلاحظ بأن هذه النظرية لم تتحرر فعليا من فكرة المحيطات الحمراء كما يتضح عند دعوتها إلى التخلي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق والاستيلاء عليها وجعلها ما أمكن أماكن بعيدة عن متناول المنافسة بجعل المنافسين خارج اللعبة، وهكذا يبقى هاجس المنافسة ماثلا بل ويستدعي وفق هذا المنظور حماية المحيطات الازرقاء من خلال وضع حواجز للدخول بما في ذلك الأدوات التقليدية من براءات وتكاليف مما يطرح تساؤلا آخر حول المستهدف الحقيقي من ابتكار القيمة: هل هو المنظمة وعملاؤها؟ أم المنظمة فحسب ودون غيرها؟ 3-4-3 تجدر الإشارة إلى أن فكرة إعادة تشكيل أو نمذجة هيكل الصناعة التي يطرحها أصحابها على أنها إحدى الجوانب المميزة لهذا المنظور، ليست فكرة أصيلة في حد ذاتها بل وإننا نجدنا حتى

لدى رواد المقاربة الهيكلية أنفسهم كما سبق وأن أوضحنا، الذين يقولون بالثبات النسبي لهذا الهيكل أي أنه ليس متغيراً في الأجل القصير ومع ذلك فإنه يمكنه أن يتغير بتطور الصناعة ، وأنه ومع الثبات النسبي لهيكل الصناعة فإن ذلك لا يعني أن المنظمات العاملة بها تظل سجيبة هذا الهيكل إذ بمقدورها مع الزمن أن تنجح في إعادة نمذجته لصالحها وذلك من خلال استراتيجيتها المصممة خصيصاً لذلك كما أثبتته الوقائع المختلفة، وهذا بالرغم من كونهم يحذون عدم إجهاد المنظمة لنفسها في تغيير هذا الهيكل عبر استراتيجيتها، باعتبار ذلك سلاحاً ذا حدين كما سبقت الإشارة إليه. 4-3-4. كما تجدر الإشارة أخيراً إلى أن فكرة الجمع بين خلق التميز وتقليص النفقات، الذي وإن كان (Porter 1999) ، الذي يسميه بالمسار الحرج أو مسك العصا من الوسط عندما تتبع المنظمة أكثر من استراتيجية أساس واحدة، ويحذر من انتهاجه، إلا أنه يؤكد بأن ثمة ثلاث حالات يمكن معها أن "تتورط" المنظمة من خلال استراتيجيتها في هذا المسار الحرج، وتتمثل في:

- تورط المنافسة جميعها في المسار الحرج أو " مسك العصا من الوسط "؛
- أن تدخل المنظمة ابتكاراً حاسماً يسمح لها بالجمع بين الميزتين؛
- أن تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع المخفض للتكاليف بتمييز المنتج.

وهكذا يتضح بأن الجمع بين ميزتي التكلفة والتميز لا يعد فكرة أصيلة وأن رواد المقاربة الهيكلية لم يغفلوا عنها وإنما جعلوها مقيدة بأن تتمكن المنظمة من إدخال ابتكار حاسم يسمح لها بالجمع بين الميزتين.

##### 5- الاستراتيجية إلى أين؟

سيظل حقل الإدارة الاستراتيجية ومعه مقاربات الاستراتيجية محل تطور وإنضاج تبعاً لتطور الفكر الاستراتيجي من جهة وتطور بيئة الأعمال من جهة أخرى، ولأن نموذج المنافسة الذي ظل مهيمناً على بيئة الأعمال طوال هذه الفترة التي تبلور خلالها مفهوم الاستراتيجية ولحد الآن لم يتغير، فإن التساؤل الذي يطرح نفسه هو: ما هو الثابت وما هو المتغير الذي يطبع هذا التطور؟ وما المدى الذي يمكن أن يصل إليه هذا التطور؟

##### 1.5. الثابت والمتغير في تطور الاستراتيجية:

باستقراء ما تضمنته مختلف المقاربات المتعاقبة في مجال الاستراتيجية يمكن التأكيد على ما يلي: 1-1-5. بالرغم من التطور الذي عرفته الاستراتيجية بدءاً من تبلورها في ستينات القرن الماضي على أيدي أساتذة هارفرد، ووصولاً لعصرنا الراهن، فإنها لا تعدو إلا أن تشكل الإطار الذي تتعامل من خلاله المنظمة مع بيئة الأعمال، ومن ثمة فإنها حتماً ستتأثر بمعطيات هذه البيئة بغض النظر عن مدى أسبقية وعلوية المقدرة التفسيرية لأثر العوامل البيئية في محيط المنظمة بالمقارنة مع مواردها الخاصة. ولا يخفى على أحد بأنه ومنذ أن تبلورت الاستراتيجية ولحد الآن فإن معطيات بيئة الأعمال وهيكل السوق تظل محكومة بالنموذج الليبرالي للمنافسة ومن ورائه إملاءات مؤسسات العولمة الاقتصادية ممثلة في كل من المنظمة العالمية للتجارة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلى جانب هيمنة الشركات متعددة الجنسيات. ولأجل ذلك رأينا أن كل مقاربات الاستراتيجية من مقاربة هيكل الصناعة ومركزها الأقدم (SWOT)، مروراً بمنظور الموارد ووصولاً إلى المحيط الأزرق لا تكاد تخرج عن هذا المنظور للمنافسة.

1-2-5. إن المقاربات المختلفة للاستراتيجية عبر تطورها قدمت فعلاً إضافات نوعية، على الأقل ضمن المنظور الليبرالي للمنافسة المهيم على بيئة الأعمال، وحتى بالنسبة للاستراتيجية من حيث كونها أداة بعيداً عن الإيديولوجيا حينما راحت تكشف عن أهمية الموارد والعوامل الداخلية كأساس

للتغيير (منظور الموارد) والعمل على تجنب المنافسة غير المجدية بخلق فضاءات جديدة على أساس خلق القيمة للعميل، والدعوة ولو بشكل محتشم إلى أخلاق المنافسة، واعتبار الأمر يعني بقية جهات المجتمع أيضا (أصحاب المحيط الأزرق).

3-1-5. إن هذه المقاربات في أحدث تجلياتها وإن اقتربت من اقتراح حلول مجدية غير أنها لا تذهب إلى العمق ولا تلبث أن تتراجع محكومة بالفلسفة الإيديولوجية للاقتصاد الليبرالي التي تقدم السوق على أنه حلبة للصراع يدفع بالمنظمات في كثير من الأحيان إلى انتهاج استراتيجيات صفرية (استراتيجيات المجموع الثابت) كما تعبر عنه نظرية المباريات. هذا التصادم يعكسه فلسفة الاستراتيجيات التنافسية لمختلف التيارات وعلى سبيل المثال فإنه في الوقت الذي يقول فيه Porter (1999) في مقدمة كتابه (الميزة التنافسية) بأن المنطق الذي يحكم التنافس هو اعتبار السوق على أنه كعكة محدودة ويتصرف كل متنافس لأجل الحصول على أعظم قدر منها، نجد أن Hamel et Prahalad (1999) يضعان أمام المنظمة التي تريد أخذ حصتها من "كعكة المستقبل" كما يقولان، شروطا تقوم على منطق الحرب والتصادم، مؤكدين عند الحديث على العمل على تملك أصول المنظمات في السوق العالمية على منطق العصا والجزرة في مواجهة "العدو" وعلى السيناريوهات الحربية ذات الطبيعة المختلفة في مواجهة المنافسة.

4-1-5. وإذا كانت مقاربة المحيط الأزرق تطرح ولو بشكل غير مباشر تساؤلا جوهريا حول منظور النموذج الليبرالي لمسألة المشكلة الاقتصادية التي طالما تحدث منظوره عن أنها محكومة بندرة الموارد، وتطرح منظورا يبدو مغايرا لذلك عندما يؤكد روادها (أصحاب المحيط الأزرق) على أن ثمة دوما مجالات لم تكتشف، وأن المقدرات المكونة في البيئة من شأنها أن تتسع أكثر فأكثر، مخالفين بذلك فكرة الندرة، فإنهم لا يلبثون أن يتراجعوا للمربع الأول بدعوتهم لإحاطة المحيطات الزرقاء بحواجز الدخول ذات الأشكال المختلفة خشية تحول المحيطات الزرقاء إلى حمراء بحيث لن تتسع "الكعكة" بعد ذلك للجميع.

5-1-5. ولا شك أن هذا الأمر سيقودنا من جديد إلى التساؤل حول مدى جدية الدعوة لأخلاق المنافسة، وحول حقيقة الجهة المستهدفة من خلق القيمة (هل العميل مستهدف بشكل جوهرى أم المنظمة فحسب؟). وهو نفس الوضع الذي وقع فيه (Hamel et Prahalad, 1999:283) الذين يقللان من أهمية الجوانب الأخلاقية وأهمية العوامل الجوهرية كتلك المتعلقة بتكافؤ الفرص رغم إقرارهما بشرعيتها حيث يشيران إلى أن "إحلال أو تأسيس قواعد التكافؤ التي تدير الدخول للأسواق.... هو هدف مؤكد أنه شرعي غير أنه في عمق الأهمية ثانوي".

6-1-5. وأخيرا فإن فكرة "تجنب المنافسة" لأصحاب المحيط الأزرق خاصة من خلال طرح منتجات غير مسبوقه وباكشاف الأسواق البكر ووضع الأطر المساعدة على ذلك، تعبر عن فكرة إبداعية كانت لتكون حاسمة لو أنها تحررت من القيود سالف الذكر، غير أنها في ظل ذلك تظل أقرب ما تكون إلى فكرة "استباق المنافسة" المعتمدة كلاسيكيا في الاستراتيجية، وأن المحيطات الزرقاء مألها إلى الاحمرار لأن المنافسة سنظل فقط مؤجلة إلى حين في ظل نموذج المنافسة المهيمن حاليا. كما أن الدعوة لخلق محيطات زرقاء والسيطرة عليها من خلال حواجز الدخول بما في ذلك الكلاسيكية، من شأنه أن يقود إلى الاحتكار وتشويه المنافسة.

## 2.5. نحو مقاربة بديلة للاستراتيجية

يكتسي نموذج الاستراتيجية منذ تبلوره بشكل واضح على أيدي أساتذة هارفرد منتصف الستينات وعبر المقاربات المختلفة التي شهدتها بعد ذلك ولحد الآن، أهمية بالغة تستمد بالأساس في تقديرنا من "واقعيته" بالنظر للإطار الذي يعمل فيه، على اعتبار أن الاستراتيجية وعبر مختلف



المقاربات السابقة إنما تضع نصب عينيها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن خلال المواءمة بين قدرات المنظمة وإمكاناتها ومواردها من جهة، والظروف البيئية من جهة أخرى. أي أن الاستراتيجية ستظل محكمة بالبيئة التي تعمل ضمن إطارها والتي ترهنها العولمة الاقتصادية ضمن النموذج الليبرالي للمنافسة، وهو ما سيطرح بإلحاح مسألة ما إذا كانت الاستراتيجيات التنافسية تعكس بحق حقيقة نجاح أو فشل المنظمات بعيداً عن تأثيرات هذا النموذج الذي يطرح على أنه مؤثر بيئي حاسم.

أو بعبارة أخرى، فإن الاستراتيجية وبالاستناد إلى ما سبق، بحاجة إلى مقارنة بديلة تثنى ما توصل إليه الفكر الاستراتيجي من إيجابيات، وتعزز أكثر فأكثر التوجه نحو أخلاق المنافسة، وتحرر من فكرة المنافسة التصادمية التي طبعت مختلف المقاربات، ومن إملاءات النموذج الليبرالي للمنافسة، وتساهم في خلق القيمة للعميل وللمنظمة وللمجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، الأمر الذي يجعلها قضية الجميع بما في ذلك النظام الاقتصادي العالمي جنباً إلى جنب مع المنظمات والحكومات، وحينئذ فقط يمكن أن نأخذ بما ذهب إليه Vas (2017) عندما ينظر لمباريات استراتيجية الأعمال على أنها ذات مجموع موجب بالنسبة لجميع المتدخلين بعكس ما هو عليه الحال بالنسبة للاستراتيجية العسكرية المركزة على المباريات الصفرية.

#### المراجع:

1. Allègre L. Hadida (2002): «Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel : Un Etat de l'Art des Recherches Empiriques (1985-2001) », University of Cambridge
2. Barney J.B and Arikan A.M. (2001). "The resource-based view: Origins and implications": Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK, pp. 124-188.,
3. BARNEY, J.(1991) : " FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE ". JOURNAL OF MANAGEMENT , N ° 17.
4. Dumoulin, R. (2010). La stratégie de A à Z : 350 mots pour comprendre. Paris: Dunod.
5. Edith. Penrose (2009), *The Theory of the growth of the firm*, Fourth edition, Oxford University Press.
6. Elise Batel (2014), Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu, Académie Versailles ,Centre de Ressources en Economie Gestion CREG
7. Fred .R David & Forest. R David(2015), *Strategic Management Concepts and Cases*, 15th Edition, Pearson
8. Grant, RM.(1991) , The resource – based theory of competitive advantage . California management review 33 (3),114-135
9. Hamel, G. et Prahalad, C.K (1999):" La Conquête du Future": Dunod
10. Hireche, Aissa (2010):" *Approche de l'économie industrielle et approche par les ressources :Les deux facettes d'une même pièce ?*", Groupe de recherche sur les capacités organisationnelles , Management des capacités organisationnelles – 6e rencontre annuelle ACFAS
11. 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.

12. 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.
13. KOENIG, GERARD. (1999) : " DES NOUVELLES THEORIES POUR GERER L'ENTREPRISE DU XXI° SIECLE", ED ECONOMICA
14. Mainardes, Emerson Wagner et al (2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?, Scandinavian journal of management
15. Mbengue, Ababacar et Petit, Danielle (2001): "Stratégie et gestion des ressources humaines" : Revue Française de Gestion n°132:
16. Mintzberg. Henry (1990): " THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT", *Strategic Management Journal*, Vol. 11: 171-195
17. Porter, M. (1986): "Choix stratégiques et Concurrence":Economica , Paris
18. Porter, M. (1999):" L'avantage concurrentiel": Dunond, Paris
19. 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
20. Say, Jean-Baptiste (2011). "Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses": Institut COPPET, Paris
21. Vas, Alain. (2017) : "Les Fondement de la Stratégie un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre" : Dunod
22. Wernerfelt, Birger (1984). "A Resource Based View of the Firm": *Strategic Management Journal*,Vol.5,No 2:. 171-180.