

التوجهات الفكرية للميزة التنافسية بين إستراتيجيتي الملائمة والقصد الإستراتيجي

فايزة بريش، أستاذة مساعدة (أ) بجامعة الجزائر 03

ملخص: عرف الفكر التنافسي توجيهين في إطار تحقيق الميزة التنافسية، حيث تسعى المؤسسات لإيجاد خصائص فريدة تميزها عن المؤسسات المنافسة الأخرى، الأول توجه دفاعي يقوم على التكيف و التموضع للحفاظ على الموقع المهيمن للميزة التنافسية، وهو منظور الملائمة، والثاني توجه هجومي كان وليد المنافسة المفرطة التي تقوم على التغيير الدائم لقواعد اللعبة التنافسية ما يؤدي إلى الاضطراب والمفاجأة ما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية غير مجد إلا من خلال إرسال ميزة تنافسية أخرى، ليصبح البحث عن بدائل الميزة وليس البحث عن الحفاظ عليها، حيث يعتمد التوجه الثاني على الحركة الإستراتيجية وهو منظور القصد الإستراتيجي، وفي هذا السياق جاء موضوع المقال لتقديم مختلف الجوانب المرتبطة بالمساهمات الفكرية لكل إستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، القصد الإستراتيجي، الملائمة، المنافسة المفرطة، الاستراتيجيات التنافسية.

Abstract: Competitive thinking has been guided by competitive advantage, as institutions seek to create unique characteristics that distinguish them from other competing institutions. The first is a defensive approach based on adaptation and positioning to maintain the dominant position of competitive advantage which is the perspective of relevance. The second was an offensive approach that was the result of excessive competition, which is based on a constant change of the rules of the competitive game, leading to confusion and surprise, which makes maintaining competitive advantage only useful by creating another competitive advantage, To make it a search for alternatives to the advantage, not a search to maintain it. The second approach depends on the strategic movement which is the perspective of the strategic intent.

Keywords: competitive advantage, strategic intent, relevance, excessive competition, competitive strategies.

1 - مقدمة:

تعتبر الميزة التنافسية من المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين في المجال الاستراتيجي، باعتبارها المنفذ الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق و الريادة على المنافسين فقد ربط Selzink 1959 الميزة التنافسية بالقدرة، وتطور مفهومها حسب Schendel & Hofer لتصبح الوضع الفريد الذي تحققه المؤسسة عن منافسيها، أما المفهوم الحديث لها حسب Porter 1984 Day 1985 يكون من خلال عملية الإبداع حيث تتمكن المؤسسة من اكتشاف سبل جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، شهد مطلع الثمانينات مرحلة التوجه التنافسي الذي عرف عدم الاستقرار البيئي الذي يقوم على مدخل تحليل الصناعة مع تحليل

المنافسين للتعرف على عوامل القوة و الضعف . بهذا الصدد تتبلور إشكالية المقال فيما يلي: ما هي التوجهات الفكرية للميزة التنافسية في إطار إستراتيجيتي الملائمة و القصد الاستراتيجي؟ وفي سياق الإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق في هذا المقال إلى مختلف ما تناولته كل إستراتيجية من أبعاد لتحقيق الميزة التنافسية،

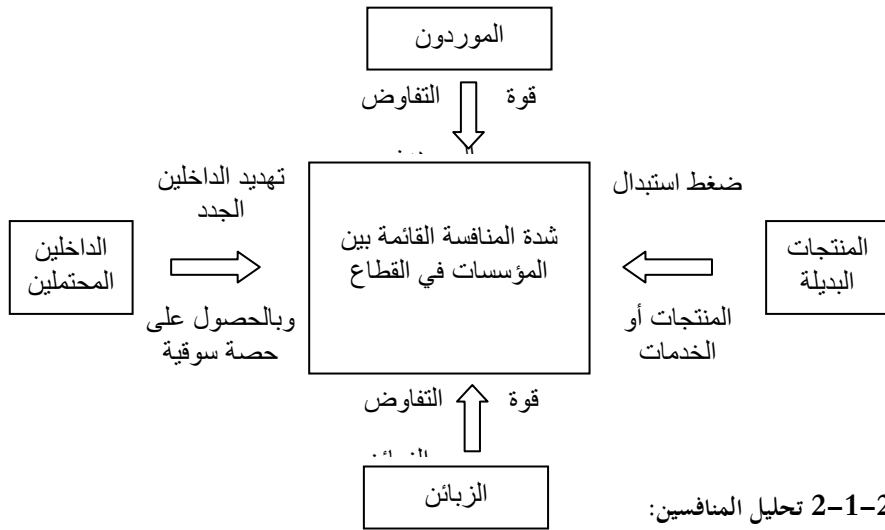
2- الميزة التنافسية من منظور إستراتيجية الملائمة

يقصد بإستراتيجية الملائمة تحليل هيكل الصناعة بهدف التكيف و التموضع، ففي غضون ما تعرفه الساحة التنافسية لاسيما والمؤسسات تتسابق لتحقيق الميزة التنافسية جاء مدخل هيكل الصناعة الذي ينطلق من أن العوامل البيئية الخاصة بالصناعة والسوق هي الأكثر أهمية والمحدد لنجاح المؤسسة. يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وفق إستراتيجية الملائمة من خلال عناصر إدارة التنافسية التي تتمثل في:

2-1 تحليل التنافس: يعتمد تحليل التنافس على القوى الخمس للمنافسة حسب Porter، حيث تعتبر أكثر الأدوات التحليلية، بالإضافة إلى تحليل المنافسين

2-1-1 تحليل قوى المنافسة ل Porter: يمكن تلخيصها في الشكل التالي.

الشكل رقم 1 : قوى المنافسة حسب Porter



من أجل : Source : Bernard Carrette & autres, 2009, p 83. منافسيها، حيث أن

تعريف المنافس على أنه كل من يحاول استهداف واستنصاب عملاء المؤسسة للتعامل معهم، حيث أن مجال المنافسة لا يشمل جميع العملاء وإنما هي الفئة من قبل المؤسسة، وفي هذا السياق يجب التركيز على تحليل عنصريين:

1 - تحليل المجموعات الإستراتيجية داخل الصناعة،

2 - تصنيف أنواع المنافسين

2-2 تحديد الموقف التنافسي:

يتم تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال التحليل الدقيق لتموقعها، حيث يتجسد الوضع الإستراتيجي عبر المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، و الأسواق و الزبائن، والتكنولوجيا بمعنى أنه صورة المؤسسة (Abacar Mbengue, 2003, p 02) في إطار المنافسة القائمة بين المنافسين بحيث تعتمد على مجموعة من المعايير :

- المعيار التاريخي بمقارنة المؤسسة بنفسها سابقا، أي مسارها؛
 - المعيار التمييزي تتم المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة ومدى الوصول إليها؛
 - المعيار التنافسي يتم بمقارنة المؤسسة بالمنافسين في قطاع الصناعة؛
 - المعيار الحدي المقارنة بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح (طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، 2007، ص 316).
- يمكن تحديد الموقف التنافسي من خلال آليتين تعتبران أهم ما قدم في إطار تحقيق الميزة التنافسية، وهما الساعة الإستراتيجية و سلسلة القيمة.

2-2-1 الساعة الإستراتيجية آلية لتحديد الموقف الإستراتيجي:

حاول Bowman & Faunkler تقديم ما يعرف بالساعة الإستراتيجية، التي جاءت بعد الإستراتيجيات العامة ل Porter ولم تكن شائعة كثيرا، إلا أنها تعتبر ذات أهمية كبيرة لتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة باعتبارها أكثر ملائمة لتحليل الوضع التنافسي كما تعتبر النموذج الإستراتيجي في التسويق الذي يحدد التموقع الدقيق للمؤسسة في قطاع نشاطها حسب Kotler، مما سبق يمكن تلخيص دورها في النقاط التالية (Bowman chiff Fankner David, 1996, pp 4-5):

- وسيلة توضيح للمؤسسة القدرة على المنافسة؛
 - تحديد الموقع التنافسي حسب ما يتوافق مع إمكانيات وقدرات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية؛
 - تسهيل عملية اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالتنافسية من خلال القدرة على التحليل لإستراتيجيتها؛
 - إمكانية توسيع مجال المنافسة من خلال إمكانية فتح أسواق جديدة.
- تجدر الإشارة قبل التطرق إلى المؤشرات الثمانية للساعة الإستراتيجية إلى أساسيين هامين هما:
- القيمة المدركة لدى العميل.
 - السعر.
- وعلى هذا الأساسيين يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، من خلال المقارنة بينهما، بالاعتماد على المؤشرات الثمانية للساعة الإستراتيجية والتي تتمثل في:

- المؤشر الأول: إستراتيجية تنقية (سعر منخفض/ قيمة مدركة منخفضة): وهي موجهة للزبائن الذين يمثل لهم السعر المحدد الأساسي للشراء، أي تحقيق اقتصاديات السلم، في حين نجحها يتوقف على مدى تغطية المبيعات المحتملة لانخفاض الهوامش الناتجة عن بيع هذه المنتجات.
- المؤشر الثاني: إستراتيجية تخفيض التكاليف (أسعار منخفضة/ قيمة مدركة عادية): تطبقها المؤسسات التي تطبق التميز على أساس التكلفة وانخفاض الأسعار إلا أنها غير مجدية في السياق التنافسي إذا لم تمتلك المؤسسة قدرات مالية لتخفيض الهوامش بالإضافة إلى القدرة التفاوضية الكبيرة مع مورديها.
- المؤشر الثالث: الإستراتيجية الهجينة: تكون بتخفيض سعر المنتج وزيادة القيمة المدركة لدى الزبون، من خلال توليد قيمة، وكذلك تحسين تكاليف الإنتاج والتوزيع.
- المؤشر الرابع: إستراتيجية التميز تجمع بين السعر والقيمة: بحيث تحدد الأسعار الملائمة للمنتجات والخدمات المتميزة.
- المؤشر الخامس: التركيز على التميز: بمعنى التطور تعتمد المؤسسات المتفوقة والرائدة، ما يميزها أنها تعمل على التجديد والتطوير المستمر لما تقدمه سواء من ناحية القيمة والسعر أيضاً.
- المؤشر السادس: قيمة عادية مع سعر مرتفع: في هذه الحالة تعرف الأسعار الاتجاه المتزايد في حين تبقى القيمة المدركة عادية، وما يميز هذه الإستراتيجية في حدود المدى القصير لأنها في متناول المنافسين لاكتشاف نقائصها.
- المؤشر السابع: قيمة منخفضة مع سعر مرتفع: تطبق هذه الإستراتيجية في حالة انعدام المنافسة، واحتكار المؤسسة للسوق، حيث تتحكم في تحديد الأسعار.
- المؤشر الثامن: سعر عادي/ قيمة منخفضة: هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى خطر فقدان جزء من الحصة السوقية بسبب عدم تعادل السعر مع القيمة المدركة لدى الزبون.
- 2-2-2 سلسلة القيمة آلية لتحديد الموقف التنافسي:**
- من منظور المجاورة لعوامل النجاح، اقترح Porter لتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، واستعمال أداة فعالة تتمثل في سلسلة القيمة حيث تعتبر المؤسسات عبارة عن مجموعة من الأنشطة الرامية لتصحيح، وإنتاج، توزيع، ودعم المنتج، وهذا الترابط ينتج قيمة وهامش ربح للمؤسسة. (J-P Helfer, M Kalika- 1996, p 82)، يتم تصنيف أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية التي تعتبر محور إنشاء القيمة لتحقيق ميزة تنافسية، وأنشطة مساعدة تعتبرها ثانوية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقسيم الأنشطة إلى رئيسية ومساعدة لا يخضع لقاعدة و إنما يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- يمكن اعتبار سلسلة القيمة من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى الترابط والتناسق بينها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين

الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، ومنه يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (فرحات غول، 2006، ص 93):

- الأنشطة الرئيسية في المؤسسة تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

تجدد الإشارة إلى أن هناك بعض وحدات سلسلة القيمة لا تنشئ قيمة، وإنما تدمرها، عندها تنتقل المؤسسة إلى الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الوحدات، سواء وظائف رئيسية أو حتى وظائف دعمية، كما أنها لا تأخذ شكل محدد، وإنما هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما جعلها تعتبر مصدر للميزة التنافسية. ولتتمكن المؤسسة من تحقيق الريادة والتفوق التنافسي من خلال سلسلة القيمة باعتبارها انعكاس لتاريخ المؤسسة وإستراتيجياتها، ونهجها أو طريقته في تنفيذ إستراتيجيتها Micheal Porter, 2004, p (36)، عليها أن تعتمد على نظام القيم لرسم إستراتيجية مسار القيمة، بحيث لا تكتفي بتحليل سلسلة قيمتها فقط، وإنما مختلف سلاسل القيمة لعملائها من موردين، موزعين، وزبائن، محققة بذلك قيمة على كل المستويات، قيمة خلفية مع الزبائن والموزعين، قيمة أمامية مع الموردين وتتوسطها قيمة المؤسسة.

3-2 إستراتيجيات التنافس:

حسب Porter لتتشكل الميزة التنافسية لا بد من اتخاذ أحد الإستراتيجيات العامة المتمثلة في إستراتيجية التكلفة بفعل تكاليف منخفضة، وتمايز متزايد، وكذا التركيز على شريحة السوق لتقدم لها أفضل العروض مقارنة مع المنافسين حتى تتمكن المؤسسة من التموغ في بيئتها وتحقق أرباحاً، Michel Classens, (2000, p 05)، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3 : الإستراتيجيات العامة ل Porter

توجه واسع	1- قيادة التكلفة	2- التمييز
مجال تنافسي	3- التركيز	

Source : Micheal Porter, 1986, p 24

تعتمد كل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة على منطلق معين بحيث أن إستراتيجية قيادة التكلفة تركز على تخفيض التكاليف ويكون السعر أساس المنافسة، بينما إستراتيجية التمييز فتكون بتحقيق التفرد في إيجاد منفعة للزبائن تختلف عما يقدمه المنافسين، أما فيما يخص إستراتيجية التركيز فهي تجمع بين الإستراتيجيتين السابقتين،

من خلال العمل على تخفيض التكاليف من جهة، و تقديم كل ما يختلف عن المنافسين للزبائن، و ذلك بتحديد فئة من الزبائن تكون مستهدفة من قبل المؤسسة.

3- الميزة التنافسية من منظور إستراتيجية القصد الإستراتيجي:

يعود التوجه لمنظور القصد الإستراتيجي لكل من Prahalad & Hamel حيث اعتباره من متطلبات التطورات البيئية التي عرفت في البداية مرحلة بيعة الحدث والتي تميزت بالحركية النسبية والتعقيد، و تبنت المؤسسات مدخل النموذج والتكيف كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بهدف التكيف ومجارات متغيرات البيئة وفق إستراتيجية دفاعية للحفاظ على الميزة التنافسية، لكن مع التوجه الجديد للبيئة الذي عرفه D'aveni Hamel 1996 بين نوعين من المؤسسات فمنها ما تعتمد على احترام القواعد الموجودة، وأخرى تعتمد على تحطيم قواعد اللعبة التنافسية القائمة، وتغييرها لما يخدم صالحها (Laurence Lehman ortega, pierre Roy, 2009, p 117)، و هذا هو منطلق إستراتيجية القصد الإستراتيجي الذي يقوم على إنشاء ديناميكية حول الميزة التنافسية، وذلك من خلال إيجاد ديناميكية داخلية وتعزيز أوجه التأزر بين فرق الوظائف، من إنتاج ومبيعات، وتسويق والعلاقات مع الزبائن وخدمتهم بالإضافة إلى الجودة، و إحداث الاستعداد البيئي و المجتمعي (Nathalie Van Laethen,2011)، بالاعتماد على الحركة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين (معالي فهمي حيدر، 2002 ص 8-9):
البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل من خلال إدراك العملاء القيمة التي يتحصلون عليها من المؤسسة دون غيرها، بحيث لا تنحصر القيمة بين عنصري الجودة والسعر، وإنما ما اقتناع العميل بهذه القيمة.
البعد الثاني : يتمثل في التميز: تجدر الإشارة هنا إلى أن الميزة التنافسية، لا تعتمد على التمييز في منتجات المؤسسة، وإنما تشترط التميز، بمعنى التفرد وعدم تقليد ما تقدمه المؤسسة، في حين أن التمييز هو الاختلاف فيما تقدمه المؤسسة عن المنافسين ويمكن تقليده.

وعليه لم يعد جوهر الإستراتيجية في سياق القصد الإستراتيجي يتمثل في أداء المؤسسة لنفس الدور الذي تؤديه المنافسة، وإنما جوهرها تغيير قواعد اللعبة التنافسية لصالحها، حيث أخذت الميزة التنافسية في حضم هذه المتغيرات طابع الديناميكية، وأصبح السلوك الإستراتيجي للمؤسسات ليس الاستفادة من الميزة التنافسية المستدامة، وإنما العمل على تقديم سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة التي تجعلها قادرة على تغيير موقعها (Pierre Roy, 2004, p 204) بتحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

انطلاقاً مما سبق فإن إستراتيجية القصد الإستراتيجي حسب Prahalad & Hamel تقوم على مجموعة من المحاور الأساسية و هي (Maurice Saïas, Emmanuel Metais, 2001, : pp200- 203)

- الحركة الإستراتيجية للمؤسسة هي منطلق الميزة التنافسية باعتماد مواردها الإستراتيجية؛

- تعتمد استراتيجيات الحركة والتغير الدائم لتحقيق الميزة التنافسية على اعتبار المؤسسة نظام كفاءات (Guy Boterf, 1995, p 132) ، و لا تعتمد على ميادين أنشطة إستراتيجية لتحقيقها؛
- تنطلق الميزة التنافسية من تبنى إستراتيجية إبداعية مصدرها المعرفة التي تمتلكها المؤسسة؛
- بناء و تطوير رؤية إستراتيجية لتحديد معالم المستقبل بدل استقراء الحاضر، ما يمثل قطعة لما هو سائد من جهة، ومصدر إحداث الاضطرابات بتغيير قواعد اللعبة التنافسية؛
- و للإلمام بمحار إستراتيجية القصد الإستراتيجي قدمت مجموعة من الأبعاد الفكرية:

3-1 مدخل الموارد:

أدت مقارنة الموارد إلى التحول من محور التحليل القائم على استعمال نفوذ السوق إلى التحليل القائم على استعمال موارد المؤسسة بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من مواردها، حيث يتم تسخيرها لمواجهة تحديات البيئة التنافسية التي تتميز بالعدائية، فحسب Barney فإن موارد المؤسسة تتمثل في مختلف الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعارف التي تمكنها من تصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تعزز كفاءة وفعالية المؤسسة (Gheria Sandrine, 2010, p 143)، حيث اشترط مجموعة من الخصائص إن توفرت في المورد يعتبر مورداً إستراتيجياً يمكن أن يحقق الميزة التنافسية من حيث الندرة، القيمة، عدم الاستبدال، وعدم التقليد، بالإضافة إلى عنصر التنظيم. انبثقت منه ثلاث فئات عملت على الإلمام بالجوانب التي لم تكن بارزة في مدخل الموارد (Jaques Liouville, 2008, p 19):

- فئة الأعمال المخصصة لتحليل الموارد والقدرات الديناميكية؛
 - فئة الأعمال المخصصة لتطبيقات المقارنة المبنية على الموارد، على مسألة الروابط بين التنظيمات للمؤسسة؛
 - فئة الأعمال التي تؤسس علاقة بين نظرية المقارنة المبنية على الموارد وإدارة أعمال المعارف،
- 3-2 مدخل الكفاءات:

تعزيزا لمدخل الموارد وسدّ فجواته جاء Prahalad Hamel & بما يعرف بالثورة الإستراتيجية حيث غير توجه منظور الموارد من المطابقة إلى الهدف الإستراتيجي، حيث أنّ تحقيقه يعتمد على تنمية مجموعة من الكفاءات، وحسب Prahalad & Hamel فإن وضع رؤية للكفاءات هو الأنسب لإستراتيجيات الحركة والتغيير الدائم بدل الاعتماد على أنشطة إستراتيجية، و بذلك تصبح المؤسسة هي مصدر تغيير قواعد اللعبة التنافسية ليس بامتلاكها الموارد النادرة وإنما في مدى الاستفادة منها و ذلك من خلال الكفاءات المحورية التي تسمح بمزجها وتنسيقها و تقييمها، كما تسمح بإنشاء موارد جديدة، وهذا ما يجعل المؤسسة في سياق التعلم التنظيمي، فالكفاءات هي ناتج لعملية تعلم جماعية للمؤسسة بهدف تنسيق مختلف تقنيات الإنتاج ودمج الكثير من العناصر التكنولوجية و توجيهها لخدمة الأهداف التنافسية للمؤسسة (Maurice Saias, Emmanuel Maitais, 2001, p198)، حيث أن نتيجة هذا التكامل و التفاعل يكسبها طابع التفرد، فحسب Prahalad & Hamel يصبح التعلم التنظيمي محور إستراتيجية المؤسسة كأولوية في بيئة

الحركة والتغير الدائم للمؤسسات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من دمج وتركيب الكفاءات، حيث تركز هذه المؤسسات على قدراتها ومهاراتها على التغيير والتأقلم والابتكار، والمرونة وكذا التعلم، وكل هذا ينصب في مجموعة من العناصر التي تجعل المؤسسة تحتل مكانة الريادة في الأسواق من خلال إمكانية الدخول إلى عدد متنوع منها تتمثل فيما يلي:

- إنشاء قيمة للزبائن؛
 - رفع القيمة المدركة لدى الزبائن؛
 - توفير إمكانية الاستجابة لاحتياجات الزبائن أفضل من المنافسين؛
- و استكمالاً لمدخل الكفاءات جاء David Teece بمصطلح القدرات الديناميكية، وهي قدرة المؤسسة على تطوير وتغيير كفاءتها بغية الاستجابة للمتغيرات البيئية التي تفرضها البيئة التنافسية، وتتمثل هذه القدرات في الأنظمة التنظيمية التي تسمح بتطوير منتجات جديدة أو إجراءات موحدة لتخصيص الموارد، كما تتمثل في مناورات إستراتيجية، مثل التملك أو التحالفات التي تسمح للمؤسسة اكتساب مهارات جديدة، لتتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية قائمة على قدرات ديناميكية تعمل على التغيير والتطور وإرساء التعلم التنظيمي في المؤسسة (Gerry Johnson & autres, 2005, p 159).

3-3 المعارف التنظيمية:

أصبحت الإستراتيجية مع ظهور بيئة الحركة والتغير الدائم تقوم على التعلم، وذلك بالتركيز على الكفاءات الإستراتيجية والديناميكية، وذلك من خلال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حيث أصبح التركيز على هذا المورد واعتباره مصدراً أساسياً للميزة التنافسية. تساهم المعارف التنظيمية في النقاط التالية (Gerry Johnson & autres, 2005, p 161):

- تقاسم المعارف والخبرات هو مسار أغلبه اجتماعي يستند على "مجتمعات الممارسة"، أي على جماعات من الأفراد يرون مصلحة مشتركة في تطوير وتبادل المعلومات، كما تركز المعرفة التنظيمية على الجوانب الاجتماعية والثقافية للقدرة الإستراتيجية.
- تسهل "ثقافة الثقة" بشكل كبير تبادل المعارف، بعيداً عن الرتب والمناصب الإدارية أو الوظيفية الثقيلة جداً، لأن تبادل المعرفة بشكل رسمي وفقها يعيق عملية التبادل المعرفي بين الأفراد.
- توجد المعارف في نوعين حسب Nonaka & Tackuchi، فمنها المعرفة الصريحة التي يمكن نشرها، وترميزها وتقنينها، وجعلها كقاعدة لمعلومات المؤسسة يمكن تداولها، بينما المعرفة الضمنية ذات طابع شخصي ومحدد، حيث يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، وكذا نشرها، وهي تختلف من فرد لآخر، وهي أصل إنشاء الميزة التنافسية لأنها تعتبر بمثابة مفاجأة لما قد تحدثه في حال التصريح بها.

3-4 تبنى إستراتيجية القطيعة:

تلبية لمتطلبات المنافسة المفرطة التي جعلت من الضرورة على المؤسسة أن تتفوق على المنافسة، وذلك بإنشاء مجال تنافسي جديد بعيد عن المنافسة القائمة، حيث تلجأ المؤسسات في سياق تطبيق إستراتيجية القطيعة من منظور القصد الإستراتيجي، حيث تكون في موقف استباقي للإستراتيجية. بدأ التوجه في هذا السياق للاهتمام بالإبداع والابتكار المنشئ للفرصة الريادية، حيث تكون المؤسسة سباقاً في تضييعها على المنافسين، وتعجل منها ميزة تنافسية تغير بها قواعد اللعبة التنافسية، بإنشاء أسواق جديدة، واستقطاب الزبائن لها، ومن هنا تكون المؤسسة في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق التي جاء بها Kim & Mouborgne، تقوم هذه الأخيرة على أساس العمل على تدمير المزايا التنافسية القائمة بما فيها مزايا المؤسسة وذلك لاعتماد الديناميكية والاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية، وتكون المفاجأة باكتشاف وإنشاء أسواق جديدة لم تكن قد وصلتها المنافسة، هو ما يعرف بالمحيط الإستراتيجي المجهول (W.Chan Kim, Renée Mouborgne, 2005, p56).

تعمل المؤسسة في غضون إستراتيجية القطيعة على الابتكار الإستراتيجي الذي يهدف إلى إبعاد المؤسسة من شدة المنافسة القائمة، التي تعرف بالمحيط الأحمر نظراً لاضطراب المنافسة، وجعلها في بيئة غير تنافسية، بحيث تعتبر المؤسسة أول من هيأ معالمها، من خلال التوقع الإستراتيجي لمعرفة فرص الاضطراب، والعمل بالسرعة و المفاجأة من أجل تجاوز المنافسين بتضييع الفرصة عليهم، وإرسال مزايا تنافسية مؤقتة و باستمرار، هذا ما يجعل المؤسسة تؤثر على التفاعلات الإستراتيجية الديناميكية المستقبلية، بحيث تكون سباقاً في اغتنام الفرص وإنشائها و المبادرة لتغيير قواعد اللعبة التنافسية.

5 الخاتمة

حسب إستراتيجية الملائمة يكون تحقيق الميزة التنافسية من خلال مبدأ التموضع والتكيف يكون بشكل تفاعلي، حيث أنه بإمكان المؤسسة اختيار مجال التنافس وكأن هذه الإستراتيجية تخدم المنافسين المهيمنين و المدافعين عن مراكزهم التنافسية من أجل الحفاظ على ميزتهم التنافسية، فقد كانت في البداية الميزة التنافسية التي جاء بها Porter تفي بشروط المنافسة، بحيث انصب اهتمام المؤسسات على تحقيقها لتضمن مكانة الريادة المستدامة لها من خلال بناء حواجز الدخول في ظل بيئة تنسم بالثبات النسبي، و قدم نموذج القوى الخمس حيث تعامل مع عناصره منفصلة في حين أنها مترابطة فيما بينها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية و كأن إستراتيجية الملائمة ركزت على عوامل البيئة الخارجية .

ما عرفته التطورات التكنولوجية التي كانت بمثابة ثورة، أثرت على طبيعة البيئة التي أصبحت ذات طابع ديناميكي، ما أصبح يمثل تحدياً للميزة التنافسية التي لم تعد تصمد أمام الطبيعة الجديدة للبيئة، حيث وصفها D'Aveni بالمنافسة المفرطة التي ألغت صفة الاستدامة للميزة التنافسية، و فرضت بعث سلسلة من المزايا التنافسية لإحداث الاضطراب في البيئة التنافسية، لتصبح بذلك بيئة التغير الدائم ما أدى إلى التوجه لإستراتيجية

القصد الاستراتيجي بالاعتماد على السبق في الحركة الإستراتيجية التي تنشئ الفرص وتغتنمها لتحقيق المؤسسة بذلك الميزة التنافسية، انطلاقا من مواردها الملموسة وغير الملموسة، والقدرات الديناميكية والمعارف التنظيمية من أجل تبني إستراتيجية القطيعة، و إنشاء أسواق جديدة بعيدة عن شراسة المنافسة القائمة، وهذا ما يجعل المؤسسة رائدة في التميز التنافسي لأنها السباق في وضع قواعد اللعبة التنافسية، لأنها تعمل وفق إستراتيجية منطلقها من داخل المؤسسة، و إثباتها خارج المؤسسة.

فائمة المراجع:

1 المؤلفات باللغة العربية:

- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2007).
- عبد السلام أبو قحف، (2003)، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- معالي فهمي حيدر، (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

2 الأطروحات :

- فرحات غول، (2006)، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 93.

3 المؤلفات باللغة الأجنبية:

- Andrey Metra& autres, (1997),H de DRH, édition, Vuibert, Paris.
- Bernard Carrette & autres,(2009), stratégor, 5ème édition, Dunod, Paris.
- Bowman chiff Fankner David,(1996), Compétitive and corporate stratégi, édition Dunod.
- Gerry Johnson & autres,(2005), stratégique, 7 édition, pearson education, Paris.
- Guy Boterf,(1995), de la competence, édition organisation, Paris.
- J-P Helfer, M Kalika-jorsoni, (1996), Management stratégie et organisation, vuibert, paris.
- Micheal Porter , (2004),Compétitive Advantage, creating and sustaining superior performance, free presse édition, USA.
- Micheal Porter,(1986), L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition, Paris.
- P Helfer & autres,(1996), Management stratégie et organisation, Vuibert, Paris.
- W.Chan Kim, Rennée Mouborgne,(2005), stratégie ocean blue, Comment créer des nouveau espaces stratégiques, pearson éducation, France, Paris.

4 - المقالات باللغة الأجنبية:

- Andrey Metra& autres, (1997),H de DRH, édition, Vuibert, Paris.
- Bernard Carrette & autres,(2009), stratégor, 5ème édition, Dunod, Paris.
- Gheria Sandrine, (2010), Stratégies de développement durable Revue française de gestion, N°204, Lavoisier, Paris
- Jaques Liouville,(2008) la valeur des Tantologie pour la recherche en management stratégique en question : les du cas de la théorie RBV, Cahier de recherche, N° 8-1, Avril.
- Laurence Lehman ortega, pierre Roy,(2009), les stratégies de Reptiae, Revue française de gestion, N° 197, Lavoisier.

- Maurice Saïas , Emmanuel Metais, (Mars 2001), stratégie d'entreprise, évolution de la pensée, finance contrôle stratégie, Vol 4, N°1.

- Michel Classens,(Mai 2000), Stratégie avantage concurrentiel et competences référence, N° 22.

- Pierre Roy,(2004), les stratégies de renforcement du leadership de marché, stabiliser ou perturber

- Jean-Pierre Booto Ekionea, et autres,(2010), les technologie de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources, Revue de l'université de Moncton, Vol N° 41.

5 - المداخلة باللغة الأجنبية:

- Abacar Mbengue (3,4,5 et 6 juin 2003), Structure concurrentielle et stratégie des entreprises, XII^{ème} conférence de l'Association Internationale de management stratégique, les cotes de Carthage.

6 - مواقع الانترنت:

- Nathalie Van Laethen, 7 clés pour affirmer son avantage concurrentiel, mix marketing, www.marketing.fr le 08/03/2011.