

# الاستراتيجيات التنافسية: من مواجهة المنافسة إلى تفاديها

## Competitive Strategies: From confronting to avoiding competition

محمد كنفوش

جامعة الجزائر 3- الجزائر

[mohamed.kenfouche@gmail.com](mailto:mohamed.kenfouche@gmail.com)

تاريخ النشر: 2023/06/07

تاريخ القبول للنشر: 2023/05/02

تاريخ الاستلام: 2023/03/19

### ملخص:

تواجه المؤسسات محليا ودوليا تحديات نابذة من طبيعة البيئة التنافسية المعقدة والديناميكية التي تعيش فيها تدفعها لتبني أساليب إستراتيجية متباينة لمواجهة المنافسة المفرطة التي تمثل الشكل الحالي للمنافسة في الوقت الراهن ارتبط موضوع المنافسة بتوجيهين أساسيين يسمحان للمؤسسات بتحقيق تميز تنافسي. يهدف هذا المقال إلى توضيح كيفية ممارسة المنافسة بين المؤسسات وما هي الخيارات الإستراتيجية المرتبطة بكل توجه، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى الاستراتيجيات التنافسية تعتمد على منطق المواجهة بمنطلقات مقارنة التكيف والتموضع التنافسي، أما المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المحيط الأزرق فتعتمد على منطق تفادي المنافسة بمنطلقات مقارنة التحول في البيئة، من خلال إنشاء مساحات تنافسية خاصة بها.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، الإستراتيجيات التنافسية، المواجهة، تفادي المواجهة، إستراتيجية المحيط الأزرق.

تصنيفات JEL: M38، L10، F23.

### Abstract:

Companies, at both local and international levels, are facing challenges rooted in the nature of the complex and dynamic competitive environment to which they belong. Those challenges push the companies to adopt diverse strategies in order to face the hyper competition which represents the current form of competition. The topic of competition is related to two principal tendencies allowing companies to achieve the competitive advantage. This paper aims to clarify the practice of competition among companies, as well as the strategic choices associated to each tendency. Thus, based on the premises of the adaptation and positioning approaches, companies adopting competitive strategies rely on the logic of confrontation. However, based on the environmental transformations approach by creating their own competitive spaces, companies adopting the blue ocean strategy count on the logic of avoiding competition.

**Keywords:** Competition, Competitive Strategies, Confrontation logic, avoid confrontation, Blue Ocean Strategy.

**Jel Classification Codes:** F23, L10, M38.

في ظل بيئة شديدة التعقيد والديناميكية، منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، كان للتحويلات الفكرية التي شهدتها مقاربات الفكر الاستراتيجي الأثر البارز في مواجهة التحديات التي أفرزتها هذه البيئة والتي واجهتها المؤسسات. لتحليل سلوك المؤسسة الاستراتيجي، سطر الباحثون الضوء على مقاربتين رئيسيتين، تعبر الأولى عن فكرة "تكيف المؤسسة مع بيئتها" باعتبارها مصدرا أساسيا في تشكيل قراراتها الإستراتيجية وتوجيهها. أما الثانية فتعتمد على فكرة تحول المؤسسة في بيئتها متجاوزة تأثير العوامل البيئية الخارجية، أين تعمل هذه الأخيرة على إنشاء مساحات تنافسية متجددة تكون فيها المؤسسة منقطعة عن المنافسين.

فحسب الفكر الاستراتيجي التقليدي، حتى تتمكن المؤسسة من التنافس بنجاح وتضمن بقاءها واستمرارها يجب عليها أن لا تتوقف عند مستوى الفعالية التشغيلية والتي تعبر عن أداء أفضل لأنشطة المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين لأنشطة مماثلة، (Porter, 2008) والعمل على أداء الأنشطة بشكل مختلف عن أنشطة المنافسين معتمدة في ذلك على التوضع الاستراتيجي الجيد (Monteiro, 2019, p2090) من أجل المحافظة على تميزها التنافسي والدفاع عنه، في حين يعتبر الفكر الاستراتيجي الحديث التركيز على المنافسة ومحاولة تحديد أبعادها من طرف المؤسسات يعبر عن عجز فكري لدى قادتها. وانطلاقا من هذه الانتقادات توصل رواد هذا الفكر إلى في التفكير في البحث عن النجاح خارج نطاق مجال الصناعة الحالي أي خارج أسوار المنافسة. تحت تأثير هذه التباينات الفكرية تجد المؤسسات نفسها بين خيارين، إما المواجهة من أجل التوضع الجيد ثم الدفاع عنه بشراسة، أو البحث عن الكيفيات التي من خلالها يتم تحقيق "نجاحات" بإنشاء مساحات تنافسية جديدة لتتجنب بذلك هذه المؤسسات المنافسة وتنشط في شبه احتكار.

نتيجة لتلك التحويلات أصبحت المنافسة تعتمد على منطقتين مختلفتين، فيما تنشط بعض المؤسسات في ظل احتدام تنافسي، نجد أخرى تحبذ العيش تحت مظلة الإفراط التنافسي باحثة عن امتلاكها لأفضلية ديمومة التميز التنافسي. تعتمد المؤسسات الخاضعة للمنطق الأول للمقتضيات التي تفرضها المواجهة، أو فيما اصطلح عليه بالمحيط الأحمر، والتي شككت بعض الجوانب السلبية عند تطبيق أفكارها ارتدادات جوهرية ساهمت في بروز أفكار جديدة، والتي شكلت بدورها تصورات أخرى تجسدت في منطق جديد في الممارسة الإستراتيجية من خلال التنافس بتفادي المواجهة، أو فيما اصطلح عليه بـ"إستراتيجية المحيط الأزرق".

وانطلاقا من ذلك، سنحاول تحليل إشكالية البحث التالية: فيما تتجلى الفوارق بين ممارسات المؤسسات التي تتبنى الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة المنافسة، وتلك التي تتفادها؟ وذلك بالاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تعالج المقاربة التي تعتمد على المواجهة تداعيات ظاهرة المنافسة؟
- كيف فرضت المقاربة التي تعتمد على المنافسة بتفادي المواجهة منطقتها في ظل المنافسة المفرطة؟ وكيف يمكن تحقيق المؤسسات الريادة التنافسية من خلالها؟

مرتكزين على الفرضية التالية: تتجلى الفوارق بين المقاربة التي تعتمد على مواجهة المنافسة وتلك التي تتفادها، في طبيعة تفاعل المؤسسات مع متغيرات البيئة، وباعتبار أن ظاهرة المنافسة المفرطة أصبحت تمثل الشكل الحالي للمنافسة، تعتبر اسراتيجية المحيط الأزرق الأسلوب المناسب للتنافس بتفادي المواجهة، والخيار الأنجع للمؤسسات لتحقيق التميز التنافسي و النجاح في الوقت الراهن.

تكمّن أهمية البحث في كونه يفتقر إلى الدراسات والأبحاث التي حاولت تحديد الفوارق المفاهيمية بين أسلوب التنافس من خلال المواجهة والتنافس بتجنب المواجهة، والتي تشكل الفجوة البحثية في هذه الدراسة. بالإعتماد على المنهج الوصفي الذي يساعد في التعرف على ظاهرة الدراسة المرتبطة بالبحث، من خلال مسح وتحليل مختلف المقاربات الاستراتيجية ذات الصلة، سنحاول تحليل واستنتاج الأفكار المعبرة عن الفروقات الجوهرية بين التوجهين، وذلك بالاستعانة بالأعمال البحثية حول النماذج الاستراتيجية التقليدية والحديثة، والمتمثلة في ما يلي:

(Prahald & Hamel, 1994 - 1998) و (Hammer, 2022) و (Johnson & Lafley, 2010) و (Whittington et al, 2020) و (Porter, 1985- 1998) و (D'Aveni, 1994) و (Kim & Mauborgne, 1997 - 2005 – 2010 - 2019) و (Mauborgne 2014) بالإضافة الى المقدمة يتكون البحث من محورين رئيسيين تم عرض فهمهما إشكالية البحث، حيث تناولنا في الجزء الأول، تحليل المقاربة التقليدية المبنية على منطق المنافسة بالمواجهة، وفي الجزء الثاني تم تحليل المقاربة الحديثة المبنية على منطق المنافسة بتفادي المواجهة، وتم إنهاء الدراسة بخاتمة تتضمن الاجابة عن الاشكالية ونتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

## 2. الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة المنافسة:

على الرغم من تعدد وتنوع الأفكار والمساهمات البحثية المصنفة ضمن المقاربة التقليدية، إلا أنها تدور حول مفاهيم محددة تعالج مسألة مشتركة بينها، وهي كيفية إدارة المؤسسة للمنافسة وتحقيق الريادة والتفوق التنافسي المستديم في القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال الاستحواذ على أكبر قدر من الطلب المتاح في السوق الحالي عبر تحليل تنافسية القطاع. انطلاقاً من التفاعل بين نتائج التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة والداخلي، تعتمد مقاربة Porter على المنطق الدفاعي الذي يسمح بتحديد استراتيجيات الوضعية المناسبة، يشير الشكل (01) إلى أنواع الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها على مواقف تنافسية متعددة، يتحقق التميز التنافسي حسب Porter وفق منطق هذه الاستراتيجيات ليس فقط عند ما يكون الزبون على استعداد لدفع أعلى سعر للحصول على العرض، ولكن كذلك عندما تكون الفجوة بين القيمة المقدمة للزبائن والتكاليف الناتجة عنها أكبر من الفجوة لدى المنافسين (Whittington & al, 2020, p238).

### الشكل رقم (01): الاستراتيجيات التنافسية ل Porter

		الميزة التنافسية	
		بأقل تكلفة	التميز
نطاق المنافسة	واسع	السيطرة بالتكلفة	التميز
	ضيق	التركيز	

Source: (Whittington et al, 2020, p205) Adapté de "Competitive Advantage" M. E. Porter 1985

تشير الكثير من الأبحاث إلى أن إستراتيجية التميز من المرجح أن تحقق أرباحاً أعلى من إستراتيجية السعر المنخفض، لأن التميز يخلق حواجز دخول أقوى، تتجه المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة (Porter, 1985)، ويتعدى ذلك الجانب الابتكاري المرتكز على البحث والتطوير، إلى الاستفادة من مختلف حلقات سلسلة القيمة: التصميم، صورة المؤسسة، الاستثمار في العلاقات مع الزبائن ومع المؤسسات الأخرى، خدمات ما بعد البيع... الخ.

## الاستراتيجيات التنافسية: من مواجهة المنافسة إلى تفاديهما

يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على نقطتين أساسيتين (Whittington & al, 2020, p243):

- من الضروري تحديد هوية الزبائن بوضوح.
  - من الضروري كذلك وبنفس القدر تحديد من هم المنافسون، وبالتالي ما هو السوق المستهدف.
- تبقى هذه الإستراتيجية عرضة لبعض المخاطر أهمها:
- في نفس قطاع الصناعة، قد يستخدم العديد من المنافسين في نفس الوقت معايير تمييز متميزة، اعتمادا على ما يقدره الزبائن.
  - ظاهرة التقليد من خلال تقليص مستوى التميز (Tanwar, 2013, p17)
- تهتم المؤسسة في ظل إستراتيجية التسعير بتطوير منتج أو خدمة باستخدام تكاليف أقل، فانخفاض التكاليف في صناعة معينة لا يعني بالضرورة زيادة الهوامش وإنما انخفاض الأسعار، وبذلك يعتبر الكثير من الكتاب أن إستراتيجية التكلفة ليست إستراتيجية، ولكنها محرك لإستراتيجية السعر (Whittington & al, 2020, p239).
- تجسد هذه الاستراتيجية فكرة تقديم عرض يمكن مقارنته من حيث القيمة بالعروض المنافسة، ولكن بسعر أقل، وبالتالي فإن الهدف هو تقليل التكاليف من سنة إلى أخرى، دون خسارة أي شيء في جودة المنتجات أو الخدمات، ونتيجة للسعر المنخفض بالنسبة للمؤسسة فإن ذلك سيرفع حصتها السوقية باستمرار (Tanwar, 2013, p01).
- يمكن الاعتماد على أربعة عوامل "تكلفة" لتحقيق إستراتيجية التسعير:

- الاقتصاد في تكاليف التموين.
- اقتصاديات الحجم.
- الخبرة المتراكمة.
- الابتكار.

في المقابل تتضمن إستراتيجية التسعير بعض المخاطر التي يمكن أن تقوض جهود المؤسسات التي تعتمد عليها، نذكر

منها (Whittington & al, 2020, p240):

- التركيز المستمر على خفض الأسعار قد يؤدي إلى انخفاض في القيمة في تصور الزبون.
  - التركيز المستمر على خفض التكاليف يهدد المؤسسات بخطر فقدانها القدرة على تصميم العروض من حيث إنشاء القيمة.
  - التغيير التكنولوجي الذي يمحوا الاستثمارات السابقة ويقضي على التعلم السابق.
- يشكل الخيار الثالث بالنسبة للمؤسسات الإستراتيجية المتخصصة أو إستراتيجية التركيز، أين يتم التركيز على شريحة محددة جدا من الزبائن ضمن نطاق تنافسي ضيق (Tanwar, 2013, p11)، أو ما يسمى بالتمييز النوعي La différenciation qualitative حيث التركيز على الزبائن الذين لا يبحثون عن عروض أكثر أو أقل تفصيلا من عروض المنافسين.
- لنجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر بعض الشروط (Whittington & al, 2020, p248):
- يجب أن يكون السوق المستهدف صغيرا بما يكفي لكي لا يجذب منافسين أقوياء.
  - يجب أن تكون الأصول والتكنولوجيا وقنوات التوزيع تتميز بخصوصيات لا تتوفر لدى المنافسين.
- بالنسبة للمؤسسات الجديدة والتي تنطلق بالاعتماد على إستراتيجية التركيز نظرا لمواردها المحدودة، ولكن نجاحها مع مرور الوقت يجعل أسواقها جذابة للمنافسين الكبار، قد يجد المنافسون أسواقا فرعية ضمن السوق المستهدف، يتطلب

ذلك التخلي عن إستراتيجية التركيز والانتقال إلى إستراتيجية عامة أخرى. تعتبر هذه الاستراتيجية هي الأنسب للمؤسسات الصغيرة نسبيا ولكن يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة، لتحقيق أهداف أقل عرضة للبدائل، أو حيث تكون المنافسة أضعف لكسب عائد أعلى من المتوسط على الاستثمار.

يعتقد Porter أنه يجب على المديرين في المؤسسات أن يختاروا بشكل حتمي بين واحدة من بين الاستراتيجيات العامة الثلاث، وإلا فإن المؤسسة ستضل واقعة في المنتصف، وهذا بسبب التناقضات الموجودة بين هذه الاستراتيجيات على مستوى الممارسة وعلى مستوى المفاهيم المرتبطة بها (Whittington & al, 2020, p24)، فإذا تم تحقيق تميزا تنافسيا من خلال الإستراتيجية الهجينة فإن هذه الوضعية ستكون مؤقتة (Hunger & Wheelen, 2011, p78)، فالمؤسسة - حسب - تنشئ القيمة من خلال مهاراتها ومعرفتها، فهي مهتمة بتقييم ومراقبة كل رابط في سلسلة القيمة من أجل زيادة مزاياها التنافسية أو تطوير مزايا جديدة، وبهذا فإن "الإستراتيجية التنافسية تدور حول الاختلاف، فهي تتضمن على اختيار نطاق مميز للنشاط وتقديم توليفة فريدة من القيمة" (Whittington & al, 2020, p03)، حيث يصبح التميز التنافسي مفهوما عمليا من خلال القيمة المرتفعة أو السعر المنخفض، أي أن التميز التنافسي ينبع من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنهم، وتحقق القيمة الفائقة عند تحديد المؤسسة لأسعار أقل من المنافسين للحصول على عروض مشابهة، أو تقديم مزايا فريدة تفرض أسعارها مرتفعة، ويتحقق ذلك من خلال إستراتيجيات التميز وقيادة التكلفة (Tanwar, 2013, p11).

في الوقت الذي عرفت فيه أفكار Porter رواجاً كبيراً، ظهرت تصورات أخرى تحدد أبعدا جديدة فيما يرتبط بطبيعة المنافسة بسبب الحركية الناتجة عن التطورات التكنولوجية المتراكمة والمتجددة، وبروز خصائص بيئية مثل التعقد والديناميكية عجلت بظهور ما اصطلح عليه D'avni, 1994 بظاهرة المنافسة المفرطة Hyper compétition، والتي تتطلب التفكير في قدرات خاصة لإدارة المنافسة ضمن منطق مواجهة، وتتميز شروطها في المجالات التالية:

- اشتداد المنافسة حول الأسعار والجودة معا.

- قصر دورات تصميم وحيات المنتجات.

- الزوال التدريجي لعوائق الدخول تحت التأثيرات الناتجة عن تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- عدم كفاية الحجم الكبير للموارد المالية لإنشاء مزايا تنافسية.

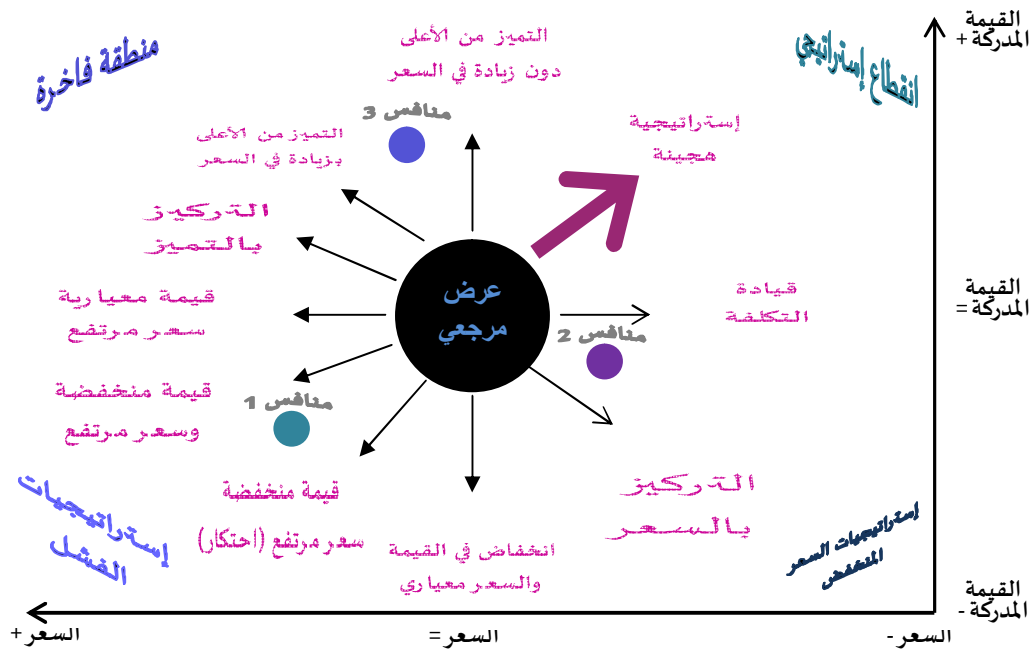
فقد أصبح تحديد المنافسين لا يخضع لمعايير البطاقة الإستراتيجية، وإنما يخضع لمنطق تحركاتهم، انطلاقاً من محفظة الكفاءات التي تحوزها المؤسسة تحت شروط معينة، يقترح Hamel & Prahalad, 1994 مفهوم إستراتيجية الحركة (الزعزعة) التي تهدف إلى تغيير قواعد اللعبة والتي تتميز بأنها: تؤثر أو تلغي حواجز الدخول، ولا تسمح بوجود المؤسسة المسيطرة، وتزعزع المنافس المسيطر. كما تعتمد - أي إستراتيجية الحركة (الزعزعة) - على: السرعة في الفعل ورد الفعل والقدرة على المفاجأة، زعزعة السوق، زعزعة قطاع الصناعة، زعزعة قواعد اللعبة، وتقترح تحقيق المزايا التنافسية المتعددة والمؤقتة، مما يستوجب على المؤسسات سلوك مقاربات مختلفة ليس فقط لتخفيض التكاليف أكثر، بل أيضاً لإضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة المقدمة (كنفوش، 2021، ص133).

يجسد هذا التصور، ولو جزئياً، نموذج الساعة الإستراتيجية للباحثان FAULKANER & BOWMAN والذي يركز على مؤشري السعر والقيمة المدركة من طرف الزبون بدلا من التكاليف عند بناء المزايا التنافسية، فهو نموذج موجه نحو السوق، والذي يمكن تمثليه في (الشكل 02)، يتيح هذا النموذج للمؤسسات معرفة توجهات الزبائن المستهدفين، والاحتفاظ بزبائنهم الحاليين، ومن أجل معرفة إمكانية شراء عروضهم من طرف الزبائن ومن ثم تحديد الدخل المحتمل، ويتيح كذلك

## الاستراتيجيات التنافسية: من مواجهة المنافسة إلى تفاديها

إجراء مقارنات لتلك العروض بين سعر البيع والقيمة التي يدركها الزبائن، وفي كل الحالات يعطي نموذج FAULKNER & BOWMAN صورة دقيقة لإمكانيات المؤسسة التسويقية.

الشكل رقم 2: نموذج الساعة الإستراتيجية لـ FAULKNER & BOWMAN



Source : d'après Faulkner & Bowman, 1995

من الشكل نميز ثلاث مجالات تنافسية وواحد غير قابل للحياة اقتصاديا (Whittington & al, 2020, p294)، يتضمن كل مجال مسارات تعبر كل واحدة منها عن كل نوع من الاستراتيجيات التنافسية. يلاحظ أن هذا النموذج يأخذ جذوره من الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter، إلا أنه يختلف عنها من حيث أنه يركز على الجمع بين ميزتي التميز المرتفع والتكلفة المنخفضة ليشكل بذلك الإستراتيجية الهجينة، التي تعتبر الإستراتيجية المناسبة للبيئة الحالية التي تتميز بضغط تنافسي وتطور تكنولوجي كبير (المنافسة المفرطة)، ونجاح المؤسسات وفق هذه الإستراتيجية التنافسية المعقدة (Claver-Cortés, 2012, p994) يقتضي في نفس الوقت قدرتهم على إنشاء قيمة للزبون وعلى توفير هيكل للتكاليف الذي يسمح بممارسة الأسعار المنخفضة.

لا يقترح نموذج FAULKNER & BOWMAN إستراتيجية التركيز لـ Porter إلا أنه يمكن اعتبارها امتدادا لإستراتيجية المسار 5، فبعدما تصل المؤسسة إلى ما يسمى "حد تفاقم التميز" المصحوب بزيادة كبيرة في التكاليف، فهناك احتمالية تحول المؤسسة إلى تبني إستراتيجية التركيز (Whittington & al, 2020, p249) وهذا ينطوي على مخاطر كبيرة.

يتيح نموذج الساعة الإستراتيجية رؤية أكثر دقة وديناميكية حول الاستراتيجيات التنافسية من رؤية Porter، فعوض الاعتماد على إستراتيجية عامة واحدة، يعتمد هذا النموذج تحديد عرض مرجعي الذي قد يكون هو متوسط عرض المنافسين، أو المنافس الرئيسي أو حتى منافس معين يمكن اختياره كمياري، يمكن للمؤسسات الانتقال من مسار إلى مسار آخر، حيث يمكن أن تبدأ بإستراتيجية التصفية من أجل الحصول على حصة في السوق، ثم تنتقل إلى إستراتيجية التميز لتلبية توقعات زبائنها، قبل التحول إلى الإستراتيجية الهجينة لتشكيل حواجز ضد المنافسون الجدد المحتملون (Whittington & al, 2020, p250).

بشكل عام، ترتبط نجاعة الخيارات الإستراتيجية (التنافسية) عند اعتماد المنطق التقليدي في المنافسة، بمدى تحقيق التميز التنافسي المستديم سواء من خلال القيمة أو السعر، ويرتبط تحقيق هذا التميز بمفهوم عوامل النجاح الأساسية FCS Facteurs clés de succès ككفاءات تتيحها البيئة التنافسية للمؤسسة على وجه الخصوص، يساهم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تحديد تلك العوامل، ويساهم التحكم الجيد فيها من طرف المؤسسات في تحكمها أكثر في المنافسة، والنجاح وفق هذه العلاقة يرتكز في نفس الوقت على قدرة المؤسسة في توفير أعلى قدر من الموضوعية عند تبني المعايير التي تعتمد عليها عند إعادة صياغة نشاط استراتيجي معين بالمؤسسة، أي في مرحلة التجزئة الإستراتيجية باعتبار أن لكل مجال نشاط استراتيجي منافسة خاصة وعوامل نجاح أساسية خاصة.

لم تهمل مقارنة التكيف كليا دور البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقوم منطق التنافس بين المؤسسات القائم على التوضع ثم المواجهة، على تحليل أنشطة المؤسسة من خلال نموذج "سلسلة القيمة" باعتبار أن هذه الأخيرة تشكل محفظة أنشطة مختلفة في طبيعتها (Porter, 1985)، فليس بمجرد اكتساب المؤسسة قدرات معينة سيؤدي أليا إلى تحقيق تميز تنافسي مستديم، بل إن الأمر يحتاج إلى سيرورات أكثر تعقيدا. فإذا كانت الأدبيات الاقتصادية تعتبر أن الموارد هي مصدر التميز، فإن "العمليات المستندة إلى موارد معينة لتوليد تميز تنافسي لا تزال في العلبه السوداء" (Priem & Butler, 2001a, p33)، وتطرح عدة كتابات إشكالية الربط بين الموارد وعمليات إنشاء القيمة، أي كيف تسهم الموارد في إنشاء هذه القيمة (عملية التنفيذ) (Kraaijenbrink & al, 2010, p352). حيث تعتبر الأنشطة إحدى الآليات التي تعرض من خلالها خصائص موارد وكفاءات وقدرات المؤسسة في السوق في شكل توليد تميز تنافسي مستديم (كنفوش محمد، 2021، ص 69).

يساعد منطق المواجهة بين المؤسسات من القيام بالاختيارات الممكنة من بين الاستراتيجيات التنافسية، والتي تعبر عن شكل من أشكال إنشاء القيمة (سواكري، 2008، ص 67)، فأصبح رسم المسارات المستقبلية للمؤسسة يحدد في إطار النظرة الإستراتيجية لهذا المفهوم، باعتباره تمثيلا جوهريا وحقيقيا للنجاح، فأصبح هو العقيدة الجديدة لقادة المؤسسات، باعتبار أن استمرارها وبقائها أصبح مرتبطا بتحقيقه، فهو يشكل اللغة الوحيدة المفهومة التي يمكن لهذه المؤسسات مخاطبة بها زبائنهم، وهو المرآة التي تعكس وضعية المؤسسة بالنسبة لأصحاب المصالح سواء الداخليين أو الخارجيين، فهو موضوع يجتذب حاليا اهتماما متزايدا في مجالات مختلفة من علوم الإدارة، وخاصة مجال الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر النماذج الاستراتيجية المبنية على منطق المواجهة قطاع الصناعة كوحدة للتحليل من أجل تحقيق نفس الأهداف التي تسمح للمؤسسة بالتكيف والتوضع، حيث يتعين على المؤسسات البحث عن جذور التميز التنافسي خارج المؤسسة، عادة عن طريق تقييم ما يفعله المنافسون والسعي لتحقيق ذلك بشكل أفضل، هنا ينظر إلى الاستيلاء على حصة أكبر من سوق محدودة على أنه لعبة محصلتها صفر، يتم فيها تحقيق مكاسب إحدى المؤسسات بخسارة مؤسسة أخرى. ولهذا وجب على الاستراتيجي أن يجعل المؤسسة في موضع يسمح لها بالمحافظة على مكتسباتها والاستماتة في الدفاع عنها، رغم أن Porter لا يرى تناقضا بين الاستمرارية في التوضع الاستراتيجي والتغيير السريع (Porter, 1998, p53).

ولذلك تحول أساليب التنافس من خلال المواجهة لمقاربة التكيف قطاع الصناعة لعلبة صراع، يقود هذا التفكير الاستراتيجي إلى إطلاق وصف "المحيط الأحمر" على المجال التنافسي المعني، وفق هذا المنطق التنافسي فالمؤسسات لا يمكنها التفكير خارج حدود هذا المجال، يحتم هذا التصور على المؤسسات تقسيم الصناعات إلى صناعات جذابة وغير جذابة وتقرر وفقا لذلك ما إذا كانت ستدخل المنافسة أم لا، مما يشكل عطالة للفكر الإبداعي الذي يشكل جوهر التفكير الاستراتيجي الحالي القائم على تفادي المنافسة.

فحسب Gary Hamel, 1998 أن وجهة نظر Porter حول المنافسة كانت صالحة فقط عندما كانت حدود الصناعة واضحة، أين كان التنافس حول الفائض الاقتصادي في سوق المنتجات الحالية.

حيث من السهولة: معرفة المنافس من غير المنافس، وصف هيكل القيمة المضافة للصناعة، سلسلة القيمة، وكل المتغيرات التي اعتبرها ثابتة والتي من خلالها يتم تحديد النطاق الذي تنفذ فيه الإستراتيجية، ولكن هذا غير متاح في الصناعة حالياً، وعليه تحول المشهد من المنافسة على الفائض الاقتصادي المعلوم، إلى التأثير على مساحات الفرص الجديدة من خلال ابتكار مساحات تنافسية جديدة تماماً (Hamel, 1998, p79).

### 3. الاستراتيجيات التنافسية وتفادي المنافسة:

بالموازاة مع التغيرات التي شهدها العالم في جميع مناحي الحياة، تحتم على المؤسسات التفكير في التخلي عن الاعتماد عن النماذج الساكنة عند تحليل تنافسياتها والعمل على تجديد أساليب عملها، وفقاً لنماذج ديناميكية من خلال أفكار راديكالية نابعة من مقاربات قائمة على إعادة التفكير في المستقبل، من خلال إحداث سلسلة من الانقطاعات مع الماضي، فاستقراء الماضي لن يساهم في تشكيل المستقبل المشرق (Prahalad, 1998, p71).

فعلى قادة المؤسسات التخلي عن افتراضاتهم التقليدية والتطلع نحو تجديد فكرهم الاستراتيجي، وإعادة التفكير في افتراضاتهم الأساسية حول الطريقة التي ستتنافس بها مؤسساتهم، فقد أصبح التفكير الخطي في عالم غير خطي عديم الفائدة، فالنجاح لم يعد مرتبط بوجود عملية التحول من عدمها، بل أصبح مرتبط بمن يتحول جذرياً أولاً وباستمرار فالفائزون هم فقط أولئك الذين يبقون في طليعة منحنى التغيير، ويعيدون تعريف صناعاتهم باستمرار، ويعيدون اختراع القواعد التنافسية، وينشئون أسواقاً جديدة (Rowan Gibson, 1998, p07-10).

يعتمد التفكير الاستراتيجي المبني على تفادي المواجهة البحث عن شروط تحقيق التميز التنافسي خارج حدود المنافسة - رغم أن هذا التصور يبدو أنه يتعارض مع مفهوم الإستراتيجية المفترض أنها تستخدم لمحاربة الخصوم - (Monteiro & al, 2019, p2090)، عوض تضيق الوقت والجهد في دراسة خصائص المنافسة الحالية في مجال تنافسي محدود، حيث يعتبر كل من Kim & Mauborgne, 2015 أن حدود الأسواق الحالية موجودة فقط في أذهان المديرين، ومن الحكمة أن لا يسمح لهياكل تلك الأسواق ولا لقرارات المنافسة بتحديد مجال تفكيرهم. وبذلك يتجاوز هذا التفكير التصورات القائمة على تحليل هياكل القطاعات وتأثيرها على استراتيجيات المؤسسات أو المبنية على تحليل سلوك المؤسسات باعتبار المنافسة هي مجموعة من القرارات (سواكري، 2008، ص25).

فالاعتماد على فلسفة قائمة على الابتكار الاستراتيجي خارج مجال المنافسة يتطلب أبعاداً جديدة للأداء والقيمة، حسب Kim & Mauborgne, 2015 أنه من شروط النجاح على المدى الطويل، هو تفكير المؤسسات في إيجاد طرق إبداعية لإنشاء أسواق جديدة، أما التنافس في الأسواق الحالية على الرغم من الاستثمار المتزايد فيها والالتزام بمعايير الأداء، فهو لا يعدو مجرد هدرا للجهد وللوقت، ويرجع سبب ذلك إلى أن المقاربات العقلانية للمدراء تركز على تجاربهم في الأسواق الحالية فنجاح بعض الافتراضات أو الاعتقادات في الماضي لا يمنع من أنها ستقوض أي مجهودات يقوم عليها نجاح المؤسسة في المستقبل، فالتنافس على أسواق المستقبل يعني الحفاظ على الاستمرارية من خلال خلق مصادر جديدة للربح باستمرار (Prahalad, 1998, p63).

ولتجنب الوقوع في فخ الأسواق القديمة يحتاج المدبرون إلى (Kim & Mauborgne, 2015, p71):

- التركيز على جذب زبائن جدد.
- عدم الاهتمام كثيرا بشأن التجزئة السوقية.
- الاقتناع بأن إنشاء أسواق جديدة ليس هو مفهوما مرادفا للابتكار التكنولوجي أو التدمير الإبداعي للمنافسين.
- التوقف عن التركيز على الإستراتيجيات المبنية على التميز مقابل الإستراتيجيات المنخفضة التكلفة.

عكس المنطق التقليدي للتنافس القائم على فكرة ممارسة الابتكار في ظل منافسة شرسة ومكلفة في الأسواق الحالية سيحقق ارباحا باستمرار، فإن منطق تفادي المنافسة، يتجاوز فكرة إفساد أو تدمير سوق قائم بواسطة الابتكار التخريبي من خلال إزاحة منتج قائم، إلى الفكرة التي تبحث عن إعادة تعريف المشكلة نفسها من خلال: خلق عروض تكمل المنتجات أو الخدمات المتواجدة حاليا في الأسواق، توسيع حدود الصناعة السائدة، أو البحث عن مساحات آمنة فيما وراء تلك الحدود، إعادة تصميم السوق. فمن أجل كسب المستقبل يجب على المؤسسات أن تتوقف عن التنافس فيما بينها، فالطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة التغلب عليها (Mauborgne & Kim 2005).

سمحت خصائص البيئة الحالية التي وصفها D'avni, 1994 بالمنافسة المفرطة، (Hersh & Abusaleem, 2016, p04) إلى ظهور مقارنة الموارد والكفاءات، حيث يسمح التقابل بين هذه الأخيرة وتصورات إستراتيجية المحيط الأزرق من تغيير المعنى التقليدي للمنافسة، بهدف تجاوز المخلفات السلبية لمفهوم التميز التنافسي المستديم، فمن غير الملائم بشكل عام أن تبني المؤسسة إستراتيجية معينة على قواعد ثابتة سيعرضها مع الزمن للتقليد من طرف المنافسين، وبذلك يطرح Prahalad & Hamel, 1995 مفهوم التميز التنافسي غير المستديم والمتجدد، حيث تسمح مرونة الكفاءات والقدرات التي على أساسها تم تحقيق ذلك التميز التنافسي، على تعديل الإستراتيجيات المتبناة وفقا للتغيرات البيئية (Jean-Luc Arrègle, 2006, p255). وفق رؤية تتفادى حدود التكيف من خلال اعتماد طريقة جديدة للتفكير حول مكان وكيفية التنافس لتحقيق نمو مريح، بالإضافة إلى المبررات الموضوعية التي تحفز على تبني فلسفة هذه الإستراتيجية، فإن استخدامها يتم وفق العديد من المبادئ والأطر التحليلية، لتغطية جميع المجالات المرتبطة بالمؤسسة وبأصحاب المصالح، بالتركيز خارجيا عن الأسواق غير المكتشفة لزيادة تنافسيتهما وداخليا للاستفادة من الكم غير المستغل من المواهب والطاقات داخل المؤسسة لتدعيم وتجديد قدراتها (Mauborgne, 2014, p03)

وفقا لهذه التصورات عمل كل من Chan & Mauborgne 2005 على تطوير مقارنة إستراتيجية جديدة، ساهمت في وضع نماذج تطبيقية وفق منطق مختلف عند تفسير أساليب تفوق المؤسسات واستمرارها في ذلك، عرفت تلك المقاربة بـ "إستراتيجية المحيط الأزرق"، ففي دراستهما لـ 150 حركة إستراتيجية strategic moves من 30 قطاع صناعي مختلف، باستغلال بيانات تعود إلى أكثر من 120 سنة مضت، التي تم نشرها سنة 2004 في كتابهما (Blue Ocea Strategy...)، استخلصا أن المقاربة الإستراتيجية الهادفة لخلق مساحات سوقية جديدة لدى تلك الصناعات المختلفة ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة.

في دراسة أخرى لـ Mauborgne & Kim, 1997 وجدا أن المؤسسات التي لا تحقق نجاحات هي تلك المؤسسات التي تركز على المنافسين بهدف بناء موقف دفاعي للمحافظة على موقعها التنافسي، مما يقود تلك المؤسسات إلى التقليد عوض الابتكار، في حين تركز المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيه المحيط الأزرق منطقا إستراتيجيا مختلفا تماما، يقوم على مبدأ ما يسمى "بابتكار القيمة"، يتم تحقيق ذلك من خلال التحقيق المتزامن للتميز والتكلفة المنخفضة، أي إنشاء القيمة للزبائن والمؤسسة معا خارج حدود الصناعة بشكل مستمر.

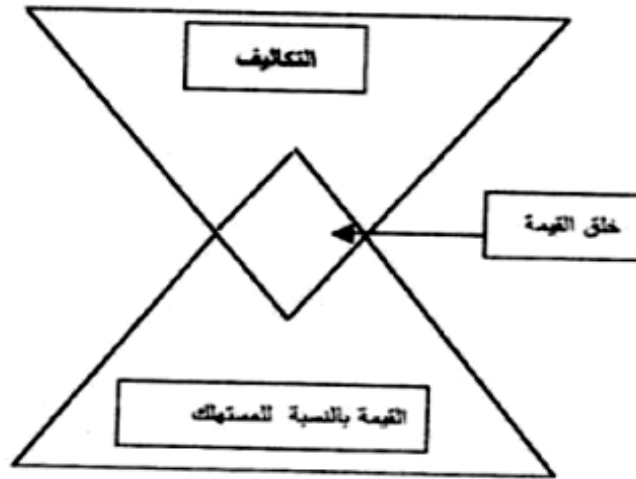
## الاستراتيجيات التنافسية: من مواجهة المنافسة إلى تفاديهما

يعتبر مفهوم ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق (Hammer, 2022, p01)، فهو مرتبط بفتح مساحات سوقية جديدة وخلق طلب جديد، وفق مبدأ التحول الاستراتيجي، حيث تتفادى المؤسسة ظاهرة المنافسة، وتخفيض نسبة المخاطرة إلى أقصى الحدود. فابتكار القيمة هو أسلوب جديد في التفكير الاستراتيجي، من خلال السعي لتحقيق التميز المرتفع مع السعر المنخفض في آن واحد، فهو يتجاوز الاعتقادات المرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية المبنية على المنافسة "التميز يرتبط بتكلفة القيمة"، حيث تبدو الإستراتيجية هنا تقدم خيارا بين التميز والتكلفة، وبذلك فإن "مبدأ ابتكار القيمة" يقوم على فكرة إعادة تعريف المشكلة عوض إيجاد حلول للمشاكل المطروحة (Mauborgne & Kim, 2005)، فالتميز في الأسواق وفق هذا المفهوم، يتطلب إعطاء اهتماما متساويا بين القيمة والابتكار بالمعنى الواسع (Ogbogu-Asogwa & al, 2017, p724).

يختلف مفهوم ابتكار القيمة عن مفهوم إنشائها، كونه يمثل مفهوم أوسع لا توجد قيود محددة له، حيث يمكن أن يتجسد ضمن نفس حدود الصناعة أو خارجها وبشكل تدريجي أو ثوري (حجار، 2021، ص20). يحدد كل من (Kim & Mauborgne, 2019, p52) ثلاث طرق رئيسية لمتابعة ابتكار القيمة وهي:

- تقديم حل ثوري لمشكلة معينة في الصناعة الحالية.
  - اكتشاف وتحديد مشكلة جديدة تملأ وحلها أو اغتنام فرصة جديدة تملأ.
  - إعادة تعريف مشكلة الصناعة الحالية وحل المشكلة المعاد تعريفها.
- يوضح الشكل رقم (03) كيفية التأسيس لابتكار القيمة لدى إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال توجيه ديناميكية الزيادة في التميز والتخفيض في الكلفة.

الشكل رقم (03): ديناميكية التميز والكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة في المؤسسة



Source : Kim & Mauborgne, 2005, p 17

يتم تحقيق "ابتكار القيمة" عندما تؤثر أفعال المؤسسة بشكل إيجابي على كل من هيكل التكلفة والقيمة المقدمة للزبائن، فكلما زادت المساحة المعبرة عن "ابتكار القيمة" تكون المؤسسة قد عملت على التأثير إيجابيا على القيمة المقدمة للزبائن، يرتبط تقليل التكاليف للمؤسسة كذلك أكثر من المنافسين من خلال إقصاء العوامل التي تشكل عبئا إضافيا على هيكل التكاليف، وتجنب الفائض في العروض المبالغ فيها دون تحقيق قيمة مضافة للزبائن.

وكذلك يرتبط تحقيق "قيمة مبتكرة" للزبائن بإنشاء طلب جديد أو أسواق جديدة، من خلال التركيز على عوامل معينة واكتشاف موارد جديدة من أجل الرفع من مستوى إرضاء وولاء الزبائن (Monteiro & al, 2019, p2090). بهذا المنطق

سمحت فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق من قلب موازين التفكير الإستراتيجي والانتقال من التصور المبني على الدفاع والمواجهة إلى التصور المبني على التفرد واجتذاب المنافسة.

فمن جانب الممارسة ومن أجل تحقيق هذه الفلسفة على أرض الواقع، على قادة المؤسسات في كل مرة الإجابة عن

الأسئلة التالية (Monteiro & al, 2019, 2090):

- ما هي العناصر التي تعتبرها الصناعة ضرورية في الوقت الحالي، لكنها لم تعد تولد قيمة وبالتالي يجب التخلي عنها أو إزالتها؟
- ما هي العناصر التي يمكن تقليلها لخفض تكاليفها مقارنة بالمستوى الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها أو رفعها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة؟
- ما هي العناصر غير المتوفرة حاليا في الصناعة ويمكن إنشائها أو ابتكارها من أجل إنشاء طلب جديد للوصول لحالة التفرد؟

يرتبط تقليل التكاليف للمؤسسة أكثر من المنافسين من خلال الإجابة عن السؤالين الأولين، أين يتم إقصاء العوامل التي تشكل عبئا إضافيا على هيكل التكاليف وتجنب الفائض في العروض المبالغ فيها التي تساهم في زيادة التكاليف دون تحقيق قيمة مضافة للزبائن، بعد ذلك تستمر التكاليف في الانخفاض تحت تأثير حجم المبيعات المتصاعد نتيجة للتميز في منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة للزبائن، وهذا هو سر استدامة إستراتيجية المحيط الأزرق. وكذلك يرتبط تحقيق "قيمة مبتكرة" للزبائن بإنشاء طلب جديد أو أسواق جديدة، من خلال الإجابة عن السؤالين الأخيرين، أين يتم التركيز على عوامل معينة واكتشاف موارد جديدة من أجل الرفع من مستوى إرضاء وولاء الزبائن وتحويل غير الزبائن إلى زبائن.

يتعدى مفهوم ابتكار القيمة باعتباره جوهر هذه الإستراتيجية، التصورات التقليدية إلى التعاضد الاستراتيجي بين كامل أنشطة المؤسسة، فهي تقدم إطارا عمليا شاملا وكاملا متفردا وفق منهجية شاملة ومتوازنة في معالجة وتحليل المسائل الإستراتيجية للمؤسسات، من خلال (Hersh & Abusaleem, 2016, P05):

- إعادة بناء حدود الأسواق: يحدد هذا المبدأ المسارات التي يمكن للمديرين من خلالها إنشاء أليا مساحات سوقية جديدة لتجاوز أو اختراق حواجز المنافسة الشرسة في الأسواق الحالية.
- التركيز على الصورة الكبيرة، وليس على الأرقام: يعتمد هذا المبدأ على تجاوز أفكار التخطيط الاستراتيجي، أين تبقى المؤسسة حبيسة إجراءات تحسينات تدريجية إلى تبني النهج الذي يدفع المديرين إلى التركيز على الصورة الكبيرة. فمنظور إستراتيجية المحيط الأزرق يفترض أن حدود السوق والبنية الهيكلية للصناعة ليست ثابتة، بل تخضع لتصورات الإستراتيجيين في تلك الصناعة، حيث يمكن إعادة بناءها وفق تلك التصورات. فتحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب تطوير ممارسات جديدة تحت شروط معينة بالانتقال من المنطق العدواني إلى المنطق الإبداعي. فالتنافس من أجل أسواق المستقبل لا يقتصر فقط على التبصر، فلا يكفي تخيل المستقبل، بل على القادة أيضا بناؤه (Pralhad, 1998, p67). فحسب Kim & Mauborgne 2015 الابتكارات هنا لا تقتصر على المنتجات والتكنولوجيا فقط.
- الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي: من خلال هذا المبدأ تتحرر المؤسسة من إشكالية النطاق حيث تتجاوز استهداف تقسيم تفضيلات الزبائن إلى إنشاء طلب جديد، بالانتقال إلى ما وراء حدود البيئة حيث لا توجد المنافسة من خلال البناء على القواسم المشتركة القوية بين غير الزبائن الحاليين.

- تحقيق التسلسل الاستراتيجي الصحيح: يجب على المؤسسات التأكد من أن نموذج العمل الذي تقوم ببنائه سيحقق نموا مستمرا ومربحا، وذلك من خلال تحقيق تسلسليا الخطوات التالية: المنفعة، السعر، التكلفة، متطلبات التبني.
  - تجاوز العقبات التنظيمية الرئيسية: يخفف هذا المبدأ من المخاطر التنظيمية المرتبطة بالعقبات المعرفية والموارد والحوافز، بأخذ بعين الاعتبار محدودية الوقت والموارد، حيث ظهر قيادة نقطة التحول لدى قادة المؤسسة كيفية تعبئة الجهود لتذليل تلك العقبات التي تمنع تنفيذ استراتيجيه المحيط الأزرق، من خلال الاستفادة من الموارد والقدرات والمهارات غير المستغلة داخل المؤسسة (Mauborgne, 2014, p01).
  - دمج التنفيذ في الإستراتيجية: نظرا لأن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل خروجاً عن الوضع المعتاد، ومن خلال دمج التنفيذ في صياغة الإستراتيجية، فإن ذلك يتطلب تعبئة أصحاب المصالح للتعاون الطوعي لتسهيل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، من خلال دمجهم فكريا وعاطفيا لتقليل مخاطر عدم الالتزام.
- يتيح لنا التحليل المقارن بين توجه المنافسة بالمواجهة وتوجه المنافسة بتفادي المواجهة المبني على منطق استراتيجية المحيط الأزرق الإشارة الى كيفية معالجة ظاهرة التقليد الاستراتيجي عند كلتا التوجهين، فنتيجة للضغط التنافسي الذي تتعرض له المؤسسات المتنافسة، وانطلاقا من رغبتها في أن تتحكم في عوامل التميز التي اعتمدت عليها المؤسسات الرائدة في تحسين مركزها التنافسي، تبني تلك المؤسسات أساليب تطوير خارجية بإتباع إستراتيجية التقليد (La stratégie d'imitation) أو إستراتيجية المحاكاة المستوحاة من المؤسسات الرائدة بهدف إعادة إنتاج سلوكيات تعبر عن معنى الفعل نفسه. ترتبط أكثر هذه الظاهرة بإستراتيجية التميز، سواء من خلال التميز بالتسويق أو من خلال التميز بالابتكار، باعتبار أن التقليد أصبح كظاهرة تنظيمية واجتماعية واعية وانتقائية من أهم خصائص المنافسة حاليا (BENYAHIA-TAIBI, 2010, p93).
- للتقليل من هذه الظاهرة التي تمثل شكلا من أشكال الفشل بالنسبة للمؤسسات المبدعة، يطرح رواد الفكر التقليدي فكرة "التعقيد الاستراتيجي" كونه يؤدي إلى استحالة معرفة ما هي الأفعال أو الإجراءات التي أدت إلى نجاح الإستراتيجية (BENSEBAA, 2006, p20)، من خلال تكثيف وتعقيد العوامل التي تقلل من تأثير الصدمات التنافسية نتيجة لهذه الظاهرة بالنسبة للمؤسسات الرائدة، حيث لا يمكن تكرار استراتيجيتها بواسطة الاستدلال، ولا يمكن فهمها بواسطة الطرق الحسابية (Jan W. Rivkin, 2000, p824)، في حين تتجاوز استراتيجيه المحيط الأزرق هذا التحليل، فمن حيث طبيعة خصائصها فهي تتضمن الحواجز التي يمكن أن تقف في وجه المؤسسات المقلدة والتي لخصها (Kim & Mauborgne 2005-2015) كما يلي:
- منطق ابتكار القيمة يختلف تماما عن المنطق التقليدي للمؤسسات التي تبني المواجهة.
  - تعارض صورة المؤسسات التي تبني إستراتيجية المحيط الأزرق مع صورة العلامة التجارية للمؤسسات الأخرى.
  - الاحتكار الطبيعي الذي تحققه المؤسسات التي تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يمنع في أغلب الأحيان مؤسسة أخرى من الدخول لنفس السوق.
  - وفرات الحجم الكبير التي تحققها المؤسسات نتيجة لتبنيها مفهوم "ابتكار القيمة" سيؤدي بمنطق اقتصاديات الحجم إلى تحقيق بسرعة ميزات تكلفة مهمة سيعيق المنافسين من دخول السوق.
  - ديناميكية ومرونة إعادة التشكيل المستمر لحدود الأسواق من قبل المؤسسات التي تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يعيق المؤسسات المقلدة بسبب متطلبات التغيير الثقافية والسياسية وعلى مستوى الممارسة، التي تأخذ وقتا طويلا لتحقيقها.

- وتبقى أفضل طريقة للدفاع عن موقع المؤسسة في المحيط الأزرق هو إنشاء محيط أزرق آخر (حجار، 2021، ص32)، رغم أنه على مستوى الممارسة فإن التجديد الاستراتيجي هو عملية معقدة (Karaoulanis, 2018, p51).

في ظل هذا الثراء والتراكم المعرفي الناتج عن تطور المقاربة الاستراتيجية باختلاف توجهاتها، لم تبتعد المؤسسات محليا أو دوليا عن تلك التطورات والمقاربات النظرية، فأصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتركيز على جعل كل اهتماماتها في قلب التحول الاستراتيجي، والاستفادة من مختلف المقاربات على غرار مقارنة الموارد والكفاءات، التي تشكل أفكارها منطلقات لمقاربة التحول في البيئة من خلال تطويع المؤسسة لتلك البيئة وإنشاء باستمرار لفضاءات تنافسية فيها، من خلال التحويل الدائم، والانتقال من التركيز على التميز التنافسي الدائم إلى التركيز على التميز التنافسي المتجدد وغير الدائم، Hamel & Prahalad, 2010 بالاعتماد على موارد وكفاءات وقدرات المؤسسة الداخلية، تجسيدا لمفهوم القصد الاستراتيجي L'intention strategique الذي يجعل المؤسسة في قلب إدارة التغيير.

حيث سمحت خصائص البيئة الحالية التي وصفها D'Avni 1994 بالمنافسة المفرطة، إلى ظهور العديد من الأسباب التي تدعو قادة المؤسسات للتخلي عن استعمال مفاهيم وأفكار بسيطة لمعالجة وضعيات جد معقدة. ومن بين تلك الأسباب (Hersh & Abusaleem, 2016, p04):

- التقدم السريع في تقنيات الإنتاج الصناعي.
- زيادة عدد أنواع الصناعات وتطور العرض على الطلب.
- إنتاج أنواع وأصناف متعددة غير مسبوقه من السلع والخدمات.
- التوجه نحو التدويل (العولمة الحالية للأسواق، سرعة نقل التكنولوجيا والنقل الآلي للمعلومات).
- صعوبة التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية والتشريعية والبيئية والاجتماعية في بيئة الأعمال الدولية.

#### 4. خاتمة:

من أجل دراسة وتحليل الحركية التنافسية للاستراتيجيات التنافسية، سمح تحليل إشكالية الدراسة في البحث في كيفية الانتقال من منطق المنافسة بالمواجهة إلى منطق المنافسة بتفادي المواجهة، والتي تعبر عن الفوارق بين المقاربتين التقليدية والحديثة، والتي تجلت في التأكيد على نجاعة المفاهيم الجديدة وتحديد أبعادها من الناحية النظرية، فيما أصبح من الضروري إعادة النظر في بعض مفاهيم المقاربة التقليدية لعدم قدرتها على الإجابة عن بعض المسائل الحيوية المطروحة حاليا في ما يتعلق بعلم الإدارة بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص، ورغم مساهمتها الكبيرة في تطوير الفكر الاستراتيجي، إلا أنها أصبحت عاجزة عن تفسير سلوك التنافس للمؤسسات، وبأن تكون مرشدة أو موجهة للقرارات الاستراتيجية لديها، بسبب تركيزها فقط على خصائص المنافسة في قطاع الصناعة باعتباره وحدة تحليل، فيما تهمل متغيرات أخرى أكثر أهمية، كخصوصيات المؤسسة وقدراتها الداخلية، وكيفية البحث في ما وراء الأسواق الحالية. وتحقيقا لفرضية البحث من خلال النتائج المتوصل إليها، المرتبطة بمجال دراستنا، المتعلقة بما يمكن أن تساهم به استراتيجية المحيط الأزرق من إثراء مجال الاستراتيجية من خلال إعادة صياغة المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية وتطوير أدبيات خاصة تهتم بالمنافسة بتفادي المواجهة، ومن خلال توسيع مبادئ هذه الاستراتيجية في اتجاه انفتاحها على مقاربات أخرى بهدف إيجاد مساحات للتلاقح أو التكامل بينهم منهجيا وفلسفيا.

لذلك يجب أن تسمح التصورات الجديدة والأدوات المرتبطة بها لدراسة ظاهرة المنافسة بتفادي المواجهة، بإيجاد إطار مفاهيمي قادرا على وضع الأسس العلمية (Sijabat, 2021, p09) لصياغة مقارنة متكاملة من حيث أهدافها، عناصرها طبيعة العلاقة بين تلك العناصر ومختلف المتطلبات التي تضمن ترجمة مبادئ تلك المقاربة على أرض الواقع، ثم البحث في كيفية تطويرها استجابة لمتطلبات المنافسة القصوى.

تحقيقا لذلك، ومن خلال مسح وتحليل الأدبيات الإستراتيجية عبر زمن تطور الفكر الاستراتيجي، نجد الكثير من المقاربات تدعم أو تتوافق ولو جزئيا مع أفكار (Kim & Mauborgne, 2005, 2014, 2017, 2019) التي تجسد منطق تفادي المواجهة، على غرار التحليل الذي قدمه Ansoff 1965 عند تحليله لاستراتيجيات تطوير السوق/منتج، وفلسفة الإستراتيجية الهجينة التي قدمها (Bowman & Faulkner, 1996, p02)، وكذلك الأفكار التي حملها كتاب "التنافس من أجل المستقبل" للكاتبان (Hamel & Prahalad, 1995, p49)، أين وصفا المساحات السوقية الجديدة التي يتعين على قادة المؤسسات البحث عنها بـ "المساحات البيضاء" ونفس الأفكار التي أكد عليها Johnson, 2010 على أهمية استغلال المساحات البيضاء في إنشاء أسواق جديدة على غرار نموذج الأعمال الذي تتبناه إستراتيجية المحيط الأزرق، نفس التقاطع الجزئي تحققه هذه الأخيرة مع مفهوم "الندمير الخلاق" لـ Schumpeterian، إلا أن مفهوم ابتكار القيمة لا يركز فقط في اتجاه زعزعة الأسواق واضطرابها، بل يتعدى إلى إنشاء طلب خارج تلك الأسواق دون التركيز على إلغاء الصناعات الموجودة، من خلال إنشاء قيمة مبتكرة إضافية بلا انقطاع أو تدمير (Kim & Mauborgne, 2019, p47)، فيما ذهب Moore, 1996 في كتابة "موت المنافسة" أن حدود الصناعة أصبحت تتميز بالضبابية وبشكل مستمر، مما يتحتم على قادة المؤسسات أن لا يركزوا بالضرورة على الحدود التقليدية لها وإنما يجب عليهم البحث في كيفية إعادة تشكيلها (Christodoulou, 2019, p05)، وهو ما يتوافق مع مبادئ وأدبيات استراتيجية المحيط الأزرق ورؤيتها في كيفية ممارسة المنافسة.

### 5. قائمة المراجع:

1. حجار سمية، (2021). التوجه نحو إستراتيجية المحيط الأزرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية رسالة دكتوراه الطور الثالث، جامعة الجزائر3، الجزائر
2. سواكري مباركة، (2008). معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، رسالة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر.
3. كنفوش محمد، (2021). العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية من خلال مقارنة الموارد والكفاءات – حالة قطاع الصناعات الغذائية- رسالة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر3، الجزائر
- 4- D'Aveni, R. A. (1994), Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, Free Press, New York.
- 5- David Faulkner, Cliff Bowman (1995), The Essence of Competitive Strategy, Prentice Hall.
- 6- Gary Hamel (1998), Reinventing the Basis for Competition : Rethinking the Future, edition rowan gibson USA.
- 7- Hamel, G, C. K Prahalad. (1995), La Conquête du Futur. Inter Editions, Paris, 1995.
- 8- Hamel, G & C.K.Prahalad. (2010). strategic intent. USA: Harvard business classics.
- 9- Hunger. J. D., Wheelen T. L. (2011), Essentials of Strategic Management, 5th ed., Pearson Education, Prentice Hall, New York.
- 10- James F. Moore (1997), the Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems Paperback, national bestseller.
- 11- Kim W. & Mauborgne (2015), Blue Ocean Strategy, Expanded, Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (2 ed.). USA: Harvard Business Review Press.
- 12- Kim W., & Mauborgne (2005), Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation.

- 13- Johnson, M. W. A. G., Lafley (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Harvard Business Press.
- 14- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage*, New York: Free Press.
- 15- Porter M. E. (1998), *Competitive advantagem: Creating and Sustaining Superior Performance "With a New Introduction"*, USA: The Free Press.
- 16- Prahalad C. K., (1998), *Strategies for Growth : Rethinking the Future*, edition rowan gibson usa.
- 17- Richard Whittington , Patrick Regnér, Duncan Angwin, Gerry Johnson, Kevan Scholes (2020), *exploring strategy , twelf the edition , pearson*.
- 18- Rowan Gibson ( 1998), *Rethinking Business : Rethinking the Future*, edition rowan Gibson, USA.
- 19- Abdullah. M. Hersh & Khalil S Abusaleem (2016), *Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and*
- 20- Arrègle. J. L. ( 2006), *Analyse «resource based» et identification des actifs stratégiques*, *Revue française de gestion*, Vol. 32, N° 160.
- 21- - Arpita Agnihotri ( 2015), *Extending boundaries of Blue Ocean Strategy*, *Journal of Strategic Marketing*, Published online: 28 Sep 2015.
- 22- Hamel G., Prahalad C. K. (1965), *La Conquête du Futur*, Inter Editions, Paris.
- 23- Porter M. E. (2008), *What is strategy*, Harvard Business Review Press , 10 Must Reads on Strategy. Its Impact on the Competitive Advantage, *Journal of Accounting & Marketing*, King Abdul-Aziz University, Saudi Arabia.
- 24- Claver-Cortés E., Pertusa-Ortega. E. M., Molina-Azorín J. F. (2012), *Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance*. *Journal of Business Research*, Vol. 65, Issue 7.
- 25- Ferdi Nazirun Sijabat. ( 2021), *A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance*, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 1.
- 26- Fouzi Bensbaa (2006), *Impact de la complexité des stratégies sur l'évitement de la concurrence*, *revue management & marketing* , 4(1).
- 27- Ghalia Benyahia-Taibi (2010), *la stratégie d'imitation : une perspective par les compétences*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/2 n°242.
- 28- Ansoff Igor .H. (1957). *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, USA.
- 29- Jan W. Rivkin (2000), *Imitation of Complex Strategies*, *Management Science*, Vol. 46, N°6.
- 30- Karaoulanis A. (2018), *901Strategic transformation and innovation towards blue ocean creation in achanging corporate reality*, *sumy state university*, 2(2).
- 31- Kim W. & Mauborgne (1997, january- febraury ), *Value innovation : the strategic logic of high growth*. Harvard business review.
- 32- Kim W., & Mauborgne. (2019), *Nondisruptive Creation: Rethinking Innovation and Growth*. MIT Sloan Management Review.
- 33- Kraaijenbrink J., Spender J. C., Groen A. J. (2010), *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, *Journal of Management*, Vol. 36, Issue 1.
- 34- Loannis Christodoulou & Paul A. Langley (2019), *A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy*, *Journal of Strategic Marketing*.
- 35- Mauborgne R. (2014), *From Blue Ocean Strategy toBlue Ocean Leadership*, HARVARD BUSINESS REVIEW WEBINAR FEATURING.

- 36- Odera Ogbogu-Asogwa, Ruby N. Ike, Bamidele S. Adeleke, Geoffrey O. Ekoja. (2017), Impact of Blue Ocean Strategy on Value Innovation: A Study of Selected Firms' in FMCG and Telecommunications Sectors in South-West Nigeria, International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 8, Issue 10.
- 37- Prahalad C. K. and Hamel G. (1994), Competing for the Future. Harvard Business School Press, Cambridge.
- 38- Priem. R. L., Butler J. E., Is. (2001a), the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, Vol 26, Issue 1.
- 39- Ritika Tanwar (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, Journal of Business and Management, Volume 15, Issue 1.
- 40- Thomas Hammer (2022), Value Innovation by Creating Blue Oceans, Published by Open Access Library,
- 41- Monteiro T. C., A. L. Zambalde, P.H.S. Bermejo (2019), Crowdsourcing aimed at value innovation, Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences .