

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان

دروس في مادة التحليل الإستراتيجي والتنافسي

مقدمة إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد: د. قوادري رشيد

2025/2024

برنامج المادة

الصفحة	المحتويات
أ-ب	مقدمة
20-2	المحور الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي والتنافسي
2	أولا- أساسيات في الإدارة الإستراتيجية
11	ثانيا- الإطار المفاهيمي للتحليل الإستراتيجي
13	ثالثا- أنواع التحليل الإستراتيجي
23-21	المحور الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي لحافطة الأعمال
22	أولا- مفهوم حافطة الأعمال
22	ثانيا- البحث عن التوازن
23	ثالثا- أنواع أدوات التحليل الإستراتيجي لحافطة الأعمال
29-25	المحور الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية
25	أولا- مفهوم البيئة الصناعية والتنافسية
25	ثانيا- نموذج القوى التنافسية الخمس لـ"بورتر"
29	ثالثا- إستراتيجية المحيط الأزرق
38-31	المحور الرابع: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة
31	أولا- مفهوم البيئة العامة
31	ثانيا- نموذج تحليل بيستل (PESTEL)
35	ثالثا- نموذج تحليل ريجيلو (REGLO Analysis)
35	رابعا- نموذج تحليل (SWOT)
56-40	المحور الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
40	أولا- مفهوم البيئة الداخلية
40	ثانيا- أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
77-58	المحور السادس: توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل
58	أولا- البدائل الإستراتيجية
60	ثانيا- الخيارات الإستراتيجية
86-79	المحور السابع: الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية لـ"بورتر"
79	أولا- مدخل للميزة التنافسية

82	ثانيا-الاستراتيجيات التنافسية ل"بورتر"
92-88	المحور الثامن: البدائل الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة
88	أولا- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي
89	ثانيا- إستراتيجية النمو والتوسع
90	ثالثا- إستراتيجية الإنكماش
91	رابعا- إستراتيجية التحول كليا لنشاط آخر
92	خامسا- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول
103-94	المحور التاسع: دراسة حالة في التحليل الإستراتيجي والتنافسي
94	أولا- استخدام نموذج تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي
102	ثانيا- استخدام تحليل SWOT في المنظمة
104	المراجع

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها ومجالاتها تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، إضافة إلى بيئة أعمال ذات درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد. وأمام هذه التحديات المتسارعة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة والنجاح، الأمر الذي جعل التوجه الإستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة التي تمكنها من ذلك. فإن كانت بعض المنظمات حققت تقدم محدود على المدى القصير بالاعتماد على الصدفة دون الممارسة الفعالة للتحليل الإستراتيجي إلا أنها فشلت في المحافظة عليه على المدى الطويل نتيجة لغياب منهج التفكير الإستراتيجي والممارسة الخاطئة للتحليل الإستراتيجي.

وبالرغم ما تؤكده غالبية المنظمات على اعترافها بأهمية التحليل الإستراتيجي، إلا أن واقع هذه المنظمات يؤكد وجود تفاوت واضح في إمكانيات وقدرات تلك المنظمات لإعداد الخطة الإستراتيجية أو تنفيذها أو تطويرها، ومن ثم ضعف أو قلة الجهد والوقت الموجهين لعملية التحليل الإستراتيجي في التعامل الفعال مع بيئتها الداخلية والخارجية، وما يرتبط بذلك من عدم وضوح المسارات والتوجهات المهنية للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة وكيفية استثمارها والإستفادة منها، وتحديد أوجه الضعف والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

والمتتبع للشواهد الواقعية للمجتمعات النامية وللعديد من المنظمات بها، يتأكد له أن الأمر لم يعد مجرد نقص أو إهدار الإمكانيات الداخلية والفرص الخارجية، وإنما الأمر الأكثر خطورة ألا تتوفر المنظمات على أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، أو تفتقر إلى المبادرة لإحداثها أو تغيير خصائصها، ولا يتوفر لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها مع تنمية قدراتها الذاتية بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها.

ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو الداخلية. إضافة إلى تفهم كل الأسواق المحلية ومتغيرات ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ضد منافسين مختلفين ومتنوعين. والواقع أن الإتجاه المتزايد نحو العولمة ترتبط بدرجة كبيرة بالتأثير القوي للتكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها. ويتطلب التعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة.

فأصبح من المتفق عليه أن عملية التحليل الإستراتيجي هي المنهج الصحيح لممارسة العملية الإدارية في المنظمات بكافة أنواعها للتعامل مع خصائص متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، فمعيار الممارسة الفعالة للتحليل الإستراتيجي هو أحد الأسباب الجوهرية لتفسير الفجوة بين المنظمات الرائدة وغيرها من المنظمات التابعة، وبين المنظمات الناجحة المستقرة وغيرها من المنظمات الفاشلة غير مستقرة. فالتفاعل مع الضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي أصبحت تواجه المنظمات

أدى إلى تطوير المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع عملية التخطيط والتحليل الإستراتيجي واستخدامها بطريقة فعالة في المنظمات الرائدة والتي تمكنت من تحقيق النجاح والريادة.

ومن الأهمية أن يكون لدى الدارس أو الممارس رؤية واضحة صحيحة عن مفهوم التحليل الإستراتيجي والتنافسي ومضمون وخصائص هذا المفهوم وما يرتبط به من أساسيات يجب مراعاتها عند دراسة وتطبيق التحليل الإستراتيجي.

ولمساعدة الدارس على تفهم الإطار العام لعملية التحليل الإستراتيجي والتنافسي ومتطلبات تفعيله، تناولنا في هذه المطبوعة إشارة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي والتنافسي.
- المحور الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي لحافظة الأعمال.
- المحور الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية.
- المحور الرابع: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة.
- المحور الخامس: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد.
- المحور السادس: توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل.
- المحور السابع: الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية لبورتر.
- المحور الثامن: البدائل الإستراتيجية والإستراتيجيات التافسية في البيئة الحديثة.
- المحور التاسع: دراسة حالة في التحليل الإستراتيجي والتنافسي.

المحور الأول

ماهية التحليل الإستراتيجي والتنافسي

أولاً: أساسيات في الإدارة الإستراتيجية

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية لابد من التمييز بينها وبين المفاهيم المتداخلة معها لما تحدته هذه الأخير من لغط كبير نظراً للترابط الكبير بينهم، ومن أهم هذه المفاهيم :

1-1- الإستراتيجية: ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos أي stratus التي تعني الجيش و Agein التي تعني القيادة بمعنى قيادة الجيش حيث ينظر لها على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبه لها.

حيث عرفها "توماس" بأنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والبقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت". ويرى chandler أن الاستراتيجية "هي تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"، ومن خلال التعرف يظهر أن chandler يتبنى نظرة مدرسة التخطيط من خلال:

● تحديد أهداف بعيدة المدى.

● تحضير العمليات التي تمكننا من تحقيق هذه الأهداف.

● تخصيص الموارد

أما PETER DRUKE فالإستراتيجية تكمن لديه في أمرين هما: إدراك البيئة التي تنشط فيها المنظمة إدراكاً قوياً، إضافة إلى تقديم هذا الإدراك لأفراد المنظمة لجعلهم يدركون جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل

1-2- التخطيط الإستراتيجي: هو "تخطيط يحدد المسارات المستقبلية والموارد المطلوبة للوصول إلى الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وهو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية، وعنصر مهم من عناصرها." فالتخطيط الإستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار وينتهي بإعداد الخطة الإستراتيجية ويهدف إلى تقليص الفجوة الإستراتيجية التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

1-3- التفكير الإستراتيجي: يدور التفكير الإستراتيجي حول توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة.

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمر صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، ومن التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية مايلي:

يعرفها Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكر الإستراتيجي بأنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"، كما يعرفها كل من Hunger و Wheelen بأنها " مجموعة القرارات والتصرفات الغدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة ."

ويرى "Glueck" أن " الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

في حين عرفها "سعد غالب ياسين" أنها " تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".

وتشر كتابات أخرى أن الإدارة الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة" ويشير هذا التعريف إلى أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على مهام رئيسية هي:

● دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو بيئتها التنافسية، وتحديد ما فيها من فرص وتهديدات.

● بناء وتنمية صورة إيجابية متميزة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية وصياغة رسالة المنظمة، والتي تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

● تحديد الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية وتحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل.

وعليه فالإدارة الإستراتيجية تشمل التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وهو يمثل مرحلة أساسية في تطبيقها، حيث يقوم بصياغة الإستراتيجية، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على تطبيقها.

2- الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية

لا بد من ملاحظة أن الإدارة الإستراتيجية تختلف في طبيعتها عن الإدارة التقليدية في عدة جوانب:

- فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالمواقف والقضايا التي تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التكرار والروتينية، بينما الغدارة التشغيلية تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالأعمال والرقابة التشغيلية مثل إنتاج السلع بكفاءة، مراقبة الأداء المالي... إلخ.
- الإدارة الإستراتيجية تهتم غالبا بالقضايا التي تهتم المنظمة كلها وليس جزءا منها فقط، فنظرها للأمور تتسم بالشمولية والاتساع، بينما الإدارة التقليدية تركز في الغالب على القضايا التي تخص جزءا معيناً من نشاط المنظمة كالسويق والإنتاج.
- التأثير الزمني لقرارات الإدارة الإستراتيجية تأثير بعيد المدى، بينما الإدارة التقليدية قراراتها تكون غالبا ذات تأثير قصير المدى.
- الإدارة الإستراتيجية عند صنعها للقرارات تحرص على الحصول على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، بينما الغدارة التقليدية تركز أكثر على المعلومات من البيئة الداخلية.

3- أهمية الإدارة الإستراتيجية وخصائصها

3-1- أهمية الإدارة الإستراتيجية

- بصفة عامة، تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية من النتائج والمنافع المستهدفة منها، وتتلخص هذه النتائج والمنافع فيما يلي:
- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الاحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الامر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الإستمرار والنمو. ويؤدي ذلك عادة إلى تقليل الفجوات والتعارض بين طموحات وقدرات الأفراد ومتطلبات اداء الانشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وتأكيد المسؤوليات وبيان العلاقة بينها، وربط المصالح لكافة الاطراف ذوي العلاقة.
 - تنمية القدرة لدى المنظمة على إحداث التغيير والتطوير: حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الاهداف، ويرتبط ذلك ببناء وتنمية قدرة ذاتية لدى المنظمة للتعامل مع المشكلات والقيود والأزمات.

● تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التطوير والتغيير: حيث تساهم المشاركة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفي إعداد الخطة الإستراتيجية على تحقيق الفهم والإقناع لدى أعضاء المنظمة، وبناء الإلتزام الأخلاقي لديهم والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير وتيسير استخدام مداخل وأنظمة عمل جديدة. وتساهم مشاركة العاملين في بناء الإستراتيجية على تعميق العلاقة بين الإنتاجية والحافز لدى الأفراد بما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

● تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية: حيث يساهم منهج القرارات الجماعية في تحقيق اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية بما يزيد من جودة وفعالية الخطط الإستراتيجية بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجي للمنظمة، ويمكنها من توجيه مواردها توجيهها صحيحا في المدى القريب والبعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، واستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، وتحقيق المواءمة مع بيئتها من خلال الإدارة الإستراتيجية لتوليد المزيد من الفرص والتعامل الفعال مع القيود او التهديدات.

● تنمية قدرة المنظمة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: وهذا ما يساعد المظمة على تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها، سواءا كانت هذه الظروف سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية، وذلك من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة وخلق فرص جديدة، والحد من أثر المخاطر البيئية. ويؤدي هذا عادة إلى تدعيم المرطرز التنافسي للمنظمة في ظل الظروف التنافسية على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، ويساهم ذلك في بناء مزايا تنافسية للمنظمة تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها مواردها وقدراتها الذاتية التي تمكنها من الإستغلال الأفضل لهذه الفرص.

فمما سبق فالإدارة الإستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، ولتحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وهي تطور إيجابي في الفكر الإداري يساعد على تحقيق استقرار المنظمة واستمرارها ونموها. فأصبح من الصعوبة على المنظمات كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات التي قد تكون أو يبدو أنها خارج سيطرة إدارة المنظمة، وتحديد المتغيرات غير المواتية في بيئة المنظمة، وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة، وللتعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وادوات الإستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل علاجها أو التعامل معها.

3-2- خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من السمات والخصائص، يؤدي عدم معرفتها أو تجاهلها إلى عدم فاعلية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ويفترض أن يكون أعضاء المنظمة بصفة عامة، وأفراد الإدارة بصفة خاصة على علم وفهم بتلك الخصائص وأخذها في الاعتبار عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم تلك الخصائص:

- أن الإدارة الإستراتيجية تدور حول الأهداف والتي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم فهي تتطلب نظاماً فعالاً للتخطيط وإتباع المنهج العلمي في التفكير، وأن تعتمد على مدخل النظم التي تبني على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وضرورة المتابعة والتقييم المستمر التي تستند على تدفق مستمر للمعلومات التي بها تتمكن المنظمة من التفاعل الفعال مع مصادر الخطر المتعددة التي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ما لم يتم التعامل معها بنجاح.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يترتب على هذه الخاصية أنه يجب التعامل مع الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف بكافة مستوياتها والسياسات والقواعد والخطط والمعايير، وأن فعالية الغدارة الإستراتيجية تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات، وان النتائج النهائية التي تحقها الإدارة الإستراتيجية هي محصلة نهائية للنتائج الجزئية التي يحققها كل عنصر من عناصر نظام التخطيط في المنظمة.
- ضرورة المنهج العلمي لفعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، حيث يترتب على ذلك أن فعالية الإدارة الإستراتيجية تتطلب الإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي القائم على التحليل العلمي والتفسير الموضوعي للمواقف والأحداث، والربط المنهجي النظامي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير المحايد لدلالة الإتجاهات، ويعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية لا يمكن أن تقوم فقط على المداخل الوصفية والإعتبرات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، حيث أن الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية والغير رسمية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

- إعتماية ممارسة الإدارة الإستراتيجية على نظام المعلومات بشكل مرن يتوافق وبيئة الأعمال، بحيث توجد علاقة ارتباط قوية بين مستوى التعقيد وعدم التأكد البيئي وخصائص التخطيط الإستراتيجي، حيث أن هذه العلاقة تنعكس على خصائص مكونات نظام المعلومات والمتطلبات اللازمة لتفعيل ذا النظام. فمع تزايد درجة التعقيد وعدم التأكد البيئي يصبح تحديد خصائص واتجاهات العوامل الحرجة في بيئة الأعمال من اهم أدوار الإدارة في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، ولا يمكن أن يتيسر ذلك دون نظام للمعلومات متكامل وفعال، وتزداد أهمية

خاصية المرونة والقدرة على التكيف في أسلوب ممارسة الإدارة الإستراتيجية مع تزايد التقلب والإضطراب البيئي، ويصعب تحقيق ذلك أيضا إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجية.

- ومن الخصائص ذات الأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية، تزايد أهمية الوقت وتضاؤل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة، وخطورة ضيق الفاصل الزمني بين نقطة إدراك الأحداث ونقطة التعامل معها، مما يتطلب ضرورة وضع نظام يساعد المؤسسة ويمكنها من متابعة الظواهر وتفهم المؤشرات، في وقت مبكر يسبق وقوع الحدث، ولضمان تحقيق جاهزية المؤسسة للتعامل مع المواقف والأحداث وفق إستراتيجيات محددة.

4- تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل _الإدارة الاستراتيجية_ حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:

- إن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الاستراتيجية الإدارية، باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات تواجهها.
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.

تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي فنجد أن الاستراتيجية اهتمت في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة ، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي ، الأمر الذي أفتق المنظمات - في مرحلة تالية- بتبني الإدارة الاستراتيجية.

5- مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، فالإدارة الإستراتيجية تضع ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات الثلاثة هي:

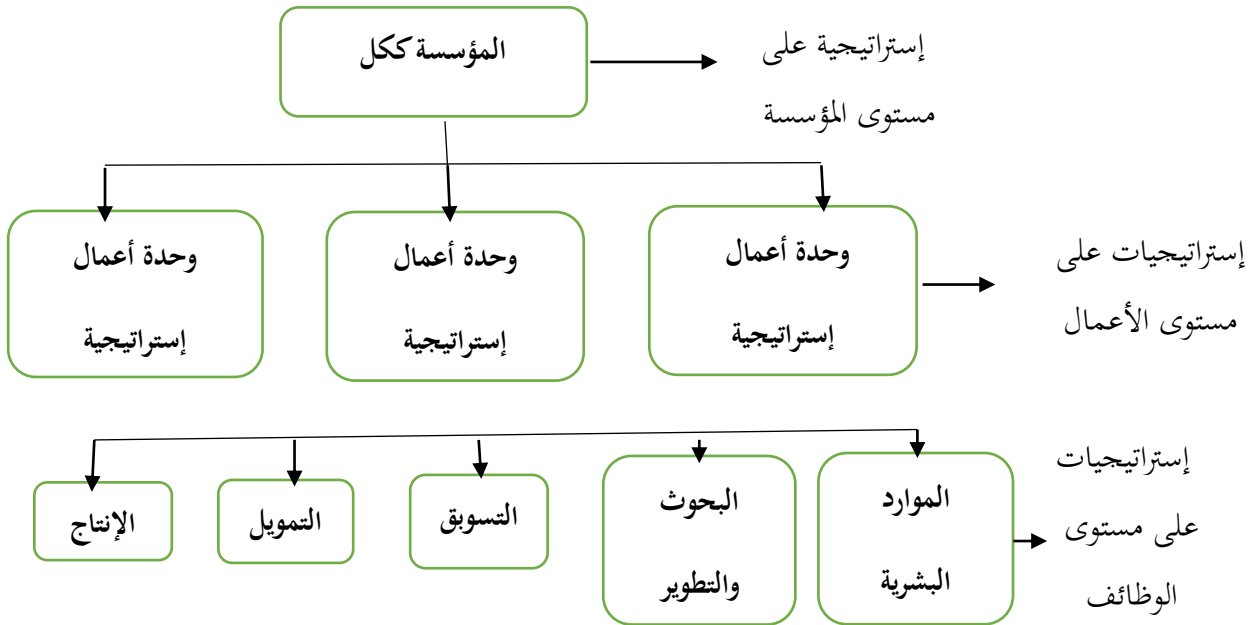
● **الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:** ويضع هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة. حيث تتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بآثرها العام على المنظمة. وعادة تأخذ المنظمة واحدة من توجهات ثلاثة هي: الإستقرار، النمو، التقلص أو الإنكماش.

● **إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:** ويظهر هذا المستوى في المنظمات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من المنظمات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن إعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة. حيث يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة. وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن إستراتيجية الوحدات قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية انشطتها التسويقية، كما أنها لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة، وتأخذ إستراتيجية وحدات الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة توجهات إستراتيجية أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع والتركيز.

● الإستراتيجيات الوظيفية: توضع هذه الإستراتيجيات بالإشراف بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالإشراف بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات، حيث تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة. فعلى سبيل المثال قد تركز إستراتيجية النشاط المالي على توسيع الإعتماد على أموال القروض لتوفير الأموال اللازمة لزيادة الطاقة الإنتاجية، وقد تركز إستراتيجية نشاط التسويق على الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة أكبر عن العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء...إلخ.

فيلاحظ أن المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية تكون ما يسمى بهرمية الإستراتيجية في المنظمة، فكل مستوى من المستويات الإستراتيجية يمثل البنية التحتية للمستوى التالي من الإستراتيجيات، ويعني هذا أن إستراتيجية وحدات الأعمال سوف لا يقتصر عملية التحليل البيئي بالنسبة لها على تلك المتغيرات أو القوى التي تشملها بيئة المهام أو البيئة العامة ذات الأهمية بالنسبة لإدارة الوحدة الإستراتيجية، ولكنها سوف تمتد لتشمل متغيرات الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات التي تنطوي عليها الإستراتيجية العامة للمنظمة. بالمثل فإن متغيرات الإستراتيجية العامة وإستراتيجية وحدة الأعمال تمثل جزءا ملموسا من مكونات عملية التحليل الإستراتيجي عند إعداد إستراتيجيات الوظائف بواسطة الوحدة التنظيمية. والشكل التالي يوضح هرمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة:

شكل رقم (01): هرمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو وكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات

المعاصرة، الدار الجامعية، 2008، ص 49.

ليس هناك استراتيجية مسبقة تعد بمعزل عن التفاعل الأدنى مع الواقع، فالمجموعات البشرية يتعرفون على الوضع المحيط وعلى المنظمة عبر الخبرة والوقت ويكتشفون الطرق الأكثر نجاحا. فالتحليل الواقعي يحدد أنماط الإستراتيجيات الناشئة خلال الإحتكاك بالواقع وعملية التعلم، فالمواقع متحركة والفاعلين فيه هم من يتحكمون بشكل كبير في تدرج صنع الإستراتيجية.

6- مراحل الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية، وأيضا لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوماتها. حيث تشير الكتابات إلى أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتكون من ثلاث محاور أساسية هي:

أ- التخطيط الإستراتيجي

حيث يشمل كل من التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل البيئي: يقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) للمنظمة وتقديمها للإدارة، فبالنسبة للمؤسسة تعتبر دراسة البيئة مكملة لتحليل نقاط القوة والضعف لديها، والمعرفة الجيدة بالمنافسة بالتأكيد لا تحل محل تقييم مواردها الداخلية.
- صياغة الإستراتيجيات: ويشمل صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة المنظمة (بناء على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية) وتأسيس الأهداف طويلة المدى، وتوليد الإستراتيجيات البديلة، وأخيرا اختيار استراتيجية أو إستراتيجيات محددة للتنفيذ. ومرحلة صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تشمل تحديد أنواع الأعمال التي يتم دخولها والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة أو التنوع، وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية وهل يتم الإندماج أو المشاركة؟

ب- تطبيق الإستراتيجية

موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي: الأهداف السنوية، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات. أي أن التطبيق الإستراتيجي يستدعي من المنظمة أن تؤسس أهدافا سنوية، وترسيم السياسات وتضع الحوافز للعاملين، وتعمل على توزيع الموارد حتى يمكن تنفيذ الإستراتيجيات، حيث أن التطبيق الإستراتيجي يتضمن خلق هيكل تنظيمي فعال، وتوجيه الجهود التسويقية، تجهيز الموازنات وتطوير إستخدام أنظمة المعلومات، وربط تعويض العاملين بالأداء التنظيمي.

فالتطبيق الإستراتيجي يطلق عليه غالبا المرحلة التنفيذية في الإدارة الإستراتيجية، ويعتبر من أهم مراحلها، فهو يعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك انضباطا فرديا والتزاما جماعيا.

ت- الرقابة الإستراتيجية

هي المرحلة الأخيرة وتشمل رصد وتقييم مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف...) للتأكد من أنها تمارس بالشكل المناسب، بمعنى آخر فإن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن: تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة) ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي إنحراف عن هذه الأهداف.

ثانيا- الإطار المفاهيمي للتحليل الإستراتيجي والتنافسي

1- مفهوم البيئة: تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل او المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها ام لا) والتي

تقع داخل حدود التنظيم او خارجه، والمؤثرة او التي يحتتمل ان تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا. أما الخواص العامة للبيئة:

- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم او داخله يدخل في يدخل في مفهوم وإطار البيئة، فالبيئة ذات ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- إن البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها.
- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية او لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر، وإنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

2- مفهوم التحليل الإستراتيجي: إن هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها. إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص والتشخيص الإستراتيجي.

فالتشخيص حجر الزاوية في العملية الاستراتيجية وقد ورد كمرحلة حاسمة في إعداد الاستراتيجية في مختلف المؤلفات. فالتشخيص حسب "C. Bottin" هو تلك الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة، والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياساتها. ويرى "AFNOR" بأنه اختبار طوعي يميز كيانا (شخص أو مؤسسة، وظيفة، المواد...) وفقا لعدد من المعايير المحددة (عادة ما تسمى الخصائص) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لذلك.

أما التشخيص الاستراتيجي فيعرف بأنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف نقاط القوة والضعف فيها وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص أو التهديدات فيها، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات." كما تم تعريفه بأنه "عرض مؤقت مقبول ظرفياً للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية". والتحليل البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

3- أهمية التحليل الإستراتيجي

تخطى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها.
- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

كذلك فإن أهمية التحليل البيئي كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها:

مسيرى المؤسسة: والذي هم في حاجة إلى الإحاطة بأدائها أو ببحوث عن ضمان دقة الاستراتيجية الموضوعية (الأنشطة، منتجات، السوق)، كما يمكن أن يطلب من قبل:
البنك: بهدف التعرف على حالة المؤسسة التي تطلب قروضا.
المساهمين المستقبليين: لتعرف الراغبين في تمويل المؤسسة على وضعيتها المالية والمحاسبية.
الدولة: وهي ترغب في التعرف على وضعية المؤسسة، قبل اتخاذ قرار تعيين (تطهير، تأهيل، حوصصة...).

4- العوامل المؤثرة في التحليل الإستراتيجي

على الرغم من المزايا الكثيرة التي تحققها المؤسسات من خلال استخدام التحليل البيئي إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

● تكاليف التحليل البيئي: تستغرق عملية التحليل البيئي زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

● الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتحليل البيئي: إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم واستمراريته، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التحليل البيئي فإنه يجب أن نتملك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التحليل.

ثالثاً- أنواع التحليل الإستراتيجي

يرتكز التحليل البيئي الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما:

1- التحليل الإستراتيجي الداخلي

يقصد بالبيئة الداخلية على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الميكمل، الأهداف، السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعيرة، والترويج، والتوزيع... الخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير، والسيطرة المخزنية... الخ) والمكونات الشخصية / الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية).

فيطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

1-1- أهداف التحليل الإستراتيجي الداخلي

للتحليل البيئي الداخلي أهداف عديدة منها:

- إكتشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بالمنافسين وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع الإستراتيجيات لتعزيز الإستفادة منها.
- إكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والتي تعوق المنظمة عن مجارات المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع إستراتيجيات القضاء عليها او معالجتها.
- إكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المنظمات التي تعمل في الصناعة ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

1-2- عناصر البيئة الداخلية

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناء عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة حاليا، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالي:

- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي: والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.
- إكتشاف وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة: تعبر نقاط القوة عن الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ويطلق على نواحي القوة البارزة " القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق. وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد

المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين... إلخ. في حين نقاط الضعف تعبر عن تلك الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة، أي وجود قصور أو عجز في الموارد أو الممارات أو القدرات والذي قد يحد من الاداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن الأمثلة ضعف الموارد المالية والتكنولوجيا والقدرات الإدارية والتسويقية... إلخ.

فبعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة، نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

كما لا توجد نقاط قوة وضعف ثابتة بل تتغير بحسب عدد من المحددات والعناصر سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها وهذه المحددات هي التي يمكن ان تسهم في تحدي نقاط القوة والضعف في الإدارة الاستراتيجية ومن أهمها:

- دورة حياة المنظمة: تختلف أهمية نقاط القوة كما تختلف قوة التأثير السلبي لنقاط الضعف بحسب المرحلة التي تمر بها المنظمة، ففي مرحلة الانطلاق يعتبر توافر راس المال اللازم للإنشاءات وتحمل الخسائر المبدئية والقدرة على الحصول على الموارد المالية طويلة الاجل وتوافر العمالة المدربة ومن اهم النقاط التي تحدد إمكانيات المنظمة الداخلية وإمكانية نجاحها في هذه المرحلة الهامة من دورة حياتها.
- طبيعة الصناعة: تختلف عناصر النجاح الأساسية من صناعة لأخرى، فوجود موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستشارات الإدارية والتدريب في حين ان توافر مركز مالي قوي هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستيراد والتصدير.
- القطاع التسويقي المستهدف: تختلف عناصر النجاح الأساسية التي يتم تقييم مدى توافرها بحسب القطاع التسويقي المستهدف فاذا كانت المنظمة تعمل في مجال صناعة الملابس وتستهدف الطبقة المتوسطة فان القدرة على تخفيض التكلفة تعد اهم عناصر القوة في حين ان القدرة على الوصول الى تصميمات مبتكرة يعتبر أحد عناصر النجاح الهامة في منظمة تعمل في نفس الصناعة ولكن تستهدف طبقات الدخل العليا ومعنى ذلك انه من المحتمل ان تختلف نقاط القوة في المنظمات المختلفة التي تعمل في ذات الصناعة.
- طبيعة المنافسة: تختلف عناصر النجاح الأساسية بحسب طبيعة المنافسة السائدة فقد يتحدد النجاح بالقدرة على الحصول على التكنولوجيا او القدرة على الحصول على التراخيص الحكومية وعقود الامتياز او توافر اكبر قدر من الموارد المالية او الوصول الى المواقع الممتازة الوصول الى حجم معين من الإنتاج كما ان المنافسة تفرض

توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل فترة بحسب استراتيجيات المنافسين فقد تكون القدرة على منح الائتمان وإعطائه تسهيلات في الدفع هي اهم عناصر النجاح ، ثم يتحول الامر فيصبح شروط وخدمات بع البيع هو المحدد الأساس للنجاح حيث يتبين للمنظمة ان ما يقدمه المنافسون من خدمات تجذب العملاء أكثر مما يجذبهم الائتمان ومنح تسهيلات في الدفع.

- حجم المنظمة: تختلف عناصر النجاح الأساسية باختلاف حجم المنظمة فمعظم المنظمات التي تحول نجاحها الى فشل وحدث تحول درامي لها من ازدهار وتقدم الى تدهور وافلاس يعود الى انها اتبعت نفس الاستراتيجيات في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها لأنها افترضت ان عناصر النجاح متماثلة بصرف النظر عن حجم المنظمة.

● تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، يسمح بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.

2- التحليل الإستراتيجي الخارجي

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى.

فالبئية الخارجية تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر في فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي التي قد يتم ادراكها بواسطة الإدارة، أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

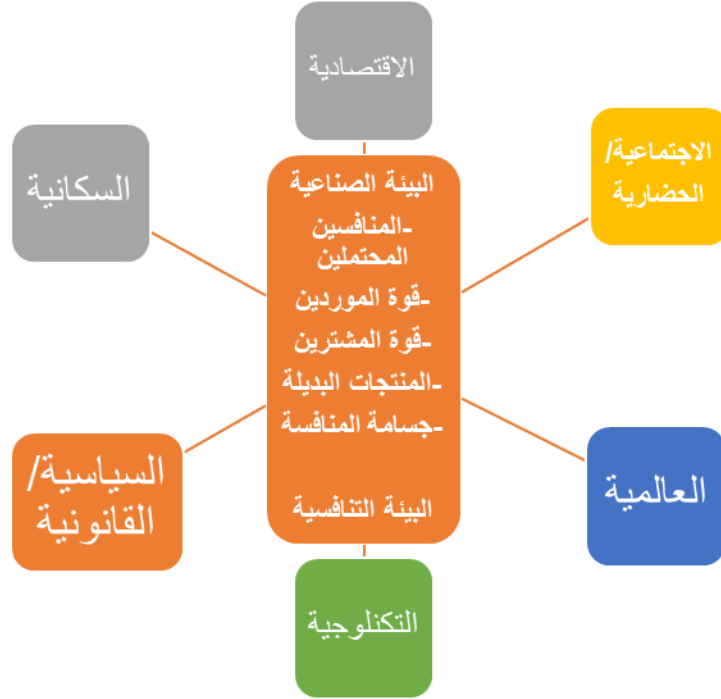
وتنقسم البئية الخارجية الى عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها. اذ يرى Hitt وزملاؤه أن البئية الخارجية للمنظمة يمكن أن تنقسم الى ثلاث مستويات هي:

● البئية العامة General Environment

● البئية الصناعية Industrial Environment

● البئية التنافسية Competitive Environment

شكل رقم(02): تصنيفات البيئة الخارجية حسب Hitt

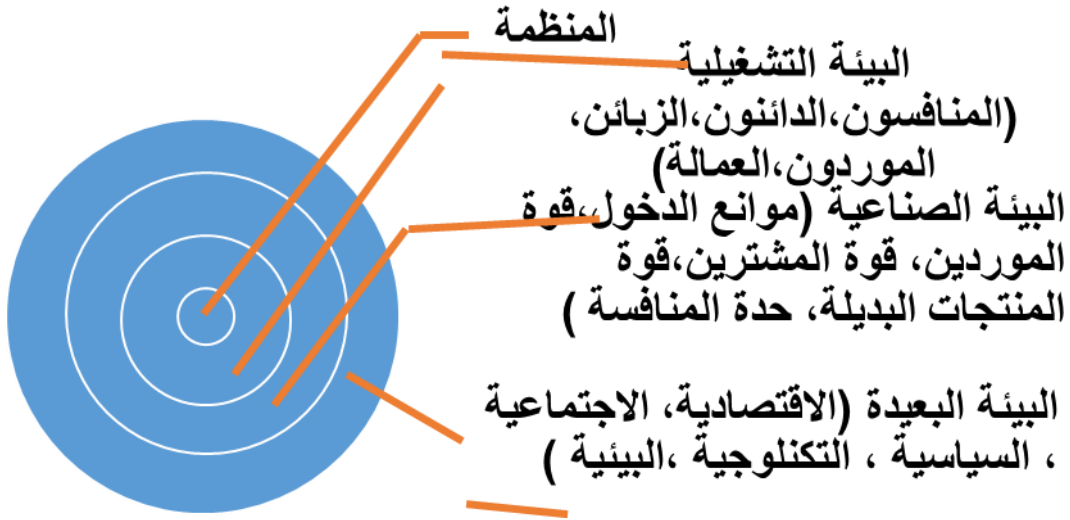


المصدر: شيماء فاضل محمد، تحليل البيئة الخارجية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

ويصنف "Pearce & Robinson" البيئة الخارجية إلى ثلاث مستويات:

- البيئة البعيدة Remote Environment
- البيئة الصناعية Industrial Environment
- البيئة التشغيلية Operation Environment

شكل رقم(03): تصنيفات البيئة حسب Pearce & Robinson



المصدر: شيماء فاضل محمد، تحليل البيئة الخارجية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

فنجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف.
- الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة، رأس مال، تكنولوجيا، آلات...) وكيفية الإستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإستفادة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب الدفع وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي أو الإستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية.

فالهدف من تقييم المنظمة للبيئة الخارجية خاصة الصناعية منها هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المنظمة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة، والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين، وينتج عن التعرف على البيئة بوضوح إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها ونموها وطموحاتها وإدارتها.

2-1- عناصر تحليل البيئة الخارجية

ويتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، تحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات.

✓ جمع المعلومات

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي:

- توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة: يتم التوصل إليها جماعيا من خلال إحدى الطرق التالية: المناقشات بين المديرين، التقارير التي تقدم إلى المديرين، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية... إلخ.
- تحديد نوعية المعلومة المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة: الموردون، العملاء، المنافسون، عن الاقتصاد: الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية: التعليم، نسبة الشغل... إلخ.
- التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، مجلات، تقارير... إلخ.
- الحصول على المعلومات.

✓ اكتشاف الفرص والتهديدات

يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل.

✓ تحليل الفرص والتهديدات

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص، مما يساعد المنظمة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

- **الفرصة:** حسب "كوتلر" تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المنظمة)، فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة: هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المنظمة؟ هل بإمكان المنظمة أن تلبّيها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المنظمة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المنظمة؟ والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق مثل ما جاء به "كوتلر" على اعتبار أنه متخصص في التسويق فالفرص تكون في كثير من الأحيان مستترة ومرتبطة بمجالات متعددة وتعتمد على السبق في الوصول إليها والانتفاع بها قبل الغير، تقترن بوظائف المنظمة كما تقترن بالمحيط الخارجي وهو ما يجسد المفهوم الواسع للفرص.
- **التهديد:** حسب "كوتلر" هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون محصورا زمنيا، وقد يرتبط بوظيفة معينة، وقد يكون مرتبط بعوامل خارجة عن نطاق تدخل المنظمة مثلا إغراق السوق بصورة مفاجئة بمنتج معين من طرف منافس معين يصعب على المنظمة تحويل طرق إنتاجها في المدى القصير، فكساد السلع وتراجع المبيعات يؤثر على العائد ويشكل تهديدا خطيرا على المنظمة.

المحور الثاني

أدوات التحليل الإستراتيجي لحافضة الأعمال

أولاً- مفهوم حافضة الأعمال

إن حافضة الأعمال لمؤسسة ما يمكن تعريفها على أنها مجموع ميادينها الإستراتيجية، وتنشأ هذه الأخيرة عن عملية التجزئة الإستراتيجية للمؤسسة، إذ يشير كل ميدان نشاط إستراتيجي إلى مجال نشاط عادي لدى المنظمة يضم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المؤسسة تجربة وتوافق لتحديد عوامل النجاح.

ومن ثم فإن حافضة الأنشطة يمكن أن تشكل موضوعاً للتسيير على المستوى الكلي للمنظمة، إذ يتمثل الرهان الذي تواجهه المنظمة عند هذا المستوى من التحليل هو تحقيق فعالية معتبرة، هذه الفعالية الشاملة ما هي في الأخير إلا نتيجة الفعاليات، المحققة على مستوى كل ميدان نشاط إستراتيجي وكذا التكاملات بين هذه الأخيرة.

وبعيداً عن التحليل الداخلي الخارجي لكل ميدان نشاط إستراتيجي، فإن هدف تسيير حافضة الأعمال هو القيام بتحليل شامل لميادين النشاط الإستراتيجية المحازة من قبل المؤسسة، وذلك من أجل تحديد الإستراتيجية المثلى عن طريق أدوات خاصة للتحليل: المصفوفات التحليلية للحافضة، حيث أن هذه المصفوفات تتيح للمؤسسة أن تموقع أنشطتها الإستراتيجية في خاناتها التي تتحدد ببعدين يختلفان حسب النموذج التحليلي المعتمد. وبالتالي فإن مصفوفات التحليل تقودنا إلى معرفة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في الأسواق المختلفة، كما تقوم بتبسيط الانتقال من التحليل إلى الخيارات الإستراتيجية الرئيسية الممكنة أمام المؤسسة.

ثانياً- البحث عن التوازن

إن تحليل الحفظة يهدف إلى تقييم نشاطات المنظمة بعبارة التوازن قصري، متوسط وطويل الأجل. ففي الأجل القصير، يتعلق الأمر باستخدام المصفوفات لتقييم مدى التناغم لحافضة الأعمال، فالمؤسسة بذلك تحدد فيما إذا كانت الأنشطة متوازنة بعبارة الجانب المالي، إذ يجب أن تتكامل الأنشطة فيما بينها، فالأنشطة التي تحقق وفرة أو فوائض مالية تمول تلك الأنشطة التي توجد في وضعية عجز مالي.

على المدى المتوسط والطويل، فيتعلق الأمر بضمان استمرارية المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن البحث عن التوازن يركز على الإعتبارات الإستراتيجية، فعلى الإستراتيجي أن يتيقظ إلى الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تعوض الأنشطة القديمة أو الناضجة كما يصطلح عليها في أدبيات الإستراتيجية، والتي تضمن بقاء المؤسسة سواء على المدى المتوسط أو الطويل. فالمنظمة التي لا تمتلك سوى أنشطة ناضجة فإنها تكون منظمة محققة لأرباح كبير لكنها لن تستمر طويلاً لأنها تواجه خطر الزوال والإختفاء من السوق على المدى المتوسط.

وأخيراً، وضمن مقارنة لليقظة التنافسية، فإن المؤسسة يمكن أن تبحث عن تحليل حافضة أعمال منافسيها من أجل تسبيق خياراتهم الممكنة أو التعرف على فرص النجاح الممكنة لديهم ونقاط ضعفهم في الأسواق وذلك بعبارة الموارد.

ثانياً: أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي

1- تعريف أدوات التحليل الإستراتيجي

تعرف بأنها: مجموعة من النماذج والمصفوفات والاطر والأساليب التي وضعها علماء وممارسو الإدارة الإستراتيجية، والتي يتم استخدامها أثناء التحليل البيئي الإستراتيجي في المنظمات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية العامة أو الخاصة من أجل تحقيق الدقة والموضوعية والتكامل والشمول في عمليات التحليل البيئي الإستراتيجي.

ثالثاً- أدوات تحليل حافضة الأعمال

تستخدم أساليب تحليل الحافضة في تطوير البدائل التسويقية الإستراتيجية في المنظمات ذات المنتجات أو وحدات العمل الإستراتيجية المتعددة، ويستند تحليل حافضة الأعمال على استخدام عدد من المصفوفات. حيث يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المنظمة على محورين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة يمثل كل محور مجموعة من العوامل المجتمعة، والتي يمكن أن تكون كمية أو كيفية أو مزيجاً من الكم والكيف لتحديد الإحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة.

بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:

جدول رقم(01): أهم مصفوفات تحليل حافضة الأعمال

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة السوقية	BCG
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey
20	نضج الصناعة	الوضعية التنافسية	ADL
09	المركز التنافسي	ربحية السوق	sheel
04	الأسواق	المنتجات	ANSOFF

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات

المحور الثالث

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة

الصناعية والتنافسية

أولاً: مفهوم البيئة الصناعية والتنافسية

المقصود بالبيئة الصناعية هو ذلك القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في صناعة السيارات تكون ضمن قطاع صناعة السيارات، وهناك صناعة الأدوية، وقطاع خدمات التأمين، والهدف من هذا التحليل هو التركيز على القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد كثافة المنافسة ومرحلة تطور ذلك القطاع وتشخيص المنافسين المختلفين وخصائصهم، وذلك لتحديد عوامل النجاح الاساسية المهمة لذلك القطاع، وكذلك تحديد موقف المنافسين الأهم فيه.

حيث يشمل تحليل البيئة الصناعية والتنافسية ما يلي:

- تحديد حالة المنافسة في القطاع باستخدام نموذج "مايكل بورتر".
- تحديد مرحلة تطور القطاع الاقتصادي.
- تحديد درجة ونوع التنافس في القطاع الاقتصادي.
- تصنيف المنافسين الى مجموعات استراتيجية.
- تحديد خصائص ونوع كل منظمة في كل مجموعة استراتيجية.
- تحديد خصائص العمل الدولي.
- تحديد العناصر الاساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي.

ثانياً: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter's Five Forces Model)

تحليل القوى الخمس لـ "بورتر" أو Porter's Five Forces Analysis هو إطار تحليلي يستخدم لتقييم جاذبية صناعة معينة ومستوى التنافس فيها، وهو يعتبر أداة هامة في مجال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التجارية، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة للتنافسية والذي يساعد الشركات على فهم بيئة السوق التي يعملون فيها وتحديد الفرص والتحديات التي تواجههم.

حيث قام مايكل بورتر " عام 1985م بتطوير نموذج القوى التنافسية الخمس في كلية هارفاد لإدارة الأعمال، وهو عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمنظمة وجاذبية السوق، فبينما يحدد التشخيص البيئي الفرص والتهديدات، تقييم الجاذبية الشاملة للسوق، وتحدد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الإستغناء عنها من خلال اختيار المنظمة للإستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها.

ويستند نموذج بورتر للقوى الخمس على الافتراض القائل إن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الإستراتيجية، كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد على المدى الطويل في صناعة معينة، ويشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي

توفر فرصا وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية. بالإضافة إلى أنه يساعد في فهم سيناريو السوق بشكل عام، وصياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة.

وقد أصبح نموذج "بورتر" أكثر شهرة عند محلي الأعمال والإستراتيجية، وغالبا ما يعتبر بديلا موثوقا وأكثر عملية للتحليل من أسلوب سوات، وذلك لأنه ينظر إلى القوى التي يمكن للمنافسين أن يمارسوها في السوق وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، كما تستخدم المنظمات تحليل القوى الخمس هذا لمساعدتها على إجراء تقييم نوعي لموقفها الإستراتيجي في بداية عملية التطوير أو المراجعة، لكونها تساعد في تحديد الفرص المحتملة.

ويمكن توضيح القوى الخمس التي حدده "بورتر" كآتي:

شكل رقم(04): نموذج "بورتر" للقوى الخمس



المصدر: شيماء فاضل محمد، تحليل البيئة الخارجية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):** إن أول قوة تنافسية ل Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد.
 - **شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية):** من الملاحظ أنه في معظم ال صناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى Porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها (عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة).
 - **تهديد المنتجات البديلة:** وتعرف المنتجات البديلة على أنها " أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك" وتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
 - **القدرة التفاوضية للموردين:** ويقصد بالموردين " تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله ". تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التمويل، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المنظمة.
 - **القدرة التفاوضية للعملاء:** يقصد بالعملاء " الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه". وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المنظمات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:
 - خفض أسعار المنتجات المشتراة.
 - رفع نوعيتها باستمرار.
 - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
 - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.
- وعند النظر بشكل منفصل إلى القوى التنافسية الخمس لا يمكن الحصول على الصورة الكاملة للإستراتيجيات التنافسية التي تقود المنظمة إلى الأمام، إذ أن تحليل كل قوة يمكن أن يساعد المنظمة على وضع نفسها في السوق، ولكن لا يمكن

أن تمتلك التحليل الهيكلي لهذه السوق، والذي هو الهدف من نموذج القوى الخمس لبورتر، وبالتالي فإن الروابط والتأثيرات بين هذه القوى الخمس تكون أكثر فائدة وتكامل عند ربط المنظمة ببيئتها.

• أهداف تحليل القوى الخمس لبورتر

يهدف تحليل قوى بورتر الخمس إلى تحقيق ما يلي:

- الكشف عن التهديدات المحتملة للمؤسسة مثل وجود منتجات بديلة أو أسواق جديدة، وهذا بدوره يفيد في التعرف على كيفية مواجهتها عبر إنشاء خطط طوارئ لها.
- امتلاك القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تخصيص موارد المؤسسة.
- الفهم الجيد للأسواق المستهدفة.
- الكشف عن مدى قوة المؤسسة من الناحية التنافسية وتطور منتجاتها بمرور الوقت.
- الحفاظ على الميزة التنافسية عبر تطوير استراتيجيات الأعمال وتحديد فرص التطور الموجودة.
- تقييم مدى قوة الموردين والمشتريين من الناحية التفاوضية.
- تحليل الإمكانيات الربحية للشركة الذي بدوره يساعد على التعرف على إجمالي الربح وكيفية الاستفادة منه، بالإضافة إلى الاستفادة منه حول صنع القرار بشأن التسعير.

• مزايا وعيوب تحليل القوى الخمس لبورتر

يتمتع هذا التحليل بالعديد من المزايا أبرزها:

- تساعد القوى التنافسية لبورتر الشركات على فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في صناعة معينة.
- يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات محددة سواء لدخول صناعة محددة، أو لزيادة القدرات داخل صناعة معينة، أو تطوير الإستراتيجيات التنافسية.
- يمكن استخدام هذا النموذج عندما يوجد ثلاثة منافسين على الأقل في السوق، مع الوضع في الاعتبار تأثير السياسات الحكومية الحالية أو المحتملة على الصناعة.
- يأخذ في الاعتبار أيضا دورة حياة الصناعة حيث تكون المراحل الأولى هي الأصعب، بالإضافة إلى التفكير في السمات المتغيرة للصناعة.
- على الجانب الآخر تعرض نموذج بورتر للانتقادات بسبب إغفاله التحالفات الإستراتيجية التي تتم بين الشركات. ففي التسعينيات ابتكر "آدم براندينبورغ" و"بير نالبوف" مفهوم "القوة السادسة" وذلك باستخدام أدوات "نظرية اللعبة". وفقا لهذا النموذج الجديد فإن المنتجات والخدمات التكميلية يتم استخدامها بشكل أفضل من خلال دمجها مع منتجات

وخدمات المنافس. من أمثلة ذلك التعاون بين شركة "إنتل" التي تصنع المعالجات وشركة "آبل" التي تصنع الحواسيب. لذلك تعرض نموذج "بورتر" للانتقاد لأنه يفترض أن المشتريين والموردين والمنافسين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض.

ثالثا: إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)

بعد أن تتعرف المنظمة على منافسيها، وتحلل وضعها وتقارنه بالمنافسين يأتي الدور على المنافسين غير المعروفين في السوق حاليا، وذا ما سيتم التعرض إليه عبر إحدى الأدوات الإستراتيجية الحديثة، وهي إستراتيجية المحيط الأزرق، إذ تعمل هذه الإستراتيجية على توفير رؤية إستراتيجية قوية ومستدامة للمنظمة في مسيرتها، وترتكز إستراتيجية المحيط الأزرق على الافتراض القائل بأن على المنظمة أن تقضي على المنافسة مع منافسيها التقليديين، لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي تحقق النجاح للمنظمة في المستقبل. ويؤكد كل من "كيم ومابورجن" أن سوق المنافسة يتكون من محيطات حمراء وأخرى زرقاء، حيث تكون المحيطات الحمراء هي المجالات والأسواق المعروفة، بينما المحيطات الزرقاء هي غير المعروفة أو غير الموجودة، حتى يتم اكتشافها أو إنشاؤها، وفي المحيطات الحمراء يتم تحديد حدود المناطق المختلفة وقبولها بشكل عام، وقواعد المنافسة تكون معروفة، وعند المنافسة في المحيط الأحمر، تركز المنظمة على الحصول على حصة كبيرة قدر الإمكان من الطلب الحالي في السوق، وعندما تتوافر العديد من العروض في السوق، تصبح الأسواق مزدحمة، وتكون إمكانيات الربح والنمو محدودة، وتصبح المنتجات شائعة. وعلى العكس من ذلك يتميز المحيط الأزرق بسوق محتمل غير مستغل من قبل المنافسين، وخلق طلب جديد وإمكانية نمو مريح للغاية، كما يتم إنشاء بعض المحيطات الزرقاء في مواقع بعيدة عن المحيطات الحمراء الحالية، ولكن يتم أيضا إنشاء عدد منها عن طريق توسيع حدود الصناعة الحالية، وتصبح المنافسة لا علاقة لها بالمنافسين الآخرين بسبب عدم وجود قواعد محددة مسبقا. كما يعد حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق هو "إبتكار القيمة" إذا يتم إنشاء المحيط الأزرق عندما تحقق المنظمة إبتكار القيمة التي تخلق في وقت واحد لكل من العميل/الفرد والمنظمة.

المحور الرابع

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة

أولاً: مفهوم البيئة العامة

تمثل البيئة العامة مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها، وتقع ضمنياً خارج المؤسسة، وقد تشكل فرصاً أو تهديدات، بحيث تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة.

ثانياً: تحليل بيستل (PESTEL)

يرى كل من " دوكاليكوفا وكاشي " أن الادبيات السابقة التي الإستراتيجي تناولت تحليل بيستل قد بدأت بالشكل الأول له الذي تم تصور لأول مرة من قبل "أجيلار" كأسلوب (ETPS) والذي يعد إختصاراً للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية، وفي وقت لاحق تم تعديل لمعالجة تحليل البيئة الخارجية والتشخيص من أجل التغيير البيئي، وبهذا عرف على أنه أسلوب (STEPE) ، بمعنى أنه تم إضافة العوامل البيئية إليه بجانب العوامل السابقة الذكر، وفي ثمانينات القرن العشرين تمت إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه بعد ذلك بأسلوب بيستل (PESTEL).

ويعرف معهد الإدارة القانوني تحليل بيستل بأنه أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقييم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويتميز تحليل بيستل في كونه أداة بسيطة سهلة الفهم والإستخدام تساعد على فهم بيئة المنظمة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير الفكر الإستراتيجي، ويساعد على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات لتجنبها أو الحد منها، ويتيح للمنظمة إكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفعالية. كما يساعد في دعم التخطيط الإستراتيجي الفعال، واتخاذ القرارات إضافة إلى أنه يوفر كثير من المعلومات للإدارة والموظفين المشاركين في تحليل بيئة المنظمة الخارجية.

كما يعد بيستل وسيلة فعالة من حيث التكلفة والوقت لتسليط الضوء على القضايا الرئيسية المتعلقة بسياق المنظمة والتي إذا لم يتم تحديدها ومعالجتها فقد تؤثر بشكل خطير على فرص النجاح، لأن القيمة الكبيرة في أسلوب بيستل تكمن في فهم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر على المنظمة. وعادة ما يستخدم تحليل بيستل في المنظمات كجزء من التطوير الإستراتيجي لخطة الأعمال والتسويق، كما يمكن استخدامه كجزء من تحديد الفرص والتهديدات التي يتضمنها أسلوب سوات.

ولمزيد من التوضيح لمكونات أسلوب تحليل بيستل وضعت جامعة أوكسفورد شرحاً مبسطاً عن مكوناته، يمكن تلخيصها كالاتي:

- **العوامل السياسية والقانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دوراً هاماً في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل.

والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات. مثل الضرائب والجمارك... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها. على المؤسسات. مثل الضرائب والجمارك... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.

● **العوامل البيئية:** وتتعلق هذه العوامل بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية، ومع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتتضمن عوامل المناخ، إجراءات إعادة تدوير المخلفات، البصمة الكربونية، التخلص من النفايات والإستدامة.

● **العوامل الاقتصادية:** تشتمل على الأوضاع الاقتصادية ومدى تأثيرها على المنظمات والأسواق، ومنها معدلات النمو الاقتصادي، ومستويات التضخم، وأسعار الفائدة، وسياسات التجارة الدولية، ومعدلات البطالة، وتوجهات الإنفاق والاستهلاك. كما أنها عوامل لها تأثير حيوي على الأعمال التجارية بشكل عام ومجال الصناعة بشكل خاص.

في حالة استخدام أداة PESTEL لتحليل العوامل الاقتصادية في المنظمة، فقد تتمثل أبرز هذه العوامل في:

- مهارات العمالة وتكاليفها: كتحليل مدى تأثير تكاليف العمالة بنقص المهارات المطلوبة في القوى العاملة.

- الظروف الاقتصادية للسوق: مثل معرفة مدى تأثير عدد المنافسين الحاليين وتطور السوق وتغيراته على التكاليف.

- معدلات الضرائب: مثل معرفة الاستثمار في المناطق ذات المعدلات الضريبية المنخفضة.

- مستوى التضخم: مثل تحليل مدى تأثير التضخم الاقتصادي على نسبة أرباح الشركة.

- تكاليف المعيشة: مثل معرفة مدى تأثير ارتفاع تكاليف المعيشة على رواتب الموظفين التي تؤدي إلى زيادة الراتب نتيجة ارتفاع تكلفة الإسكان.

● **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لعوامل الاجتماعية تعكس العوامل الاجتماعية والديموغرافية التغيرات في المجتمع

والتأثير على المنظمات. تشمل هذه العوامل الثقافة والقيم والمعتقدات، والاتجاهات الاجتماعية، والتغيرات

الديموغرافية مثل التركيب العمري والتوزيع الجغرافي للسكان. قد نتساءل ما مدى أهمية تحليل العوامل

الاجتماعية للمنظمات؟ في الواقع أن تحليل هذه العوامل بالغة الأهمية في تسويق المنتجات، وذلك لأنها

تساعد المنظمة على فهم العملاء ودراسة سلوكهم الشرائي وتفضيلاتهم.

ومن أبرز العوامل الاجتماعية التي يمكنك تحليلها باستخدام أداة PESTEL هي:

- مستوى الإنتاجية: كتحليل مدى قوة إنتاجية الموظفين وتأثير ذلك على نسبة الأرباح.
- اتجاهات المستهلك: مثل معرفة ماهي تفصيلات المستهلكين التي من خلالها يُصمم منتج يلبي احتياجاته وتوقعاته.
- مستوى التعليم: مثل تحليل مدى تأثير المستوى التعليمي للموظفين من حيث امتلاك الخبرات والمهارات على زيادة وأو قلة راتبه ومدى حاجة كل موظف للتدريب.
- اتجاهات سوق العمل: مثل معرفة أنواع الموظفين المطلوبين للعمل كموظف بدوام كلي وجزئي وتأثير ذلك على التكاليف.
- معدل النمو السكاني: مثل تحليل مدى تأثير ارتفاع معدل النمو السكاني على مستوى الأجور.
- **العوامل التكنولوجية**: تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، لكن لا هذا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما ما أن يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى. ومن أبرز العوامل التكنولوجية المستخدمة التي يمكنك الاعتماد عليها في التحليل:
 - الأتمتة والروبوتات: مثل معرفة مدى تأثير استخدام الأتمتة والروبوتات في صناعة المنتجات من حيث تحسين جودة المنتج والتقليل من التكلفة.
 - الذكاء الاصطناعي: مثل تحليل مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل.
 - الأمن السيبراني وحماية البيانات: مثل معرفة مدى توافر التدابير الأمنية وممارسات الأمن السيبراني الفعالة في الحماية من الهجمات الإلكترونية.
 - الابتكار: مثل معرفة إلى مدى يمكنك الاستفادة من الابتكار والاستثمار فيه بغرض الحصول على الميزة التنافسية.
- **مزايا وعيوب تحليل PESTEL**

رغم كل ما يقدمه تحليل PESTEL، إلا أنه قد تجد له بعض المزايا والعيوب، منها:

✓ مزايا تحليل PESTEL

- فهم كامل للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة، واتخاذها القرارات الاستراتيجية.
- تحديد الفرص المحتملة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة في البيئة الخارجية، وكذلك تحديد التهديدات لمحاولة تجنبه، والمساعدة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحليل الاتجاهات الحالية والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، وذلك لتحديد التحولات والتطورات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يجب على المنظمة التكيف معها.
- تحسين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، عن طريق تحديد الأولويات وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية الملائمة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة من خلال توفير معلومات قيمة ومنظور شامل للبيئة الخارجية.
- مراعاة المعايير والعوامل السياسية التي من شأنها تضمن الامتثال القانوني.
- المساهمة الفعالة في تقديم منتجات تلي احتياجات العملاء من خلال فهم اتجاهاتهم جيدا.

✓ عيوب تحليل PESTEL

- يتناول تحليل PESTEL بعض الأمور بصورة عامة، حيث يتجاهل التفاصيل الدقيقة والاختلافات بين الدول والمناطق المختلفة.
- يعرض التحليل العوامل الخارجية لبيئة العمل بشكل عام، مما يُعيق تقدير تأثير كل عامل بشكل منفصل على المؤسسة والسوق المستهدفة.
- نتيجة للتغيرات السريعة يعتبر تحليل PESTEL غير قادر على التعامل مع البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.
- يصعب تحديث التحليل بشكل متكرر ومواكبة التطورات الحالية، مما يمنع تكيف المنظمة مع الظروف الجديدة.
- يكون من الصعب تحديد تأثير كل عامل على حدة، وذلك نظرًا لتفاعلها المعقد. فقد تجد العوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية، والعوامل الاقتصادية يمكن أن تتأثر بالعوامل الاجتماعية والتكنولوجية، وهكذا. لهذا يكون من الصعب تقييم هذه التفاعلات وتأثيراتها بدقة.
- لا يمكن لتحليل PESTEL توقع التغيرات المستقبلية بدقة، ومدى تأثير العوامل الخارجية المستقبلية، ولهذا يفقد القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.
- تفتقر المعلومات في بعض الأحيان إلى الدقة نتيجة الحصول على معلومات من مصادر خارجية.

من الضروري عند استخدام تحليل PESTEL مراعاة هذه العيوب، واستخدامه كجزء من إطار أوسع لتحليل البيئة الخارجية للمنظمة. ومراجعة وتحديث التحليل بشكل منتظم لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية. ولهذا نجد أن تحليل PESTEL مجرد بداية لفهم البيئة الخارجية، ويكون من الهام استخدامه مع أدوات تحليلية أخرى مثل تحليل SWOT للحصول على صورة أكثر شمولاً وتفصيلاً للبيئة الخارجية.

يتضح مما سبق التطور الذي حدث لتحليل بيستل، ومع هذا لا زال تحليل بيستل يغفل العديد من المتغيرات التي قد تؤثر على المنظمة كالتغيرات الإقليمية والدولية/العالمية، وهذا بالفعل ما عاجلته أداة التحليل البيئي الإستراتيجي تحليل "ريجلو".

ثالثاً: تحليل ريجلو (REGLO Analysis)

يؤكد "مينيت" على أن تحليل بيستل لم يستطع معالجة أو تناول قضايا العولمة والقضايا الإقليمية المحيطة بالمنظمات، لهذا قام باقتراح أداة للتحليل البيئي الإستراتيجي للبيئة الخارجية على المستوى الإقليمي والدولي للمنظمات، وهذه الأداة تسمى تحليل ريجلو (REGLO Analysis)، وهي اختصار لكلمة (Regionalization) التي تعني القوى الإقليمية، وكلمة (Globalization) التي تعني قوى العولمة.

يتضح مما سبق أن أداة تحليل البيئة العالمية (تحليل ريجلو) قد تناولت التهديدات والفرص التي تحيط بالمنظمات على المستويين الإقليمي والدولي، فعلى سبيل المثال تعمل المنظمات وتركيزها يتوجه صوب معايير الجودة والتنافسية التي تمثل تهديدات أو فرص حقيقية على المستوى الإقليمي والدولي للمنظمات. المهارات، الموظفين، أسلوب الإدارة.

رابعاً: تحليل SWOT

أسس هذا الطرح للفكر الاستراتيجي في المنظمة فهو نموذج باحثي (School Business Harvard) الذي يعرف باسم (SWOT) وفي الحقيقة يعرف هذا النموذج باسم نموذج (LCAG) نسبة إلى الباحثين (Christensen , leaned , Guth , Andrews)، وينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر البيئة الخارجية من جهة وإمكانيات المنظمة معبراً بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الإستراتيجية المناسبة.

فأداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد أربعة عناصر أساسية وهي القوة Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديدات threats، وهذه تشكل اسم SWOT. يمكن استخدامها سواء على نطاق الشركات والمنظمات أو على نطاق أصغر كالمشاريع، منتجات أو حتى أفراد. حيث تمثل نقاط القوة والضعف العناصر الداخلية في المنظمة، من أمثلة نقاط القوة: قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أرخص مقارنة بمنافسيها، أما عن نقاط الضعف، فقد تتمثل في موظفين مدربين تدريباً غير لائق.

والفرص والتهديدات عبارة عن عناصر لا تخضع لسيطرة المؤسسة مباشرة إذ أنها عوامل خارجية، على سبيل المثال: فإن السوق الجديد لمنتجات المنظمة، يمكن أن يوفر لها الفرص، من ناحية أخرى فإن التهديدات تشمل منافسا يبيع منتجات مماثلة بسعر أقل.

يساعد تحليل SWOT في تحديد موقع المنظمة وقدرتها التنافسية، كما يوفر لها الفرصة لإنشاء استراتيجية أعمال تعتمد على الحقائق والأبحاث، والمفتاح الرئيسي لإنشاء هذا التحليل ناجح وفعال هو طرح الأسئلة الصحيحة، وهو ما يعني أسئلة أكثر تفصيلا تترجم إلى بيانات أفضل.

شكل رقم (05): نموذج SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
.....	الفرص
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	التهديدات
إستراتيجية إنسحابية	إستراتيجية دفاعية

المصدر: ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

وطبقا للجدول أعلاه فإن الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT هي:

- إستراتيجية هجومية: هذه الاستراتيجية تعتمد على المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكامن قواها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكيلا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

- إستراتيجية علاجية: هذه الاستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو الحال على سبيل المثال في

إعادة النظر في هيكل إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة.

- إستراتيجية دفاعية: هذه الإستراتيجية تختلف عما سبقها من استراتيجيات، وممكن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات خارجية غير مسيطر عليها (تهديدات)، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير فيها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية. ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبار أن تجاوز المنظمة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

- إستراتيجية الانسحاب: تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة. لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قواها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل. وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط.

✓ أهداف تحليل SWOT: يوجد العديد من الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق تحليل (SWOT) من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تحليل البيئة التنافسية.
- تحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية.
- تطوير رؤية ورسالة منشآت الأعمال.
- تطوير الخيارات والبدائل الإستراتيجية.
- التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

✓ خطوات تحليل SWOT: تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ويستلزم هذه التحليل التوفيق بين الظروف الداخلية والخارجية وتبدو خطواته كما يلي:

- **تحديد نقاط القوة:** إن تمتع المنظمة بنقاط القوة يمكنها من استغلال الفرص المتاحة التي قد تنتج من تغيير الظروف البيئية، كما يمكنها من التغلب على التهديدات المحتملة أو الحد من أثارها.
 - **تحديد نقاط الضعف:** نقاط الضعف تعكس انخفاض الموارد والكفاءات ومقارنة بالمنافسين مثل ضعف برامج البحوث والتطوير، وضعف تسهيلات الإنتاج والتسويق مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة.
 - **تحديد الفرص:** تأتي الفرص من البيئة الخارجية للمنظمة، هذا يعني إن الفرص ال تكون حقيقية إلا إذا توفرت لدى المنظمة الموارد والنظم والإمكانات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.
 - **تحديد التهديدات:** يقصد بالتهديدات العوائق أمام حاضر ومستقبل المنظمة مثل ارتفاع تكاليف المواد الخام المستخدمة في إنتاج معين أو أكثر من منتجات المنظمة نتيجة انخفاض الكمية المعروضة من المنتج، وقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع سعر المنتجات التي تستخدم هذه المواد في إنتاجها بحيث يؤدي ذلك إلى اتجاه المستهلكين لاستخدام منتجات بديلة مثال ذلك (تغير أذواق وسلوك المستهلكين، التطور التكنولوجي).
- كما يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة من عدة جهات والمتمثلة بكل من (المنافسون، العملاء، الموردون، المنتجات البديلة) كما يلي:
- تهديدات المنافسين من انضمام أعضاء جدد إلى الصناعة يؤدي إلى التنافس مع المنشأة والتأثير على حصتها السوقية.
 - تهديدات السلع والخدمات البديلة هو مصدر التنافس بين المنظمات في صناعة ما مع المنظمات التي تنتج سلع بديلة وهي السلع التي لديها القدرة على إحلال الكامل أو الجزئي بدل السلع الأصلية وهي تسمى السلع المنافسة.
 - تؤثر قوة التفاوض مع الزبائن من خلال قدراتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن جودة أفضل أو خدمة أكثر.
 - القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير في الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو تقليل الخدمات المرافقة للمنتج.

المحور الخامس

أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة

الداخلية والموارد

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل، المكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية الموجودة داخل أسوار المؤسسة مثل هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية، والتسويق، والإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، ونظم المعلومات والبحث والتطوير والتي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، بحيث هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة محورية يمكن للمنظمة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية، وتسمى عملية دراسة وتقييم هذه المتغيرات البيئية : بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وسنحاول خلال هذا المحور عرض أدوات تحليل البيئة الداخلية التي يمكن للمؤسسة استخدامها في تحسين الخطة الإستراتيجية.

ثانياً: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد

1- نموذج ماكينزي إس 7 (McKinsey 7'S Model)

تم تطوير نموذج " ماكينزي " في بدايات الثمانينات من القرن العشرين من قبل مستشارين (ماكينزي توم بيترز، روبرت واترمان وجوليان)، وقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين، ويعد واحداً من أكثر أدوات التخطيط الإستراتيجي شهرة.

ويعرف نموذج "ماكينزي اس 7" بأنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمنظمة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية رئيسية هي: الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، الأسلوب، الموظفين والمهارات. من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة العناصر بشكل فعال وتسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

علاوة على ذلك يعد نموذج "ماكينزي" أداة قيمة حيث يستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي، وللمساعدة في تنفيذ إستراتيجية جديدة، وتحديد كيفية تغيير كل حقل في المستقبل، وتحسين أداء المنظمة، وتحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية، وتحديد أفضل السبل لتنفيذ إستراتيجية مقترحة. علاوة على ذلك يهدف النموذج إلى إظهار كيف يمكن مواءمة سبعة عناصر في المنظمة (الهيكل، الإستراتيجية، المهارات، الموظفين، أسلوب الإدارة، النظم، القيم المشتركة) معاً لتحقيق الفعالية في المنظمة، حيث تتمثل النقطة الرئيسية للنموذج في أن جميع العناصر السبعة مترابطة ويتطلب التغيير في عنصر واحد التغيير في بقية العناصر، لكي تعمل المنظمة بفعالية، وقد قسم ماكينزي هذه العناصر إلى عناصر صلبة وأخرى لينة، وهذه العناصر مهمة جداً وتلعب دوراً ديناميكياً إذا كانت المنظمة سوف تكون ناجحة، ويمكن توضيح العناصر السبعة لنموذج "ماكينزي" كالآتي:

- **الإستراتيجية (Strategy):** هي خطة وضعتها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتنافس بنجاح في السوق، وبصفة عامة فإن الإستراتيجية السليمة هي الإستراتيجية الواضحة طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز رؤية ورسالة وقيم قوية للمنظمة، ولكن من الصعب معرفة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية تتماشى بشكل جيد مع العناصر الأخرى عند تحليلها بمفردها، وبالتالي فإن مفتاح هذا النموذج يكمن النظر إلى المنظمة إلى المنظمة ككل متكامل للعناصر السبعة.
- **الهيكل (Structure):** يمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات، ويشمل الهيكل على معلومات عن المسؤولين المباشرين، وبعبارة أخرى هو الهيكل التنظيمي للمنظمة وهو واحد من العناصر الأكثر وضوحاً.
- **الأنظمة (Skills):** هي عمليات وإجراءات المنظمة التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات، والنظم هي مجال المنظمة التي تحدد كيف يتم العمل، وينبغي أن يكون التركيز الرئيسي على المدراء التنفيذيين خلال التغيير التنظيمي.
- **المهارات (Staff):** هي القدرات التي يقوم بها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضاً القدرات والكفاءات، وأثناء التغيير التنظيمي، غالباً ما ينشأ السؤال عن المهارات التي تحتاجها عن المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.
- **الموظفين (Staff):** يتعلق عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة، وكيف سيتم إعدادهم وتدريبهم ودفعهم ومكافأهم.
- **الأسلوب (Style):** يمثل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المنظمة من قبل كبار المديرين، وكيفية تفاعلهم، والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية، وبعبارة أخرى هو أسلوب إدارة قادة المنظمة.
- **القيم المشتركة (Shared Values):** تمثل صميم نموذج ماكينزي لكونها المعايير التي توجه سلوك الموظف وإجراءات المنظمة.

2- تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق

توصل معهد التخطيط الإستراتيجي إلى هذا المدخل بعد قيامه بدراسة متعمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية لثلاث آلاف وحدة أعمال إستراتيجية خلال فترة تراوحت بين عامين إلى إثنتي عشر عاماً، بغية تحديد أي الإستراتيجيات تعطي أفضل عائد على استثمار أو تدفق نقدي، وفي ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدة الإستراتيجية. وقد توصل الباحثين إلى تحديد تسعة عوامل إستراتيجية تفسر نحو 80% من

الإختلافات في الربحية بين وحدات الأعمال الإستراتيجية. وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الإستثمار مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض، فيما يلي:

- إنخفاض كثافة الإستثمار.
- ارتفاع الحصة السوقية.
- الإرتفاع النسبي في جودة المنتج.
- ارتفاع درجة إستقلال الطاقة.
- إنخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

ومن الناحية العلمية فقد وجهت العديد من الإنتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الإستثمار والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستقلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير. وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المدخل يساعد المدير الإستراتيجي في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الإستثمار والحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة وفعالية التشغيل واستقلال الطاقة... إلخ، والتي يمكن الإستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس الصناعة.

3- نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model)

قدم Porter في كتابه الشهير advantage competitive فكرة سلسلة القيم كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم منفصلة للعميل سواء أكانت قيمة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق، وقيم شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، وقيم زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، وقيمة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم، فإذا كانت المنظمة توفر هذه القيم للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

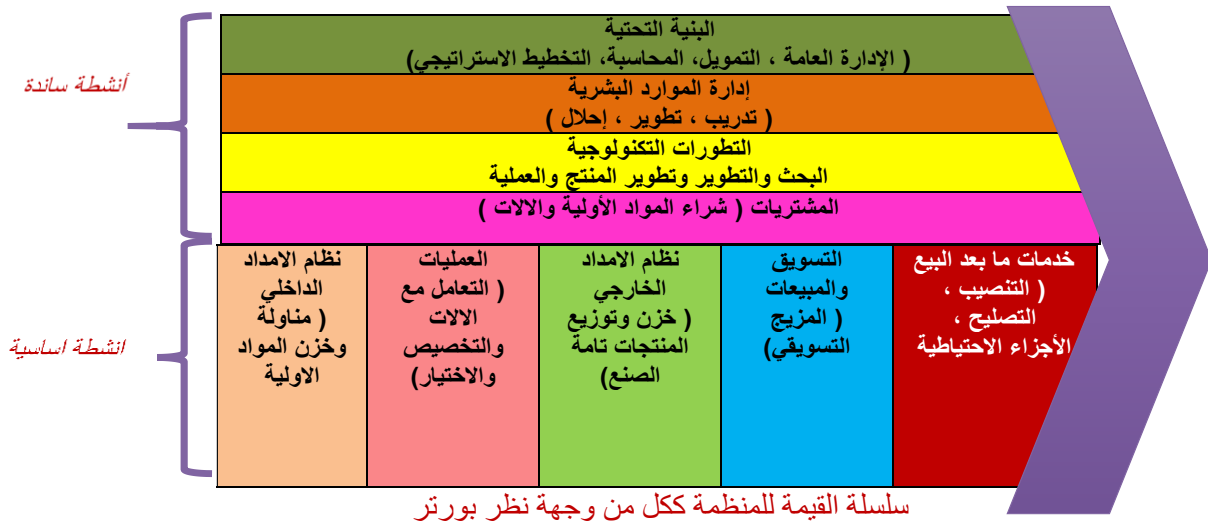
والواقع أن مفهوم سلسلة القيمة الذي ظر في الثمانينات هو أفضل وأدق من مفهوم "القيمة المضافة" عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروح منه تكلفة المواد الخام المشتراة، وبالتالي القيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة. لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء

النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الإرتباطات بين المنظمة ومورديها، والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة او زيادة تميز المنتج.

وقد قسم Porter المنظمة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، ويعتبر بوتر القيمة أنها الكمية المشتراة التي تخلق قيمة عند الزبائن، والتي سوف تدفع للمنظمة لقاء ما تقدمه...وهي يجب أن تستعمل لتحليل الموقع التنافسي للمنظمة.

يعرف نموذج تحليل القيمة "على أنه طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بهدف التمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها". إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج تكمن في فحص مصادر الميزة التنافسية لتحديد هذه الميزة أو لتحسينها، يقوم النموذج بتحليل كل وظائف المنظمة وكذا الارتباطات بين الوظائف، بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج. وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمنظمة. ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها، ويمكن تصنيف أنشطة المنظمة إلى مجموعتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

شكل رقم(06): سلسلة القيمة



المصدر: تحليل البيئة الداخلية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

• الأنشطة الرئيسية

تتكون الأنشطة الأساسية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي:

-الإمداد الداخلي: وتتضمن عمليات النقل والاستلام والتخزين وصرف المواد والرقابة على المخزون والاتفاق مع الموردين، ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، فعلى سبيل المثال تمكنت الشركات التي عقدت اتفاقيات مع الموردين يتم بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع من التخلص بالكامل من نفقات التخزين وبالتالي تمكنت من المنافسة نظرا لتمتعها بنقطة قوة لا تتوافر لغيرها من المنافسين.

-العمليات (الإنتاج) : ويتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة وتشمل أنشطة التصميم والتجميع والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على جودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات.

-الإمداد الخارجي : وتتمثل في أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع إلى العملاء ونظام الحصول على أوامر الشراء وكل الأنشطة التي تتضمنها نقل البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

-التسويق والمبيعات : وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة من المنظمة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله.

- الخدمات : وتتمثل في كل ما يقدم للعملاء للاستفادة من السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة وتشمل أنشطة التركيب والإصلاح وبيع قطع الغيار والصيانة الدورية وتقديم المشورة.

● الأنشطة الداعمة

قسم Porter الأنشطة المساعدة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي:

- المشتريات (التموين) : وتتمثل في الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من مواد أولية وآلات وقوى محركة وقطع غيار وتجهيزات مكاتب، وهي تمتد عبر أجزاء المؤسسة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه البيئة الخارجية.

- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المنظمة ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة كما هو مبين في الشكل لأنها تتعلق بكل أجزاء المؤسسة ويهدف هذا النشاط إلى رفع مستوى أداء كل الأنشطة من أول تطوير الأعمال الكتابية اليدوية وتحويلها إلى أعمال مكتبية معتمدة على الحاسب الآلي إلى تحسين المنتج ذاته لجعله أعلى جودة وأقل تكلفة.

- إدارة الموارد البشرية : وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المنظمة أيضا ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف.

- الخدمات المساعدة (البناء التحتي للمؤسسة): وتتكون الخدمات المساعدة من كل الأنشطة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المنظمة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة.

✓ استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمنظمة

يمكن اعتبار " سلسلة القيمة " من العناصر الأكثر فعالية للقيام بالتحليل الداخلي النظامي للمنظمة للعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تجنب وتفادي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة لصالح المنظمة من خلال كل تتبع مستجدات البيئة والتسيير الفعال.

يمكن القول بأن نموذج بورتر لتحليل سلسلة القيمة يستخدم في هذا السياق بفعل دوره الحيوي في المنظمة والمتمثل فيما يلي:

- تكتيك لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية؛
- أداة للتحليل المحاسبي وتبسيط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف أو فيها تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة، وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.

وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك ثلاثة مستويات مستخدمة في تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة؛
 - مقارنتها مع المنافسين؛
 - المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- في هذا السياق، لابد من التأكد على أن الاقتصار على وصف سلسلة القيمة لمنظمة غير كاف، بل لابد للمحلل أن تتوفر فيه التوجهات التالية:
- موقف انتقادي.
 - اقتراب مقارن (منافسة).
 - تفكير تطوري (هل يمكن تطوير السلسلة؟).

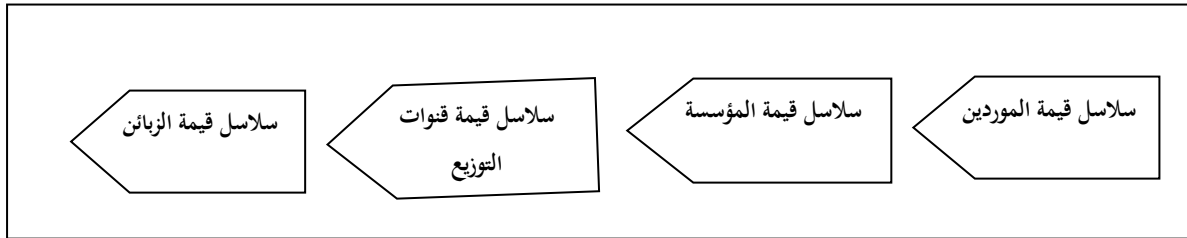
كل هذه التحليل والدراسات والتقييم والانتقاد للأنشطة والعمليات، يسمح للمنظمة بالوصول إلى تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يبين للمنظمة قائمة الموارد والإمكانات التي بحوزتها والتي

تعتبر بمثابة عامل تنافسي وتميز للمنظمة عن غيرها من المنافسين، ومنه العمل من أجل المحافظة عليها أو تدعيمها وتطويرها. ويمكن أن يحدث عكس ذلك، حيث تستخلص المؤسسة نقاط الضعف التي يمكن أن تعيقها عن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، هذا كونها أصبحت غير مواتية للظروف التنافسية المرتقبة بفعل التغييرات السريعة في طبيعة السوق وفي تكنولوجيات الإنتاج والاتصال والمعلوماتية، وفي هذه الحالة تحاول المؤسسة إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على نقاط الضعف والتقليل من تأثيراتها أو تقويتها لتصبح نقاط قوة.

✓ نظام القيمة

تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزءا من نظام أشمل يتضمن سلاسل القيمة للموردين، وسلاسل القيمة لقنوات التوزيع والزبائن، وهو ما يعرف بنظام القيمة، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (07): نظام القيمة



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2001،

ص 89

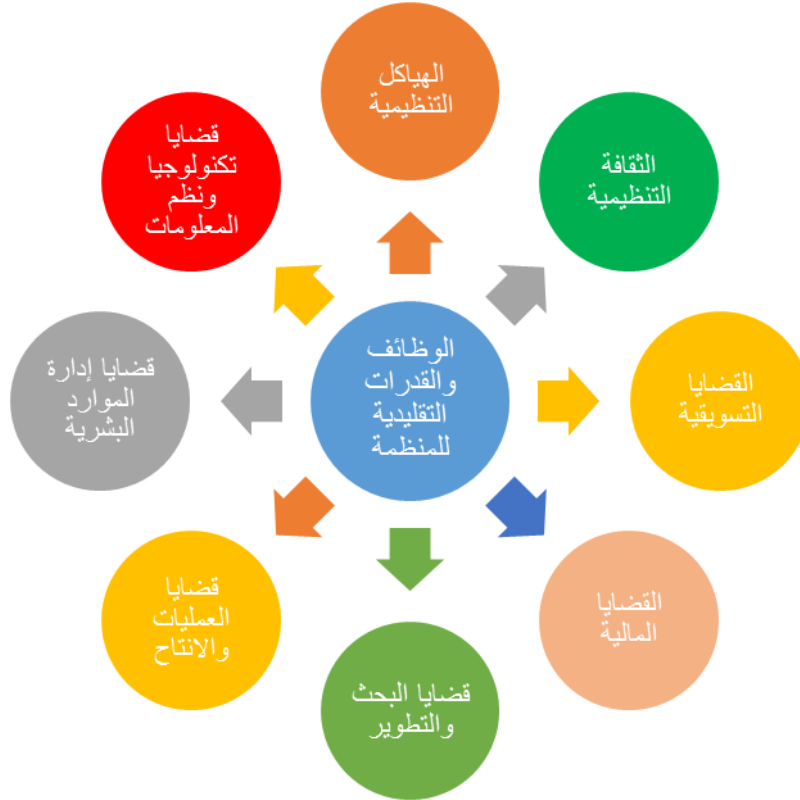
يبين الشكل أعلاه أنه لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل مرتبطة بامتداداتها الخلفية والأمامية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع، "أي الأطراف التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن، فمن جهة تتحصل المؤسسة على مدخلات من الموردين مما يجعل مزاياها ترتبط بجودة أنشطتهم، ومن جهة أخرى تمر مخرجات المؤسسة عبر قنوات التوزيع بطريقة قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة من قبل الزبائن. فلأجل حيازة الميزة التنافسية وتعزيزها عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة قيمة المؤسسة فقط، بل يجب العمل على معرفة الطريقة أو الأسلوب الذي تندمج به في نظام القيمة الخاص بالصناعة. بمعنى الأخذ بالبعد الخارجي لأن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية.

4- مدخل تحليل الوظائف

يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل

الإستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية وتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة:

شكل رقم(08): وظائف المنظمة



المصدر: تحليل البيئة الداخلية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

- **عوامل الوظيفة الإدارية:** من ناحية المسؤولية الإجتماعية استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات...إلخ، كما ويتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف.
- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبين مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الإستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل .

- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية .
- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها.
- **عوامل الوظيفة الإنتاجية:** يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المنظمة، وعمما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أو مواجهة أخطارها وتهدداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة. وتختص الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج، الجودة، التكاليف، بتقديم الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة لإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.
- **عوامل الوظيفة المالية:** تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الإستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الإستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الإلتزامات...إلخ. وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية الخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم والرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمنظمة.
- **عوامل وظيفة الموارد البشرية:** يقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية . وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:
 - مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
 - مزايا وعيوب برامج التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب؛
 - عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة للمفترض أن يكون؛
 - مستوى المهارات الفنية، والتقنية، والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة؛

- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة.
- فعالية أنظمة الأجور والحوافز؛
- مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي؛
- درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالإنتماء إليها؛
- الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل... الخ.

● **عوامل الوظيفة التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالحملات التسويقية المختلفة. وتسعى الإستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي :

- تقديمي سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل المستهلك؛
 - تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة؛
 - تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛
 - جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.
- ويمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية :
- نقاط القوة والضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة التسعيرية المناسبة؛
 - مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة؛
 - فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع؛
 - تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج وتقييم البرامج الخاصة بتطوير أو تصنيع منتج جديد.

● **عوامل البيئة التكنولوجية:** نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاما على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. فالرغبات المتغيرة للمستهلكين، تزايد المنافسة وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

● **الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن منظومة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر ظاولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الإجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد الأشياء.

ومن المفيد النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من المنظور الثقافي لأن كثيرا ما يتوقف النجاح على درجة المساندة التي تتلقاها الإستراتيجيات من ثقافة المنظمة. فمثلا إذا كانت هناك مساندة من ثقافة المنظمة تكون إجراء التغييرات بسهولة وبسرعة والعكس صحيح.

ومن المهم أيضا أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الإعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة واستراتيجية المنظمة، والعمل على القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لمنظمة IBM هو خدمة المستهلك، ومنظمة "فورد" النوعية أولا ومنظمة "كرايسلر" هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك.

5- مدخل مقارنة الموارد

تعود أصول هذه المقاربة إلى أعمال (Pernos) سنة 1957، التي تؤصل لفكرة أن نجاعة وفعالية المنظمة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية يرتكز بالدرجة الأولى على موارد متفردة تختص المنظمة بها عن غيرها، وعلى هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المنظمة وكذا التطور الاقتصادي. وتجدد الإشارة إلى أن "Wernefelt" يعد أول من استعمل مصطلح مقارنة الموارد في مقال نشره سنة 1984، ثم تبعه آخر من أمثال (Grant)، (Cool)، (Barney)، (Prahalad et Hamel) المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بحد ذاتها في فترة التسعينات لتتشكل فيما بعد نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية .

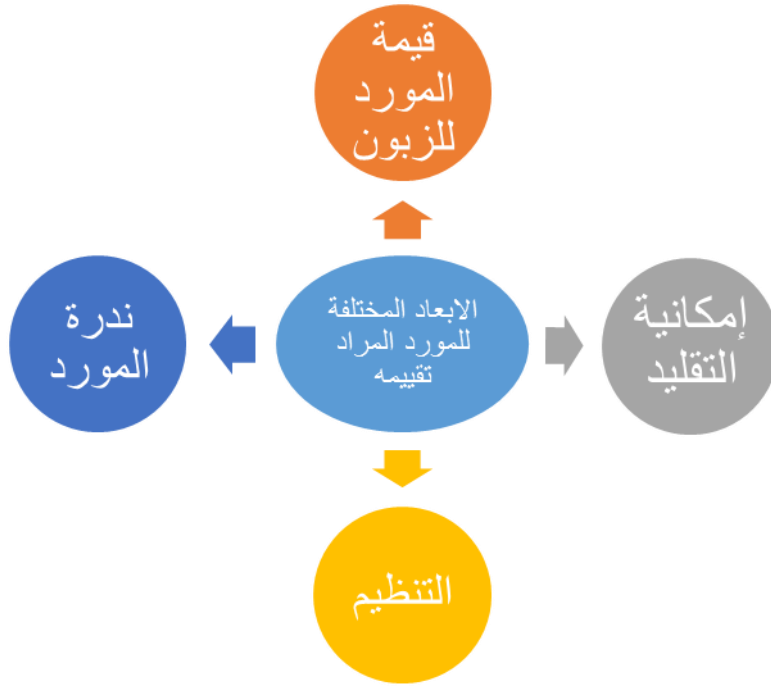
ويقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند الى الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والمميزة او التي تتميز بها المنظمة.

ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الميزة التنافسية، والتميز عن المؤسسات الأخرى. حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة "Wernefelt" مجموع

الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية نسبية". فالإضافة إلى الأصول الملموسة المتعلقة بالتكنولوجيا، الموارد البشرية، التجهيزات والمواد الأولية، نجد الأصول غير الملموسة مثل سمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، المعارف... التي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. حيث تصنف موارد المنظمة إلى:

- رأس المال المادي: ويضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيا، التجهيزات والمواد الأولية.
- رأس المال البشري: يضم العلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة.
- رأس المال التنظيمي: يضم بالتوفيق بين الموارد تزويدا وتوظيفا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى. حيث تتميز الموارد بمجموعة من الخصائص أو الأبعاد:
- قيمة المورد: يجب على قيمة المورد أن تمنح المنظمة القدرة على تحقيق فرص جديدة وتجنبها تهديدات المحيط.
- ندرة الموارد: قيمة الموارد مرتبطة بمعيار الندرة، حيث تمتلك المنظمة أيضا ميزة تنافسية عندما تكتسب موارد نادرة.
- غير قابلية التقليد والاستبدال: حيث أن المؤسسة تمتلك موارد غير قابلة للتقليد، والمنافسون لا يمكنهم الحصول على هذا النوع من الموارد، كما أنها غير قابلة للاستبدال هذا ما يعطيها ميزة تنافسية.
- امتلاك التنظيم لاستثمار: بين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أو لا.

شكل رقم(09): خصائص الموارد



المصدر: تحليل البيئة الداخلية، متاح على: <https://uomustansiriyah.edu.iq>

فتوجد عدة عوامل عادة ما تعوق التخصيص الفعال للموارد، منها المبالغة في حماية الموارد، زيادة التركيز على القواعد المالية القصيرة الأجل، السياسة داخل التنظيم، الأهداف الإستراتيجية الغامضة، عدم الرغبة في تحمل المخاطر ونقص المعرفة.

عادة ما تفتقد الإدارة العليا في المنظمة التفكير المنظم في مجال تخصيص الموارد واستراتيجيات المنظمة، ويرى البعض أن السبب وراء ذلك يرجع إلى أن الإستراتيجيون عادة يتحملون عبء من المهام أكثر مما يستطيعون أدائه، لذا كثيرا ما تؤجل أنشطة وضع الإستراتيجية والتنفيذ. وتمتص المشاكل اليومية الطاقات والموارد المتاحة، لا توضح الحسابات والموازنات التي يتم إعدادها باستعجال التحول في التخصيص من الحاجات الإستراتيجية إلى المشاكل اليومية.

فالقيمة الحقيقية لأي برنامج تخصيص الموارد تكمن في مدى نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة، لا يتضمن التخصيص الفعال للموارد التطبيق الناجح للإستراتيجية لأن البرامج، الأفراد، الرقابة والالتزام هي التي تحرك في الموارد المتاحة، فالإدارة الإستراتيجية يشار إليها أحيانا كعملية تخصيص الموارد.

✓ الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية): يعرفها (Prahalad & Hamel) بأنها مجموعة من التقنيات والمهارات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء تنافسي متفوق وميزة عمل فريدة وتكون صعبة التقليد

من قبل المنافسين . كما يشيران بأنها تعكس التعلم الجماعي داخل المنظمة من خلال دمج وتنسيق مهارات وتقنيات الإنتاج. ولا يتم هذا إلا بالتكامل بين جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

وتعرف **الكفاءة** بأنها: " القدرة على مزج وتنسيق الموارد المختلفة بصورة فعالة، في إطار عملية محددة، وهي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المنظمة تقييمها وتطويرها".

أما توليفة المعارف (النظرية، العملية والسلوكية) المكونة للكفاءة، نشرحها فيما يلي:

- المعارف النظرية: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد القيام بأنشطته.
 - المعارف العملية (الممارسات): القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة وتتكون بالتجربة.
 - المعارف السلوكية (التنظيمية): مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل المواقف، السمات الشخصية للعامل.
- أما عن أنواع الكفاءات، فتصنف إلى ثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (كفاءات المنظمة) أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الجوهرية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. ونشرحها فيما يلي:
- الكفاءة الفردية: هي مزيج من مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية والسلوكية التي يمتلكها الفرد، والتي تسمح له في سياق معين بالوصول إلى مستوى من الأداء الجيد المتوقع.
 - الكفاءة الجماعية: هي محصلة الكفاءات الفردية الناتجة عن التعاون وأفضلية التجميع والتآزر، وترتكز على العلاقات التفاعلية الداخلية بين أعضاء المجموعة، فهي توفر الكفاءات الجماعية للمنظمة قدرة أكبر على حل المشكلات التي لا يمكن معالجتها بشكل فردي، فهي تعمل على تنمية الكفاءات الفردية، وتعبير عن قدرة مجموعة على أداء نشاط معين وهي مكون أساسي للكفاءات التنظيمية.
 - الكفاءات التنظيمية: تتمثل في نشر وتوحيد وتنسيق الموارد والكفاءات الفردية والمعارف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مثل خفض التكلفة وتحسين الجودة وتقليل الوقت، وتقع مسؤولية إدارة الكفاءات التنظيمية على عاتق الإدارة العليا وتشمل تحديد وتطوير ونشر عمليات جديدة ومنطق عمل جديد في

السوق أو داخل المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية. كما يمكن تعريفها بأنها: عمل جماعي هادف ومقصود يجمع بين الموارد والكفاءات في معظم المستويات الأساسية لخلق القيمة.

6- مدخل المقارنة المرجعية

تعرف المقارنة المرجعية على أنها "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي". فهي أسلوب إداري يركز على مقارنة أداء المنظمة بأداء منظمات أخرى لتحديد مجالات تفوقها ولتعلم من الآخرين.

✓ أهمية المقارنة المرجعية

تتمثل أهمية المقارنة الرجعية في:

- تعتبر المقارنة المرجعية الأساس في وضع الاهداف ومعرفة مؤشرات الأداء.
- معالجة نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمنظمة، إضافة إلى التطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمة.
- تعزيز ودعم تنافسية المنظمة، الإستغلال الامثل للموارد.
- مساعدة المنظمة على تبني أفضل الممارسات مقارنة بالمنظمات الرائدة في السوق.
- تزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماع.
- تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف.

✓ خصائص المقارنة الرجعية

تتصف المقارنة المرجعية ببعض الخصائص أهمها:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء لمواكبة التطور السريع الحاصل في أساليب وطرق العمل بسبب عولمة الأسواق.
- عملية ممنهجة ومهيكله ومنظمة تقوم على المقارنة لتحديد أفضل الممارسات لدى المنظمات الرائدة.
- يمكن تطبيقها على جميع جوانب المنظمة أو بعضها، فتشمل المنتجات والخدمات، العمليات والطرق الخاصة بإنتاج المنتجات وتسويقها، أنظمة وطرق التسير.
- قد تكون المقارنة المرجعية داخل المؤسسة نفسها (بين الوظائف والعمليات) أو داخل قطاع الصناعة مع المنافس المباشر (منظمات متماثلة)، أو خارجه مع المنافس غير المباشر، أي بين منظمات تمارس أعمالا في

قطاعات مختلفة. بحثا عن الأداء الأفضل، وتجدر الإشارة إلى أن عملية المقارنة لا بد أن تتم في إطار شرعي وقانوني.

✓ متطلبات عملية المقارنة المرجعية

تتمثل متطلبات عملية المقارنة المرجعية فيما يلي:

- الرغبة في الإلتزام: إذ لا بد من توافر الإلتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالمواد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه.
- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية: إذ لا بد من ربط أهداف المشروع مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.
- السعي نحو الريادة: يتطلب برنامج المقارنة المرجعية أن نجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن نرقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة.
- إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج المقارنة المرجعية إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية.
- فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة.
- توثيق العمليات: التي تعد ركنا أساسيا لإجراء برنامج المقارنة المرجعية.
- توفير أنظمة الإتصال: إذ تساعد أنظمة الإتصال ذات الكفاءة على نشر بيانات أعضاء الفريق.

✓ -مجالات المقارنة المرجعية

هناك بعض المجالات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية وهي:

- مراجعة دورية لموقع المؤسسة التنافسي والبحث عن محاور جديدة للتمييز.
- مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل مفاهيم وابتكارات التحسين المادي والمعنوي.
- مراجعة تصميم المنتج والخدمة بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد.
- مراجعة تصميم أساليب الإنتاج لتتناسب مع التطور المستمر للمنتج والارتفاع المستمر في كفاءة ومهارات العاملين.
- مراجعة مستمرة لمواصفات الأمن والسلامة لموقع العمل والمعدات والأدوات المستخدمة للحد من حوادث العمل وإصابات العاملين.
- مراجعة مستمرة لأسلوب الأداء البدني لجميع العاملين لضمان الانتفاع الأمثل بقدراتهم البدنية والحفاظ على سلامتهم.

- مراجعة مستمرة لمستوى الأداء الفني والمهارة للعاملين لتصميم وتطوير برامج التدريب المناسب.

✓ خطوات تطبيق دخل المقارنة المرجعية

هناك خمس مراحل شملت في أسلوب المقارنة المرجعية التي يتم مناقشتها، وهي:

- **التخطيط:** يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، ويتم بموجب هذه الخطوة تحديد فريق المقارنة الذي سيتولى تحديد المجالات والعمليات التي ستتم مقارنتها، تحديد طرق جمع البيانات ونوعها إضافة إلى تحديد كيفية قياس أداء كل من المؤسستين الشريكين في المقارنة.

- **التحليل:** تتضمن هذه الخطوة الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، وذلك بغرض تحديد فجوات الأداء الحالية حجماً ونوعاً، تحديد عوامل تفوق الشريك المقارن والوصول إلى أفضل الممارسات؛*الصياغة المستقبلية للأداء الجيد.

- **التكامل:** يتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لمعالجة الفجوة والتفوق من خلال تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل العاملين وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

- **التنفيذ:** يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها تعديل وتطوير وتكييف أفضل الطرق والممارسات المكتسبة من الشريك المقارن، تطبيق أفضل الطرق المكتسبة بالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة، مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق وإعادة إجراء المقارنة مع المؤسسة المقارنة.

- **النضوج (ما بعد التنفيذ):** يتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك المقارن إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

المحور السادس

توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل

بناء على نتائج التحليل الإستراتيجي سوف تتحدد المطالب الإستراتيجية، وتتحدد الخصائص الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

والبديل الإستراتيجي هو تغطية الضروريات وإحداث تغييرات متقدمة جوهرية وتحسينات تحدث التميز وزيادة التأيد.

فهي تنظر إلى كل من البيئة-الثقافة - القيادة - الإدارة - الاتصالات - السوق - المنافسة. فالإستراتيجيات العليا تعتبر شمولية الرؤية، على المستوى الكلي الخارجي والداخلي. في حين الإستراتيجيات التنافسية هي جزئية الرؤيا، تنظر في نطاق محدد بأبعاد المجال والمنافسين المعينين.

أولاً: مفهوم البدائل الإستراتيجية

بعد تحديد رؤية المنظمة وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الإختيار من بينها.

1- العوامل المؤثرة في البدائل الإستراتيجية

تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:

- **الأهداف:** وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.
- **القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية:** يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها، يجب إنتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.
- **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة:** عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكنة اختيارها.

• قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة: يتوقف اتباع أي البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم.

2- تقسيمات البدائل الإستراتيجية

يمكن وضع البدائل الإستراتيجية في عدة تقسيمات على النحو التالي:
الإستراتيجيات المعتمدة (استراتيجيات بورتر). (المحاضرة السابعة).

- الإستراتيجيات الناشئة (استراتيجية منتزيرغ).
- الإستراتيجيات الأساسية. (المحاضرة الثامنة).

✓ الإستراتيجيات الناشئة

الإستراتيجيات الناشئة هي الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها من خلال تحديد النتائج غير المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم التعلم لإدراج تلك النتائج غير المتوقعة في خطط الشركات المستقبلية من خلال اتخاذ نهج من القاعدة إلى الأعلى للإدارة. وقدم "هنري مينتزبرج" مفهوم الإستراتيجية الناشئة؛ كانت حجته هي أن بيئة الأعمال تتغير باستمرار وتحتاج المنظمات إلى أن تكون مرنة من أجل الاستفادة من الفرص المختلفة.

تؤكد الصلابة في الخطط على أن المنظمات يجب أن تستمر في المضي قدما في إستراتيجية (معمدة) المخطط لها بغض النظر عن التغيرات في البيئة. ومع ذلك، فإن التغيرات السياسية، والتقدم التكنولوجي، والعديد من العوامل الأخرى تؤثر على الأعمال التجارية بدرجات متفاوتة. وهذه التغيرات أحيانا تجعل تنفيذ الإستراتيجية المقصودة مستحيلا. ولذلك، فإن معظم منظري الأعمال والممارسين يفضلون إستراتيجية طارئة على إستراتيجية المقصود لمرونته. بشكل عام، فإنها ترى إستراتيجية ناشئة كوسيلة للتعلم أثناء التشغيل.

وتختلف الإستراتيجيات الناشئة عن الإستراتيجيات المعتمدة في أن الإستراتيجية الناشئة هي عملية تحديد النتائج غير المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية ثم تعلم دمج تلك النتائج غير المتوقعة في خطط المنظمة المستقبلية في حين الإستراتيجية المعتمدة هي نهج للتخطيط الإستراتيجي يؤكد على تحقيق هدف العمل المقصود. إضافة إلى أن الإستراتيجيات الناشئة تطبق نهج الإدارة من القاعدة إلى القمة على عكس الإستراتيجيات المعتمدة فإنها تطبق نهج الإدارة من أعلى إلى أسفل.

ثانيا: الخيارات الإستراتيجية

بعد تحديد البدائل الإستراتيجية تصبح المنظمة أمام غحختيارات متعددة يتم الإختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق. ويتم ذلك من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة. ومن بينها:

1- نموذج جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية واحدة من اهم النماذج المقبولة، والمتفق عليها بغرض صنع قرار الإختيار الإستراتيجي الذي يتعلق بمنتج او مجموعات معينة من المنتجات.

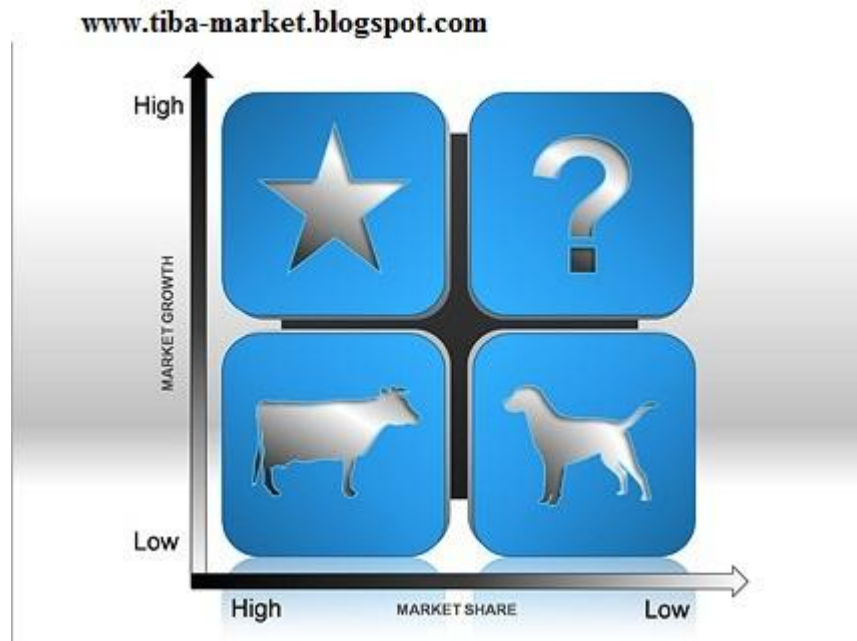
1-1- متغيرات نموذج جماعة بوسطن (BCG)

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين:

- المركز التنافسي للمنظمة أو حصتها السوقية، ويظهر ذلك على المحور الأفقي.
- معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ويظهر ذلك على المحور الرأسي.

وهكذا يأخذ النموذج في اعتباره العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، كما يتم الأخذ بعين الإعتبار نواحي القوة والضعف الداخلي بما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق، ويوضح الحصة السوقية التي تحصل عليها المنظمة.

شكل رقم(10): نموذج جماعة بوسطن الإستشارية



المصدر: أدوات التحليل الإستراتيجي (تحليل مصفوفة BCG) متاح على:

فالبدائل المتاحة امام المنظمة في ظل المتغيرين السابقين المركز التنافسي ومعدل النمو في النشاط، يمكن بيانها على النحو التالي:

● **النجوم (Stars):** وتقع في المربع الأول وتمثل درجة النمو النشاط عالية/ حصة المنظمة في السوق عالية، وهذا يشير إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناشط بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتجات محل التعامل. وعليه يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على اتباع إستراتيجية النمو والتوسع فالمنظمة لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الإستثمارات للنمو، إذ انها إذا توقفت مع استمرار النمو والنشاط في السوق فلا شك أنها ستفقد مركزها التنافسي القوي، رغم التدفق النقدي الكبير لهذا يجب أن يكون هناك مزيد من الإستثمارات.

● **البقرة الحلوب (Cash Cows):** وتقع في المربع الثاني وهي تمثل حصة المنظمة في السوق عالية/ درجة النمو في النشاط منخفضة، حي يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية، في حين يتسم معدل النمو في النشاط بالإخفاض والتدهور من ناحية أخرى، وبمعنى آخر فإن المنظمة في هذه الحالة يظل لها مركز القيادة ولكن النمو في النشاط أخذ في التدهور والإنحدار. وتعتمد الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن إستثمارات في مجالات متعددة جديدة، او أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط/ او البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

● **علامات استفهام (Question Marks):** وتقع في المربع الثالث ويمثل درجة النمو في النشاط عالية/ حصة المنظمة في السوق منخفضة. ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالإرتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس المجال، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالإنتعاش والنمو.

فالمنظمة في مثل هذه الظروف تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي للإنتقال بنشاطها إلى المربع الأول، الذي يشير إلى الإستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنظمة مميزات هذا المربع الذي يتسم بحصة عالية في السوق ممتزج بمعدل نمو مرتفع، وهذا وإلا فقد تنزل المنظمة إلى المربع الرابع الذي يشير إلى حصة سوقية منخفضة من ناحية، ومن أخرى معدل نمو النشاط منخفض.

فالمنظمة يمكنها حينئذ اتباع إستراتيجية التركيز بما يساعدها على تحطى موقف الإنخفاض في حصتها ومحاولة الإستفادة من معدل النمو في النشاط في السوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع. وأخيرا فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا اتباع إستراتيجية الإنكماش.

● **الكلاب(Dogs):** وتقع في المربع الرابع وتمثل حصة المنظمة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط منخفضة. حيث يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي منخفض ومعدل نمو منخفض، ففي هذه الحالة لا تكون المنظمة واحدة من الرواد، هذا إلى جانب انخفاض معدل النمو في السوق بما يمثل موقفا لا تحسد عليه المنظمة. فهي تعاني من المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وأيضا هي مرتبطة بالحد الأدنى من النمو في السوق.

إن المنظمة في مثل هذه الظروف هادة ما تلجأ إلى اتباع إستراتيجية الإنكماش بأي من أشكالها المتعددة، فقد تلجأ المنظمة إلى الإستسلام لمنظمة أخرى رائدة في مجالها، وقد تتحول المنظمة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته، وقد تجد المنظمة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الإستمرار في السوق.

1-2- خطوات تطبيق نموذج جماعة بوسطن الإستشارية(BCG)

بمر تطبيق نموذج جماعة بوسطن الإستشارية بالمراحل التالية:

- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة والتي من خلالها تحاول تسويق منتجاتها، يجب على المنظمة أن تحدد بوضوح القطاعات السوقية التي تتعامل معها حتى يمكنها الوقوف على مركزها بين المنافسين في هذه القطاعات.
- تحديد خصائص المصنوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي، أي تحديد كل من معدل النمو في السوق، الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع.
- تحديد موقع قطاع سوقي على المصنوفة، وذلك فيما يتعلق بالمنتج او المنتجات محل الدراسة.
- إختيار الإستراتيجية الملائمة.

1-3-مصنوفة BCG ومنحنى الخبرة

قدمت فكرة منحنى الخبرة بواسطة المجموعة الإستشارية ببوسطن في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر ويشق منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال زيادة الإنتاج حيث تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة. وتقوم نظرية الخبرة على الفرض التالي: تنخفض تكاليف إنتاج منتج معين وتكاليف التسويق بين 20% و30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة.

وقد أوردت المجموعة الإستشارية بوسطن أربعة أسباب لإنخفاض التكلفة:

أ. **أثر منحني الخبرة القديم:** ومعنى ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار .

ب. **التخصص:** ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها، وهذا التخصص الذي ينشأ من زيادة الحجم يأخذ أثر الخبرة أو التعلم في الحسبان.

ت. **الإستثمار:** إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحني الخبرة.

ث. **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن بين الشروط التي تسهم في تحقيق آثار منحني الخبرة نجد ما يلي :

- كلما زادت العمليات التي تؤدي بواسطة العمال بدلا من الآلات كلما زادت درجة التعلم الناتجة؛
- ثبات واستقرار قوة العمالة يعتبر ضروريا وإلا فإن تكلفة تدريب عمال جدد سوف تلغي أثر التعلم ابتكار العملية أو الموارد.
- إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف والكفاءة في التصنيع.

خلاصة القول: إن منحني الخبرة يبرز أهمية الحصول على حصة أكبر من السوق في ظل وجود سوق يتسم بارتفاع معدل النمو، كذلك يمكن أن يساعد منحني الخبرة في تحديد الفترة التي يستغرقها أي منافس في الوصول إلى تعادل التكلفة مع المؤسسة الرائدة في السوق، وكذلك تحديد الفترة التي تستغرقها أي مؤسسة جديدة في السوق حتى تلحق بها.

3-1- تقييم نموذج BCG

كأي نموذج تحليل، فإن نموذج BCG له إيجابيات العمل به كما لا يخلو من النقائص أو السلبيات التي نحاول طرحها فيما يلي:

✓ إيجابيات BCG

لنموذج BCG جمل من الإيجابيات نذكر منها:

- تتيح الفرصة بشكل سريع ودقيق للمؤسسة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي.

- تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمؤسسة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).
- تركز الإنتباه حول ضرورة الإهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير، ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعينة. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.
- تمكن إدارة التسويق والمؤسسة، من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو (السوق /المنتج) وكل استراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن إمكانية اعتماد استراتيجية لتتنوع لتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

✓ سلبيات BCG

توجد بعض النقائص أو بعض مظاهر القصور في مصفوفة BCG مثلها مثل أي أسلوب تحليلي آخر نذكر فيما يلي جملة من هذه النقائص:

- النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها.
- هذه المصفوفة لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة أو الصناعات المتعددة، على مر الزمن، أي أن المصفوفة بمثابة صورة للمؤسسة في لحظة زمنية معينة.
- هناك متغيرات أخرى زيادة على حصة السوق النسبية ومعدل نمو المبيعات في الصناعة مثل حجم السوق والمزايا التنافسية الذي ينبغي أن تلعب دورا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بان التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث أن الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون أقل كلفة في المستقبل وهذا يصح في السوق الشاب سريع النمو، لكن الإنخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو.
- إهمال طبيعة المنتج، فالمنتجات الفاخرة مثلا لا تمثل حصة سوقية كبيرة ومعدل النمو فيها ضعيف ولكنها تدر أرباحا كبيرة للمؤسسة.

2- مصفوفة شيل (Sheel)

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسة الموجهة لمنظمة "شيل" وهي محصلة تطوير مصفوفة جماعة بوسطن وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة.

وتتضمن تسعة خلايا بديلة يمكن استخدامها في تسعة مواقف يمثل المحور الرأسي المركز التنافسي للمنظمة والذي يقابل معدل النمو في مصفوفة جماعة بوسطن. كما يعبر المحور الأفقي عن ربحية السوق والذي يقابل الحصة السوقية في نشاط الصناعة في مصفوفة جماعة بوسطن. وتتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات من أهمها: نوع السلعة، معدل نمو السوق، موقف الصناعة والظروف البيئية.

ويمكن تقسيم ربحية السوق على المحور الأفقي إلى: جذاب، متوسط وغير جذاب. ويتحدد المركز التنافسي للمنظمة في ضوء عدة متغيرات من أهمها: طبيعة السوق، الطاقة الإنتاجية للمنظمة وبحوث السوق والسلعة. ويمكن تقسيم المركز التنافسي للمنظمة على المحور الرأسي إلى: قوي، متوسط وضعيف. يتضح مايلي:

شكل رقم (11): مصفوفة شيل

ربحية القطاع المتوقعة

جذاب	متوسط	غير جذاب		
التحرك والإنطلاق	التحرك الإنسحابي	عدم الإستثمار	ضعيفة	الإمكانيات
المحاولات الجادة	التقدم بحذر	التحرك الإنسحابي	متوسط	التنافسية للمنظمة
القيادة	النمو	التجنب	قوية	

المصدر: محمد جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد

للنشر، عمان، ص 72.

الخلية رقم 01: تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة غير جذابة .

الخيار الإستراتيجي: عدم الإستثمار في هذا النشاط.

الخلية رقم 02: تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة متوسطة.

الخيار الإستراتيجي: وهذا أمام المنظمة خيارين استراتيجيين:

أ. الإنسحاب التدريجي من هذا النشاط، إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر، ولا يمكن الإستفادة منه .

ب. النمو بجذر أي المراجعة المستمرة، فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو، أي أن المنظمة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى يمكن أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.

الخلية رقم 03: تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة، ولكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة.

الخيار الإستراتيجي: يتم اتباع استراتيجية الإنتفاع أو الإنعاش، حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط، إذا لم تستطيع المنظمة من تطوير امكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.

الخلية رقم 04: وتشير هذه الخلية إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة.

الخيار الإستراتيجي: هنا هو الإنسحاب التدريجي، لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.

الخلية رقم 05: إمكانيات تنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة.

الخيار الإستراتيجي: النمو بجذر.

الخلية رقم 06: هنا الربحية المتوقعة جذابة، ولكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة.

الخيار الإستراتيجي: تطوير امكانيات المنظمة التنافسية، أي أن المنظمة عليها بذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدراتها التنافسية، لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.

الخلية رقم 07: هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة.

الخيار الإستراتيجي: هو إدراج ما يمكن إداره من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.

الخلية رقم 08: إمكانيات تنافسية قوية ورباح متوقع متوسط.

الخيار الإستراتيجي: النمو والتوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق.

الخلية رقم 09: في هاته الخلية تكون الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة من أرباح متوقعة جذابة .

الخيار الإستراتيجي: هو التوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع والحفاظة على هذا المركز القيادي.

وتتميز مصفوفة " شيل " بأنها أكثر شمولا من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع، ولكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية، ودرجة المخاطرة واعتمادها على دورة حياة المنتج.

وفيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتوقف على مدى قدرة المسيرين على حصر العوامل المرتبطة بكل من بعدي رحية السوق، والمركز التنافسي وجمع مختلف المعلومات الخاصة بهذه المعلومات وتحليلها. وبصفة عامة تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي:

- تقدم نماذج تحليل محفظة الأعمال للمسيرين وسيلة مهمة لتحليل أنشطة المؤسسات ومنتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي، وتحديد حصة السوق النسبية.

- تتميز باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال ومنتجاتها عليها.

- تساعد النماذج في التحليل، والتقييم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تساعد على تصميم إستراتيجيات تنظيمية كفئة وفعالة تتناسب ومواقف المؤسسة.

وبالرغم من المزايا المذكورة تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة يمكن تحديدها فيما يلي:

- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق والوقت الكثير لتحديد

مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات، إضافة إلى أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي حيث أن معظم النماذج تعتمد

على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة سوقية.

- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية وبالذافعية، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باتباع استراتيجية النصفية

التي تؤدي إلى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو تخفيض الوحدات المنتجة، وبالتالي فإن تأثيرها يشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج.

- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بالإعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات كأحد

الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- لم تهتم نماذج تحليل محفظة الأعمال بالعوامل التسييرية والتنظيمية بشكل عام والعوامل المتعلقة بكيفية تسيير

الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

3- مصفوفة جنرال إلكتريك GE

قامت شركة جنرال إلكتريك بتقديم مصفوفة مكونة من 9 خالياً، عام 1975، وقد استخدم معدوها فكرة

الإشارات الضوئية، بحيث يتم التعبير عن كل استراتيجية بلون مختلف، على النحو التالي:

اللون الأخضر: إستراتيجية النمو .

اللون الأصفر: إستراتيجية الإستقرار.

اللون الأحمر: إستراتيجية الإنكماش.

وتتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين، وهما:

● **قوة نشاط الأعمال:** وينقسم هذا البعد إلى ثالث مستويات: منخفض، متوسط وعالي، ويتم قياس

هذا البعد على عدة معايير منها: معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.

● **جاذبية الصناعة:** وينقسم هذا البعد إلى ثالث مستويات: منخفض، متوسط، عالي، وتقاس عن طريق

عدة معايير مثل: العوامل البيئية (القانونية والبشرية) والحجم وهيكل المنافسة، أسعار السوق.

وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات المهمة والتخطيطية لصناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الأعمال التابعة

للمنظمة. والشكل التالي يوضح المصفوفة:

شكل رقم (12): مصفوفة جنرال الكترينك GE

جاذبية الصناعة

عالية	متوسطة	منخفضة		
أخضر	أخضر	أصفر	منخفضة	قوة نشاط
أخضر	أصفر	أحمر	متوسطة	الأعمال
أصفر	أحمر	أحمر	عالية	

المصدر: محمد جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد

للنشر، عمان، 2009، ص75.

4- مصفوفة إستراتيجية النمو ANSOFF

وتسمى أيضا بمصفوفة متجهات النمو حيث وضع أنسوف "Ansoff" هذا الإطار التحليلي الهام لإتاحة الفرصة

للمنظمة لإختيار إستراتيجية النمو المناسبة، والتي تستند على تحليل إختيار المنتج الحالي أو الحالي للسوق الحالي أو

الجديد، الذي ينتج عنه أربع إستراتيجيات لسوق المنتج، كما لظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (13): مصفوفة النمو ANSOFF

المنتجات

المنتجات الجديدة	المنتجات الحالية	الأسواق الحالية	الأسواق الجديدة
إستراتيجية تطوير المنتج	إستراتيجية اختراق السوق	الأسواق الحالية	الأسواق الجديدة
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية تطوير السوق	الأسواق الجديدة	الأسواق الجديدة

المصدر: محمد جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد

للنشر، عمان 2009، ص 78.

وفيما يلي توضيح وتحليل لهذه المصفوفة:

- **استراتيجية اختراق السوق:** وتمثل الإختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدة عوامل منها: دورة حياة المنتج، مكانة المنظمة في السوق، درجة شدة المنافسة والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق.
- **إستراتيجية تطوير السوق:** وتمثل هذه الإستراتيجية ببحث المنظمة عن أسواق جديدة، وإدخال منتجاتها الحالي إليها، وتحتوي هذه الإستراتيجية مخاطر أكبر من سابقتها بسبب جهلها وعدم امتلاكها لمعلومات حول الأسواق الجديدة.
- **استراتيجية تطوير المنتج:** وفق هذه الإستراتيجية يتم العمل على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع الحصة السوقية في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة، وتعتبر أكثر خطرا من الإستراتيجية الأولى بسبب تعامل المنظمة مع منتج جديد لا تملك عليه أي معلومات أو خبرة سابقة، إلا أنها تعتبر أكثر إستراتيجية معتمدة في زيادة الحصة السوقية إذا كان المركز التنافسي للمنظمة قوي.
- **إستراتيجية التنوع:** وتمثل هذه الإستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل بإتجاهين في آن واحد، وهو تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا، وتعد من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة، وذلك لإفتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين، المنتج والسوق، وتنقسم إلى ثلاث أنواع:

- التنوع المركز: من خلال البحث على منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية وتسويقية تشابهه ومنسجمة مع خط المنتج الحالي.

- التنوع الأفقية: من خلال البحث على منتجات يمكن أن تثير إستجابة أو إعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.
 - التنوع المتعدد: من خلال البحث على أنشطة جديدة تختلف على الأنشطة الحالية للمنظمة من ناحية التكنولوجيا، المنتجات والأسواق.
- هذه الإستراتيجية تسمى كذلك بالنمو المتنوع، وتضم ثلاثة مجموعات رئيسية من إستراتيجية النمو، والتي تضم ثلاث مجموعات رئيسية، حسب تصنيف كوتلر "Kotler" والتي أطلق عليها أيضا بفرص النمو والتي تضم المجموعة الأولى-النمو المكثف، والتي تشمل إستراتيجيات التنوع المركز والتنوع الأفقي والتنوع المتعدد، أما المجموعة الثالثة فقد سميت بالنمو المتكامل، وهي تشمل مجموعات تكامل إلى الخلف، تكامل إلى الأمام والتكامل الأفقي. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(14): الأنواع الرئيسية لفرص النمو

النمو المتكثف	النمو المتكامل	النمو المتنوع
اختراق السوق	تكامل إلى الخلف	تنوع مركز
تطوير السوق	تكامل إلى الامام	تنوع أفقي
تطوير المنتج	تكامل أفقي	تنوع متعدد

المصدر: قاطر فارس، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2019.

5- نموذج مصفوفة McKinsey

نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحيانا عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE خلال السنوات الأولى لل سبعينات.

ويعتبر هذا النموذج كفيًا، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميًا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورًا من المحورين كما يلي:

- المحور العمودي: ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط

الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق... إلخ) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعًا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

- **المحور الأفقي:** ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي DAS، بل ترجع إلى تصورات المسيرين إتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط مايلي:

- عوامل السوق: وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين/مرحلة النضج/بنية وترتيب الحصص السوقية/موارد التمييز/الطلب الموسمي/مرونة الطلب بالنسبة للسعر.
 - عوامل تكنولوجية: وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: الإستقرار التكنولوجي/مصدر القيمة المضافة/هامش أرباح الإنتاجية/الحركة التكنولوجية/درجة الإنفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).
 - عوامل صناعية: وتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: اقتصاديات الحجم/حواجز الدخول/مخاطر المنتجات البديلة/حدة المنافسة/حواجز الخروج/القدرة التفاوضية للعملاء/القدرة التنافسية للموردين.
 - العوامل الاقتصادية والاجتماعية: وتمثل أهمها فيما يلي: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج/التضخم في الاقتصاد/التوازن النقدي/ضغوطات النقابات/تأمين الموارد البشرية.
 - العوامل القانونية: وتمثل أهمها بما يلي: الإجراءات الإدارية/الضرائب والرسوم/قوانين التجارة الخارجية/مقاييس الإنتاج والجودة.
 - عوامل أخرى: ويمكن أن تتمثل فيما يلي: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/تقسيم العلامة والرموز/تأمين المعارف والخبرات التقنية/تأمين المعارف والخبرات التجارية.
- والشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey:

شكل رقم (15): البنية العامة لمصفوفة McKinsey

جاذبية النشاط

		ضعيف	متوسطة	قوية
الوضعية التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

المصدر: استخدام نموذج مصفوفة McKinsey في التخطيط الاستراتيجي، المنتدى العربي لإدارة الموارد

البشرية، متاح على: <https://hrdiscussion.com/hr95418.html>

يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محورها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

المنطقة الأولى: وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

المنطقة الثانية: وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الجذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بما مع إتخاذ الجذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتجه بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

المنطقة الثالثة: وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معاً، ولا تنصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفية.

والشكل الموالي يوضح بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة:

شكل رقم (16): المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey

جاذبية الصناعة

	ضعيفة	متوسطة	قوية	
قوية	<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ وإعادة التركيز - البحث على المردودية المباشرة - الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار إختياري - الإستثمار في أحسن الأقسام - رفع النجاعة - رفع الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع والنمو - الإستثمار لأقصى حد ممكن - تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية 	الوضعية التنافسية
متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> - المردودية إختيارية - الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام - تحسين المنتجات - خفض الإستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - المردودية إختيارية - الحفاظ على المخططات الحالية - تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار للنمو - مهاجمة القائد - الإستثمار في نقاط قوتها. - تقويم نقاط ضعفها 	
ضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> - التخلي: - البيع في الوقت الأكثر ملائمة - تقليل التكاليف الثابتة - وعدم الإستثمار 	<ul style="list-style-type: none"> - توسع محدود - البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، وإلا - تقليل الإستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستثمار إختياري - التخصص في نقاط قوتها - البحث للحد من نقاط ضعفها - التراجع عن النمو غير المستمر 	

المصدر: استخدام نموذج مصفوفة McKinsey في التخطيط الاستراتيجي، المنتدى العربي لإدارة الموارد

البشرية، متاح على: <https://hrdiscussion.com/hr95418.html>

وفيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذا يتوقف على مدى توافر معلومات حول بعدي بناء هذه المصفوفة من خلال قدرة المديريين على توفير المعلومات لأفضل متغيرات عوامل كل بعد وكذا قدرة المديريين على تحديد قوة المؤسسة في المتغير من خلال تحديد أهمية المتغير وتديد وضعه الحالي.

6- مصفوفة (ADL) Arthur D. Little

تم تطوير مصفوفة ADL وتسميتها على اسم شركة الاستشارات (ADL) Arthur D. Little، في أواخر السبعينيات. إنها واحدة من عدة مصفوفات تخطيط محفظة تمثل الأعمال المختلفة للشركة في شكل ثنائي الأبعاد.

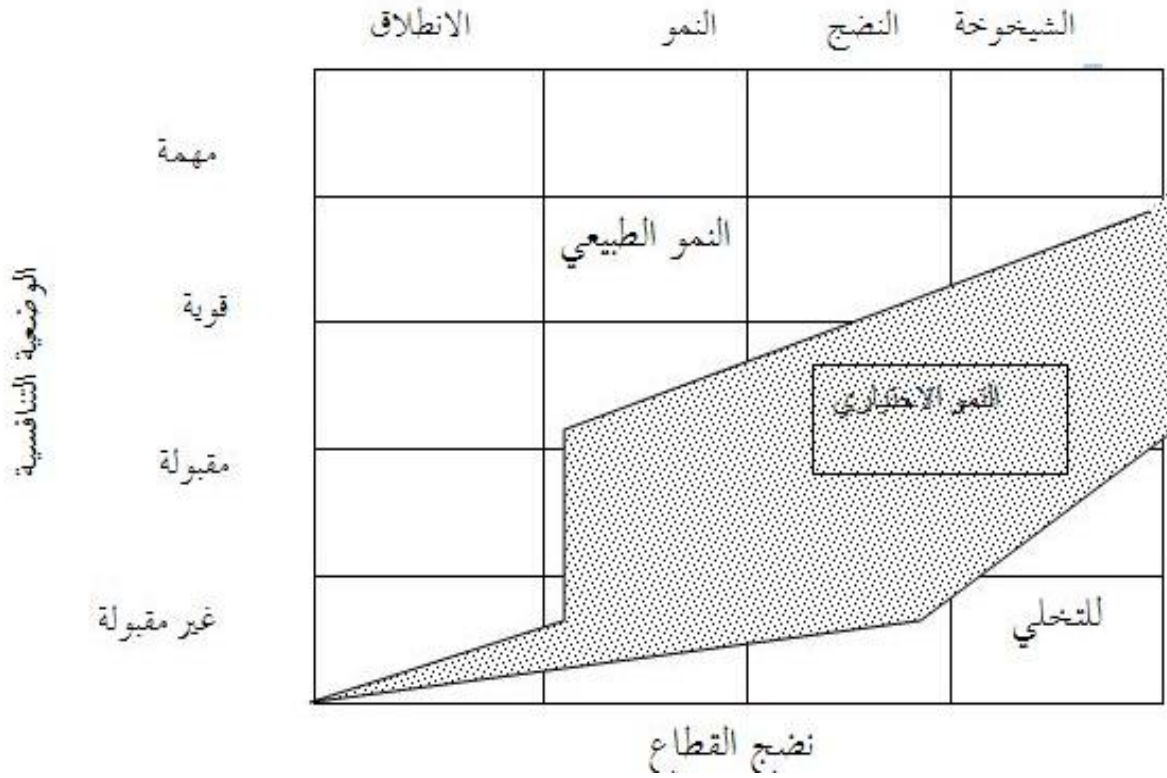
مصفوفة ADL عبارة عن محفظة إدارة تقنية تستخدم لتقوية محفظة المنتج أو الاستراتيجية الأعمال الوحدة. حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

● **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي:

- معدل النمو.
- الطاقة الكامنة في النمو.
- إتساع خطوط المنتج.
- عدد المنافسين.
- إنتشار الحصة السوقية بين المنافسين.
- ولاء المستهلكين وقيود الدخول للسوق.
- التكنولوجيا.

● **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

شكل رقم (17): مصفوفة (ADL) Arthur D. Little



المصدر: نماذج تحليل محافظة الأعمال (المضامين الإستراتيجية لمصفوفة)، جامعة المستنصرية، متاح على:

<https://uomustansiriyah.edu.iq/media/>

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحديداً، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

- **النمو الطبيعي:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
 - **النمو الاختياري:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
 - **للتخلي:** ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.
- والجدول الموالي يوضح الخيارات الإستراتيجية المناسبة في كل خانة.

شكل رقم (18): الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة (ADL) Arthur D. Little

تدهور	نضج	نمو	إنطلاق	
الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق	الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	قيادة التكلفة - التجديد الدفاع عن المركز الحالي	نمو سريع	مهيمنة
التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق - الحصاد	التمييز التركيز قيادة التكلفة - التجديد	نمو سريع تمييز قيادة التكلفة	التمييز نمو سريع	قوية
التحول تخفيض النفقات	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول - التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التمييز التركيز نمو سريع	ملائمة
التجديد - الإنكماش تخفيض النفقات	الحصاد - التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	اللاحق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب - التركيز	التركيز لللاحق بنمو الصناعة في السوق	يمكن الدفاع عنها
الإنسحاب	الإنسحاب التجريد التشذيب	التحول - التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	إيجاد بيئة ملائمة لللاحق بنمو الصناعة في السوق	ضعيفة

المصدر: سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 136.

1- حدود نموذج مصفوفة ADL: هذا النموذج، وبتطبيقه يمكن تفادي الأضرار التي جاءت عند عرض نموذج BCG وماكينزي، كما يقدر الوضعية التنافسية للمؤسسة بافتراض أنها لا تستند فقط على التكاليف والأسعار

لكن أيضا على التنافسية النسبية للمؤسسة مقارنة إلى منافسيها، وباستكمال تحليل المتغيرات التنافسية الأخرى في الوقت نفسه، وبتنوع الوضعيات التنافسية يتم اختيار الوصول إلى أفضلها.

واختيار دورة حياة المنتج كمتغير ثاني لقياس مدى نضج الصناعة والمتغير الأكثر ثقة به لمعرفة المرحلة التي يمر بها المنتج هو معدل النمو الآني القادر على معرفة التغيرات المتعلقة بالظروف الحالية والأكثر حركية، فمهما يكن لا يجب تحليل الماضي والحاضر فقط بل يجب توقع المستقبل أيضًا، فإذا تم إضافة لكل مرحلة نموذج يناسب المميزات المالية لبناء مزايا تنافسية، وتحديد السلوك الإستراتيجي الذي يسمح بأفضل مواجهة للمخاطر التنافسية، فتحديد درجة النضج يخلق أقل مشاكل، فلا توجد طريقة علمية محددة لتقييم الوضع التنافسي فالمسيرون هم الذين يحددون لكل نشاط المتغيرات الأساسية التي تقيم الوضع التنافسي، لذا فإنه يتم إدخال العوامل الشخصية في التحليل والتحول عن الدقة العلمية.

2- تقييم مصفوفة ADL: يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

● **نقاط القوة:** يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:

- تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، والمركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية.
- تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة.
- تزيد من تركيز إنتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الإختيار الإستراتيجي.

● **نقاط الضعف:** يمكن ذكرها فيما يلي:

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

المحور السابع

الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية

1" بورتر"

أولاً: الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي فلم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين، الموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن هذا المؤسسة تجاه الأطراف الآخرين في السوق.

فالميزة التنافسية يعرفها " بورتر " بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس.

كما يشير "لوي" إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة من منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

2- خصائص الميزة التنافسية

- أن تكون مستدامة مستمرة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون محددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

3- مصادر الميزة التنافسية

✓ **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية. ويعرف الإبداع بكونه الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة لا مثيل لها، ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسين. فيعد الإبداع الورقة الناجحة، والأرضية الصلبة التي ترتكز عليها المنظمات في تطوير وتنمية أدائها في تسويق المنتجات بصورة عصرية حديثة، ويخلق قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين المنظمة من تقديم سلع وخدمات متفردة، وتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق للمنظمة ميزة تنافسية عالية في السوق.

✓ **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية كبيرة للشركة، فالوقت يعادل المال، والإنتاجية والجودة والإبتكار، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية وتميزة، كما تمكن المنظمة من تعظيم أرباحها، وتقوي مكانتها في السوق. كما يساهم التدبير والإدارة الجيدة للوقت في تقليص وتقليل حلقة التخطيط في دورة تطوير وتصنيع المنتج، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها. كما تلعب إدارة الوقت دورا في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة، أكبر عدد من الزبائن المحتملين. كما تبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعته المنظمة وينمي علامتها التجارية، ويطور مكانتها في السوق.

✓ **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة.

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الإبتكار والوقت والمعرفة الأرضية الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت المنظمة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الإستراتيجية.

4- أبعاد الميزة التنافسية

فيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي:

✓ الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرضية صلبة بحيث تستطيع المنظمة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال. وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح التي حققتها المنظمة، والذي بناء عليها يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة المنظمة في السوق. فالحصة السوقية تأتي من خلال تسويق المنتج الحالي إلى المستهلكين في أسواق جديدة من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة أو تغيير المحتوى الإعلاني أو طرق جديدة لتنشيط المبيعات أو غيرها من الجهود التسويقية التي تستهدف أسواق جديدة أو مناطق جغرافية.

✓ النوعية: تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للمنظمة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكلما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. فتعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها المنظمة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف المنظمة التنافسية، كما تعرف بأنها سياسة تتبعها المنظمة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل. فالمنظمات تركز على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والذي ينعكس على رضا الزبائن، ويلبي توقعاتهم، فمن الأهمية بمكان أن يتم تصميم سلع وخدمات تضاهي وتتفوق على نظيراتها في السوق، بحيث تستطيع الظمة من التميز والتفرد بالسلع التي تقدمها، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية عالية، ففي ظل المنافسة التي يشهدها السوق، والوضع الإقتصادي المتغير، كان لا بد أن تسعى المنظمات لبذل جهد استثنائي لتوفير وتوليد سلع وخدمات متميزة، وتجويدها، بهدف تحقيق رضا الزبائن، وخفض التكاليف وتحقيق حصة أكبر من السوق، وتحسين معدل العائد على الإستثمار.

ومما يسبق يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والتنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية، فكلما تم تعظيم الحصة السوقية، وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة، كلما انعكس ذلك على سمعة المنظمة، وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق، ومكناها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية لـ"بورتر"

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضاً على أنها الإستراتيجية التي تهتم بإيجاد ودمج الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة "بورتر". وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية هي:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديد.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

أما "بورتر" فيعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين يكن لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. وقد حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي:

✓ استراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة للتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والإعتماد على منافذ التوزيع المملوكة

للمنظمة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسوب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

كما تقوم هذه الإستراتيجية على جذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها. بحيث تقوم هذه الإستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عائدات أكبر، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك بهدف استغلالها في أهداف البحث والتطوير، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق.

فهذه الإستراتيجية تستخدمها المنظمة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة. وما تصبو المنظمة إلى تحقيقه من خلال اتباع إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة يتوقف على هدف المنظمة، فهناك بعض المنظمات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المنظمات تريد أن تكون قائدا للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
 - نمطية المنتج.
 - خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أكان أماميا أو خلفيا.
 - استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.
 - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
 - استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
 - بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلفة الوطاء.
 - الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
 - استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.
- وأهم المخاطر الأساسية لاستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة:
- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
 - اتباع المنافسين لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.
 - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في زيادة التخفيض في التكلفة.

- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

✓ إستراتيجية التميز

العمل على تمييز الإستراتيجيات منهج إستراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، فإستراتيجية التميز تؤسس على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو منفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين. الإفتراض الأساسي وراء تمييز الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر ليدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهم على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة.

ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المنظمات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحا للمستهلك ليفرق منتجات المنظمات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له. وتلجأ هذه الإستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها. وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعا، لذلك لا بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح كبير للمنظمة.

فالمنظمة عند اتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانة هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها:

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلا).

- النوعية (مرسيدس للسيارات مثلا).

- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكينيتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا).

- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلا).

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتازة والنوعية الجيدة للمنتجات.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتماماته بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضا نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه،

أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

ومن أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.
- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.
- ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز:
- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
- القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.
- الاختلاف الذي يطرأ على أذواق المستهلكين.

✓ إستراتيجية التركيز

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التميز، التي تصمم من اجل سوق أو سلع او على مستوى الصناعة ككل.

إن استراتيجيات التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن ان تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددتين، قسم صغير من حجم إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذقات وتفضيلات خاصة. فالفكرة الأساسية وراء استخدام استراتيجيات التركيز في تخصص أنشطة المنظمة بطرق لا تستطيع المنظمات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التميز) أن تمارسها أيضا. فإذا كان للفئة أو القسم خصائص متميزة ودائمة، حينئذ تستطيع المنظمة ذات إستراتيجية التركيز أن تطور مجموعة حوافز الدخول الخاصة بها أمام الداخلين الجدد بنفس الطريقة التي تستخدمها المنظمات الكبيرة المستقرة في الأسواق العريضة.

الإفتراض الأساسي لإستراتيجيات التركيز أن المنظمة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين. يساعد توسع المنظمة وامتدادها إلى عملاء جدد على منحها رقعة

أوسع لتقدماتها. ومع ذلك تكرر عودة المشترين مهم بصفة خاصة للمنظمات التي تتبنى استراتيجيات التركيز، لأنهم يكونون محاطين علما بتقديرات المنظمة وأقل احتمالا بحساسية السعر.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

- التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الاستراتيجية تركز المنظمة او وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- التركيز مع التمايز: هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، او إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

ومن المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

- التغيرات السريعة في اذواق المستهلكين وفي التكنولوجيا.

- البحوث المستمرة للمنافسين لحرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.

ومنه يمكن القول بصفة عامة أن الإستراتيجيات التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، إذ يتم بالرد على سؤالين "متى" و "كيف" يتم التنافس، ولما كانت هذه الإستراتيجية قريبة من أن تكون حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما اعتبرت تكتيكات أو سياسات، إذ أنها يمكن أن تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، وتقسم هذه الإستراتيجيات إلى شقين رئيسيين، يختص الأول بالإهتمام بالبعد الزمني والرد على السؤال "متى" أما الثاني فيهتم بالموقع في السوق أي الرد على السؤال "كيف".

المحور الثامن

البدائل الإستراتيجية والإستراتيجيات

التنافسية في البيئة الحديثة

اتسمت الإستراتيجيات التي قدمها "بورتر" بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر من طريقة. ولذلك ظهرت بجانب هذه الإستراتيجيات مجموعة أخرى من الإستراتيجيات الحديثة الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات الأساسية لبورتر. وهي:

أولا: إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

تمثل الإستراتيجية التي تستمر المنظمة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعًا في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبيا بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالبا ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لاتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات.
 - قناعة أصحاب المنظمات بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
 - تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالبا ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.
 - تخوف إدارة المنظمة من زيادة الاتفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
 - قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
 - عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.
 - القيود البيئية والتي قد تفرض على المنظمة الإستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.
- ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة باتباعها هذه الإستراتيجية:
- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية: فاحتمالات تغير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين أمر وارد مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق.
 - تسرب الكفاءات والمهارات البشرية: فثبات الأحوال على ما هي عليه، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرصة النمو والترقي

ثانيا: إستراتيجية النمو والتوسع

بشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح ومكانة أقوى للمنظمة.
 - التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
 - إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
 - الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الإستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
 - الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.
- ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

● إستراتيجية التنوع

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص المنظمة وذلك عن طريق إضافة أسواق او منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، إن الغرض من التنوع هو السماح للمنظمة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. وعندما تتوسع المنظمة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط.

كما أن المنظمة قد تختار التنوع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالجمال الداخلي للمنظمة، وقد يحدث إندماج للمنظمة مع منظمة أخرى. أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية او خطوط إنتاج وعمليات، وي حينئذ تكون قد انتهجت استراتيجية التنوع الخارجي.

هذا وقد تتبع المنظمة أيضا إستراتيجية التنوع الأفقي، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتيجية التنوع الرأسي، وقد يأخذ الأخير شكل تنوع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق. كما قد يأخذ تنوع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة.

● إستراتيجية المشاركة

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين منطمتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة، ويتم الإستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب:

- الاستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.
- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

- الإستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلى المنظمتين.

- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

- قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجربي لبحث مدى إمكانية عمل المنظمتين معا قبل البدء في الإدماج الفعلي.

ورغم ما تحققة هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من المنظمتين، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الاخذ بعين الإعتبار مثل مشكلات إقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا المنظمتين والعاملين فيها.

ثالثا: إستراتيجية الإنكماش

تعد إستراتيجية الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمنظمات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من أفاق تعاملتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض المنظمة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية:

● إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات: تقوم المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو أحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل. ومن المبررات الرئيسية لتبني إستراتيجية التخفيض ما يلي:

- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الإستهلاكية...إلخ.

- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور، والإستغناء عن بعض الأفراد والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعو المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

- الوقوف مرحليا للإستفادة من النجاح الذي حققته المنظمة في بعض المجالات.

● إستراتيجية الإستسلام لمنظمة أخرى: تمثل إستراتيجية الإستسلام شكلا آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم اتباعها عندما تباع المنظمة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف

النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطي ذلك للمنظمة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق المنظمة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات .

ومن المبررات الداعية لاتباع هذه الإستراتيجية:

- ضمان عمليات التمويل، فالمنظمة المسيطرة والتي غالبا ما تحتكر شراء منتجات المنظمة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين...إلخ.

- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين المنظمتين لمدة زمنية معينة.

- تعزيز المنظمة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين المنظمة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن المنظمة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو، فيمكن لبعض المنظمات الجديدة اتباع هذه الإستراتيجية نظرا لحداتها بالسوق.

ومن المآخذ على هذه الإستراتيجية:

- أن المنظمة المستسلمة عادة ما تكون لا حول ولا قوة، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالمنظمة المسيطرة، إذا ما تعرضت تلك المنظمة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستعكس عليها بصورة مباشرة.

- أن المنظمة المسيطرة إن لم تكن واعية عند إختيارها أو قبولها للمنظمة أو المنظمات المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج بنسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن المنظمة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مركزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في المنظمة المستسلمة.

رابعا: إستراتيجية التحول كليا لنشاط آخر

تشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه المنظمة من عمليات. ومن المبررات الداعية لاتباع هذه الإستراتيجية:

- إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.

- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للمنظمة.

- تقادم المنتجات التي تنتجها المنظمة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.

- تتمتع المنظمة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

خامسا: إستراتيجية التصفية وبيع الأصول

تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما

تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام المنظمة. ومن المبررات الداعية لاتباع هذه الإستراتيجية:

- الخسائر المتتالية التي لحقت بالمنظمة.

- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.

- انسحاب شريك هام أو أكثر من المنظمة.

- عندما تكون قيمة المنظمة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرار.

المحور التاسع

دراسة حالة في التحليل الإستراتيجي

والتنافسي

أولاً: استخدام اسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي

بدأت شركة المنار في ممارسة أعمالها التجارية ببداية عام 2004 في تسويق مختلف المنتجات الغذائية والصحية في ظل أجواء تنافسية لشركات مماثلة لها، ولغرض الوقوف على مستوى أدائها خلال السنوات من 2010-2004 من خلال إجراء المقارنة مع أكبر المنافسين لها وهي شركة البصرة لتسويق المنتجات الغذائية للتعرف على مقدار حصتها السوقية ومعدل نمو منتجاتها داخل الاسواق وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهم الاستراتيجيات التي تناسب وموقع كل منتج ضمن مصفوفة BCG وإيجاد الحلول اللازمة لها لتعزيز نشاط هذه الشركة التجاري بما يحقق لها مكاسب في مجال تعظيم معدلات النمو و زيادة حصتها السوقية والربحية. إن نشاط هذه الشركة بدأ بالتعامل مع منتجات ذات طلب عالي افتقدها السوق المحلي لسنوات طويلة، كما أنها تتمتع بجودة عالية كونها من مناشئ ذات سمعة سوقية عالية، على أن أبرز تلك المنتجات من حيث الطلب ومعدلات المبيعات هي: 1-منتج الحليب، 2-منتج المعجنات، 3-المنظفات، 4-مواد التجميل. وكانت المبيعات السنوية لهذه المنتجات كما يوضحها الجدول (1)

جدول (1): يوضح حجم المبيعات بالآلاف للوحدات لشركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية

السنة المنتج	04	05	06	07	08	09	10
X1	47	51	57	63	67	74	82
X2	37	37	36	41	41	38	38
X3	79	89	77	82	82	77	78
X4	17	19	17	27	30	33	37

علماً بأن معدل نمو السوق الصناعي للمنتجات الأربعة كانت كالتالي:

المنتج الأول 08%، المنتج الثاني 10%، المنتج الثالث 09%، المنتج الرابع 10%. وكانت مبيعات أكبر الشركات المنافسة (شركة البصرة) ولكل منتج خلال نفس الفترة كما يلي:

جدول (2) يوضح حجم المبيعات بالآلاف للوحدات لشركة البصرة لتسويق المنتجات الغذائية:

السنة	04	05	06	07	08	09	10
المنتج							
Y1	45	49	52	57	62	72	79
Y2	67	77	77	78	80	79	77
Y3	68	78	67	77	57	59	57
Y4	37	49	49	47	47	52	51

في ضوء تلك البيانات الواردة في الجدولين السابقين يمكن تحديد المركز الإستراتيجي (الموقف التنافسي) لتلك المنتجات على مصفوفة BCG وتحديد لذلك أفضل الخيارات الإستراتيجية التي ينبغي انتهاجها لتعزيز موقفها التنافسي من خلال زيادة حصتها السوقية وتوجيه الاستثمارات المالية لزيادة معدلات النمو لتلك المنتجات وفقاً للإجراءات الحسابية التالية:

أولاً: استخراج الحصة السوقية ولكل منتج من هذه المنتجات وتقاس على اساس الحصة السوقية لأكبر المنافسين وهي شركة البصرة، وذلك باستخدام معدل المبيعات وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \text{مجموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية} \div \text{الفترة الزمنية}$$

$$\text{الحصة السوقية} = \text{معدل مبيعات المنتج} \div \text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}$$

ثانياً: النمو السوقي، وهناك أكثر من طريقة لاحتساب النمو السوقي والطريقة التي سنتمدها هي حساب النمو السوقي لكل السنوات وقياسه مع مبيعات سنة الأساس (سنة الأساس المعتمدة هي 2004) وفق المعادلة التالية:

$$\text{النمو السوقي} = (\text{المعدل} - \text{مبيعات سنة الأساس}) \div \text{مبيعات سنة الأساس} \times 100$$

ومن خلال المعادلات السابقة يمكن استخراج الحصة السوقية والنمو السوقي لكل منتج من منتجات الشركة:

أولاً: المنتج (x1) لشركة المنار

معدل مبيعات المنتج (x1) خلال سنوات الدراسة

$$= 47 + 51 + 57 + 63 + 67 + 74 + 82 \div 7 = 63 \text{ ألف وحدة}$$

المنتج (1) لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

معدل مبيعات المنتج (Y1) خلال سنوات الدراسة = $45+49+52+57+62+72+79 \div 7 = 59.4$ ألف وحدة.

اذن الحصة السوقية للمنتج $X1 = 59.4 \div 63 = 1.06$

وهي أكبر من الواحد الصحيح وبالتالي تعتبر حصة سوقية مرتفعة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي = $63 - 47 \div 47 \times 100 = 34\%$

ومقارنة مع معدل النمو السوقي الصناعي لهذا المنتج (X1) 08% نلاحظ ان الفرق واضح وبهذا فأن المنتج X1 لشركة المنار يقع ضمن خلية النجوم.

ثانياً: المنتج X2 لشركة المنار.

معدل مبيعات المنتج X2

$37+37+36+41+41+38+38 \div 7 = 38.2$

المنتج 2 لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

معدل مبيعات المنتج Y2 خلال سنوات الدراسة

$67+77+77+78+80+79+77 \div 7 = 76.4$ ألف وحدة

اذن الحصة السوقية للمنتج $X2 = 38.2 \div 76.4 = 0.5$

وهي اقل من الواحد الصحيح وتمثل حصة سوقية منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين.

أما النمو السوقي = $37 - 38.2 \div 37 \times 100 = 3.2\%$

ومقارنة بمعدل النمو السوقي الصناعي لهذا المنتج X2 والبالغ 10% فهي منخفضة، نستنتج من ذلك

أن المنتج X2 يقع ضمن خلية الوضع القلق والسبب ان الحصة السوقية كانت منخفضة ومعدل النمو السوقي اقل من معدل النمو الصناعي.

ثالثاً المنتج X3 لشركة المنار.

معدل مبيعات المنتج X3 خلال سنوات الدراسة

$79+89+77+82+82+77+78 \div 7 = 80.5$ ألف وحدة.

المنتج 3 لشركة البصرة (أكبر المنافسين)

معدل مبيعات المنتج Y3 خلال سنوات الدراسة

$$= 66.1 = 7 \div 57 + 59 + 57 + 77 + 67 + 78 + 68 \text{ ألف وحدة}$$

إذن الحصة السوقية لل منتج $3X = 66.1 \div 80.5 = 1.21$ وهي حصة أكبر من الواحد الصحيح

وبذلك تعتبر حصة سوقية مرتفعة.

أما النمو السوقي $= 100 \times 79 \div 79 - 80.5 = 1.8\%$ ومقارنة بمعدل النمو السوقي الصناعي

والبالغ 9% فهي منخفضة، وبالتالي يقع هذا المنتج ضمن خلية الابقار في المصفوفة.

رابعاً: المنتج X4 لشركة المنار.

معدل مبيعات المنتج X4 خلال سنوات الدراسة

$$= 25.7 = 7 \div 37 + 33 + 30 + 27 + 17 + 19 + 17 \text{ ألف وحدة}$$

المنتج 4 لشركة البصرة (أكبر المنافسين).

معدل مبيعات المنتج Y4 خلال سنوات الدراسة

$$= 47.1 = 7 \div 51 + 52 + 47 + 47 + 49 + 47 + 27 \text{ ألف وحدة.}$$

أذن الحصة السوقية للمنتج $4X = 47.1 \div 25.7 = 0.54$ وهي حصة أقل من الواحد الصحيح وبهذا فهي

تمثل نسبة منخفضة مقارنة بأكبر المنافسين. أما النمو السوقي $= 100 \times 17 \div 17 - 25.7 = 51\%$ ومقارنة

المنتج	معدل مبيعات شركة المنار	معدل مبيعات أكبر المنافسين	الحصة السوقية للمنتج	النمو السوقي %	النمو السوقي الصناعي	الحصة السوقية	معدل النمو	الخلية
3	66.1	80.5	1.21	1.8%	80.5	66.1	1.21	الابقار
4	25.7	47.1	0.54	51%	25.7	25.7	0.54	الابقار

بمعدل النمو السوقي الصناعي والبالغ 10% فإن النمو السوقي للمنتج X4 فهي نسبة مرتفعة وبالتالي يقع

هذا المنتج X4 ضمن خلية علامة الاستفهام. وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص النتائج كما هي في الجدول

(3) ملخص نتائج التحليل:

النجوم	مرتفع	مرتفعة	0.08	0.34	1.06	59.4	63	X1
الوضع القلق	منخفض	منخفضة	0.10	0.032	0.50	74.4	38.2	X2
ادرار النقدية	منخفض	مرتفعة	0.09	0.018	1.21	66.1	80.5	X3
علامة الاستفهام	مرتفع	منخفضة	0.10	0.51	0.54	47.1	25.7	X4

تحليل الموقف التنافسي للمنتجات:

من الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

1- فيما يتعلق بالمنتج الأول (X1)، في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا المنتج (1.06) هي أكبر من الواحد الصحيح وتعد حصة سوقية عالية، وهذا مؤشر واضح على ان شركة المنار تحتل مكان الصدارة في توزيع هذا المنتج، ومن خلال النظر أيضا إلى معدل النمو السوقي للمنتج والبالغ (34%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنمو السوقي الصناعي والبالغ (8%)، لذا فإن هذا المنتج يقع ضمن خلية النجوم، معنى ذلك إن هذا المنتج يتمتع بمكانة سوقية عالية تُحقق من خلاله الشركة تدفقات نقدية مرتفعة وبالتالي فإن أفضل خيار استراتيجي لتعزيز مكانته هو اختيار استراتيجية البناء أو الاحتفاظ بالوضع القائم والذي يمثل الاستقرار، ولكونها من استراتيجيات الدفاع فإنها تحافظ على المركز التنافسي من خلال التصدي إلى محاولات المنافسين لها وتخصيص الاستثمارات اللازمة لضمان الاستقرار في الصدارة وبشكل متصاعد. وقد جاءت تأكيدات كل من Richman & copen في هذا المجال على أهم العوامل البيئية الخارجية ما تتضمنه من عوامل ضغط قد تكون خارج سيطرة الشركة وذلك كونها تتصف بالتغير المستمر منها سلوك المستهلك، تنامي الاحتياجات، التغيرات في الأذواق والقدرات الشرائية فضلا عن التغيرات التكنولوجية، وهذا مؤشر واضح على إن ظروف الاستمرار والاحتفاظ بالمكانة السوقية وبمعدلات نمو عالية يتطلب تبني استراتيجية قادرة على استيعاب تلك المتغيرات لضمان المحافظة على مركزها التنافسي.

وخلاصة القول إن هذا المنتج يتمتع بمركز تنافسي قوي وله إمكانية تحقيق إرباح عالية وبالتالي يجب إن يأخذ الأولوية بالتمويل والإعلان.

2- إما المنتج الثاني (المعجنات x_2) فمن خلال التحليل السابق يلاحظ إن معدل الحصة السوقية لهذا المنتج بلغ (0.50) وهي حصة اقل من الواحد الصحيح مقارنة بالشركة المنافسة التي تتميز بحصة سوقية عالية، وقد يكون احد أسباب الحصة السوقية هو ارتفاع الأسعار مقارنة بأكبر المنافسين وهذا الارتفاع يلعب دورا في منع استفادة الشركة من زيادة معدلات حصتها السوقية وبالتالي إما إن تباع منتجاتها بسعر مماثل واستخدام وسائل الإعلان والترويج المناسبة أو البحث عن أساليب لتخفيض كلفة المنتج مع الاحتفاظ بمستوى جودة عالي، كما يمكن ملاحظة معدل النمو السوقي للمنتج إذ بلغ (3.2%) وهي اقل من معدل النمو السوقي للصناعة والبالغ (10%) وعليه فأن هذا المنتج يقع ضمن خلية الوضع القلق وفي ضوء ذلك قد يكون الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يمكن اعتماده هو استراتيجية الانكماش أو الحصاد (التصفية التدريجية) أو استراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

ولعل هذا الاجراء ينطبق مع ما جاء به (Koontz) إذ أشار إلى إن عمل منظمات الأعمال هو الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطرة والتحديات، وعليه فأن على المنظمة التركيز وبشكل كبير نحو احتياجات الزبائن ومتابعة تنامي تلك الاحتياجات وتغيراتها وتوجيه الجهود نحو إرضاء الزبون وتحقيق الأهداف التي تضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء من خلال الاحتفاظ بحصة سوقية ومعدلات نمو ومكانة تنافسية عالية.

3- المنتج الثالث (المنظفات x_3) فمن خلال التحليل السابق نلاحظ إن هذا المنتج يتمتع بحصة سوقية عالية إذ قدرت (1.21) وهي اكبر من الواحد الصحيح مقارنة بأكبر المنافسين وبالتالي فهي حصة مرتفعة، أي إن معدلات المبيعات في ارتفاع متزايد، ولكن من جانب آخر يلاحظ إن معدل النمو لهذه المنتجات بلغ (1.8%) وهو معدل نمو منخفض مقارنة بمعدل نمو الصناعة والبالغ (9%) وفي ضوء ذلك يلاحظ إن هذا المنتج ذو حصة سوقية عالية اي مركز تنافسي قوي ولكن معدل النمو في السوق ضعيفة، ولكنه مريح لتوليد تدفقات نقدية ، وانسجاما مع هذا الوضع فإن على الشركة استخدام جزء من تلك التدفقات النقدية لتوليد مجالات ذات فرص عالية وان الاستراتيجيات التي يجب أن تصمم لغرض المحافظة على حصة السوق نفسها بدلا من توسيعها وبذلك فإن أنسب إستراتيجية تلاءم هذا المنتج هي إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع

القائم من خلال تخصيص الاستثمارات اللازمة للمحافظة على هيمنة المنتج في السوق كون ذلك المنتج يمر بمرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج وهي المرحلة التي تسبق مرحلة التدهور، علما إن هذا المنتج يقع ضمن خلية أبقار النقد، وقد يأتي هذا التحليل منسجما مع ما جاء به William & Jack حيث أشاروا إلى البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل تؤدي إلى خلق الفرص والتحديات للأعمال وهذه العوامل اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية، كما إن هناك عوامل ذات علاقة بالمنتج ويمكن تحديد أهمها في الطلب، الحجم، التصميم، مستوى الانتفاع، الاستخدام، الاستقرار، معدل النمو في الصناعة، مستوى الدخل، الحصة السوقية بالنسبة للمنافسين ودورة حياة المنتج، كُـل هذه العوامل بمجموعها تؤثر تأثيرا مباشرا على مركز المنتج التنافسي ومعدلات نموه وحصته السوقية مقارنة بالمنافسين .

4- المنتج الرابع (×4) في ضوء التحليل السابق نلاحظ إن الحصة السوقية لهذا المنتج تمثل (0.54) وهي اقل من الواحد الصحيح مقارنة بأكبر المنافسين وهي بذلك تمثل حصة سوقية منخفضة، ومن ملاحظة الجدول (3) يظهر إن معدل نمو المنتج قد بلغ (51%) وهي نسبة عالية مقارنة بمعدل نمو الصناعة والبالغ 10% وفي ضوء ذلك فأن هذا المنتج يقع ضمن خلية علامة الاستفهام وهي بذلك تمثل مركزا تنافسيا منخفضا ولكن بالمقابل هذا المنتج يتمتع بمعدل نمو عالي وهذا ما يحتم على الشركة إن توجه استثماراتها نحو هذا المنتج حيث إن توقعات المبيعات المستقبلية قد تعطي مؤشرا ليصبح هذا المنتج ضمن خلية النجوم والعكس تماما إذا أهملت الشركة هذا الجانب من التخصيص لدعم هذا المنتج فقد يكون الاحتمال الآخر ان يصبح هذا المنتج ضمن خلية الوضع القلق، علما إن موقع هذا المنتج يحتمل المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وهي مرحلة التقدم لذلك فهو يحتاج إلى دعم مستمر لتأمين استمراره وزيادة معدلات حصته السوقية من خلال استخدام وسائل الإعلان والترويج ، وفي ضوء ذلك فأن الخيار الإستراتيجي المناسب هو إتباع استراتيجية البناء وهي إحدى إستراتيجيات النمو لزيادة الحصة السوقية أكثر مما هي عليه الآن لأنها تصلح للمنتجات الجديدة وقد يكون اعتماد هذه الاستراتيجية قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن لا يوجد خيار آخر يمكن الركون إليه، على إن تعظيم الأرباح المستقبلية يمكن إن تعوض مقدار الخسارة، ولكن لا بد أن تكون هناك دراسة مستمرة وبشكل دقيق وتفصيلي عن معدلات المبيعات للفترات المتعاقبة بعد اعتماد تلك الإستراتيجية لتأثير مراحل تطور أو نمو

حصتها السوقية لتجنب حالة الفشل، وفي هذا الصدد نشير إلى إن على الشركة أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل ذات العلاقة بالمنافسة منها طبيعة وأغراض المنافسين، الحصة السوقية بالنسبة لكل منافس، المواقف، معدل نمو الصناعة، مستوى الدخل والثبات فضلا عن مستوى الأرباح المتوقعة، وهذا ما أشار إليه أستاذ التسويق (Kotlar) على أهم العوامل التي يجب أن تأخذ بالاعتبار هي تلك التي تتعلق بالزبون وأهمها الاحتياجات، المنافع، الأفضلية، القيم، الوضع الاقتصادي، سلوك الشراء والرضا، هذه العوامل قد تمثل المحور الأساسي للنقاش عند دراسة تحديد استراتيجية تلاءم الوضع القائم لهذا المنتج باعتباره في مرحلة التقديم من منحنى دورة حياة المنتج .

فيما يلي بعض الأمثلة للشركات التي استخدمت مصفوفة BCG بشكل فعال:

1. Apple: تعد Apple واحدة من أكثر الشركات ابتكارا وربحية في العالم، حيث تمتلك مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات. استخدمت شركة أبل مصفوفة BCG لتحديد نجومها، وأبقارها النقدية، وعلامات الاستفهام، والكلاب، وتخصيص مواردها وفقا لذلك. على سبيل المثال، يعد iPhone منتجا نجما لشركة Apple، حيث يتمتع بحصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع في السوق. لقد استثمرت شركة Apple بكثافة في iPhone، من خلال إطلاق نماذج وميزات وخدمات جديدة، ومن خلال توسيع قنوات التوزيع وقاعدة العملاء. لقد حقق iPhone إيرادات وأرباحا كبيرة لشركة Apple، وساعدها في الحصول على ميزة تنافسية في سوق الهواتف الذكية. من ناحية أخرى، يعد جهاز iPod منتجا رائعا لشركة Apple، حيث يتمتع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السوق. واجه جهاز iPod منافسة شديدة من المشغلات الأخرى وخدمات البث، وفقد جاذبيته للعملاء. قررت شركة Apple التخلص من جهاز iPod، من خلال التوقف عن إنتاجه ومبيعاته، والتركيز على المنتجات والخدمات الأخرى. لقد حرر جهاز iPod الموارد ورأس المال لشركة Apple، وسمح لها بتجنب الخسائر وأوجه القصور.

2. Unilever : Unilever هي شركة سلع استهلاكية متعددة الجنسيات، ولديها مجموعة واسعة من المنتجات والعلامات التجارية في فئات مختلفة. استخدمت شركة Unilever مصفوفة BCG لتقييم مجموعة منتجاتها واتخاذ خيارات استراتيجية بناء على ظروف السوق وتفضيلات المستهلك. على سبيل المثال، يعد Dove منتج بقره حلوب لشركة Unilever، حيث يتمتع بحصة سوقية عالية ومعدل نمو

منخفض في السوق. دوف هي علامة تجارية راسخة وموثوقة في قطاع العناية الشخصية، ولديها قاعدة عملاء مخلصين. وقد حافظت شركة يونيليفر على منتج دوف، من خلال الاستثمار في الجودة والابتكار والتسويق، ومن خلال الاستفادة من علامتها التجارية القوية. وولدت دوف تدفقات نقدية وأرباحاً ثابتة لشركة يونيليفر، وساعدتها في الحفاظ على مكانتها وسمعتها في السوق. من ناحية أخرى، يعد Ax منتجاً يحمل علامة استفهام لشركة Unilever، حيث يتمتع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع في السوق. تعد Axe علامة تجارية جديدة وعصرية نسبياً في قطاع مزيلات العرق، ولديها القدرة على النمو والاستحواذ على المزيد من حصة السوق. قررت شركة Unilever الاستثمار في Axe، من خلال تطوير متغيرات وحملات وشراكات جديدة، ومن خلال استهداف شرائح ومناطق جديدة. قامت شركة Axe بزيادة مبيعاتها وحصتها في السوق لشركة Unilever، وساعدتها على تنويع مجموعة منتجاتها والوصول إلى عملاء جدد.

ثانياً: استخدام تحليل SWOT في المنظمة

أمثلة عن تحليل SWOT

نقاط الضعف:	نقاط القوة:
<ul style="list-style-type: none"> - كيف يمكن تحسين الأداء؟ - ما المنتجات التي تأتي بمردود ضعيف؟ - ما هي الموارد التي نحتاج لتوفيرها؟ - كيف يمكننا استغلال الموارد بصورة أفضل؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ما المميزات التي نتمتع بها؟ - ما هي الموارد المتاحة لنا؟ - ما المنتجات التي تأتي بمردود جيد؟ - ما أفضل المنتجات استغلالاً لدينا؟
التحديات:	الفرص:
<ul style="list-style-type: none"> - ما القوانين التي يمكن أن تتغير وتؤثر على أعمالنا؟ - ما هي عوامل الجذب لدى المنافسين؟ - ما اتجاهات المستهلكين التي تغيرت؟ - ما المنتجات التي جذبت العملاء بعيداً عن منتجاتنا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ما التكنولوجيا التي ترفع من أداء المؤسسة؟ - كيف يمكننا تنمية أعمالنا باستغلال التغيرات الخارجية؟ - متى يمكننا توسيع نطاق العمل والوصول إلى عملاء جدد؟ - ما التغيرات الإيجابية التي قد يكون لها مردود إيجابي على الأعمال؟

من أبرز الأمثلة على استخدام تحليل SWOT في المنظمات منظمة **The Home Depot** وهي على مستوى العالم المنظمة الرائدة في مجال البيع بالتجزئة لمستلزمات المنزل، ويعود تاريخ تأسيسها إلى عام 1978 في آتلانتا، وفي الجدول التالي يمكنك التعرف على تحليل SWOT لها واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

<p>نقاط الضعف Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - المواكبة المتأخرة للتجارة الإلكترونية حيث بدأت عقب جائحة كوفيد 19. - النطاق الضيق في الفروع حيث يقع أكثر من 2000 متجر في أمريكا الشمالية فقط. - عدم حداثة البنية التحتية. 	<p>نقاط القوة Straights</p> <ul style="list-style-type: none"> - لشركة الأكبر في المجال. - تنوع في المنتجات من الأجهزة المنزلية والديكور. - تعطي قيمة مقابل الدفع. - تحقيق الأرباح.
<p>التهديدات Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمو وتطور الشركات المنافسة خاصة في التجارة الإلكترونية. - الركود الاقتصادي نتيجة انخفاض أسعار المواد الخام مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات. 	<p>الفرص Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أرباح أعلى عبر التركيز على الديكور المنزلي. - تعزيز المبيعات من خلال التسويق الإلكتروني. - توسيع نطاق السوق بإنشاء فروع خارجية في دول متعددة

وبناء على هذا يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة من بين الإستراتيجيات الأربعة (الهجومية، الدفاعية، المعالجة والإنكماش).

المراجع

I. باللغة العربية

أولاً-الكتب

- 1- العديلي إبراهيم، فن الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2018.
- 2- الشميلي عائشة يوسف، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017.
- 3- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية (دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي)، القاهرة، 2005.
- 4- إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية (البدائل الإستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي)، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1999.
- 5- بلال خلف السكرانة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
- 6- بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2007.
- 8- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، 2007.
- 9- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 10- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- 11- روبرت.أ.بتس، ديفيد.لي، عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 12- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

- 14- عبد اللطيف حمزة القراري، الإستراتيجية: النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم، منشورات أكاديمية أكسفورد العليا، 2014.
- 15- عمر الطروانة، المستشار في إستراتيجيات الإدارة الحديثة، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.
- 16- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- 18- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي، 2011.
- 19- محمد فخري راضي، الإدارة الإستراتيجية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 20- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 21- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2001.
- 22- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.

ثانيا - الرسائل والأطروحات

- 1- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية حسب حجم الشركة-رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 2- بريقة خديجة، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر-أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2021.
- 3- علي كزار مجذاب، التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق - دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي-أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018.

- 4- سعد علي عبد المجيد، أثر الإرتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: إستراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل-دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان-رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2020.
- 5- قاطر فارس، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2019.
- 6- ليلي بنت سعد الهاشمي، واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك سعود، كلية الإدارة العام، 2006.
- 7- بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين حالة عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية-رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

ثالثا -المقالات والملتقيات العلمية

- 1- القرعي عبد الرحمان، بن واضح الهاشمي، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي 24(2).
- 2- الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقضة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع2، 2015.
- 3- إياد فاضل التميمي، فاضلحار الله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية-المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2007.
- 4- بطاهر بختة، عدالة العجال، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم- مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا - العدد2،
- 5- محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحي محمد الجحاني، أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة القلم، ع2، 2019.

- 6- غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، المجلد3(العدد1)،2014.
- 7- فتيحة بوحروود، منى قاستل، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG ، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11، العدد 01، 2020 .
- 8- فاطمة الزهراء بوطورة، دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات الحديثة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 17، العدد1، 2023.
- 9- هيفاء عبد الغني عودة اللاليد، استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)، هيئة التعليم التقني، المعهد التقني البصرة.

رابعاً-المحاضرات

- 1- سلاف رحال، أدوات التحليل الإستراتيجي، دروس موجهة للسنة اولى ماستر، إدارة أعمال، جامعة بسكرة.
- 2- غزيباون علي، محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية، لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2020/2019.
- 3- غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

خامساً-المواقع الإلكترونية

- 1- د. ناجي حمادة، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، متاح على: <https://pulpit.alwatanvoice.com>، 2014.
- 2- عزو محمد ناجي، لطاهر عبد الحميد أبو سريول، آلية عمل الإدارة الإستراتيجية، متاح على: <http://www.ahewar.org>، 2016.

3- عبد الرحيم محمد، المقارنة المرجعية مفهومها و أهمية تطبيقها، متاح على الموقع: <http://dr-ama.com/?p=1831>

4- شيماء فاضل محمد، تحليل البيئة الخارجية، متاح على: [.https://uomustansiriyah.edu.iq](https://uomustansiriyah.edu.iq)

5- تحليل البيئة الخارجية والمحيط (PEST): المميزات والعيوب والعناصر والعوامل المؤثرة، متاح على: [.https://bakkah.com](https://bakkah.com)

6- استخدام نموذج مصفوفة ADL في التخطيط الاستراتيجي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على: <https://hrdiscussion.com>

7- ما هي القوى التنافسية الخمس لـ "بورتر"؟ مزايا وعيوب، متاح على: [.https://www.argaam.com/ar/article/](https://www.argaam.com/ar/article/)

II. باللغة الأجنبية

- 1- Robert Papin, l'art de diriger (Management et Stratégie), paris, dunad, 1995.
- 2- Thoenig jean-claud michaud claude, stratégie et sociologie de l'entreprise, paris, vilage mondial, 2001.
- 3- André Labourdette, stratégies d'entrprise, lavoisier, 2005.
- 4- Gerry Johnson et d'autres, stratégique, pearson education, 2008.
- 5- Patrick Joffre et d'autres, le management stratégique par le projet, economica, 2006.
- 6- frederick starke, gary dessler, la gestion des organisations, renouveau pédagogique, inc, 2004.
- 7- jean-pierre détrie, strategor, paris, dunod, 2005.
- 8- veronica hope hailey, julia balogun, stratégies du changement. pearson education, 2004.
- 9- Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001, P 108.