



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ملحقة قصر الشلالة
قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال
د. بطاهر بختة

2025-2024

| | |
|----|---|
| 06 | مقدمة |
| 07 | المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي |
| 08 | تمهيد |
| 09 | أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي. |
| 09 | 1. مفهوم التحليل الاستراتيجي. |
| 10 | 2. علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي. |
| 12 | 3. أهمية التحليل الاستراتيجي. |
| 13 | 4. أسباب التحليل الاستراتيجي. |
| 13 | 5. مجالات التحليل الاستراتيجي. |
| 15 | 6. أغراض التحليل الاستراتيجي. |
| 16 | ثانياً: ماهية التحليل التنافسي. |
| 16 | 1. مفهوم التحليل التنافسي وأهميته. |
| 17 | 2. خطوات التحليل التنافسي. |
| 19 | 3. دور ومنافع التحليل التنافسي. |
| 20 | خلاصة |
| 21 | المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال |
| 22 | تمهيد |
| 23 | أولاً: أسلوب تحليل المحفظة الأعمال. |
| 23 | 1. نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). |
| 25 | 2. نموذج مصفوفة لشركة جنرال اليكتريك (GE). |
| 27 | 3. نموذج مصفوفة ADL. |
| 29 | ثانياً: أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية. |
| 29 | 1. مفهوم وأسباب تحليل الفجوة الإستراتيجية. |
| 31 | 2. شروط تحليل الفجوة الإستراتيجية. |
| 32 | ثالثاً: نموذج SWOT |
| 32 | 1. التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات). |
| 32 | 2. التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف). |
| 36 | خلاصة |
| 37 | المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية |

| | |
|----|--|
| 38 | تمهيد. |
| 39 | أولاً: البيئة الصناعية. |
| 39 | 1. طبيعة البيئة الصناعية. |
| 41 | 2. أبعاد البيئة الصناعية. |
| 42 | 3. العوامل المحدد لهيكل بيئة الصناعية. |
| 44 | 4. تحليل القوى الدافعة لبيئة الصناعية. |
| 46 | 5. أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة للبيئة الصناعية. |
| 47 | ثانياً: البيئة التنافسية (القوى خمس لتنافس). |
| 47 | 1. أنواع المنافسة. |
| 48 | 2. مفهوم البيئة التنافسية. |
| 50 | 3. عناصر البيئة التنافسية. |
| 53 | خلاصة. |
| 54 | المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة |
| 55 | تمهيد. |
| 56 | 1. مفهوم البيئة الخارجية. |
| 56 | 2. أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية. |
| 57 | 3. مكونات البيئة الخارجية. |
| 60 | 4. خطوات تحليل البيئة الخارجية. |
| 62 | 5. الطرق الجماعية لتحديد عناصر البيئة الخارجية. |
| 63 | 6. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية. |
| 66 | خلاصة. |
| 67 | المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد |
| 68 | تمهيد. |
| 69 | 1. مفهوم البيئة الداخلية وأهمية دراستها. |
| 70 | 2. العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها. |
| 81 | 3. مداخل التحليل البيئي الداخلي. |
| 91 | خلاصة. |
| 92 | المحور السادس: توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل |
| 93 | تمهيد. |

| | |
|-----|---|
| 94 | أولاً: توليد البدائل الإستراتيجية. |
| 94 | 1. مفهوم الإستراتيجية. |
| 94 | 2. المدارس الإستراتيجية. |
| 95 | 3. أبعاد قرارات الإستراتيجية. |
| 96 | 4. المبادئ الأساسية للإستراتيجية. |
| 97 | 5. مداخل إعداد الإستراتيجية. |
| 100 | 6. أبعاد مراحل تنفيذ الاستراتيجيات. |
| 100 | 7. خصائص الإستراتيجيات. |
| 101 | 8. مستويات وضع الإستراتيجية. |
| 103 | 9. نماذج وضع الإستراتيجية. |
| 107 | 10. أنواع الاستراتيجيات. |
| 109 | 11. العقبات المحتملة أمام تطبيق الاستراتيجيات. |
| 111 | ثانياً: البديل الأمثل. |
| 111 | 1. تعريف البديل الأمثل. |
| 112 | 2. أنواع البدائل الإستراتيجية. |
| 114 | 3. خطوات اختيار البديل الأمثل (الاستراتيجي). |
| 118 | خلاصة. |
| 119 | المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter |
| 120 | تمهيد. |
| 121 | أولاً: الميزة التنافسية. |
| 121 | 1. مفهوم الميزة التنافسية. |
| 122 | 2. مداخل الميزة التنافسية. |
| 122 | 3. مصادر الميزة التنافسية. |
| 123 | 4. محددات الميزة التنافسية. |
| 123 | 5. العوامل المحددة الاستمرارية الميزة التنافسية. |
| 124 | ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter. |
| 124 | 1. استراتيجيات التنافسية. |
| 126 | 2. استراتيجيات الاستقرار. |
| 130 | خلاصة. |

| | |
|-----|--|
| 131 | المحور الثامن: البدائل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة |
| 132 | تمهيد. |
| 133 | أولاً: البدائل الإستراتيجية. |
| 133 | 1. تعريف البدائل الإستراتيجية. |
| 134 | 2. العوامل المؤثرة عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية. |
| 134 | 3. أنواع البدائل الإستراتيجية. |
| 135 | ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة. |
| 135 | 1. الاستراتيجيات التنافسية "لكوتلر" في المجال التسويقي. |
| 137 | 2. الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية Strategic Clock |
| | خلاصة. |
| 139 | |
| 140 | المحور التاسع: دراسة حالة "مؤسسة أبل" |
| 140 | تمهيد. |
| 141 | 1. أهم محطات شركة آبل "Apple". |
| 142 | 2. أسرار نجاح Apple وتألقها. |
| 143 | 3. تطور صافي مبيعات شركة "Apple" خلال الفترة (2019-2021). |
| 144 | خلاصة. |
| 145 | قائمة المراجع. |

هذه المطبوعة عبارة عن محاضرات في التحليل الاستراتيجي التنافسي، حسب البرنامج الوزاري وهي موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة أعمال في علوم التسيير.

وتهدف هذه المطبوعة إلى مساعدة الطلبة في فهم ما جاء في مقرراتهم، وهي عبارة عن جهد سنتين لتدريس هذا المقياس في جامعة، ولهذا حاولت صياغة هذه المطبوعة وفقا لما يحتاجه الطلبة في هذا المقياس الذي يهتم بكل ما هو مهم وضروري لشرح وفهم محتوى هذا مقياس الذي يعتمد بدرجة كبيرة على قواعد إدارة الأعمال والمنظمات وكيفية اختيارها لاستراتيجياتها. حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز مستند إلى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها، من خلال تبني طرق التحليل الاستراتيجي والتنافسي لتمكن من اخذ الخيارات الإستراتيجية التي تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الإستراتيجية لها، ويتفق اغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الاستراتيجي يمثل انسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ما هو متاح من القدرات الإستراتيجية في المنظمة.

وقد تضمن هذا المقرر الذي هو عبارة عن مقياس ضمن برنامج الدراسي سنة أولى ماستر، تخصص إدارة أعمال في علوم التسيير، وقد قسم هذا المقرر إلى ثماني محاور، حيث تضمن المحور الأول ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي، والمحور الثاني أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال، المحور الثالث على أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية، المحور الرابع على أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة، المحور الخامس على أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد، المحور السادس على توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل، المحور السابع على الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter، المحور الثامن على البدائل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة.

المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي

تمهيد

أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي.

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي.
2. علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي.
3. أهمية التحليل الاستراتيجي.
4. أسباب التحليل الاستراتيجي.
5. مجالات التحليل الاستراتيجي.
6. أغراض التحليل الاستراتيجي.

ثانياً: ماهية التحليل التنافسي.

1. مفهوم التحليل التنافسي وأهميته.
2. خطوات التحليل التنافسي.
3. دور ومنافع التحليل التنافسي.

خلاصة.

تمهيد: يعتبر التحليل الاستراتيجي من العناصر التي تعمل على المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وبيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي

للتحليل الاستراتيجي عدة مجالات وأغراض تؤدي إلى اختلاف مفاهيم، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وتعدد وسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة في تحليل حركة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية في الماضي والحاضر والمستقبل.

1. مفهوم التحليل الاستراتيجي

ويجدر الإشارة إلى اختلاف الآراء لاحقاً يزيد من دقة وعمق التحليل الاستراتيجي. فهو يشكل صيغ مضمونها تحليل الاستعدادات الداخلية والخارجية التي تساعد في عمليات الرقابة والتقويم الاستراتيجي للمنظمة أثناء وضعها لاستراتيجيات عملها. إذن فهو عبارة عن نظام معبر عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد اقتدار المنظمة وقوتها وضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون موجهاً لوضع أهدافها وإستراتيجيتها.

واستطاع آخرون وصفه بأنه فكرة تصورية تحت الإدارة على اعتماد دراسة منهجية لمعطيات الصناعة وأوجه المنافسة التي تهيئ تصوراً موضوعياً عن العديد من المواقف الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، لتكون أساس رسم طريقة المنافسة في الصناعة وتمكنها من صياغة استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بدرجة الأولى". ويعرفه Philip Kotler: "هو يلخص البيانات الأساسية المتعلقة بالبيئة الخارجية (البيئة الكلية، والسوق، والمنافسة، والتوزيع، المحللون) والداخلية (مبيعات، سوق الأسهم، والتكاليف والربحية والإجراءات التي يتم تنفيذها). أي انه يشكل تحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف للشركة."

وعرفه إسماعيل محمد الصرايرة: "على انه دراسة العوامل البيئية بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية باعتماد مجموعة من التقنيات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والقوة والضعف في البيئة الداخلية بما يسهم في التعرف على أسباب متغيرات البيئة المتسارعة."

كما عرف أيضا: "هو أداة فعالة ومكون رئيسي للإستراتيجية، فهو المرحلة الأساسية من أنشطتها المتعددة (التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة)، باعتباره المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات بيئة المؤسسة. حيث يسعى للوصول إلى التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية، ونقاط الضعف الداخلية."

2. علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي

لنقادي الخلط بين التحليل الاستراتيجي ومختلف المفاهيم ارتأينا إلى تبيان العلاقة بينه وبين التشخيص والتخطيط الاستراتيجي نوجزها فيما يلي:

1.2. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي:

يعرف التشخيص الاستراتيجي على أنه دراسة لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها، انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، وتمكن من التعرف بصورة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها والتي يجب المحافظة عليها والتي يتم تغييرها. ومنه تعتبر عمليتي التحليل والتشخيص الاستراتيجي مرتبطين ارتباطا وثيقا، فالتشخيص الاستراتيجي يمكننا من تحديد القاعدة والإمكانيات التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها وذلك بالتعرف على قدرتها الذاتية والفرص والتهديدات التي تحيط بها. ليأتي بعد ذلك التحليل بأدواته ليفرز العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في حل مشاكلها.

2.2. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية. والافتراض الأساسي هنا هو ان تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة. فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية. ويتم التغير في المهام أو اتجاهات الإستراتيجية.

ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى الأسواق جديدة. كما ان تعزيز كفاءة عمليات البحوث و التطوير يمكن ان تمثل تعديلا في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية. والتخطيط الاستراتيجي، والذي قد يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجي للسوق، يركز على بيئة السوق التي تواجه المنظمة، وبالتالي فان تأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

وتوفرت دورة التخطيط الزمني وقتا محددا والذي من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الإستراتيجية. وبدون هذه الخاصية فان المديرين، حتى أولئك الذين يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي، قد يجدوا وقتهم وقد امتص بواسطة المشكلات والعمليات اليومية. وتكمن الصعوبة في التخطيط الزمني أو الدوري في أن الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات لا يحدث دائما على أساس زمني. فالبيئة والتكنولوجيا قد يتغيروا بسرعة، كما أن بعض المفاجآت مثل أزمة البترول الأولى في أوائل السبعينات قد يتكرر، لدرجة أن الارتباط بدورة التخطيط قد يمثل عيبا خطيرا أو حتى كارثة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.

ومنه يمكن القول أن عمليتي التحليل والتخطيط الاستراتيجي عمليتين متلازمتين ضمنا لبناء إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال نتائج تحليل جوانب تمكنها وضعفها وكذا الفرص المتاحة والتهديدات المعرقله لسير نشاط المؤسسة، من أجل خلق استراتيجيات تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. أهمية التحليل الاستراتيجي

- يجمع الباحثين على ضرورة اعتماد التحليل الاستراتيجي بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، حيث تبرز أهميته في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعيا إلى تحقيق ما يلي:
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها؛
 - تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛
 - يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب... الخ؛
 - يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
 - يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛
 - تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها؛
 - يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛
 - يعطى التحليل الاستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمؤسسة.

4. أسباب التحليل الاستراتيجي

- هناك عدة أسباب لتحليل الاستراتيجي إلا أن هناك سببين مهمين هما:
- **السبب الأول:** يتمثل في الحالة التي تعاني فيها المؤسسة من مشاكل واضطرابات سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، والتي تكون نتيجة لسوء التسيير أو سوء استخدام الموارد المتاحة أو عدم وضع التشخيص المبكر لتهديدات التي تعاني منها المنظمة أو عدم اكتشاف الفرص المناسبة لها.
 - **السبب الثاني:** فهو يعبر عن الحالة التي تقوم فيها المنظمة بتحسين أدائها للمضي قدما، ورفع مستوى نشاطها حتى تستطيع أن تحسن قدرتها على منافسة، وحصولها على المكانة المناسبة من خلال زيادة حصتها السوقية وتحسين نوعية منتجاتها.

5. مجالات التحليل الاستراتيجي

اتسمت مجالات التحليل الاستراتيجي بالاختلاف النوعي والكمي استجابة للتطورات التي تواجهها المؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات الدولية والعالمية في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بالتغير والتعقيد والغموض، وتتلخص هذه المجالات فيما يلي:

- **في المؤسسة؛**
 - وتشتمل على ما يلي:
 - الحصة السوقية الحالية والمفروض البحث عنها؛
 - المركز في الأسواق الحالية والمحتملة؛
 - الزبائن الأساسيين الحاليين والمطلوب البحث عنهم؛
 - موقع المؤسسة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة؛
 - تصورات ذوي المصالح عن المؤسسة؛
 - المرونة في استخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة والمهارات؛
 - التدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليه؛
 - المنتج ودورة حياته، والمنتجات الجديدة وأنشطة البحث والتطوير؛

- القدرة على استقطاب الكادر والمحافظة عليه والخبرات.
- عوامل الجذب والاستقطاب:
- وتشتمل على العوامل الآتية:
- حجم السوق الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- مواقع السوق الحالية والمطلوب البحث عنها؛
- حالة السوق من نمو ونضج واستقرار واضطراب وتراجع؛
- تركيب السوق المستهدف؛
- ربحية السوق المستهدف؛
- حالة المنافسين في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؛
- الدخول إلى السوق والقيود الموجودة؛
- حالة القطاع التكنولوجي الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- التصورات عن القطاع الذي تنتمي المؤسسة إليه وما يرتبط به.
- اعتبارات البيئة:
- وتتألف من:
- الأنشطة النظامية / القانونية؛
- المدركات العامة للمؤسسة؛
- القيود والعوامل القانونية؛
- المعطيات الاجتماعية وعلاقة المؤسسة بالمجتمع والتزاماتها الاجتماعية؛
- العوامل الأخلاقية، خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع والأخلاق، والضغوط الاجتماعية؛
- المقاومات السلوكية وقيود الإدراك؛-الأوجه العامة للاستقرار والاضطراب واللاتأكد.

6. أغراض التحليل الاستراتيجي

- يركز هذا المضمون على أغراض التحليل الاستراتيجي من جانب وحاجة المنظمة إلى نتائجها حاضرا ومستقبلا كمبررات للقيام به من جانب آخر وتتمثل هذه الأغراض فيما يلي:
- الإشارة إلى عملية الإدارة الإستراتيجية التي تبدأ بتحليل لمراقبة بيئة المنظمة عبر وجهتين، تحدد الأولى ما تمتلكه المنظمة من جوانب تمكين وضعف، وتقدر الثانية التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية؛
 - يجب أن تصب نتائج جميع التحليلات في حيز واحد، لكي تمكن المديرين من دقة في إنشاء جوانب قوة للمنظمة وزيادة استعدادها تحسبا لأي ضعف؛
 - تامين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام والمراجعة الثابتة كجزء من ما اشتقته المنظمة لتعظيم عوائدها، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلة. إضافة إلى الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة؛
 - وأكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمنظمة هو تحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئة العمليات الداخلية لتحديد جوانب القوة للمنظمة وضعفها، ومن ثم انتقاء استراتيجياتها، وبنائها على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة بالفرص الخارجية وإحاطة بالتهديدات الخارجية، وهذا ما يشكل جوهر مهمة التحليل.
 - يستند التحليل عبر أساليبه المستخدمة إلى سيادة المنطق الاستراتيجي الذي يركز عليه بناء الاستراتيجيات، فهو يهيئ المعرفة الموضوعية من سلسلة نتائج الأعمال؛
 - تشخيص الغرض من التحليل عبر إدراك إدارة المنظمة لدوره المباشر في تحديد اتجاهات المستقبل من تهديدات وفرص، وتساؤلات إستراتيجية ومجالات الحاجة للمعلومات وتحليل السيناريوهات، والقرارات الإستراتيجية المحددة لاتجاه المنافسة وأسلوبها وأسسها؛
 - محاولة استيعاب الإدارة الإستراتيجية للموقع الاستراتيجي للمنظمة، وان تنتبه لما يحدث في بيئتها للحكم على التأثيرات المحتملة لتلك الأحداث عليها، مع العناية ب مختلف جوانب تقييمها؛
- وبالتالي نستخلص إلى أن الغرض من التحليل الاستراتيجي يكمن في مراعاة تغيرات البيئة الايجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص تؤمن

استجابات مثالية لها، بإضافة إلى أن المديرين يجب عليهم القيام بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاكهم عوامل تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، وهذا ما يساعدهم على تطوير النظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لتحقيق الميزة للمنظمة.

ثانياً: ماهية التحليل التنافسي

يزود التحليل التنافسي رائد الأعمال بمعلومات حول كيفية تسويق المنافسين لأعمالهم وطرق اختراق السوق عن طريق الدخول من خلال فجوات المنتج أو الخدمة في المجالات التي لا يخدمها منافسوك أو لا يخدمونها جيداً.

وعند إعداد التحليل التنافسي، تأكد من تحديد منافسيك حسب خط الإنتاج أو قطاع الخدمة. بالنسبة لرائد الأعمال، قد يكون هذا النشاط صعباً عندما لا تكون الصناعة موجودة بعد. في حالة Bee Love ، لم يكن لدى Palms Barber منافسين مباشرين، ولكن كان لديها منافسين ذوي صلة لمنتجات العناية بالبشرة التقليدية. أدت فكرتها الفريدة عن منتجات العناية بالبشرة الطبيعية بالكامل القائمة على العسل إلى خلق سوق جديد. قد يحتاج التحليل التنافسي إلى التركيز على المنتجات البديلة بدلاً من المنافسين المباشرين.

1. مفهوم التحليل التنافسي وأهميته

يتضمن التحليل التنافسي جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس، فالهدف من التحليل التنافسي هو تحليل دور التنافسية من أجل السماح للمؤسسة بالتموقع مقارنة مع منافسيها. حيث يعتمد التحليل التنافسي على معرفة العوائق التنافسية الخاصة بالمؤسسة وكيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص، مع تحديد الاستراتيجيات المناسبة والمساعدة في القضاء على تنافسية المنافس في القطاع المعين.. إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها فيما يلي:

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ما ذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؛

- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛

- يساعد على التخطيط لوضع الإستراتيجية للمنظمة؛
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرنامج وتنفيذها؛
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

2. خطوات التحليل التنافسي

يمر التحليل التنافسي بالخطوات التالية:

- **تحديد المنافسين:** عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان، فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة، وبالتالي فإن شركة بويك لإنتاج السيارات مثلا تنظر إلى شركة فورد باعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى مثل مرسيدس أو هيونداي. ولكن فعليا تواجه الشركات مدى أوسع من المنافسين، ومن ثم يكون على الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق؛
- **تقييم المنافسين:** بمجرد إن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين، تطلعاتهم، إستراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تتوى الشركة القيام بها؛
- **تحديد أهداف المنافسين:** من خلال التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية،

والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها؛

- **تحديد استراتيجيات المنافسين:** كلما ازداد التشابه بين استراتيجية شركة استراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشرا لزيادة درجة المنافسة، ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم؛

- **تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين :** كخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف واستراتيجيات وأداء كل منافس خلال آخر خمس سنوات، مع التسليم بأن هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها، فعلى سبيل المثال يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة؛

- **التنبؤ بردود أفعال المنافسين:** أي التعرف على ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله، فالتعرف على الأهداف والاستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ به وتقدير تحركاتهم وتصرفاتهم؛

- **اختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم:** يجب أن تكون الشركة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار وتحديد منافسيها الأساسيين، وبالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية. وتجدر الإشارة بأنه غالبا ما تحتوي أي صناعة على منافسين جيدين **Good** " **Compétiteurs** " ولآخرين سيئين.

3. دور التحليل التنافسي

- يلعب التحليل التنافسي دورا مهما في التخطيط الاستراتيجي ويساعد في تحقيق جملة من المنافع للمؤسسة، يمكن إيجازها فيما يلي:
- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛
 - توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية؛
 - توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لانجاز الميزة التنافسية في المستقبل؛
 - المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محددًا للاستثمار المستقبلي؛
 - وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد وإستراتيجية تسعيرية، وتقنية جديدة؛
 - توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بها المنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرنامج؛
 - تحديد البيانات الخاصة لمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

خلاصة:

لقد أدت التحولات والتغيرات الجديدة في بيئة الأعمال إلى زيادة اهتمام المنظمات بوضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والتنافسي والتي تكون ملائمة لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

ويساهم التحليل التنافسي المستمر في إكساب المنظمات الاقتصادية ميزة تنافسية ومعرفة دقيقة بالمنظمات التي تنافسها في الأسواق المختلفة، كما انه يعتبر احد الخطوات الأساسية في التخطيط في المنظمة.

المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال

تمهيد

أولاً: أسلوب تحليل المحفظة الأعمال.

1. نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) .
2. نموذج مصفوفة لشركة جنرال اليكتريك (GE).
3. نموذج مصفوفة ADL.

ثانياً: أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية.

1. مفهوم تحليل الفجوة الإستراتيجية.
2. أسباب تحليل الفجوة الإستراتيجية.

ثالثاً: نموذج SWOT

1. التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).
2. التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف).

خلاصة

تمهيد:

هنالك العديد من أدوات ونماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الاستراتيجي، ومن أجل القيام بتحليل فان الإدارة تستعين بهذه الأدوات التي تتمثل في تحليل محفظة أعمال الشركة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات الشركة ذات النشاط المتنوع، وأسلوب تحديد الفجوة الذي يقوم على مقارنة مستوى أداء المنظمة، بإضافة إلى تحليل SWOT الذي يسمى بالتحليل الرباعي، كما يوجد أيضا أدوات شاملة أخرى تساهم في مساعدة هذه الشركات في تحديد وتقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات والأنشطة الحالية لإعمال الشركة.

أولاً: أسلوب تحليل المحفظة الأعمال

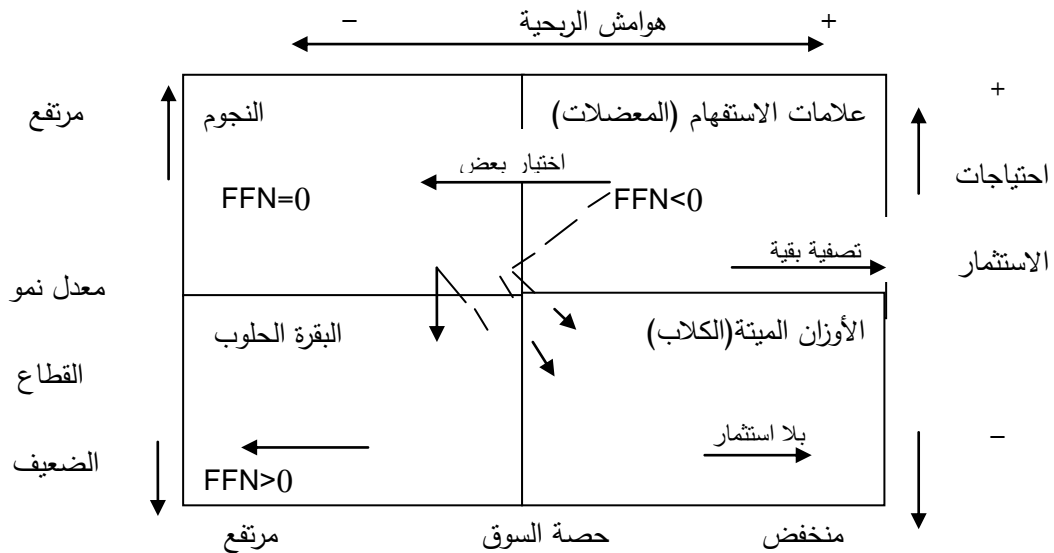
يعتبر هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء المرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل إما لوحدات الأعمال الإستراتيجية، أو لخط منتجات أو الأسواق، ونلاحظ انه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:

- كيف تؤدي هذه الوحدات العمل المطلوب منها؛
- أداء هذه الوحدات يعتمد على عدة أبعاد مثل: معدل النمو، أو حصتها في السوق.

1. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

يقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين هما: الحصة السوقية النسبية، نمو القطاع.

الشكل رقم(01): نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)



Source: Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006, p42.

استراتيجيات جيدة →
استراتيجيات سيئة - - - - - →

تدفق صافى الأموال : FFN

ومن هذا الشكل نجد أنفسنا أمام أربعة احتمالات:

- **علامة الاستفهام:** هي وحدات وأنشطة تمثل حصة تسويقية منخفضة مع معدل نمو عال، ووضع هذا الاستثمار يجعل هناك تساؤلاً واستفهاماً والإستراتيجية الملائمة غير محددة هنا، وتعتمد بالدرجة الأولى على الظروف المحيطة وطريقة معالجتك لها، ويقع في هذا المربع غالباً المنتجات الجديدة التي تبدو ان لها أمل في السوق. ان الاستثمار في هذه المنتجات يحتاج إلى تخفيض موارد اكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع. أما إذا كانت المنتجات الحالية تواجه ظروفًا سيئة وان إمكانيات النجاح ضعيفة فيفضل الانكماش والانسحاب من السوق. وإذا كانت الظروف مختلفة فيجب ان تكون الإستراتيجية مختلفة؛

- **النجم الساطع:** وهي وحدات وأنشطة لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال، والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار حتى تحافظ على مركزها التنافسي القوي. وعليه فان مزيداً من الاستثمار في المنتجات او الوحدات ذات النجم الساطع ستعطي نتائج جيدة. وقد تتخذ الشركة أساليب ترويج مختلفة حتى تحد من دخول منافسين جدد من خلال تخفيض الأسعار للحفاظ على السوق، وذلك يترتب عليه ان يكون الربح مما هو متوقع بالرغم من ان المبيعات كبيرة؛

- **البقرة الحلوب:** وهي تشير إلى أنشطة ووحدات مدرة للنقدية، وهي تتصف بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلاً وريحا كبيراً، لوجود حصة عالية، ومركزها في السوق ثابت ومستقر إلى حد ما والإستراتيجية الملائمة هنا الاستقرار والتركيز، وخلال هذه المرحلة تستطيع الشركة ان تجني ثمار الاستثمار فان الإستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل للشركة من خلال الاستقرار والتركيز لأطول فترة ممكنة؛

- **الكلب السعران:** وهي أنشطة ووحدات في تدهور فهي ذات حصة سوقية ضعيفة، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار، وبقاء الاستثمار يشبه الكلب السعران الذي ينبح دون جدوى. وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها، ويكون من الفضل التخلص من النشاط أو تصفيته، والإستراتيجية الملائمة هنا هي الانكماش.

2. نموذج مصفوفة لشركة جنرال اليكتريك (GE)

فالمصفوفة المبينة توصف وتحلل الأنشطة الحالية للشركة بالكامل، لكن وكما ذكرنا في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية فإدراج اثنين من أحجام السوق فقط، والنمو غير كاف لقطاع العمل. فقد تم استخدام مجموعة أكبر من العوامل، وقد تم تطوير هذه المصفوفة.

ويهدف هذا النموذج إلى تقديم وجهة نظر أكثر تفصيلا للواقع. للقيام بذلك، يتم استخدام مصفوفة ثنائية الأبعاد تعتمد على قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة. وتوضح هذه المصفوفة حالة شركة المعدات الصناعية تعمل في سبعة مجالات للأعمال التجارية، فسطح الدوائر البيضاء يتناسب مع حجم القطاع في حين تمثل المنطقة المظلمة على حصتها في السوق. وبالتالي يتم تحليل كل منطقة عمل باستعمال البعدين (جاذبية السوق والوضع التنافسي).

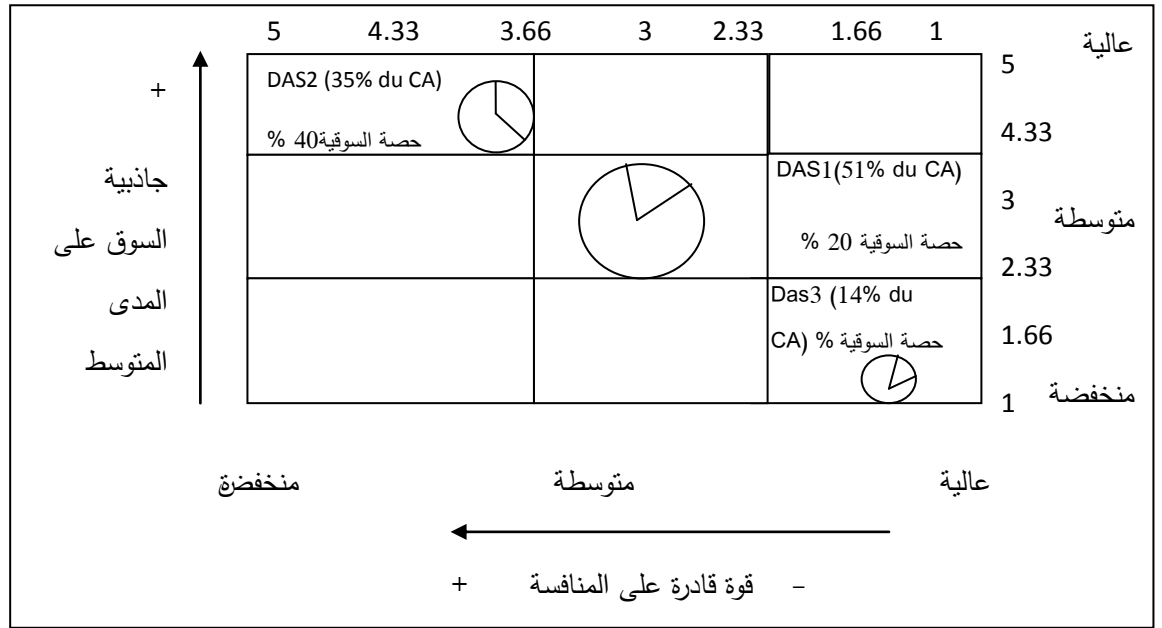
ويمكن الآن النظر بإمعان إلى البعدين اللذين تقوم عليهما عملية التقييم وهما:

- **قوة نشاط(المركز النسبي له):** إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق؛
- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة؛
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين؛
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛

- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.
- **درجة جاذبية الصناعة:** فتحديد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها القوة النسبية مع الاختلاف فقط في عناصر التقييم، فدرجة جاذبية الصناعة تتحدد بفعل في العناصر الآتية:
 - حجم السوق؛
 - درجة الموسمية في النشاط؛
 - درجة شدة وتركز المنافسة؛
 - درجة استخدام الطاقة.
- فالميزة الأساسية للمصفوفة ماكينزي تكمن في عمل ما هو ضروري لتنميتها. فهي تعكس قائمة من التنافسية والجاذبية في القطاعات التي تواجه الشركة فيها منافسة. هذا الانعكاس يمكن أن يكون مفيدا للغاية، على سبيل المثال في الجزء خاص بالفريق الإدارة. وعلاوة على ذلك يمكن لهذه الأداة الاندماج في تحليل المعايير الأساسية للقطاعات دون التركيز بالضرورة على المتغيرات الكمية مثل حصتها في السوق أو معدل النمو. كما يمكن بالطبع البحث لتنفيذ الأسلوب الأكثر تعقيدا، ولا سيما عند تحديد المعايير ذاتية الترجيح والتي يمكن أيضا أن توجه لها انتقادات. إلا أننا نعترف بأن الإستراتيجية الذاتية أفضل من الخصائص التحليلية وان وضعت بالاشتراك مع اختيار شخصي غير معتمد.

الشكل رقم (02): نموذج مصفوفة (GE)



Source: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7édition, librairie vuibert, paris, juin 2008, p137.

3. نموذج مصفوفة (A.D.L) Arthur D.Little

وهو نموذج للتحليل الاستراتيجي اقترح هذا النموذج من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little حيث تقوم هذه المصفوفة بتحليل مجموعة من الأنشطة تقوم على بعدين، الوضع التنافسي (أصول الشركات) والنضج السوق (جاذبية القطاع). وتسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/ المنتج. وهي تقوم على متغيرين هما:

- **الوضع التنافسي (أصول الشركات):** يستند إلى تحديد نقاط القوة في الشركة وعامل النجاح الرئيسي في مجالات النشاط الاستراتيجي؛
- **جاذبية القطاع (نضج السوق):** هي المؤشر المستخدم لتقييم جاذبية القطاع و إمكانات الشركة، حيث أن مفهوم النضج هو تبديل لمفهوم دورة حياة المنتج الذي يمر بأربع مراحل، تبدأ بتزايد، النضج والشيخوخة.

وباستخدام هذين المتغيرين تم بناء مصفوفة ADL مما مكنها من تمييز المراكز الإستراتيجية التي تتمتع بها الآن، وبطبيعة الحال هذا نتيجة لعمل مشروع.

الشكل رقم(03): مصفوفة (A.D.L) Arthur D.Little

| تدهور | نضج | النمو | انطلاق | درجة نضج القطاع |
|-------|----------------|--------------|--------|-----------------|
| | | | | الوضع التنافسي |
| | | تنمية طبيعية | | قوية |
| | تنمية انتقائية | | | مسيطرة |
| | | | | ملائمة |
| تقويم | | | | يمكن دفاع عليها |
| | | انسحاب | تقويم | ضعيفة |

Source: Raymond-Alain Thiétant , Jean-Marc Xuereb, **stratégiques (concepts, méthodes, mise en œuvre)**, 2édition, Dunod, paris, France, 2005, p164.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مناطق هي:

- **المنطقة الأولى (الانسحاب):** المؤسسة لديها القدرة التنافسية المنخفضة والقليل من الاهتمام لكسب حصة في السوق الذي قد يكلفها الكثير نظرا لضعفها؛
- **المنطقة الثانية (استعادة):** القدرة التنافسية للمؤسسة منخفضة فإنه مع ذلك قد تكون مثيرة للاهتمام في محاولة لزيادة حصتها في السوق والتي يزعم أنها تستحق في نهاية المنافسة؛
- **المنطقة الثالثة (التنمية انتقائية):** القدرة التنافسية للمؤسسة كونها أفضل وتغيير الأسواق لتكون أكثر ترقبا بسبب موقفها في دورة الحياة، يحدد الخطر الوحيد الذي قد يصيب المؤسسة هنا هو العزلة؛

- المنطقة الرابعة (التنمية الطبيعية): تمثل المكان الذي تمتلك فيه المؤسسة أفضل أصولها، وليس فقط من حيث القيمة المطلقة ولكن لا سيما في ما يتعلق بالمنافسين الآخرين. على الرغم من أن بعض الأسواق في وقت مبكر من دورة حياتهم، حيث يمكن أن تظهر هذه الأسواق في النهاية العديد من المفاجآت التي قد تكشف العديد من المخاطر للمؤسسات. فالمصفوفات الثلاث يمكن أن تستخدم إلا إذا تم ممارسة تجزئة مسبقة تتطلب جهداً ومدة أطول. ومن المثير للاهتمام لوضع ثلاث مصفوفات أن تكلفة هذا العمل الإضافي منخفضة وكل مصفوفة يعطي ما يكفي دلالة مختلفة ومكتملة وقياس لحظي والتشغيلي للغاية لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، توصية حيوية (ADL) خاصة للشركات وجود قطاعات في المناطق التي هي في أوقات مختلفة من دورات الحياة، والتركيز على أوجه التآزر وبالتالي تحسين القدرة التحديد في حالة تصفية، وتنويع أو الاندماج (GE).

ثانياً: أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية

ان مهمة التعرف على الفجوة من المهام الحيوية وذات الأهمية المتميزة تتعلق بتفحص كافة البدائل الإستراتيجية في ضوء المعطيات التي سبقتها والتي من شأنها ان تساعد في تقليل التباعد الحاصل بين الأهداف من جهة وبين التطور المتوقع لإمكانات المنظمة من جهة أخرى فان الأمر يتطلب في هذه المرحلة بالذات إلى استنفار الجهود والقابليات لأقصى مدى للبحث عن البديل أو البدائل التي يتم تحليلها وتقييمها.

1. مفهوم وأسباب أسلوب تحليل الفجوة

يعتبر أسلوب تحليل الفجوة من أساليب التحليل الاستراتيجي الشائعة، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف). فعندما يكون الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له (فجوة) أي أن المنظمة هنا لم تصل إلى أهدافها، فان ذلك يتطلب من المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

وقبل أن تقوم الإدارة بتغيير إستراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة حتى تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والمستهدف لذلك لا بد من توافر أربعة شروط أساسية هي:

- يجب أن يكون الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء المنظمة بما يستحق أن تقوم المنظمة بتغيير استراتيجياتها. أي أن الفجوة فجوة حقيقية مثلا إذا كان هدف النشاط هو تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقدار 10% وحقق النشاط 9% منها، هنا لا توجد فجوة لكن إذا حقق النشاط 2% فهذا توجد فجوة حقيقية لان الفارق كبير جدا؛

- لا بد أن تكتسب المنظمة القوة الكافية للقضاء على الفجوة، حيث لا يمكنها أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها فهناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها وهذه الأهمية تختلف من منظمة لأخرى؛

- لا بد أن تولي الإدارة اهتمامها بالفجوة وأخذها في الحسبان والتغلب عليها في حالة إذا كان الفارق بين الأداء الحالي والمستهدف كبير وخاص بجانب مهم للمنظمة؛

- ضرورة أن يكون للإدارة إيمان بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هي نتيجة لأسباب تخرج عن إرادتها وأنها لا يمكنها التغلب عليها، فإنها لن تفكر في أي بديل استراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة؛

فبعد دراسة وتحليل هذه الشروط التي يجب توافرها في عملية تحليل الفجوة نستنتج أن هذا الأسلوب أسلوب تقديري وشخصي بصورة كبيرة، لان أهمية هذه الفجوة تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل، كذلك أن تغيير الإستراتيجية بإستراتيجية جديدة يمكن من القضاء على هذه الفجوة. وهو يعد أمر التقدير راجع إلى من يقوم بالتحليل وتشخيص أسباب الفجوة والتي تتمثل فيمايلي:

- **التشخيص الاستراتيجي:** يتعلق هذا التشخيص بوضع الأسئلة الإستراتيجية المتعلقة بالمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي أثرت بصورة سلبية في نجاح إستراتيجية المنظمة. وإضافة إلى فحص وتقييم الافتراضات التي تم استخدامها في بناء هذه

الإستراتيجية. وبالتالي تحديد السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة، أي هل أن الخلل يكمن في الإستراتيجية ذاتها أم في برامج وأدوات تنفيذها؛

- **التشخيص العملي (التشغيلي):** يهتم هذا التشخيص بتقييم تنفيذ الإستراتيجية الحالية ونتائج المترتبة عليها، إذ أن المرحلة الأولى من التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي ومتى تكون غير مقنعة أو تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء التحسينات والتعديلات عليها؛

وبالتالي إن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب للمقارنة بين مستوى طموح المنظمة والأهداف المحققة، بغية تحديد الفجوة بينهما ولعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة.

2. شروط تحليل الفجوة الإستراتيجية

ولغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة الإستراتيجية يتطلب توافر شروط

محددة منها:

- أن الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح؛
- التعرف على إمكانيات المنظمة الحالية وعملياتها وما تتوقع أن تقوم به؛
- أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وما تتوقع أن تقوم به؛
- أن تسعى الإدارة باتجاه البدائل وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة بذلك.

ولذلك فإن النتائج المترتبة على تحليل الفجوة تساعد في توضيح المجالات الإستراتيجية التي تتطلب أن توليها إدارة المنظمة الانتباه والاهتمام اللازمين. ويستدل من ذلك بأن Hicks الأرياح يشير إلى أن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب للمقارنة بين الأهداف المختلفة ومستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما ورصدها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف.

ثالثاً: نموذج SWOT

يمثل هذا المدخل احد الأدوات الشائعة في مجال التحليل البيئي بشقيه، حيث أن تحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو بيئة التشغيل سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن مواردها وأنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها. ويمكن التعرض باختصار لمكونات مفهوم SWOT كمايلي:

1. التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)

هي مهمة تساعد الإدارة في تحديد طبيعة البيئة. عموماً، يجب على المؤسسة تحليل كلا من البيئة الكلية (الديمغرافية البيئة والاقتصادية ... الخ) والتشغيلية (العملاء والمنافسين، وقنوات التوزيع، الموردین)، وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر على أعمالها. حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تتطوي عليها بيئة المؤسسة.

- الفرص: يمكن للفرص المتعلقة بالبيئة الكلية أن تتخذ أشكالاً عديدة. على سبيل المثال التغييرات في الأنظمة الضريبية التي تشير للمنتجات جديدة للشركات المالية؛ التقارب التكنولوجي بين القطاعات يهتم بالمنتجات والخدمات الجديدة، مثل الهواتف المحمولة لالتقاط الصور الرقمية. الإنترنت التي تسمح بالتخصيص بعض المنتجات المعروضة في السابق في شكل موحد، فبعض الخدمات على شبكة الإنترنت تبسط عملية شراء لدى العملاء، مثل مواقع مقارنة الأسعار، مثل kelloo التي تساعد على العثور على أفضل الأسعار على شبكة الانترنت؛

- التهديدات: هي عبارة عن مشكلة أو اضطراب البيئة، وفي حال عدم وجود تسويق أو الاستجابة المناسبة تؤدي إلى تدهور مكانة المؤسسة. فالتهديدات أكثر خطورة هي التي تؤثر بشدة على ربحية المؤسسة وتمنعها من بلوغ أهدافها.

2. التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)

إن أي مجال من مجالات النشاط يحتاج إلى تقييم دوري من حيث القوة والضعف. كأن يدرس المهارات في المجالات المختلفة (التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية)، مشيراً

إلى أن كل عامل يعمل على نطاق واسع. وبالطبع ليس لكل العوامل نفس القدر من الأهمية.

- **نقاط القوة:** فقد عرفت بأنها الصفات أو المؤهلات المميزة التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصفة خاصة المنافسين منهم. والتي تحقق لها ميزة عالية تمكنها من امتلاك إنتاجا أحسن واسما بارزا وسمعة قوية، وتكنولوجية مثالية، لتقديم أفضل الخدمات للمستهلك. وتكمن قوة المنظمة أيضا في الدخول في مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات عالية الأداء من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة؛
- **نقاط الضعف:** فقد حددت بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك من وجهة نظر عملائها. فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.

ومن بين الطرق الأخرى لاستخدام SWOT هو مقارنة أو مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية، ومن الناحية العملية يمكن استخدام تحليل SWOT في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صورة لعل أكثرها شيوعا هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل معمق لموقف المنظمة والبدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها. فالغرض من ذلك يتمثل في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا على النحو التالي بشكل الموالي.

الشكل رقم(04): نموذج تحليل SWOT

| نقاط الضعف الداخلية W | نقاط القوة الداخلية S | التحليل الخارجي و الداخلي للبيئة |
|--|---|----------------------------------|
| إستراتيجية علاجية W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل) | إستراتيجية النمو S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد) | الفرص البيئية المتاحة O |
| استراتيجية انكماشية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (التهديدات) | استراتيجية دفاعية: S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن الفرص في ظل التهديدات) | التهديدات البيئية الخارجية T |

Source : Jean-Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001,p15.

ويتضح من الشكل السابق أن:

- الخلية رقم(1): وهي المجموعة التي تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

- الخلية رقم(2): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع اخذ التهديدات بعين الاعتبار، ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية وهذا ما يجعل منظمة تتبع إستراتيجية دفاعية.

- الخلية رقم(3): أن للمنظمة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو مجالات التي يتسم فيها أداء المنظمة بالضعف.

- الخلية رقم (4): تواجه المنظمة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات توجيه من شأنها أن تقلل من اثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المنظمة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

ومن خلال ما تعرضنا إليه نستنتج أن التحليل SWOT يقوم بتحديد كل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي تساعد المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون في كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلا للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

خلاصة:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات أدوات التحليل الاستراتيجي خاصة أسلوب حافضة الأعمال، حسب طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد ان تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته التقدم بجميع الأعمال لانجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية

تمهيد.

أولاً: البيئة الصناعية.

1. طبيعة البيئة الصناعية.
2. أبعاد البيئة الصناعية.
3. العوامل المحدد لهيكل بيئة الصناعة.
4. تحليل القوى الدافعة لبيئة الصناعة.
5. أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة للبيئة الصناعية.

ثانياً: البيئة التنافسية (القوى خمس لتنافس).

1. أنواع المنافسة.
2. مفهوم البيئة التنافسية وفائدة تحليلها.
3. عناصر البيئة التنافسية.

خلاصة

تمهيد:

ان عملية وضع وصياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة لتوقع الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو المنظمة وبقائها. وقد قدم العديد من الباحثين في دراستهم عن سياسة البيئة الصناعية والتنافسية نتائج مقارنة أجريت على مستوى مراكز بحث أمريكية. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤيا صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها على مستوى بيئتها الصناعية أو التنافسية.

أولاً: البيئة الصناعية

ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج والخدمة. ويتمثل الهدف الأساسي في تحليل بيئة الصناعة أو النشاط في تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. ويقصد بجاذبية الصناعة أو النشاط، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة أو النشاط مقاساً بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين فيها.

1. طبيعة البيئة الصناعية

يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى".

إن المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين هو تحليل الصناعة من أجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع استراتيجية للمنظمة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها. وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وإن بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها بيئة ساكنة، وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين وما أفرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية. فالمنظمات الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير، ومعقدة، مما ستلزم من المنظمات التوجه في سبيل إتباع أساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمنظمات، فعلى سبيل المثال، ربما يكون التنافس محدود، والأسواق تتصف بالاستقرار لمدة زمنية معينة، أما إذا حدث تغيير في البيئة فيمكن للمنظمة إتباع أساليب تتلاءم وطبيعة البيئة بالمنظمة ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين و كالاتي:

- **البيئة الساكنة (البسيطة):** أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وإن عملية التنبؤ تعتمد أساسا على تحليل لأعمال الماضية والحالية، والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية هي الثبات والاستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث ان طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

- **البيئة النشطة (الديناميكية):** تتسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد وإن الاستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة (صورة الموقف) لما يحتمل ان يكون عليه المستقبل، واتفق الاستراتيجيين على وضع بدائل للمستقبل وبما ان البيئة معقدة وديناميكية فينبغي ان تتضمن البدائل المستقبلية للاستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، والمستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل ان يحصل في بيئة التنافس، من اجل تمكينهم من القيام بالتحليل الاستراتيجي لكل السيناريو ومقارنته مع متطلبات البيئة ومع السيناريوهات الأخرى، وربطه مع التنبؤات المستقبلية، وضرورة مراقبة البيئة لمساعدة المدراء الاستراتيجيين لمعرفة التطورات الحاصلة في البيئة من جهة، والتأكد من احتمالية نجاح السيناريو المخطط. وقد تفرز عملية التخطيط للمستقبل في البيئة الديناميكية والمعقدة مشكلة، تتعلق بتعرض المدراء للخطورة في فشل السيناريو المخطط، وقد تواجه المنظمة بعض الصعوبات في الحسم باتخاذ إقرار أي من السيناريوهات هو الصحيح.

2. أبعاد البيئة الصناعية

وعلى الرغم من أن درجة جاذبية الصناعة تمثل أحد الأسس الهامة لقرارات الاستثمار التي يتخذها جميع المنافسين، إلا أن تلك القرارات تتوقف كذلك على الوزن النسبي لنقاط القوة أو الضعف التي يمتلكها كل منافس في مواجهة الآخرين. وتتمثل أبعادها فيما يلي:

- **الحجم الحالي والمتوقع للصناعة أو النشاط:** عند قياس حجم الصناعة أو النشاط، فإنه من الضروري تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يمثله احتياجاتها الذاتية. فمعرفة حجم الصناعة أو النشاط لا يساعد على معرفة حصة السوقية للمنافسين المختلفين فحسب، ولكنه يخدم كذلك تقييم فرص الاستثمار. بالإضافة إلى معرفة الحجم الحالي للصناعة، فإنه غالباً من المفيد الأخذ بعين الاعتبار الأسواق المحتملة.

- **هيكل الصناعة أو النشاط:** فهيكّل الصناعة تأثير قوي في تحديد الاستراتيجيات المحتملة وتحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة والتي من الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، وتتوقف درجة جاذبية الصناعة إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة وعلى الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ. إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في نهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.

- **تحليل هيكل التكاليف:** يجب التعرف على الأماكن التي تتحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة. ويؤدي الفهم العميق لهيكل التكاليف إلى إمكانية التعرف على عوامل نجاح الصناعة في الحاضر والمستقبل. كما يعبر عنها بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل، إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة. لهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد قواعد المنافسة بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة و الممكن استخدامها بواسطة كل منشأة. وعلى الرغم من أهمية القوى التي تقع خارج بيئة

الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ. إلا أنها تعتبر هامة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة، ويتوقف الأمر في نهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة بصفة منفردة في مواجهة تلك القوى.

- نظم التوزيع:

هناك ثلاثا القضايا الإستراتيجية لتحليل نظم التوزيع تتمثل فيمايلي:

- ماهي اتجاهات قنوات ومنافع التوزيع؟ أي ماهي القنوات التي تزداد أهميتها؟

- ماهي قنوات التوزيع البديلة؟ وماهي القوات الجديدة المتوقع بروزها؟

- معدل النمو ودورة حياة المنتج:

يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة أحد المعايير الهامة لقياس درجة الجاذبية التي تتمتع بها تلك الصناعة. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، يمكن القول بان الصناعة النامية تتمتع بفرص اكبر ومعدلات عائد اعلي من الصناعة التي تصل إلى مرحلة الانحدار. وعلى الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق، في جميع الأحوال، إلا انه مما لاشك فيه ان عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير الهامة من الناحية الإستراتيجية.

- اتجاهات التطور والتغير في الصناعة: ويتمثل هذا الجانب في تحليل الاتجاهات أو

الأحداث التي تبرز وتكون لها تأثير في تكوين اتجاهات جديدة للنمو أو رصد النواحي

الجاذبة في الصناعة، وكذلك العوامل التي تحكم النجاح في المستقبل، أو في تغيير العوامل

الحاكمة للصناعة حاليا.

3. العوامل المحدد لهيكل بيئة الصناعة

وسوف يتم التركيز على هيكل الصناعة والعوامل المحددة له وهي:

- عدد المنتجين: يجب البدء بدراسة وتوصيف هي معرفة عدد المنتجين سواء كان

واحدا(محتكرا) أو عددا قليلا (منافسة قلة أو عددا كبير من المنتجين (منافسة احتكارية).

- درجة التمايز بين المنتجات: كلما كانت الشركة ذات منتجات متميزة عن غيرها من منتجات الشركات الأخرى، أمكنها ان تكون ذات موقف تنافسي اكبر في السوق.
- **عوائق الدخول إلى والخروج من الصناعة:** هناك العديد من العوائق التي قد تحد من دخول مشروعات معينة إلى الصناعة مثل (ارتفاع التكاليف الاستثمارية، اقتصاديات الحجم، حق تراخيص بالاستخدام) وبالمثل، فهناك عوائق قد تكون موجودة، وتمثل قيودا على الخروج من الصناعة، مثل (الالتزامات القانونية أو المعنوية تجاه العملاء، والمقرضين والعاملين، والحكومة، ووجود درجة عالية من التكامل الراسي، ونقص الفرص البديلة المتاحة) وعلى الشركة في تحديدها للاستراتيجيات ان تحلل عوائق الدخول إلى والخروج من الصناعة المستهدفة.
- **هيكل التكلفة:** لكل صناعة لديها مزيج معين من التكلفة والذي يمثل القوة الدافعة لاستراتيجيات، فصناعة الحديد والصلب تشتمل على تكاليف إنتاج عالية وتكاليف مواد أولية مرتفعة، بينما في صناعة لعب الأطفال فان تكاليف التوزيع و التسويق تمثل النسبة الغالبة من التكاليف الكلية. وقد ترتفع وتنخفض التكلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة.
- **إمكانية التكامل الراسي:** تجد بعض الصناعات انه من المناسب لها ان تتكامل راسيا أما إلى الإمام (ناحية السوق) وإلى الخلف (ناحية نادر المواد الخام) مثال ذلك صناعة البترول والغزل والنسيج.
- **إمكانية الوصول للسوق العالمية:** تتميز بعض الصناعات بأنها صناعات عالية مثل البترول والطيران والسياحة ومن ثم يجب ان تتنافس هذه الصناعات على أساس دولي.

4. تحليل القوى الدافعة للبيئة الصناعية

هناك اعتبار آخر هام ينبغي أخذه في الحسبان عند إعداد وتكوين الرسالة، وهو القوى الدافعة للمنظمة، حيث تعكس هذه القوى ما يراهم المديرون كنقاط قوة في المنظمة تعكس مزايا تنافسية. وبطبيعة الحال يساعد تحديد القوى الدافعة في تحديد وتكامل الخيارات الإستراتيجية أمام المديرين في هذه المنظمات.

ويمكن تعريف القوة الدافعة المؤثرة في المديرين عند وضع الاستراتيجيات للمنظمة بأنها القوة التي تلعب دورا بارزا في تغيير ظروف الصناعة، والتي تولد تحفيزا أو ضغوطا للمنظمة بسبب تأثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس. وان أكثر القوى المهيمنة في الصناعة سميت بالقوى الدافعة لامتلاكها تأثير اكبر على أنواع التغيرات التي تأخذ مكانتها في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية.

وقد حدد تريجو وزيمرمان تسعة مجالات استراتيجية تمثل القوة الدافعة التي يمكن ان تؤثر كل منها تأثيرا واضحا على طبيعة واتجاه أية منظمة، وهي كالآتي:

- **المنتجات المقدمة كقوة دافعة:** عادة ما تقوم المنظمات بإنتاج منتج معين (أو مجموعة منتجات) وتضع استراتيجياتها على أساس تحقيق مزايا تنافسية معينة من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوافر في المنتجات المتنافسة، وتعد الأساس في وضع إستراتيجيتها السوقية.

- **احتياجات السوق كقوة دافعة:** بعض المنظمات ترى ان قوتها النسبية ومزاياها التنافسية تتحقق من خلال ارتباطها المستمر والمباشر مع أسواقها وشبكات التوزيع التي تمتلكها للوصول إلى هذه الأسواق. فهي دائمة البحث عن احتياجات المستهلكين والتي تعتبر الأساس في تقديم المنتجات الجديدة من وقت لآخر.

- التكنولوجيا كقوة دافعة: تهتم الكثير من المنظمات باستغلال التكنولوجيا المتقدمة في تقديم سلع وخدمات تعتمد على تلك التكنولوجيا والتطور المستمر فيها، باعتبارها محدد رئيس لطبيعة ومجال المنتجات التي تقدمها المنظمة للأسواق التي تعمل فيها.
- القدرة على إنتاج بكلفة منخفضة: تعتمد الكثير من المنظمات في توجيهها الاستراتيجي على مدى قدرتها على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج بسعر منخفض، ومن ثم يكون هدف العاملين بهذه المنظمات هو البحث الدائم عن الوسائل المختلفة لتخفيض التكلفة بحيث تتمتع بمزايا تنافسية.
- أسلوب البيع كقوة دافعة: يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات المطلوب تقديمها، وتعيين الأسواق التي ينبغي تقديم المنتجات إليها.
- أسلوب التوزيع كقوة دافعة: هو الطريقة التي تصل بها المنتجات إلى الزبون بما في ذلك التخزين في الحقل أو على الطريق.
- الموارد الطبيعية: المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوة دافعة، تقوم بتطوير منتجاتها وأسواقها عن طريق استخدام مواردها الطبيعية أو المحافظة عليها بشكل فعال وكفاء.
- النمو كقوة دافعة: ان المنظمة التي تعد النمو كقوة دافعة، لابد لها ان تحدد مدى النمو في المستقبل، والذي يختلف كثيرا عن مستوى الأداء الحالي.
- الأرباح كقوة دافعة: تضع بعض المنظمات أولوية كبيرة لتحقيق مستوى معين من الأرباح أو معدل العائد على الاستثمار، وبطبيعة الحال يعمل هذا الدافع كقوة وحيدة ومحركة للاستراتيجيات المختلفة وللعاملين بحيث يكون المعيار الوحيد للنجاح بالنسبة لتلك المنظمات.

5. أدوات التحليل الاستراتيجي الشاملة للبيئة الصناعية

- لغرض زيادة من قدرة الإدارة العليا على تحديد أحسن وأفضل الخبرات، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهذه الأدوات تشمل:
- نماذج التنبؤ: تحتوي على مفاتيح الابتكار والانبثاق (التوجه الاستراتيجي) التي تساعد المدراء في معرفة الاتجاهات أو الحركة الشمولية للعديد من المتغيرات المهمة للمنظمة.
 - تحليل الموارد: فقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب في مجال الإدارة الإستراتيجية وتتمثل في توليفة الموارد التي تمتلكها المنظمة خلال السنوات القليلة الماضية، وكذلك القدرة على استخدام تلك الموارد المهمة للأداء التنافسي.
 - تحليل الكفاءة (الأهلية المتميزة): ينظر إليها على أنها شكل من أشكال المهارات، والذي يشمل على قائمة كبيرة من الأسباب المحددة والتي ترتبط بنظرية المنافسة على أساس الأهلية المميزة حيث تركز على نوع خاص من الموارد والذي يمثل جوهر هذه الأهلية.
 - تحليل السيناريو: فهو يستخدم في المنظمات التي تهدف إلى الربح وذلك لغرض صياغة أو بناء حالات المرغوبة بها في المستقبل مثل نمو صيغة الغايات التنظيمية، ويمثل وصفا نوعيا للبيئات المستقبلية الممكنة والمحيطة بالمنظمة. فالقيام المديرين بوضع عدة تصورات (أو سيناريوهات) يساعدهم على استجلاء الظروف والملابسات والتبصر بها، ويأتي مقاربا للوضع الصحيح استنادا إلى هذا التبصر والتعرف على الظروف المحيطة بكل سيناريو، ويساعد هذا على وضع استراتيجيات مناسبة لكل موقف.
- ولتحليل الاستراتيجي العديد من الأدوات التي لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمة في تحليل وتقييم مركزها التنافسي وتحديد مدى نجاعتها في مجال الذي تنشط فيه مقارنة بغيرها من المنظمات. وفي أخير يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي يعتبر عامل مهم وله تأثير كبير في نجاح المنظمات خاصة في بيئة صناعية.

ثانياً: الهيئة التنافسية (القوى الخمس للتنافس)

تشمل المنافسة على نوعين هما، المنافسة المباشرة هي المنافسة التي تحدث بين شركات تقدم نفس المنتجات أو الخدمات أو ما شابهها. والمنافسة غير المباشرة فهي المنافسة التي تحدث بين الشركات التي لا تقدم نفس نوع المنتج أو الخدمة، إلا أنّ منتجاتها يمكن استبدالها ببعضها البعض. إلا أنهم يتنافسون مع بعضهم البعض لأن المستهلكين غالباً ما يستبدلون الكاميرات بالهواتف الذكية.

1. أنواع المنافسة

هناك أنواع مختلفة من البيئات التنافسية، هيا بنا لنلقي نظرة عليها:

- **المنافسة الكاملة Perfect Competition**: سوق المنافسة الكاملة أو سوق المنافسة التامة Perfect Competition هو هيكل السوق الذي تقدم فيه العديد من الشركات منتجاً متجانساً (متشابهاً)، ولأن هناك حرية دخول وخروج ومعلومات مثالية، ستحقق الشركات أرباحاً عادية وستظل الأسعار منخفضة بسبب الضغوط التنافسية، ومثال علي ذلك السوق هو سوق المنتجات الزراعية؛

ويتميز سوق المنافسة الكاملة بعدة خصائص:

- تواجد العديد من الشركات؛
- حرية الدخول والخروج، وبالتالي ستكون التكاليف الغارقة منخفضة؛ والتكاليف الغارقة هي التكاليف التي تم صرفها في مشروع أو قرار معين ولا يمكن استعادتها؛
- تنتج جميع الشركات منتجاً متطابقاً أو متجانساً؛
- جميع الشركات متلقية للأسعار، وبالتالي فإن منحى طلب الشركة مرن تماماً (يتغير الطلب علي السلعة يتغير سعر السلعة)؛ ومتلقي السعر Price taker وهو الموقف الذي لا تتمتع فيه أي من الشركات الموجودة في سوق المنافسة الكاملة بأي تأثير على سعر السلعة التي تقوم ببيعها، كما يمكن لأي من الشركات الأخرى القيام ببيع الكمية التي ترغب في بيعها بالسعر السائد في السوق؛

- هناك معلومات ومعرفة كاملة؛ والمعلومات المثالية أو الكاملة تعني أن جميع المستهلكين يعرفون كل الأشياء عن جميع المنتجات، في جميع الأوقات، وبالتالي يتخذون دائماً أفضل قرار بشأن الشراء.

- **المنافسة الاحتكارية Monopolistic competition**: هي هيكل سوق يجمع بين عناصر الاحتكار التام أو المطلق. فسوق المنافسة الاحتكارية هي في الأساس سوق تتمتع بحرية الدخول والخروج، ولكن يمكن للشركات التمييز بين منتجاتها (جعل منتجاتها مختلفة ومميزة عن منتجات الشركات الأخرى).

- **احتكار القلة Oligopoly**: هو هيكل السوق الذي يتضمن عدد قليل من الشركات في نفس الصناعة يعملون معا للتحكم في العرض والطلب؛ وقد يتعاون قادة الشركات لتقييد توريد سلعهم أو خدماتهم، مما قد يؤدي إلى زيادة الطلب، ويمكنهم بعد ذلك تحديد أسعار أعلى لمنتجاتهم بسبب هذه الحاجة المتزايدة، ويسمح هذا التفاهم بين الشركات بتجنب التنافس مع بعضها البعض لتحديد أسعار منتجاتهم. وفي سوق احتكار القلة توجد حواجز مختلفة للدخول إلى السوق، وتجد الشركات الجديدة صعوبة في تأسيس نفسها.

- **الاحتكار التام Monopoly**: يكون عند وجود شخص أو منظمة هي المورد الوحيد لسلعة معينة، وهذه السلعة لا يوجد لها بدائل، وهذا يعني أن العملاء لديهم خيار واحد فقط لشراء منتج معين؛ وفي مثل هذا النظام السوقي يكون المحتكر قادراً على تحصيل أي سعر يريده بسبب غياب المنافسة، ولكن إيراداته الإجمالية ستكون محدودة بقدرة العملاء أو استعدادهم لدفع الثمن الذي سيطلبه.

2. مفهوم البيئة التنافسية وفائدة تحليلها

ان البيئة التنافسية تتطلب الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، أنماط قطاعية الأسواق، مدى دخول منافسين جدد، قوة العملاء والموردين، مدى الالتزام بالتطوير والابتكار في المنتجات الجديدة.

ويفيد تحليل المنافسين في معرفة:

- من هم منافسون للشركة: الصعوبة في تحديد المنافسين المرتقبين وليس الحاليين ولكن من المهم معرفة المنافسين المرتقبين لأنهم يمثلون تهديدا على الشركة.

- ماهي نقاط قوتهم وضعفهم؟

مدى قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيات وتحقيق أهدافها يتوقف على قوة أو ضعف منافسيها واستراتيجياتهم في السوق.

ويمكن الاعتماد على العديد من المعايير مثل:

- الحصة السوقية؛
- مدى رغبة المستهلك في شراء سلعة الشركة أو منافسين؛
- مدى تعلق اسم الشركة ومنتجاتها في ذهن المستهلك؛
- هناك مؤشرات لقياس القوة المنافسين ومنها المؤشرات المالية مثل:

•نسب الربحية، نسب السيولة؛

•معدل دوران البضاعة.

- ماهي أهدافهم واستراتيجياتهم؟

حتى تحدد الشركة استراتيجياتها لابد ان تقوم أولا بدراسة المنافسين واستراتيجياتهم وإمكانية دخول جديد قبل منافس آخر؛

وعند تحديد استراتيجيات المنافسين، نبدأ بمن هم في نفس مجال العمل ويتبعون نفس الاستراتيجيات لنفس المستهلك، ثم نحدد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها اختيار المنافس للاستراتيجية وملاح كل منافس.

3. عناصر البيئة التنافسية

وتشير البيئة الخارجية للتشغيل إلى مجمل المتغيرات والعناصر كبيرة من القوى التي يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء لمنظمة الأعمال. وفيما يلي عرض مختصر لأهم عناصر ومكونات هذه البيئة.

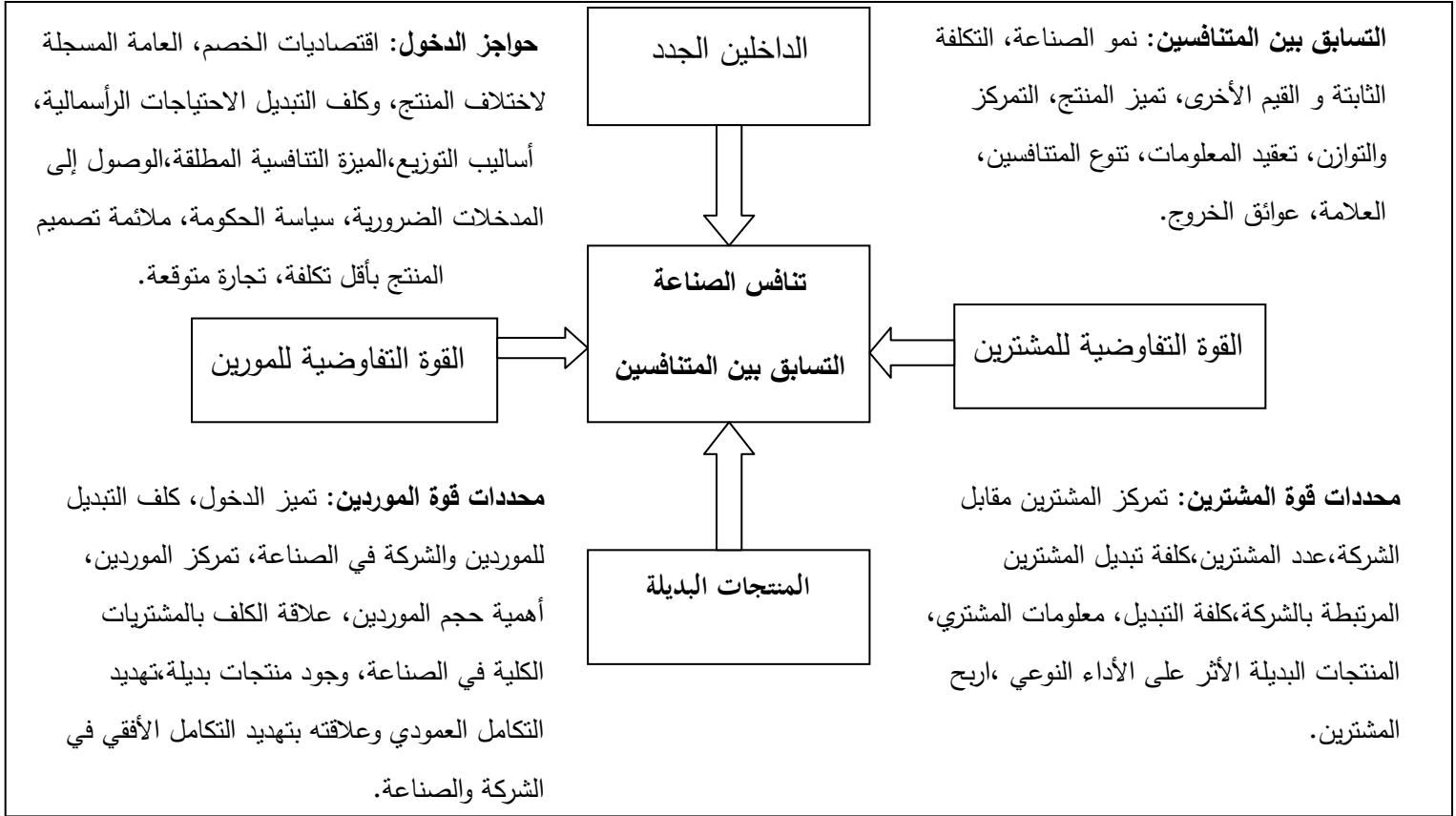
- **حدة المنافسة بين المنافسين:** فالمتنافسون هم جميع المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بينهم. ولغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها مثل هذه المنظمات فهي بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها في البيئة التي تعمل فيها في ضوء خصائص تلك الصناعة؛

- **الداخلون الجدد:** هم المنافسين المحتملين ويعتمد تهديد دخولهم على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فقد يجلبون معهم طاقات وتطلعات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ومعوقات الدخول هي مشكلة رد فعل المنظمات الموجودة في السوق التي تميز المنتج ولولاء العالي اتجاه العلامة التجارية المعروفة وتكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير؛

- **القوة التفاوضية للمشتريين:** تعتبر كقوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة فهي إذن عبارة عن عامل مهم في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق إذ تعتمد بدرجة اكبر على إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويمكن القول أن المشتري في موقف جيد عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين على نوعية المنتجات المعروضة، وعندما يتم الشراء بكميات كبيرة جدا حيث يكون له قوة رئيسية في السوق. وأيضا عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي، وباعتبار المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج وتمثل جزءا هاما من تكاليفها، وفي أخير عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة؛

- قوة التفاوضية للموردين: تمثل العلاقة الحسنة بين المنظمة والموردين ميزة لا تتوفر لدى الآخرين من منظمات الصناعة وبالتالي فهي تمثل إحدى المحددات الهامة لنجاحها، وقد يحدث العكس ويكون الموردون احد مصادر التهديد للمنظمة التي تعوق نموها بل وبقائها في السوق حيث يمكن أن تحصل بعلاقتها، وذلك لان المنظمة تعتمد على الموردين في الحصول على كل المدخلات المنظمة من معدات وقوى محركة وخدمات وتجهيزات والموارد الأولية ومستلزمات الإنتاج. كما أنها وسيلة للحصول على الائتمان، وقد يمثل توقف إمداد أي منها عدم انتظام توريدها تهديدات للمنظمة. كما أن هناك خطر من العملاء و أيضا هنا خطر من المزودين الذين يعملون على تزويدهم المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها ... الخ مما قد يشكل خطرا على المنظمة؛
- السلع البديلة: حيث توجد منتجات بديلة في السوق، ويزيد من احتمال العملاء التحول إلى بدائل ردا على ارتفاع الأسعار. هذا يقلل كلا من قوة الموردين وجاذبية السوق للمنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، وكلما زاد هذا التهديد أدى إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة يؤدي إلى زيادة نفقات الدعاية و الإعلان. فوجود السلع والخدمات البديلة يجعل المنظمة غير قادرة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغ الأهمية على منظمات الصناعة.

الشكل رقم (05): نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة التشغيل



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، ط1، الأردن، 2013،

ص177.

خلاصة:

تتأثر البيئة الصناعي بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والخامات المستخدمة، والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، وينبغي على المدراء الاستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن الملامح الاقتصادية للصناعات والتي يمكن تحديدها إلى حد ما. كما لا ننسى البيئة التنافسية والتي هي أيضا في حد ذاتها بها العديد من مدخلات النظام تتضمن لرسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية والمعلومات الناتجة عن تحليل بيئة المنظمة المنافسة لها ومعرفة مدى قوتها.

المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة

تمهيد.

1. مفهوم البيئة الخارجية.
 2. أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية.
 3. مكونات البيئة الخارجية.
 4. خطوات تحليل البيئة الخارجية.
 5. الطرق الجماعية لتحديد عناصر البيئة الخارجية.
 6. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية.
- خلاصة.

تمهيد:

ان زيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة الخارجية في المنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، واهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي، وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

1. مفهوم البيئة الخارجية

تعبر البيئة الخارجية عن كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها. فكل المنظمات أيا كان نوعها وحجمها تحكمها ظروف عدم التأكد لذلك فالأمر يحتاج لعملية تنبؤ لفهم البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها. وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى ثلاث أنواع أساسية هي:

فالبيئة الخارجية العامة تشمل على مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها.

2. أسباب دراسة وتقييم البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية:

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛

- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف سيتمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافع والتوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ؛

- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها؛
- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة و الأولويات التي تعطي لها؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها...الخ.

3. مكونات البيئة الخارجية

- توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن تصنيف هذه العناصر في ثلاث مجموعات مترابطة هي مكونات البيئة الكلية أو العامة، وبيئة الصناعة، وبيئة التشغيل أو المهام. ويعرض الشكل رقم تصورا عاما لمكونات البيئة الخارجية. وتتمثل هذه العناصر والمكونات فيمايلي:
- **البيئة السياسية:** تتمثل في طبيعة أنظمة الحكم ومدى الاستقرار والحرية السياسية والنظام السياسي السائد في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة. بالإضافة إلى التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال.
 - **البيئة الاقتصادية:** هي عبارة عن تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة وأثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المنظمة فيها والتي تؤثر بشكل أو بآخر في إستراتيجياتها. وسنوجز فيمايلي توضيحا لأهم هذه العوامل الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في أداء وربحية منظمات الأعمال .

- معدل النمو الاقتصادي: إن التوسع في إنفاق المستهلكين ناتج عن ارتفاع في معدل النمو الاقتصادي والذي لديه تأثير مباشر على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة؛
- الميزان التجاري: فكل الدول تسعى إلى تحقيق فائض في ميزانها التجاري الذي يعبر عن الفرق بين صادراتها و وارداتها، إذ يعتبر احد المكونات الهامة لميزان المدفوعات؛
- معدلات الفائدة: تؤثر معدلات الفوائد على قرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة، حيث أن المعدلات القصيرة أو الطويلة الأمد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على منتجات أو الخدمات؛
- معدلات التضخم: إذا استمر التضخم بالزيادة فان التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفًا بالمخاطر.
- البيئة الاجتماعية: تشتمل على القيم والقواعد والممارسات للعاملين وتركيبية السكان ومستوى التعليمي إذ تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وان أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة. وعند دراسة متغيرات الاجتماعية يلاحظ مايلي على سبيل المثال:
- الزيادة السكانية: تساهم في فتح أسواق جديدة للمنظمة نتيجة ارتفاع عدد السكان وتنوع حاجاتهم التي تمثل فرصا لبعض منظمات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها؛
- خروج المرأة للعمل: يزيد من الطلب على بعض المنتجات الجاهزة التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد، لزيادة نسبة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، وزيادة دخل الأسرة؛
- زيادة مستوى التعليم: أدى إلى زيادة الوعي لدى المستهلكين و زيادة طموحات والتطلعات أفراد نحو توفير بيئة عمل جيدة ومستقرة مما يؤدي إلى زيادة الدخول والطلب لدى المنظمات؛

- الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: يفرض عليها اتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة والإدارة، السلامة و الأمان في المنتجات، حماية البيئة، وما تمارسه المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات...الخ).

- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر التغيرات التكنولوجية احد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في خلق التهديدات والفرص. فالتكنولوجيا تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدم التكنولوجيا لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستحقه من تكنولوجيا.

- **المتغيرات القانونية والحكومية:** إن التشريعات الحكومية تؤثر في استراتيجيات وأداء هذه المنظمات والخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال. كما أن الحكومات تقوم بإصدار تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة والأمن وحماية المستهلك وغيرها كما تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لإعمالها بتشريعاتها.

- **المتغيرات الدولية:** فدخل الدولة في تجمعات اقتصادية معينة(اتحاد أوروبي، واتحاد دول جنوب شرق آسيا) أو تحالفات عسكرية أو زيادة اتجاه الدول نحو كتلات اقتصادية دولية قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات أو يخلق تهديدات لهذه المنظمات مثلا صعوبة دخول هذه الأسواق نتيجة ارتفاع حدة القيود الجمركية على الواردات لهذه الدول.

4. خطوات تحليل البيئة الخارجية

وسنتناول هذه الخطوات فيما يلي:

- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: فأولا لابد من تحديد نوعية هذه المصادر وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك، إذ تخضع هذه العملية للجهد المنظم حتى يتسنى لها الحصول على المعلومات المطلوبة لإغراض التخطيط الاستراتيجي حيث ينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات؛

- التنبؤ بظروف المستقبلية في الصناعة: فالتنبؤ هو مجموعة من الافتراضات قد تكون منطقية أو غير منطقية لما سيكون عليه المستقبل. ذلك لان التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة لذلك يجب أن تضع الشركة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ بعد قيام الشركة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، التي تستدعي ضرورة تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا. ويتطلب قدرا من الحظ والحدس لتنبؤ بالمستقبل.

- الكشف عن الفرص والتهديدات: فالمعلومات التي تم جمعها تشير إلى الفرص التي تعكس أفضل أوضاع للمؤسسة أو المجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها ، أما التهديدات فتعني مشاكل و أضرار محتملة للمؤسسة ، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط ، ينبغي على المؤسسة تقاؤها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة. و من بين الأساليب المقترحة لاكتشاف الفرص و التهديدات نذكر مايلي:

- يتم توفير البيانات الأساسية للمديرين من طرف مديري التخطيط وتقديمها بالشكل المناسب وفي الوقت الملائم.

- أن يركزوا على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة إليها ، مع قيام المديرين بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها.ص40(ECO-m1)

- تحليل الفرص والتهديدات: إن عملية تحليل تساعد المنظمة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو المواجهة التهديدات ،مما تقدم لها احتمالات لوجود مركز نسبي معين

يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، ويمكن أن نضع الجدول التالي. وهو يوضح العناصر الخارجية في شكل فرص وتهديدات بإتباع الخطوات التالية:

| (1)العناصر الخارجية | (2) الوزن | (3) الدرجة | (4)الأوزان المرجحة | (5) التعليمات |
|---------------------|-----------|------------|--------------------|---------------|
| الفرص(8-10) | 0.5 | 5 | 0.5x5 | سبب وراء عنصر |
| التهديدات(8-10) | 0.5 | 1 | 0.5x1 | سبب وراء عنصر |
| الإجمالي | 1.00 | 6 | 000 | |

العمود رقم (1) (العوامل الخارجية) يمثل أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة على أن يتراوح عددهم ما بين (8) إلى (10) . ص 158 وفي العمود (2) يتم تحديد هذا الوزن بناء على الأثر المحتمل كلما ازدادت أهمية هذه العناصر في نجاح المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (جمع كل الأوزان يساوي واحد صحيح). ونجد في العمود رقم (3) (الدرجة) يتم تحديد الدرجة التي يستخدمها كل عامل على مقياس يتكون من 5 درجات حيث تعكس الدرجة (5) استجابة متميزة ،والدرجة (1) استجابة ضعيفة أي أن كل درجة تعكس حكم على مدى كفاءة المنظمة في الوقت الحالي في التعامل مع هذه العناصر الخارجية.و أما العمود رقم (4) (الأوزان المرجحة) تمثل حاصل ضرب وزن كل عنصر من العمود رقم (2) في الدرجة التي حصل عليها العمود رقم (1) وتتمثل النتائج في الأوزان المرجحة لكل عنصر تتراوح م (5) متميز إلى (1) ضعيف وبعد (3) هو المتوسط وفي العمود (5) يذكر السبب وراء اختيار كل عنصر (الفرص أو التهديدات) والطريقة المتبعة في تدبير كل من الوزن والدرجة. إذن فكل منظمة تتبع طريقة وأسلوب عمل معين يتأثر بملامح والمتغيرات المحيطة بيئتها الخارجية.

5. الطرق الجماعية لتحديد عناصر البيئة الخارجية

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تحديد عناصر البيئة الخارجية ، ويجدر القول ان بعض هذه الطرق يمكن ان تستخدم في أغراض أخرى، وعلى الأخص ما يمس إدارة الاجتماعات، وحل المشاكل الموجودة في العمل وستلاحظ ان هذه الطرق لها خطوات معينة في إتباعها، لكن لديك الحرية لإضافة أو حذف أو تعديل هذه التي تتاسب الغرض المستخدم لأجله، وبحسب الظروف التي تواجهك.

- **العصف الذهني:** هو أسلوب يتميز بإثارة أذهان أعضاء الاجتماع بشكل قوي، وذلك بشكل يؤدي إلى التنشيط المفاجئ للعمليات العقلية لهم. وتكون النتيجة مشاركة من المجتمعين بأفكار وآراء مبتكرة وخلاقة، ويعتمد الأسلوب على هجوم مفاجئ على موضوع الاجتماع وعلى الإطلاق العديد من الأفكار والآراء السريعة. ويستغرق هذا الأسلوب بين ساعة وساعتين تقريبا.

- **دلفي:** وهي أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين أو المحكمين أو ذوي الرأي، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي يؤمه الناس رغبة في قراءة الطالع والمستقبل، وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين، الذي يجمع كل التوقعات في التنبؤ واحد. وفي مقابل يمكن أيضا للمديرين إتباع نفس الأسلوب مع بعض التغيرات.

- **الاجتماعات الصورية:** هي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا ان المناقشات فيها غير عادية، فلا يوجد في الواقع نقاش فعلى شفهي بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي.

- **السناريوهات:** يعتمد هذا الأسلوب على ان الأحداث تتم في ظروف معينة، وانه باختلاف هذه الظروف فان الأحداث قد تختلف، فمثلا يمكن القول ان حجم الإنتاج، وأعباء الصيانة،

والرقابة على الجودة تعتمد على حجم المبيعات وبالتالي يمكن التنبؤ بحجم الإنتاج والرقابة وأعباء الصيانة والرقابة على الجودة في ظل أحكام مختلفة ومفترضة للمبيعات من قبل المديرين، ونفس القدر يمكن القول ان حجم المبيعات يعتمد على الأحوال الاقتصادية من رواج وكساد، وبالتالي يمكن وضع عدة تصورات عن المبيعات (تصور في ظل الرواج، وتصور آخر في ظل الكساد، وتصور ثالث في ظل الظروف العادية)، ان قيام المديرين بوضع عدة تصورات (سيناريوهات) يساعدهم على استجلاء الظروف والملايسات والتبصر بها، ويأتي مقاربا للصحيح استنادا إلى هذا التبصر والتعرف على الظروف المحيطة بكل سيناريو، ويساعد هذا على وضع استراتيجيات مناسبة لكل موقف.

- **تحليل الاتجاهات:** يعتمد هذا الأسلوب على تجميع بيانات عن فترة ماضية تمس ظاهرة معينة مثل (الطلب، والعرض، وحجم المبيعات، والإنتاج، وحجم القوى العاملة، واستهلاك الكهرباء، وتطور حجم المستهلكين)، وغيرها من الظواهر التي يعني المديرين بالتنبؤ بها، وبعد التعرف على بيانات الماضي يمكن التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، استنادا على ان المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي، وان ما حدث في الماضي سيتكرر حدوثه غالبا في المستقبل.

6. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها:

- **تغير أو ثبات العوامل البيئية:** إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها. فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما تحليلها صعبا ومتشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة- ولو نسبيا وان التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وابطس مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

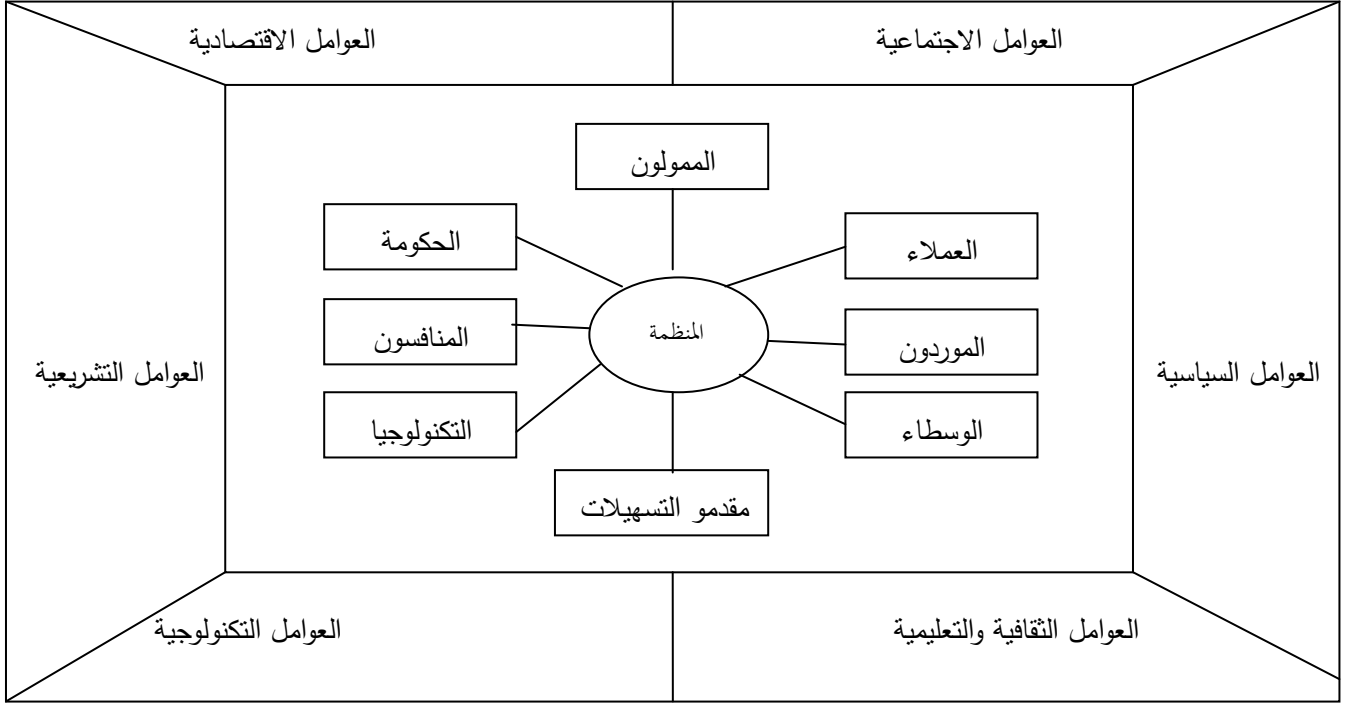
- **تعدد وتنوع العوامل البيئية:** تتوقف كفاءة العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة تنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب - فنية ورياضية وإحصائية - مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع وكثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل، والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا وارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.

- **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية:** لا يتوقف على مدى تعدد لعوامل البيئية أو مدى تغييرها وإنما يضاف إليها أيضا التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفتها، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

- **الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات:** تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل الملائم للعوامل البيئية، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاصها النتائج المرجوة منها.

الشكل رقم (06): أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة- المحيطة بالمنظمة.

البيئة الخارجية العامة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - بقياس الأداء المتوازن، المكتبة
العصرية، مصر، 2006، ص 85.

خلاصة:

ان تحليل البيئة الخارجية يعتمد على تحديد الفرص والتهديدات بها، ومن ثم تطبيق الإستراتيجية وإصدار القرارات الخاصة بذلك. فهذه البيئة تتألف لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة. ان نموذج البيئة الخارجية يوفر المستلزمات الموضوعية لبرمجة الموارد والأنشطة، وذلك لان عمليات الإدارة تختلف باختلاف المراحل، والمنظمات وبيئات الأعمال، والعنصر الأهم في هذا النموذج هو التغذية العكسية وما تتضمنه من تدفق للمعلومات الراجعة حول نتائج التنفيذ وأثناء عملية التنفيذ.

المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد

تمهيد.

1. مفهوم البيئة الداخلية وأهمية دراستها.
2. العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها.
3. مداخل التحليل البيئي الداخلي.

خلاصة.

تمهيد:

قد لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي الداخلي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية. التي يمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة ان تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى البيئة الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

1. مفهوم البيئة الداخلية وأهمية دراستها

1.1. تعريف البيئة الداخلية: "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها و السيطرة عليها ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية و المعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية وتسويقية ومالية".

2.1. أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد- مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية- على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فان تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، وذلك لما يلي:

- المساعدة على اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة مع تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية؛
- المساعدة في قياس الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة؛
- القيام بإيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال؛
- تحديد وإيضاح نقاط القوة الحالية التي يمكن بواسطتها التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها أو تفاديها ببعض المنظمات؛
- تم حصرها وربطها في إطار إمكانيات استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وعلاج جوانب الضعف من ناحية، وبمعايير البيئة الخارجية العامة والتنافسية؛
- تم الأخذ في الاعتبار أيضا أن جوانب الضعف قد يكون لها دلالتها وقيمتها الإستراتيجية. فجميع منظمات الأعمال تحاول دائما تركيز وبتكثيف جهودها؛

- إن الفائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على نقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف.

2. العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال، والآلات، والمباني، والمواد... وغيرها، أو كانت بشرية، إدارية تنظيمية وتنفيذية، وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري و التنظيم غير الرسمي ومدى قوته... الخ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على منظماتهم، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها... الخ.

ولتبسيط العرض فإن الكثيرون يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة، ونعني بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج و الأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

وفيما يلي نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين في ذلك منهج التحليل الوظيفي .

1.2. عوامل التسويق:

يعرف التسويق بأنه "النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل ، فالحاجات و الرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي

الموجه الرئيسي -بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده- وبالتالي فان الاستراتيجيات تبنى لكي:

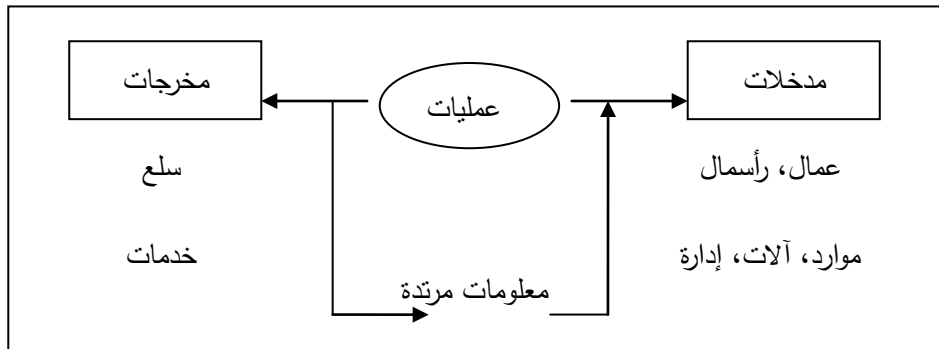
- تقدم المنتجات (السلع وخدمات وأفكار،...) التي يرغبها العملاء؛
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة؛
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرقبين؛
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملائمة للعملاء.

2.2. عوامل الإنتاج والعمليات:

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فان إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): إدارة الإنتاج



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 107.

يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الإستراتيجية المناسبة.

3.2. العوامل المالية والمحاسبية:

ينتج عن تحليل العوامل المالية والمحاسبية النتائج التالية:

- بيان للمتغيرات في الموقف المالي للمنظمة؛
- تحليل مفصل لمصادر واستخدامات رأس المال العامل؛
- تحديد عناصر القوة في ميزانية المنظمة؛
- نتائج تحليل النسب المالية.

4.2. عوامل التمويل:

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة و التحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولذا من الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى توافق بين مصادر الأموال واستخدامها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يمكن دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية، وقائمة الأعمال المتوقعة، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة، وتأتي عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى

هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه.

5.2. الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الأفراد بأنها: " ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية و المحافظة على قوة العمل والإقناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة".

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختبارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

ان إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة. فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفئة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يلي يتعلق بالموارد البشرية هي:

- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية؛
- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من اجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة؛
- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور، المكافآت، التحفيز، التدريب، وتقويم الأداء؛
- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل؛

- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من أجل انجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة.

الموارد كأساس لربحية المنظمة: تتحدد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة بعاملين هما:

- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

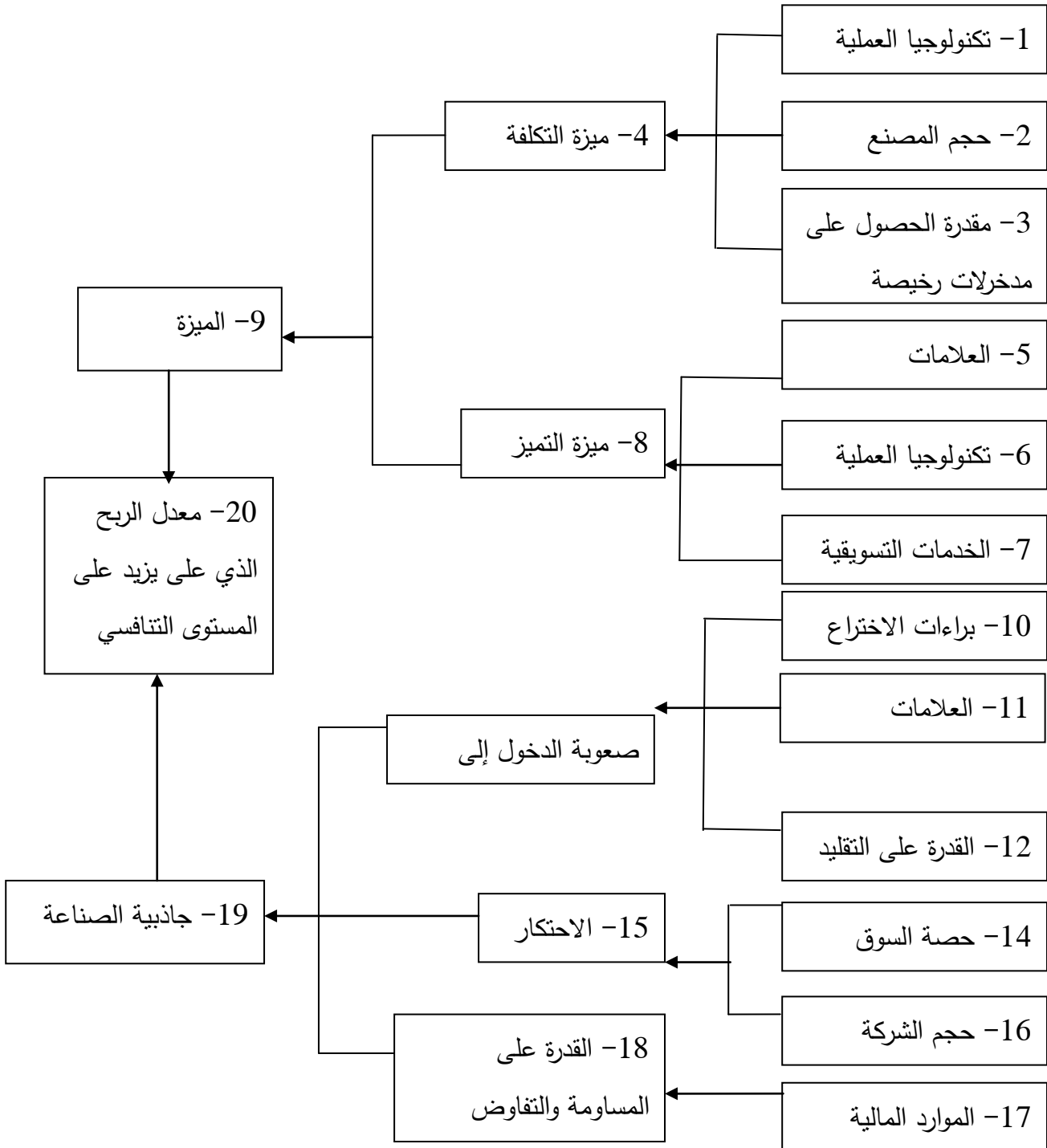
ويعني العامل الأول ان البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد ان بيئة الصناعة (جاذبية الصناعة) هي احد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المنظمات.

وأما العامل الثاني فخلاصة إن الميزة التنافسية " وليس البيئة الخارجية" هي محدد لربحية المنظمة. ويركز هذا العامل على المفاضلة بين التكلفة الأقل ومزايا التمييز في جودة المنتجات، ومزايا التركيز على القطاع سوقي معين فقط وتقديم منتج بتكلفة اقل أو منتج بجودة مرتفعة. فعلى سبيل المثال لكي تحقق المنظمة ميزة تكاليف فقد يتطلب الأمر ان تمتلك الشركة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، والسيطرة أو الحصول على مواد الخام بكلف منخفضة أو الحصول على عمالة رخيصة. وبالمثل لكي تحقق المنظمة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة الجيدة، وجهود بيعية مكثفة وشبكة جيدة لتقديم الخدمات.

ومن جهة أخرى فان قوة جاذبية الصناعة أو (قوة السوق) وما يمكن ان تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المنظمة التي يصعب عليها أو تقديمها بكلف مناسبة من قبل المنافسين، وكذلك مدى إمكانية المنظمة في تقديم أسار تنافسية (احتكارية) اعتمادا على حصة السوق واستنادا إلى كفاءة التكلفة. وفي ضوء هذه المنافسة، بالإمكان تفسير ربحية

المنظمة بدرجة اقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة اكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تحقق ميزة تنافسية اكبر من تكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

الشكل رقم (08): الموارد كأساس لربحية المنظمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص120.

6.2. الهيكل التنظيمي:

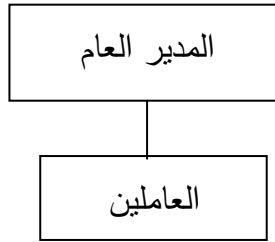
يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاد، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة و المسؤولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها، بجانب درجة المسؤولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضيق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدي إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات و المعلومات الرأسية والأفقية والمنقاطعة.

ويعرف الهيكل التنظيمي في العام: "بانه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة. وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منظمة." وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها:

- **هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط):** وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى، وهذا النوع شائع الاستخدام وذلك لتبعية الإدارة والأقسام لسلطة واحدة متمثلة بالرئيس المباشر (المدير العام) .

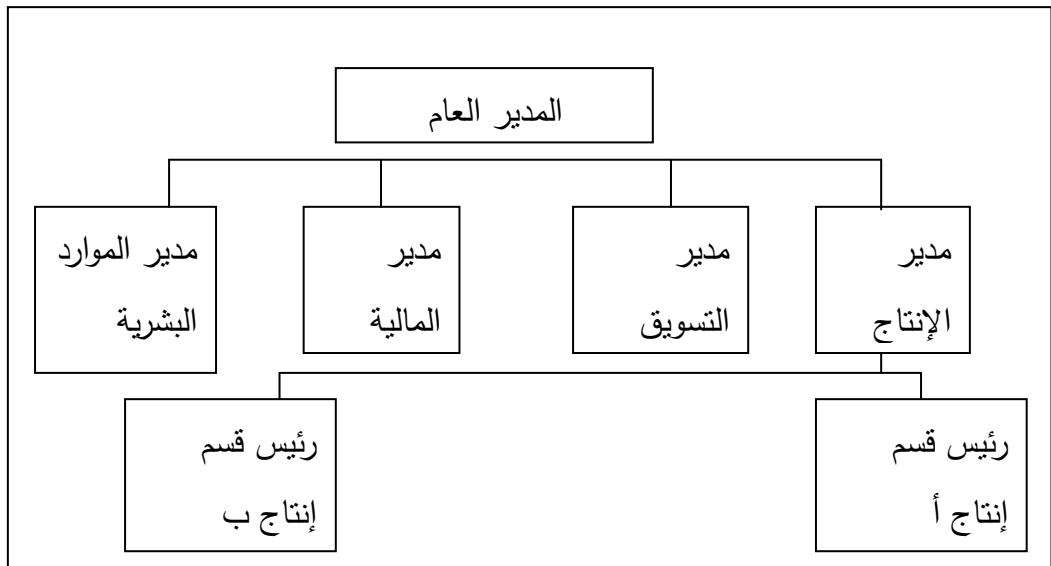
الشكل رقم(09):نموذج التنظيمي البسيط.



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار
الميسرة، الأردن، 2004، ص193

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، البحوث والتطوير...الخ، وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

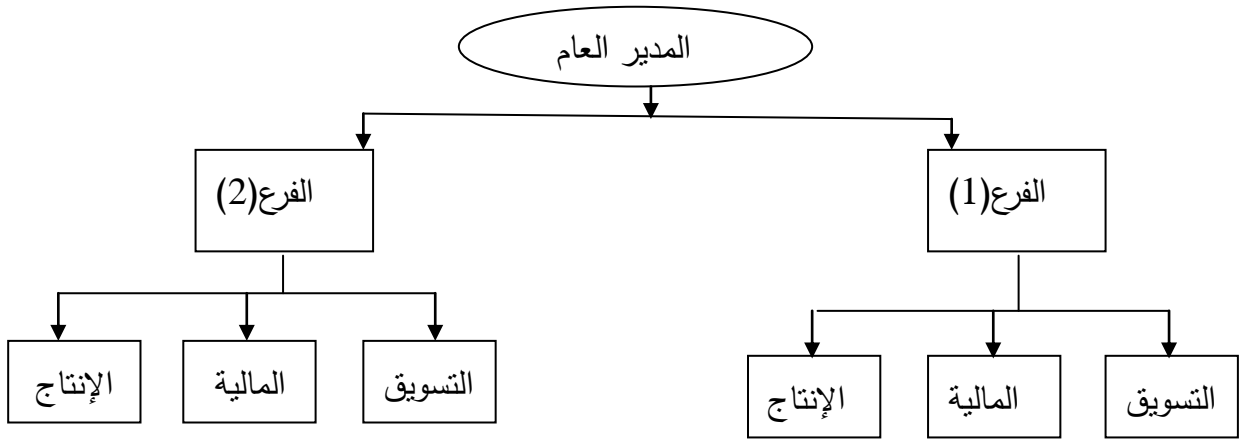
الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم -عمليات-حالات تطبيقية)، ط1، دار
المسيرة، الأردن، 2013، ص188.

- هيكل الأقسام (القطاعات): غالبا ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكل تنظيميا على أساس الأقسام الإنتاجية، وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (11): هيكل تنظيمي قطاعي



المصدر: هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، الموقع الالكتروني: ww.rsscs.info، 1428 هـ، ص 32.

- **الهيكل التنظيمي المركب**: وهذا النوع من الهياكل يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا قد يكون خليطا من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

وان بناء الهيكل التنظيمي لأية منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل

الميكانيكية الأخرى. لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من اخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها. ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:

- الهدف الرئيسي للمنظمة: أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق

أهداف المنظمة الرئيسية وخطته الإستراتيجية؛

- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة؛
- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات؛
- تحديد الوظائف وتوصيفها: وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف؛
- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من اجل تحقيق التكامل العمودي الأفقي؛
- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المنظمة.

7.2. ثقافة المنظمة:

مفهوم الثقافة المنظمة: تعكس الثقافة، عادة، رسالة المنظمة وأهدافها وفيهم المؤسسين. وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف، فقد وصفت، مثلا، بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة. أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتكشف التعاريف المذكورة أعلاه عن فكرة رئيسية ان ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك، وهو ان كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير. نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها.

وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة المنظمة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة إنما نشير إلى الثقافة فيها، لكونها تعكس السمة الخاصة لها.

ولكن هذا لا يعني التسليم بوجود ثقافة سائدة في المنظمات فقط، بل إن معظم المنظمات وخصوصاً المنظمات الكثيرة تمتلك ثقافة سائدة، ومجموعات كثيرة من ثقافات ثانوية. والثقافات الثانوية لتعكس ما يواجه بعض أعضاء المنظمة من مشاكل أو حالات معينة. ويمكننا القول إن ثقافة المنظمة تبقى عنصراً رئيسياً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى إنجاز وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملاً معوقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

- **قوة الثقافة التنظيمية:** ونعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة.

- **أهمية الثقافة التنظيمية:** إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما يوفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات.

- **وظائف الثقافة التنظيمية:** تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية يمكن تحديد

كمايلي:

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز؛
- تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، يسمو على مصالح الشخصية؛
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.

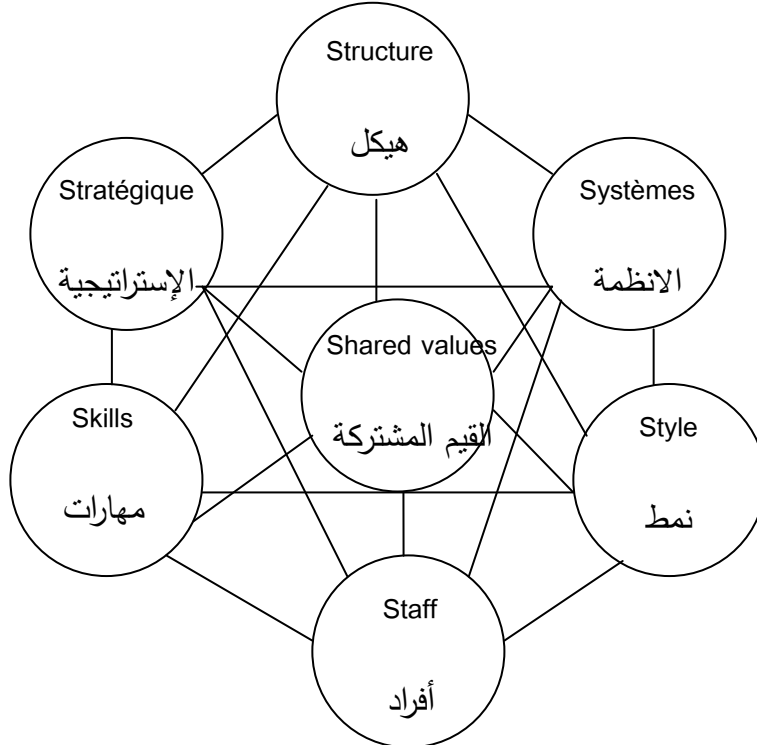
3. مداخل التحليل البيئي الداخلي

ويمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيجا منها والتي تتمثل فيمايلي:

1.3. مدخل S-7:

يتضمن هذا المدخل في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف ال (S) وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): نموذج مدخل S-7



Source: Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial- oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in

Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013, P93.

وتكون هذه المتغيرات إطار يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق التوازن بين عناصر حتى يتحقق لها النجاح.

وعلى الرغم من استخدام العديد من المنظمات لهذا المدخل في تحليل بيئتها الداخلية، إلا أنه قد وجهت إليه العديد من الانتقادات والتي قللت من قيمة العملية.

- **القيم المشتركة (Shared values):** هي مجموعة من الصفات والسلوك وخصائص تؤمن بها منظمة، بما في ذلك رؤية ورسالة، ورؤية هي - "باستخدام القوة تحويل للعلوم والتكنولوجيا (S & T) لخلق الثروة". بيان مهمتها هو - "لتصبح محركا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة خلال دراسة واستكشاف وإنشاء علوم والمحفزات التكنولوجية لخلق الثروة للعام والخاص". فعدم وجود اتصال واضح للهدف استراتيجي معيناً للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العملاء الداخليين يخلق الصور من التضارب في ذهن أصحاب المصلحة وذلك يؤثر على العلامة التجارية للشركات.

- **إستراتيجية (stratégique):** هي مجموعة من الموارد والقدرات التي يجب أن تمتلكها المنظمة للفوز في السوق. حيث أن المستوى الاستراتيجي الحالي كان نتيجة لإدارة المنظمة في بداية. هذا الموقف لا يسمح للعاملين للتعامل مع احتياجات العملاء بشكل فعال، والإدراك زيادة العميل الخطأ من متعينا يكن يجري على نحو كاف استجابة لمخاوفهم.

- **هيكل (structure):** هذا يصف كيفية تنظيم المنظمة ويشمل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات المساءلة. واتخاذ القرارات التشغيلية الكامنة من تمكين رؤساء الإدارات والمسؤولين في الإدارة من العمل بطريقة ناجحة، هذا الإجراء لا يمكن العاملين من اتخاذ قرارات سريعة على شكوى العملاء وعدم الرضا.

- **النظم (Systemes):** هي البنية التحتية المستخدمة، فهو يعتبر كأساس استخدام يوما بعد يوم لإنجاز الأهداف المنظمة. فالنظم الإدارية التقليدية المعتادة تجعل من الصعوبات الرصد المنتظم لاتجاهات السوق واحتياجات أصحاب المصلحة وتوقع أن تبلغ تطوير التكنولوجيا الجديدة.

- **الأفراد (Staff):** يتناول هذا العنصر فحص قاعدة الموظف، وخطة التوظيف وإدارة المواهب. فموظفو مؤهلون تأهيلا عاليا في مجالات تخصصهم يتم تعيينهم من خلال المقابلات لتحديد قدراتهم، ومن المتوقع أن يعملوا بجد لأنهم يلعبون أدوارا مهمة في البحوث وتطوير المنتجات.

- **المهارات (Skills):** هي القدرة على القيام بعمل المنظمة، وتتعكس في أداء المنظمة.

- **نمط الإدارة (style):** هو العنصر السلوكي الذي يعين الاستخدامات القيادة التنظيمية والتأثيرات التفاعل مع الموظفين. وتشغيل الهيكل البيروقراطي مع المهام الروتينية لغاية التشغيل من خلال التخصص والقواعد ويتم تجميع المهام في وظيفة تلك الإدارات.

2.3. مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS:

وقد تم القيام بدراسة معمقة استهدفت تحليل الخبرات الإستراتيجية بغية تحديد أي الاستراتيجيات تعطي أفضل عائد على استثمار أو التدفق النقدي وقد استهدفت هذه الدراسة في ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط لثلاث آلاف وحدة أعمال إستراتيجية خلال فترة بين عامين إلى اثنتي عشر عاما. وقد توصل الباحثين إلى تحديد تسعة عوامل إستراتيجية تفسر نحو 80% من الاختلافات في الربحية بين وحدات الأعمال الإستراتيجية. وقد لخصت الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار، مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض فيمايلي:

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول لإنتاج دولار من المبيعات)؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فعالية التشغيل؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسين.

إن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي من الناحية العملية في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل كثافة الاستثمار الطاقة... الخ. وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت العديد من الانتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها، أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار، والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة، تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير. والتي يمكن الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة.

3.3. تحليل سلسلة القيمة بالمنشأة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية، احد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة. وان أداة التحليل الرئيسي لتحليل الكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج، والتنويع، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.

ويعتبر تحليل سلسلة القيمة، التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها. وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة.

وتعرض سلسلة قيمة المنظمات كمجموعة مترابطة مع الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا وسلسلة القيمة تتضمن هامش أرباح بسبب زيادة الإيرادات على كلفة الانجاز للمنظمة، مما يخلق قيمة الأنشطة الكلية للمنظمة.

توضح سلسلة القيمة الخطوات التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في عرض تقييمها من قبل العميل على وجه التحديد، وهذا العرض هو نتيجة لسلسلة من فئتين من الأنشطة أو المهام الأنشطة الأساسية والداعمة.

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:

- الإمدادات الداخلة: تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر

المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة

المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها؛

- العمليات: تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، الخدمات الإنتاجية؛
- الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها؛
- التسويق والمبيعات: تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار؛
- الخدمة: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار، والتدريب... الخ.
- الأنشطة المساعدة: مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:
 - المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، وقطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وإنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية؛
 - التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وتنظمه ايزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب انجازها، للوصول إلى أعلى جودة واقل تكلفة؛
 - إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة باختيار، التوظيف، التدريب، الترقيّة، الحوافز، وتقويم الأداء. علما ان هذه الأنشطة تخدم

جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.

وكما ذكرنا فان مفهوم سلسلة القيمة هو اتجاه جديد في تحليل أنشطة المنظمة الداخلية، و ان الربط بين هذه الأنشطة له أوجه متعددة منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة، لذلك على الإدارة العليا ان توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المنظمات الأخرى، ويمكننا القول ان إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة هي مهمة معقدة، إذ تتطلب خبرة وفهما أوسع من إدارة الأنشطة ذاتها. وإدارة الروابط لا تقتصر على المنظمة فقط، بل تتعداها إلى سلسلة القيم مع المنظمات الأخرى. وتنتج عن هذه الروابط ميزة تنافسية للمنظمة بامتدادها الأمامية والخلفية.

وتقوم المنظمات بصياغة استراتيجياتها على نتائج تحليلها لسلسلة القيمة، وأهمية أنشطتها، وأهمية كل نشاط، الروابط المطلوبة، وان أي تغيير في سلسلة القيمة للمنظمة، يفرض عليها تعديل إستراتيجيتها بما يتلاءم وذلك التغيير.

الشكل رقم (13): سلسلة القيمة



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، 2002-2003، ص214 .

وهناك ثلاث خطوات أساسية لإجراء تحليل سلسلة القيمة وهي:

- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة. وتوجد أنشطة أولية في أي منظمة أعمال وهي: مناولة وتخزين المواد، العمليات و الإنتاج، التسويق وبيع، المناولة وتخزين المنتجات التامة، وخدمة العملاء. كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي؛ الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة، الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية...الخ؛

- تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات. وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر. ويعني ذلك ان فارق الميزة التنافسية في السوق قد يتحقق جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في المنظمات المنافسة؛

- فحص علاقة التناغم-أو التداوب-المحتملة بين منتجات المنظمة أو وحداتها الإستراتيجية. إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج لا يحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر الأنشطة ذاتها. وتتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع أو تكنولوجيا الإنتاج.

4.3. مدخل التحليل الوظيفي

يعتبر من ابسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية. ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة او الضعف.

ولتنمية أو مراجعة الإستراتيجية، فإن المديرين قد يفضلون تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح الإستراتيجية. ومن الناحية العملية، فإن اعتماد المنظمة على أحد أو بعض العوامل الداخلية، ومن ثم أهمية النسبية، إنما يختلف من صناعة إلى لأخرى ومن قطاع سوقي لأخر، وكذلك باختلاف دورة حياة المنتج. ويعني ذلك ان المديرين سوف يركزون جهودهم التحليلية على ما يسمى بالعوامل الإستراتيجية، وهي تلك القدرات الداخلية التي تعتبر حاكمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي. بمعنى ماهي العوامل التي ساعدت في

تحقيق الأداء المتميز-أو الضعيف-في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية. ان تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة والربحية يساعد في استكشاف العوامل الإستراتيجية الداخلية. من ناحية أخرى فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على الظروف الصناعة واتجاهات ومقارنات المنافسين.

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية.

خلاصة:

وتكمن أهمية التقييم البيئي الداخلي من خلال مقارنة المتغيرات بمعايير ثلاثة هي هيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد. وإلى الحد الذي يعتبر فيه أحد المتغيرات، مثل الموقف المالي، مختلفا بشكل ملحوظ عن الأداء الماضي للمنظمة أو منافسوها أو متوسط الصناعة التي تنتمي إليها فإنه يجب اخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية ولمهمة بالمنظمة. كما ان البيئة الداخلية هي مسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات الداخلية وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل هيكل التنظيمي ومستوى ثقافة الأفراد، والمنتجات، والاستثمارات في بعض الأحيان، وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيمي والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.

المحور السادس: توليد البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل

تمهيد.

أولاً: توليد البدائل الإستراتيجية.

1. مفهوم الإستراتيجية.
2. المدارس الإستراتيجية.
3. أبعاد قرارات الإستراتيجية.
4. المبادئ الأساسية للإستراتيجية.
5. مداخل إعداد الإستراتيجية.
6. أبعاد مراحل تنفيذ الاستراتيجيات.
7. خصائص الإستراتيجيات.
8. مستويات وضع الإستراتيجية.
9. نماذج وضع الإستراتيجية.
10. أنواع الاستراتيجيات.
11. العقبات المحتملة أمام تطبيق الاستراتيجيات.

ثانياً: الخيار الأمثل.

1. تعريف الخيار الأمثل.
2. أنواع الخيارات الإستراتيجية.
3. خطوات اختيار الخيار الأمثل (الاستراتيجي).

خلاصة.

تمهيد:

تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوليد البدائل الإستراتيجية لاختيار البديل الأمثل. توظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية، فالبدائل الإستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. كما ان هذه البدائل تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة كالحاجة إلى موارد الملموسة.

أولاً: توليد البدائل الإستراتيجية

1. مفهوم الإستراتيجية: " هي أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها. وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات، والأسواق، والقدرات الهامة، والنمو، والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة".

2. المدارس الإستراتيجية

بالإضافة للتعدد الذي لا يمكن تجنبه في تيارات الفكر الاستراتيجي، يمكننا أيضا

تميز ثلاثة مدارس كبيرة ظهرت بشكل متعاقب وهي ما تزال موجودة:

- المدرسة الكلاسيكية: وتتركز حول قيادة الحرب، وتجمع كل المنتمين إلى المفهوم

التقليدي للحرب حول نموذج واحد: هو النصر. ترى هذه المدرسة ان الإستراتيجية هي فن

الجنرال وهي معرفته التي بها كقائد أو كعسكري، معرفة تسمح له وتحدد مدى استعدادة

للتصير أو الهزيمة.

- المدرسة الكلاسيكية الجديدة: ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر، وقد ساهم في ظهورها

تقدم العلوم الاجتماعية والدراسات العلمية. هذه العلوم أعطت بعدا جديدا ووعيا للظروف

والبيئة التي يمكن ان تحيط بالإستراتيجية. بقي نموذجا يستند على مفهوم تحقيق النصر،

ولكن الحرب هي من الآن فصاعدا تدخل في فاق صراعي اكسر ضخامة واتساعا، كان

يكون لدينا استراتيجيات للسلام ليس فيها بعد عسكري. ومن أهم إعلامها الأميرال Castex

في مرحلة ما بين الحربين العالميتين، و Bernard Brodie في الولايات المتحدة الأمريكية،

وأخيرا Beaufre في فرنسا.

- المدرسة الحديثة: لم تتطور هذه المدرسة بشكل حقيقي إلا بعد عام 1945. ترك هذه

المدرسة نموذج النصر الذي تسعى الحرب لتحقيقه، وبدأت تقرأ الإستراتيجية كعلم اجتماعي لا

يمكن وضع حدود له فقط داخل حقل الصراع والمعارك. هذه المدرسة أو الإستراتيجية الحديثة

كانت عملا أو نتيجة لباحثين مدنيين، أيضا شارك فيها العديد من العسكريين. إشكالية هذه المدرسة كانت في التمييز بين هؤلاء الذين بالفعل جددوا نظرية الإستراتيجية كما الحال مع Thomas Schelling في الولايات المتحدة أو الجنرال Lucien Poirier في فرنسا، وأولئك الذين يكتفون بخطاب يستند على أفكار قديمة.

3. أبعاد قرارات الإستراتيجية

في الحقيقة فان القضايا الإستراتيجية تتطوي على الأبعاد التالية:

- تتطلب القضايا الإستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا. حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها. فالإدارة العليا في العادة هي التي يتوافر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها؛
- تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية، فالقرارات الإستراتيجية تتضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية و الأصول المادية والموارد البشرية، التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية. كما ان هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة الحاجة إلى موارد الملموسة؛
- تؤثر القضايا الإستراتيجية على رفاهية المنظمة و ازدهارها في الأجل الطويل. فالقرارات الإستراتيجية تلزم الشركة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد أثارها لسنوات طويلة. فتبني المنظمة لإستراتيجية ما يؤثر على صورتها الذهنية ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن قدرتها على النمو والتوسع والازدهار؛

- تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الإستراتيجية. فالقرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة. فالقرارات بشأن مزيج العملاء، التركيز التنافسي، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل. فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات؛

-تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار. إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها. لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير وسلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية... الخ.

4. المبادئ الأساسية للإستراتيجية

من صعوبة بمكان ان توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء استراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين، ومنهم (Liddel Hart) ان يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي:

- من الضروري ان تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات، ان عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي أما إلى هدر الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوي على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة ان تتطور؛
- ان تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمة والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم. ان ملية التكيف هذه تمثل حالة

واقعية، في حين ان الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين؛

- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو اقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، ان هذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريحة والمريكة؛

- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والمنوقع الذي تروم تحقيقه؛
- يبدو مهما اخذ الاتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى المزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة؛

- التأكد من ان الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقفي يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن؛

- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقف فريد لها، وهي حالة عمل متعدد الاتجاهات؛
- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

5. مداخل إعداد الإستراتيجية

تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في النهوض بمهمة إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة يتم إعداد الإستراتيجية باعتماد على الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي. وفي منظمات الكبيرة يتم في غالب تجميع كميات كبيرة من المعلومات وتحليلها بمشاركة العديد من مديرين في كل المستويات، وعقد العديد من الاجتماعات لمناقشة وحوار بغرض وصول

إلى خطة إستراتيجية مكتوبة. ومنه يمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمة في إعداد إستراتيجيتها:

- **مدخل كبير الإستراتيجيين:** حيث يقوم المديرين بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الإستراتيجية الملائمة. ولا يعني ذلك ان كبير الإستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزام المبادرة واحتكار قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة. ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل ان كبير الإستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ويتمثل الهدف المسيطر في تحقيق النمو للشركة؛

- **مدخل تفويض الآخرين:** في هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى آخرين والذين قد يتمثلون في بعض المساعدين الموثقين، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تفويض السلطات الأزمة للقيام بهذه العملية. ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الإستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدي للعقبات، وحجب الموافقة النهائية إلى ان يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسمياً، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحياتها للتنفيذ. ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فغنه يمنح المدير بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تهب من الأسفل إلى الأعلى. إلا انه يعاب عليه ان نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم. على سبيل المثال فقد تركز توجهات الأفراد على رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدل من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية؛

- **المدخل التعاون:** وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الإستراتيجية. بمعنى ان الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمله الأمر في ظل توجيهات المدير المسؤول. ويتلاءم هذا المدخل مع الموقف الذي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين الأفكار ومهارات الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ؛

- **مدخل المبادرة الذاتية:** في ظل المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقف في قيادة الآخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعي للقيام بمهمة إعداد الإستراتيجية، بدلا من ذلك، فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ الإستراتيجيات جيدة وفقا لمبادراتهم. وفي الحقيقة فإن المديرين في هذا المدخل يقومون بدور القضاة، يقيمون المواقف الإستراتيجية التي يحتاج إلى موافقتهم. ويحق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات متعددة وحدات الأعمال حيث لا يستطيع كبير المدراء العاملين تكوين الإستراتيجية خاصة بكل وحدة أو قطاع من النشاط. في ظل هذا المدخل، فان الإستراتيجية الكلية تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن مبادرات الفردية والجماعية و التي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزايا وعيوبه. ويصعب الادعاء بان أحدها هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركين في إعداد الإستراتيجية.

6. أبعاد مراحل تنفيذ الاستراتيجيات

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجية حول ثلاثة أبعاد هي:

- **تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:** من أجل تنفيذ الإستراتيجية لابد من تحقيق أكبر دعمها، من خلال الحرص على أن مشاركة بصورة مباشرة ومبتكرة في تنفيذها من قبل المديرين في جميع المستويات الإدارية للمنظمة؛
- **تحديد ما الذي يجب القيام به:** يجب وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة من قبل المدراء الإستراتيجيون، بحيث يكون وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ هو الهدف؛
- **تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:** وجود توافق بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية؛
- وجود توافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية؛
- أن تكون السياسات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيدة.

7. خصائص الإستراتيجيات

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- **الشمولية:** قال Musseche أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فهي تعبر عن اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها؛
- **الالتزام:** فتكون الإستراتيجية التزاما على المؤسسة، فقد اعتبر ANSOFF القرارات الإستراتيجية أشعة لنمو المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط، حيث للقرارات الإستراتيجية آثار طويلة الأمد تفسرها شموليتها وتعدد أبعادها؛
- **المرونة والدينامية:** إن القرارات الإستراتيجية تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط على عكس القرارات التشغيلية، فهي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة

بحيث تتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت وهذا ما يجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار؛

- **الوضعية الملائمة:** إن الوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تتحتم فيها المنافسة. حيث يمكن الحكم على الوضعية المربحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكروهم العميل في السوق.

8. مستويات وضع الإستراتيجية

ان الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، بل ان كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وع الإستراتيجية، كل في مستواه، وفيمايلي تفصيل ذلك في الشكل:

الشكل رقم (14): مستويات وضع الإستراتيجية



المصدر: احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمدين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 29.

- **استراتيجيات الإدارة العليا:** كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيه أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين،

كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع ، والغير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى انجاز أهداف المشروع. وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

- **استراتيجيات وحدات الأعمال:** وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لهل استقلالية في الموارد، أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات، وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة ان تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن: المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات، وغيرها وهي استراتيجيات تحاول الوحدة ان تعطىها قدرة عالية على (التنافس، الابتكار، اختراق السوق والربح) الاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في اغلب الأحيان، من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحيانا.

- **الاستراتيجيات الوظيفية:** وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة. والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية وعليه، يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية (واستراتيجيات وحدات الأعمال) عن وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية. ففي ظل استراتيجية كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق، على سبيل المثال، قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية ضرورة تصغير العمالة، وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة.

- **الاستراتيجيات التشغيلية:** وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه. والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سامحة، ولا

تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، كما ان من أمثلتها الاستراتيجيات الإنتاجية الخاصة بمواجهة انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هناك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه احد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ ان الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهورا.

ونتهي هذه المقدمة بذكر ان الإدارة التي هي مسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال، والمنتجات، والأسواق، والاستثمارات وقد تحوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع. إلا ان تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، هنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام، وهنا يتطلب الأمر مشاركة من مستويات إدارية ادنى.

09. نماذج وضع الإستراتيجية

من المشاكل التي تواجه مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات. والواقع ان دراسة الكتابات في هذا المجال توضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات. وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الإستراتيجية. وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الإستراتيجية. وهذه النماذج هي:

- **النموذج الخطي:** وفقا لهذا النموذج فان الإستراتيجية تتضمن تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع، وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والأعمال، والقيام

بتخصيص الموارد المتاحة لها لتحقيق هذه الأهداف. ومن هذا المنطلق فإن الاتجاه الخطى لتكوين الاستراتيجيات يعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف، ثم القيام باتخاذ القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. وفي ظل هذا المفهوم فإن عملية اتخاذ القرارات ينظر إليها على أنها عملية تحليلية تتصف بالانتظامية والتي تتضمن اختيار تصرف واحد من بين بدائل التصرفات المتاحة، والعمل على وضع هذا التصرف موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيده والتي يحكمها عامل الربح.

والواقع ان الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام هذا النموذج في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداما محدودا. وتتمثل هذه الافتراضات في أربعة افتراضات أساسية وهي:

- افتراض ان البيئة يمكن التنبؤ بها والتغيير المكن حدوثه فيها، أو بان تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدد. ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جدا خلال العمر المتوقع للخطة؛
- ان انجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة. فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وان ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها؛
- ان حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم. فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك وإشباع حاجاته؛
- افتراض ان متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد وفي اختيار البديل الأفضل. ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل

قدرة الإداري على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامه عند اتخاذ القرار.

- **النموذج التكيفي:** يعد النموذج التكيفي نتاجا طبيعيا لتبسط الأمور من خلال تلك الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي. وعلى هذا فان النموذج التكيفي يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها. ويتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة أعمالها، وبين أغراض المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها. ووفقا لذلك فان عملية متابعة البيئة عن قرب، وبصورة مستمرة، وتنمية الاستراتيجيات التي تواجه أي تغير في هذه البيئة أو لمواجهة أي محتمل فيها هو الذي يجعل عملية استمرار، وتكيف المنظمة مع بيئتها شيئا يتصف بالدوام والاستمرار.

والواقع ان وجهة نظر النموذج التكيفي للتخطيط الاستراتيجي أما ان تكون وجهة نظر تأثيرية أو وجهة نظر رد الفعل. ووفقا لوجهة النظر الاولى فهي ترى بان المنظمة يجب ان تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن ان يحدث في البيئة. فهي احد المدخلات التي يمكن ان يوجه نمط التغيير في البيئة. أما وجهة النظر الثانية فهي ترى بان المنظمة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء استراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. ومن أهم الافتراضات التي يقوم عليها هذا النموذج هي:

- ان البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة. فلا بد من وجود متابعة لصيقة للبيئة، والاستجابة لأي تغيرات يمكن ان تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة؛

- ان البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساعا وأكثر عمقا. فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين

الاستراتيجيات فان النموذج التكيفي يأخذ التكيفي يأخذ أطرافا أخرى مثل المنافسون، والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات؛
- ان التغييرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة مع المنظمة. وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطرة واحدة مع المنظمة؛

- ان الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود. ففي الواقع العملي يفترض النموذج التكيفي بان الإداري لا يستطيع ان يتفهم ويستوعب كل المعلومات، والاحتمالات، والبدائل المتاحة أمامه كما يفترض النموذج الخطى.

- **النموذج التفسيري:** يحاول النموذج التفسيري ان يعطى بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بالمفاهيم والكتابات التي توجد في ميدان حضارة المنظمة أو في ميدان الإدارة الرمزية. أو من خلال استخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة ان يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

والواقع ان هذا النموذج يقوم مثله مثل بقية النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية والتي تتخذ كذريعة لهؤلاء الذين ينادون باستحالة التخطيط الاستراتيجي. وتتمثل الفروض التي يقوم عليها هذا النموذج فيمايلي:

- ان المنظمة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متواتر أو غير متجانس. فبدون وجود الأطراف التي تعمل على تفسير معنى هذه التغييرات فإنها تعد مصفوفة لا معنى لها على الانطلاق؛

- ان الدافعية وليست المعلومات هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية. والواقع ان هذا الافتراض هو افتراض خطير لأنه قد يقود بعض الأفراد إلى الاعتقاد بان المنظمة يمكن ان تنجح بدون المعلومات إذا توافرت الدافعية للأداء؛

- ان نشاط وضع الإستراتيجية هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم. فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة. فمثلا تعتمد المنظمة في تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات، ومثل هذه التفسيرات تقدم احتمالات لأي تصرف في الفترة المقبلة.

10. أنواع الاستراتيجيات

هناك عدة أنواع وبدائل إستراتيجية، نذكر منها:

1.10. استراتيجيات التكامل

هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة بالحصول على رقابة أكبر على الموزعين، الموردين أو المنافسين. وهي تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

- **التكامل الأمامي:** يعني تلجأ المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف؛

- **التكامل الخلفي:** هو عبارة عن إستراتيجية للبحث عن الملكية أو رقابة أكبر على عارضي المؤسسة. فهذه الإستراتيجية تعتمد خصوصا عندما يكون الموردون الحاليون للمؤسسة غير موثوق بهم، أو مكلفين جدا، أو لا يلبيون حاجات المؤسسة بشكل كافي؛

- **التكامل الأفقي:** فهو يساعد على رفع اقتصاديات السلمية ويعزز تحويل الموارد والكفاءات. فهو يقوم بالسيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء والتملك، وذلك في نفس المرحلة الإنتاجية التي تعمل فيها المنظمة التي تطبق التكامل الأفقي.

2.10. استراتيجيات المكثفة

- عادة ما يطلق لفظ الإستراتيجيات المكثفة على مجهودات مكثفة لرفع الموقع التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على المنتجات المتوفرة، وهي تنقسم إلى:
- **اختراق السوق:** تهدف زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الجهود الإعلانية أو جذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
 - **تنمية السوق:** معناه التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة ولكن ببيع نفس المنتج والخدمة، أي زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
 - **تطوير المنتج:** معناه تحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته، وإدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بجعله اصغر أو أكبر؛
 - **الاختراعات:** معناه إنتاج منتج أو عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، فمثلا إحلال الترانزستور محل الأنابيب المفرغة، ثم إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانزستور أعطى للحسابات الالكترونية حياة جديدة؛
 - **التحالقات:** هي تعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانا منفصلا تماما عن الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك. فهي إستراتيجية توسعية تصلح أن تكون دفاعية، وهي تمثل اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلان والبحوث والتطوير؛
 - **الانكماش:** معنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء ففي الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، وهي إستراتيجية لمواجهة أزمات طارئة؛
 - **التصفية:** قد تكون جزئيا بالتخلص من احد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيا للاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد تكون كليا ببيع أصول الشركات والخروج من النشاط نهائيا وتجنيد إعلان الإفلاس.

11. العقبات المحتملة أمام تطبيق الاستراتيجيات

على الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنّبها المنظمات من خلال استخدام مفهوم الإستراتيجية إلا ان هناك عددا من المنظمات التي لا تستطيع استخدام هذا المفهوم. ويعود ذلك إلى عدد من العقبات والمشاكل التي توجد أمام استخدام المنظمات لهذا المفهوم. ويمكن القول بان أهم هذه العقبات ما يلي:

- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط تخطيطا متقادما قبل ان يكتمل: يتعلق ذلك الأمر بالظاهرة المتناقضة والتي تقول بان التخطيط الاستراتيجي يعد ضروريا عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع، ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط أمرا صعبا للغاية. فتغيير البيئة لا يدعو فقط إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظرا للتغيير السريع في البيئة. كذلك يضفي هذا التغيير بعدا هاما جدا على من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي إلا وهو ضرورة متابعته للبيئة عن قرب وبصور مستمرة. ولا شك ان هذه المتابعة تؤدي إلى زيادة تكلفة هذا التخطيط والمدير الذي يتجاهل هذه المتابعة تجعل تخطيطه غير واقعا ويؤدي إلى فشله في البيئة وان يضع تصورا محتملا لمواجهة هذا التغيير؛

- هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية: والواقع ان مثل هذه العقبة تأتي من نمط تفكير بالتخطيط فمن وجهة نظرهم ان الوقت اللازم للإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد أي مقدار من الوقت للقيام بالتخطيط؛

- والواقع ان تلك الظاهرة تشير إلى حاجة هؤلاء المديرين بتفويض بعض الأعمال إلى بعض المرؤوسين حتى يتسنى لهم القيام بالتخطيط. كذلك قد يؤدي فشل الإدارة في تقييم

الأداء بناء على الأهداف الطويلة الأجل إلى عدم القدرة على تحديد هذه الأهداف ومن ثم القيام بالتخطيط الاستراتيجي قائما وأبدا ما يكون تقييم الأداء ومن ثم مقدار المكافآت التي تصرف للأفراد مبنيا على تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل المبيعات أو الربح... الخ. ومما لا شك فيه ان عدم ربط عملية الأداء بالأهداف الطويلة الأجل يجعل تلك الأهداف الطويلة الأجل يجعل تلك الأهداف غير ذات قيمة للمدير ومن ثم يكون مترددا في وضعها لعدم إيمانه بجدواها؛

- تؤدي وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي، أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فان ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بان التخطيط ليس هاما وانه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. وقد يحدث ذلك نتيجة وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها، أو قد يحدث نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق استراتيجية وبين وضع هذا التخطيط موضع التطبيق السليم يجعل الإداري يعتقد بان المشكلة هي مشكلة مفهوم التخطيط ذاته؛

- الموارد المتاحة للمنظمة: فقصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي. خذ مثلا ذلك الحجم الهائل من الاستثمارات في الآلات والمعدات والذي قد يؤدي إلى عدم إيمان الإداري بضرورة تغيير هذه المعدات وإحلالها بأخرى تتناسب مع طبيعة البيئة التي يعمل بها. كذلك فان وجود العقود الطويلة الأجل مع بعض الموردين أو المستثمرين قد تؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على المناورة وتغيير استراتيجيات؛

- كذلك فان في القدرات الإدارية أو القدرة على التمويل، أو عدم القدرة على الحصول على مواد أولية معينة يؤدي إلى قصور في عدد البدائل المتاحة أمام المنظمة، وقد نجد لذلك بعض المديرين الذين يقومون " إذا كنا لا نستطيع التغيير فلماذا التخطيط؛

- التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير: فالواقع ان وضع رسالة وقد يرى بعض المديرين في هذا مضيعة للوقت حيث لا توجد خلال هذه الفترة من المناقشات أي نتائج مادية ملموسة. كذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي كما هائلا من المعلومات والإحصاءات والتي قد لا تكون متوافرة لدى المنظمة ومن ثم يكون لزاما عليها ان تقوم بجمعها وإعدادها وبطبيعة الحال يستغرق ذلك وقتا طويلا كما يتطلب إنفاقا كبيرا بحي لا تستطيع بعض المنظمات الصغيرة الحجم تحملها. وحتى في المنظمات الكبيرة الحجم فقد يتردى الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع ان يثبت -بصورة مؤكدة- ان وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

ثانيا: الخيار الأمثل

1. تعريف الخيار الأمثل: " بأنه هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة ".
كما يعرف أيضا: " انه البديل الذي يحقق أفضل تكيف للمنظمة في بيئتها الداخلية مع خصائص البيئة التي تمتاز بحالة عدم التأكد و التعقيد والاعتمادية التي يمكن أن تعكس تغييرات تتمثل بفرص أو تهديدات."

2. أنواع الخيارات (الهدائل) الإستراتيجية

1.2. الخيار المدافع:

ويتميز بالعديد من الخصائص:

- يصلح للمنظمات التي تتميز بمحدودية الإنتاج، أي تلك المنظمات التي تعمل في سوق ضيقة؛
- يمتلك المديرين في مثل هذه المنظمات الخبرة العالية في ميادين أعمالهم؛
- لا يميل هؤلاء المديرين إلى البحث عن فرص جديدة خارج ميدان العمل؛
- ندرة احتياج هذه المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها أو هيكلها؛
- تكون هذه المنظمات أكثر قيادية في الصناعات المستقرة والناضجة وغير الابتكارية؛
- عدم الرغبة في البحث عن فرص تسويقية جديدة خارج نطاق السوق المحلي؛
- تقديم منتجات تتصف بالجودة والسعر التنافسي؛
- تتبنى مدخل الإدارة المركزية في الرقابة و التخطيط لمعالجة المشكلات التي تواجهها؛
- تحافظ على بيئة داخلية مستقرة و متكيفة مع البيئة الخارجية؛
- تعمل جاهدة على منع المنافسين من دخول قطاعاتها؛
- يميل المديرين إلى توجيه استراتيجية الموارد نحو التخصص والكفاءة؛
- يميل المديرين لان يكونوا أكثر ثباتا قياسا بنظرائهم.

2.2. الخيار المنقب:

يتميز هذا الخيار بالعديد من الخصائص وهي:

- تتميز المنظمات ضمنه بالبحث عن الفرص السوقية؛
- يتميز المديرين بأنهم أكثر استجابة محتملة لتغيرات البيئة الناشئة؛
- لا تكون المنظمة كفؤة على نحو تام بسبب اهتمامها البالغ بالمنتج وابتكار السوق؛

- تكون المنظمة على استعداد لمواجهة و تحمل المخاطر؛
- يعتمد أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط والرقابة؛
- تتسم المنظمة بالتغيير المستمر وعدم الثبات؛
- تتصف التقنيات التي تستخدمها المنظمة بالمرونة؛
- تتجنب المنظمة وفق هذا السلوك الدخول في التزامات طويلة الأجل؛
- تتصف منتجات المنظمة و أسواقها بالمرونة التي لا تتوافر في الإستراتيجية المدافعة.

3.2. الخيار المحلل: ويسود في المنظمات التي تعمل في نوعين من ميادين المنتج السوق واحدهما مستقر وتركز فيه المنظمة على الكفاءة، والأخر متغير وتركز فيه المنظمة على الإبداع. وهذا النوع من الخيار يقع بين المنقب والمدافع، ويتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- المنظمات التي تعتمد عمل على نحو روتيني وكفاء؛
- يراقب المديرين منافسيهم عن قرب للاطلاع على الأفكار الجديدة و من ثم يتبنون بسرعة الأفكار الواعدة بشكل اكبر؛
- توصف الإستراتيجية المحللة بأنها تركيب موحد للمنظمة المنقبة والمدافعة وتقع في وسط سلسلة من تلك الإستراتيجيتين بوصفها استراتيجية بديلة قابلة للنمو؛
- تسعى المنظمة وفق هذه الإستراتيجية إلى تقليل الخطر إلى ادنى حد مع تعظيم فرص الربح؛
- تستخدم المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية التقنية المرنة و المستقرة بشكل متوازن؛
- تتبنى المنظمة الابتكارات الأكثر نجاحا دون الانشغال بنشاطات البحث والتطوير.

4.2. الخيار المستجيب: ويوصف هذا النوع بأنه مجرد استجابات على هيئة ردود أفعال للتأثيرات البيئية وقت حدوثها، ويتصف هذا النوع من الخيار الاستراتيجي بالاتي:

- يدرك المديرين على نحو مستمر التغيير وحالة عدم التأكد التي تحدث في البيئة المنظمة لكنهم عاجزون عن الاستجابة له بفاعلية؛
- تعمل المنظمة بدون خطة للاستجابة للتهديدات أو عندما تتعرض للضغوط البيئية و بذلك يأتي تصرفها عشوائيا؛
- من النادر أن تجري المنظمة تعديلات من أي نوع حتى تجبر على إجرائها بسبب الضغوط البيئية؛
- ينقص المنظمات التي يسود فيها مثل هذا السلوك العلاقة الهيكلية والإستراتيجية و التقنية المنسقة.

3. خطوات اختيار الخيار الأمثل (الاستراتيجي)

إن مرحلة الاختيار الاستراتيجي تتبنى خطوات فرعية للوصول إلى تحديد الخيار الاستراتيجي لأي مؤسسة وهي:

1.3. تحديد البدائل: يتم عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة المتوفرة و المطلوبة للمؤسسة وتكون دائما هذه البدائل في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي لإمكانيات وقدرات المؤسسة، وينبغي على صانعي الاستراتيجيات عند تدبر البدائل الإستراتيجية تقدي مدى توافقها مع ثقافة المؤسسة

ويعتقد Macmillan & Tampoe أن عرض البدائل الإستراتيجية يبدأ بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب إن يتم تحديدها من خلال عدة محاور فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات، وهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات، بالإضافة إلى استعراض

منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم.

وتتطلب عملية تطوير وتوليد (عرض) البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي:

- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة؛

- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي؛

- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة.

2.3. تقييم البدائل الإستراتيجية: يتم المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة وهي عملية

ليست سهلة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل وتعتمد على مجموعة من المعايير والأساليب تستخدمها المؤسسة في المفاضلة بين البدائل و منها يترشح البديل الأفضل و هو يمثل الخيار الاستراتيجي العملي.

وتتم عملية التقييم لتلك البدائل على وفق معايير محدودة، وهي:

- أن تكون الإستراتيجية ملائمة للظروف التي تعمل فيها المنظمة و مدى ملائمتها للتوجهات والتغيرات المستقبلية؛

- أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف الفئات المتعاملين مع المنظمة و تحقق أكبر عائد و أقل مخاطرة؛

- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التنفيذ وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة؛

- أن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها وتوافقها مع بيئتها الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها؛

- أن تحقق الإستراتيجية منفعة المنظمة سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية.

3.3. الاختيار الاستراتيجي: يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية ويتعلق بالقرارات التي تختص

بمستقبل المؤسسة والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة للضغوط و التأثيرات التي تم

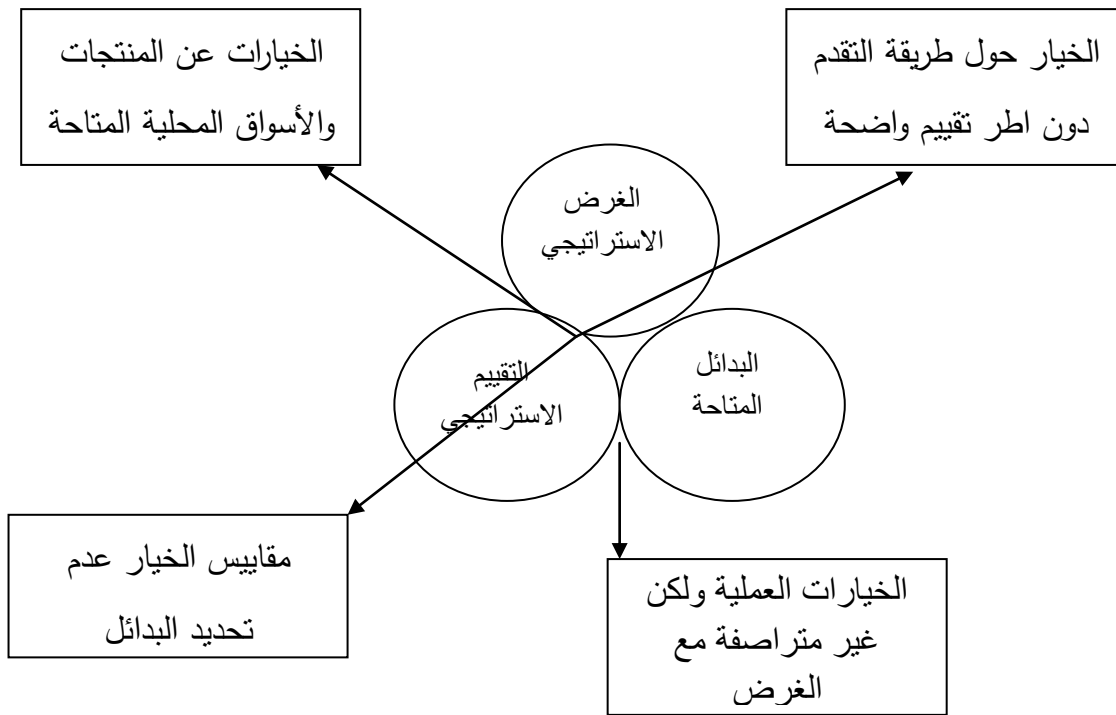
التوصل إليها في التحليل الاستراتيجي.

وأشار johnson & scoles إلى مجموعة الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا لإتمام عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب و هذه الأساليب هي:

- انتقاء البديل لتحقيق الأهداف، إذ تمثل أهداف المنظمة مقياسا مباشرا يتم اعتماده في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة؛
- طلب القائمين على عملية الخيار موافقة الإدارة العليا على ما تم التوصل إليه بخصوص الخيار المعتمد والمفضل.
- التنفيذ الجزئي، يتم تخصيص بعض الموارد لتنفيذ البديل المختار جزئيا؛
- الوكالات الخارجية، عند تعارض الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي تم اختياره يمكن اللجوء إلى مكاتب استشارية من أجل الوصول الى الموضوعية في عملية الاختيار.

4.3. التنفيذ والتطبيق: يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه نقل الخيار الاستراتيجي المفضل إلى الواقع الفعلي لعمل المؤسسة عن طريق تنظيم الموارد والأفراد وتطوير سياسات الوظيفة بما يتفق ومتطلبات التشغيل الفعال للإستراتيجية الجديدة.

الشكل رقم (15): الموائمة الثلاثية بين العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب



مصدر: معن وعد الله المعاصيدي، وزير يحي محمد سلمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص137.

خلاصة:

تتعدد تأثيرات ونتائج القضايا الإستراتيجية لارتباطها بالبدائل الإستراتيجية وخاصة البديل الأمثل. فالبدائل الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة. فالقرارات اختيار البدائل بشأن مزيج العملاء، التركيز التنافسي، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل. فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه البدائل.

المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

تمهيد.

أولاً: الميزة التنافسية.

1. مفهوم الميزة التنافسية.
2. مداخل الميزة التنافسية.
3. مصادر الميزة التنافسية.
4. محددات الميزة التنافسية.
5. العوامل المحددة الاستمرارية الميزة التنافسية.

ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.

1. استراتيجيات التنافسية.
2. استراتيجيات الاستقرار.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الجودة المتغير مصدرا للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية. والميزة التنافسية هي شيء ما يمكن للمنظمة أن تفعله أو تؤديه بدرجة أفضل نسبيا من المنافسين الحاليين أو المحتملين. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدرا للضعف إذا كان شيئا ما يؤديه المنظمة بدرجة اقل بدرجة اقل من المنافسين. أن تقييم أهمية هذه المتغيرات يساعد في تحديد عما إذا كانت تعتبر عوامل إستراتيجية داخلية أم لا، أي تحديد درجة تأثيرها على مستقبل المنظمة.

أولاً: الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي ان تكون لدى المنظمة ما يميزها من غيرها ويؤدي الى زيادة قيمتها في الأسواق التجارية وزيادة أرباحها ونفوذها ومثال ذلك ان هناك منظمات تمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة ا وان هناك منظمة تشتهر ببيع منتج يلاقي رضا كبيرا بين العملاء مقارنة بغيرها من المنظمات، وان هناك منظمة عملت على استيراد تقنيات حديثة أسرع من غيرها. أو هناك مصنع يستطيع صناعة منتجات بتكلفة اقل من المصانع الأخرى التي تنتج نفس الجودة.

قد تكون لدى بعض المنظمات القدرة على خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية، تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليده فكلما كانت هذه الموارد صعبة النقل والتقليد كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول وأيضا فان اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، فمثلا قد يكون لدى منظمة ما موقع جيد و بالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الأغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أما ان يكون لدى هذه المنظمة قدرة على تقديم منتج ذا جودة عالية وبسرعة تفوق المنظمات الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين.

لذلك لابد ان تحرص المنظمات على وجود ميزة تنافسية وان تبحث في القدرات و الموارد التي تمتلكها أو التي يمكن ان تتبناها أو تشتريها حتى تعرف كيف توظفها للحصول على ميزة تنافسية، وأيضا يجب ان تحر على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وان تخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير وكذلك لابد ان

تحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين ولا بد ان تركز المنظمات جهدها على زيادة قدراتها ومواردها المرتبطة بالميزة التنافسية الحالية والمستقبلية وأيضا لابد من تحديد الإستراتيجية التي تتبعها من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث كاتجاه عام حتى تستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها وهذا كله يتطلب معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز.

2. مداخل الميزة التنافسية

-**المدخل الخارجي:** ينطلق هذا المدخل من فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة وتحقيقها وفقاً للفرص الجاذبة، وتتبع هذه الفرص من المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية، الاجتماعية والثقافية التي تتواجد بها المؤسسة.

-**المدخل الداخلي:** يتضمن هذا المدخل مدخلين فرعيين أساسيين وهما مدخل الموارد

ومدخل تحليل سلسلة القيمة.

3. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية المنظمة كالاتي:

-**الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و لعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

- **الزمن:** يعتبر الوقت سوا 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.

- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات 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.

4. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاقها كآتي:

- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها.

- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

5. العوامل المحددة الاستمرارية الميزة التنافسية

ان وجود ميزة تنافسية في الشركة شيء جيد، لكن السؤال المهم هو: كيف يمكن للشركة ان تحقق تواسلا أو استمرارية في هذه الميزة التنافسية؟ أي أداء المتميز لفترة طويلة من الزمن.

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستمرة على كل من الموارد والمهارات أو القابليات التي بحوزة الشركة، وبالتالي فان الفكرة الأساسية هنا تكون في حسن اختيار الشركة للموارد والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها لفترة طويلة من الزمن.

فنحن نعلم مثلا، انه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد (مثل اسم العلامة، أو الولاء للعلامة أو الموقع) التي تتصف بالتميز عن المنافسين، والقدرات أو المهارات المحققة للميزة التنافسية، وأيضا من خلال تقليدها من قبل الشركات المنافسة.

وتعتمد سرعة تضاءل الميزة التنافسية على عاملين أساسيين هما:

- **الاستمرارية:** تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك (استنفاد) أو تقادم الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة، وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي ، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها؛
- **إمكانية التقليد:** كما تعتمد مقدرة المنظمة في مواصلة ميزتها التنافسية- عبر الزمن- على مدى سرعة الشركات المنافسة في تقليد ذلك المورد. وبالتالي فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المنظمة الناجحة يحمل في طياتها نتائج ايجابية للمنافسين. أقدموا على التقليد. وبالإمكان تقليد الميزة التنافسية إذا استطاعت الشركة المنافسة الحصول على المعلومات وفهمت العلاقات الخاصة بالموارد والقابليات المعززة لنجاح استراتيجية الشركة الناجحة، وكلما صعبت عملية التقليد عزف المنافسون عن التقليد.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

1. الاستراتيجيات التنافسية

تتمثل هذه الاستراتيجيات فيمايلي:

- **استراتيجية الريادة العامة للتكلفة المنخفضة:** تقوم المنظمة في هذه الإستراتيجية بتقديم أسعار منخفضة للعملاء من خلال ترشيد التكاليف في المجالات الوظيفية للإنتاج والتسويق والموارد المالية والبشرية. ويقلل من خلال الدراسة إلى نماذج مستمرة وطرق كثيرة متتابعة لتخفيض التكاليف. وما يعطي الريادة (أو القيادة) للمنظمة في التكلفة المنخفضة على أننا

نأخذ السبق في تخفيض التكاليف قبل أي منافس، وذلك بما أوتي لها من حجم كبير أو حصص في السوق كبيرة مع إنفاقها المستمر على بحوث ترشيد التكاليف لكي تجد انبساط الطرق الإنتاجية والتسويقية والبشرية لتخفيض التكاليف.

- **استراتيجية التمايز العام:** تقوم المنظمة هنا بتقديم تشكيلة واختيارات واسعة من السلع والخدمات، مع تمايز واختلاف مزيد من خصائصها وذلك عن باقي المنافسين. كما تقوم المنظمة بتأكيد أنها مختلفة ومميزة وفريدة عن باقي المنافسين من خلال توصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التسويقية للعملاء والمستهلكين بما يفيد ويؤكد مدى إبداع وابتكار المنظمة في تقديم سلع وخدمات مختلفة ومميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون. والمنظمة تستهدف بذلك سوقاً واسعاً بكافة أقسامه وفئاته، وبكافة عملائه ومستهلكيه. وبكافة سلعه وخدماته. وتلاحظ أن إتباع مثل هذه الإستراتيجية يحتاج إلى إمكانيات كبيرة مما يرفع من التكلفة، والهدف هو إرضاء المستهلك ومقابلة ذوقه في وجود تمايز واختلاف فريد للسلع والخدمات.

- **استراتيجية التركيز مع التمايز:** حيث أن السوق المستهدف هو سوق صغير ومحدود، فعلى المنظمة أن تبحث عن تلك الشريحة أو النافذة المحدودة من السوق، وتقوم المنظمة بخدمتها أفضل من باقي المنافسين، وعدم الدخول في أسواق لا تستطيع أن تتمايز فيها المنظمة بشكل فريد، مما يهدد سمعتها وصورتها لدى المستهلك. وعلى المنظمة أن توصل معلومات تسويقية للمستهلكين تفيد أنها قادرة على إرضاء الاحتياجات الفريدة والمختلفة للمستهلكين، وقد يتم إرضاء المستهلك من خلال توصيل المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجاتهم.

- **استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة:** تقوم المنظمة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من منافسين في سوق محدودة أو لسلعة معينة، ولا تدخل المنظمة في الأسواق

الأخرى التي يكون المنافسون أقل في التكلفة في سلع أخرى، وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة، وعادة ما تخاطب المنظمة شريحة محددة من المستهلكين، وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف.

- استراتيجية أفضل تكلفة (أو أفضل قيمة ومنفعة للعمل): تهتم هذه الإستراتيجية بكل من تخفيض التكلفة مع تقديم خصائص مميزة في السلعة، وبالتالي تقديم أعلى قيمة أو منفعة للعميل وللسر الذي دفعه وعادة ما تستهلك المنظمة المستهلكين الجادين المهتمين بالحصول على أعلى منفعة من السعر المدفوع في السلعة.

تلاحظ ان هذه الإستراتيجية ضعيفة نسبيا وتلعب على الحبلين: التكلفة والتمايز في نفس الوقت. وإذا استطاعت المنظمة النجاح في هذه الإستراتيجية الصعبة استطاعت ان تحقق أرباحا أو نموا جيدا في السوق.

2. استراتيجيات الاستقرار

تعتبر استراتيجيات الاستقرار، أو ما تسمى أحيانا باستراتيجيات النمو المحدود، أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقا لهذه الاستراتيجيات تسعى المنظمة لاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية. ان إتباع استراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي، عبر القيام بأنشطة قانونية وخيارات لتقليل التنافس. وتستخدم استراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموما بصغر حجمها وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة.

وتضم استراتيجيات الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية وهي كالآتي:

- **استراتيجية الثبات النسبي:** وفقا لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة في تقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حاليا و/ أو في الماضي. وتستخدم المنظمات استراتيجية الثبات النسبي لقناعتها بان أدائها في تقديم المنتجات والخدمات إلى الأسواق هو الأداء مرضي؛
- **استراتيجية التمرکز:** قد تتبع المنظمات استراتيجية التمرکز سواء منذ نشأتها أو خلال فترة نموها وازدهارها. وهي تلجأ لاستخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الاستقرار. وتعتمد المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب إتباع استراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الاستراتيجيات بالأمد البعيد ماعدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة؛
- **استراتيجية الربح:** تتجه المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيس توفير سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمنظمة، وخلق حالة استقرار للمنظمة، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بتضحيات في النمو ف المستقبل من اجل تحقيق أرباح قصيرة الأمد، وقد تخلق ركودا في الأمد البعيد. وقد تقوم المنظمة بتخفيض نفقاتها في مجال الإعلان و/أو البحوث والتطوير، مما ينعكس على تخفيض التكاليف وبالمقابل يؤدي إلى زيادة الأرباح، ولكن قد ينعكس سلبا على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد. وغالبا ما تستخدم المنظمات استراتيجيات الربح كإستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات المحتملة؛
- **استراتيجية التريث:** تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من استراتيجية النمو السريع إلى مستوى النمو المحدود أو المستقر حيث تسمح لها استراتيجية التريث بالتوجه لتعزيز حدودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة. وغالبا ما تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعتمد استراتيجية النمو السريع لفترة زمنية طويلة.

وهذه الإستراتيجية توفر لتلك المنظمات مدة لاسترداد أنفاسها وإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية بما يمكنها من مواجهة الظروف البيئية بإستراتيجية مريثة أفضل استراتيجية النمو السريع المتبعة سابقا والتي قد تعرضها إلى نتائج غير مرغوبة؛

- **استراتيجية الحركة البطيئة:** تتبع المنظمة استراتيجية الحركة البطيئة أو النمو الحذر لشعورها بان الظروف البيئية الخارجية أصبحت غير مواتية للاستمرار في استراتيجية النمو السريع، أو لظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، حكومية، قانونية، اقتصادية، اجتماعية، وديمغرافية، وقوى التنافس في الصناعة) تندر بضرورة التخلي عن استراتيجية النمو السريع والانتقال إلى استراتيجية نمو بطيئة وحذرة والتوقي من خطورة تلك العوامل على أهداف المنظمة.

- **الإستراتيجية المركبة:** تستطيع المنظمة إتباع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية (استراتيجيات الاستقرار، النمو، انكماشية) أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة المنظمة وأهدافه الإستراتيجية. فلذلك عن إتباع المنظمة الإستراتيجية المركبة، يتم عندما تستدعيها الحاجة إلى إجراء تعديلات في الإستراتيجية المنفذة بما ينسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

وبصورة عامة تلجا المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الآتية:

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتظم وحدات نشاط أعمال متنوعة، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية قد تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر؛

- تأثير التغير في الظروف البيئية الخارجية الكلية أو البيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات، في تبني الإستراتيجية المركبة؛

- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

ومن جدير بالملاحظة، ان الإستراتيجية المركبة لم يمت سهولة الاستخدام، فيجب على الإدارات العليا التفكير مليا والانتباه إلى المخاطر التي قد تترتب من تبني أكثر من استراتيجية واحدة في المنظمة وفي ان واحد، أو الانتقال من استراتيجية إلى أخرى، أو قيانها بتكوين مزيج بين أكثر من استراتيجية من استراتيجية إلا إذا استدعت الظروف المحيطة بالمنظمة إتباعها، أو بما يخدم رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

خلاصة:

إن الميزة التنافسية هي احد العناصر الأساسية لتحليل موارد وقدرات المؤسسة، ومقارنتها بالمنافسين. وهذا التحليل يفيد في معرفة قدرات المنظمة بالنسبة للمنافسين وقدراتها على الدخول في أسواق تتطلب استثمارات ضخمة وقدرتها على استثمار رأس المال، وبالنسبة للمشاريع الجديدة فان هذا التحليل يكون مقتصرًا على الموارد المالية المتوقعة والمتاحة للمنظمة مع تحليل الموارد للمنافسين، وبالنسبة للشركات القائمة بالفعل فان التحليل يشتمل على تحليل الاستراتيجيات التنافسية ومقارنتها بالمنافسين ان كانت متاحة أو من المؤشرات الأساسية في هذه ذلك.

المحور الثامن: البدائل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة

تمهيد.

أولاً: البدائل الإستراتيجية.

1. تعريف البدائل الإستراتيجية.

2. العوامل المؤثرة عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.

3. أنواع البدائل الإستراتيجية.

ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة.

1. الاستراتيجيات التنافسية "لكوتلر" في المجال التسويقي.

2. الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية Strategic Clock

خلاصة.

تمهيد:

تعد البدائل الإستراتيجية من أهم الخطوات المهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية، وإن التنفيذ الفعال لها له القدرة على تغطية عيوب الصياغة السيئة للإستراتيجية، والأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر، وإلا فإن المنظمة تقع في هاوية الفشل عند اختيارها للبدائل الأمثل. وقد تؤثر كل من الاعتبارات البشرية والاقتصادية على مرحلتي الصياغة والتنفيذ للخيار الأمثل، إلا أن هناك خصوصية في العوامل التي لها الأثر الأكبر في كل مرحلة، فتؤثر عوامل قيم الإدارة على صياغة الإستراتيجية، بينما يتعلق التنفيذ بتحفيز وسيطرة السلوك البشري للمرؤوسين.

أولاً: البدائل الإستراتيجية

إن البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الأفضل، إذ تتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية عموماً، الأمر الذي يفرض اختيار واحد أو أكثر منها، وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المؤسسة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

1. تعريف البدائل الإستراتيجية

تعريف البديل الاستراتيجي هو: "البديل الإستراتيجي هو أفضل خيار أو قرار إستراتيجي يتم انتقاؤه من بين مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة لكونه يعد الأكثر موائمة للأهداف ولوضع المنظمة الداخلي، ويهدف إلى تعزيز تكيفها مع بيئتها الخارجية، وموجه إلى تقليص أو ردم الفجوة الإستراتيجية القائمة بين الأداء المرغوب والمدرک للمنظمة".

كما يعرف البديل الإستراتيجي هو: "حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل".

2. العوامل المؤثرة عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية

- **العوامل الداخلية:** يتم بناء إستراتيجية المؤسسة على أساسها، وهي تمثل نقاط القوة والضعف، عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح، ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها قوة.

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في فرص يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تهددات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

- **العوامل الخاصة:** للمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية وقدراته على تطوير مصادر المعلومات ومهاراته في تقييم نوعية المعلومات، حيث تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين.

3. أنواع البدائل الإستراتيجية

1.3. البدائل الإستراتيجية على المستوى العام:

إن الإستراتيجية على مستوى المنظمة تعد ذات طابع شمولي وهي أكثر قدرة على تحويل رسالة المنظمة إلى أفعال وتصرفات عملية وهي تتعلق بالقرارات طويلة الأمد وبالتالي لا تتغير بصورة متكررة وبشكل عام تصاغ الاستراتيجيات في هذا المستوى بصورة عامة، وتهتم الإستراتيجية على مستوى المنظمة بكل من:

- وضع الاتجاه العام للمنظمة؛
- اختيار مجال الأعمال الذي ستنافس فيه المنظمة؛
- تشخيص الفرص البيئية المتاحة و التهديدات المحتملة؛
- إدارة و تخصيص موارد و قابليات المنظمة؛
- التأكد من تكامل و توافق هيكل المنظمة.

2.3. البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

إن وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمؤسسة يملك منتجاً معيناً ويخدم سوقاً معينة له رسالته الخاصة به

وكذلك أهدافه الإستراتيجية وتواجهه مجموعة من المنافسين، وعلى هذا الأساس فإنه لكل وحدة عمل إستراتيجيتها الخاصة بها والتي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تهدف المؤسسة من خلال تبنيها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأرباح أكبر بالمقارنة مع منافسيها.

3.3. البدائل الإستراتيجية على مستوى الوظائف:

إن الإستراتيجيات الوظيفية هي تلك التي تصاغ على مستوى وظائف المؤسسة وتستمد من إستراتيجية المؤسسة على المستوى الكلي وإستراتيجيات وحدات الأعمال وتعتمد أساساً على الاستغلال الكفء للموارد بالمؤسسة.

ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة

1. الاستراتيجيات التنافسية "لكوتلر" في المجال التسويقي

فقد قدم "كوتلر" عدة إستراتيجيات في المجال التسويقي تتماشى مع دورة حياة المنتج وهي كالاتي:

1.1. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة التقديم

في هذه المرحلة بإمكان المنظمة إتباع الاستراتيجيات التالية هي:

- إستراتيجية الاستخلاص السريع: تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عالٍ وتتقاضى المؤسسة سعراً مرتفعاً لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة؛

- إستراتيجية الاستخلاص البطيء: وتتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ترويجي منخفض ويشجع (يساعد) السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من الأرباح ويبقى المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة؛

- إستراتيجية التغلغل السريع: تتألف من البد بسعر منخفض للمنتج والإنفاق بإسراف على الترويج، تقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة فيه، حيث أن السعر المنخفض يؤدي إلى جذب العملاء والمنافسة بقوة مع المنافسين؛
- إستراتيجية التغلغل البطيء: تتألف من البد بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح حيث سكون سبب في جذب العملاء.

2.1. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النمو

- من خلال مرحلة النمو تسعى المنظمات للحفاظ على نمو سريع للسوق قدر الإمكان عن طريق: تحسين وتطوير نوعية المنتج وإضافة نماذج جديدة وتحسين الأسلوب؛ إضافة نماذج جديدة من المنتج؛
- الدخول في قطاعات جديدة للسوق؛ إضافة قنوات توزيع جديدة؛ التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافس؛ تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة من المشترين الحساسين للسعر وذلك لإرضاء أذواق العملاء التي تتغير باستمرار.

3.1. إستراتيجيات التسويق خلال مرحلة النضج

- في هذه المرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذا الربح العالي والجديدة، والاستراتيجيات المتبعة هنا هي:
- إستراتيجية تطوير السوق: على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها؛
- إستراتيجية تطوير المنتج: تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج وتملك القدرة على المنافسة مع تطور منتجات المنافسين؛

- إستراتيجية تطوير المزيج التسويقي: يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى للمزيج التسويقي كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

4.1. إستراتيجيات التسويق في مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة إن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية وقف إنتاج السلعة وتقرر المنظمة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو بالتدريج عندما تجد المنظمة أن منتجها لا ترضي احتياجات؛

2. الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية Strategic Clock

بالإضافة إلى استراتيجيات التنافسية لكل من "كوتلر" و"بورتر"، فقد تم إقتراح نموذج يعرف باسم نموذج الساعة الإستراتيجية، حدد من خلاله ثمانية إستراتيجيات تنافسية وفقا للعلاقة بين القيمة والسعر، وسيتم التعرف على هذا النموذج بشي من التفصيل خلال هذه الجزئية من المحور.

1.2. مدخل لنموذج الساعة الإستراتيجية ل"بومان Bowman وفولكنر Faulkner"

تم تطوير نموذج الاستراتيجيات العامة إلى ما يعرف بنموذج الساعة الإستراتيجية، وهو نموذج يستخدم في التسويق لتحليل الموقع التنافسي لشركة ما مقارنة بعروض المنافسين، وصاحب هذا النموذج هو "كليف بومان" Cliff Bowman و"ديفيد فولكنر David Faulkner"، حيث راعى "بومان" الميزة التنافسية المرتبطة بميزة في التكلفة أو التميز، ويمثل هذا الأنموذج في حقيقته مزيجا للاستراتيجيات العامة التي يمكن للمنظمة بلوغ الميزة التنافسية من خلال تطبيقها، وتتمثل الإضافة المهمة لهذا الأنموذج في الإستراتيجية الهجينة والتي تمثل موازنة مثلى بين السعر والقيمة المدركة من قبل الزبون، وهذا يتطابق مع الخبرة الخاصة عندا شرا السلع المنزلية، إذ يقارن مشترو هذه السلع بين أسعار هذه السلع في الأسواق وبين ما يتوقع أن تقي به من فوائد.

2.2. أنواع الإستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية ل"بومان

Bowman وفولكنر "Faulkner

تتمثل استراتيجيات نموذج الساعة الإستراتيجية في ما يلي:

- إستراتيجية السعر: تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض السعر والمحافظة على نوعية متوسطة أو انخفاض النوعية، تستخدم في المنتجات لذوي الدخل المحدود؛

- الإستراتيجية الهجينة: تتمثل في تقديم قيمة مضافة عالية مع المحافظة على السعر المنخفض، وذلك في حالة اشتداد المنافسة أو تبني إستراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف؛

- إستراتيجية التمييز: تتمحور حول تقديم قيمة مضافة عالية مع ثبات السعر معتدل؛

- إستراتيجية التمييز المركز: رفع الأسعار كلما ارتفعت الجودة؛

- الاستراتيجيات الحرجة: رفع الأسعار أو ثباتها في حين رفع الجودة أو التثبيت، وهذه الاستراتيجيات لا تصلح إلا إذا كانت المؤسسة محتكرة للسوق وانخفاض المنافسة (أي لا تخضع للمنافسة الحرة).

خلاصة:

إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل تعد من بين العمليات المعقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل ويرجع ذلك لعدة أسباب الاقتصاد المحلى والعالمى كان أكثر استقرارا في السنوات الماضية، دورة تطوير المنتج كانت أيضا أطول، التقدم التكنولوجى كان أبطء، التغيرات التكنولوجية كانت أقل، عدد المنافسين أقل، الشركات الأجنبية ضعيفة والصناعات كانت تخضع لقواعد منظمة بدرجة أكبر.

المحور التاسع: دراسة حال "مؤسسة ابل"

تمهيد.

1. أهم محطات شركة آبل "Apple".
2. أسرار نجاح Apple وتألقها.
3. تطور صافي مبيعات شركة "Apple" خلال الفترة (2019-2021).

خلاصة.

تمهيد: تعتبر شركة أبل (Apple) واحدة من أهم وأكبر الشركات التقنية والحاسوبية في العالم، يقع مقرها في كوبرتينو بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتصنف بأنها من الشركات متعددة الجنسيات، وتعتمد طبيعة عملها الرئيسي على التخصص في صناعة وإنتاج وتطوير وتحسين وبيع البرامج الحاسوبية وأجهزة الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب.

1. أهم محطات شركة أبل "Apple"

ومن بين أهم المحطات التي مرت بها شركة أبل في مجال إنتاج أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية وتسويقها، تتلخص في المراحل التالية:

- تأسست الشركة في أول أبريل 1976 من قبل ستيف جوبز وزميله في الدراسة ستيف وزنيك، حيث تمكنا من تصميم جهاز حاسوب شكل بداية ظهور أجهزة حاسوب أبل خلال الفترة (1985 - 1981)؛ وفي سنة 1983 تم إطلاق أبل ليزا أول حاسوب شخصي لأبل؛ - 1984 إطلاق أبل ماكنتوش (والذي يعرف باسم ماك Mac " منذ سنة 1997)، وهو خط الشركة لأجهزة الكمبيوتر الشخصية، ففي نوفمبر 2020، أصدرت الشركة إصدارات جديدة من (MacBook Pro.13)، (Mac mini)؛ وفي مايو 2021 أصدرت الشركة جهاز معاد (iMac) معاد تصميمه؛ وفي أكتوبر 2021 أصدرت الشركة جهاز (MacBookPro) معاد تصميمه؛

- 1991 إطلاق أول حاسوب محمول لأبل؛ وفي سنة 1994 تم إطلاق باور ماكنتوش

- 2001 إطلاق أول جهاز آيبود؛

- 2007 إطلاق أول هاتف آيفون، وهو خط الشركة للهواتف الذكية، في أكتوبر

ونوفمبر 2020 أصدرت الشركة تشكيلة (iPhone 12 Pro)، (iPhone12 mini)،

(iPhone 12 Pro Max)، (iPhone 12 Pro)

وفي سبتمبر 2021 أصدرت الشركة تشكيلة (iPhone 13).
- 2010 تم إطلاق أول آيباد وهو خط الشركة للأجهزة اللوحية متعددة الأغراض، وفي أكتوبر 2020 أصدرت الشركة جهاز (iPad Air) جديد، وفي أبريل 2021 أصدرت الشركة جهاز iPadPro جديد مدعوما بشريحة (Apple M1) ، وفي سبتمبر 2021 أصدرت الشركة جهاز (iPad) محدثا و (iPadmini) جديد، الأجهزة القابلة للارتداء والمنزلية والإكسسوارات.
- 2015 تم إطلاق ساعة أبل (أول ساعة ذكية للشركة).

2. أسرار نجاح Apple وتألقها

أصبحت شركة Apple واحدة من أكثر الشركات لصاحا في عالم التقنية وهذا بفضل مؤسسها ستيف جوبز، فستيف امتلك بالفعل تلك النظرة الخاصة التي مكنته من استشراف المستقبل وإطلاق منتجات ثورية غيرت بعض الأوج ه التقنية بشكل كامل، حيث تعد Apple أول شركة في العالم تتخطى قيمتها السوقية 1 تريليون دولار أمريكي؛ أي أعلى من الناتج المحلي الإجمالي لكل من الأرجنتين، وهولندا، والسويد، وسويسرا. وفي مايلي يمكن أن نعرض أهم الأسرار وراء هذا النجاح الهائل الذي ساعد على نمو الشركة وتربعها على عرش التقنية:

- **تبنيتها لفلسفة الابتكار والإبداع:** بالفعل يعتبر ستيف جوبز من امتلك النظرة الخاصة التي مكنته من استشراف المستقبل وإطلاق منتجات ثورية غيرت بعض الأوج ه التقنية بشكل كامل في العالم، لكن خلف ستيف يقف جيش كامل من المبتكرين والمبدعين الذين حرصوا أيضا على الخروج بمنتجات تلعب دورا هاما في أسواقها، وهذا الجيش هو المسؤول عن استمرار أبل خلال السنوات الطويلة؛

- **المبتكر هو المستهلك:** معنى أن مبتكري منتجات الشركة، يقومون بعملهم على أساس أنهم هم الذين في حاجة لهذه المنتجات، أي أن سياسة الشركة قائمة على تقمص موظفيها الأفكار المستهلكين، باعتبارهم بالفعل مستهلكين لمنتجات الشركة التي يصنعونها في

النهاية، وبالتالي تنتج الشركة ما يحتاجه العملاء فعلم، وليس بغرض إنتاج أجهزة هدفها إنهاء المستهلكين أو جذبهم للتقنيات الحديثة؛

- **سهولة استخدام المنتجات:** كانت هذه النقطة تمثل هاجسا بالنسبة لستيف جوبز فالتصميم هو العنصر الحاسم لأي جهاز تنتجه أبل ، بهدف جعله سهل الاستخدام الأقصى الحدود فهي تقدم منتجات ذات تصميم مبهر وأداء أقوى، وعلى الرغم من أن التكنولوجيا تزداد تعقيدا بظهور تقنيات وتطبيقات مع مرور الوقت، وهذا ما يجعل مهمة إبقاء الأشياء سهلة الاستخدام مهمة صعبة؛

- **الاهتمام بتحويل التصميم إلى تحف فنية وتقنية:** في معظم الشركات العالمية يقوم فريق التصميم بالإطلاع أولا على الآلات المتوفرة في الم عامل والشركات لمزودة ليقوموا فيما بعد بتطوير الأجهزة بناء على ذلك، لكن في آبل الموضوع مغاير تماما، أولا يتم التركيز على تصميم جهاز بمواصفات تضمن أداء عالي جدا، ثم تصميم خارجي جذاب، بعدها تبدأ عملية اختيار الآلات وإنشاء الجديد منها إن لم تخدم المتوفرة طموحات وتطلعات آبل.

3. تطور صافي مبيعات شركة Apple " خلال الفترة (2019-2021)

الجدول رقم(01): تطور صافي مبيعات شركة آبل خلال الفترة (2019-2021)

| السنوات | 2021 | التغير | 2020 | التغير | 2019 |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|
| صافي المبيعات حسب الفئة | | | | | |
| اليفون (iPhone) | 191.973 | 39% | 137.781 | 3% | 142.381 |
| ماك (Mac) | 35.190 | 23% | 28.622 | 11% | 25.740 |
| ايباد (iPad) | 31.862 | 34% | 23.724 | 11% | 21.280 |
| الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات | 38.367 | 25% | 30.620 | 25% | 24.482 |
| الخدمات | 68.425 | 27% | 53.768 | 16% | 46.291 |
| إجمالي صافي المبيعات | 365.817 | 33% | 274.515 | 6% | 260.174 |

يتضح من خلال الجدول أن: جهاز الآيفون (iPhone) ساهم في نسبة 52.47% من إجمالي مبيعات الشركة خلال سنة 2021، وساهم بنسبة 50% خلال سنة 2020، وبنسبة 54.72% خلال سنة 2019، ومنه يمكن القول أن جهاز الآيفون يعتبر من المنتجات الأساسية التي تساهم في 50% من إجمالي مبيعات الشركة، أما المنتجات الأخرى مجتمعة والمتمثلة في Mac و iPad القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات، الخدمات؛ فهي تساهم بنسبة 50% المتبقية من إجمالي مبيعات الشركة؛

كما يظهر من خلال الجدول ارتفاع صافي مبيعات جهاز آيفون خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 ويرجع ذلك إلى ارتفاع صافي المبيعات أجهزة (iPhone) الجديدة للشركة التي تم إطلاقها في الربع الأول والربع الرابع من عام 2021 ومزيج إيجابي من مبيعات (iPhone)، كما ارتفع صافي مبيعات أجهزة Mac خلال عام 2021، ويرجع ذلك لارتفاع صافي مبيعات أجهزة (MacBook Air) و (MacBook Pro)، (iMac)، وصاحب ذلك أيضا ارتفع صافي مبيعات جهاز (iPad) خلال عام 2021، ويرجع ذلك لارتفاع صافي مبيعات (iPad Air) و (iPad Pro)؛ كما ارتفع صافي مبيعات الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات خلال عام 2021، وذلك نتيجة لارتفاع صافي مبيعات الإكسسوارات و Apple Watch؛ ويعود ارتفاع صافي مبيعات الخدمات خلال عام 2021 إلى ارتفاع صافي مبيعات الإعلانات ومتجر التطبيقات والخدمات السحابية.

خلاصة: حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن شركة "Apple" من بين إحدى أهم الشركات التقنية والحاسوبية الناجحة والرائدة في مجال إنتاج الهواتف الذكية والبرامج الحاسوبية في العالم، التي اعتمدت على إدارة المعرفة كإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها باستمرار، وهذا مميزها وجعلها رائدة في عالم الأعمال والهواتف الذكية بدرجة الاولى.

قائمة المراجع

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
2. احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمدنيين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
3. إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار حامد، الأردن، 2012.
4. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية (للمكتبات ومرافق المعلومات)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2014.
5. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري، الأردن، 2010.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية، مصر، 2002-2003.
7. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
9. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد، ط1، الأردن، 2013.
10. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2013.
11. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، الأردن، 2008.
12. عبد السلام أبو قحف، سياسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005.
13. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2004.

14. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، ط1، دار المسيرة، 2013، الأردن، 2013.
15. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2008.
17. مصطفى م حمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
18. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، ط1، دار الحامد، الأردن، 2011.
19. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
20. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، 2010.
21. وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، ط1، دار وائل، الأردن، 2011.
22. معن وعد الله المعاصيدي، وزير يحي محمد سلمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
23. بن نامة فاطمة زهرة، تنفيذ الخيار الاستراتيجي، مطبوعة دروس موجهة لسنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية والعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2021-2022.
24. صديقي أمينة، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة ابل"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، 2022.
25. مجذوب عبد الحميد، مخلوف فاطمة، بن زخروفة بوعلام، الاتجاهات الحديثة للتسويق في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة ابل، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 03، 2022.
26. Michel Ghertman, **le management stratégique de l'entreprise**, 5 édition, puf (presses universitaires de France), paris, France, septembre 2006.

27. Jean–Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management stratégie et organisation**, 7^{édition}, librairie vuibert, paris, juin 2008.
28. Raymond–Alain Thiétant , Jean–Marc Xuereb, **stratégiques (concepets, méthodes, mise en œuvre)**, 2^{édition}, Dunod, paris, France, 2005.
29. Jean–Charles Mathé, **management stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, paris, France, 2001.
30. Theophilus Francis Gyepi–Garbrah, Frederick Binfor, **An Analysis of Internal Environment of a Commercial– oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, September 2013.