

جامعة آكلي امحمد أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان

محاضرات في مقياس أسس الإدارة
الاستراتيجية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور: غزيباون علي

السنة الجامعية 2019--2020

برنامج المقياس

الصفحة	المحتويات
6-4	تمهيد
17-7	المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية.
8	1. مفهوم الاستراتيجية
9	2. بعض المفاهيم ذات الصلة بالاستراتيجية.
11	3. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي
12	4. القرارات الاستراتيجية والقرارات العملية
14	5. أبعاد الاستراتيجية نموذج VIP
14	6. مستويات الاستراتيجية
15	7. مدارس التفكير الاستراتيجية
22-18	المحور الثاني: الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة
19	1. الرسالة
20	2. الرؤية
22	3. القيم
22	4. الأهداف والغايات
49-23	المحور الثالث: التشخيص الاستراتيجي.
24	1. تحليل البيئة الخارجية العامة.
26	2. تحليل البيئة التنافسية
32	3. تحليل البيئة الداخلية (القدرات الاستراتيجية)
42	4. خلاصة التحليل الاستراتيجي - نموذج SWOT-
59-43	المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي.
44	1. أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات ذات نشاط فردي
48	2. أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات ذات محفظة أنشطة
60	المحور الخامس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
61	1. استراتيجية السيطرة بالتكاليف
64	2. إستراتيجية التمييز
66	3. استراتيجية التركيز
67	4. الساعة الاستراتيجية
-69	المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

70	1. إستراتيجيات التنوع
76	2. استراتيجية التخصص
77	3. بدائل النمو
83	المحور السابع: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية
84	I- التنفيذ الاستراتيجي
84	1- الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية
84	2- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية
85	3- أبعاد التنفيذ الاستراتيجي.
91	II- الرقابة الاستراتيجية
92	1- تعريف الرقابة الاستراتيجية
92	2- خصائص نظم الرقابة.
93	3- آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية
96	المحور الثامن: منهجية دراسة الحالات في الإدارة الاستراتيجية
97	1- مفهوم الحالة في إدارة الأعمال
97	2- أشكال الحالات في الإدارة الاستراتيجية
98	3- خطوات دراسة الحالة في الإدارة الاستراتيجية
102	المراجع.

تَقْصِيدٌ

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة واستمراريتها في نشاطها يتوقف على جملة من المتغيرات هي:

- قدرتها على مسايرة تحولات البيئة.
 - اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف.
 - التوافق بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها والقدرات التي تطورها.
 - بناء القدرات الإستراتيجية وهي العوامل التي تصنع النجاح للمنظمة ويصعب على الغير تقليدها
- فالعديد من المؤسسات تجد نفسها واقعة تحت ضغط تطورات البيئة وما تحمله من مخاطر وتهديدات قد تسبب في فقدانها للعديد من المزايا (تقلص الحصة السوقية، رقم الأعمال...)، كما تجد نفسها أيضا تحت ضغط التطورات العلمية والتكنولوجية الذي يؤدي تقلص دورة حياة المنتجات هذان البعدان يؤديان إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا التحدي سيؤدي إلى الفشل كنتائج طبيعي لما يسمى بالفراغ الاستراتيجي، فالأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من الحلول لعلاج مظاهر الخلل.

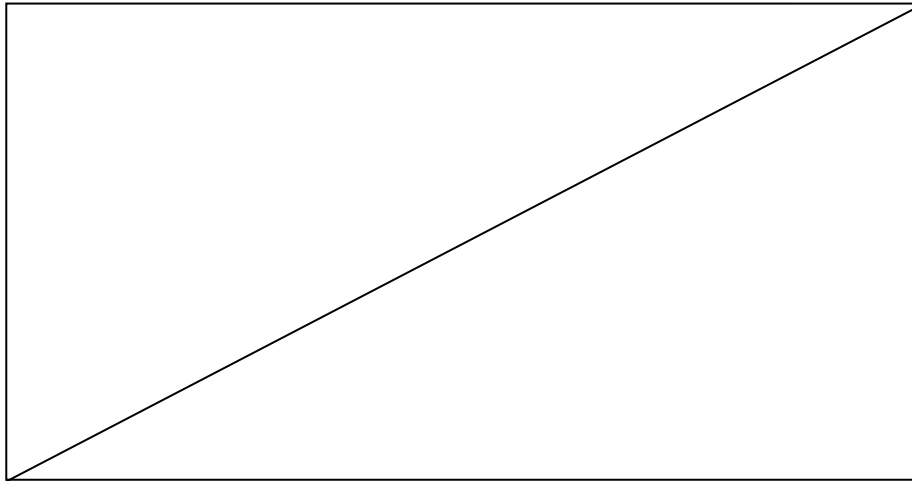
إن عدم الاهتمام بالبعد الاستراتيجي أدى إلى زوال مؤسسات عملاقة كDaewoo، General Motors سنة 2009، كذلك بنك Lehman Brothers سنة 2008، كما ظهرت مؤسسات صغيرة لكنها أصبحت عملاقة لأنها اهتمت بالاستراتيجية وأحسنست استغلال مواردها وحققت تنافسية عالية :



يمكن توضيح العلاقة بين البيئة والمنافسة من خلال الشكل التالي:

ازدياد حدة المنافسة
الشكل رقم (01): تطور بيئة المؤسسة.

انتشار العوالة



التطورات العلمية

Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, **Management stratégique**, 9^{eme} ed, Vuibert édition, Paris, P05.

وبالرغم من امتداد الاستراتيجية إلى جوانب الحياة، وكذلك الأهمية التي تحظى بها في مجال الإدارة، إلا أنه لا يوجد شيء اسمه نظرية استراتيجية مثلما توجد نظرية اقتصادية، ذلك أن الباحثين في هذا المجال لم يهتموا بالتنظير للاستراتيجية بقدر ما اهتموا بإرساء معالم كبيرة يسترشدون بها ويستأنس بها غيرهم عند الخوض في العمل الاستراتيجي.

إن الاستراتيجية متأصلة في دور القائد في المؤسسة فهي لا تمثل ملخصاً بسيطاً للمكونات الأخرى لإدارة الأعمال مثل التسويق أو المالية أو الإنتاج أو الموارد البشرية بل هي وظيفة مميزة تختص بها الإدارة العليا، التي توجه وتنسق الإجراءات داخل المؤسسة لتحقيق أقصى قدر من الأداء على المدى الطويل.

تتكون الإدارة الاستراتيجية عموماً من مكونين أساسيين مترابطين ولا ينفصلان هما: الإستراتيجية والتنظيم، حيث تختص الإستراتيجية بترتيب علاقة المؤسسة مع المحيط، بينما يختص التنظيم في تنفيذ الإستراتيجية، من خلال الهيكل التنظيمي، الإجراءات، نظام المعلومات. إن الخيارات الاستراتيجية الجيدة هي فقط التي يكون تنفيذها التنظيمي ناجحاً.

تتطور المقاربات التي يستخدمها المستشارون والباحثون في مجال إدارة الأعمال باستمرار في مهمتهم المتمثلة في تحليل وفهم كيفية عمل المؤسسات. حيث ركزت المقاربة المبنية على الاقتصاد الصناعي (المنظور الخارجي) على البيئة الخارجية، مسترشدة بالمفاهيم الأساسية لإستراتيجية النمو، البحث عن تعظيم الحصة السوقية، التحليل التنافسي والتنوع عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي. بينما ركز المنظور الداخلي على مفاهيم أخرى مثل الكفاءات، الموارد، الهياكل، الثقافة والتكنولوجيا. نلاحظ أن المقاربة الخارجية تتوافق مع فترة تطور الأسواق، بينما المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات ظهرت في سياق الأزمات.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

1- مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة " إستراتيجية " إلى العبارة اليونانية "Strategos" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وبمرور الزمن تمّ تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات، ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية. لدينا التعاريف التالية:

يعرفها ¹I. Ansoff وهو احد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري : تصوّر المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

وقد أكد I. Ansoff على أن المؤسسة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالريح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جدا كالأهداف المالية لسنة أو سنتين، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصياغة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلها التنظيمي.

ويعرفها ²Alfred Dupont Chandler: هي تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

أما Porter فيرى أن الاستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة لزيائتها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديها المنافسون.

ويعرف -Henry- Mintzberg الإستراتيجية بأنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، فالإستراتيجية هنا هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وتوصل Mintzberg إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينها آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم **Five Ps for Strategy** وهي:³

- **الخطة Plan** : أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- **المناورة Ploy**: أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- **النموذج Pattern** : أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد
- **الموقف Position** : الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص22.

² Alfred Chandler, **Stratégies et Structures de l'entreprise**, Edition d'Organisation, Paris, 1989, P15.

³ فلاح احمد عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، 2000، ص 15.

– المنظور **Perspective**: الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

يلاحظ أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد مفهوم الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى ثلاث عوامل هي:

- اختلاف المبادئ من مدرسة لأخرى ومن مقارنة لأخرى ومما لاشك فيه أن هذا يجعل مفهوم الاستراتيجية يختلف من مدرسة لأخرى ومن مذهب لأخر.

- اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الاستراتيجية نفسها، فالاستراتيجية تكون أولاً تصميم (عمل فكري) ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح عند تنفيذها ورقابتها مجموعة من العمليات والاجراءات، فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للاستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعاريف دون شك.

- تطور المعارف المرتبطة بالاستراتيجية والذي يؤدي إلى تغير النظرة إلى الاستراتيجية كما يحدث ذلك في باقي المجالات.

إن أشمل تعريف قدم للاستراتيجية يرى أن الاستراتيجية هي تخصيص للموارد يلزم المؤسسة في الأجل الطويل ويرسم مساحة نشاطها ويحقق استجابة أصحاب المصالح والحصول على ميزة تنافسية.

2- بعض المفاهيم ذات الصلة بالإستراتيجية:

أولاً: عوامل النجاح الرئيسية: **Les Facteurs Clés de Succès-Key Success Factors**

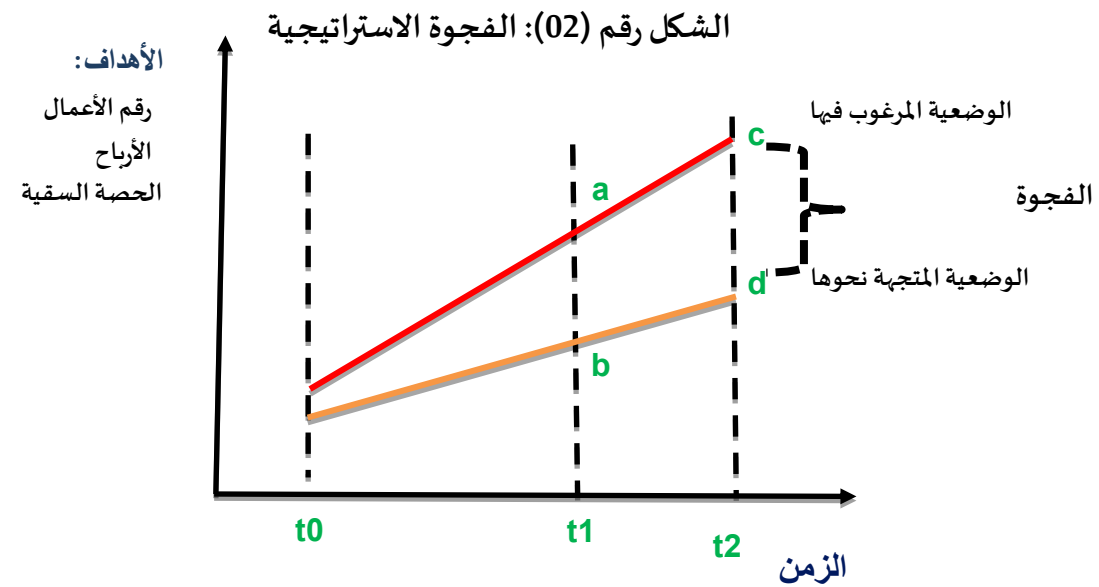
هي مجموعة من العوامل الناتجة من التشخيص التنظيمي والتي تتحكم فيها المؤسسة بشكل جيد مما يمكنها من كسب ميزة تنافسية مقارنة بمنافسها ويضمن بقاءها في السوق، مثل التجديد التكنولوجي، التحكم في التكاليف، فينبغي على المؤسسة أن تُرتبها وتُركز خاصة على تلك غير المتحكم فيها من طرف المنافسين.

ثانياً: وحدات الأعمال الإستراتيجية **Un Domaine d'Activité Stratégique-Strategic Business**

Unit- هي مجموعة من خطوط المنتجات تتقاسم نفس الموارد لمواجهة نفس المنافسين في نفس البيئة، فهي تُوافق ثنائيات متميزة، نوعية ومتخصصة من FCS ويجري التعامل معها بصورة مستقلة، ويتم تحديدها اعتماداً على ثلاثة أبعاد متمثلة في الزبائن الذين تتوجه إليهم المؤسسة، الحاجات التي يرغبون في إشباعها والتكنولوجيا. وهي ناتجة من التجزئة الإستراتيجية التي تُعد مرحلة أساسية للتشخيص الإستراتيجي وتختصر بـ DAS.

ثالثاً محفظة الأنشطة: **Portefeuille d'Activités** هي مجموع وحدات الأعمال الإستراتيجية والهدف من تحليلها هو إيجاد الوضعية الإستراتيجية لكل وحدة وتحديد أهداف وإستراتيجية خاصة لكل واحدة منها.

رابعا السياسة **Politique**: هي مجموعة من المقاصد المترابطة والمتعلقة بمستقبل وتطور المؤسسة انطلاقا من الوضعية الحالية لها، فتنبثق السياسات من الاستراتيجيات كخطوط عامة لاتخاذ القرار، وتُقدم الإرشاد لمتخذي القرار في كل أجزاء المؤسسة فهي بمثابة الإطار المرجعي لمختلف القرارات المتخذة. خامسا التكتيك **Tactique** : عبارة عن نقاط مفصلة تندرج في إطار الإستراتيجية، فمن خلالها يتم استعمال وسائل محددة وإدارة موارد خاصة، لأغراض التمييز أو التصنيف. سادسا التخطيط الاستراتيجي **Planification stratégique** : يعرف بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه." حيث أن التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار وينتهي بإعداد الخطة الإستراتيجية ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص الفجوة الإستراتيجية (écart stratégique) التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



سابعا- الميزة التنافسية: تستهدف الاستراتيجية أساسا الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان البقاء في السوق فحسب وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضا، إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه Porter هو 'القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشأها لزيائتها فضلا على التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج، سعر منخفض، أو أي شيء يجعل المستهلك راضيا على المؤسسة ويقبل منتجاتها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية عن غيرها من المؤسسات. يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية مرتبطة بإنشاء القيمة إذ لا يمكن الكلام عن الميزة التنافسية في غياب القيمة، وإنه لمن البديهي أن كل مؤسسة تحاول معرفة الميزة التنافسية لمنافسها إما لاستخدام نفس النظام المنشئ للقيمة أو لتقليده بأي صفة من الصفات، فالبنسبة للمؤسسات الحالية لم يعد كافيا إذن أن تنشئ القيمة بل أن تحمي نظامها المنشئ للقيمة حتى لا يتمكن المنافسون منه، وبتعبير آخر يجب على المؤسسة أن تجعل ميزتها التنافسية مقاومة للتقليد إلى أبعد درجة وهو ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة غير أن كثير من الباحثين يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة

تنافسية متجددة من أجل مسايرة التطورات والتقلبات، كما يجب أن تخص الميزة التنافسية مساحة نشاط المؤسسة أي كل المساحة التي يمتد إليها نشاطها.

3- مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

1.3- حسب صيغة العمل الاستراتيجي: مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أساسية هي:

1950-1960: في هذه المرحلة اعتمد التخطيط على الأساس المالي، حيث تهتم المؤسسة بوضع الميزانية السنوية، حيث تكون غاية المؤسسة هي تحقيق الإيرادات السنوية بأكبر كمية ممكنة.
1960-1970: في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، فالمؤسسة تتنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم بدراسة تأثير البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصبا على الأجل القصير والمتوسط.
1970-1980: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجيا، وتتميز بمرحلة فهم حقيقة السوق وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها، وفي هذه المرحلة تم تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية حيث يشارك مدير كل وحدة في التخطيط الاستراتيجي.

ما بعد 1980: وفي هذه المرحلة ظهرت الإدارة الإستراتيجية حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في رسم إستراتيجية المؤسسة.

2.3- حسب تصور الاستراتيجية: حسب تطور تصور الاستراتيجية يمكن اعتبار أن الفكر الاستراتيجي عرف مرحلتين كبيرتين هما: مرحلة التناسب الاستراتيجي ومرحلة النية الاستراتيجية.
أولا- مرحلة التناسب الاستراتيجي (التموقع): كانت النظرة السائدة في هذه الفترة أن الاستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة كيفية التناسب مع بيئتها وقد عرفت هذه المرحلة فترتين الأولى هيمن فيها نموذج SWOT والثانية هيمنت فيها الميزة التنافسية:

- فترة نموذج SWOT: انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاء به مجموعة من أساتذة Harvard في كتابهم Business Policy ; Text and Cases وكان يعرف في البداية بنموذج Harvard Model أو نموذج LACG نسبة إلى الباحثين (Learned ; Christense ; Guth ; Andrews)، النموذج المقترح من طرف الباحثين يقوم على أربعة عناصر أساسية هي:

✓ التحليل الخارجي للمؤسسة.

✓ التحليل الداخلي.

✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

✓ قيم المديرين.

- فترة الميزة التنافسية: ظهرت فكرة الميزة التنافسية مع أعمال Porter الذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي.

ثانيا- مرحلة النية الاستراتيجية (الحركات الاستراتيجية): بدأت هذه المرحلة خلال الثمانينات حيث ظهرت الأبحاث الأولى التي تهتم بإمكانية بناء الاستراتيجية على أساس موارد المؤسسة، غير أن موارد المؤسسة قد عرفت خلال التسعينات تطورا كبيرا مما أدى إلى ظهور ملامح مقارنة أخرى تعرف بمقاربة التحول.

4- القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية:

معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبيرة بالاستراتيجية، بحيث لا يمكن الحديث عن الإستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي، كما أن القرار الاستراتيجي يمثل محور اهتمام التسيير الاستراتيجي، لذا نجد العديد من الباحثين اهتموا بدراسة القرارات الإستراتيجية، ومحاولة تفسير كيفية تكوينها وصياغتها. ويمكن في ذلك الاعتماد على تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1) تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية

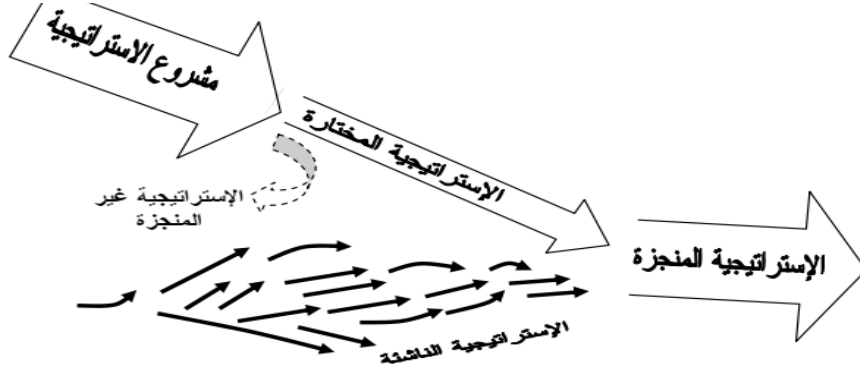
القرارات الاستراتيجية	القرارات التكتيكية	القرارات العملية
هي قرارات طويلة الأجل تخص علاقة المؤسسة بمحيطها، لها طابع مركزي وغير متكررة	هي قرارات متوسطة الأجل	هي قرارات قصيرة الأجل، وذات أثر محلي يخص منصب عمل أو مهمة محددة.
تهتم بالبحث عن كيفية تنوع النشاطات، وكيف يتم تطوير واستغلال وضعية المؤسسة المستقبلية، تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.	تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المؤسسة. تهدف لتسيير الموارد للحصول على أحسن النتائج، تنظيم الهياكل، الربط بين السلطة والمسؤولية، تدفق العمل والمعلومات، قنوات الاتصال، الصلاحيات.	تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمؤسسة.

Source : H.I.Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et techniques*, puteau, (1968), P15-19

إن ما يميز القرار الاستراتيجي أنه:

- على درجة عالية من التعقيد: ذلك أنه يقوم على عدد كبير من المتغيرات ويحتاج إلى كم هائل من المعلومات، ويمتد إلى جوانب متعددة حيث لا يقتصر على جانب واحد فقط.
- عدم التأكد: ذلك أنه يرتبط بالمدى الطويل وما يميز المستقبل هو عدم اليقين والارتباب.
- التأثير على القرارات العملية: ذلك أن القرارات العملية تندرج ضمن القرارات الاستراتيجية.
- المقاربة الشاملة: حتى لا يفقد القرار الاستراتيجي صبغته الاستراتيجية يجب أن يكون شاملا.

- تغيير ملحوظ: وهو أحد أهداف الاستراتيجية.
- ويحاول H.Mintzberg تقديم تصور شامل لعملية صياغة القرار الاستراتيجي يوضحه الشكل التالي:
- الشكل رقم (03): الاستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المعتمدة



Source : Mintzberg Henry, Lampel Joseph et Ahlstrand - **la stratégie et l'éléphant**, L'expansion management review , mars 1998, P22.

- حيث يميز بين خمسة أشكال للاستراتيجية بين لحظة الصياغة ولحظة الانجاز النهائي تتمثل في:⁴
- الاستراتيجية المرغوبة **Stratégie projetée** : وهي تمثل الاستراتيجية المقصودة وتعتبر عن النوايا الاستراتيجية للمؤسسة المبنية على التجارب السابقة والتوقعات المستقبلية.
 - الاستراتيجية غير المنجزة **Stratégie non réalisée**: وهي التي تتخلى عنها المؤسسة مباشرة عند القيام بانجاز مشروع القرار الاستراتيجية، ويوجد عدة أسباب للتخلي عن اعتماد بعض القرارات الاستراتيجية مثل التهديدات لا تتناسب مع القدرات الاستراتيجية أو نتيجة عدم توفر الفرصة التي على أساسها تم وضع القرار الاستراتيجي او ظهور فرصة جديدة أفضل من الأولى عند مباشرة التنفيذ.
 - الاستراتيجية المعتمدة **Stratégie délibérée**: و القرار الاستراتيجي الذي ينسجم و رغبات وطموحات المؤسسة والذي تم اختياره بإرادتها بعدما تم التخلي عن القرار الاستراتيجي السابق ، و مكيف أيضا مع القدرات الاستراتيجية للمؤسسة وشروط المحيط الموجودة فيه؛
 - الاستراتيجية الناشئة **Stratégie émergente**: وهي الاستراتيجية التي لم تتخذها ولم تتوقعها المؤسسة، ولكن ظهرت نتيجة او نشأة من مجموعة من القرارات والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة واحدة تلو الأخرى بفعل تأثيرات المتغيرات الداخلية والخارجية كالتجربة، التعلم من الأخطاء، المعالجة التدريجية للأوضاع، والحدس، والبيئة والمنافسون للوصول إلى قرار استراتيجي منسجم.

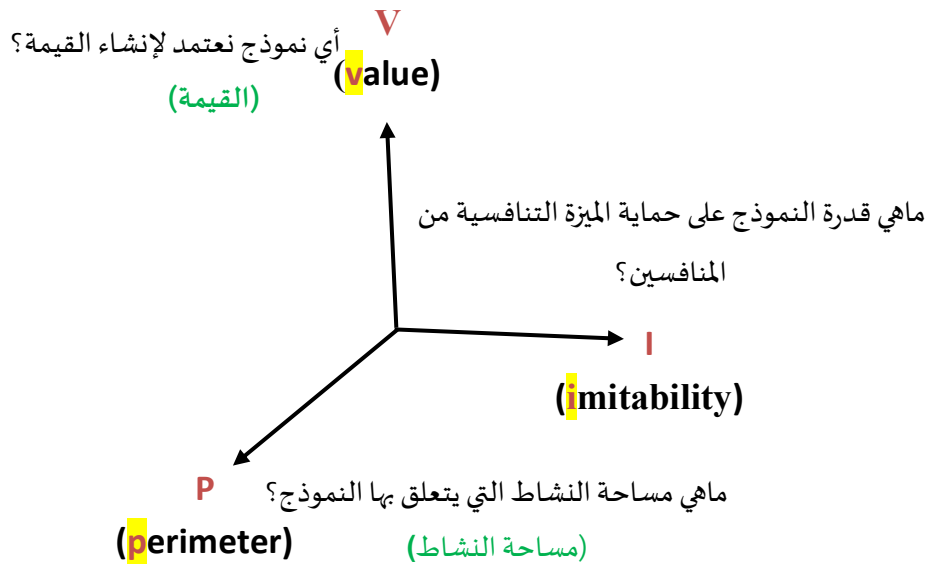
⁴ H.Mintzberg,A.Lampel (1999),P21-22

الاستراتيجية المنجزة **Stratégie réalisée**: وهي الإستراتيجية التي تم انجازها بالفعل، بالاعتماد على التجربة و النموذج الذي تم انجازه سابقا. وهو في معظم الحالات يختلف بشكل اكبر أو بقليل عن مشروع الاستراتيجية الذي وضع في الأول.

أي أننا ننطلق من الاستراتيجية المرغوبة (النوايا) ولكن لسبب أو لآخر نفقد جزء يمثل الاستراتيجية غير المحققة فتتخفف الى الاستراتيجية المتعمدة وفي نفس الوقت تظهر أمور أخرى عرضية الاستراتيجية الناشئة وبالتالي نزل الى مستوى منخفض عنها الى الاستراتيجية الفعلية (أي الاستراتيجية التي نصل اليها فعلا).

5. أبعاد الإستراتيجية نموذج **VIP** : يمكن التمييز بين الأبعاد التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج VIP لأبعاد الاستراتيجية



6- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

بالنظر إلى " طبيعة وحجم المؤسسة " فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الإستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعا إلى ثلاثة مستويات:

- مستوى المؤسسة: تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل فتهتم بالرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف، وتوضع من طرف مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى والمديرين، حيث يكون التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟، فهي تأخذ شكل إما إستراتيجيات النمو، الانكماش أو الاستقرار.

- مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهنا تكون الإستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية لميدان النشاط الاستراتيجي، حيث يجري التعامل مع ميادين النشاط الإستراتيجية بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، إذ تُركز على تحقيق التموُّع التنافسي للمؤسسة في أحد مجالات الأعمال المحددة، فتركز على كيفية المنافسة في صناعة معينة، أو قطاع منتج أو سوق معين. أما القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى فتتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله عليها، فتح منافذ توزع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من الزبائن.

- المستوى الوظيفي. تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي مُحدّد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي أو بشري، فبالرغم من أن هذه الإستراتيجية مداها ضيق إلا أنها مهمة للغاية لكونها موجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية في المؤسسة مثل الإنتاج، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية والتسويق.

7- مدارس التفكير الاستراتيجي: عرف الفکر الاستراتيجي عدة مدارس للتفكير الاستراتيجي لخصها Mintezberg في 10 مدراس يمكن وضعها تحت ثلاث مجموعات كمايلي:⁵

- المدارس المعيارية Normative: وتضم مدرسة التصميم، التخطيط، التموُّع.
- المدارس الوصفية Descriptive: وتضم المدرسة الريادية، المعرفية، التعلم، السلطة، الثقافة، المحيط.

- مدرسة التحول Configuration,

أولاً- مدرسة التصميم **The Design School: Strategy Formation as a Process of Conception**: من رواد هذه المدرسة نجد (P.Selznick 1957, A.D.Chandler 1962, LCAG 1965) حيث يبني النموذج الاستراتيجي وفق هؤلاء من خلال التوفيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلالها يتم تصميم الاستراتيجية.

ثانيا- مدرسة التخطيط **The Planning School: Strategy Formation as a Formal Process**: يتم إعداد الإستراتيجية وفق هذه المدرسة بعملية رسمية في إطار شكلي Formel – فتعتبر الإستراتيجية نتيجة عملية متحكمة وواعية للتخطيط الرسمي وقد تزامن ظهور هذه المدرسة مع المدرسة التصميمية خاصة عند إصدار H.I. Insoff لكتابه corporate strategy سنة 1965، حيث كان الاتجاه العام نحو إجراءات وأساليب التخطيط في مجال الدراسات والممارسة الميدانية. وانتشرت أدبيات التخطيط الاستراتيجي في

⁵ Henry MINTZBERG, Bruce AHLSTRAND, Joseph LAMPEL, Strategy **Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, a Division of Simon and Schuster Inc. the Free Press, New York, U.S.A., 1998

سنوات السبعينات، من خلال تقديم عدة أشكال بيانية وخطوات ذات تتابع منطقي وإجراءات تفصيلية، يتم صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة ابتداءً بتحديد الأهداف التي تأخذ طابعاً كمياً أو رقمياً على عكس المدرسة التصميمية، بعدها يتم تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمتها في شكل مخططات عملية وبالرغم من تبني هذه المدرسة لنفس مبادئ المدرسة التصميمية إلا أنه يغلب عليها الصرامة والتشكيل.

ثالثاً- مدرسة التوقع The Positioning School: Strategy Formation as an Analytical Process: ساهمت هذه المدرسة بشكل معتبر في إثراء الفكر الاستراتيجي حيث ساهمت عدة تيارات فكرية في بلورة ملامح هذه المدرسة أهمها الإرشادات العسكرية القديمة التي أخذت من فن الحرب لكل من Sun Tzu و Carl Von Clausewitz والتي تحولت إلى مجال الأعمال باعتبار أن السوق ميدان حرب. كذلك وفي بداية السبعينيات ظهرت العديد من مكاتب الاستشارة في مجال الاستراتيجية وقدموا مجموعة من الأدوات لتحليل محافظة الأنشطة مثل BCG, Mc Kinsey, ADL، كذلك قدم Porter خلال الثمانينات تحليلاً للصناعة من خلال نموذج قوى التنافس الخمس وهو وما جعل هذا النموذج مسيطرًا على الفكر الاستراتيجي.

رابعاً- المدرسة المقاولانية The Entrepreneurial School: Strategy Formation as a Visionary Process: تعتبر الاستراتيجية وفق هذه المدرسة عملية استشرافية تبحث عن وصف وفهم كيفية إعداد الاستراتيجية وهنا يبرز دور القائد الذي يعي ما يجب القيام به بالاعتماد على الحدس، الحكمة والتقدير وخاصة الرؤية Vision. التي تتجاوز وفق هذه المدرسة وتعوض مفهوم التخطيط بشكل كبير.

خامساً- المدرسة المعرفية The Cognitive School: Strategy Formation as a Mental Process: تتوقف صياغة الاستراتيجية وفق هذه المدرسة على الأنماط والخرائط المعرفية والنفسية التي يمتلكها المسير ويستعملها لجمع، معالجة، تحليل وتفسير، ترميز، تخزين المعلومات والمعطيات حول المؤسسة والمحيط. وهذا يعني بالضرورة أن بناء الإستراتيجية يرتكز على تفسير أو إدراك معرفي للمحيط والمؤسسة لا يوجد إلا بدلالة الطريقة التي تم بها إدراكها أو تفسيرها.

سادساً- مدرسة التعلم The Learning School: Strategy Formation as a Emergent Process: يرى رواد هذه المدرسة أن الإستراتيجية تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات ومن فإن الإستراتيجية يمكن أن تُعد وتُنفذ على شكل خطوات صغيرة من خلال عملية التعلم.

سابعاً- مدرسة السلطة The Power School: Strategy Formation as a Process of Negotiation: يرى رواد هذه المدرسة أن إعداد الاستراتيجية هو عملية تفاوض، إقناع ومواجهة بين الجهات الفاعلة الأساسية وهنا نميز بين السلطة الجزئية للأفراد من خلال رغباتهم، أهدافهم، صراعاتهم... والسلطة الكلية التي تمثل التبعية المتبادلة بين المؤسسة ومكونات محيطها من موردين، زبائن، المنافسين مما يقتضي من الاستراتيجية تسيير هذه العلاقات.

ثامنا- المدرسة الثقافية **The Cultural School: Strategy Formation as a Collective Process**

إذا كان تيار السلطة ينظر للمؤسسة كمجموعة أجزاء فإن تيار الثقافة يعتبرها كمجموعة مندمجة تنسجها الثقافة. فالأول ينطلق من المصلحة الشخصية أما الثاني من المصلحة المشتركة. دخل مفهوم الثقافة في المؤسسة من علم الأحياء إلى علم التسيير في بداية الثمانينات بتأثير المؤسسة اليابانية. حيث تعبر ثقافة المؤسسة على نسيج اجتماعي معلن بما فيها المعرفة الجماعية، المعتقدات، التقاليد، العادات والتقاليد المشتركة بين الأفراد، بالإضافة إلى الفهم المشترك بينهم. فإعداد الإستراتيجية يكون كعملية تفاعل إجتماعي.

تاسعا- المدرسة البيئية **The Environmental School: Strategy Formation as a Reactive**

Process: يرى أصحاب هذه المدرسة أن إعداد الإستراتيجية يعتبر كعملية رد فعل أو إستجابة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، فإذا كانت المدارس الأخرى تأخذ بعين الإعتبار العامل البيئي عند إعدادها للإستراتيجية، فإن هذه المدرسة تجعل منه الممثل الحقيقي والحاسم في المؤسسة، فالإستراتيجية تنبثق إستجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها.

عاشرا- مدرسة التشكيل **The Configuration School: Strategy Formation as a Process of**

Transformation: تعتبر مدرسة التشكيل تيار للجمع بين كل الاتجاهات السابقة الذكر، ومنه فإن هذه المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان: يهدف الأول لوصف حالات المؤسسة كتشكيلات. ويتعلق الثاني بوصف سيرورة إعداد الإستراتيجية كتحول. يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل الأسلوب التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها تمثيلا شاملا.

المحور الثاني: عناصر الاتجاه الاستراتيجي

المحور الثاني: عناصر الاتجاه الاستراتيجي
1- الرسالة:

يرى DRUCKER أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟، -What is our Business- والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا، -What is our Mission- والذي يصب حول تلبية إحتياجات زبائن المؤسسة.⁶

أولاً- تعريف الرسالة: هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، زبائنها وأسواقها، حيث تبين السبب الجوهري لوجود المؤسسة، هويتها، عملياتها، وممارساتها، وبالتالي فهي تعطي الإطار العام للإستراتيجية.

ثانيا- خصائص الرسالة: الرسالة تتضمن عادة الاعتبارات التالية:

- وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.

- تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

- تحديد الإطار الذي تعمل ضمنها المؤسسة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.

- صورة فوتوغرافية تعكس حالة المؤسسة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار العمر.

- الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.

- السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتعدّ خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً- أهمية الرسالة: تنبع أهمية الرسالة من الأسباب التالية:

- الرسالة تظهر أسباب وجود المؤسسة وأهدافها ووظائفها وتوضحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.

- تعدّ معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به.

- تعدّ الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل.

- تحدد الرسالة وظائف المؤسسة وأسباب وجودها، ومجالات التنافس مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال.

- التزام قانوني وأدبي تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

⁶J.P.Helfer, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **Management: Stratégie et Organisation**, 8^{ème} Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010, P: 78.

رابعاً- أمثلة عن الرسالة:

- رسالة مؤسسة صومام: نسعى لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة.
- رسالة مؤسسة سامسونج: أن نكون أفضل شركة رقمية في العالم..
- رسالة مؤسسة Google: " أن نقوم بتنظيم معلومات العالم ونجعلها متاحة عبر أرجاء الكون ومفيدة".

لتحديد الرسالة يجب الإجابة على الأسئلة التالية من قبل الإدارة العليا للمنظمة:

- ما هي طبيعة او نوع الأعمال الخاص بالمنظمة؟.
- ماذا يمكن أن يكون مستقبلاً؟.
- من هم زبائن المؤسسة؟، وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟.
- ما هو نوع الأنشطة الواجب على المؤسسة القيام بها؟.

2- الرؤية:

أولاً- تعريف الرؤية: هي الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه والذي تعمل من أجله، فهي تعنى بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً تبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانتقال بها إلى المستقبل، وبالتالي فهي تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها. أي أن الأمر يتعلق بالإجابة عن المدى الذي تريد أن تذهب إليه استراتيجياً، فهي تعكس نوايا الإستراتيجية (إلى أين؟، وليس كيف؟).

يمكن التمييز بين الرؤية والخطة الاستراتيجية من خلال العناصر التالية:

الجدول رقم (2): المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية

الرؤية	الخطة الاستراتيجية
1. مثالية في شكلها	1. واقعية في تصرفاتها
2. تصورية وحادسية في الخيال	2. منطقية وموضوعية
3. تهتم بالشكل العام للمؤسسة	3. تهتم بالجوانب التفصيلية للمؤسسة
4. لغة عاطفية وحماسية نسبياً	4. لغة إجرائية تنفيذية
5. علنية	5. سرية
6. تخاطب الروح والخيال	6. تخاطب العقل والواقع
7. تعتمد على التحليل وبناء التصور	7. تعتمد على حسابات ومؤشرات
8. صورة تخيلية	8. تحركات تنفيذية و عملية

ثانيا- أهمية الرؤية الاستراتيجية : تنبع أهمية وجود رؤية للمؤسسة من عدة اعتبارات هي :

- أنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المؤسسة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.
 - هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة.
 - الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة و وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
 - تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.
- إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب. إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة بالرؤية الاستراتيجية وبرسالتها وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمؤسسة. إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمؤسسة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المؤسسة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية قوية.

ثالثا- أمثلة عن الرؤية:

رؤية مؤسسة صومام: أن تكون منتجاتها الغذائية الخيار المفضل للأسرة.

رؤية مؤسسة سامسونج: إلهام العالم وإنشاء المستقبل.

وهناك من يفرق بين الرؤية Vision والرسالة Mission على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمؤسسة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وأنها أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

3- قيم المؤسسة :

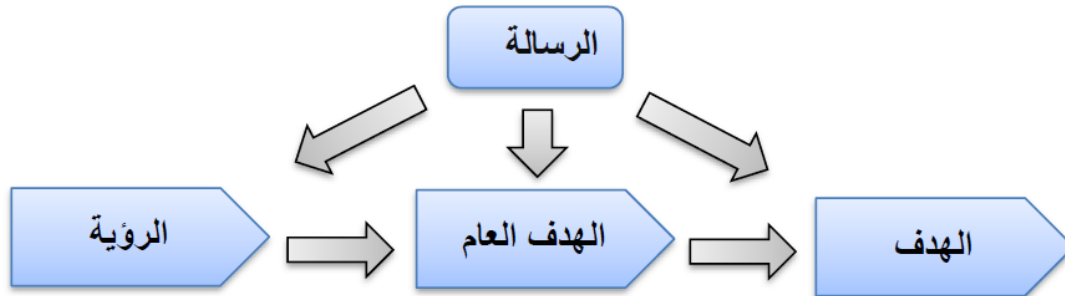
قيم المؤسسة هي الإطار العام الذي يحكم نشاط وأداء المؤسسة، حيث تحدد سلوك المديرين والموظفين داخلها، وكيف يعتمزم المدراء إدارة شؤون المؤسسة، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتمزمون بناءه لمساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها، وفضلا عن ذلك ينظر إليها كأساس للثقافة التنظيمية.

قيم مؤسسة صومام: الريادة – المسؤولية الاجتماعية – الالتزام بالتعلم المستمر – الإبداع – النزاهة.
قيم مؤسسة سامسونج: (التفرد-الامتياز – التغيير – النزاهة – الرفاهية المشتركة).

4- الأهداف والغايات:

تمثل حالة مستقبلية مرغوبة، أو غرضا تحاول المؤسسة تحقيقه تشتق من رسالة المؤسسة ورؤيتها. تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية. وتتميز الأهداف الفعالة بـ:

- محددة Specific : أي أنها محددة بنتيجة واحدة رئيسية؛
 - قابلة للقياس Measurable : بمعنى إمكانية حساب وتقييم مدى الإنجاز فيها؛
 - قابلة للتحقيق Attainable؛
 - موجهة وفيها نوع من التحدي Result Oriented: تبين مدى أهمية الأهداف.
 - محددة في الزمن Time Limited : بمعنى هل هدف المؤسسة قابل للتتبع؟.
- يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:



المحور الثالث: التشخيص الاستراتيجي

المحور الثالث: التشخيص الاستراتيجي.

يكتسي التحليل الإستراتيجي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المؤسسة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة بأقسامها المختلفة من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها يأتي في مقدمة نجاح إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية. وإذا علمنا أن الإستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات أدركنا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمؤسسة.

ويقصد بالتحليل الأستراتيجي دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها، ويتم هذا التحليل من خلال :

- تحديد العوامل وطبيعتها.

- تحديد اتجاهات هذه العوامل.

- تحديد طبيعة التأثير ومستواه.

حيث تشمل بيئة المؤسسة كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها. وتماشياً مع هذا التوجه فإن التحليل البيئي يختص بالمستويات التالية:

- تحليل البيئة الخارجية (العامة والتنافسية) وينتهي بتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المؤسسة.

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (تحديد نقاط القوة والضعف).

1- تحليل البيئة الخارجية العامة: تضم البيئة الخارجية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المؤسسة والتي تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر، ويتم تحليل البيئة الخارجية العامة في ثلاث مراحل هي:

- جمع المعلومات: أثناء هذه المرحلة تحرص المؤسسة على جمع كل ما يمكن من المعلومات التي تخص مختلف جوانب البيئة، فكلما تمت العملية بطريقة علمية ومنهجية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة ويستخدم لذلك عدة أساليب منها: الاستقصاء، الدراسات الميدانية، الاستبانات، الملاحظة المباشرة، متابعة الصحف والمجلات... إلخ.

- تصنيف المعلومات: يتم تصنيف المعلومات التي تم جمعها وفق عدة كفاءات فهناك ما يعرف بتحليل PEST (البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية). وهناك ما يعرف أيضاً بتحليل PESTE (إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة أضيف عامل آخر هو العوامل

البيئية Ecology)، وأخيرا هناك تحليل PESTEL حيث أضيفت العوامل القانونية للعوامل السابقة، وفيما يلي شرح لهذه العوامل.

أولا- البيئة الاقتصادية: ونعني بها الإطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المؤسسة، بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية المجتمع وقدرته الشرائية، ويتم ذلك من خلال متابعة المؤشرات التالية:

- معدل النمو الاقتصادي.
- اتجاه الأسعار نحو التضخم.
- معدل الدخل.
- معدل الضرائب.
- سعر الفائدة.
- الموارد المتاحة.

ثانيا- البيئة التكنولوجية: يتضمن هذا التحليل تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة، إضافة إلى التقنيات التي قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسة خاصة تلك التي تؤدي إلى تسريع دورة حياة منتجاتها.

ثالثا- البيئة الديمغرافية: يعتبر السكان الحجر الأساسي الذي تتعامل معه المؤسسة ذلك أنهم يمثلون مصدر الطلب على منتجاتها. يتم تناول السكان بالدراسة والتحليل سواء من حيث حجمهم أو كثافتهم أو تحركاتهم أو توزيعهم الجغرافي، حيث يجب دراسة كل من العوامل التالية:

- الجنس.
- التعليم.
- العمر.
- تركيبة الأسرة.
- مستويات الدخل.
- الموقع الجغرافي.
- التركيبة العرقية.
- معدل الولادات.

رابعا- البيئة السياسية والقانونية: يركز هذا التحليل على ما يلي :

- تحليل التدخل المتزايد للدولة.
- القوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق.
- النظم المتعلقة بتسيير الأسواق.
- تشريعات العمل وقوانين الشركات.
- النظام السياسي ومدى استقراره.

خامسا – البيئة الاجتماعية والثقافية: يتم متابعة التطورات الحاصلة في العادات ولتقاليد الخاصة بالمجتمع، وكذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك.

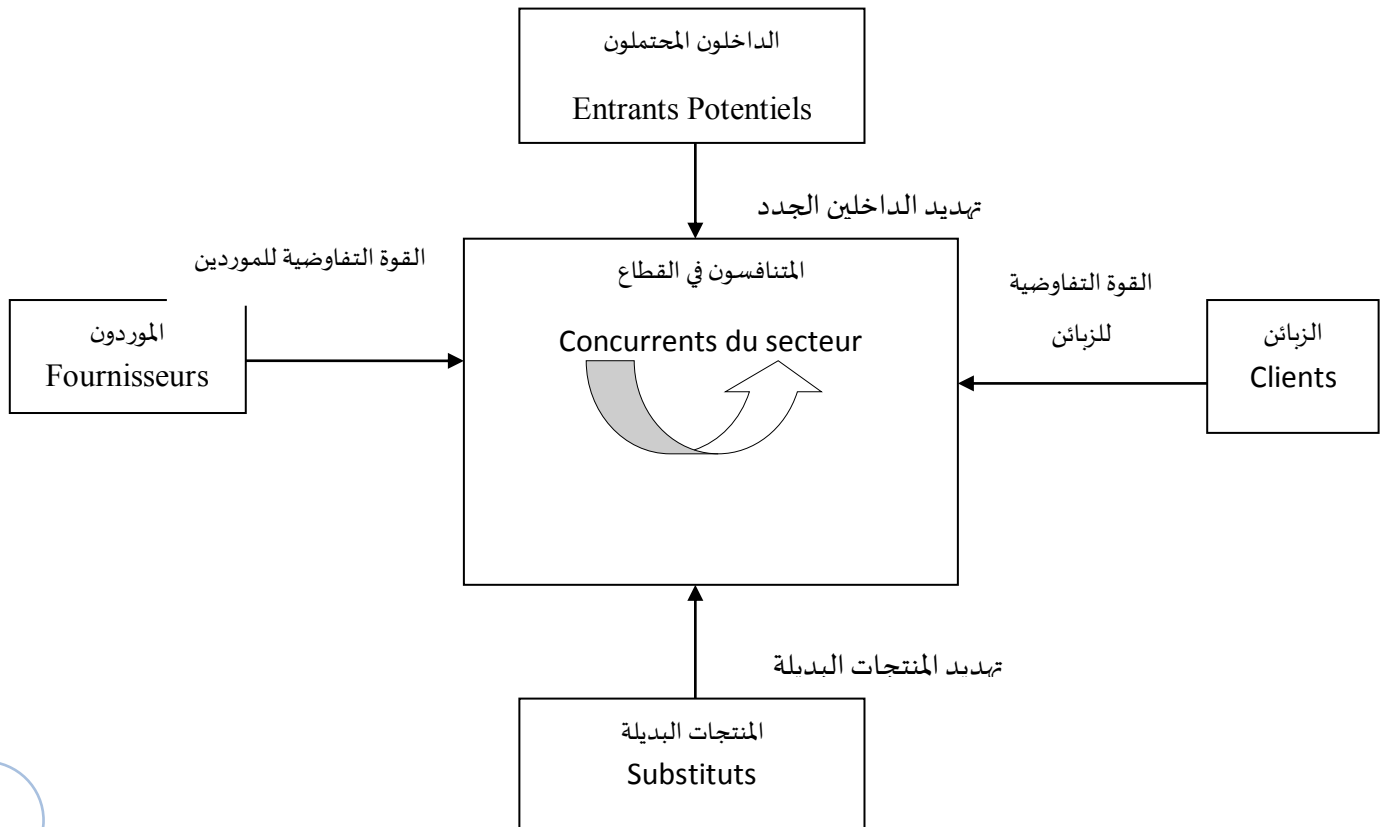
- مرحلة التحليل: خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول بيئتها الكلية، حيث تسمح هذه المرحلة بحصر الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

2- تحليل البيئة التنافسية:

أولا- نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter

قدم M.Porter ضمن دراسته لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة لـ Porter". يؤكد Porter من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتحدد من خلال جاذبية القطاع (l'attrait du secteur) التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية (la position concurrentielle relative) لمؤسسة ما مقارنة بمنافسيها في هذا القطاع. فاستجابة لتفاعل هاذين العاملين نجد أن "هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الموجودين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة. هذه القوى التي تحكم المنافسة قدمها ضمن خمسة أقسام كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): قوى التنافس الخمس لـ Porter



أ- تهديدات الداخلين الجدد **Les menaces des nouveaux entrants**: يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما تهديدا على المؤسسات الموجودة، حيث يحمل هؤلاء قدرات جديدة رغبة في اكتساب حصة من السوق، مما ينتج عنه تخفيض في أسعار العرض وارتفاع تكاليف المؤسسات وهذا ما يؤدي إلى تخفيض هوامش المردودية. ويرتبط تهديد الداخلون المحتملون بمدى فعالية موانع الدخول التي تفرضها المؤسسات المنافسة في السوق وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح .

هناك ستة عوامل كبرى يمكن اعتبارها كحواجز لدخول المنافسين الجدد يمكن اختصارها فيما يلي :

*اقتصاديات الحجم **Les économies d'échelles**: من الناحية النظرية تعرف اقتصاديات السلم بأنها الانخفاض الذي يحدث في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج (أو العملية، أو الوظيفة التي تدخل في عملية الإنتاج) نتيجة زيادة عدد الوحدات المنتجة مطلقا. تشكل اقتصاديات السلم عائقا أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وتحمل رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول، وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوحودية لديهم والاضطرار بذلك لرفع الأسعار مقارنة بالمؤسسات الموجودة، وهذا ما يهدد بقاءهم واستمراريتهم في السوق.

*تميز المنتج **La différenciation du produit**: ذلك أن المؤسسات الموجودة تكون قد اكتسبت مكانة في السوق من خلال علامتها المعروفة ووفاء الزبائن لمنتجاتها باعتبارها الأولى التي دخلت إلى السوق، هذا العامل يعتبر عائقا أمام الداخلين الجدد حيث يتطلب منهم بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجاتهم، وهو أمر في غاية الخطورة باعتبار أن الاستثمار في خلق علامة مميزة لا يحقق أي قيمة مضافة إذا فشلت المؤسسة في اختراق حواجز المؤسسات الموجودة.

*حاجيات رؤوس الأموال **Les besoins de capitaux**: إن استثمار موارد مالية ضخمة من طرف الداخلين الجدد يعتبر حاجزا للدخول إلى السوق خاصة بالنسبة للموارد المخصصة للقيام بالحملات الإعلانية وكذا الموارد الموجهة للاستثمار في مجال البحث والتطوير باعتبارها مصاريف غير مسترجعة، كما تتطلب عملية التمويل تخصيص موارد كبيرة جدا في مجال التشغيل والتي تشمل: هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن، التسويق والتوزيع، تغطية الخسائر الناجمة عن الانطلاق في النشاط...الخ.

*تكاليف التحويل **Les couts de transfert**: بمعنى التكلفة التي يتحملها المستهلك نتيجة تحوله من شراء منتج المؤسسة لصالح مؤسسة أخرى، حيث يشكل هذا العامل عائقا أمام الداخلين الجدد.

*النفاذ إلى قنوات التوزيع **L'accès aux circuits de distribution**: حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقا للداخلين الجدد ، وهذا بسبب تحفظ الموزعين التعامل مع المؤسسات الجديدة وتوزيع منتجاتها، نتيجة تخوفهم من عدم إقبال المستهلكين على شراء

هذه المنتجات الجديدة، مما يستدعي تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية وتقديم مزايا للموزعين من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة.

*ميزة في التكاليف مستقلة عن اقتصاديات السلم: تتمثل عناصر هذه الميزة فيما يلي:

- الحيازة على التكنولوجيا: مثل براءات اختراع، الحصول على تكنولوجيا تجعل من المنتج المصمم ذو خصوصيات يصعب تقليدها.
- النفاذ السهل للمواد الأولية.
- التمرکز الجيد للمؤسسة.
- السياسات الحكومية: بإمكان الحكومة الحد من الدخول لقطاعات معينة أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من تشريعات وقوانين من جهة، أو دخولها كطرف متعامل فيها من جهة أخرى إما في صفة زبون كما هو الحال كما في بعض القطاعات كالتجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حين يتعلق الأمر ببعض المواد الضرورية.
- منحى الخبرة أو التجربة: في بعض قطاعات النشاط، نسجل انخفاض تدريجي في تكاليف الوحدة الواحدة بسبب التراكمات المعرفية التي اكتسبتها المؤسسة في صناعة هذا النوع من المنتجات مما يحقق ميزة في التكاليف يصعب على المنافسين الجدد اكتسابها.

ب- شدة المزاومة بين المؤسسات الموجودة: **L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants**

تنشأ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت المؤسسة أو منافسها تحسين موقعها التنافسي داخل الصناعة، حيث تبادر بالفعل من خلال تخفيض الأسعار، إدخال منتجات جديدة للتشكيلة، تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن، تكثيف الحملات الإعلانية. هذا الفعل ينشأ عنه رد فعل المنافسين لتعويض الحصة السوقية المفقودة في شكل تحركات إما أن تحسن من وضعية الصناعة أو تؤدي بها إلى التدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة، كما هو الشأن بالنسبة للحروب السعرية المتواصلة المفضية إلى تدهور المردودية خاصة في الحالات التي تكون فيها مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة، حيث تعجز بعض المؤسسات عن تغطية حتى تكاليفها الثابتة.

تتحكم جملة من العوامل الهيكلية في شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين في الصناعة يمكن تلخيصها فيما يلي:

* كثرة المنافسين أو توازنهم في الإمكانيات **Des concurrents nombreux ou également équilibrés**: كلما كان عدد المؤسسات المتنافسة كبير كلما كانت الصناعة عرضة لعدم الاستقرار جراء اشتداد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات، كما يمكن أن يحدث عدم الاستقرار نتيجة لتوازن وتشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق حتى وإن كان عددها قليل، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط. على العكس من ذلك إذا كان القطاع متمركز جدا أو محتكر من طرف مؤسسة أو عدد قليل من

المؤسسات ذات الإمكانيات المتباينة، حيث تستطيع المؤسسات المهيمنة فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة.

*النمو البطيء للصناعة Une croissance du secteur lente : إذا كانت الصناعة تمتاز بنمو بطيء فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة والانفجار، ذلك أن المنافسة على اقتسام الحصة السوقية يعد أكثر خطرا من المنافسة في سوق يتميز بالنمو السريع حيث تضمن المؤسسات المتنافسة حجم معين من مبيعاتها يتحدد وفقا لإمكاناتها وحجم استثماراتها.

*التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين مرتفعة: Des couts fixes ou des couts de stockages élevés ذلك أن التكاليف الثابتة المرتفعة بالنسبة إلى القيمة المضافة يدفع المؤسسات إلى استخدام أقصى طاقتها الممكنة سعيا منها لتحقيق عتبة المردودية والخروج من خطر الاستغلال، الشيء الذي يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية من أجل تصريف الفائض. نفس الشيء بالنسبة للمنتجات التي تستلزم شروط تخزين خاصة ومكلفة حيث تلجأ المؤسسات إلى تخفيض أسعارها من أجل ضمان تصريف هذا النوع من المنتجات وتبقى الأرباح متدنية كما هو الحال في قطاع الصيد البحري.

*غياب التميز أو تكاليف التحويل: L'absence de différenciation ou de couts de transfert عندما تكون المنتجات ضرورية بالنسبة للمستهلك حيث يعد السعر والخدمات المقدمات أهم محدد شرطي بالنسبة إليه، فإن ذلك يدفع المؤسسات إلى حروب سعرية تفضي إلى تدهور الصناعة بكاملها، ويقدر ما كان اتجاه المنافسة نحو تميز المنتج شكل ذلك وقاية من انفجار المنافسة.

* حواجز الخروج: تمثل حواجز الخروج أحد العناصر المسببة لزيادة المزاومة بين المؤسسات الموجودة في القطاع، فتزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمؤسسة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، فالمؤسسات الضعيفة تجد أنه لا سبيل أمامها إلا محاولة البقاء في الصناعة وإتباع إستراتيجيات هجومية كإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار. و عادة يتم ذلك في مرحلة تدهور الصناعة وانكماش السوق حيث يتوقع حدوث انخفاض في عدد المنافسين نظرا للتدهور التدريجي في جاذبية الصناعة وعدم كفاية الفرص المتاحة في السوق، ونتيجة لصعوبة أو استحالة الخروج من السوق خاصة في حالة تخصص الأصول يحدث تدهور كبير في الربحية بالنسبة لكل المنافسين في القطاع.

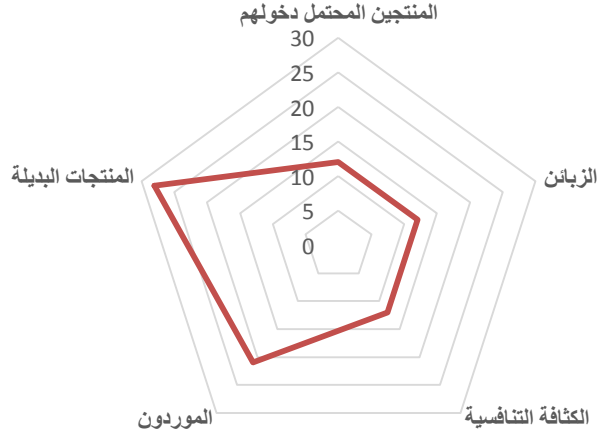
ج- تهديدات المنتجات البديلة: تتنافس المؤسسات الموجودة في القطاع مع مؤسسات في قطاعات أخرى تنتج منتجات بديلة وتفرض سقف للأسعار يؤدي إلى انخفاض مردودية المؤسسة، وكلما كانت المنتجات البديلة تقدم أسعار وخدمات أكثر ملاءمة للزبائن كلما أدى ذلك إلى تراجع ربحية القطاع ككل.

إن المنتجات البديلة يمكن أن تؤدي أيضا إلى تقليص الأرباح الزائدة Les sur-profits التي يمكن أن يحققها القطاع في فترات التوسع، حيث يبقى تغيير هذه الوضعية مرتبط بالتحركات الجماعية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات العاملة في القطاع حيث تأخذ مثلا شكل إشهار جماعي ومكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين من أجل ضمان انسياب المنتج أكثر، أو من خلال وضع حواجز أمام تهديدات هذه المنتجات.

يجب مراقبة المنتجات البديلة أكثر في حالة:

- تغير العلاقة جودة/سعر المنتج البديل مقارنة بمنتج القطاع أي كونه أفضل جودة وأقل تكلفة.
- كون المنتجات التي تنتجها القطاعات تحقق أرباحاً مرتفعة.
- د- القوة التفاوضية للزبائن: هذه القوة مرتبطة بالشروط التي قد يفرضها الزبائن على القطاع في شكل أسعار متدنية أو خدمات وجودة عالية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تنافسية المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع. وترتبط القوة التفاوضية للزبائن بتوفر الشروط التالية:
 - كبر حجم مشتريات الزبائن أو تركيز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال المؤسسة.
 - الكمية المشتراة من القطاع تمثل حصة معتبرة من تكاليف أو مشتريات الزبائن بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر.
 - إذا كانت المنتجات المشراة من القطاع نمطية وغير متميزة وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة.
 - إذا كانت تكاليف تحول مجموعة الزبائن إلى منتجات بديلة ضعيفة.
 - إذا كان الزبائن يمثلون تهديداً للتكامل الأمامي.
 - إذا كانت منتجات القطاع لا تؤثر على جودة المنتجات أو خدمات الزبائن.
 - امتلاك الزبائن المعلومات الكاملة المتعلقة بالمنتج، أي أن يكونوا على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.
- ه- القوة التفاوضية للموردين: يمارس الموردون ضغطاً على الصناعة من خلال فرض أسعار عالية أو تخفيض الخدمات للمؤسسات الناشطة في القطاع، كما يمكن أن يشكلوا خطورة أكبر في حالة عجز الصناعة عن تحمل ارتفاع التكاليف مما يؤثر على المردودية ويؤدي إلى خروج العديد من المؤسسات من السوق. وترتبط القوة التفاوضية للموردين بالشروط التالية:
 - إذا كانت مجموعة الموردين يهيمن عليها عدد قليل من المؤسسات بحيث يكونوا أكثر تركيزاً من القطاع الذي تورد إليه منتجاتهم.
 - إذا كانت القطاع لا يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لمجموعة الموردين.
 - الأهمية النسبية للتكامل الأمامي بالنسبة للمورد والتكامل الخلفي بالنسبة للمؤسسة: حيث عادة ما يرتبط ميزان القوى التنافسية بعدد ودرجة تركز كل من الموردين والزبائن، غير أنه يمكن لأحد الأطراف فرض شروطه على الآخر إذا كان يملك القدرة على خلق التكامل، فقد تلجأ المؤسسة إلى خلق وحدات تمكّنها من الحصول على ما تحتاجه من مستلزمات وتحقيق بذلك تكامل خلفي، ونفس الشيء بالنسبة للمورد فيمكنه تحقيق تكامل أمامي من خلال إنشاء وحدات إنتاجية تستهلك ما يوفره من مخرجات.
 - إذا كان مجموعة الموردين غير مضطرين لمقاومة المنتجات البديلة عند بيع منتجاتهم للقطاع.

– إذا كانت منتجاتهم ذات تميز كبير وأن تحاط بتكاليف تحويل باهظة.
 بيانها يظهر تحليل قوى التنافس الخمس في الشكل العنكبوتي التالي:
 الشكل رقم (6): الشكل العنكبوتي لقوى التنافس الخمس.



ثانيا- المجموعات الاستراتيجية:

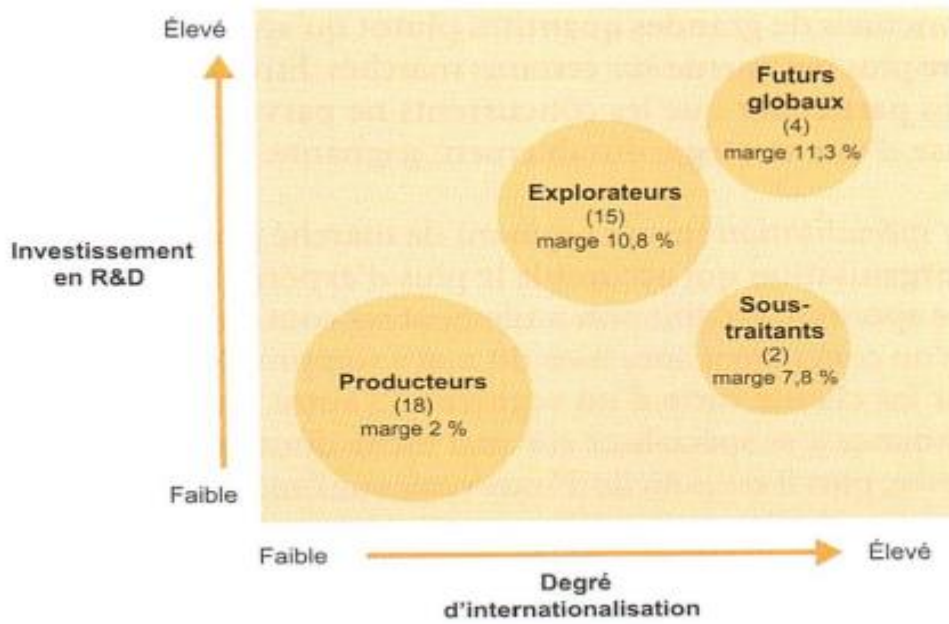
يمثل مصطلح المجموعات الاستراتيجية الأداة الثانية التي قدمها Porter في مجال تحليل قطاع نشاط المؤسسات وتقوم هذه الأداة على فكرة رسم خريطة القطاع حتى تتمكن المؤسسة من رؤية تركيبية قطاعها وتحديد مختلف مجموعات المؤسسات التي لها نفس الميل الاستراتيجي.
 تعرف المجموعات الاستراتيجية على أنها مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع والتي تتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متقاربة. تمثل المجموعات الاستراتيجية خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة أو بين المجموعات .

إن تحديد المجموعات الإستراتيجية ذو أهمية بالغة لعدة اعتبارات أهمها:

- يساعد في تحديد طبيعة المنافسين المباشرين: حيث يسمح للمسيرين بالتركيز على منافسيهم المباشرين بدلاً من التنافس على الصناعة ككل وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأكثر تميزاً لمختلف المجموعات، يمكن أيضاً تقديم توصيات مفيدة لأنواع معينة من المنافسين.
 - يساعد في تحديد الفرص: يمكن أن يساعد وضع خريطة المجموعات الإستراتيجية في اكتشاف المساحات الإستراتيجية التي لا تزال فارغة ، مهمة نسبياً من قبل مختلف المنافسين. في صناعة الأدوية الهندية ، على سبيل المثال يمكن الاستثمار بكثافة في البحث والتطوير مع الاستمرار مع التركيز السوق المحلية. يمكن أن تحتوي هذه المساحات البكر على فرص غير مستغلة لكنها قد تكون أيضاً "ثقوباً سوداء" خطيرة لا يمكن جعلها مربحة.
- إن تحديد المجموعات الاستراتيجية هو مجرد مرحلة تحضيرية لتطوير الخيارات الاستراتيجية، يجب استخدامه بحذر.

• تحليل الحواجز أمام الحركة *L'analyse des barrières à la mobilité* (تكلفة الانتقال إلى منطقة أكثر جاذبية في الخريطة عادة ما ينطوي على قرارات صعبة من حيث تخصيص الموارد، وهكذا تتميز المجموعات الاستراتيجية بحواجز أمام التنقل بمعنى العقبات التي تحول دون التنقل بين المجموعات الاستراتيجية هذه الحواجز التي تعترض التنقل بشكل عام من نفس طبيعة الحواجز التي تحول دون الدخول في نموذج القوى 5 (1+). مثلا في صناعة الأدوية الهندية للانضمام إلى مجموعة Global Futures سيتعين على المنتج القيام باستثمارات كبيرة واكتساب كفاءات جد مكلفة.

الشكل رقم (07) المجموعات الاستراتيجية لصناعة الأدوية بالهند



* entre parenthèses : nombre de concurrents dans le groupe

Source: adapté de R. Chittoor et S. Ray, «**Internationalisation paths of Indian pharmaceuticals firms: a strategic group analysis**», Journal of international Management, vol. 13 (2009), PP 338-355.

كما هو الحال مع حواجز الدخول ، يجب على المؤسسة الانتماء لمجموعة استراتيجية مربحة ومحمية بحواجز قوية أمام الحركة، لأن هذا يحد من القدرة على تقليد المنافسين الآخرين.

3- تحليل البيئة الداخلية (القدرات الاستراتيجية):

إذا علمنا أن بيئة المؤسسة الداخلية، بما تشكله من نقاط قوة وضعف ترهن بشكل جوهري نجاح أو فشل المؤسسات، وأن أحدث التطورات في مجال الإدارة الإستراتيجية، ما فتئت تؤكد على أهمية ومحورية موارد المؤسسة وكفاءتها المحورية التي تأتي في أصل الميزة التنافسية، كان لا بد من إعطاء هذا الجانب أهمية خاصة في التحليل الاستراتيجي.

يتم تحليل البيئة الداخلية التحليل الداخلي للمنظمة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً- التحليل الوظيفي: ويتناول تحليل وظائف المؤسسة ممثلة في:

أ- تحليل الوظيفة المالية: ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة " بالإدارة المالية والمحاسبية " للمؤسسة وبإستراتيجيتها التمويلية وذلك بهدف تحديد موقفها المالي الذي يعكس أنشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة. وكذا تحديد " عناصر القوة والضعف " في ميزانية المؤسسة وما يلحق بها من تحليل مختلف النسب والمؤشرات التي تمكن من التعرف على رأس المال العامل وبيان التدفقات النقدية ومقارنتها مع مؤشرات الصناعة.

ب- تحليل وظيفة الإنتاج: أي تحليل الأنشطة الخاصة بالإنتاج والعمليات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها. كالتعرف على مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المدرجة ضمن إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات.

ج- تحليل الوظيفة التسويقية: وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية التسويقية ومدى ملاءمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الإستراتيجية التسويقية.

د- تحليل وظيفة الموارد البشرية: وتضم جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المؤسسة ومختلف سياسات الأفراد ، وذلك من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال في الجدول التالي:

الشكل رقم (08): إطار عام لتحليل العوامل الوظيفية

العوامل الوظيفية	نقاط القوة	نقاط الضعف
العوامل المالية:		
- مصادر التمويل		
- رأس المال العامل		
- التدفقات النقدية		
العوامل الانتاجية:		
- أنظمة التصنيع		
- برامج الصيانة		
- الجودة		
العوامل التسويقية:		

		<ul style="list-style-type: none"> - القوى البيعية - الاعلان - قنوات التوزيع - عوامل الموارد البشرية: - سياسة الاستقطاب - البرامج التدريبية - دوران العمل
--	--	--

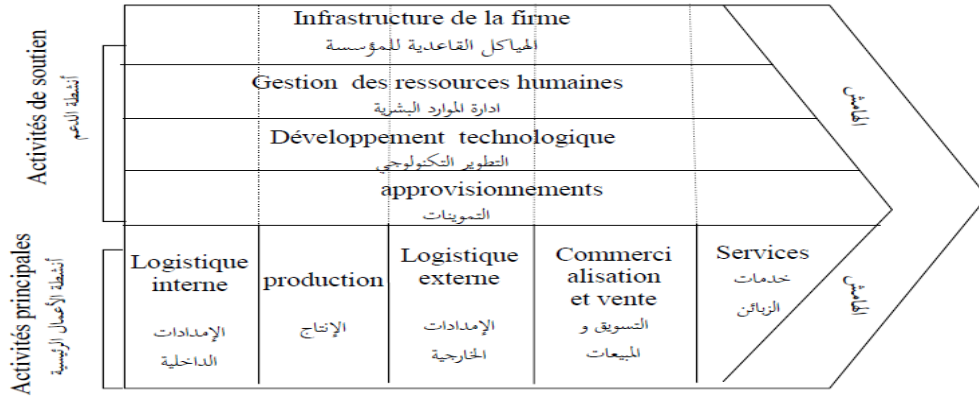
ثانيا- تحليل عوامل البيئة الداخلية استنادا لنموذج سلسلة القيمة:

يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتصميم، تصنيع، بيع وتدعيم منتجاتها، كل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يدعم وضعية المؤسسة سواء من جانب التكاليف أو ينشئ قاعدة للتميز، من أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية، فإنه من الضروري فحص وتشخيص وبطريقة نظامية كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكذا التداخلات الموجودة بينها، هذه الأنشطة تمثل مجتمعة ما يصطلح عليه بسلسلة القيمة .

أ- تعريف سلسلة القيمة: لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف M.PORTER حيث عرفها بأنها "وسيلة تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها".

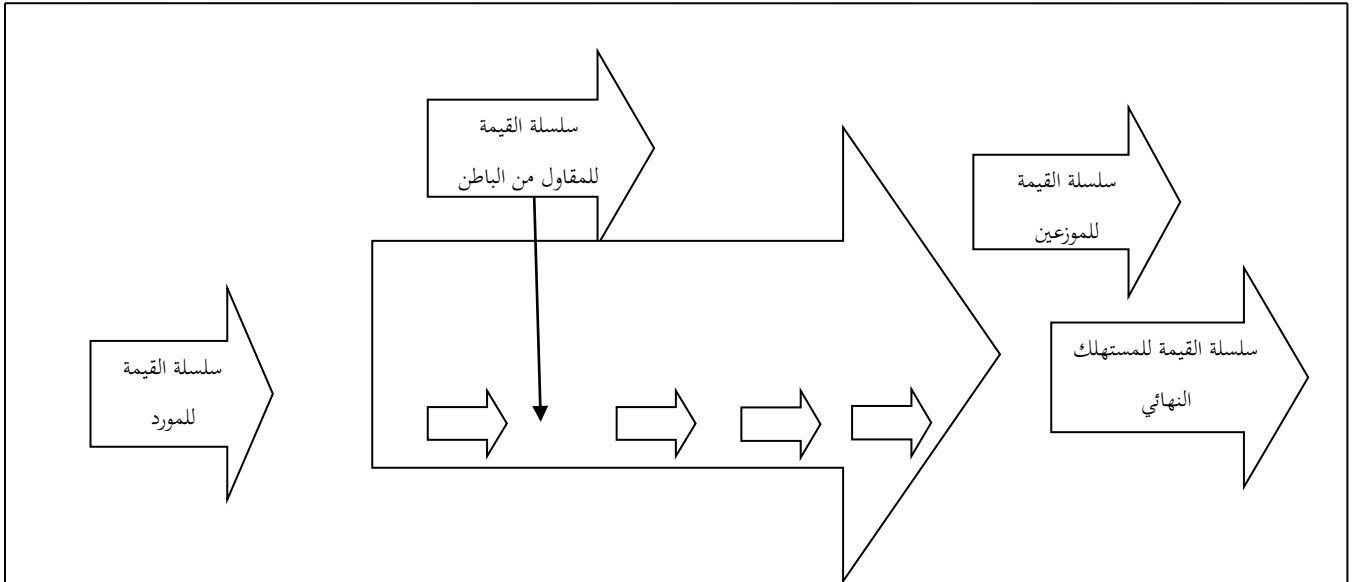
يقصد بالقيمة من منظور المنافسة مجموع ما يمكن أن يدفعه الزبون لقاء ما تعرضه المؤسسة، وتعتبر المؤسسة في وضعية ربح إذا استطاعت الحصول على قيمة من عند زبائنها أكبر من التكاليف التي تحملتها. تشمل سلسلة القيمة كل الأنشطة المنشئة للقيمة إضافة إلى الهامش ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين: أنشطة الأعمال الأساسية وأنشطة الدعم. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9) نموذج سلسلة القيمة لـ Porter



تندرج سلسلة القيمة للمؤسسة ضمن إطار أشمل يطلق عليه سلسلة الأعمال أو نظام سلاسل القيمة ⁷ La chaine de business ou systeme de chaines de valeur، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الصناعات الخلفية والأمامية، فالمؤسسة لا يمكن عزلها عن البيئة التي تنشط فيها، بل هي جزء من عملية تهدف إلى خلق القيمة، فالمورد من خلال سلسلة القيمة الخاصة به يعمل على خلق وتزويد المؤسسة بالمدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة تتحدد تبعاً لجودة النشاطات التي يقوم بها المورد، من جانب آخر فإن مخرجات المؤسسة قبل وصولها للزبون تمر على قنوات التوزيع بطريقة قد تغير من القيمة النهائية المقدمة للزبون وبالتالي التأثير على الوضعية التنافسية للمؤسسة. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): سلسلة الأعمال.



Source: Jean pierre Détrie et autres, «**Strategor : politique générale de l'entreprise**», 4^{eme} edition, Ed: Dunod, France, 2004, P84.

⁷ Jean pierre Détrie et autres, «**Strategor : politique générale de l'entreprise**», 4^{eme} edition, Ed: Dunod, France, 2004, P83.

يتضح من خلال الشكل أن سلسلة القيمة للمؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية وعليه حتى تتمكن المؤسسة من كسب والمحافظة على ميزتها التنافسية، عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة الخاصة بها، بل العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

تختلف سلسلة القيمة من مؤسسة لأخرى داخل نفس الصناعة مما يشكل منبعاً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لأنه بطبيعة الحال هذه الاختلافات بين السلاسل تمس جوانب متعددة، سواء في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية وحتى في قنوات التوزيع...، وهنا تجد المؤسسة إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة باستغلال مواردها بطريقة فعالة، فضلاً عن التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

ب- تحليل الأنشطة المنشئة للقيمة: يميز M.Porter بين نوعين من الأنشطة المنشئة للقيمة هما: أنشطة الأعمال الرئيسية وأنشطة الدعم.

✓ أنشطة الأعمال الرئيسية: وتمثل مختلف الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وبيع المنتج وتشمل على ما يلي⁸:

- الإمدادات الداخلية: تمثل مختلف الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...
- الإنتاج: هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات.
- الإمدادات الخارجية: وهي الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...، وبذلك فهي تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.
- التسويق والمبيعات: وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير... وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.
- خدمات الزبائن: وهي الأنشطة المرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من أجل الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

⁸ نبيل خليل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

تختلف أهمية النشاط في تحقيق الميزة التنافسية باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة، فمثلا بالنسبة للموزعين فإن الإمدادات الداخلية والخارجية تعتبر الأنشطة الأكثر مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، أما في قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الميزة التنافسية هو التسويق والمبيعات وذلك بحسب التسهيلات التي يقدمها البنك لمقترضين فيما يخص معدلات الفائدة وكيفية التسديد في حين أن الإمداد قد يكون مهما في المؤسسات الخدمية وبشكل عام فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دورا ما في تحقيق الميزة التنافسية⁹.

✓ **أنشطة الدعم:** هي بدورها أنشطة منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه لأنشطة الأعمال الرئيسية وغالبا لا يقتصر تأثير هذه الأنشطة على نوع محدد من أنشطة الأعمال الرئيسية بل يمتد أثرها إلى كافة الأنشطة حيث تقسم كما يوضحه الشكل رقم(16) إلى أربع مجموعات كمايلي¹⁰:

- **التموينات:** تخص وظيفة شراء مختلف مستلزمات الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والتي تشمل على المواد الأولية واللوازم الأخرى كما تشمل بعض الأصول كالآلات والمعدات المستخدمة في المخابر والمكاتب ورغم الحصة الضئيلة لتكاليف التموين مقارنة بتكاليف الوظائف الأخرى، إلا أن أداء هذه الوظيفة يؤثر بشكل كبير على الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهذا نظرا للارتباط الوثيق بين هذه الوظيفة وأنشطة الأعمال الرئيسية المنشئة للقيمة.
- **التطوير التكنولوجي:** يلعب التطوير التكنولوجي دورا محوريا في تحقيق الميزة التنافسية بل يعد عنصرا حاسما في البعض منها، ذلك كل الأنشطة المنشئة للقيمة تستخدم التكنولوجيا أو التقنية، سواء في شكل معرفة، أو برمجيات أو قطع غيار، كل هذه الأنشطة تساهم في تحسين المنتج وعمليات الإنتاج وبالتالي التأثير على تكلفة المنتج أو زيادة تميزه.
- **تسيير الموارد البشرية:** وتشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بانتقاء، توظيف، تكوين وتدريب وتحفيز الموارد البشرية وتخطيط سياسات الأجور. يؤثر هذا النشاط على مختلف الأنشطة الرئيسية والداعمة (مثلا عند توظيف المهندسين) ، كما يؤثر أيضا على الميزة التنافسية للمؤسسة ككل من خلال تحديد الكفاءات وتحفيز العنصر البشري المنتج المحوري للقيمة¹¹.

⁹ M. Porter, «l'avantage concurrentiel», OP.cit, P 56.

¹⁰ Ibid, PP 58-61.

¹¹ مثلا مكتب المراجعة لـ Arthur Andersen حقق ميزة تنافسية معتبرة من خلال السياسة التي انتهجها في مجال توظيف وتكوين المستشارين في مجال المراجعة، حيث اشترى مركب جامعي بالقرب من مدينة Chicago واستثمر مبالغ معتبرة من أجل تدريب المهنيين على طريقته في المراجعة، مما جعل مكتبه يحقق نجاحات في كل أنحاء العالم.

• الهياكل القاعدية للمؤسسة: تتكون الهياكل القاعدية للمؤسسة من مجموعة من الأنشطة المتمثلة أساسا في الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، العلاقات الخارجية والقانونية، تسيير الجودة.

غالبا ما يعبر عن هذا النشاط بأنه يمثل الأعباء العامة في المؤسسة، لكن في الحقيقة يمكن اعتباره في بعض المؤسسات أنه المصدر الرئيسي للميزة التنافسية كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الاتصالات، حيث تلعب العلاقات الخارجية دورا جوهريا في المحافظة وتدعيم العلاقات الطيبة مع مختلف الهيئات القانونية والتشريعية.

يرى Porter أن كل نشاط من الأنشطة الرئيسية أو الداعمة يحتوى على ثلاث أنواع من الأنشطة التي يختلف دورها في تحقيق الميزة التنافسية¹²:

- الأنشطة المباشرة: وهي نشاطات تساهم بطريقة في إنشاء القيمة للزبون كتصميم المنتج، عمل القوى البيعية، الإعلان...الخ.
- الأنشطة غير المباشرة: هي أنشطة تسمح بضمان قيام الأنشطة المباشرة بعملها بطريقة مستمرة مثل أعمال الصيانة، تسيير القوى البيعية، البرمجة، تسيير البحث، تسجيل نتائج البائعين...الخ.
- ضمان الجودة: هي أنشطة تعمل على ضمان جودة الأنشطة الأخرى مثل الحراسة، المراقبة والمراجعة، التجارب، التفتيش، تعديل المنتجات...الخ.

يمكن أن يحتوى النشاط المنشئ للقيمة الواحد على الأنواع الثلاثة من الأنشطة السابقة فمثلا في نشاط التطوير التكنولوجي يقوم فريق المخبر بممارسة أنشطة مباشرة حقيقية في حين أن تسيير الأبحاث هو نشاط غير مباشر.

ج- الارتباطات بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة:

إذا كانت الأنشطة المنشئة للقيمة تعد بمثابة القطع المكونة للميزة التنافسية، إلا أنها غير مستقلة عن بعضها البعض، بل بالعكس هي مترابطة داخل السلسلة ويؤثر أداء إحدى الأنشطة على مستوى أداء وتكاليف الأنشطة الأخرى، فمثلا الحملات الإعلانية الفعالة يمكن أن تؤثر على استغلال الطاقة الإنتاجية، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تتأتى عادة من الارتباطات بين الأنشطة وليس من الأنشطة في حد ذاتها.

يمكن للارتباط أن يساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة بطريقتين هما: الأمثلية Optimisation والتنسيق Coordination حيث يلعب دور المحكم بين الأنشطة من أجل تحقيق نتائج متماثلة لمختلف الأنشطة، فمثلا فحص ومراقبة المنتجات قيد الانجاز يمكن أن يخفف تكاليف مصالحي المرافقة services

¹² Ibid,P 62.

d'accompagnement، كما أن تسليم المنتجات للزبائن في أوقاتها المحددة يستلزم التنسيق بين أنشطة الإنتاج، الإمدادات الخارجية، وبعض المصالح مثل التركيب حيث يسمح الارتباط الجيد بين هذه الأنشطة بتخفيض التكاليف وزيادة التميز كما يسمح بتخفيض مستوى التخزين في المؤسسة ككل. تتعدد الارتباطات في المؤسسة والأكثر اعتباراً هي تلك التي توحد بين أنشطة الأعمال الرئيسية وأنشطة الدعم والممثلة بخطوط متقطعة على سلسلة القيمة في الشكل رقم (09)، حيث تنتج هذه الارتباطات بسبب عدة اعتبارات أهمها¹³:

- نفس الوظيفة يمكن تؤدي بعدة طرق: مثلاً يمكن ضمان مواصفات المنتج للمعايير المطلوبة من خلال شراء تجهيزات إنتاجية ذات جودة عالية، أو تحديد هوامش ارتياب ضيقة داخل العملية الإنتاجية، أو القيام بفحص كلي للكمية المنتجة.
 - بذل جهد معتبر في الأنشطة غير المباشرة: مما يسمح بتحسين تكاليف أو إنجاز الأنشطة المباشرة، فمثلاً الصيانة الجيدة للألات تخفض من هوامش ارتياب الآلات.
 - ممارسة أنشطة ضمان الجودة وفق عدة أساليب: فمثلاً الفحص الدقيق للقطع عند الانطلاق يمكن أن يعوض فحص المنتجات النهائية بصفة كلية.
- ثالثاً- تشخيص القدرات الاستراتيجية:

يتزعم هذا المنظور (Resource based view) كل من (Wernerfelt (1984) و (Barney (1986,1991) ويرى بأن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضدّ المتدخلين الآخرين. وهو على هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة التي يرى أنها تكمن في مواردها الخاصة.

- أ- مفهوم موارد المؤسسة: عرّفها كل من (Liebermam and Montgomery , 1988) على أنها مصطلح يستخدم للدلالة على الأصول الملموسة للمؤسسة وكذا غير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية وغيرها.
- ويرى (Barney , 1991) إن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، علماً أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- ب- تصنيف الموارد:

يصنف barney الموارد إلى ثلاثة أقسام تمثل الأنواع الثلاثة لرأس المال الذي تحوزه المؤسسة وهي:

- الموارد الماديّة: وتتشكل من أصول ماديّة كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹³ Idem, PP67-68.

- الموارد البشرية: وتضم مستخدمي المؤسسة ومسيّريها وكل ما يتعلق بهم من تكوين وخبرة ومهارات وعلاقات مختلفة.

- الموارد التنظيمية: وتشمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يرتبط به من إجراءات، مختلف التنظيمات التي تربط بين المؤسسة والهيئات المختلفة في بيئتها.

ج- الخصائص الإستراتيجية للموارد:

- المساهمة في خلق القيمة: قدرتها على اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

- الندرة والتفرد: حيث يفصل هذا الاختبار بين الموارد الشاملة والمتاحة والموارد النادرة التي لا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين.

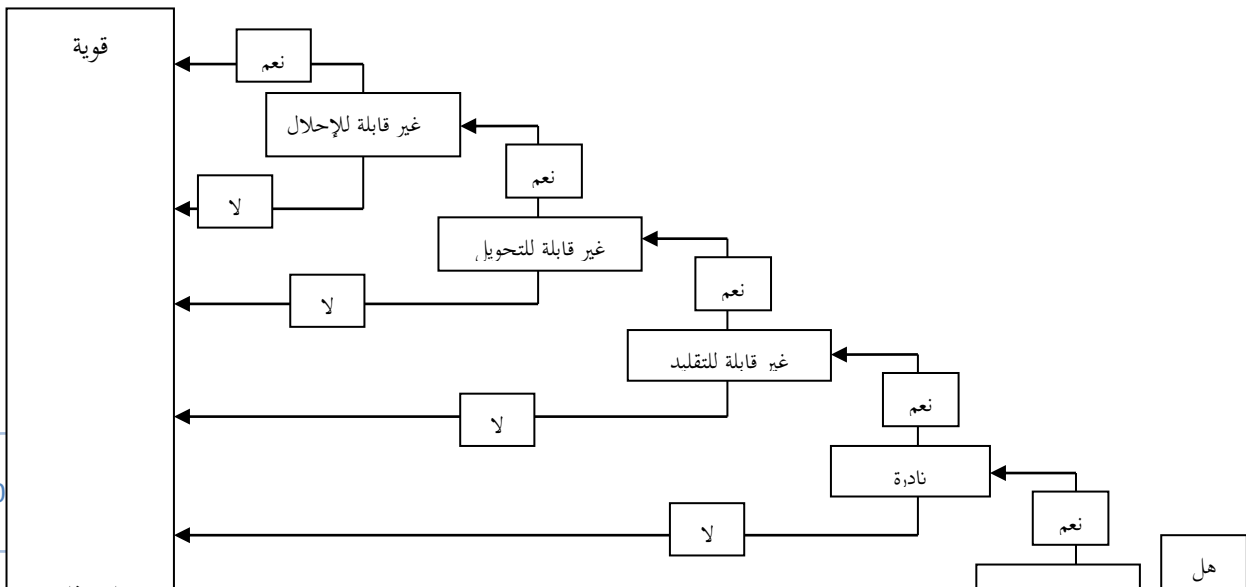
- عدم القابلية للتقليد: يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين إذ تتحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد فريداً مادياً، وناتجاً عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً، وناتجاً عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة.

- عدم القابلية للتحويل: يبين درجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة على الموارد الإستراتيجية التي تملكها.

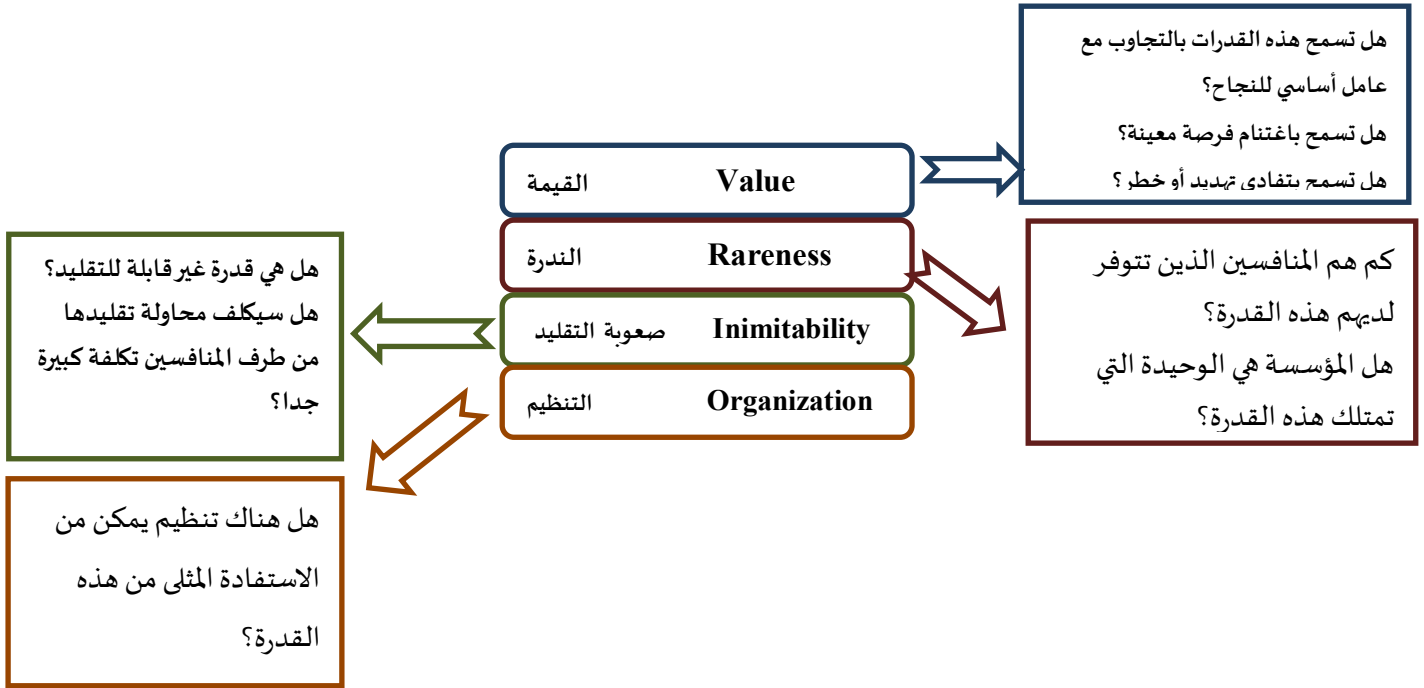
- عدم القابلية للإحلال: حيث يفصل هذا الاختبار بين الموارد التي يمكن تعويضها بأخرى تؤدي نفس الدور.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الخصائص الاستراتيجية للموارد



النموذج السابق يطلق عليه نموذج VRIO حيث يمكن تمثيله كما يلي:



د- الكفاءات (المهارات): المهارات هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها.

الموارد الضرورية والمهارات الدنيا لدخول مجال معين = القدرات الدنيا (قدرات العتبة).

الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية = القدرات الاستراتيجية.

يطلق كل من (C.K.Prahalad & G. Hamel 1990) عبارة الكفاءات المحورية Core Competence للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تشكل الكفاءات المميزة.

4- خلاصة التحليل الاستراتيجي -نموذج SWOT-

تقوم المؤسسة بإعداد ملخص عن كل العوامل التي سبقت إليها الإشارة من عوامل أساسية للنجاح، الكفاءات المحورية، القدرات الاستراتيجية وفق سلم تقييمي، تلخص في النهاية إمكاناتها الداخلية في جدول تقييمي وتقرن الإمكانيات مع رؤيتها الاستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية. وهو ما يعرف بتحليل SWOT.

نقاط القوة Strengths

Weaknesses نقاط الضعف

Opportunities الفرص

Threats التهديدات

مصفوفة SWOT

	الضعف W	القوة S
O الفرص	WO مواجهة الضعف باغتنام الفرص	SO استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص
T المخاطر	WT مواجهة الضعف والتهديدات	ST استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات

لا يفيد جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية ما لم نقوم بالتحليل يستهدف التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة يتم التحليل بتقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص والتهديدات حسب مصفوفة SWOT

تسمح حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في نموذج SWOT بانتهاج احدى الاستراتيجيات التالية:

الحالة 1	نقاط قوة + فرص	الإستراتيجية المناسبة هي : إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق ..
الحالة 2	نقاط قوة + تهديدات	توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات .. والإستراتيجية المناسبة هي : الإستراتيجية الدفاعية
الحالة 3	فرص + نقاط ضعف	هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص .. الإستراتيجية هي : إستراتيجية الانتظار
الحالة 4	تهديدات + نقاط ضعف	الإستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي : استراتيجية إعادة تموقع

Source : Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F- **Stratégie**, Pearson éducation, Paris, 2005, P420.

المحور الرابع: أدوات

التحليل الاستراتيجي

المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي:

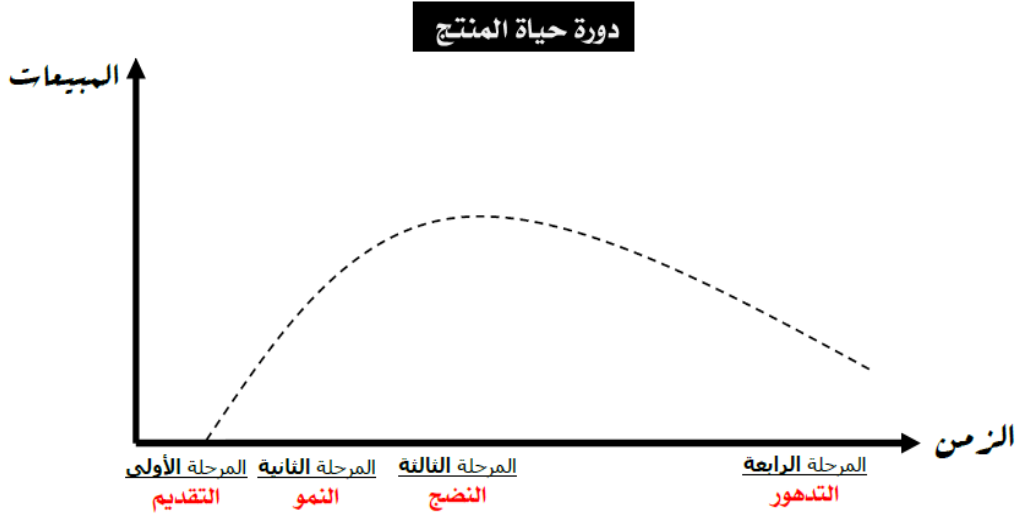
أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المؤسسة، ووضعية مجالات أنشطتها، وقدراتها الإستراتيجية والاختيارات الإستراتيجية الأنسب، ومن بين هذه الأدوات نجد:

1- أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات ذات نشاط فردي: حيث نجد ضمن هذه المجموعة الأدوات التالية:

أولاً- دورة حياة المنتج: دورة حياة المنتج هو مفهوم ظهر منذ الأربعينيات من القرن الماضي حيث يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ " تقديمه للسوق، وإلى غاية خروجه منها." كما تعرف كذلك على أنها الإطار

الزماني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ " تقديمه للسوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها " بحيث تمر هذه الدورة عبر 4 مراحل هي: **التقديم - النمو - النضج - التدهور**. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): دورة حياة المنتج



أ- مرحلة التقديم: هدف هذه المرحلة هو التعريف بالمنتج ودفع المستهلك إلى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه. وتمثل معالم الإستراتيجية هنا فيما يلي:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض كمياته (نسبة التكاليف الثابتة لإجمالي التكاليف).
- الجهل بالمنتج، مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل إزاءه.
- مبيعات منخفضة وبالتالي أرباح منخفضة.
- عدم التوسع في الإنتاج وانعدام اقتصاديات الحجم.

ب- مرحلة النمو: الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته أمام المنافسة. وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن معالم الإستراتيجية هنا ما يلي:

- التوسع الكمي في الإنتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله.
- اشتداد المنافسة واشتداد الصراع على الزبائن لتعظيم الحصة السوقية.
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة.
- ثبات الأسعار أو ميلها إلى الانخفاض.
- زيادة نسبة الأرباح وحجمها.

ج- مرحلة النضج: وفي هذه المرحلة تستقر المبيعات والمنافسة. ومن معالم هذه الإستراتيجية ما يلي:

- الاحتفاظ بنفس اتجاهات الإنتاج الواسع على مستوى الحجم وكذا تطوير المنتج.
 - ميل الأسعار إلى الانخفاض التدريجي مع استخدامها كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات.
 - البحث عن قنوات توزيع وأسواق جديدة.
 - تركيز الجهود على تنشيط المبيعات.
- د- مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات في التراجع نتيجة لتحول الزبائن عن الشراء إما لتغير نمط الاستهلاك أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا وملاءمة لهم. وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- الانكماش في حجم الإنتاج والاكتفاء بالأشكال الرئيسة للمنتج.
 - ضعف الإيرادات مع ميل الأسعار السريع نحو الانخفاض لتنشيط المبيعات.
 - جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات.
 - الانكماش في قنوات التوزيع بسبب تخلي الموزعين عن المنتج.
- يمكن تلخيص ما سبق من خلال الرسم البياني التالي:

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	قليلة	نمو سريع	نمو بطيء	تدهور
الأرباح	قليلة أو سالبة	عالية	تراجع	منخفض
التدفق النقدي	سالب	متواضع	عالي	متناقص
الزبائن	عدد قليل	عدد كبير	سوق مستقرة	عدد متناقص

عدد متناقص	عدد كبير	عدد متزايد	عدد قليل	المنافسون
------------	----------	------------	----------	-----------

هـ- الاستراتيجيات المناسبة لدورة حياة المنتجات:

المنتج	تقديم المنتج الأساسي	تحسين وإضافات	تنوع العلامات والأشكال	التخلي عن الأصناف الثلاثة
السعر	التكلفة عالية	التغافل بالسوق	التنافس	تخفيض السعر
التوزيع	إنتقائي	مكثف	شمولي	انتقائي والاستغناء عن المنافذ غير المربحة
الإعلان	تعريف أجزاء معينة من السوق والمنتج	تعريف كامل السوق بالمنتج	التركيز على تمييز المنتج عن المنافسين	تخفيض تكاليف الإعلان
ترويج المبيعات	تشجيع تجربة المنتجات	الاستفادة من الطلب المتزايد	زيادته لتشجيع عملية الانتقال إلى المنتج الجديد	خفضه إلى أدنى معدل ممكن
الأولويات للأنشطة	البحث والتطوير	الإنتاج	التسويق والتوزيع	الأنشطة المالية

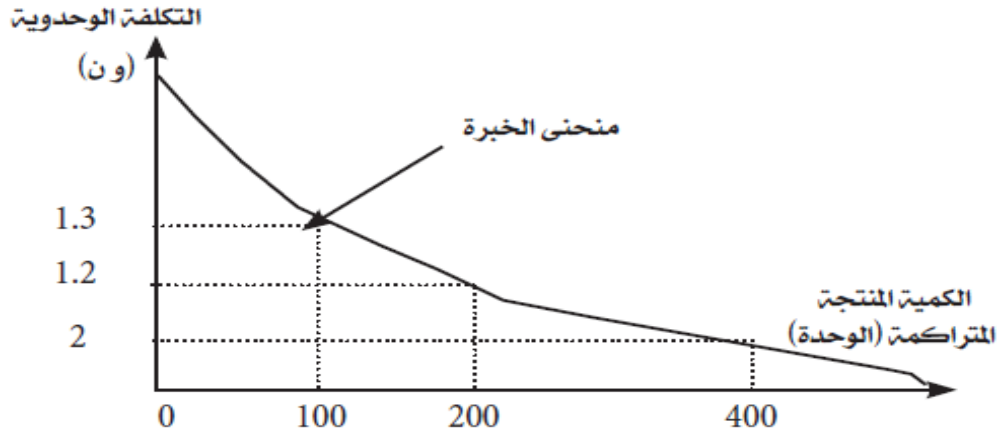
و- العلاقة بين دورة حياة المنتج والمركز التنافسي وإستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال

المرحلة	المركز التنافسي	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
التقديم	إستراتيجية بناء الحصة السوقية	إستراتيجية بناء الحصة السوقية	إستراتيجية بناء الحصة السوقية
النمو	إستراتيجية النمو وزيادة الحصة السوقية	إستراتيجية النمو وزيادة الحصة السوقية	إستراتيجية التمركز في السوق
النضج	إستراتيجية التمسك بالحصة السوقية	إستراتيجية التمسك بالحصة السوقية	إستراتيجية الهيكلة
التدهور	تمركز السوق/تخفيض الأصول	تمركز السوق/تخفيض الأصول	إستراتيجية التصفية

ثانياً- أثر الخبرة: يعني أثر التجربة أو منحى الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدة ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج. وتتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين 22% و 32% في المتوسط. الفكرة ظهرت مع بحث **Andress** سنة 1554 ثم

طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (13): أثر الخبرة



Source: Védrine, JP et Martin, S. Marketing: le concepts clé. Edition Chihab, Alger, 1996, p102.

إن مصطلح الخبرة يقصد به هنا حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات كما هو موضح على المحور الأفقي، وأن الخبرة تزداد حتى ولو كان حجم الإنتاج مستقرا مما يقلل من التكاليف الوحديّة، كما أن أثر الخبرة يكون له الأثر الكبير في مرحلة الانطلاق ونمو المنتج ثم يبدأ بالاستقرار والثبات في مرحلتي النضج والتدهور.

إن الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف وفق هذا المنظور ترجع بالأساس إلى ما يلي:

- أثر التعلم: تعتمد منحنيات التعلم على الفرضية القائلة بأن تكرار أداء العامل لواجباته يزيد من مهاراته وخبرته، وينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء وقلّة الأخطاء وبالتالي فإن زيادة الخبرة والأداء لدى الأفراد العاملين من شأنها أن تؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرقابة عليها والبحث عن مسبباتها. ويمكن القول أن المنحنيات تشير إلى دراسة التغيرات الكمية التي تطرأ على الإنسان لمعرفة مقدار التحسن في الأداء. وتعتمد منحنيات التعلم على فكرة مؤداها أنه في كل مرة يتضاعف منها مجموع الكميات المنتجة فإن متوسط الوقت للوحدة يتناقص بنسبة مئوية ثابتة.

- اقتصاديات الحجم: إن اقتصاديات الحجم هي الوفورات التي تحققها المؤسسة نتيجة لكبر حجم إنتاجيتها. فكلما زاد حجم إنتاج المؤسسة كلما تمكن من الحصول على انخفاض في تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة تقوم بإنتاجها. وعندما تتحقق اقتصاديات الحجم فإن المؤسسات الكبيرة تكون قادرة على تحقيق تكاليف إنتاج وتوزيع منخفضة أكثر من المؤسسات المنافسة الصغيرة. هذه المزايا في التكاليف تترجم إلى أرباح أكبر وأكثر استقرارا وكذلك تترجم إلى مزايا تنافسية دائمة للمؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات.

- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: بمعنى اكتشاف طرق جديدة تسمح بالإنتاج بتكاليف أقل، وإن عمليات التطوير الإداري كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة خير مثال على ذلك، فالاكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة بإحداث تغييرات جزئية أو شاملة على طرق وأساليب العمل مما يؤثر في النهاية على التكاليف.

العلاقة بين أثر التجربة والمنافسة: أثر الخبرة يلعب دورا هاما في الأسواق التي تعرف نمو مرتفع لأن مضاعفة الإنتاج يتطلب وقت كبير ، فكلما كان معدل نمو السوق مرتفع، كانت مدة تضاعف الإنتاج منخفضة، وكلما كان أثر الخبرة كبير كلما كان الموقع التنافسي للمؤسسة جيد.

2- أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات ذات محفظة أنشطة:

تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها عادة في ظل مجموعة أنشطة غير متجانسة، ولا يمكن إعداد الاستراتيجيات والقيام بالتشخيص الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة، وخصوصياتها التنافسية والتكنولوجية وغيرها وهو ما يطلق عليها بالتجزئة الإستراتيجية، حيث تأتي لتحديد ميادين النشاط الإستراتيجية DAS . حيث تهدف إلى إعطاء نظرة أكثر دقة للإستراتيجية، وتخصيص أكثر ملائمة للموارد، معرفة الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في كل ميدان من ميادين النشاط الاستراتيجي.

أولا. التجزئة الإستراتيجية: يقصد بالتجزئة الإستراتيجية، " عملية تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشاط متجانسة، بحيث يمكن صياغة إستراتيجية لكل ميدان نشاط، مع تخصيص الموارد المالية، التكنولوجية، و البشرية اللازمة لذلك. و تختلف التجزئة الإستراتيجية عن التجزئة التسويقية اختلافا جوهريا، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
1 - تخص قطاع نشاط واحد.	1 - تخص مجمل أنشطة المؤسسة.
2 - تهدف إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تتميز ب: - نفس الرغبات. - نفس العادات. - نفس السلوك الشرائي.	2 - تهدف إلى تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة تتميز ب: - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق. - نفس المنافسين.
3 - تسمح ب: - تكييف المنتج مع احتياجات الزبائن. - اختيار القطاعات السوقية التي ستعامل معها المؤسسة. - صياغة المزيج التسويقي لكل قطاع.	3 - تسمح باكتشاف: - الفرص وإنشاء أو الحيازة على نشاطات جديدة. - تطوير أو التخلي عن القطاعات الحالية.

ثانيا- أبعاد التجزئة الاستراتيجية

البحث الذي قدمه **D.F Abell** في مجال التجزئة الاستراتيجية سنة 1979



هو المرجع في عملية التجزئة، حيث يشير **Abell** إلى ضرورة تحديد الجزء الاستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية:

من؟ من يستهلك أو يستخدم أو يشتري هذا المنتج؟

ماذا؟ ماذا تعرض المؤسسة للزبائن، ومعناه ما محتوى المنتج الذي تعرضه؟

وكيف؟ كيف يتم الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟ (ماهي التكنولوجيا

المستعملة؟)

ثالثا- مراحل التجزئة الاستراتيجية: تتم عملية التجزئة الاستراتيجية في أربعة مراحل:

- حصر أنشطة المؤسسة حسب الأبعاد الثلاثة
- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح التي تخص كل نشاط حدد بالأبعاد الثلاثة
- جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاثة في وحدات نشاط استراتيجي
- جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة استراتيجية

بعد قيام المؤسسة بالتجزئة الإستراتيجية لمختلف أنشطتها، يتبادر إلى ذهنها السؤالين التاليين:

- ما هي الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في كل من ميدان النشاط الاستراتيجي؟.

- كيف يتم تخصيص الموارد لمختلف هذه الميادين؟،

تسمح أدوات تحليل المحفظة بالإجابة على هذين السؤالين.

رابعا- تحليل محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة **BCG** :

تسمى أيضا بمصفوفة: "النمو - الحصة السوقية النسبية" تركز هذه الطريقة على مجموعة من المبادئ نذكرها فيما يلي :

- يعتبر معدل نمو السوق، المؤشر، الذي من خلاله يتم قياس جاذبية ميدان النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، و يتم تمثيله على المحور العمودي.
- يتم قياس المركز التنافسي (الوضعية التنافسية) للمؤسسة، باستخدام مؤشر الحصة السوقية و يتم تمثيله على المحور الأفقي.
- يتم قياس معدل نمو السوق بحساب تطور المبيعات في هذا السوق من سنة لأخرى، و من أجل تحليل حركي لهذا التطور يمكن استخدام معدل النمو المتوسط السنوي لإجمالي المدة المدروسة، و يرتكز

هذا المؤشر على نظرية دورة حياة المنتج، حيث أن الأنشطة التي تكون في مرحلة الانطلاق و النمو، تكون أكثر جاذبية لأنها تسمح بضمن التطور و النمو في الأجل الطويل.

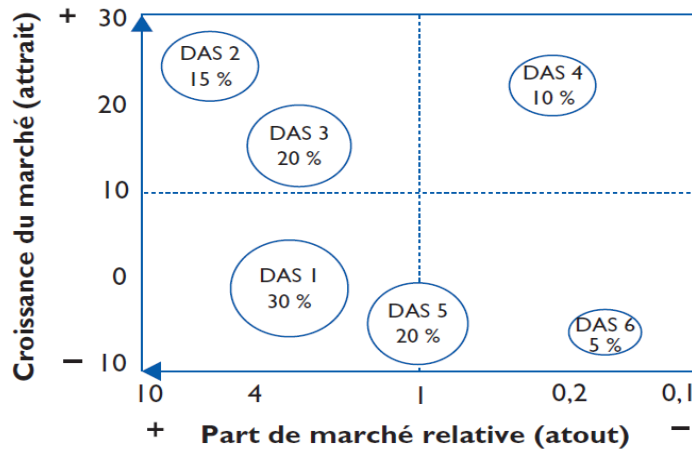
• يسمح محور الحصة السوقية النسبية* من تقدير مردودية المؤسسة في أي نشاط مقارنة بالمنافسين.

أ- تصنيف الأنشطة حسب طريقة BCG.

بعد حساب الحصة السوقية النسبية و تحديد معدل نمو السوق، يتم المزج بين المحورين والحصول على الشكل التالي :

الشكل رقم (14): مصفوفة BCG.

Figure 3.40. Un exemple de matrice BCG



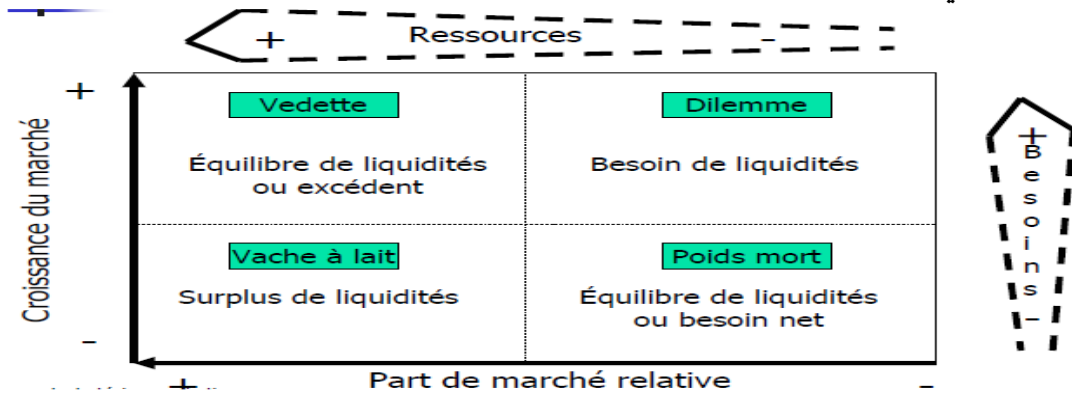
يتضح من خلال الشكل أن الحصة السوقية النسبية يتم حسابها بالمقارنة مع المنافس الرائد.

فمثلا العدد 0,5 يعني أن المؤسسة تحوز على 50% من الحصة التي يحوز عليها الرائد.

من خلال الشكل السابق يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الأنشطة :

- أنشطة نجوم Stars : تحوز هذه الأخيرة على حصة سوقية كبيرة و تستفيد من معدلات نمو قوية، تمتاز باحتلالها لمركز قوي و تمثل مستقبل المؤسسة، إذا انتقلت هذه المنتجات إلى مرحلة النضج فإن هذه الأنشطة تصبح "بقرة حلوب"، يستلزم هذا النوع من الأنشطة اتخاذ مجموعة من القرارات تتعلق بالرفع من الطاقة الإنتاجية، الرفع من الحصة السوقية، الرقابة على موارد التموين المنافسين.
- أنشطة بقرة حلوب Vaches à Lait: تحوز على حصة سوقية كبيرة وتتطور في سوق ضعيف النمو و تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، تحقق موارد كبيرة حيث تمثل المصدر الأساسي للتمويل الذاتي، تستلزم الحفاظ على الحصة السوقية والهوامش، مراقبة قدرات المنافسين، و تنظيم القطاع (اتفاقيات شراكة).

- أنشطة مأزق Dilemmes : تمتلك حصة سوقية ضعيفة و تنشط في سوق يتميز بنمو قوي، يمكن اعتبارها الأنشطة المستقبلية للمؤسسة، لكن مركزها السوقى لا يسمح لها بتحقيق موارد لذا يجب تنميتها بالأنشطة التي في مرحلة النضج " بقرة حلوب" لتحسين مردوديتها في الأجل الطويل.
 - أنشطة مبعثرة Poids mort : و هي الأنشطة الهامشية تتميز بضعف حصتها السوقية و تنشط في سوق ضعيف النمو تؤثر على محفظة الأنشطة فيجب التخلي عنها و استثمار مواردها في أنشطة أخرى.
- من خلال ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين السيولة و مختلف الأنشطة المكونة لمصفوفة BCG كما يوضحه الشكل التالي:



ومنه يمكن استنتاج أن طريقة BCG تسمح بتشخيص و تحليل التوازن بين أنشطة المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الانسجام بين مختلف هذه الأنشطة و هذا بالنظر إلى المردودية، السيولة، والنمو. على المؤسسة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لكل خانة كما يوضحه الشكل التالي:

النجم إيرادات كبيرة حاجة كبيرة إلى التمويل	علامة استفهام إيرادات ضعيفة حاجة كبيرة إلى التمويل
البقرة الحلوب إيرادات كبيرة حاجة ضعيفة إلى التمويل	أنشطة مبعثرة إيرادات ضعيفة لا حاجة إلى التمويل

ب- كيفية وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة:

يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة

(معدل نمو السوق والوضعية التنافسية)

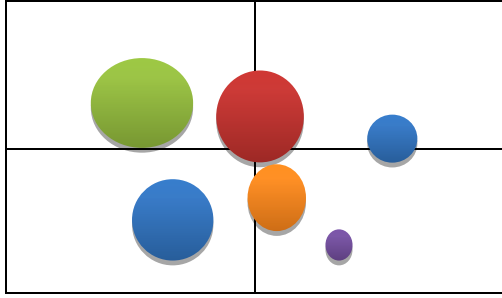
أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقة التالية:

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{pm}{100}\right)}$$

حيث يمثل pm الوضعية التنافسية (أو الحصة المطلقة من السوق)

مثال: إذا كانت حصة مجال النشاط الاستراتيجي A هي 40% من السوق وحصة مجال النشاط B هي 20% فيكون قطر دائرة النشاط الأول:

$$d1 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{40}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.4} = 0.3162$$



أما قطر دائرة

النشاط الثاني فيكون:

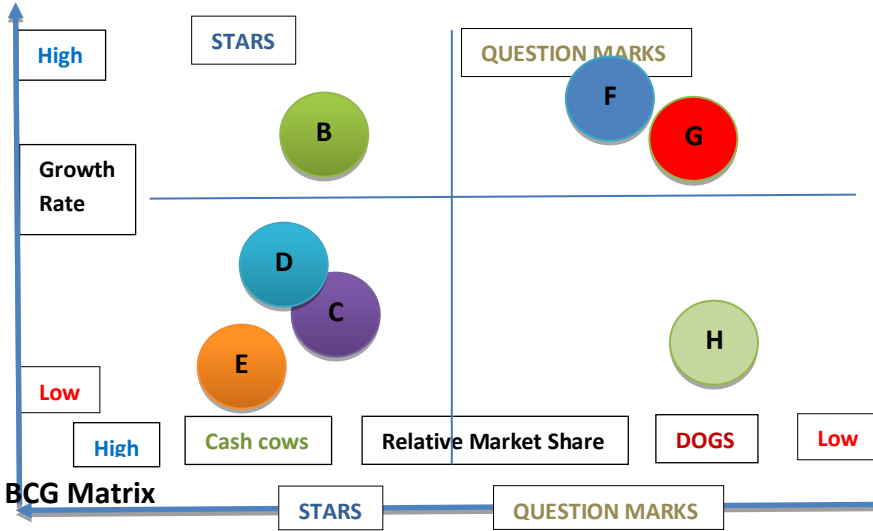
$$d2 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{20}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.2} = 0.2236$$

د- أشكال محفظة الأنشطة في المؤسسة:

++ المحفظة المثالية لنشاط المؤسسة:

هي المحفظة التي يظهر فيها توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي على كل الخانات

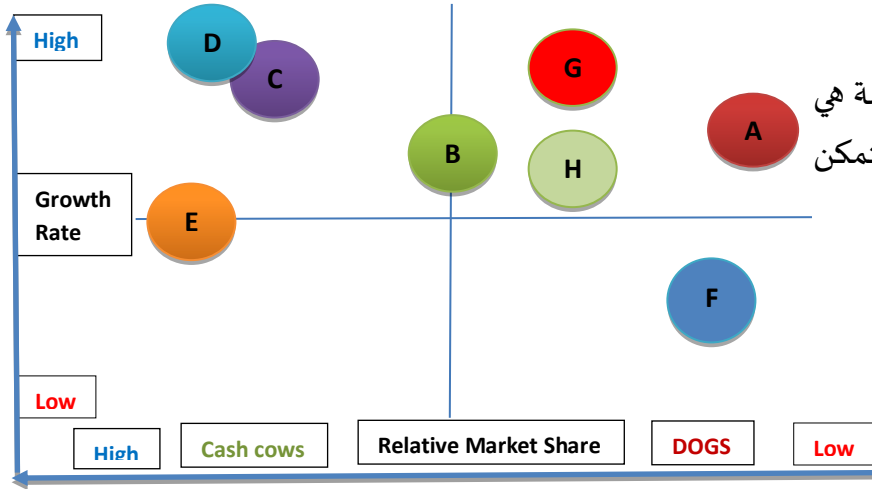
BCG Matrix



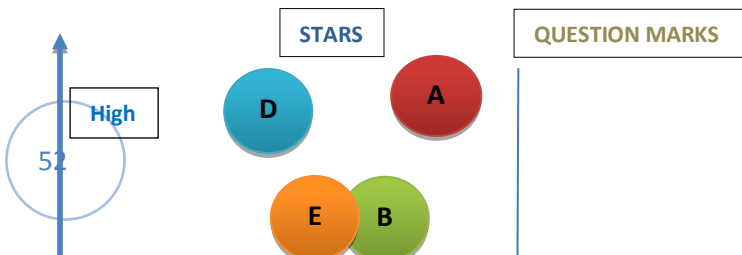
++ المحفظة الفقيرة لنشاط المؤسسة:

هي المحفظة التي لا تضمن عائداً للمؤسسة هي أيضاً محفظة المؤسسات الشابة لأنها لم تتمكن بعد من تكوين بقر حلوب.

BCG Matrix

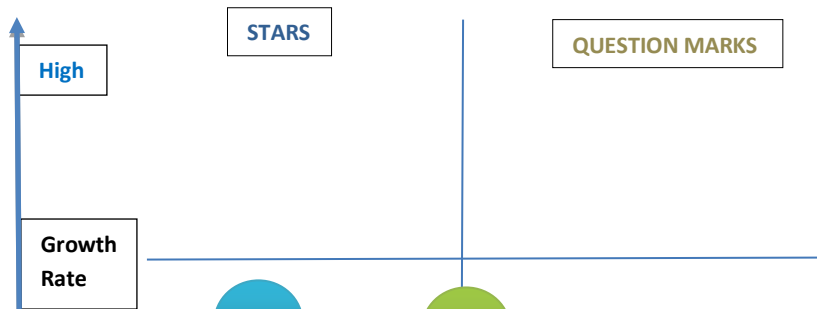


BCG Matrix



المؤسسات التي لها محفظة فقيرة هي أيضاً مؤسسات تعيش في الحاضر ولها مستقبل، كثيراً ما تشتري هذه المؤسسات من قبل المؤسسات القوية

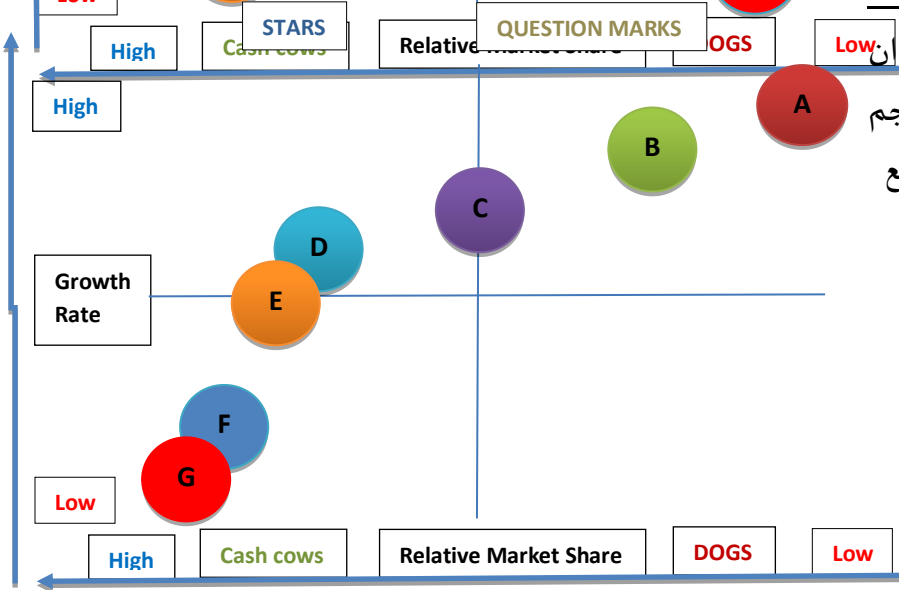
BCG Matrix



المحفظة المحافظة:

هي محفظة تلك المؤسسات التي تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها التنافسية من أجل المستقبل هي محفظة المؤسسات التي لها ماضي بدون مستقبل نظراً لعدم وجود منتجات جديدة.

BCG Matrix



المسار الأمثل لميدان النشاط

الاستراتيجي: المسار الأمثل لميدان

النشاط الاستراتيجي أنه يتحول إلى نجم ثم إلى بقرة حلوب وتطول في هذا الوضع

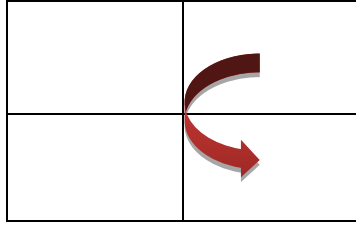
مسار النجاح ومسار الفشل:

مسار الفشل

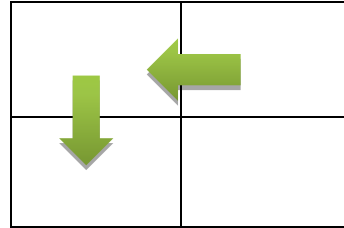
من علامة

استفهام التي

الأنشطة



مسار الفشل لمجالات النشاط الاستراتيجي



مسار النجاح لمجالات النشاط الاستراتيجي

مسار النجاح
من علامة
استفهام الى
النجوم ثم الى
البقرة الحلوب

هـ- حدود طريقة BCG :

بالرغم من إمكانية تحليل محفظة الأنشطة انطلاقاً من مصفوفة BCG إلا أن هذه الأخيرة لا تخلو من عيوب يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ترتبط طريقة BCG مباشرة بمنحنى الخبرة الذي يشير إلى أن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية أفضل، كلما زادت كمية الإنتاج و من ثم زيادة الحصة السوقية و بهذا فقد تجاهلت الطريقة الأهداف الخاصة بالإبداع، تحسين الجودة، إنشاء منتجات جديدة.

- يتم قياس جاذبية النشاط انطلاقاً من معدل نمو السوق، و هو في الحقيقة مقياس مهم لكنه غير كافي، إضافة إلى أن الحصة السوقية لا تمثل سوى عامل من بين عوامل كثيرة محددة للمركز التنافسي للمؤسسة.

- إن الاقتراحات المقدمة من طرف BCG تبقى عامة و صعبة الترجمة إلى إجراءات عملية.

- إن هذا النموذج يمتاز بطابعه الميكانيكي، فأثر التجربة يلعب دوراً كاملاً لو "كانت التكلفة تشكل الامتياز التنافسي الوحيد". هذا الطابع لا يمكن تطبيقه على النشاطات الفنية أو الخاصة بالموضة أو الابتكارات الجديدة أين يكون أثر الخبرة ضعيفاً؟ وكذلك أيضاً في حالة كون حكم المستهلكين مدعماً بمعايير أخرى غير التكاليف، كالجودة، التكنولوجيا و الخدمة؟ وكمثال على ذلك شركة Rank-Xerox، فرغم انفرادها بإنتاج آلات السحب في العالم، فقد شن عليها الهجوم من طرف مؤسسات يابانية ذات الحجم الصغير التي استخدمت الحبر المسحوق (Tonner) والتي انطلقت من العدم. وعليه فالفرضية التي انطلق منها نموذج (BCG) يمكن اعتبارها كحاجز أمام الرؤية الديناميكية، وبالتالي فهذا النموذج لا يمكن تطبيقه على كل الحالات بل يقتصر على النشاطات الناضجة، و على الابتكارات التكنولوجية الضعيفة مع منتجات معيارية أي يمكن تطبيقه بالنسبة لإستراتيجية الأحجام.

رابعاً- تحليل محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة Mc Kinsey.

أدت الانتقادات التي وجهت لطريقة BCG و المتمثلة خصوصاً في اعتمادها على الحصة السوقية و نمو السوق في تقييم محفظة الأنشطة و تحديد التوجهات الإستراتيجية، إلى تطوير طريقة أخرى تستخدم أكبر عدد من العوامل لتقييم المركز التنافسي من جهة، وتحديد جاذبية النشاط من جهة أخرى و هي طريقة MC Kinsey الموجهة لشركة Général Electric. وترتكز الطريقة على مبدئين هما :

- المركز التنافسي : يتحدد هذا الأخير انطلاقاً من مجموعة من العوامل تتمثل في : الحصبة السوقية، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، التقدم التكنولوجي و بعبارة أخرى كل ما يعبر عن التنافسية.

- جاذبية السوق : يتم التعبير عنه بعدد من العوامل تتمثل في :حجم السوق، معدل نموه، الأسعار المطبقة، حجم الاستثمارات الضرورية، عدد المنافسين، التقدم التكنولوجي.

أ- تصنيف الأنشطة حسب طريقة Mc Kinsey :

يتم توزيع أنشطة المؤسسة على محور مقسم إلى ثلاث مستويات ضعيف، متوسط قوي، حيث نحصل في الأخير على تسع خانات تمثل كل خانة من خانات المصفوفة حالة معينة أو وضع معين لمجال النشاط الاستراتيجي بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة.

الشكل رقم (15): مصفوفة Mc Kinsey

		جاذبية القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقرة الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الحذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف الجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق:

منطقة "التطوير"، ومنطقة "الحفاظ"، ومنطقة "التخلي"

فالمجالات الاستراتيجية التي تأتي في منطقة (التطوير) هي مجالات يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظراً لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة ونظراً لقيمة قطاعها (سوقها).

المجالات التي تتواجد في منطقة (الحفاظ) فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها.

وأما المجالات التي تأتي في المنطقة الثالثة (التخلي)،

فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء.

الشكل رقم(16): كيفية حساب الأوزان في مصفوفة Mc-Kinsey

Tableau 3.27. Un exemple de calcul des notes dans la matrice McKinsey

	DAS 1				DAS 2				DAS 3		
	Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N		Poids	Note	P*N
Attrait du marché											
taille du marché	0,1	4	0,4		0,1	4	0,4		0,1	2	0,2
taux de croissance	0,2	2	0,4		0,25	4	1		0,2	1	0,2
niveau de prix	0,2	3	0,6		0,05	5	0,25		0,05	1	0,05
rentabilité du secteur	0,2	4	0,8		0,25	4	1		0,2	2	0,4
solvabilité des clients	0,15	3	0,45		0,05	5	0,25		0,1	1	0,1
pressions écologiques	0,05	3	0,15		0,05	3	0,15		0,05	2	0,1
contraintes légales	0,05	3	0,15		0,25	4	1		0,15	2	0,3
climat social	0,05	2	0,1		0	0	0		0,15	1	0,15
Note d'attrait	1		3,1		1		4,1		1		1,5

ب- حدود نموذج Mc Kinsey

- إن أهم صعوبة تعترض تطبيق نموذج MC Kinsey هو كيفية إيجاد صيغة للترجيح بين مختلف المؤشرات أو العناصر التي تعبر عن المركز التنافسي أو جاذبية النشاط.
- لم توضح الطريقة، الخطوات العملية الواجب إتباعها، لتحويل الاقتراحات المقدمة إلى إجراءات عملية، بعبارة أخرى القرارات الإستراتيجية التي يقترحها النموذج تم صياغتها بصورة عامة : (الاستثمار، المحافظة، التخلي).

خامسا- تحليل محفظة الأنشطة باستخدام مصفوفة ADL:

إن طريقة أو نموذج A.D.L، أنجز أو أعد من قبل مكتب أمريكي مُنافس لـ BCG، وله نقاط مشتركة مع هذا النموذج. وعليه فهو يتقاسم معه الانشغال بتقسيم محفظة الأنشطة إلى مجالات أنشطة إستراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو

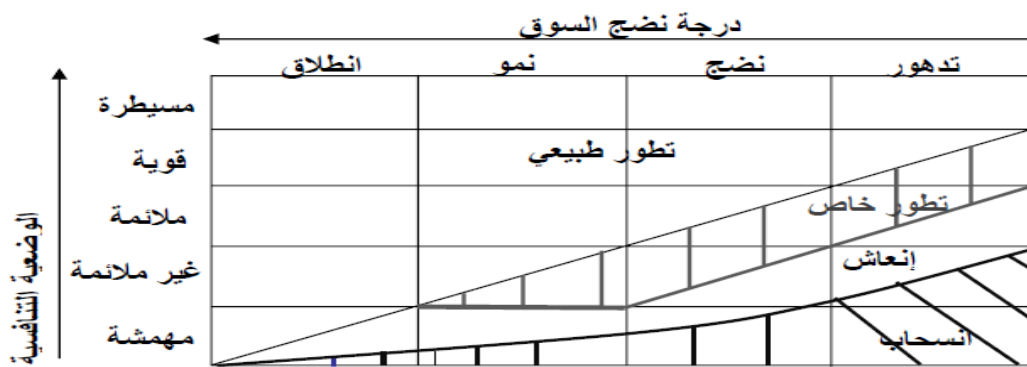
المتحصل عليها. هذا النموذج يتصور أشعة (أو أبعاد) للتنافسية مختلفة عن ما هو عليه في نموذج B.C.G. فهو يقترح دراسة:

- درجة نضج النشاط،

- الوضعية التنافسية للمؤسسة على مستوى مجال النشاط.

إن هذا النموذج يختلف عن طريقة B.C.G في اختيار المعايير التي يمكن تبنيها من أجل تقدير الوضعية التنافسية (ذلك أن معيار الحصة السوقية لوحده لا يعطينا كل المعلومات حول الوضعية التنافسية). فجاذبية القطاع تقدر انطلاقاً من نضجه (فالقطاع على غرار المنتج، يمر أيضاً عبر أربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

إن طريقة A.D.L وضعت من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فالأمر يتعلق بدراسة الحصة السوقية النسبية، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة فيما يخص الإنتاج، التسويق، التموين والتوزيع. فكل معيار سيعطي تنقيط تبعاً للوضعية التنافسية، وعليه فهذه الأخيرة تكون محددة على سلم يتراوح من واحد إلى خمسة حاملاً الملاحظات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة وهامشية. فنضج النشاط يكون بنفس الطريقة متوقع حسب مرحلته (الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).



مسيطرة: المؤسسة قادرة على مراقبة كل المنافسين.

قوية: المؤسسة قادرة على القيام بتنفيذ إستراتيجيتها بدون مخاطر.

ملائمة: المؤسسة قادرة على توفير نقاط قوة حتى تحافظ على الوضعية الحالية.

غير ملائمة: المؤسسة القادرة على الدفاع عن وضعيتها لها نتائج مرضية للمواصلة في نشاطها.

مهمشة: هي مهمشة والمؤسسة تنسحب من القطاع.

وعليه يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي:

– النمو الطبيعي Le développement naturel: والتي تفترض إلتزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة النمو، والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الانطلاق).

– النمو الاختياري Le développement sélectif: فبافتراضنا له، فالنمو الاختياري للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.

– التخلي L'abandon: إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

كما يمكن تقديم التوصيات الإستراتيجية التالية حسب مصفوفة ADL.

نضج السوق	طبيعة الإستراتيجية	موضوع الإستراتيجية	م . ش . نال
الانطلاق	التجديد	المنتوج	- التجديد التكنولوجي. - شراء براءات الاختراع.
النمو	التطوير	التوزيع، صورة المنتج	- تطوير القدرات الإنتاجية. - البحث عن أسواق جديدة.
النضج	التعظيم	التكاليف	- الاندماج العمودي نحو الأعلى أو الأسفل. - تدويل التشكيلة للمنتجات وتدويل الإنتاج.
التدهور	الترشيد	التكاليف	- التخلي عن بعض الأسواق أو المنتجات. - ترشيد وسائل الإنتاج... الخ.

و الخلاصة التي يمكن أن نتوصل إليها، هي أن أدوات التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة لا تمثل الحقيقة المطلقة، كما أن الحلول التي تقدمها لا تمثل سوى دعامة لمتخذي القرار، حيث يمكن الاسترشاد بهذه الاقتراحات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

المحور الخامس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

المحور الخامس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

بعد إنهاء الجانب المتعلق بتحليل الاستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المزايا التنافسية، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بهذا التقويم يأتي دور التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب. (التنوع، التخصص، الشراكة والتحالفات، الانسحاب).

إن مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لا يزال يمثل أحد المجالات الهامة للبحث في علوم التسيير ذلك أنها تبحث في كيفية تحقيق التميز أو التفوق التنافسي للمؤسسة في السوق من خلال تبني إستراتيجيات تأخذ في الحسبان إمكانات المؤسسة وظروفها البيئية، وتعتمد معظم الأبحاث في هذا المجال على أعمال M.Porter كنقطة انطلاق نظرا للأثر الكبير الذي تركه عمله في شرح طرق اكتساب الميزة التنافسية. يميز Porter بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): أنواع الاستراتيجيات التنافسية



1- إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: تعد هذه الإستراتيجية البعد التنافسي الأقدم الذي سعت الكثير من المؤسسات إلى اعتماده والذي يتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي تستطيع المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بالتمكن من السوق والسيطرة عليه. ولقد أخذت إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن احتلال وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة إنتاج نفس المنتجات وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون وبأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما استطاعت المؤسسة عرض منتجاتها بأسعار أقل وهذا ما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وتعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة.

كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها Porter وتمثل هذه المزايا في:¹⁴

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

¹⁴ Jean- Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques Orsoni, «Management stratégique et organisation», 6^{ème} édition, Vuibert, France, 2006, P156.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

أولاً- الدوافع أو الحوافز التي تشجع المؤسسة على تطبيق الاستراتيجية :

- توافر اقتصاديات الحجم .
- الآثار المترتبة على منحى الخبرة والتعلم.
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الأداء.

ثانياً- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف: يمكن تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل بنجاح عندما:

- يكون الطلب مرناً للتغير في السعر، بحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

- نمطية السلع المقدمة .

- يكون من الصعب تمييز المنتجات المقدمة، أي عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتركين .

- انعدام أو محدودية تكاليف التبديل أو تحول الزبون لمنافس آخر.

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل؟

هناك تسع عوامل رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى محركات ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وهي:

- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير.

- وفورات منحى التعلم والخبرة.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

- درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي.

- استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق".

- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع .

- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل: تخفيض عدد المنتجات المعروضة .

الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء. درجة أقل من الأداء وجودة المنتج. مرتبات

ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين. تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع المنتجات. خفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير .
يمكن تلخيص أهم خصائص هذه الإستراتيجية في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): خصائص استراتيجية الهيمنة بالتكاليف

المخاطر	المتطلبات التنظيمية	الخصائص
-التحديد الواضح للمسؤوليات. -الإدارة بالأهداف. -أهداف كمية محددة. -استخدام أدوات التحكم في التكاليف.	-التحديد الواضح للمسؤوليات. -الإدارة بالأهداف. -أهداف كمية محددة. -استخدام أدوات التحكم في التكاليف.	-البحث الدائم عن التخفيض في التكاليف. -استثمارات معتبرة في الإنتاج المكثف. -تنميط عمليات الإنتاج. -اقتصاديات الحجم. -سياسات اتصال مكثفة. -البحث عن أسواق خارج الدولة

Sources : Jean- Pierre Helfer, Micheal Kalika, Jacques Orsoni. OP. Cit, P175.

ثالثاً- حدود استراتيجية الهيمنة بالتكاليف:

- ☑ لا يمكن لكل المؤسسات أن تسيطر على السوق (مؤسسة واحدة)
- ☑ قد تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الدخول فيما يعرف بحرب الأسعار
- ☑ السيطرة ليست دائمة فهي مؤقتة وإن طالت لا تعطي أفضلية أبدية، فعلى المؤسسة أن تواصل البحث عن أفضليات تنافسية أخرى باستمرار
- ☑ الانتباه باستمرار إلى التطور التقني والتكنولوجي
- ☑ خطر الانزلاق نحو استراتيجية التطهير (استراتيجية التطهير هي التخفيض في التكلفة مع التخفيض في جودة المنتج)
- ☑ لا يمكن اتباع استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف بالنسبة لكل المنتجات (من المنتجات ما لا يقبل التنافس على السعر نظراً للهامش الضئيل أو للتنظيم المعمول به من قبل الدولة)
- ☑ العولمة تصعب هذه الاستراتيجية في بعض الحالات (تكلفة اليد العاملة مثلاً)

2- إستراتيجية التمييز:

هي تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن علي مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم وتتجلى هذه الجوانب في:
- تشكيلات مختلفة للمنتج.

- سمات خاصة به، تصميم مميز.
- سمعة جيدة.
- علامة رائدة أو خدمات متعدّدة.
- ويشترط لنجاح هذه الإستراتيجية مايلي:
- الاعتماد على المهارات الأساسية للمنظمة.
- تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج.
- ضرورة الضغط على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن.
- ضرورة الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية.
- التحديد الدقيق للدائرة المستهدفة والخصوصيات التي تتميز بها.
- ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية.
- إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوما على خاصية الإبداع.
- السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز.

أولا- مجالات التمييز:

من أهم مجالات التي تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية أطول ما يلي:

- التمييز على أساس التفوق الفني: الريادة التكنولوجية والتصميم الهندسي
- التمييز على أساس الجودة: اعتمادية المنتج ، جودة غير عادية .
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك: تقديم خدمة ممتازة، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، توفير قطع الغيار.
- التمييز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

ثانيا- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز

يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

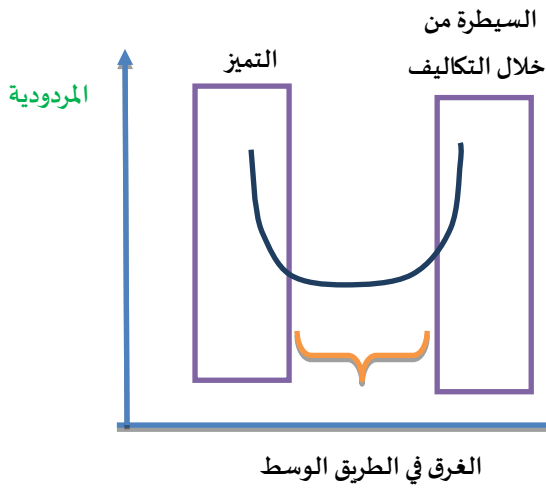
فإستراتيجية التمييز تحتاج إلى:

أن تكون المؤسسة قادرة على الإبداع

وأن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق

أنواع التمييز: التمييز نوعان نحو الأعلى ونحو الأسفل

يعني التميز نحو الأعلى أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، أما التميز نحو الأسفل فمعناه أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص شركة BMW مثلاً تقوم عموماً بتمييز منتجاتها نحو الأعلى (جودة أحسن من منافسيها، تكنولوجيا عالية، ...) شركة Ryanair للنقل الجوي مثلاً أنها تميز خدماتها نحو الأسفل (تقليص عدد ونوع الخدمات أثناء الرحلات، ..) عند التميز نحو الأعلى تحتاج المؤسسة إلى القدرة الكبيرة على الإبداع أما عند التميز نحو الأسفل فإن المؤسسة تحتاج خاصة إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة.



عند اختيارها النشاط في سوق واسعة وحسب مصدر ميزتها التنافسية، تتبع المؤسسة إما استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف أو استراتيجية التميز. يشير Porter أن الاستراتيجيتين لا يمكن أن تتزامنا لدى مؤسسة واحدة، بل يحذر من ذلك لأن محاولة الغرق في الطريق الوسط الاعتماد على المصدرين الاثنين للميزة التنافسية قد يجعل المؤسسة تنزلق إلى "الغرق في الطريق الوسط" "Coincé au milieu"

3- إستراتيجية التركيز:

تعني هذه الإستراتيجية التركيز على قطاع محدود من السوق أو شريحة محددة من الزبائن وخدمته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق ضيق أو عملاء محدودين بشكل أكفأ وأكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. كما تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم فجوات سوقية محددة (NICHE). فالمؤسسة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية وكفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فالمؤسسة بذلك تركز مجهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع ووضع إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف أو بالتمييز، فالميزة التنافسية المبحوث

عنها والتي من الممكن أن تحقق كلا من التمييز والتكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد الذي يسمح بتعظيم الكفاءة.

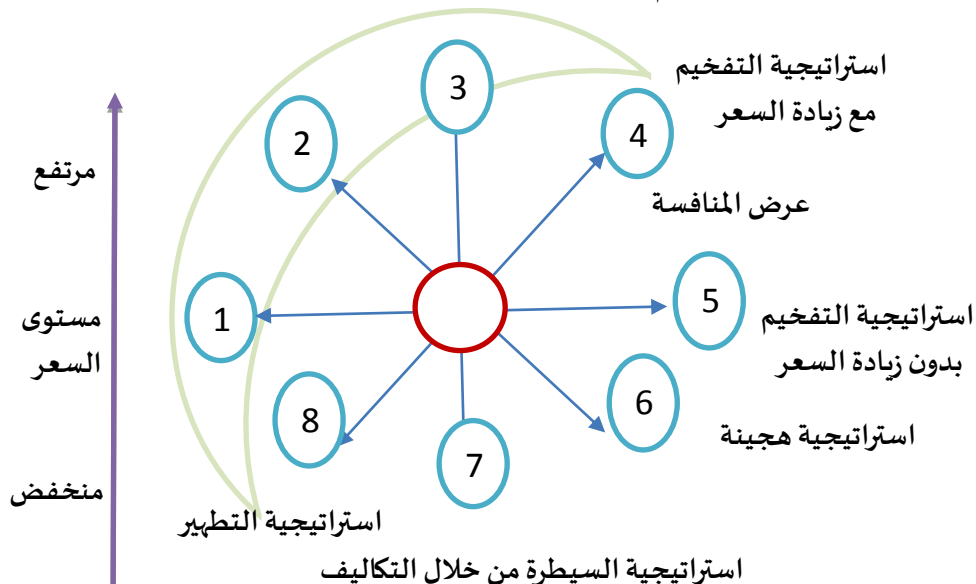
يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- التكاليف المنخفضة.
- تحقيق التمييز.
- وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة.
- تحقق إستراتيجية التركيز نجاحا أكبر في الحالات التالية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

4- الساعة الاستراتيجية:

ظهر نموذج الساعة الاستراتيجية سنة 1996 تكملة للاستراتيجيات التنافسية إذ يعتمد هو الآخر على نفس المصدرين للميزة التنافسية التكلفة والتمييز، أما منهج هذا النموذج فإنه يتمثل في تحديد الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة على أساس المقارنة بعرض المنافسة، وإذا تأملنا المتغيرات الثلاثة (التكلفة، القيمة، عرض المنافسة)، فإن الحالات الممكنة يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الساعة الاستراتيجية.



الاستراتيجية الأولى : حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من قيمة المنافسين، ومعناه أن المؤسسة تطلب من الزبائن أن يدفعوا نفس السعر من أجل الحصول على قيمة أقل من تلك التي تعرضها المنافسة، هذه الاستراتيجية غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبة للسعر.

الاستراتيجية الثانية : تقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بتقديم عرض أقل قيمة من عرض المنافسة وبسعر أكبر، وهي الأخرى استراتيجية غير مجدية.

الاستراتيجية الثالثة : في هذه الحالة تعرض المؤسسة نفس العرض بالمنافسة ولكن بسعر أكبر، وهي كذلك استراتيجية غير مجدية لأنها تقوم على زيادة فعالية للسعر من دون مقابل من طرف المؤسسة. نلاحظ أن الاستراتيجيات الثلاثة الأولى هي استراتيجيات فاشلة لا محال.

الاستراتيجية الرابعة: حسب هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر، ذلك لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها من أجل التحسين، وبطبيعة الحال فإن التحسين في مستوى القيمة يجب أن يكون واضحاً للزبائن ومهماً لهم حتى تكون زيادة السعر مبررة ومقبولة، تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر" مثل شركة BMW

تصلح هذه الاستراتيجية للمؤسسات القوية التي تترعب على قدرة هائلة للتطوير والإبداع لا تكون في متناول المؤسسات الضعيفة نظراً لما تطلبه من أموال وقدرات.

الاستراتيجية الخامسة : هي الأخرى استراتيجية التفخيم لأنها تقوم على زيادة مستوى القيمة إلا أن هذه المرة المؤسسة لا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر، ولذا فهي "استراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر" تستهدف هذه الاستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق.

الاستراتيجية السادسة: تقوم هذه الاستراتيجية على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة، فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية في وقت واحد، ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الاستراتيجية الهجينة". لا شك أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع لتمكين المؤسسة من رفع القيمة التي تعرضها على الزبائن، ولكنها تحتاج أيضاً إلى التحكم في التكاليف إلى حد بعيد إذ تتوقف على تخفيض مستوى التكاليف ليصبح تخفيض الأسعار ممكناً.

الاستراتيجية السابعة : تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف" كما تسمى أيضاً "استراتيجية السعر" وتتمثل في عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة. تصلح هذه الاستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

الاستراتيجية الثامنة : تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعر في آن واحد، إذ تحاول المؤسسة جذب شريحة من المستهلكين يمثل السعر بالنسبة لهم عائناً فعلياً أو غير فعلي والذين يقبلون على السعر المنخفض حتى وأن كانت القيمة منخفضة.

ومن أشهر الاستراتيجيات الهجينة

يمكن أن نذكر استراتيجية شركة IKEA التي اشتهرت بالتميز على مستوى التصميم وعلى مستوى التكلفة في وقت واحد. وهذا ما يناقض "الغرق في طريق الوسط" الذي قدمه Porter إذ تبين هذه الاستراتيجية بأنه يمكن للمؤسسة أن تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية وألا تكتفي بمصدر واحد كما يقول Porter.

المحور السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

المحور السادس: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.
تهتم الاستراتيجية على مستوى المؤسسة بإدارة مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة وتخصيص الموارد لهذه المجالات الاستراتيجية
يمكن اعتبار أنه بإمكان المؤسسة أن تختار بين:

- أن تكتفي بمجال نشاط استراتيجي واحد أو حتى بمنتج واحد مثل MICHELIN و ROLEX
- أو يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي مثل SAMSUNG و Google.

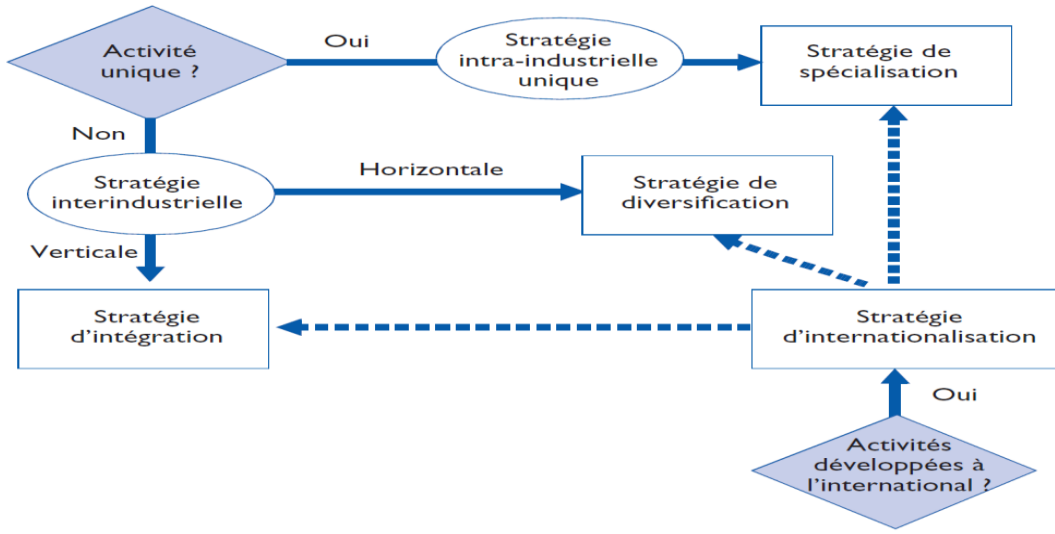
في الحالة الأولى: تكون المؤسسة قد اختارت أن تتخصص في مجال أو منتج وتسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية التخصص" (Spécialisation)

في الحالة الثانية: فإنها فضلت أن تنوع نشاطها وتسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية التنوع" (diversification).

يمثل التخصص والتنوع أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة

Figure 5.1. Les orientations stratégiques corporate



1- إستراتيجيات التنوع:

هو اختيار استراتيجي للمؤسسة، وغالبا ما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها امتلاك لأكثر من نشاط في نفس الوقت؛ وتنوع المؤسسات أنشطتها بغرض تقاسم المخاطر. قد يتعلق التنوع بالمنتجات، أو بالأسواق أو بمجالات النشاط، علما أن المؤسسة المنوعة هي التي يكون لها أكثر من ميدان نشاط إستراتيجي.

أولا- أشكال التنوع (مصنوفة Ansoff): في مقال صادر سنة 1957 بمجلة (Harvard Business Review) أوضح Ansoff إمكانية تبني المؤسسة لأربع توجهات استراتيجية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (20): مصنوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

يمكن شرح هذه الخيارات كما يلي:

أ- إختراق السوق: هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق، ويكون ذلك ببيع نفس المنتجات لنفس الأسواق (الزبائن) بمعنى دعم المؤسسة وجودها في الأسواق القائمة، ويتحقق ذلك بالطرق التالية:

- دعم القدرات التفاوضية للمنظمة مع الموردين والمشتريين.

- زيادة الإنتاجية من خلال مثلا استخدام أكبر لتقنية المعلومات.
 - إستغلال وفورات الحجم والاستفادة من أثر التجربة.
 - زيادة الأنشطة التسويقية كالترويق.
- ب- التوسع أو التطوير السوقي: بمعنى قيام المؤسسة بالبحث عن سوق جديدة لمنتجاتها الحالية. ويتم ذلك من خلال: خدمة زبائن جدد - أو مناطق جغرافية جديدة. ومن دوافع لجوء المؤسسة إلى هذا الخيار مايلي:
- الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة.
 - عدم التمكن من تقديم منتج جديد.
 - العوائق التقنية للمنتجات.
 - تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة.
 - البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع.
 - بروز عوامل جذب في أسواق معينة.
- ج- تطوير المنتجات: بموجب هذا التوجه، تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أو محسنة لنفس الزبائن وذلك لعدة أسباب منها:
- كسب ولاء الزبائن.
 - القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المؤسسة في مجالات محددة.
 - قصر دورة حياة المنتجات المقدمة.
 - المنافسة.
- د- التنوع الشامل : ويقصد به تطوير المنتجات أو أنشطة جديدة والأسواق في نفس الوقت. ومن دوافع لجوء المؤسسة إلى هذا الخيار مايلي:
- إدارة محفظة وحدات الأعمال الإستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة .
 - تامين الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصا المحدودة الاستعمال .
 - البحث عن مزايا التآزر Synergy . (هي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمؤسسة بجمع نشاطين مختلفين).
 - استثمار الموارد الفائضة .
 - بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع .
 - استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة .
 - شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط.
- اقترح Ansoff نموذجا ثانيا للتنوع أكثر تفصيلا يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

Tableau 5.9. Les différentes stratégies de diversification totale

Produit/ technologie	Actuel	Étendu	Nouveau
Marché			
Actuel	Spécification	Diversification partielle	Diversification produit
Étendu	Diversification partielle	Diversification partielle	Diversification totale réduite
Nouveau	Diversification marché	Diversification totale réduite	Diversification totale

→ Axes de difficultés croissantes

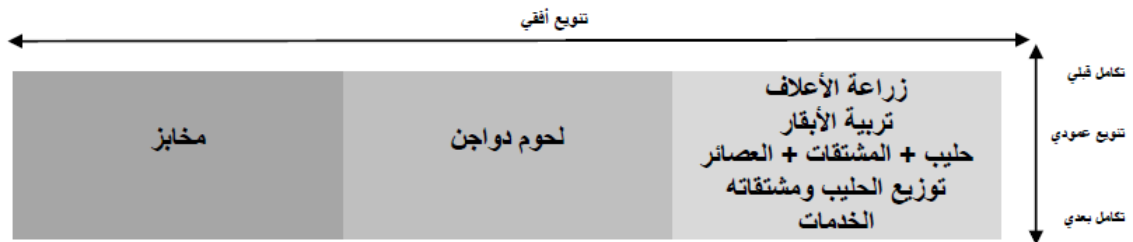
ثانيا- التنوع المترابط وغير المترابط:

يمكن أن يكون التنوع مترابطا أي مرتبطا بالصناعة (صناعة السيارات مثلا) التي تعمل بها المؤسسة ويسمى أيضا بتنوع التعزيز أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ، كما يمكن أن يكون غير مترابط بها ويسمى بالتنوع غير المترابط: بمعنى التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة في منتجات جديدة وأسواق جديدة كـ (فندقه - صناعة غذائية)

يأخذ التنوع المترابط عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

- التكامل الرأسي الخلفي: بمعنى اهتمام المؤسسة بالأنشطة أو الدخول في مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي. (قبل عمليات الإنتاج)
- التكامل الرأسي الأمامي: بمعنى أن تتنوع فيما بعد عملية الإنتاج كأنشطة النقل والتوزيع والخدمات التسويقية مثلا.
- التكامل الأفقي: تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملتها أو مشتقة منها أو منافسة لها.

والمثال التالي يوضح الأشكال المختلفة للتنوع المترابط:



ثالثا- التنوع الدولي: يعني لجوء المؤسسة إلى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب:

- سوقية.
- التكاليف.

- التشريعات والأنظمة.

لقد أشار Kotler إلى وجود خمسة آليات يمكن للمؤسسة من خلالها اقتحام الأسواق الدولية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): مختلف أشكال التدويل.



مقدار التعهد، المخاطرة، الأرباح المحتملة

Source: Philippe Kotler, OP.cit, P395.

أ- التصدير: وهو أحد الطرق الهامة للدخول إلى الأسواق الدولية ، وينقسم إلى تصدير مباشر وغير مباشر. حيث يقصد بالتصدير غير المباشر النشاط الذي يترتب علي قيام مؤسسة ما ببيع منتجاتها إلى مستفيد محلي يتولى عملية التصدير إلى الأسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي أو بشكله المعدل. أما التصدير المباشر فيتطلب وجود صلة مباشرة بين المؤسسة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (الطرف البائع) والمؤسسة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للمؤسسة المصدرة. وفي دراسة قام بها كل من (Hitt et Bartkus 1997) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر انفتاحا على الأسواق الأجنبية، تبين أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات تصديرية تركز على التخصص (عدد محدود من المنتجات موجهة نحو عدد محدود من الأسواق)، والمؤسسات التي تستعمل هياكل تنظيمية ومناهج تسييرية تسمح لها بجمع معلومات مهمة على الأسواق، هي المؤسسات الأكثر نجاحا في الأسواق الأجنبية. كما ذكر Julien سنة 1995 أن المؤسسة التي تقوم بأعمال الابتكار، والتي تنشأ في قطاع يشهد استعمال تكنولوجيا متطورة يكون لها الفرصة أكثر للتصدير¹⁵. ويحتاج التصدير إلى الحد الأدنى من رأس المال مقارنة بالبدائل الأخرى. ولا يتطلب تغيير جذري في خط منتجات المؤسسة (وإنما بعض التغييرات

¹⁵ Brahim ALLALI, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel», OP. Cit, P2-3.

البسيطة التي تتماشى مع احتياجات السوق الأجنبي)، أو تغيير في هيكلها التنظيمي، أو الإستراتيجية المسطرة من طرف المديرية.

ب- التراخيص: تعتبر تراخيص الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية... الخ أحد الأساليب التي تمكن المؤسسة من نقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى أي إنفاق استثماري. وتراخيص الإنتاج والتصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة بالتصريح لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية الهندسية... الخ في مقابل عائد مادي معين. وقد يشمل الترخيص التصميمات الهندسية والصناعية، والتدريب، وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، والتصميم الداخلي للمصنع (أو المتجر) وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة النشاط محل الترخيص.

و تتيح عقود التراخيص جملة من المزايا، نلخصها في النقاط التالية:²

- تعتبر وسيلة سهلة و سريعة للنفاذ للأسواق الخارجية، نظراً لأنها لا تتطلب رؤوس أموال للخارج؛
- يعتبر الترخيص بديل جيد مقارنة باستيراد نفس المنتج، وخاصة في حالة ارتفاع أسعاره العالمية،
- يمثل الترخيص مصدراً ثابتاً ومضموناً للدخل بالنسبة للمؤسسة المانحة له، مقارنةً بالدخل الناتج عن الاستثمار المشترك التي تتسم عوائده بالتقلب؛
- يزيد الترخيص من عمر المنتجات في مرحلة النضج، من خلال إنتاجها وتسويقها في أسواق جديدة؛
- تستفيد المؤسسات المحلية المرخص لها من تطوير منتجها في الخارج من جراء نقل التطويرات الجديدة، مما يسمح لها بتوفير نفقات البحث والتطوير؛
- يعتبر الترخيص أنسب بدائل النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وخاصة في حالات التخوف من تأميم الاستثمارات، وارتفاع تكاليف الشحن للسوق المستهدف، أو خطر استيراد المنتج المعني.

أما بخصوص المخاطر الناجمة عن عقود التراخيص، فيمكن تلخيصها كمايلي:¹

- قد تؤدي عقود التراخيص إلى سرقة حقوق الملكية، والأسرار التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استخدام هذه الحقوق، وعدم الالتزام باتفاق التراخيص الموقع من قبل المرخص له؛
- احتمال أن تتحول المؤسسة المرخص لها باستخدام التكنولوجيا، والعلامة التجارية... إلخ إلى منافس قوي، يهدد وجود مصالح المؤسسة الأصلية في السوق، بدلاً من أن تكون شريكا مساعداً لها، وذلك في حالة اكتساب المرخص له الخبرة التكنولوجية الكافية، والتي تسمح له بالإنتاج والتسويق، ومنافسة المؤسسات الدولية، دون الحاجة إلى مساعدة منها؛
- قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من مزايا الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص.

ج- حق الامتياز: هو شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، بحيث تقوم بموجبه مؤسسة دولية بمنح حق امتياز أداء عمل معين لمؤسسة محلية في دولة أخرى، تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز، خلال فترة زمنية معينة، وفي مكان محدد، مقابل الحصول على عائد مالي من الحاصل على الامتياز. وتتميز عقود الامتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلاً جذاباً للنمو في حالة المنتج الذي لا يمكن تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق، إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق. وتتيح عقود الامتياز كغيرها من أشكال التدويل الأخرى جملة من المزايا تتمثل أساساً في¹⁶:

- التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة؛
- تقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع و صورة متميزة؛
- تقليل المخاطر السياسية.
- كما يمكن أن تشوبها مجموعة من المخاطر تتمثل فيمايلي:
- انخفاض الأرباح؛
- السيطرة غير الكاملة على عقد الامتياز؛
- احتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل؛
- الموانع و المحددات التي تضعها الحكومات على عقود الامتياز؛
- لا يتناسب مع الاستثمارات التي تتطلب رأس مال كبير، أو درجة عالية من المعرفة الإدارية والفنية.
- د- المشاريع المشتركة: تعتبر المشروعات المشتركة من الأشكال الأكثر استخداماً للدخول في سوق أجنبي، والتي تشجعها كثيراً البلدان النامية على غرار الحكومة الجزائرية للاستفادة من الخبرات الأجنبية، وهذه الإستراتيجية تحقق عدة مزايا منها:
- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة، الثقافة، اللغة، النظم السياسية ونظم الأعمال؛
- مشاركة تكاليف ومخاطر الدخول إلى السوق الأجنبي مع الشريك المحلي؛
- الاعتبارات السياسية للدول المضيفة، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول إلى السوق.
- أما بخصوص عيوب المشاريع المشتركة فيمكن تلخيصها فيمايلي:¹
- تعارض أهداف، حاجات، مصالح واهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي، بينما تنظر المؤسسة الدولية إلى مجموع عملياتها الدولية، مما يثير الخلاف حول العائد المحقق، سعر المنتج، خط الإنتاج والتغطية السوقية للمشروع المشترك؛

¹⁶ عمرو خير الدين، «التسويق الدولي»، المكتبة الأكاديمية، مصر ، 1996، ص 58.

- إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر الوطني، قد تؤثر سلباً على فعالية المشروع الاستثماري في تحقيق الأهداف في المدى القصير أو الطويل.

و- إنشاء فرع مملوك بالكامل في دولة مضيضة: يعتبر إنشاء فرع مملوك بالكامل بصفة عامة من أكثر الاستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الإستراتيجية تتحمل المؤسسة كل التكاليف و المخاطر المترتبة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة وذلك على العكس من المشروعات المشتركة، حيث يتم المشاركة في التكاليف و المخاطر، أو التراخيص، حيث يتحمل المرخص له معظم التكاليف والمخاطر.

وهذا الشكل من أشكال التدويل ترفضه غالباً الدول النامية وذلك لاعتبارات سياسية وكذا الحذر من احتمال احتكار هذه المؤسسات لأسواق الدول النامية.

2- استراتيجية التخصص:

يقصد باستراتيجية التخصص اختيار المؤسسة النشاط في ميدان نشاط استراتيجي واحد أو حتى منتج واحد، وتلجأ المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون متحكمة جيداً في مهنتها وفي ممارسة هذه المهنة، أو عندما تفتقد إلى الامكانيات اللازمة لممارسة نشاطات أخرى مثلما هو الحال مع المؤسسات الصغيرة عند بداية نشاطها، أو حتى المؤسسات الناشئة التي تبحث في كيفية تعزيز مكانتها في الأسواق الحالية قبل التفكير في التنوع.

والجدير بالملاحظة أن كون نشاط المؤسسة يقتصر على ميدان نشاط استراتيجي واحد يجعل مساحة نشاط هذه المؤسسة يتطابق مع ميدان نشاطها الاستراتيجي وهذا معناه أن استراتيجية المؤسسة في هذه الحالة هي استراتيجية ميدان النشاط الاستراتيجي أو ما يعرف بالاستراتيجيات التنافسية.

الجدول التالي يوضح مزايا وعيوب استراتيجية التخصص:

Tableau 5.1. Un bilan de la stratégie de spécialisation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Stimule les effets de l'expérience : avantage de coûts.• Facilite la prise de conscience de l'avantage sur lequel s'élabore la stratégie compétitive de la firme.• Évite la dispersion des ressources et simplifie la gestion.• Assure un développement plus aisément maîtrisable autour d'un métier.• Crée une identité homogène et une culture forte.• Image externe claire.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de miser sur un DAS en déclin.• Engendre une culture refermée sur elle-même.• Limite la flexibilité stratégique.

3- استراتيجيات النمو:

تختلف المؤسسات من حيث حجمها وحجم النشاطات وتشكيلة المنتجات... ويعود هذا أساساً إلى اختلافها في اختيار طرق وكيفيات نموها ، يعرف النمو (Growth) بالنسبة لأي ظاهرة على أنه: عملية

كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة. فنمو الشجرة مثلا هو عبارة عن زيادة في مؤشرات أساسية لها مثل: الزيادة في حجمها، وطولها، وفي عدد أوراقها، ... الخ. يتمثل نمو المؤسسة في الزيادة على مستوى بعض المؤشرات الأساسية مثل الزيادة في عدد المنتجات، والزيادة في النتائج، والزيادة في الأرباح، والزيادة في الحصة السوقية ... الخ، أما بالنسبة لتنمية المؤسسة DEVELOPMENT فيمكن اعتبارها تغييرا نوعيا إيجابيا يتم أساسا على مستوى الهياكل والنشاطات . والنمو هو شرط أساس ي لبقاء المؤسسة في السوق وهو وسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

يمكن للمؤسسة أن يتحقق النمو:

- إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي أو العضوي ، ويكمن في إنشاء قدرات جديدة.
- أو من الخارج، ويسمى النمو الخارجي ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة لديها ولدى غيرها من المؤسسات.

أولا- النمو الداخلي أو العضوي:

أ- تعريف: إستراتيجية النمو الداخلي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية الذاتية من أجل تحقيق تنميتها.

من أهم ما يميز النمو الداخلي أنه عملية متواصلة وطويلة الأجل: وهي الكيفية التي غالبا ما تلجأ إليها المؤسسات، خاصة في حالة إستراتيجية التخصص حيث تكون المؤسسة في حاجة إلى جمع مواردها. وفي بعض الحالات حتى عند إتباع إستراتيجية التنوع لأن تكلفة التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائما أقل من تكلفة الاقتناء.

النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة، وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و من المؤسسات الكبيرة وذات القدرات الهائلة من تفضل كذلك النمو الداخلي لما يتيح من إمكانية التحكم في العملية بخلاف النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم صعبا.

وتختار المؤسسة النمو الداخلي عموما للأسباب التالية:

- رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل.
- عدم توفر المبالغ الضرورية للتطور من الخارج.
- عدم وجود الحليف المناسب.

ب- مزايا النمو الداخلي:

✓ السهولة: تعتبر عملية النمو الداخلي أمرا أسهل نسبيا من عملية النمو الخارجي من حيث بساطته ومن حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة.

✓ الآثار الإيجابية: يميز النمو الداخلي للمؤسسة عدد من الآثار الإيجابية، ويمكن أن نذكر منها زيادة المنتجات، زيادة تشكيلة المنتجات، تحسين الإدارة بصفة عامة (تحسين التنظيم والتخطيط والدفع والرقابة ، تحسين استعمال التكنولوجيا، تحسين مستوى الأفراد)، ...

- ✓ جو اجتماعي ملائم: عندما تعتمد المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية في عملية نموها، لا يمكنها هذا من الحفاظ على جو العمل الموجود فحسب بل يساعدها حتى على خلق جو اجتماعي ملائم أي خال من الاضطرابات ومن التوترات الاجتماعية في صفوف العمال والإطارات.
- ✓ النمو الداخلي يمكن المؤسسة من الحفاظ على مناصب الشغل وحتى من خلق فرص جديدة للعمل.

ج- عيوب النمو الداخلي:

- يؤدي النمو الداخلي عموما إلى تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية.
- قد يؤدي إلى كثرة الديون وبالتالي إلى التقليل من حرية المؤسسة.
- في بعض الحالات، قد يكون النمو الداخلي غير كافي لتمكين المؤسسة من مساهمة تطوير بيئتها، أو لبلوغ الحجم الأمثل.
- قد يكون النمو الداخلي عائقا أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها لأنه يبعث اتجاه التخصص.
- يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا (لتحقيق الاستثمار، أو التمكين من تكوين الأفراد)، ... وهذا ليس في صالح المؤسسة، بل هي فرصة تتيحها المؤسسة لمنافسيها.

ثانيا- النمو الخارجي: عندما تقرر المؤسسة إتباع عملية النمو الخارجي، فيكون أمامها أربعة خيارات فيما يخص كيفية تحقيق هذه العمل:

الخيار الأول أن تضم إليها مؤسسة منافسة: المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق، وتخفيض تكلفة إنتاجها.

الخيار الثاني أن تضم إليها مؤسسة مكملة: في بعض الحالات تكون المؤسسة تبحث عن التوسع الأفقي من خلال عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها.

الخيار الثالث أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة المؤسسة: تريد التوسع عموديا حيث تعزز تحكمها في التموين و/أو في التسويق.

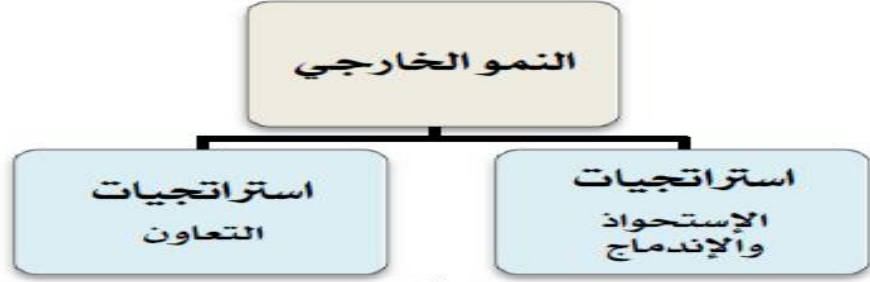
الخيار الرابع أن تضم مؤسسة متنوعة: تريد المؤسسة الانتقال إلى مهن جديدة.

أ- مزايا النمو الخارجي أهمها:

- ✓ تقليص الضغط التنافسي.
- ✓ السرعة في النمو.
- ✓ بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير.
- ✓ التمكين من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة.

- ✓ توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة.
- ✓ الاستفادة من أفضليات التجميع أو أفضليات الزيادة.
- ✓ الرغبة في افتتاح سوق صعبة الدخول.

ب- أشكال النمو الخارجي:



- إستراتيجية الاستحواذ والاندماج: عملية جمع أصول مؤسستين من أجل تكوين مؤسسة واحدة حيث تأخذ هذه العملية النوعين التاليين: عند اندماج التساوي: يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى ظهور المؤسسة C يرمز لاندماج التساوي $A+B=C$.

عند اندماج الاستحواذ يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى زوال المؤسسة B يرمز للاستحواذ $A+B=A$. مع العلم أن المؤسسة B هي الأضعف، وفي حال المؤسسة A أضعف فتستحوذ المؤسسة B وتزول المؤسسة A. أهم المشاكل التي قد تترتب عن عملية الاندماج والحيازة هي المشكلة المتعلقة بتزامن الثقافات المختلفة.

- الاستراتيجيات التعاونية: هي استراتيجيات تسمح للمؤسسة بضم إمكاناتها مع إمكانات مؤسسات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل، وهي بديل عن الطريقتين السابقتين بحيث يمكن للمؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ. وتأخذ أحد الأشكال التالية:



التغيرات البيئية والضغط التنافسي يمثلان السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات. -الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وهي العلاقة التي تجمع بين مؤسستين أو أكثر تنتمي لقطاعات مختلفة، فهي أداة تستخدمها المؤسسة لتوسيع نشاطها إلى قطاعات أخرى، ويكون هدف هذا التوسع جغرافياً بمعنى انتقال المؤسسة من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني ثم العالمي، وذلك مثلاً عن طريق

إبرام اتفاقية مع مؤسسة تنشط في دولة أجنبية ولها دراية واسعة حول طبيعة السوق، وبذلك ستضمن لنفسها توزيعاً دولياً لمنتجاتها، والمؤسسة الثانية تستفيد من منتجات جديدة تقوم بتوزيعها وهو ما يعرف اصطلاحاً بالمشاريع المشتركة. كما يتم ذلك عن طريق إبرام عقود شراكة مع الزبائن أو الموردين بإتباع الشراكة العمودية حيث تنتمي أطراف التحالف لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم ما بين شركتين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون / مورد ويكون من مصلحة الطرفين استمرار العلاقة التي تربط بينهما لأطول فترة ممكنة ويبحث كل منهما على عوامل نجاح المنتج المشترك بينهما، وتؤدي في النهاية إلى تحسين تنافسية كل منهما وتظهر هذه العقود خاصة في الصناعات المصنعة التي تحتاج فيها المؤسسات الكبيرة إلى قطاع الغيار اللازمة لتصنيع المنتجات النهائية فتكون بذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مورداً لقطع الغيار وتكون المؤسسات الكبيرة عميلاً لها.

تتم الشراكة عادة بطريقتين:

- شراكة الأخرجة *outsourcing partnership*: وهي اتفاق بين زبون ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة محددة وبموجب الشراكة يترك العميل كل أو جزء من نشاط معين إلى المورد (الشريك) الذي التزم بالقيام به.

- الشراكة التكافلية *symbiotic partnership*: تتمثل في جمع موارد مؤسسات غير متنافسة، ليست من نفس القطاع، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق.

- التحالف بين المؤسسات المتنافسة:¹⁷ تشير الأبحاث التي قام بها (P. DUSSAUGE & B. GARRETTE) حول هذا النوع من التحالفات وجود ثلاثة أشكال له هي: التحالفات المكملة *alliances complémentaires*، تحالفات الاندماج المشترك *alliances co-intégration*، التحالفات شبه المركزة *Pseudo-concentration*. فالتحالفات المكملة تجمع بين مؤسسات تساهم كل واحدة منها بموارد وكفاءات متباينة ومكملة لبعضها البعض، كأن تقوم المؤسسة الأولى بإنتاج منتج ما وتتولى المؤسسة المتحالفة والمتنافسة معها تسويقه، هذا النوع من التحالفات فعال جداً في الصناعة الصيدلانية أين تقوم عدة مخابر بتسويق أدوية منتجة من طرف منافسها حيث تتميز هذه الصناعة بارتفاع تكاليف البحث والتطوير مما يصعب إقامة شبكات لتوزيع الأدوية، كما يعرف هذا النوع من التحالفات انتشاراً

¹⁷ Garrette B, « les européens se trompe d'alliances », l'expansion management review, mars 1998, PP68-70.

واسعا في صناعة السيارات. أما تحالفات الاندماج المشترك فإنها تجمع بين المؤسسات المتحالفة لتساهم بـ موارد وكفاءات متماثلة بهدف تحقيق اقتصاديات السلم لمكون أو مرحلة من مراحل عمليات الإنتاج، التي تدخل فيما بعد في تركيب المنتج الخاص بكل مؤسسة، وبالتالي ستعرض المؤسسات المتحالفة منتجات منافسة لبعضها البعض، هذا النوع من التحالفات يظهر أساسا في وظيفتي البحث والتطوير والإنتاج. في حين تغطي التحالفات شبه المركزة كل سلسلة القيمة (التصميم، الإنتاج، التوزيع) وذلك باستخدام الجماعي لنفس الموارد والكفاءات للمؤسسات المتحالفة، ويمكن أن تخصص كل مؤسسة في عملية باستخدام الموارد والكفاءات الأساسية التي لديها، ثم تجمع نتائج كل العمليات للوصول إلى المنتج النهائي وتشكل هذه العمليات مجتمعة ما يطلق عليه اسم اتحاد مصانع "consortium". ويظهر هذا النوع من التحالفات خاصة في الصناعات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا عالية، كما يتميز بأن المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة، تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

إن التحالفات على اختلاف أشكالها قد تؤدي إلى بعض المخاطر تتمثل أساسا فيما يلي:
- تقوية المنافسين: ففي بعض الحالات تقوم المؤسسة المنافسة باستغلال المعرفة التي تحصلت عليها في تطوير مشاريع أخرى خارج نطاق التحالف، فقد أظهرت الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين شركات أمريكية وأخرى يابانية انتهت بانتهاء مدة التحالف وتحول المتحالفون إلى متنافسين.

- الاستغلال غير الجيد للموارد والكفاءات: في حالة غياب الثقة يؤدي التحالف نادرا إلى التآزر بين المؤسسات المتحالفة، ويرجع السبب في ذلك إلى محاولة كل طرف حماية مفاتيح التكنولوجيا التي يتمتع بها، مما يؤدي إلى تضييع اقتصاديات السلم الناتجة عن استخدام التكنولوجيا وزيادة الاستثمارات الضرورية لإنجاز المشاريع المشتركة.

إن إدارة التحالفات الإستراتيجية التي ذكرها كل من GARRETTE. B تختلف باختلاف طبيعة التحالف، ففي التحالفات شبه المركزة يقتضي على المؤسسة المحافظة على الاستقلالية الإستراتيجية وذلك من خلال تكوين وتسيير محفظة تحالفات مع عدد كبير من المؤسسات المتحالفة، أما في حالة التحالفات المكتملة يجب على المؤسسات تصميم نظام حماية لأي تسرب للتكنولوجيا تؤدي إلى تقوية المنافسين ويكون ذلك من خلال تحديد أهداف التحالف بدقة وهامش التعلم المسموح به، أما في حالة تحالفات الاندماج المشترك فيقتض الأمر تصميم نظام إدارة إستراتيجية قادر على قيادة التحالف اتجاه تغيرات البيئة.

المحور السابع: تنفيذ والرقابة الاستراتيجية

المحور السابع: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

I- التنفيذ الاستراتيجي:

لا شك أن الصياغة الجيدة للإستراتيجية تعتبر من ضرورات نجاح الاستراتيجية، إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تعتبر كافية لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية تطبيق الاستراتيجية، وهذا هو التحدي الأصعب في مجال الادارة الاستراتيجية. فقد تتوصل المؤسسة إلى صياغة جيدة لإستراتيجيتها مثل ما فعلت شركة Fisher-Price أين قامت بصياغة جيدة لإستراتيجيتها التوسعية من خلال تنوع منتجاتها من لعب الأطفال إلى ملابس الأطفال، إلا أن تنفيذها كان سيئا حيث حدثت مشكلات كبيرة في الانتاج بسبب إضراب العمال الناجم عن سوء التنظيم وتخصيص الموارد مما كبد شركاءها خسائر كبيرة.

تعتبر الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووضع قواعد مشتركة لجميع أصحاب المصلحة. كما لديها القدرة على قيادة كل الأطراف مع السعي لإيقاظ ديناميكية حقيقية لديهم. وهو السبب الذي يجعل السلطة في المؤسسة تفقد طابعها التأديبي لتتحول إلى محرك فعال لكل الأطراف. يتضمن التطبيق الجيد للاستراتيجية دعم أكبر عدد من الجهات الفاعلة.

1- الصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية:

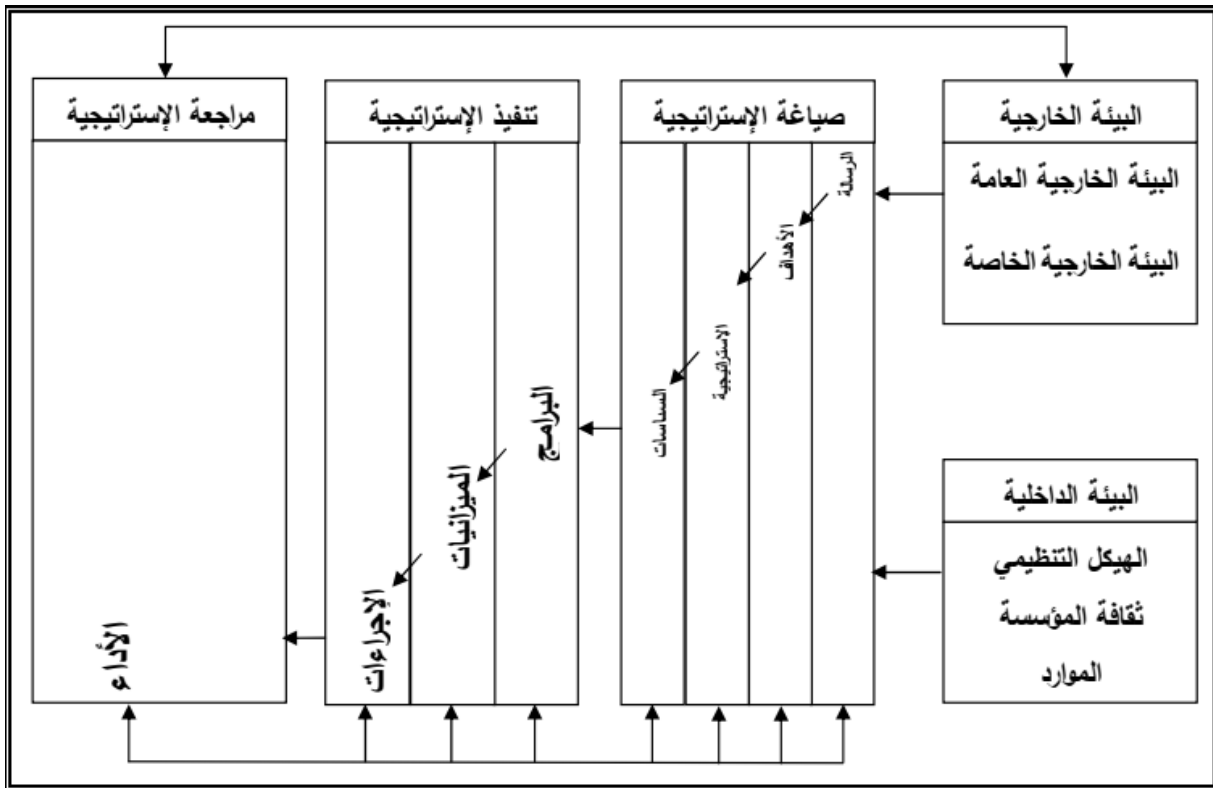
إن تحليل التوجهات الاستراتيجية يشير إلى أن خيارات المؤسسة جد محددة بمعنى أن التشخيص الذي يتم في ميدان نشاط ما يتضمن خيارا استراتيجيا واحدا فقط، في معظم الحالات فإن الأمر عكس ذلك

تماما، حيث أن كل تشخيص يجعل المؤسسة أمام مجموعة من الخيارات الممكنة، فمثلا في حالة رغبة المؤسسة انتهاج سياسة التخصيص يمكن أن تحقق ذلك بعدة خيارات مثل، تعزيز التشكيلة الحالية، النمو بقوة من خلال زيادة الاستثمارات في مختلف تشكيلة المنتجات، التخلي عن بعض التشكيلات ودعم تشكيلات أخرى.....الخ.

2- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية: "يقصد بتنفيذ الاستراتيجية سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية والمؤشرات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22): خطوات إعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.



Source : J.David HUNGER, L.Thomas WHEELEN, **Strategic Management and Business Policy**, 7th Edition, Prentice Hall International Inc, U.S.A, 2000, P: 09.

2- الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي: يعتمد التنفيذ الاستراتيجي على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي توصف بكونها عناصر او عوامل تعتمد للتنفيذ الفعال وتتضمن الاتي:

- الهيكل التنظيمي المناسب.
- التخصيص المتوازن للموارد على الانشطة التنفيذية المختلفة.
- وجود نظام ملائم للتحفيز.
- وجود انظمة فعالة للمعلومات الادارية.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

أولاً- الهيكل التنظيمي المناسب: يتم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال إعادة الهيكلة، والتي يقصد بها تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية من خلال تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يدعم الإستراتيجية، بحيث يسهم في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها، ويتكيف مع توجهات المؤسسة فيما يتعلق بالبدل الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك. يتم ضمن هذا الجزء المتعلق بالتنفيذ، فك شفرة الإستراتيجية من خلال تحديد المهام والأنشطة المفترض أداؤها فمثلا عندما يكون الأساس هو خفض التكلفة، قد لا يعرف العاملون كيفية تحقيق ذلك، وهنا يتم التدخل بتحديد مهام تحقيق ذلك، كاقصديات الحجم، وزيادة الإنتاجية وغيرها.

إن الهيكل التنظيمي المناسب متغير أساسي في دالة الاستراتيجية وهو:

- شرط لحسن التنفيذ؛
- شرط لبروز المهارات وتطورها؛
- يمكن من التكيف مع البيئة؛
- يتكامل مع التجربة الاستراتيجية.

أ- أبعاد الهيكل التنظيمي: من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمؤسسة بـ:

- التعقيد : ينتج التعقيد في المؤسسة أساساً من : تنوع المهام والأنشطة حسب مدى تبني إستراتيجية التنوع من قبل المؤسسة وكذا الارتباط العلائقي بين المهام ولفهم بُعد التعقيد يتم عرض عناصره الأساسية كما يلي:

✓ التمايز العمودي Vertical Differentiation: يعكس هذا النوع من التمايز عمق التسلسل الهرمي في المؤسسة. ويقاس بعدد المستويات الإدارية بدءاً من أعلى مستوى حتى أدناه. ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بتزايد عدد المستويات الإدارية أين يشكل تأثير سلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الإتجاهات وتسايرها صعوبات في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.

✓ التمايز الأفقي Horizontal Differentiation: يشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة إلى مجموعة الوظائف التنظيمية وا لمختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. حيث كلما إزدادت الوحدات التنظيمية وتنوعت التخصصات، إزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً.

– اللايقين: يخص خصائص المهام المؤداة وعلاقتها مع البيئة.

وبالجمع بين المتغيرين نحصل على التصنيف التالي:



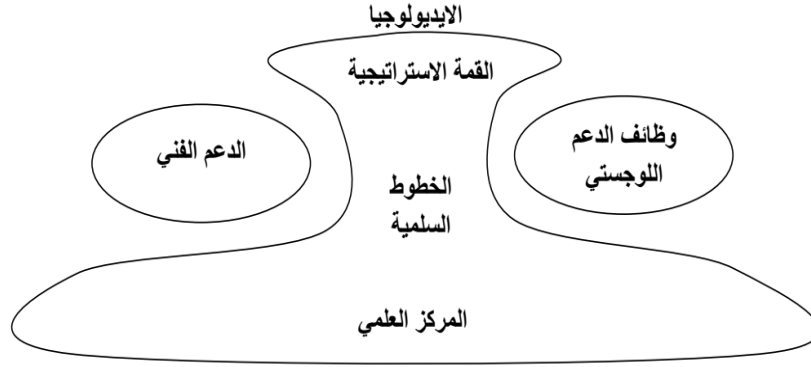
إن خلاصة ما توصل إليه Chandler أن الهيكل تتبع الاستراتيجية¹⁸ أي أن:



وانطلاقاً من المشكلة بين الإستراتيجية والهيكل قدم Mintzberg التشكلات التنظيمية في المؤسسات مؤكداً على آليات التنسيق والاتجاهات الإستراتيجية التي تناسب كل تشكّل.

فحسب Mintzberg ينقسم كل تنظيم إلى ستة أجزاء أساسية، يلخصها الشكل التالي:

¹⁸ أكد CHANDLER سنة 1962 حيث في دراسته على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل في 100 مؤسسة صناعية كبرى بالولايات المتحدة الأمريكية). متتبعاً تطورها خلال 50 سنة منذ 1909 ولغاية 1959 حاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل مؤسسة. وقد إستنتج أن التغيرات في إستراتيجية المؤسسة تتقدم وتقوم التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة - Structure Follows Strategy - والسبب هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد. أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بفعالية. وعندما لا يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية؛ ستنشأ هناك حالة عدم الفعالية. وقد وجد CHANDLER أن هذه المؤسسات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاج واحد، ولكن مع تطورها ونموها إزدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية. لأنها لم تعد قادرة على التعامل بفعالية مع هذا التعقيد البنائي المتزايد. وهكذا تحولت المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط حيث التعقيد قليل والرسمية منخفضة والمركزية عالية إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً؛ ليكون تعقيد عال ورسمية عالية والمركزية عالية؛ لأن الإستراتيجية ليست فقط ما نخطط للقيام به ولكنها أيضاً ما نقوم به فعلاً بما في ذلك من تصرفات وقرارات لم يكن مخطط لها سلفاً. ولكنها أتت بشكل عرضي لتتناسب واقع الحال المتقلب والمتغير.



Henry MINTZBERG, Le Management: Voyage au Centre des Organisations,
Ed. Organisation, Paris, France, 1990, P: 155.

يوضح هذا الشكل أن الأجزاء الثلاثة والتي تضم القمة الإستراتيجية المركز العملي والخط الهرمي، تمثل كيان واحد في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الإختصاصيون الفنيون ووظائف الدعم اللوجستي فتقفان إلى جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي تؤثران على عمليات المؤسسة بشكل غير مباشر. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه هو كيف تستطيع هذه المكونات أو الأجزاء أن ترتبط فيما بينها؟ فالوسيلة التي تضمن ربط مكونات أو أجزاء الهيكل التنظيمي والتي تُعتبر الوجه الثاني للتنظيم هي التنسيق؛ حيث يعرف بأنه مجموعة من الآليات التي تستخدمها المؤسسة للربط بين مختلف النشاطات والوحدات والغرض منها منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف الرفع من الأداء.

ب- آليات التنسيق بين مكونات هيكل المؤسسة حسب MINTZBERG: يمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور عمودي يُبين كيفية ممارسة السلطة وآخر أفقي يبين كيفية توزيع المهام. وعند ممارسة هذه الأخيرة يتطلب الأمر التنسيق فيما بينها والذي يعتبر من بين أهم ركائز التنظيم، باعتباره الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك. والحديث عن التنسيق يقودنا إلى الرجوع إلى أعمال MINTZBERG التي تعتبر من بين أهم الأعمال في الفكر التنظيمي، حيث إقترح ثلاث آليات أو ميكانيزمات Mécanismes de Coordination -تستخدمها المؤسسة لتحقيق التنسيق بين المهام المختلفة. هي

✓ التسوية المتبادلة L'Ajustement Mutuel: إن مهمة التنسيق لا يجب أن تترك لمجموعة صغيرة من المسؤولين بل يجب أن تسند لمعظم الأعضاء في المؤسسة. هذه الفكرة تجعل من التسوية المتبادلة نمط التنسيق الرئيسي في المؤسسة كونه يسمح بخلق ثقة جماعية وإعطاء معنى حقيقي للعمل الجماعي، وذلك بتبادل المعارف والخبرات عن طريق الإتصال بشكل عفوي وغير رسمي حول كيفية أداء المهام.

✓ الاشراف المباشر **La Supervision Directe**: عندما يزداد عدد العاملين وتأخذ المؤسسة في النمو تتجه نحو آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر الذي يمارس في ظل علاقات سلمية، من خلال تحميل الرئيس مسؤولية التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين الذين يشاركون في تنفيذ عمل محدد.

✓ **تنميط العمل La standardisation du travail**: يمكن تحقيق التنسيق في العمل عن طريق التنميط وذلك بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز عمل محدد.

نشير هنا إلى أن هناك نوعين أساسيين من الهيكل التنظيمي يمكن للمؤسسة إتباع أحدهم حسب طبيعة البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة هما:

- المركزية: ويركز هذا النوع من البناء التنظيمي على اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات المختلفة، ويناسب المنظمات البيروقراطية التي تعمل في بيئة مستقرة.
- اللامركزية: يعتمد هذا الهيكل اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويستخدم الإجراءات المرنة، ويناسب هذا التنظيم المؤسسات التي تعمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة، وتشهد تغيرات مستمرة

ثانيا- تخصيص الموارد:

تتمثل الموارد في الأفراد، الأموال، التجهيزات، المواقع....، فهي بذلك أساس لتنفيذ الاستراتيجية، في بعض الحالات الموارد غير متاحة لذلك تلجأ المؤسسة الى:

- إعادة توجيه الموارد الحالية.
 - إعادة ترتيب أولويات التنفيذ.
 - القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع.
 - البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر.
- هناك مجموعة من العوامل تؤثر على تخصيص الموارد أهمها:
- العلاقة مع الاستراتيجية؛
 - وفرة الموارد؛
 - التفاوض بين المستويات الادارية؛
 - تأثير روتينات توزيع الموارد؛
 - تأثير شخصيات المديرين؛
 - تحولات البيئة الخارجية؛
 - نتائج المنظمة؛
 - التغيير التنظيمي.

حيث يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناءً على مستوى التحليل فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة وقد يكون على مستوى ميادين النشاط الإستراتيجية.

أ- تخصيص الموارد على مستوى المجموعة:

- من الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تقرير توزيع الموارد على مستوى المجموعة هو تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد بين الأقسام.
- تقوم المؤسسة بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية.
- يعتمد تقرير نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة إلى درجة الموازنة بين وحدات المؤسسة.
- يجب الانتباه إلى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

ب- تخصيص الموارد على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجية: لكي توزع الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية يجب مايلي:

- تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الإستراتيجية المختارة؛
- تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة؛
- تقدير التلاؤم بين الموارد الحالية والجديدة؛

ج- طرق تخصيص الموارد:

الميزانيات: وتقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي، مما يمكن المنشأة من التعرف على احتياجاتها النقدية في الأجل القصير، فتعمل على سد العجز المتوقع قبل حدوثه. علماً أن الميزانية تد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.

تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

أسلوب المسار الحرج: وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع إلى أنشطة جزئية، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة، وأخيراً تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

ثالثاً: إدارة التغيير

هو أحد التغييرات الهامة التي تحدث في المؤسسة حينما تتبنى اتجاهات استراتيجية جديدة، يتطلب إدارة تسمح بانجاحه ويتخذ أشكالاً عديدة أهمها:

- إعادة الهيكلة؛

- الاستحواذ او الاندماج؛

- التغيير الثقافي؛

- التغيير التكنولوجي.

أ- أسباب التغيير: قد يكون التغيير ناتجا عن قوى داخلية أو خارجية كمايلي:
القوى الداخلية: مثل (تغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها و أغراضها، إدخال أجهزة و معدات جديدة، تبني نظم جديدة، تغيير في القوى العاملة، إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات اخرى ، تدني معنويات العاملين ،ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي ،حدوث أزمة داخلية طارئة ، تدني الأرباح).

القوى الخارجية : مثل(إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة ، الاتحادات و النقابات المهنية العمالية، ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة، تغييرات سريعة في أسعار المواد، المنافسة الشديدة، حدوث أزمة خارجية طارئة ، تطورات تكنولوجية ، تحولات اجتماعية).

ب- أشكال إدارة التغيير: هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي:

- **الاتصال Communication** : ويتضمن اعلام الموظفين بالمستجدات في مجال التغيير وتقديم ما يحتاجونه من معلومات ؛

- **المشاركة Participation** : أي مشاركة المعنيين في قرارات التغيير مما يجعلهم أكثر ارتباطا بها ودعمها ؛

- **التدخل Intervention** : ويكون بتفويض المسؤول للعديد من صلاحيات التغيير لأفراد معينين في بعض مراحل التغيير على أن يبقى القرار النهائي بيده ان شاء أخذ به أم لا خلافا للمشاركة ؛

- **الاكراه Edict** : ويتضمن استخدام القوة ولو بالاكراه كفصل من يرفض التغيير مثلا وتفيد الوقائع بأن هذا الأسلوب هو الأقل نجاعة وان كان له مجاله في حالة ضيق الوقت ومرور المؤسسة بأزمات.

ملاحظة: ان أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي ، وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة ؛ أما أسلوب الاكراه فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

رابعا- الدافعية ونظام الحوافز:

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، إذ أن مدى النجاح في عملية التنفيذ تعتمد بشكل أساسي على مدى فعالية وكفاءة الموارد البشري ، وقدرته على القيام بعمليات التنفيذ

بشكل ناجح، وتكمن هنا أهمية وجود إدارة سليمة للموارد البشرية ، لأن وظيفة هذه الإدارة تركز أساساً على كيفية إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية التي تم اعتمادها، تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالدقة والموضوعية والعدالة والشمولية والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويجب وضع نظام للمكافآت والحوافز بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقويم. ورغم بعض الاستراتيجيات طويلة الأجل، إلا أنه يمكن تقويم الأجل الطويلة إلى آجال قصيرة تعطى عليها المكافآت والحوافز وليست بالضرورة أن تعطى على النتائج بل تعطى على الخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة.

II - الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية ، تحديد نظم رقابية مناسبة سواء على مستوى المؤسسة ككل ، أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد ، مما يمكن الإدارة من تقدير مستوى الأداء العام (نمو ، ربحية) ، ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (المزايا التنافسية).

1- تعريف الرقابة الاستراتيجية : عملية منظمة لجمع معلومات عن الاستراتيجية، وذلك لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الإدارة، فهي عملية تسهر على:

- ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى.
- تقليل الفجوة الإستراتيجية.
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة.
- التوافق بين الموارد الإستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقديم المعلومات عن إنجازات المنظمة في كل المستويات.
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

2- خصائص نظم الرقابة: تتمثل أهم خصائص النظم الرقابية الفعالة فيما يلي:

- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعه حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا ان وجدت ؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ؛
- الاستفادة من نتائج التقويم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس ؛
- افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

3- آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية:

أولاً- نموذج Six Sigma: تعد منهجية Six Sigma (سيجما ستة) أسلوباً إدارياً حديثاً يساهم في تحقيق مستوى عالٍ في جودة أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ويعتبر من الاتجاهات الناجعة في تطوير بنية الأنظمة بمكوناتها المادية والبشرية، بل أصبحت خياراً إستراتيجياً تملّيه الطبيعة الديناميكية لبيئة المؤسسات. وقد اشتق مصطلح Six Sigma من علم الإحصاء، ويركز على قياس عيوب المنتج أو العملية، ويشير إلى 99.99966% من الدقة، فالعيب أو الخطأ لا يتجاوز 3.4 من كل مليون عملية أو منتج، وكلما ارتفع مستوى Sigma كلما قلت العيوب المسموح بوجودها، ففي أربعة سيجما عدد العيوب المسموح بها لا يزيد عن 6210 عيب لكل مليون منتج، بينما في ستة سيجما لا تزيد فرصة ظهور العيوب عن 3.4، فهي المعيار المثالي للجودة.¹⁹

ثانياً- المقارنة المرجعية: تعرف المقارنة المرجعية على أنها أحد الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء، من خلال العمل على مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع مؤسسة أخرى، أو مع أفضل الممارسات العالمية²⁰، فهي أداة إدارية منظمة ومستمرة تتطلب قبول الإدارة العليا للمؤسسة بتبني عمليات التغيير، الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المؤسسة، مع نظيراتها في أكثر المؤسسات نجاحاً، بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء²¹. ولقد غدت المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي، عمليات مستمرة وليست حدث يظهر ويختفي، وهي عمليات تقدم معلومات قيمة وليس مجرد إجابات بسيطة، كما تتضمن إجراءات للتعلم من الآخرين، ولا يمكن أن تجرى بشكل سريع وسهل، بل تحتاج إلى الوقت والجهد والأموال لكي تصبح أداة قيمة لتحسين الأداء.

ثالثاً- بطاقة الأداء المتوازن: تعرف لوحة القيادة عموماً بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها. وتعرف أيضاً بأنها أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.

ونتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في: تقديم معلومات غير وافية لمتخذي القرارات، الاهتمام بالأجل القصير، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، ضعف الاهتمام بالتغيرات والمستجدات البيئية، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه NORTAN et KAPLAN ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل،

¹⁹- Maurice Pillet: *Six Sigma, comment l'appliquer*, édition d'organisation, Paris, 2004, P.5-6.

²⁰- نفس المرجع السابق، ص241.

²¹- Fabien Lepoivre : *Le benchmarking, concept et méthodologie*, édition neva conseil, paris, 2005, P3.

المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي الوسيلة المناسبة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

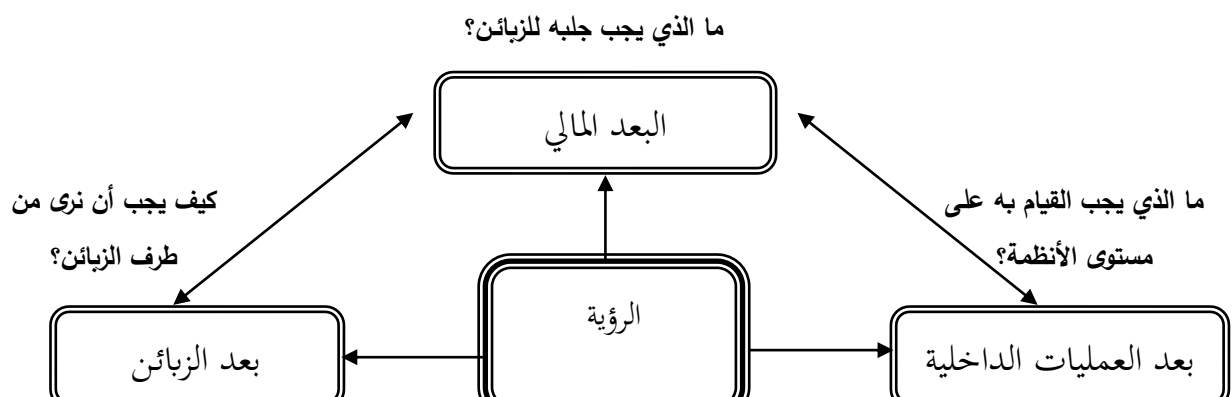
إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- البعد الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير الأجل برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، بحيث تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال السعي لزيادة إرضاء الزبون يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة مؤسساتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال. إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين، حيث تشير إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات الزبون. ويوضح الشكل رقم (1) مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (22): بطاقة الأداء المتوازن حسب NORTAN et KAPLAN



Source : Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation; Paris; P69.

- **البعد المالي :** يقيس هذا البعد ربحية الخطة الإستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة للتنفيذ، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد البعد المالي على مستويات الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه.
- **بعد الزبون:** يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد الزبائن الجدد، رضا وولاء الزبون لمنتجات المؤسسة.
- **بعد العمليات الداخلية :** يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كل من بعد الزبون عن طريق خلق قيمة للزبائن والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي: عملية الابتكار والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن. عملية التشغيل وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات للزبائن. المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، حيث تعمل على توفير الخدمة للزبون قبل و بعد عملية البيع.
- **بعد النمو والتعلم:** يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة، ويحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين. إن بعد التعلم والنمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات هي: قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران. قدرات نظام

المعلومات في توفير المعلومات. التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

المحور الثامن: منهجية دراسة الحالات في الإدارة الاستراتيجية

دراسة الحالة في مجال الادارة الاستراتيجية

1- مفهوم الحالة في إدارة الأعمال

هي وصف مختصر بالكلمات أو الأرقام لوضع إداري معين –واقعي أو مفترض- يعرض سيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدراسين والممارسين في اتخاذ القرارات.

إن مدخل الحالات يساهم في تنمية مهارة الطالب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، كذلك القرارات المرتبطة بالاختيار الاستراتيجي وهذا ما ينقل الطالب من دور الدارس إلى وضع المسير الذي يتخذ القرارات ويقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات.

ويمكن تعريف تحليل الحالات في مجال الادارة الاستراتيجية بأنها وصف لبعض أو كل عناصر بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الأبعاد التي تهتم المؤسسة على المدى البعيد كرسالتها، غاياتها، أهدافها واستراتيجيتها، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات.

إن معظم الحالات المرتبطة بالاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية، مع أن هناك بعضها يبني على الافتراضات وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقا من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى. وغالبا ما يطلق على أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing. وتعتبر دراسة الحالة أكثر صعوبة من غيرها عن التمارين التطبيقية المباشرة ، بمعنى أنها لا تسمح بتطبيق المفاهيم مباشرة على سبيل المثال لا يتم تقديم البيانات كالمعتاد للطالب كما تم تقديمها في المحاضرة ، يجب ترتيبها بشكل مختلف. تقود هذه الطريقة الجديدة الطالب إلى التفكير بشكل مختلف مما يجعل الحالة أكثر جدوى ولكن أيضاً أكثر تعقيداً.

2- أشكال الحالات في الإدارة الاستراتيجية.

عادة نميز بين نوعين من الحالات كما يوضحها الجدول التالي:

محتوى الحالة	المدة اللازمة	عدد الصفحات	الهدف من الحالة	
- الحالة قد تكون تصور (خيال) لوضعية ما. - قد تكون مقال صحفي. - بيانات عن مؤسسة ما.	من 2 إلى 4 ساعات	من 2 إلى 5 صفحات	اختبار والتحقق من مدى استيعاب المعارف	الحالة القصيرة Mini cas
- تكون الحالة حقيقية. - تستدعي في بعض الأحيان التدخل، إجراء مقابلات.	من 6 إلى 12 ساعة	من 10 إلى 25 صفحة	فهم وطرح الاشكالية. إثبات القدرة على اقتراح الحلول	الحالة المتشعبة

لبناء حالة قصيرة، يجب تحديد المفاهيم المراد اختبارها (حول محور معين على سبيل المثال) ثم يتم كتابة الحالة بناء على معلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة (مواقع الكترونية، الصحف والمجلات، بيانات المؤسسة، تصريحات مسيري المؤسسة... الخ) ثم تطرح أسئلة تتناسب مع المفاهيم المراد اختبارها. استخدم نظام الحالات في الادارة الاستراتيجية لأول كبرنامج في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد والذي تضمن وضع الطلاب في وضعية تسمح لهم بالتدرب من خلال حالات عملية حقيقية. حيث كانوا يلزمون بتقديم تحليلاً وتوصيات حول الحالة يتم قبل ذلك تقديمها لهم في شكل وثيقة ضخمة، يتم حل الحالات العملية بشكل فردي أو جماعي ، إن التدريب بالقرب من المواقف التي تمر بها الشركات يتيح للطلاب والمتدربين تحليل ومناقشة وحل مشكلة في بعض الأحيان في عالم تشغيلي يتميز بالمخاطر وعدم اليقين.

3- خطوات دراسة الحالة في الادارة الاستراتيجية:

يجب على الطالب تحضير الحالة مسبقا وفي بعض الأحيان يجب التعامل مع الحالة بشكل فردي وأحياناً جماعياً من خلال التجربة يجب ألا يتجاوز فريق العمل خمسة أشخاص يجب الإكثار من طرح الأسئلة على الطالب أثناء معالجة الحالة (العودة إلى مفاهيم المحاضرة، تقديم أمثلة... الهدف هو الذهاب بعيداً في تفكيرهم).

عادة يتم الحل الجماعي للحالة الأولى حتى يتمكن الطالب من فهم منهجية دراسة الحالات جيداً بعدها يتعود الطالب على الحل الفردي للحالات في المنزل، يجب على الطالب تحرير المشاكل والصعوبات التي واجهته عند دراسة للحالة من أجل استخلاص المعلومات عن طريق الحل الجماعي .

وفيما يلي الخطوات المنهجية لدراسة الحالات:

أولاً- المعرفة الجيدة للمؤسسة قيد الدراسة: يتم ذلك من خلال:

- القراءة الجيدة للحالة: إن القراءة الجيدة والمتأنية للحالة هو مفتاح نجاح المتدرب ذلك أنها تسمح له بتحديد الاشكالية المطروحة بصفة دقيقة، في الواقع يمكن أن تؤدي الإنطلاقة السيئة (نسيان بعض البيانات ، القراءة بسرعة كبيرة ، الأحكام المسبقة، التقريب ، وسوء الفهم للموقف) إلى توجيه المتدرب سريعاً لاتخاذ اختيارات فيما يتعلق بالمقاربة الواجب تبنيها (افتراضات خاطئة ، والمنطق الخاطئ) وبالتالي الوصول إلى نتائج غير صحيحة. نتيجة لذلك فإن

المتدرب قد يخاطر بتضييع الوقت وخلق الارتباك وتقليل الفرص في إيجاد الحلول الصائبة. لذلك من الضروري قراءة وإعادة قراءة نص الحالة بعناية.

- إعادة قراءة الحالة بطريقة مستهدفة وانتقائية: يجب أن يكون للقراءات التالية دور مختلف عن القراءة الأولى، المتدرب الآن على دراية بطبيعة المؤسسة، قطاعها، سوقها، وصعوباتها. لم يعد الأمر متعلق بجمع معلومات بل بفهم موقف ما يهدف إيجاد حلول، لذلك فإن القراءات الأخرى تكون أكثر استهدافاً ونشاطاً (تسطير ، تدوين الملاحظات ، التعليقات التوضيحية) أي البحث عن العناصر الأساسية لتحديد المشكلة وإيجاد حلول موثوقة وواقعية. لذلك من الواجب فهم نطاق الحالة وعلاقته بالمحاضرة. إن عمليات إعادة القراءة تسمح للمتدرب بتحليل وضعية المؤسسة وبيئتها وذلك من خلال قراءة العبارات الرئيسية مرتين أو ثلاث مرات ثم الإشارة إلى أي ذو دلالة، من المهم فرز ما هو مفيد وما هو توضيحي. باستثناء القراءة الأولى ذات الطبيعة الإعلامية، تكون القراءات الأخرى مصاحبة لتحليل الموقف وبالتالي يجب أن تؤدي إلى تدوين الملاحظات والشروح وتعبئة المعارف النظرية (المحاضرات) (أي تحديد المفاهيم الرئيسية ومخططات التحليل المفيدة لحل الحالة). لذلك من الضروري تكوين وقائع لإعطائها معنى نظري (ربطها بالمحاضرة) وعملي (المخاطر والآثار).

- وضع البيانات التي جمعها وفق تسلسل منهجي ومنطقي: بمجرد إجراء القراءات المختلفة يجب على الطالب مراعاة البيانات التي تم جمعها وتسلسلها وفقاً لمنطق زمني (تحليل الأسباب والنتائج) أو مواضيعي (قضايا ، مخاطر ، مشكلة ، سلوك الفاعلين ...). يجب أن يتمكن الطالب وفقاً لهذه الطريقة بتنظيم هذه الأفكار والحصول على رؤية أوضح وأكثر دقة حول طبيعة المشكلة المطروحة وخصائصها وآثارها من حيث اختيار القرار والتنفيذ.

تسمح هذه المرحلة بمعرفة موضوع الحالة من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ كيف يمكن تعريف المؤسسة قيد الدراسة (القطاع ، الحرفة ، السوق)؟
- ✓ (ب) ما هي خصائصها الرئيسية (الحجم وعدد العمال وهيكل رأس المال ...)?
- ✓ (ج) ماهي وضعيتها؟.

بعدها

✓ البحث عن الفاعلين الأساسيين في المؤسسة (المساهمين ، المديرين ، الموظفين) والبيئة (المنافسون ، الموردون ، الشركاء ، السلطات العمومية).

✓ تحديد المفاهيم الأساسية للحالة (الربحية ، فقدان القدرة التنافسية، إعادة التنظيم ، الأخرجة ، التنوع ...) وارتباطاتها مع الدروس النظرية (النظريات ، المفاهيم ، الأدوات).

✓ تدوين المعلومات المختلفة وفق تسلسل منهجي ومنطقي (منسجم) ، من أجل البدء في تحديد طبيعة المشكلة المطروحة وخصائصها وآثارها التسييرية.

ثانياً- تحديد طبيعة المشكلة: يتم تحديد طبيعة المشكلة انطلاقاً من:

- فهم العناصر المفتاحية للحالة: تضع الحالة دائمًا طبيعة المؤسسة (مجمع ، وحدة ، مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، جمعية) وطريقة إدارتها (الإستراتيجية ، الهيكل ، السلوك) في معظم الأحيان ، تتعلق الحالة بالمؤسسة أو أحد فروعها أو أقسامها أو حتى في بعض الأحيان مصلحة أو ورشة وبالتالي فالمعلومات المتاحة تكون موجودة في الحالة نفسها (معلومات واضحة) وفي الثقافة الشخصية للمتدرب (معلومات ضمنية).

- كتابة الاشكالية بصورة واضحة: يجب أن يسمح كتابة الاشكالية بفهم:

✓ ما هي أبرز الوقائع لهذه الحالة؟.

✓ ما هي مشكلة هذه المؤسسة؟.

✓ ما هي المجالات المعنية بشكل أساسي بالمشكلة (الإستراتيجية ، الهيكل ، التقنيات ، الثقافة ...)?.

✓ ما هي العوامل التي كشفت المشكلة (النقاط الحرجة) العوامل المنشئة للمشكلة، متغيرات المعدلة أو المعززة للمشكلة؟.

✓ ما هي أسباب ونتائج المشكلة؟.

✓ ما هي المخاطر المرتبطة بالمشكلة (الأثار المباشرة وغير المباشرة)?.

✓ كيف يرى المتدرب شدة وأهمية المشكلة التي تواجهها المؤسسة؟.

ثالثا- تنظيم المهام وتسيير الوقت:

يتضمن تسيير دراسة الحالة مراعاة القيود والحدود المرتبطة بعدد الطلبة المكلفين بمعالجة الحالة (عندما يكلف فوج عمل للقيام بهذه العملية) فيجب احترام الوقت المخصص للإجابة على الأسئلة المطروحة في الحالة، لذلك من المهم أن يدرك المتدرب المدة الممنوحة له ليكون قادرًا على التنبؤ وتحديد الأولويات (حسب الأسئلة التي يجب البدء بها) ، والتخطيط للمهام التي يتعين القيام بها وربما توزيع الأدوار في حالة فوج عمل، فدراسة الحالة تتطلب كما هائلا من المعرفة ولكن أيضًا تنظيم فعال للعمل.

رابعا- تحليل الحالة:

يتم تحليل الحالة باتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد المحاور المفتاحية للحالة وتوظيف الشبكات وتكييف أدوات التحليل: يعتمد إجراء تحليل الحالة على:

- تحديد الموضوعات المحورية: (الابتكار ، الأخرجة ، إعادة الهيكلة ، التدويل ، التنوع ...).

- فهم الإشكالية الذي يبرر اختيار الحالة هدفها البيداغوجي: من خلال طرح أسئلة مثل "لماذا" ، "كيف" و "ما هي الانعكاسات".

– اختيار البيانات والوقائع المفسرة المحددة في دراسة الحالة: (اختيار مصادر المعلومات ذات الصلة) التي ستوجه التحليل وتهيكل التفكير. يجب التمييز في دراسة الحالة بين الوقائع الرئيسية والوقائع البسيطة.

– التحكم في البيانات والأرقام الموجودة في الحالة: ينبغي أن يستند التحليل الفعال على الفهم الجيد للوقائع والأرقام والجداول المقدمة (الحرص على عدم تقديم أي تفسيرات يمكن أن يؤدي إلى افتراضات خاطئة).

– استخدام أدوات ونماذج التحليل مثل (تحليل PESTEL ، نموذج قوى التنافس، سلسلة القيمة، محفظة النشاط ، الدورات التكنولوجية ، الاستراتيجيات الجنيصة، نموذج SWOT ، مصفوفات النمو، نموذج VRIO ، إلخ) حيث يؤدي ذلك إلى إزالة الإبهام على العناصر الرئيسية للحالة بسبب استخدام الأدوات ذات الصلة بالتحليل الاستراتيجي.

ب- معالجة البيانات: يتم معالجة البيانات السابق من خلال الاعتماد على المعارف النظرية حيث يمكن الاستعانة بنموذج CSCS للقيام بهذه العملية:

– الأسباب: الدواعي / المظاهر / تاريخ المؤسسة.

– الأعراض: حقائق / أرقام / بيانات أولية.

– النتائج: الآثار / النتائج / التأثيرات.

– الحلول: القرار / الإجراءات / البرنامج.

خامسا- إعداد الحلول:

من المهم شرح الحلول المتوصل إليها، وتبرير المنهج المعتمد وبيان مبررات ذلك بوضوح: يجب على المتدرب أن لا يظل ضمنياً، إذ يجب تبرير كل فكرة وتوضيحها بمثال، يجب توظيف المثال جيداً وعدم اقتباسه من النص مباشرة. يجب ضبط الشروط اللازمة لتطبيق المنهج الذي اعتمده المتدرب، من المهم أيضاً مناقشة نقاط الضعف بعض نقاط الحل وتوقعها واقتراح التوصيات اللازمة ، يجب مراعاة المتطلبات التالية: الأهمية ، الجدوى ، الربحية.

المراجع:

1. بلشير قوراية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة دفعة 2013-2014.
2. بلالي أحمد، دروس في الإدارة الاستراتيجية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، السعودية.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2003.
4. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2012.
5. فلاح احمد عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية , عمان , دار وائل, 2000.
6. مداح عرايبي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 7.
8. Alfred Chandler, **Stratégies et Structures de l'entreprise**, Edition d'Organisation, Paris, 1989.
9. Brahim Allali, «**Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel**», Thèse doctorat en administration, HEC de Montréal, 2003.
10. Cécile Ayerbe, Olivier Meier, Audrey Missonier, **Traiter et résoudre un cas pratique en management**, Dunod, Paris, 2008.

11. Fabien Lepoire : Le **benchmarking, concept et méthodologie**, édition neva conseil, paris, 2005.
12. H.I. Ansoff, **Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et techniques**, puteau, 1968.
13. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, **Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, a Division of Simon and Schuster Inc. the Free Press, New York, U.S.A., 1998.
14. Henry Mintzberg, **Le Management: Voyage au Centre des Organisations**, Ed. Organisation, Paris, France, 1990.
15. J. David Hunger, L. Thomas Wheelen, **Strategic Management and Business Policy**, 7th Edition, Prentice Hall International Inc, U.S.A, 2000.
16. J.P. Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management: Stratégie et Organisation**, 8^{ème} Edition, Ed. Vuibert, Paris, France, 2010.
17. J.P. Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Stratégie**, dunod, Paris, 2019.
18. Jean pierre Détrie et autres, «**Strategor : politique générale de l'entreprise**», 4^{ème} édition, Ed: Dunod, France, 2004.
19. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, **Management stratégique**, 9^{ème} ed, Vuibert édition, Paris .
20. Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F- **Stratégique**, Pearson éducation, Paris, 2005.
21. M. Porter, «**choix stratégiques et concurrence**», Ed economica, Paris, 1986.
22. M. Porter, «**l'avantage concurrentiel** », traduit de l'américain par Philippe Delverger, Ed: Dunod, Paris, 1999.
23. Maurice Pillet: **Six Sigma, comment l'appliquer**, édition d'organisation, Paris, 2004.
24. Mintzberg Henry, Lampel Joseph et Ahlstrand - **la stratégie et l'éléphant**, L'expansion management review, mars 1998.
25. R. Chittoor et S. Ray, «**Internationalisation paths of Indian pharmaceuticals firms: a strategie group analysis** », Journal of international Management, vol. 13 (2009).
26. Robert Kaplan et David Norton ; **le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)** ; éditions d'organisation; Paris, 1998.