



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمين العقال الحاج موسى أق أخموك - تامنغست



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة علمية في مقياس:

الإدارة الاستراتيجية

لفائدة طلاب ليسانس (ل م د) تخصص "إدارة الأعمال"

من إعداد الدكتور أحمد بلالي

السنة الجامعية 2022-2023

جدول المحتويات

4	i	مقدمة
5	ii	الفصل الأول/المؤسسة وعلاقتها بالمحيط
5		أولا/المؤسسة والبيئة
8		ثانيا/التحولات في محيط المؤسسة
11		ثالثا/التحولات الداخلية بالمؤسسة
13	iii	الفصل الثاني/تطور الإدارة الاستراتيجية
13		أولا/ ماهية الاستراتيجية
13		2.ثانيا/مدارس التفكير الاستراتيجي
21		ثالثا/ مستويات الاستراتيجية
22		رابعا/ الاستراتيجية والقرار
26	iv	الفصل الثالث/ الرؤية الاستراتيجية ومجال النشاط
12		أولا/ رسالة المؤسسة
26		ثانيا/القيم والأهداف الاستراتيجية
30		ثالثا/التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة
32	v	الفصل الرابع/ التشخيص الخارجي للمؤسسة
32		أولا/التحليل البيئي
33		ثانيا/ تحليل البيئة الخارجية العامة
35		ثالثا/ تحليل البيئة التنافسية
39	vi	الفصل الخامس/التشخيص الداخلي للمؤسسة
39		أولا/ التشخيص الداخلي، مفهومه، وأهميته، ومدخله
40		ثانيا/ التحليل الوظيفي للمؤسسة
41		ثالثا/ التحليل المرتكز على الموارد
43		رابعا/ تحليل سلسلة القيمة
45	vii	الفصل السادس/ أدوات التحليل الاستراتيجي
45		أولا/ تحليل (SWOT)
47		ثانيا/ مصفوفة BCG
49		ثالثا/ مصفوفة ماكينزي

52.....	الفصل السابع/ الخيارات الاستراتيجية.....	.viii
52	أولا/ بدائل الاتجاه.....	
54	ثانيا/ بدائل الأساس الاستراتيجي.....	
58.....	ثالثا/ بدائل الطرق الاستراتيجية.....	
62.....	الفصل الثامن/ إجراءات وخطوات تنفيذ الخيارات الاستراتيجية.....	.i
62	أولا/ المتطلبات التنظيمية.....	
64	ثانيا/ إدارة التغيير.....	
65	ثالثا/ الرقابة الاستراتيجية.....	
68	قائمة المراجع.....	.ii



مقدمة:

تتعلق هذه المطبوعة بمقياس الإدارة الاستراتيجية المقرر على طلاب ليسانس إدارة الأعمال والذي يهدف إلى تزويد طلابنا الأعزاء بمختلف الجوانب العلمية والعملية الضرورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه فضلا عن تزويدهم لهم بمختلف الجوانب المفاهيمية والنظرية في المجال، فإنه يزودهم أيضا بمختلف الآليات التي تمكنهم من مواجهة التحديات البيئية المختلفة، وإدراك المتغيرات الأساسية لبناء الأفضليات التنافسية وعوامل النجاح لدى مؤسسات الأعمال، وكذا التعرف على ابعاد التحليل الاستراتيجي وخصائصه، واستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية والمفاضلة بينها ، وكذا وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، فضلا عن التعرف على أدوات الرقابة الاستراتيجية واستخداماتها.

وتجدر الإشارة إلى انه تم إعداد هذه المطبوعة وفقا لدفتر الشروط المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.



الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط:

لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عن محيطها الذي تستمد منه مدخلاتها الأساسية من عمالة ومواد أولية ونحوها، وتستجيب بالتالي إلى الطلب الصادر من هذا المحيط وأسواقه عبر مخرجاتها من سلع وخدمات. هذه العلاقة وإن كانت جلية بشكل عام، إلا أنه يمكن إبرازها أكثر فأكثر خاصة بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة التي تعتبر الأداة الفاعلة للتعامل مع التحديات البيئية المختلفة.

أولاً/ المؤسسة والبيئة:

1-تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة أو المنظمة عموماً على أنها كيان قانوني اجتماعي يعمل في تقسيم واضح للعمل بغية الوصول إلى أهداف معينة تتسم بالاستمرار. وتختص مؤسسة الأعمال مقارنة بغيرها باستهدافها للربح.

ولتوضيح مفهوم المؤسسة وتبسيطه يمكن أن نشير إلى ثلاث مقاربات أساسية ينظر من خلالها للمنظمة، وهي¹:

- المنظمة كعنوان اقتصادي؛
- ومنظمة اجتماعية؛
- وكنظام.

1-1. المؤسسة كعنوان اقتصادي: فمن حيث النظر إليها كعنوان اقتصادي فيمكن تعريفها على أنها كيان يجمع توليفة من عناصر الإنتاج (العمالة، والأرض، ورأس المال) لأجل إنتاج منتجات (سلع وخدمات) موجهة للسوق لتلبية احتياجات (طلب) معينة.

مرتكز هذا التعريف هو الحصول على منتجات، بالإضافة إلى وجود مركز للقرار يعكس سلطة التوجيه والإدارة يتولى مهمة تنظيم مسار الإنتاج وفقاً للاستراتيجية التي يراها مناسبة

1-2. المؤسسة ككيان اجتماعي: من منظور هذه المقاربة التي يتزعمها (L. Von

Bertalanffy) الذي قدمها سنة 1937، المرتكزة على المجموعة الاجتماعية، فإن المؤسسة كمنظمة اجتماعية تتطور من خلال بروز تنظيم السلطة والنفوذ، وتوزيع المهام، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى سلوكيات الأفراد. أو بعبارة أخرى فإن هذا المنظور إلى تحليل وفهم ومحاولة حل قضايا الصراع الاجتماعي.

1-3. المؤسسة كنظام: وهو منظور يسمح بتعميق فهم آلية العمل الفعلية للمنظمة، باعتبارها

مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها بشكل منظم لتحقيق هدف مشترك. كما ينظر إليها أيضاً على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية (sous systems) التي تتفاعل مع بعضها البعض. وهنا يمكن أن نشير إلى ثلاثة أبعاد يشكل كل منها نظاماً فرعياً:

¹ Martine Reuzeau (1993), *Economie d'entreprise: Organisation, Gestion, Strategie d'entreprise 3°* édition Editions ESKA, pp.25-27



البعيد التكنولوجي والإنتاجي الذي يشكل النظام الفرعي للموارد البشرية

- البعد التكنولوجي والإنتاجي الذي يشكل النظام الفرعي للاقتصادي الذي يعنى بمسائل الإنتاج والتسويق والتمويل والاستثمارات والمسائل المالية

- البعد التنظيمي الذي يخلق بدوره نظاما فرعيا إداريا يتولى كمهمة أساسية تحديد استراتيجية المؤسسة باعتبارها الأداة الفاعلة في يد المؤسسة لمواجهة التحديات البيئية المختلفة، ويضمن التسيير الفعال من خلال دوران المعلومات المناسبة، ويعزز مكانة المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

2- مفهوم بيئة الأعمال:

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة، حيث يتم التمييز ما بين بعدين للبيئة أحدهما ضيق والآخر موسع.

1-2. المفهوم الضيق للبيئة: ويحصره فقط في المحيط الخارجي للمؤسسة وعليه فإن كلا من جاكسون، وبروكتور، وبراون وآخرون يرون بأن البيئة تمثل جملة العناصر المحيطة بالشئ أي أنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة (2).

2-2. المفهوم الموسع للبيئة: والذي يرى أنها تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة (البيئة الداخلية) أم خارجها (3)، والتي تعلق بالمفهوم الضيق (المحيط الخارجي).

3- المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة:

من خلال وقوفنا على مفهومي البيئة والمنظمة وطبيعة كل منهما فإنه يمكن التأكيد على ما يلي:

- المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح على البيئة يتلقى مدخلاته منها ويقدم مخرجاته من سلع وخدمات إليها؛
- تعيش المؤسسة في تفاعل ديناميكي دائم ومستمر مع البيئة التي ترهن ومسارها ومآلاتها المستقبلية.
- تطرح بيئة المؤسسة العديد من الفرص أمام المؤسسة يتعين عليها اقتناصها واستغلالها، وفي المقابل فإنها تطرح أيضا أمامها العديد من التهديدات التي يتعين عليها اجتنابها و/أو التكيف معها.

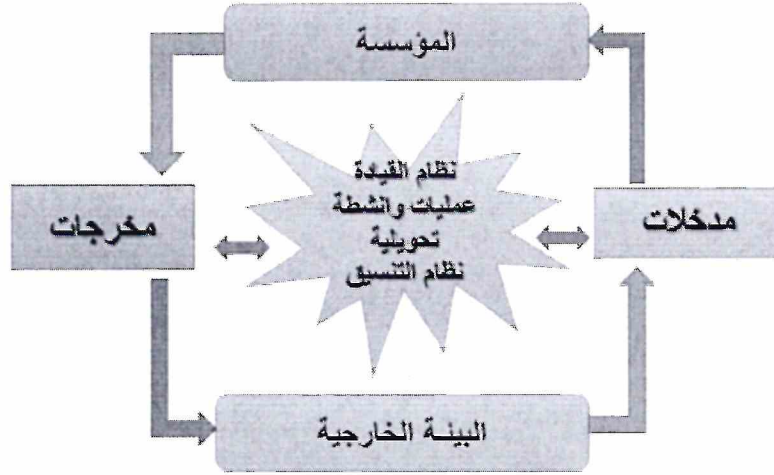
² محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي، دار الحامد عمان. 2000.

ص.ص 48 و 49.

³ ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، ومفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية،

2003، ص 246.

المؤسسة كنظام مفتوح



4- البيئة والاستراتيجية والميزة التنافسية:

هناك علاقة وطيدة ما بين البيئة واستراتيجية المنظمة من جهة وما بين استراتيجية المنظمة والميزة التنافسية من جهة أخرى.

4-1. تعريف الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية بشكل عام على أنها عملية تحديد المؤسسة لغاياتها وأهدافها بعيدة المدى، وإعداد الوسائل والسيبل وتخصيص الموارد الكفيلة بتحقيق تلك الغايات والأهداف. وتعتبر الاستراتيجية وسيلة وأداة المؤسسة في التعامل مع هذه البيئة ومراقبتها ومواجهتها والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها باستهدافها للميزة التنافسية المستدامة.

4-2. تعريف الميزة التنافسية: يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة؛ أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"⁴.

ضمن هذا السياق فإن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق عبر أحد أو جملة أبعاد تعتبر كمدخل وأسبقيات لتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يري (Kotler 97) تستطيع التميّز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster)⁽⁵⁾ أي أن أبعادها تتمثل في (التكلفة، والجودة، والزمن، والمرونة،

⁴ Michael Porter (1999), l'avantage concurrentiel, Dunond, Paris

⁵ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميّز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 ص 163.

و (الإبداع) وهكذا ووفقا لما يراه (بورتر) فإن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات
فهي المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل⁶.

ثانيا/التحولات في محيط المؤسسة:

تشهد بيئة الأعمال الراهنة جملة من التحديات ذات الأثر البارز على نجاح أو فشل المؤسسة،
مما يستدعي أخذها في الاعتبار لدى إعداد المؤسسة لاستراتيجيتها؛ وتتمثل أبرز هذه التحديات
في المعالم والخصائص التالية:

1-العولمة الاقتصادية:

عبارة "عولمة" تعني بشكل عام نقل الموضوع المعني من إطاره وبعده الخاص إلى المستوي
العالمي وهو نفس ما تفيد به العبارة الفرنسية (Mondialisation)، أو حتى العبارة الإنجليزية
(Globalization) التي تعني اتساع دائرة الموضوع لجميع مناطق الكون. وهكذا فإن من
أبرز سمات العولمة الاقتصادية " تحرير التجارة في السلع والخدمات والتدفق غير المقيد
لرؤوس الأموال عبر الحدود"⁽⁷⁾. وعلى هذا الأساس فهي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات
أعمالها دون مراعاة للحدود الجغرافية أو السيادة الوطنية، الأمر الذي يعني أنها أوسع من
مرحلة التدويل إذ تصير فيها السوق العالمية كتلة واحدة مفتوحة تتنافس فيها الاقتصاديات
والمؤسسات دونما حواجز أو قيود. وقد تعزز هذا الأمر أكثر فأكثر بفعل الثورة التكنولوجية
خاصة في مراحلها المتقدمة من جهة، وبفعل قوانين وشروط الهيئات الدولية كالمنظمة العالمية
للتجارة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي باعتبارها أدوات العولمة الاقتصادية من جهة
أخرى. وعموما فإن العولمة الاقتصادية وعولمة المنافسة والأسواق تحديدا، من شأنها أن تؤدي
إلى عولمة الاستهلاك (الطلب) وعولمة الإنتاج (العرض) وعولمة الاهتمام بمقاييس الجودة
بالتالي، وهو ما يعني عمق التحديات المسجلة في هذا الجانب والتي يمكن توضيح أهمها فيما
يلي:

1-1.هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة: بسقوط جدار برلين وانهيار وتفكك المعسكر

الاشتراكي فتح المجال واسعا أمام النموذج الليبرالي للمنافسة. ويقضي هذا النموذج بفتح الأسواق
ورفع كافة القيود والحواجز الحمائية⁽⁸⁾ خاصة منها التقليدية كالرسوم الجمركية ونظام الحصص
وسياسة الإغراق في وجه تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الدول وهو ما سعت إليه
الدول الراعية لهذا النموذج في أعقاب الحرب العالمية الثانية بداية من الجولات الأولى للاتفاقية
العامة لتعريف التجارة (GATT) ومروراً بسياسات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي
وانتهاء بتأسيس المنظمة العالمية للتجارة .

1-2. تراجع دور الدولة في النشاط الاقتصادي: مع هيمنة النموذج الليبرالي على الواقع

الاقتصادي والانخراط التدريجي للدول التي كانت تدور في فلك المنظومة الاشتراكية في هذا
النموذج، وأمام تحديات العولمة، فقد أعيد النظر أعادت النظر في مدى إمكانية تدخل الدولة ليس
فقط في النشاط الاقتصادي وإنما حتى في قضايا تتعلق بسيادة الدولة على إقليمها. فالأمر لا
يتوقف فقط على عدم قدرة الحكومات على حماية مؤسساتها الوطنية وإنما أصبح يتعداه إلى

⁶ Michael Porter(1999), opcit

7 هارولد جيمس، تحرير الاقتصاد، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4، ديسمبر 1999، ص 11.

8 سايمون ج أفينيت، نظام التجارة العالمي المسار المقبل، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4، ديسمبر 1999، ص 22.



تدخل القبول الأقوى في شؤونها الأخرى من خلال وزارات الاقتصاد والتجارة والمؤسسات الدولية وكذا بطلب من مجالس إدارة مؤسساتها العملاقة (9).

3-1. الخصخصة وتعظيم دور القطاع الخاص: في سياق تراجع وانحسار دور الدولة

في النشاط الاقتصادي وإزالة القيود عن القطاع الخاص فقد بدأ هذا الأخير يستعيد تدريجياً وبشكل متسارع أهميته ومكانته خاصة مع الشروع في عمليات الخصخصة التي شرع فيها في بريطانيا ثم أصبحت جزءاً من سياسات البنك الدولي لتشمل حتى الدول الشيوعية السابقة، ويهدف التوجه إلى أن "تتخلى الدولة بحق عن إنتاج السلع والخدمات للقطاع الخاص" (10).

وفي هذا الإطار وحسب دراسة صادرة سنة 1997 فقد بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي في ألبانيا مثلاً حوالي 50% وفي التشيك 65% وفي استونيا والمجر وليتوانيا وبولندا 55% (11).

4-1. تعزيز التجارة الإلكترونية وظهور الشركات الافتراضية: فمع التطورات التكنولوجية الحاصلة وثورة الانترنت وبروز ما أصبح يعرف بالقطاع الرابع للتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال فقد تعزز دور التجارة الإلكترونية وفتح المجال أمام ظاهرة الشركات الافتراضية.

2- الدور المتنامي للتكتلات الاقتصادية:

ونعني بها تلك التكتلات الإقليمية والدولية ذات الأثر على التجارة الدولية والتعاملات الاقتصادية البينية المختلفة ويمكن التعرض إليها فيما يلي:

1-2. التكتلات الاقتصادية الدولية: ونعني بها تحديداً المنظمة العالمية للتجارة (WTO) ومنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) وصندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي (I.B) باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للعولمة الاقتصادية وفرض النموذج الليبرالي للتنمية.

فعلى سبيل المثال فإن المنظمة العالمية للتجارة وكوربيثة لاتفاقية الغات (G.A.T.T) الهادفة من خلال مبدأ الدولة الأولى بالرعاية ومبدأ المعاملة بالمثل إلى المساواة ما بين المنتجات المحلية والمنتجات المستوردة، قد ساهمت وتساهم إلى حد بعيد في المزيد من تحرير المبادلات الدولية وتوسيع مجالاته لتشمل ميادين جديدة كالزراعة والمنسوجات والخدمات وحقوق الملكية الفكرية هذا إلى جانب مجالات جديدة تتعلق بالبيئة والتجارة الإلكترونية والمنافسة، محاولة إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي الدّفع باتجاه تعميم النموذج الاقتصادي الليبرالي ورفع كافة الحواجز والأساليب الحمائية عن منتجات البلدان النامية.

إن التحدي الذي يواجه اقتصاديات ومؤسسات هذه البلدان يكمن في كون التفوذ داخل هذه المنظمات الدولية يعكس اختلالاً كبيراً في التوازن لصالح القوى الصناعية الكبرى وهي أقلية قليلة مقارنة بباقي دول العالم حيث نجد مثلاً أن مجموعة السبعة (G.7) المكونة كل من الولايات المتحدة وكندا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا واليابان وبريطانيا وحسب تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) عن العام 1997 صادرة سنة 1999، تستحوذ لوحدها على 64% من

9 أحمد ماهر، الإدارة المبادئ، المهارات، الدار الجامعية، 2004 ص 636.

10 جون كنيث، تحديات الألفية الجديدة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4، ديسمبر 1999، ص 5.

11 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997، ص 32.



مجموع الأصوات في المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي في حين أنها لا تمثل سوى 1.8% من مجموع سكان العالم (12).

2-2. التكتلات الإقليمية: في ظل التحديات المختلفة لبيئة الأعمال فقد بادرت العديد من الدول إلى التكتل فيما بينها خدمة لاقتصادياتها ومؤسساتها خاصة بعد نجاح التجربة الأوروبية التي توجت بتأسيس الاتحاد الأوروبي (E-U) ، ومن هذه التكتلات نجد اتحاد المغرب العربي (AMU) ومنظمة دول جنوب شرق آسيا الآسيان (ASEAN) ومنظمة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (NAFTA) ومنظمة التكامل لدول أمريكا اللاتينية (LAIA) ومجموعة دول غرب أفريقيا الاقتصادية (ECOWAS).

وفي الوقت الذي تشكل فيه هذه الاتحادات، خاصة الناجحة منها، العديد من المزايا والفرص التنافسية للدول الأعضاء كاتساع نطاق الفرص التسويقية وامتيازات تنسيق السياسات واستغلال قنوات ومنافذ التوزيع والاتصالات، فإن هذه التكتلات تشكل في الواقع تحدياً كبيراً بالنسبة للمنافسين الخارجين عنها خاصة إذا ما تمّ التعامل والتفاوض معها بشكل منفرد بعيد عن أي إطار تكتلي مقابل.

3- الاحتكارات والشركات متعددة الجنسيات:

إن تعاضد دور الشركات متعددة الجنسيات وما تشكله من تكتلات احتكارية فيما بينها وما ينجم عن ذلك من تحديات تنافسية خاصة أمام المؤسسة الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن تلخيصه في الآتي:

3-1. الدور المتزايد للشركات متعددة الجنسيات: إن أهمية هذا الدور والنفوذ الاقتصادي والمالي والسياسي يعكسه ذلك التطور السريع الذي شهدته هذه الشركات منذ منتصف القرن الماضي وإلى حدّ الآن سواء من حيث حجم مبيعاتها وتوزعها أو من حيث عدد مستخدميها وإسهاماتها في أنشطة البحث والتطوير.

فعلى سبيل المثال وفيما يتعلق برقم أعمالها بلغت مثلا مبيعات شركة *EXXON Mobil* لسنة 2000 فقط ما قيمته 210.39 مليار دولار وهو ما يفوق الناتج الإجمالي لأزيد من 120 دولة في حين فقد بلغت مبيعات فورد 180.59 مليار دولار وشركة B.P 145.06 مليار دولاراً لنفس السنة (13).

3-2. التكتلات الاحتكارية: وتتشكل من مجموعة الشركات المتعددة الجنسيات التي تختص في إنتاج أو توزيع منتج ما وتتولى ذلك بشكل مطلق أو بنسبة معتبرة، وتأخذ هذه الاحتكارات إشكالاتاً مختلفة من أهمها الكارتل (*Cartel*) والتروستات (*Trusts*) والكونسورتيوم (*Consortiums*).

إن هذه التكتلات الاحتكارية وفي الوقت الذي تتيح فيه العديد من الفرص للمنتمين إليها بفضل تقارب المناخات الاستثمارية وتوفير المعلومات وعمق واتساع السوق المستهدف، فهي في ذات الوقت تشكل تحدياً كبيراً أمام منافسيها من حيث كسر المناخ التنافسي وعدم تكافؤ الفرص وتأثر

¹² على احمد الطراح، غسان منير سنو، الهيمنة الاقتصادية العالمية والتنمية والأمن الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة فيفري 2005 ، العدد 07 ص 77 .

¹³ عماد محمد الليثي، التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة 2002 ، ص 172 .

المركز التنافسي للمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقضاء على الصناعات الوطنية والمحمية في البلدان النامية، وهذا فضلا عن الانعكاس السلبي على المستهلك بالعودة إلى أسواق البائعين وبالتالي فرض أسعار موجهة على مستوى الصناعة (14).

4-التحديات المرتبطة بحماية البيئة وتحمل المسؤولية الاجتماعية:

نعني بذلك التكيف والاستجابة للمعايير البيئية العالمية حيث أصبح الاهتمام بالأسواق والمنتجات الخالية من التلوث (*Green Markets/Green products*) محور اهتمام العديد من المؤسسات ومركزا تتنافس عليه خاصة في ظل الأساليب الحمائية الجديدة كما هو الشأن لاحترام معايير ISO14000 المتعلق بحماية البيئة الذي وضعته المؤسسة العالمية للتقييس سنة 1996¹⁵.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ظهور مفهوم " التنمية المستدامة " في قمة الأرض بـريو " Rio" سنة 1992 حول البيئة والتنمية برعاية الهيئة الأممية *CNUED* التي حضرها أكثر من 60 بلداً وقعت على مبادئها السبعة والعشرين (27) المعروفة بمبادئ "ريو" الهادفة إلى الاستجابة لحاجيات الأجيال الحالية دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة اعتمادا على الأبعاد الثلاثية للتنمية (اقتصاد-بيئة-اجتماع) التي تضع المؤسسات أمام تحدي إعادة صقل أنشطتها بطريقة مغايرة.

ثالثا/التحولات الداخلية

كما تشهد المؤسسات الاقتصادية في حد ذاتها تحولات عميقة داخلية نشير إلى أهمها فيما يلي:

1-مصنع المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم:

فالمعرفة ينظر إليها اليوم كمصدر أساسي لخلق الثروة ومن هنا اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية الكبرى التي دخلت ما يعرف بمرحلة الثورة الصناعية الثالثة المرتكزة على المحتوى الفكري للنشاط الصناعي إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري. وبالتوازي فقد صاحب ذلك الاهتمام ظاهرة ما يعرف بالمؤسسات أو المنظمات الساعية للتعلم (*Learning Organizations*) أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب مستخدميها بشكل مستمر للقدرة على مواكبة التطورات وتنفيذ برامجها بشكل أحسن من المنافسين في إطار ما يسمى بمصنع المعرفة (*Knowledge Factory*) (16). ويندرج ضمن هذا الإطار الاهتمام المتزايد بالكفاءات كموارد غير ملموسة وما يمكن أن تخلقه من قيمة مضافة للمؤسسة.

¹⁴ فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 ص 93.

¹⁵ نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص135.

¹⁶ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 35



2- تحولات داخلية أخرى:

وهناك أيضا العديد من المرتكزات الأخرى ذات الأبعاد الداخلية للمؤسسة وهنا نشير إلى:

- التحولات الخاصة بالاستجابة للتطلعات المتزايدة للموارد البشرية وصيانتها والمحافظة عليها؛
- التحولات المرتبطة بمسائل الشفافية وحوكمة الشركات؛
- التحولات الرامية لتكريس الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وما يلحق بها من تزايد لمعدلات الابتكار التكنولوجي؛
- التركيز على تكنولوجيا التصنيع المتقدم (*Advanced Manufacturing technology*) ونظم التصنيع المرنة (*Flexible Manufacturing Systems*) وأساليب القياس المقارن لأداء العمل (*Benchmarking*) الهادفة لتفعيل الأداء؛
- والاهتمام بمقاييس الجودة الشاملة TQM وإعادة هندسة العمليات (*Reengineering*) وغيرها من الأساليب والمرتكزات الرامية لتنمية وتطوير المؤسسة وتنافسيته.

الفصل الثاني/تطور الإدارة الاستراتيجية

لقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية عبر مراحل مختلفة واكبت تطور الأحداث والوقائع الاقتصادية وما رافقها من تطور للفكر الإداري عموما والاستراتيجي على وجه الخصوص، وبشكل برزت معه مقاربات مختلفة، وذلك بدءا من النموذج الأقدم لهارفرد (LCAG) الذي يرمز اختصارا للأحرف الأولى لأسماء أصحابه، والذي أصبح يعرف لاحقا بنموذج (SWOT)، مروراً بمقاربة هيكل الصناعة، والمنظور المرتكز على الموارد، ووصولاً إلى استراتيجية المحيط الأزرق، بحيث شكلت المقاربات الثلاثة الأخيرة معالم فكرية كبرى لتطور مسار الإدارة الاستراتيجية (Elise Batel, 2014). ولقد أخذت تلك المقاربات ولا تزال تأخذ زخماً كبيراً لدى الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية من أنصار هذا التيار أو ذلك بالرغم من النقاء هذه المقاربات على أرضية واحدة في كثير من الأحيان.

أولاً/ماهية الاستراتيجية

بالرغم من التطور الحاصل على مفهوم الإدارة الاستراتيجية عبر مراحل مختلفة لتطور الفكر الإنساني والإداري إلا أنها ظلت في جوهرها تعبر عن الأداة التي تحقق من خلالها المنظمات أهدافها وغاياتها في ظل المعطيات البيئية التي تنشط ضمن إطارها.

1-المفهوم وجذوره التاريخية

إن كلمة استراتيجية هي كلمة يونانية قديمة تعبر عن فنون الحرب والتخطيط للمعارك الحربية وإدارتها، بحيث أنها من الجانب الاشتقاقي جاءت من كلمتي (Stratos) التي تعني (الجيوش) و (agayn) التي تعني (القيادة) للدلالة على فن قيادة الجيوش¹⁷.

وبالرغم من أن استخدامها في القاموس الإداري لم يتجسد بشكل واضح إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي، إلا أن هذه الكلمة شهدت استخدامات في مجال تخطيط منذ خمسينيات القرن الماضي، على نحو استخدامها في أعمال (Newman) الذي كشف عن طبيعتها وأهميتها في تخطيط المشاريع الاقتصادية في كتابه (Administrative Action) الصادر سنة 1951 م حول تقنيات الإدارة والتنظيم¹⁸، لتشهد بعد ذلك انتشاراً واسعاً في مجالات الأعمال. وهي وإن اختلف تعريفها من باحث لآخر فإن ثمة اتفاقاً على جوهرها العام الذي ينظر إليها على أنها الأداة والإطار الذي تستخدمه المنظمة لبلوغ أهدافها وغاياتها بعيدة المدى وفي مقدمتها تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، ويحدد علاقتها ببيئتها الخارجية، وذلك أخذاً في الاعتبار لإمكاناتها وقدراتها.

وعلى سبيل المثال، فقد عرفها (Alfred D. Chandler) سنة 1962 على أنها " تحديد المنظمة لغاياتها وأهدافها الرئيسية بعيدة المدى، وبالطبع اتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد لبلوغ تلك الأهداف"¹⁹، كما عرفها Thomson & Strickland سنة 1995 على أنها " وضع مجموعة من التغييرات التنافسية ومقاربات الأعمال التي يقوم بها المديرون لتحقيق أفضل أداء للشركة.

¹⁷ Vas, Alain. (2017) : "Les Fondement de la Stratégie un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre" : Dunod

¹⁸15 . Mintzberg. Henry (1990): " THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT", Strategic Management Journal, Vol. 11: 171-195

¹⁹ Mainardes, Emerson Wagner et al (2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?, Scandinavian journal of management .P 46



وهي الخطة الإدارية لتعزيز مكانة المنظمة في السوق، وتعزيز رضا العملاء وتحقيق أهداف "الاستراتيجيات هي الأدوات التي سيتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل"²¹، الأمر الذي يتطلب أخذ العوامل الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة في الاعتبار، ويعرفان الإدارة الاستراتيجية على أنها "الفن والعلم الذي يعنى بصياغة وتنفيذ وتقويم القرارات المتعلقة بمختلف الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"²².

2- تبلور مفهوم الاستراتيجية

لقد شهدت الستينات والسبعينات من القرن الماضي تبلور الرؤية حول ماهية الاستراتيجية وصولاً إلى المفهوم الذي سبقت الإشارة إليه، وذلك على يد جملة من الباحثين الأكاديميين والاستشاريين. وكان من أبرز الأعمال المقدمة في هذا المجال من جانب الأكاديميين، إسهامات أساتذة هارفر لإدارة الأعمال في الستينيات، وتحديدًا كل من: (Learned, Christiansen,) (Andrews and Guth) الذين قدموا ما يعرف بنموذج (LCAG) المشار إليه آنفاً والذي أشتتمل على تقسيمين واضحين للاستراتيجية تضمن أولهما التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، فيما اهتم الثاني بالاستراتيجية في جانبها التشغيلي²³.

وقد اعتبر K.R.Andrews في كتابه (The Concept of Corporate Strategy) الاستراتيجية على أنها مطابقة بينما يمكن للمنظمة أن تعمل ذلك اعتماداً على ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف تتحدد على أساس التشخيص الداخلي من جهة، وما ما يتعين عليها أن تقوم به في مواجهة ما تطرحه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات من جهة أخرى، مرتكزا في ذلك على منظور مدرسة التصميم (Design School) الذي يؤكد وجهة نظر وصفية لصياغة الاستراتيجية تتجلى في صيغة مطابقة القدرات التنظيمية التي تعكس الأبعاد الداخلية للمنظمة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، الأمر الذي يوحى باهتمام هذه المدرسة أكثر بصياغة الاستراتيجية منها بما ستكون عليه في الواقع.

ومن هنا فإنه ينظر إلى K.R.Andrews على أنه بحق المهندس الرئيس لمدرسة التصميم للإدارة الاستراتيجية، وهذا إلى جانب كل من Chandler و Ansoff، خاصة من خلال تأكيدهم في نموذج بسيط وواضح لتشكيل الاستراتيجية يرتكز أساساً على مقابلة عناصر التشخيص الداخلي مع عوامل التشخيص الخارجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) أو (Strength, Weaknesses, Opportunities and Treats) التي يرمز إليها اختصاراً بتحليل (SWOT)، على دور القائد في إطار هذا المنظور كمخطط أساسي على المدى المتوسط والطويل لتطور المنظمة يخلق النجاح من خلال طرح أسئلة والإجابة عنها نحو: أين نحن

²⁰ Mainardes et al, opcit, p 47

²¹ Fred .R David & Forest. R David(2015), Strategic Management Concepts and Cases, 15th Edition, Pearson

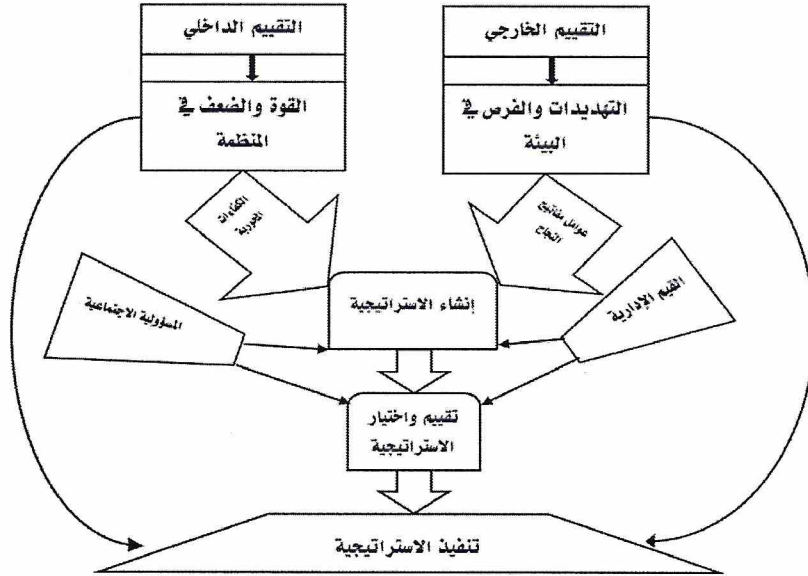
²² Fred .R David & Forest. R David, opcit, P33

²³ Mbengue, Ababacar et Petit, Danielle (2001): "Stratégie et gestion des ressources humaines" : Revue Française de Gestion n°132:

الأخمين العلمي أن نكون؟ وكيف يمكننا الوصول إلى ذلك؟ وذلك في عملية تخطيط للأعمال بشكل منهجي²⁴.



النموذج الأساسي لمدرسة التصميم



المصدر: (Mintzberg, opcit (1990:174)

ثانيا/مدارس التفكير الاستراتيجي:

إن المتأمل في مسار الاستراتيجية، يقف عموماً على أن ثمة ثلاثة اتجاهات كبرى صاحبت تطور الفكر الاستراتيجي يحرك كل منها فكرة مختلفة للتفاعل ما بين المنظمة وبيئتها ويتبنى بالتالي خياراته الاستراتيجية على هذا الأساس، ويتعلق الأمر بالمقاربة الهيكلية للصناعة، وتيار الموارد وأخيراً تيار المحيط الأزرق.

1-مقاربة هيكل الصناعة

يتزعم هذه المقاربة (M. Porter) أستاذ الاقتصاد الصناعي بجامعة هارفرد، الذي قدم في أعمال متتابعة مقاربه الشهيرة لهيكل الصناعة مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، والتي تعتبر امتداداً للنموذج الأقدم لهارفرد (تحليل SWOT).

²⁴ Sarbah,A. and Out-Nyarko,D.(2014) An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). Open journal of Business and Management,2,231-249



1-1. مضمون وفكرة المقاربة: ترى مقاربة هيكل الصناعة بأن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وجاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها إزاء ذلك"²⁵ (Porter, 1986:03)، فهي ترى بأن العامل الأول الذي يحدد مردودية وعوائد المؤسسة النشطة في صناعة معينة يتمثل فيما يسميه بورتر **(جاذبية هذه الصناعة)** في حدد ذاتها وذلك بما تعرضه أمام المتعاملين بها من عوامل مختلفة للنجاح (طلب فعال، نمو مرتفع، حجم مناسب للسوق، تكاليف ثابتة أقل بالنسبة للقيمة المضافة..)، بينما تأتي **المكانة التنافسية النسبية** للمؤسسة في المركز الثاني بعد تأثير هيكل الصناعة. وهكذا فكلما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبية قوية كلما كان بإمكانها تحقيق نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة.

1-2. الملاحظات العامة حول المقاربة: وبرغم أهمية مقاربة هيكل الصناعة في الكشف عن العوامل الهيكلية في بيئة المنظمة، وما أحدثه من ثورة في مصطلحات ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية إلا أنها ووجهت بالعديد من الانتقادات. فقد ظلت عاجزة عن تفسير العديد من الأحداث التي تتعلق بتنافسية المنظمة وجاءت غير متطابقة بل ومتعارضة أحيانا مع مضمون المقاربة خاصة بنجاح العديد من المنظمات في ظل ظروف اعتبرت هيكلها غير مجدية، وهو ما فتح الباب أمام إضافات جديدة في المجال وبشكل اعتبرت فيه مقاربة هيكل الصناعة "كلاسيكية" بل ومتجاوزة لدى البعض.

2- مقاربة الموارد:

في ظل ما سبق فقد شهدت بداية التسعينيات تبلور منظور جديد مرتكز على موارد المنظمة عرف بمنظور الموارد (Resource Based View). وإذا كان مفهوم الموارد يشير إلى جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم بها المنظمة وتسيطر عليها، فإن هذه الموارد وفقا لرواد هذا المنظور الذين يتزعمهم (Barney, 1991)، هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.²⁶

إن هذا المدخل وقبل أن ينصب اهتمامه على تحليل العوامل الخارجية في بيئة المنظمة، فإنه يسعى إلى استكشاف موارد وقدرات المنظمة بالتساؤل عما هي قادرة على إنجازها فعليا، وهذا بعكس المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية، حيث ينتقل محور الاهتمام في المدخل الجديد من البحث عن كيفية مواجهة التحديات الخارجية إلى التجنيد الأمثل لموارد وقدرات المنظمة.

1-2. تشكل التيار ومرجعياته الفكرية: إذا كان هذا المنظور لم يتبلور كتيار محدد المعالم إلا مع مطلع تسعينيات القرن الماضي، فإنه يرتكز من حيث أبعاده الاقتصادية والتاريخية إلى عدة جذور سابقة منها قانون المنافذ (Law of outlets) الذي جاء به Say منذ مطلع القرن التاسع (1803 م) والذي يفيد بأن عملية الإنتاج تؤدي منطقيا في حد ذاتها إلى خلق الطلب على المنتجات، لأنها ستؤدي في ذات الوقت إلى فتح منافذ على منتجات أخرى وهكذا (Say, 2011)، وهو ما يعني بأن المنظمة وفقا لذلك سوف لن تكون محكومة بالعوامل الهيكلية بقدر ما ستكون محكومة بالعمليات التي تديرها بنفسها، أو بعبارة أخرى فإن ذلك يشير إلى أولوية

²⁵ M. Porter, Choix stratégiques et concurrence (1986), Economica, Paris, P:03

²⁶ BARNEY, J, " FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE ", JOURNAL OF MANAGEMENT, N ° 17 (1991)



يمكن أن نلمس ذات الفكرة لدى Ricardo في نظرية الريع (The theory of rent) التي تفيد بأن نادر أن يمتلك موردا أو عدة موارد نادرة أن يجني من وراء ذلك العديد من الامتيازات الريعية، حيث تؤكد دراسة (Barney and Arikian 2001) على أن ثمة أربعة أصول نظرية على الأقل لمقاربة الموارد هي على التوالي، الدراسات التقليدية للكفاءات المميزة، والدراسات الاقتصادية لريكاردو، والدراسات الاقتصادية لبونروز، بالإضافة إلى ما ترتب عن الدراسات المتعلقة بالآثار الاقتصادية لمكافحة الاحتكار.²⁷

وتشكل أعمال (Penrose 2009) المقدمة في كتابها (The theory of the growth firm) الصادر في طبعته الأولى سنة 1959م، المرجعية الأساسية لمنظور الموارد بمختلف مكوناته، حيث أنها تنظر إلى المنظمة على أنها ليست سوى حافظة موارد، وهي تنظر إليها على أنها هي الأقدار على توليد النمو للمنظمة إذا ما قورنت بالمؤثرات الخارجية في السوق.

وهكذا فقد تم لاحقا تبني هذا التوجه القائل بأسبقية تأثير موارد المنظمة على استراتيجيتها في مجال الإدارة الاستراتيجية من قبل أصحاب مقاربة الموارد وفي مقدمتهم (Wernerfelt 1984) الذي كان أول من استخدم هذه التسمية التي اشتهر بها هذا التيار (Resource Based View) وذلك في مقال نشره سنة 1984 في (Strategic Management Journal)، ليلتحق به بقية رواد هذا التيار من أمثال (Grant, 1991; Barney, 1991)، وغيرهما كما يؤكد ذلك (Koenig, 1999).²⁸

2-2. المبادئ الأساسية لمنظور تحليل الموارد: يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لهذا المدخل وحسب (Hamel et Prahalad 1999) فيما يلي:

- 1-2-2. يجب ابتداء أن ينظر للمؤسسة على أنها حافظة موارد بأنواعها المختلفة المادية منها والبشرية والتنظيمية، وذلك في الوقت الذي ننظر إليها على أنها حافظة منتجات وأسواق.
- 2-2-2. كما يجب الأخذ في الاعتبار من جهة بأن ضعف أو وفرة الموارد لمنظمة ما ليست هي من سيرهن تفوق المنظمة ومستقبلها في السوق العالمي، إذ كثيرا ما أثبتت الوقائع تراجع منظمات عملاقة ذات موارد وفيرة عن مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع General Motors و Volkswagen و IBM، في حين تقدمت أخرى لم تكن تتمتع بتلك الوفرة في الموارد، ومن جهة أخرى فإنه يجب الأخذ في الاعتبار كذلك بأن تباين الموارد المملوكة من قبل المنظمات وطريقة إدارتها من خلال اختيار التوليفة المناسبة لمزيج الموارد هي من يقف في مرتكز تفوق تلك المنظمات.
- 2-2-3. كنتيجة لما سبق، ولأن حقيقة الفعالية في العوائد كنسبة ما بين المدخلات (استثمارات مادية وبشرية) والمخرجات (رقم أعمال وأرباح صافية) يكون من تفعيل المخرجات (البسط) أفضل مما لو عملت المؤسسة على تحقيقها بالحد من المدخلات (المقام)، فإنه يجب العمل على تفعيل موارد المنظمة (المدخلات) واستغلالها استغلالا أمثلًا بتوظيفها السليم، واختيار المزيج الملائم منها، والبحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة

²⁷Barney J.B and Arikian A.M. (2001). "The resource-based view: Origins and implications": Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK, pp. 124-188.

²⁸KOENIG, GERARD. (1999). "DES NOUVELLES THEORIES POUR GERER L'ENTREPRISE DU XXI° SIECLE", ED ECONOMICA.



عبر الحد منها من خلال الإنفاق الأقل، حيث أن تقليص الموارد لا يعد نشاطا خلاقا، بعكس استعمال هذه الموارد.

3- بين مقارنة هيكل الصناعة ومنظور الموارد

لقد لاحظ كثير من الباحثين من أمثال (Koenig, 1999)، بأن هذا المنظور يسجل في الواقع ضمن إشكالية هارفرد في منظورها للاستراتيجية، لأنه يأخذ كذلك من النموذج المدعو (LCAG) أو منهج SWOT المطور من قبل رجال هارفرد سنة 1965 والذي استند إليه Porter في مقارنة هيكل الصناعة. ويضيف Koenig بأن ما يتميز به هذا المنهج هو مساهمته في تعميق الجانب الداخلي لنموذج LCAG دونما إغفال للجانب الخارجي، علما أن كلا المنهجين يتفان على أهمية الجوانب الهيكلية في التحليل الاستراتيجي ودون تجاهل لشخصية المنظمة الخاصة بها والمتجذرة في الموارد بشكل خاص، وعلى هذا الأساس فإن أصحاب مدخل الموارد يعتبرون مصنفين ضمن منظور هارفرد ويتبنون في الجانب الأهم مبادئ تحليل (SWOT). ويتأكد هذا الأمر بالرجوع إلى رواد مقارنة الموارد أنفسهم، حيث يرى (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) بأن أعمالهما لا تشكل بديلا لمقاربة هيكل الصناعة، وإنما هي أعمال مكملتها، وأن الهدف منذ البداية كان يتمثل في التوضيح بشكل تكاملي حقيقة واحدة. وهكذا فإنه يمكن القول بأن "الموارد والمنتجات يشكلان جانبيين للعملة الواحدة" (Wernerfelt, 1984:171).²⁹

ويؤكد (Hamel et Prahalad, 1999) بأن مقارنة الموارد لا تشكل قطيعة فعلية أو بديلا مختلفا عن مقارنة هيكل السوق التي تعتبر بدورها امتدادا لنموذج (SWOT)، وإنما هي على العكس من ذلك تندرج ضمن ذات السياق القائم على مقابلة العوامل الداخلية للمنظمة بظروف ومعطيات السوق، وإن كانت تشدد عكس نظيرتها، على الموارد الاستراتيجية للمنظمة وكفاءاتها المحورية في مقابل تأثيرات هيكل الصناعة.³⁰

إن ما يمكن أن نخلص إليه في هذا السياق، وبغض النظر عن السجال القائم حول أي البعدين هو الذي يحظى بعلوية المقدر التفسيرية عند بناء الاستراتيجية (هيكل الصناعة أم مدخل الموارد؟)، هو أن ما قد يبدو للوهلة الأولى تعارضا بين المقاربتين مع تبنيهما بشكل مشترك لمنهج (SWOT)، ما هو في الواقع إلا انعكاس لتأكيد كل تيار على أهمية ومحورية الجانب الذي يدعمه (هيكل الصناعة / موارد المنظمة) والذي يجعله يتبنى بالتالي القول بعلوية قدرته التفسيرية في الكشف عن أصول الربح ومصادر الميزة التنافسية ومن ثمة كونه المرتكز الرئيس لاستراتيجية المنظمة بالمقارنة بالتيار المقابل، وهذا دونما إغفال أو تجاهل لهذا التيار المقابل أو ذلك.

4- استراتيجية المحيط الأزرق:

ضمن هذا التطور التاريخي، وبسبب تفاعل العديد من القوى وفي مقدمتها قسوة وضراوة المنافسة في الصناعات القائمة، والتي لا تزداد بمرور الزمن إلا كثافة وحدة، ظهرت مقارنة جديدة يزعم روادها أنها تشكل قطيعة فعلية مع جميع المقاربات السابقة.

²⁹ Wernerfelt, Birger (1984). "A Resource Based View of the Firm": Strategic Management Journal, Vol.5, No 2: 171-180.

³⁰ Hamel, G. et Prahalad, C.K (1999): "La Conquête du Future": Dunod



4-1 منظور المحيط الأزرق، السياق والمضمون: ظهر هذا المنظور الذي اقترحه W. Chan و Renée Mauborgne & Kim سنة 2005 ، وقد أسهمت العديد من القوى والمتغيرات في انتشاره وتبنيها في مقدمة ذلك قسوة وضراوة المنافسة. فجاء هذا المنظور بفكرة التخلي عن فكرة التنافس أو تجنب المنافسة لصالح خلق مساحات جديدة للسوق والاستحواذ عليها وجعل المنافسين خارج اللعبة³¹.

من هنا حاول المنظور أن يقدم مفهوما مختلفا للمنافسة وفق استراتيجية تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة، ومن ثمة فإن هذا المسمى (المحيط الأزرق) يشير إلى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة التقليدية بدلا من المحيطات الحمراء التي تشكل ميدانا تنافسيا وحيدا ومشاركا لجميع المنظمات المتنافسة على موارد السوق النادرة والمحدودة.

استراتيجية المحيط الأزرق في مقابل استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"> ▪ خلق مساحات غير متنازع عنها للسوق؛ ▪ جعل المنافسة خارج اللعبة؛ ▪ خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛ ▪ عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة؛ ▪ توجيه كامل نظام الشركة لخلق التميز مع تقليص النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التنافس في الأسواق الموجودة؛ ▪ مواجهة وهزيمة المنافسين؛ ▪ استغلال الطلب الموجود؛ ▪ التبادلات القائمة على قيمة التكلفة؛ ▪ توجيه كامل نظام الشركة للاختيار بين التميز أو تقليص النفقات.

المصدر: (Kim. & Mauborgne (2005: 18)

4-2. المرتكزات الرئيسية لتمييز استراتيجية المحيط الأزرق: يمكن إبراز النقاط الأساسية لتمييز هذا المنظور حسب ما يراه (Mauborgne et Kim (2015) خمسة نقاط رئيسية هي:

4-2-1. لا يجب وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي: تبين استراتيجية المحيط الأزرق بأنه كلما أمعنت منظمة ما في التركيز على المنافسة، كلما أدى بها ذلك إلى الوقوع في مستنقع المحيطات الحمراء التي تجعل قلب الاستراتيجية مشغولا بالمنافسين بدلا من العملاء ومن ثمة فإن المنظمة ستكرس وقتها بمقارنة نفسها بمنافسيها والرد على تحركاتهم الاستراتيجية بدلا من تقديم قيمة أعلى لعملائها. إن استراتيجية المحيط الأزرق تنهرب من قبضة المنافسة استنادا إلى فكرة أنه يجب التخلي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق وأن نجعل المنافسين خارج اللعبة بعد ذلك.

4-2-2. إن هيكل الصناعة ليس هيكل غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله: إن الاستراتيجية كفن من الفنون الإدارية حسب رواد هذا المنظور، طالما اعتبرت هيكل الصناعة على أنه ثابت، لكن استراتيجية المحيط الأزرق، تبين على العكس كيف يمكن تشكيل هيكل السوق لصالح منظمة ما لأجل خلق فضاء جديد. إنها تركز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعية ليست ثابتة (إشكالية محدودية السوق والمشكلة الاقتصادية). وعليه فإنه يمكن للمتعاملين في

³¹ Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant (expanded edition). Boston: Harvard Business School Press.



الصناعة إعادة بنائها وتشكيلها من خلال أعمالهم وقناعاتهم كما يشهد على ذلك تاريخ الصناعة، فهناك فضاءات جديدة للسوق تولد كل يوم. وهكذا فإن الاستراتيجية ستتوقف عن أن تكون لعبة صغيرة لأجل أن تصبح لعبة ذات مجموع موجب، وحتى الصناعة غير الجذابة يمكن أن تصبح جذابة ومعززة بجهود واعية للمنظمات.

3-4-2. إمكانية الإطلاق المنهجي للإبداع الاستراتيجي: يؤكد صاحبنا هذا المنظور بأن عملية خلق محيطات زرقاء إنما تخضع لبعض الثوابت الاستراتيجية والتي سمحت لهما بوضع أطر تحليلية تربط منهجيا الإبداع والقيمة وتبني الحدود القطاعية بطريقة تعزز أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر. ومع ما للحظ دائما من دور طبعها كما في أية استراتيجية لكن صاحبنا هذا المنظور يريان في الأدوات التي يقدمها (مخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق...) أن من شأنها أن توطر هذا المشكل المتعلق بالاستراتيجية غير المهيكل بشكل مسبق، وتعطي للمنظمات الوسائل التي يتم من خلالها الخلق المنهجي للمحيطات الزرقاء.

4-2-4. إمكانية دمج التنفيذ في صياغة الاستراتيجية: يرى صاحبنا هذا المنظور بأن استراتيجية المحيط الأزرق تشرك التحليل والأبعاد الإنسانية للمنظمة، لذا تتجنب الفصل ما بين التنفيذ والصياغة وذلك من خلال إدخال الإدارة العادلة في إعدادها وتنفيذها، لأنها هي من يهيئ الأرضية من خلال استعداداتها لقواعد الفعل الأكثر أساسية المتمثلة في كل من الثقة والتحفيز والتعاون الإرادي للناس على جميع المستويات بالمنظمة. وهذه العناصر ليست فقط مجرد مواقف وسلوكيات، بل إنها تشكل رأس مال غير مادي وتسمح للمنظمات بأن تتسم بالسرعة والجودة والانتظام في تنفيذها وأن تأخذ أدوارا استراتيجية سريعة وبتكاليف أقل.

5-2-4. نموذج مفصل لتحديد الاستراتيجية: وأخيرا فإن صاحبنا هذا المنظور يقدمان أعمالهما بأنها تعطينا نموذجا في مضمار المحيطات الزرقاء لأجل أن يبين كيف للمنظمات أن تتجنب فخ منافسة السوق لأجل الإبداع من خلال خلق السوق. وهكذا فهما يريان في المخطط الاستراتيجي المقدم من قبلهما والمرتكز على العديد من التدخلات الاستراتيجية للباحثين لدى العديد من الشركات أنه يساعد المدراء، بشكل معياري وليس وصفي فحسب كما في المقاربات السابقة، في عملهم أثناء صياغة الاستراتيجيات المبدعة والخلقة للقيمة المضافة.

3-4-4. الملاحظات الأساسية حول المنظور: مع ما قدمته هذه المقاربة من إضافات نوعية للفكر الاستراتيجي سواء على مستوى ما تقترحه من فضاءات السوق الجديدة أو ما يدعمها من أدوات وآليات مرافقة لتبني المنظور (مخطط استراتيجي، سلم الفعاليات الأربعة، الطرق الستة لإعادة بناء حدود السوق...)، وبغض النظر عن الإشكالات المتعلقة بالتطبيق، فإن التساؤل الجوهرية الذي يظل يطرح نفسه هو إلى أي مدى يمكن لهذا التوجه أن يشكل بديلا حقيقيا وقطعية فعلية مع النماذج السابقة للاستراتيجية؟

ضمن ذلك يؤكد (Dumoulin et al (2010) بأن هذه المقاربة يجب أن ينظر إليها على أنها تطور في مسار سابقها (منظور الموارد) بدلا من كونها محل إعادة نظر، وأن هذا المنظور يؤدي إلى فكرة المنظمة المعزولة في البيئة التي تكون معالمها وحدودها والمتدخلون فيها وقواعد اللعبة التي تحكمها محددة بوضوح، غير أن الواقع يبين بأن المنظمة ومنذ نشأتها هي



في علاقة مع غيرها من المنظمات المتواجدة في البيئة نفسها أو المنفصلة عنها مما يصعب افتراض وجود أي علاقة للموارد التنظيمية مع الخارج³².

ثالثاً/مستويات الإدارة الاستراتيجية:

بالنظر إلى طبيعة وحجم المؤسسة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعاً إلى ثلاث مستويات هي مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والمستوى الوظيفي⁽³³⁾.

وتشترك كل هذه المستويات في خدمة تنافسية المؤسسة كهدف استراتيجي للإدارة العليا وذلك على النحو التالي:

1-الإستراتيجية الكلية للمؤسسة:

في هذا المستوى فإن الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المؤسسة بدءاً من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية، إلى رصد وتخصيص الموارد وتجنيد كافة القدرات والإمكانات لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككيان كلي متكامل يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمؤسسة بربط حافظة أعمالها بأهداف استراتيجية كلية، وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية وإجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

2-إستراتيجية وحدات الأعمال:

وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Units)، والذي تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة (USB)، فإنه يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد.

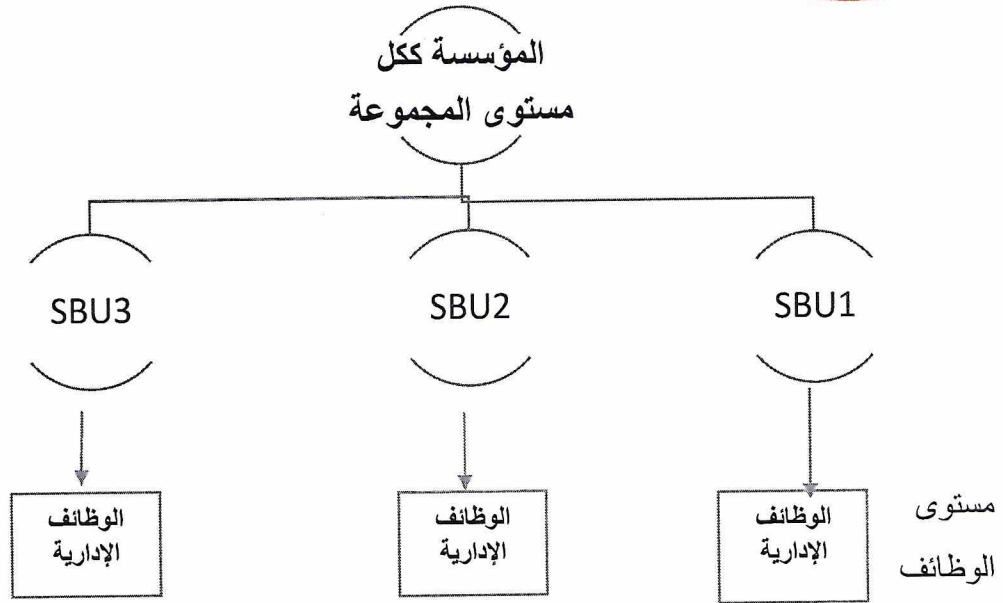
لذا يلاحظ على هذا المستوى، وخلافاً للاستراتيجية الكلية للمؤسسة، انه لا يختص إلا بجزء ضيق من النشاط. والتحدّي الذي يواجهه يتمثل في إشكالية التوفيق بين أهداف الوحدة والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة الأم، وبالتالي تحديد مدى مساهمته في تكوين قيمة مضافة كلية للمؤسسة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق المخدومة.

3-الإستراتيجية الوظيفية:

اعتباراً لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الأنظمة الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التمويل والإنتاج والتمويل والتسويق، فإن الاستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة وفي مقدمتها الميزة التنافسية، وهكذا فإن الأهداف الاستراتيجية التسويقية أو استراتيجية الإنتاج أو استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

³² Dumoulin, R. (2010). La stratégie de A à Z : 350 mots pour comprendre. Paris: Dunod.

³³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد عمان 2000، ص 20.



مستويات الاستراتيجية

رابعاً/الاستراتيجية والقرار

معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبير بالاستراتيجية، بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي، غير أن الاستراتيجية أكبر من أن تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار وإجراءات.

1- مفهوم القرار (Decision Concept):

يعبر مفهوم القرار عن اختيار بديل معين من بين عدة بدائل متاحة من أجل تحقيق هدف معين. وتمثل عملية اتخاذ القرارات صلب الإدارة، على اعتبار أن الإدارة كما يرى (سايمون) ليست سوى عملية اتخاذ للقرارات. واعتماداً على التعريف السابق، فإن للقرار ثلاثة أركان أساسية هي:

- وجود هدف معين يسعى القرار إليه؛
- وجود عدة بدائل وخيارات لحل المشكلة؛
- حرية الاختيار من بين البدائل المتاحة.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات هي:

1-2 القرارات الاستراتيجية: هي قرارات طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها

2-2 - القرارات التكتيكية: هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الإستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة.

3-2 القرارات التشغيلية: هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

أبعاد المقارنة	القرارات التشغيلية	القرارات العملية
من حيث التأثير	محدود يقتصر على جهة محددة	شامل لجميع المؤسسة
من حيث مدة الإعداد والتنفيذ	قصيرة	طويلة
من حيث إمكانية التراجع من عدمه	يسهل التراجع عنها دون كلفة تذكر	التراجع صعب ومكلف
من حيث الأبعاد	محدودة من حيث العدد	متعددة
من حيث درجة وضوح الأهداف	واضحة	غامضة في الغالب بفعل المدة الزمنية
من حيث التكرار	كثيرة التكرار	شبه نادرة الحدوث
من حيث بدائل وخيارات القرار	استغلال الإمكانيات الموجودة	خلق إمكانيات جديدة
من حيث المهارات المطلوبة	محددة ومعيارية	متباينة وخلاقة

3- سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة:

إذا كانت المهمة الرئيسة للمدراء تتمثل في اتخاذ القرارات، فإن سيرورة اتخاذ القرار بالمؤسسة تؤكد على أن جميع من بها يقومون في الواقع باتخاذ القرار كل من موقعه وحسب دوره.

جميع الأفراد يتخذون قرارات تنصب في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

- فالإدارة العليا تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
 - ومدراء الإدارة الوسطى والإدارات الوظيفية يتخذون قرارات حول جداول الأعمال وتنفيذها (القرارات التكتيكية)؛
 - بينما تتولى الإدارة الدنيا اتخاذ القرارات التشغيلية.
- وهكذا أيضا نجد أن العاملين أنفسهم يتخذون قرارات تتعلق مثلا بالحضور، والجهد المبذول، والالتزام، ... الخ.

4- خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية:

يمكن إبراز هذه الخطوات ضمن النقاط التالية:

1-4. فهم طبيعة المشكلة وتشخيصها: سواء تعلق هذه المشكلة بفرصة أو تهديد للمؤسسة، وتحديد أبعادها الحقيقية دون الانسياق وراء جوانبها الثانوية والقدرة على التفريق بين أعراضها



وأسابها، وتتطلب عملية التحليل والتشخيص جمع المعلومات والبيانات الدقيقة والكافية عن المشكلة.

4-2. توليد وتطوير البدائل المتاحة: أي البدائل المحتملة لحل المشكلة

4-3. تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب: وذلك من خلال المقارنة بين هذه البدائل أخذاً في الاعتبار لإمكانات وقدرات المؤسسة وظروف بيئتها الخارجية.

4-4. مرحلة تنفيذ الحل: أي بتنفيذ البديل المختار من قبل الإدارة، غير أن هذه المراحل لا تنتهي بمجرد تنفيذ الحل، وإنما يتعدى الأمر إلى متابعة صواب ودقة ما تم اتخاذه.

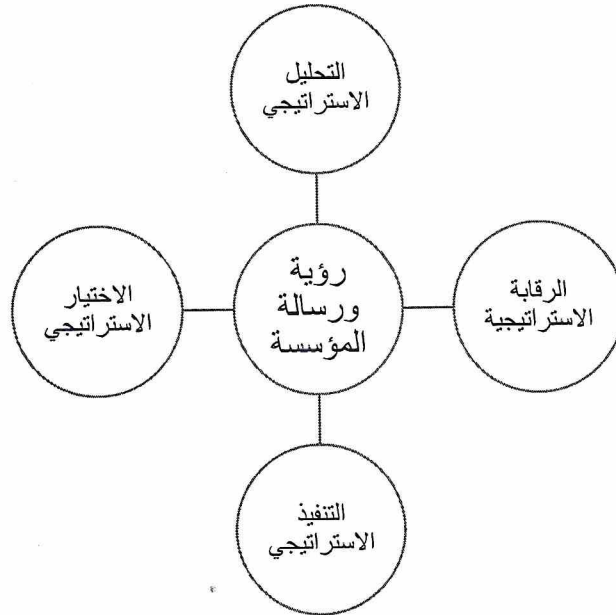
4-5. تقييم مدى تنفيذ القرار والتأكد من مدي صوابه: ويتم ذلك من خلال جملة الإجراءات التالية:

- المتابعة عبر جمع المعلومات عن التنفيذ؛
- إجراء التعديلات والتصحيحات اللازمة؛
- التغذية المرتدة.

5- عمليات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجوانب الأربعة التالية (التي سيتم التفصيل فيها لاحقاً):

عمليات الإدارة الاستراتيجية





5-1. التحليل الاستراتيجي: وذلك من خلال

- تحليل البيئة الخارجية (بقسميها العامة او الكلية، والخاصة أو التنافسية)؛
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

5-2. الاختيار الاستراتيجي: ويكون من خلال:

- معرفة البدائل؛
- تقويم البدائل؛
- اختيار البديل المناسب.

5-3. التنفيذ الاستراتيجي: ويكون من خلال:

- تحقيق المتطلبات التنظيمية للتنفيذ ونعني بها (إعادة الهيكلة، وتخصيص وتوزيع الموارد)؛
- وإدارة التغيير.

5-4. الرقابة الاستراتيجية: يهتم هذا العنصر بتصميم نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء والتأكد من صحة القرارات الاستراتيجية والمعلومات التي بنيت على تلك القرارات بالارتكاز على:

- نظم الرقابة؛
- المؤشرات والمرجعيات.



الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال النشاط

يتمثل المكون الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو إعلان لماذا (Why?) انخرطت المنظمة في العمل أساساً، وهو الأمر الذي يوفر إطاراً تصاغ ضمنه الاستراتيجيات. ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء اسم مميز لها استناداً إلى مقدرتها على أن تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذا الطريق الواجب أن تسلكه لتحقيق هذا الغرض، وما يتبع ذلك من تجنيد موظفيها عبر صياغة هذا المعنى وفهمه وانتهاجه لتحقيق التميز المنشود. علماً أن ثمة جملة مشاكل قد تواجه المنظمة نتيجة لعدم تحديدها لرسالة واضحة تيسر على هداها، كتشتت الجهود، أو دخولها في مجالات عمل مغرية لكنها لا تتناسب مع قدراتها ومزاياها، فضلاً عما ستواجهه من صعوبة في إحداث التغيير وخلق قيم معينة لدى منسوبيها.

أولاً/رسالة ورؤية المؤسسة:

1- مفهوم بيان الرسالة (Mission statement):

بيان الرسالة هو عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، حيث تميزها عن غيرها من المنظمات. وتوضح الرسالة السبب الرئيس أو المبرر الذي من أجله وجدت المنظمة، وإطار نشاطها، كما يجب أن تنطوي على بعد تسويقي يعكس تطلعات أصحاب المصلحة.

2- مفهوم بيان الرؤية (Vision statement):

توضح الرؤية الاستراتيجية إلى أين تريد المنظمة أن تتجه، فهي تُعنى بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً. إنها إذا تعبير عما تريد المنظمة أن تصير إليه. أي أن الأمر يتعلق بالإجابة عن المدى الذي تريد أن تذهب إليه استراتيجياً، فهي تعكس نوايا الاستراتيجية (إلى أين نريد أن نصل؟، وليس كيف نريد تحقيق ذلك؟). إنها كذلك فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين تسعى للوصول إليهما. ومن هنا فهي تظهر في شكل تحدٍ أو "حلم" وطموح قابل للتحقيق وكأمثلة افتراضية على ذلك نسوق المثالين التاليين حيث يتعلق أولهما برؤية شركة لصناعة السيارات، والثاني برؤية شركة تنشط في مجال الصناعات الغذائية:

المثال الأول: (أن تكون مؤسستنا من بين الرواد الخمسة الأوائل عالمياً خلال الخمس سنوات المقبلة في مجال صناعة السيارات).

المثال الثاني: (أن تكون مؤسستنا الأولى محلياً وإقليمياً في مجال الصناعات الغذائية).

وفيما يلي مثال نموذجي لبيان الرؤية للإحدى شركات الصناعة الغذائية السعودية خلال فترة ما:

رؤية شركة نادك السعودية: أن تكون «نادك» المنتجة والمصنعة والمسوقة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط.

3- صياغة وسيلة المنظمة:

إن الخطوة الأولى المهمة في عملية صياغة بيان الرسالة هي إدراك تعريف أو تحديد النشاط، أو مجال عمل المنظمة، ويعنى ذلك الإجابة على ما يلي:

- ما هو نشاطنا؟ أو ما هو مجال نشاط عملنا؟

- وماذا يجب أن يكون أو يؤول (مجال الرؤية).

ويرى أحد العلماء في مجال نشاط الأعمال وهو ديريك أبل (D. Abell)، أن الشركة يجب أن تقوم بتعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد وهي³⁴:

- من المطلوب إشباع حاجاته (مجموعة العملاء)؛

- ما هي الحاجات المطلوب حاجاتها؟

- كيف يتم إشباع حاجات العملاء؟ (بأي المهارات أو المعرفة أو الكفاءات المتميزة؟)

وفى سبيل تحقيق ذلك يقترح (ديريك أبل) تحديد العمل من خلال التوجه بالمستهلك بدلاً عن التوجه بالمنتج.

4- خصائص الرسالة الفاعلة:

لصياغة رسالة فاعلة وناجحة، فإنه يجب أن تتميز هذه الأخيرة بجملة الخصائص التالية

- الوضوح ودقة التعبير.

- التكيف مع بيئة المنظمة.

- تحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة للمؤسسة.

- الجمع بين التحدي والواقعية (حيث أنه مع أهمية رفع سقف الطموحات، إلا أنه يجب الحذر من الوقوع في فخ المثالية المبالغ فيها والأوهام).

- أن تثير الرسالة لدى من يقرؤها من أصحاب المصلحة الداخليين (موظفين ومدراء وملاك) والخارجيين (زبائن وموردين ومتعاملين مختلفين)، العواطف الإيجابية والانجذاب نحو المؤسسة بحيث تساهم في تلميع صورتها الذهنية.

- أن تولد لدى قارئها الانطباع بأن الشركة ناجحة، ولديها توجه واضح.

- أن تستجيب لتطلعات أصحاب المصلحة بحيث يشعر كل منهما باهتمام المؤسسة به وبمصالحه.

³⁴ شارلز هل و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال - دار المريخ

5- عناصر الرسالة الفاعلة:

- لأجل أن تؤدي الرسالة أغراضها بفعالية ونجاح، كان لا بد من اشتغالها على العناصر التالية:
- مجال العمل: أي إبراز (المنتجات والعملاء) أي المنتجات التي تصنعها المؤسسة والعملاء المستهدفين بهذه المنتجات
- مآلات العمل المستهدفة: وهو مجال الرؤية حيث يتم توضيح إلى أين تريد أن تصل هذه المؤسسة.
- المزايا التنافسية (Competitive Advantages): وتعتبر المزايا التنافسية التي يجب إبرازها في نص الرسالة عن الأفضليات التنافسية التي تقدمها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- الكفاءات المحورية (Core Competencies): وتعتبر الكفاءات المحورية التي يحبذ ذكرها في الرسالة بدورها عن السبب أو الأسباب الرئيسة التي تقف وراء ميزة المؤسسة أو مزاياها التنافسية التي تحوز عليها.
- ثقافة المؤسسة قيمها الرئيسة: أو الأعراف والتقاليد السائدة بالمؤسسة وكذا المعايير القيادية الهادفة التي تفود وتشكل سلوك العاملين بها والتي يمكن إبرازها في شكل قيم تتبناها المؤسسة وتسوق لها داخليا: ومن ذلك مثلا (الاستقامة، الشفافية، الجودة، الالتزام، ...).
- الأهداف والغايات الرئيسة: التي ستفرع عنها لاحقا الأهداف الفرعية والمشاريع التنفيذية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا/القيم والأهداف

1-القيم(Values):

تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها، وكيف يعتزم المدراء إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها. فضلا عن ذلك ينظر إليها كأساس للثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) هي عبارة عن القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة المنظمة، فهي بذلك تعد أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية.

1-1. أهمية القيم بالنسبة للمنظمة: يمكن إبراز أهمية هذه القيم ودورها التوجيهي بالنسبة للمؤسسة والتسويقي لدى أصحاب المصلحة من خلال النقاط التالية:

- تحدد الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة.
- تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية.
- تساعد على احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة.
- تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية.

- تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع، وتحدد دائرة التزامها.

- تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

1-2. مثال نموذجي عن القيم: ونأخذ هنا كمثال القيم في شركة تكساس للمعدات (T.I.)³⁵

القيم (Values): وضعت تي أي (T.I) قيما مشتركة ومعتقدات، والتي توحدنا كشركة، وتوجه تصرفاتنا وقراراتنا.

الاستقامة (Integrity): نحن نحترم ونقدر الناس من خلال معاملة الآخرين كما نحب أن نعامل، ونكون أمناء نمثل أنفسنا ومقاصدنا بصدق.

الابتكار (Innovation): نحن نتعلم ونبتكر بإدراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي إلى نمو النشاط كذلك النمو الشخصي، نتصرف بجرأة وجسارة بريادة اتجاهات وفرص جديدة للعمل والنشاط.

الالتزام (Commitment): نحن نتحمل مسؤولية أن نكون في أفضل الحالات التنافسية من أجل T.I. نحن نلتزم بالفوز من أجل تكريس أنفسنا لجعل T.I. هي الفائزة.

2- الأهداف والغايات الرئيسية (Major Goals & objectives):

وتمثل حالة ومستقبلية مرغوبة، أو غرضا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورؤيتها. إن الغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

من هنا فإنه ينظر إليها أيضا على أنها عبارة عن التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة تأتي عادة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية.

3- خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية (Smart):

لكي تحقق الأهداف بشكل عام الأغراض المرجوة منها فإنها يجب أن تستجيب للخصائص والمواصفات التالية:

- أن تكون محددة (Specific): بحيث لا تكون عامة بل محددة ومخصصة.
- أن قابلة للقياس (Measurable):
- قابلة للتحقيق (Attainable): وهذه العبارة تفيد ضمنا أنها طموحة وذات سقف عال، غير أنها يجب أن تكون قابلة للتحقيق.
- موجهة لتحقيق النتائج (Results-oriented).
- محددة في الزمن (Target dates).

³⁵ شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق

ثالثاً/ التقسيم الاستراتيجي (التجزئة الاستراتيجية) لنشاطات المؤسسة (Strategic Segmentation):

1- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

هي تقسيم المؤسسة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) أو (Strategic Business Units). كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص. علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية.

التجزئة الاستراتيجية إذن، تعنى حصر وجرد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم.

وتجدر الإشارة إلى أن التجزئة الاستراتيجية المتعلقة بمجال النشاط تختلف عن التجزئة السوقية الهادفة إلى تقسيم السوق في حد ذاته على اعتبار أن هذه الأخيرة، أي التجزئة السوقية، تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة (ديمغرافية، جغرافية، اقتصادية...) بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب.

2- لماذا التجزئة الاستراتيجية؟:

كثيرا ما تجد المؤسسة نفسها (خاصة المؤسسات كبيرة الحجم) عند ممارسة أعمالها أنها تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو غير ذلك (سيارات، فنادق، صناعات غذائية...)، ولا يمكن إعداد الاستراتيجيات والقيام بالتشخيص الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة غير المتجانسة كل على حدة، مع الأخذ في الاعتبار لطبيعتها وخصوصياتها التنافسية والتكنولوجيا المستخدمة لديها ونحو ذلك. إن إعادة النظر هذه هي ما نطلق عليه عبارة (التجزئة الاستراتيجية)، التي تأتي لتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تنضوي تحت مجالات معينة للنشاط الاستراتيجية يختلف بعضها عن الآخر، وهو ما يمكن المؤسسة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز ومستقل لكل وحدة وإعداد الاستراتيجية الملائمة لها. وتتمثل المزايا الأساسية لعملية التجزئة الاستراتيجية فيما يلي:

- إعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة.

- تخصيص دقيق للموارد تتناسب مع كل وحدة أو مجال للنشاط.

- تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء حتى يشكل ذلك مرتكزا للهدف المحوري للاستراتيجية والمتمثل في الميزة التنافسية.

3- تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية:

تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة. تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.



يمكن تجزئة أنشطة شركة أو مجموعة كبرى **تتضم أنشطة غير متجانسة** على النحو التالي:

SBU1 : وحدة الأعمال الاستراتيجية للفندقة

SBU2 : وحدة الأعمال الاستراتيجية للصناعات الغذائية.

SBU3 : وحدة الأعمال الاستراتيجية للصناعة الصيدلانية.

SBU4 : وحدة الأعمال الاستراتيجية لخدمات النقل.

SBU5 : أخرى

4-معايير التجزئة الاستراتيجية:

كما هو الحال بالنسبة للتجزئة السوقية، فإن للتجزئة الاستراتيجية أيضا معاييرها التي يتم على أساسها تجزئة المجموعات الاستراتيجية وتحديد الوحدات الاستراتيجية المتفرعة عنها ومن ذلك:

- المعيار الجغرافي للأسواق؛
- معيار الزبائن
- طبيعة المنتجات وما يمكن أن تلبيه من احتياجات؛
- الموارد والكفاءات التي تحوزها الوحدات المختلفة
- التكنولوجيا المستخدمة، ... الخ



الفصل الرابع/ التشخيص الخارجي للمؤسسة

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الاستراتيجية المتكامل دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

أن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية؛

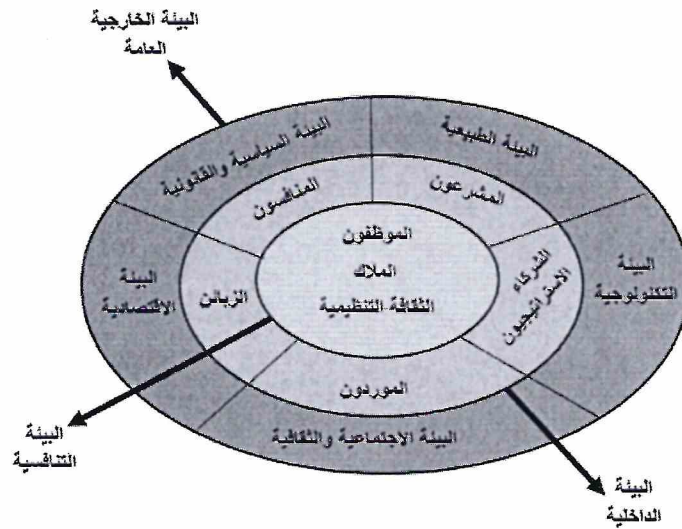
وإذا علمنا أن الاستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات، أدركنا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة.

أولاً: التحليل البيئي:

1- التحليل البيئي: هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها. ويتم هذا التحليل من خلال:

- تحديد العوامل وطبيعتها.
- تحديد اتجاهات هذه العوامل.
- تحديد طبيعة التأثير ومستواه.

المستويات الثلاثة لبيئة المؤسسة





2-مستويات التحليل البيئي:

تماشياً مع هذا التوجه الموسع للبيئة (داخلية وخارجية) فإن التحليل البيئي يختص بالمستويات التالية:

2-1. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: وذلك لأجل (تحديد نقاط القوة والضعف).

2-2. تحليل البيئة الخارجية: (العامة والتنافسية) وينتهي (بتحديد الفرص والمخاطر) الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية)

تضم البيئة الخارجية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر، وتشمل الآتي:

يتم تحليل البيئة الكلية بتناول جملة المتغيرات المحددة في تحليل (PEST):

- القوى السياسية والقانونية (Political)
- القوى الاقتصادية (Economical)
- القوى الاجتماعية والثقافية (Social)
- القوى التكنولوجية (Technological)

كما يمكن تجزئة هذه العوامل مثلاً بفصل الثقافية عن الاجتماعية والسكانية أو السياسية عن القانونية وهكذا، وعليه فيمكن إبراز أهم هذه القوى حسب الآتي:

وتتعلق بجملة العوامل الخارجية العامة التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة ويتعين على هذه الأخيرة التكيف معها. وتنقسم هذه العوامل حسب كل من *Kotler et Dubois* إلى ما يلي (36):

1- البيئة الديمغرافية: لان العنصر الأول المشكل لبيئة المؤسسة هم الناس بما يمثلونه من مصدر للطلب على منتجاتها، كان لا بدّ من الاهتمام عن كثب بهذا العامل أي السكان بمختلف خصائصهم من حيث حجمهم وكثافتهم وتحركاتهم وتوزعهم الجغرافي ومعدلات الولادة والوفيات لديهم وحتى تشكيلاتهم الاثنية المتنوعة، بما لهذه العناصر مجتمعة من آثار وانعكاسات على المؤسسة.

ولتحليل لقوى الديمغرافية، نتناول السكان بالدراسة من حيث:

• الجنس.	• التعليم.
• العمر.	• تركيبة الأسرة.
• مستويات الدخل.	• الموقع الجغرافي.
• التركيبة العرقية.	• معدلات الولادة....

³⁶ Kotler et Dubois (1997), Marketing management, publi-union édition, 90 édition, paris 1997, p169.



2- البيئة الاقتصادية:

وتتعلق بخصائص النظام الاقتصادي الذي يعمل في إطاره المؤسسة، خاصة تلك المحددة للقدرة الشرائية للمواطن ومحدداتها الأربعة التي هي الدخل والسعر والانتماء والادخار، وما لهذه المحددات من ارتباط بدورة الأعمال ومراحلها المختلفة (رضاء، ركود، كساد، انتعاش).

فهي بذلك تمثل الإطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المنظمة، بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية الشعب وقدراته الشرائية، وهو ما سيؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق معدل كاف على استثماراتها.

وهنا يجب الاهتمام بجملة مؤشرات أساسية، من أهمها:

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

3- البيئة الطبيعية:

وتشمل على المصادر الطبيعية وظروف المناخ والأعراض الجغرافية المختلفة ذات التأثير الإيجابي والسلبي على المؤسسة بالإضافة إلى تأثير الإنسان على الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية من تلوث بيئي وآثار سلبية متعددة قد يشكل البحث عن حلول لها مجالا من مجالات الأعمال؛ كما يندرج في هذا الإطار أيضا الدور المتنامي للدولة والحركات الجموعية في المجال الايكولوجي بماله من انعكاسات على المؤسسة.

4- البيئة التكنولوجية:

وتعتبر من المؤثرات الهامة على المؤسسة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والفنية الزاھنة وما تؤدي إليه من رفع في كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وجودة في المخرجات وتدنية للتكاليف واقتصاد في الوقت.

كما يكمن تأثير التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة، بالإضافة إلى خلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائق الدخول للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة.

لتحليل القوى التكنولوجية، نتناول أساسا:

• المستوى التكنولوجي للبلد.	• التجارة الالكترونية.
• سرعة تطور التكنولوجيا.	• أنظمة الدفع.
• تكلفة التكنولوجيا.	• مراكز البحث والتطوير.
• الحكومة الالكترونية.	• الجامعات ومراكز البحث.



5- البيئة السياسية – التشريعية:

لا تعمل المؤسسات بمعزل عن البيئة السياسية المحيطة بها، فهذه الأخيرة بمنظومتها التشريعية والتنظيمية والإدارية تحدد الإطار الذي بموجبه يكون نشاط الأفراد والمؤسسات، كالشروط المتعلقة بالمنافسة وقوانين رقابة المنتجات؛ لذا فإن المؤسسة ملزمة بإدراك وتحليل هذا الإطار وإلا أدى بها جهله للخروج من السوق، كما أن الفهم الجيد لذلك من شأنه أن يشكل فرصا سانحة أمامها إذا أحسنت استغلالها.

وهكذا وجب الاهتمام بجملة عناصر، من أهمها:

- النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- تحرير الأسواق.
- تشريعات العمل.
- قوانين الشركات.

6- البيئة الاجتماعية الثقافية:

ويؤثر هذا النوع بما يشتمل عليه من تقاليد ومعتقدات وقيم وعادات على قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمعات مما يستدعي منها تحليل هذه البيئة للتعرف على جملة القضايا التي تشكل نواة القيم في المجتمع وتحدد طبيعة رغباته وميولاته، وكذا القضايا التي تعتبر محل رفض وامتناع والتشريعات الداعمة لهذا التوجه، بالإضافة إلى جملة قضايا اجتماعية وثقافية أخرى كدرجة تحرر المرأة ومشاركتها في الحياة العملية وأنماط السلوك المختلفة.

وعليه فإنه يجب التنبيه إلى الطريقة التي تتغير بها القيم الاجتماعية وتؤثر بها بالتالي على مجالات الأعمال. وكغيره من القوى فإن التغيير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات. ويتم الأخذ في الاعتبار:

• التقاليد.	• الاعتقادات.
• القيم.	• الأدواق.
• الاتجاهات.	• أنماط السلوك.

ثالثا/ تحليل البيئة التنافسية:

ويسمى البعض بالبيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الصناعة لكونها أكثر ارتباطا بالمؤسسة وبالتالي فهي ذات تأثير مباشر على أنشطتها واستراتيجيتها مما يتطلب تحليلها ومراقبتها بشكل مستمر.

1- مكونات البيئة التنافسية:

1-1. العملاء: وهم مجموع الزبائن الفعليين والكامنين الذين تسعى المؤسسة لكسبهم، سواء أكانوا مستهلكين عاديين أم صناعيين، ولأنهم يأتون في مركز اهتمام النشاط الاقتصادي الذي



يهدف لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم فإن تحليل قدراتهم المادية والتعرف إلى سلوكياتهم الشرائية وخصائصهم المختلفة تحظى بالعناية الخاصة للمؤسسة

1-2. الموردون: ويشكلون جملة المؤسسات التي تزود المؤسسة بالمواد والتكنولوجيا والتجهيزات المختلفة بغرض استخدامها في عملياتها الإنتاجية، علما أن هذه المواد والتجهيزات تتحكم بشكل كبير في جودة وتكلفة المنتجات ومرونة العمليات وبالتالي فهي ذات انعكاس مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

1-3. المنافسون: ويمثلون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق أو المنتجات البديلة عنها؛ لذا يجب التعرف عليهم ودراسة وتحليل مراكزهم التنافسية وحصصهم السوقية ونقاط القوة والضعف لديهم بما يمكّن من بناء استراتيجية تنافسية فعالة في مواجهة استراتيجياتهم وتحدياتهم.

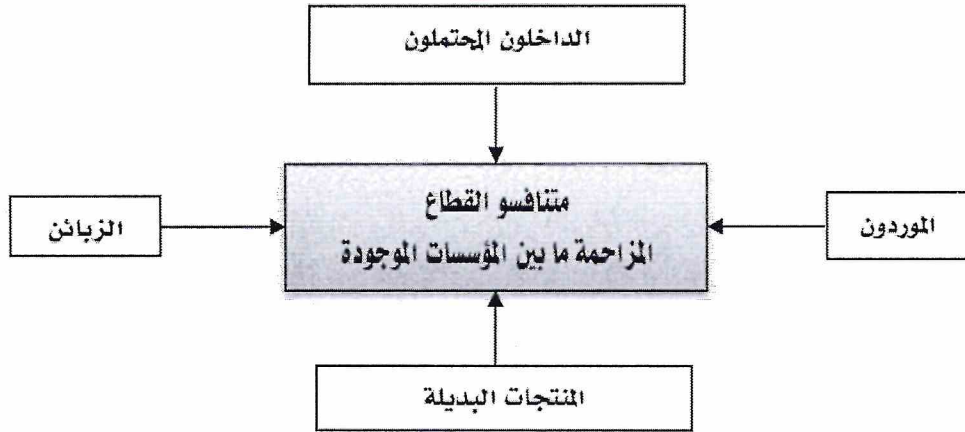
1-4. الوسطاء: ويشكلون حلقة الوصل ما بين المؤسسة وزبائنها سواء أكان هؤلاء وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة؛ وبالنظر لما لهم من دور كبير في تصريف منتجات المؤسسة وإيصالها للمستهلكين كان لا بدّ من دراسة اهتماماتهم وأماكن توزيعهم وشروط التعامل معهم.

1-5. الممولون ومقدمو الخدمات: يتشكّل الممولون أساسا من مالكي الأسهم بالإضافة إلى مصادر الانتماء الأخرى كالبنوك وبيوت الإقراض المختلفة؛ في حين فإن مقدمي الخدمات يمثلون كل الجهات التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات وثيقة في مجال الخدمات المرتبطة بنشاطها كوكالات الإشهار ومكاتب الدراسات ومؤسسات النقل والتخزين.

1-6. الحكومة: والمقصود بها السلطة الرسمية للدولة محل النشاط بما تفرضه من قوانين وتشريعات تؤطر النشاط الاقتصادي وتنعكس بشكل مباشر على المتعاملين الاقتصاديين كالتشريعات الضريبية والتأمينات وتشريعات العمل والأجور وشروط التصدير والاستيراد.

2- تحليل بيئة الصناعة من خلال نموذج قوة المنافسة الخمسة:

وفقا لمقاربة هيكل الصناعة فإن ثمة قوى أساسية للمنافسة ترهن مسار الاستراتيجية، هذه القوى ومحدداتها الهيكلية في صناعة ما لا ترتبط إلا بالخصائص الذاتية لهذه الصناعة، علما أن هذه القوى ليست لها كلها نفس الأهمية في التأثير، كما أن عناصر هيكل الصناعة لها أهمية متغيرة بحسب الهيكل وخصائصه وهو ما يعني اختلاف العوائد والأرباح المتحققة تبعا لاختلاف الصناعات. ويوضح Porter (1986) بان جاذبية الصناعة، إنما تتحدد بفعل تجاذب خمسة قوى رئيسة بها، والتي تمارس تأثيرها على هذه الجاذبية بدرجات مختلفة، مما يعكس تباين العوائد المتحققة من صناعة لأخرى. وتتمثل فيما يلي:



المصدر: (Porter 1986:04)

2-1. شدة المزاحمة ما بين المتنافسين داخل الصناعة: ففيما يتعلق بمحور هذه القوى الخمسة فهي محكومة سلبا وإيجابا بتأثير جملة من العوامل الهيكلية التي يتمثل أهمها في: (درجة نمو الصناعة، ودرجة تمركز المتنافسين بها، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة المتحققة بالصناعة، إلى جانب مدى إمكانية تميز المنتجات موضوع التنافس بها)، حيث أن توفر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة يرتبط أساسا بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع، ودرجة تمركز عالية للمنظمات المتنافسة، فضلا عن انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة المتحققة بالصناعة، ومدى واسع لإمكانية تميز المنتج (حتى تنصرف المنافسة إلى المواصفات وليس إلى السعر تجنباً للحروب السعرية). وفي حالة العكس فإن الصناعات المعنية ستكون فيها العوائد جدا ضعيفة وستتساق المنظمات العاملة بها مجبرة إلى الحروب السعرية باعتبارها الملاذ الوحيد للتنافس، وهو ما يندرج بتفجير الصناعة على حد تعبير (Porter,1986).

2-2. قوة تهديد الداخلين المحتملين: فإنهم بدخولهم للصناعة سيرفعون من كثافة المنافسة بها، مما سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنظمات المتواجدة بها وانخفاض أسعار العرض كنتيجة لاحتدام المنافسة وبالتالي تقلص العوائد المتحققة. ولا شك أن جدية تهديد ومساومة هذا النوع يبقى مرهونا بمدى وجود عوائق بيئية ورد فعل المنظمات المتواجدة بالصناعة، بما يشكل حواجز للدخول للصناعة. ومن عوائق الدخول للصناعة أمام هؤلاء:

- الولاء للماركة وتميز المنتج؛
- التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج (تموضع جيد أو نفاذ ملائم لوسائل الإنتاج أو امتلاك تكنولوجيا المنتج أو التمتع بمنحنى خبرة عالية)
- اقتصاديات الحجم؛
- النفاذ إلى قنوات التوزيع؛
- تكاليف تحول المستهلك؛
- سياسة الحكومة.

2-3. قوة تهديد المنتجات البديلة: حيث يؤكد Porter (1986) بأن جميع المنظمات المتواجدة في صناعة ما، هي في الواقع وبالمعنى الواسع، في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة، ذلك لأن هذه الأخيرة ستحد حتما من أرباح الصناعة في الفترات العادية بل وتقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان صناعة ما الحصول عليها في فترات التوسع.

2-4. قوة تهديد الموردين أو المجهزين: الذين يمارسون تأثيرا بالغا على الصناعة والأرباح والعوائد المتحققة بها حيث بإمكانهم أن يشكلوا تهديدا حقيقيا للصناعة عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد والتجهيزات التي يوردونها للصناعة. إن قوة مساومتهم تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية:

- أن تكون هذه المجموعات منظمة ومتمركزة في السوق؛
- أن تشكل منتجاتها عنصرا مهما ضمن منتجات زبائنها؛
- أن يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة؛
- أن تتميز منتجاتها بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحول مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانات للتكامل الأمامي.

2-5. قوة تهديد أو مساومة الزبائن: يقصد بهم المشترون (عاديون وصناعيون) الذين يستهلكون منتجاتها، ويقصد بقوة المساومة والتهديد لديهم، قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة. وهم عادة ما يفاوضون على الأسعار المنخفضة مع الخدمات الواسعة والجودة الممتازة، وبالتالي يشكلون تهديدا على تنافسية المنظمة ومردوديتها. إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية:

- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج؛
- أن تمثل المشتريات جزءا هاما من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي؛
- أن يمتلكوا المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق.



الفصل الخامس/التشخيص الداخلي للمؤسسة:

ليس بمقدور أية مؤسسة أن تضع استراتيجيتها دونما تحليل لبيئتها الداخلية إلى جانب بيئتها الخارجية. ويتعلق التحليل الداخلي بكافة القدرات والإمكانات المتوفرة لديها سواء أكانت مادية أم معنوية لإبراز نقاط القوة والضعف فيها.

أولاً: التشخيص الداخلي، مفهومه، وأهميته، ومداخله

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

1- مفهوم التشخيص الداخلي:

يتعلق التشخيص الداخلي بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك تحليل وتحديد الموارد المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية لديها. ويمكن النظر إليه أيضاً على أنه يختص بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.

يوفر التحليل الداخلي للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

2- أهداف التحليل الداخلي للمؤسسة:

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم الأهداف فيما يلي:

- التعرف على نقاط القوة، والتي ستشكل مرتكزات الاستراتيجية المرغوبة لاحقاً.
- التعرف على نقاط الضعف قصد معالجتها ومعرفة مدى تأثيرها على موقف المؤسسة ومركزها التنافسي.
- التعرف على القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية للمؤسسة.
- الاستفادة منها في تحديد الموقف وكذا الخيارات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

3- مداخل التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:

يمكن إجراء التحليل والتشخيص الداخلي من خلال عدة مداخل ونماذج استراتيجية للتحليل، والتي من أهمها:

- التحليل الوظيفي للمؤسسة.
- تحليل المزايا التنافسية.
- تحليل سلسلة القيمة.
- تحليل الموارد.
- تحليل القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية.
-



ثانياً: التحليل الوظيفي للمؤسسة:

يتناول هذا المدخل تحليل المؤسسة من خلال تحليل وظائفها الأساسية واستخلاص نقاط القوة والضعف الموجودة على مستوى كل منها، وتتمثل هذه الوظائف في:

- الوظيفة الإنتاجية.
- الوظيفة المالي.
- وظيفة التسويق.
- وظيفة الموارد البشرية. وهكذا.

1-تحليل العوامل الإنتاجية:

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 المندرجة ضمن وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات.

2-تحليل العوامل المالية:

ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة بالإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة وباستراتيجيتها 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 المالية التي تمكن من التعرف على رأس المال العامل والخزينة وبيان التدفقات النقدية ومقارنتها مع مثيلاتها من مؤشرات الصناعة التي تنشط بها المؤسسة.

3-تحليل العوامل التسويقية:

وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية التسويقية كاستراتيجية وظيفية، ومدى ملائمة المزيج التسويقي بأبعاده الأربعة (المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج) للأسواق المستهدفة. ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الاستراتيجية التسويقية.

4-العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتضمن جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف سياسات الأفراد، وذلك من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظراً لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلاً عن صعوبة قياسها بفعل طبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.



إطار نموذجي لتحليل العوامل الوظيفية

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الوظيفية للمؤسسة
		<p>عوامل الوظيفة الإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنظمة وبرامج التصنيع - أنظمة وبرامج الصيانة - عمليات الجودة... <p>عوامل الوظيفة المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مصادر التمويل - رأس المال العامل - الخزينة - التدفقات النقدية... <p>عوامل الوظيفة التسويقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المزيج السلعي - المزيج الترويجي - القوى البيعية - قنوات التوزيع... <p>عوامل الموارد البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط وتوصيف الوظائف - سياسات الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير - دوران العمل....

ثالثا: التحليل المرتكز على الموارد

يتزعم هذا المنظور (Resource based view) كل من (Wernerfelt (1984 و (Barney (1986,1991، ويرى هذا التيار بأن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد (البعد الداخلي) بدل استعمال نفوذ السوق (البعد الخارجي) في مواجهة المنافسين داخل الصناعة أو السوق. وهو على هذا الأساس يركز اهتمام الاستراتيجية على الموارد والأبعاد الداخلية، أكثر من اهتمامها بالبعد الخارجي وتأثيرات هيكل السوق وذلك بعكس ما ذهب إليه المقاربة الهيكلية في الإدارة الاستراتيجية.

أي أن المؤسسة إذا أرادت النجاح وتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يجب عليها البحث عن ذلك في مواردها الاستراتيجية مهما كانت الظروف البيئية المحيطة غير ملائمة.

1- مفهوم موارد المؤسسة:

فقد عرّفها كل من (Liebermam and Montgomery , 1988) على أنها مصطلح يستخدم للدلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وكذا غير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية وغيرها.



ويرى (Barney, 1991) أن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها. ويضيف بأن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

2- تصنيف الموارد:

تتباين تصنيفات الموارد من باحث إلى آخر، بحيث نجد أن بعض الباحثين يفصلون أكثر في محتوياتها وآخرون يدمجون بعضها في لآخر كما يتبين من خلال التصنيفين التاليين:

2-1. تصنيف هوفر و شاندل: بالرجوع إلى تصنيف (C.Hoffer and D.Schendel (1978) فإنه يمكن التمييز ما بين خمسة فئات للموارد هي:

- الموارد المالية: وتعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة.
- الموارد البشرية: وتشمل على مجموع مستخدمي المنظمة ومستويات تأهيلهم المختلفة.
- الموارد المادية: ويندرج في إطارها الآلات المتوفرة للإنتاج وأماكن الإنتاج والتخزين والمباني والتجهيزات المختلفة.
- الموارد التنظيمية: وتشتمل على نظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية.
- الموارد التكنولوجية: وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع.

2-2. تصنيف J. Barney: يصنف Barney الموارد إلى ثلاثة أقسام تمثل الأنواع الثلاثة لرأس المال الذي تحوزه المؤسسة وهي:

- الموارد المادية: وتشكل من أصول مادية كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمنظمة.
- الموارد البشرية: وتضم مستخدمي المنظمة ومسيريها وما يتعلق بهم من تكوين وخبرة ومهارات وعلاقات مختلفة.
- الموارد التنظيمية: وتشمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يرتبط به من إجراءات، مختلف التنظيمات التي تربط بين المنظمة والهيئات المختلفة في بيئتها.

3- الخصائص الاستراتيجية للموارد:

إن موارد المؤسسة حتى تكون مصدرا لخلق الميزة التنافسية يجب أن تكون استراتيجية، حيث أنه يمكن أن تتواجد كثير من الموارد على مستوى المؤسسة لكنها لا توصف بأنها استراتيجية. علما أن الموارد الاستراتيجية هي التي تتصف بالخصائص التالية:

- المساهمة في خلق القيمة.
- الندرة والتفرد.
- عدم القابلية للتقليد.
- عدم القابلية للتبديل والإحلال.

4- تحليل الكفاءات المحورية والقدرات:

4-1. الكفاءات المحورية: تأتي ضمن المقاربات المشكلة لمدخل الموارد وبتزعمها كل من (1990) C.K.Prahalad & G. Hamel الذين استعملوا عبارة Core Competence للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً. ويعرفان الكفاءة بشكل عام على أنها " مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات "، ويضيفان بأنه يجب الفصل ما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية، لأنه يجب أن يكون لدينا فكرة عن النشاطات التي تساهم بشكل حاسم في تحقيق الرخاء المستمر للمنظمة.

4-2. تحليل القدرات: تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي. أي أن الأمر يتعلق بمعرفة مدى تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد وبين الأقسام المختلفة، والوحدات الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

وهي تعد نتاجاً للهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابتها، أي أن القدرات لا تتعلق بشخص أو اسم أو حتى وحدة، بل بكامل المجموعة، مما يصعب من عملية تقليدها أو إحلالها.

رابعاً: تحليل سلسلة القيمة

وحسب مضمون تحليل القيمة فإن الكشف عن مصادر الميزة التنافسية المعبر عنها بالنشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، يتطلب الاعتماد على مفهوم القيمة (Value) بدل التكلفة (Cost) لأن هذا الأخير لا يعبر دائماً عن مفهوم التنافسية.

وفيما يتعلق بخلق القيمة، تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المؤسسة، تقسم حسب " بورتر " إلى: (أنشطة أولية، وأنشطة داعمة)، وهي ليست منفصلة عن بعضها بل على العكس من ذلك إذ كثيراً ما تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البيئية والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها كما يقول بورتر.

1- النشاطات الأولية:

المجموعة الأولى المشكلة لسلسلة القيمة هي النشاطات الأولية وتتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتنقسم من الناحية الاستراتيجية إلى خمسة أقسام هي:

1-1. الإمدادات الداخلة: وتشتمل على كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، ومنها مثلاً عمليات استلام وتخزين ومناولة المواد المكونة للمدخلات، لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج تمهيداً للعمليات التشغيلية.

1-2. العمليات التشغيلية أو الإنتاج: وتضم كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ضمن نظام معين يدخل فيه إلى جانب تشغيل الآلات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف.

1-3. الإمدادات الخارجة: وتضم مجموع النشاطات اللوجيستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وذلك من حيث تخزينها ونقلها وتسليمها وفق جداول زمنية محددة.



1-4. الخدمة: وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل ولأنه للعلامة، وهذا على مستوى خدمات ما بعد البيع كتوفير قطع الغيار والتركيب والصليح عند اللزوم.

1-5. التسويق: ويدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق.

2-النشاطات الداعمة:

تعتبر النشاطات الداعمة بدورها مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية، فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية. وتتكون هذه الأنشطة بدورها من عدة أقسام هي:

2-1. التمويل: يتعلق التمويل هنا بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة وليس بوسائل الإنتاج في حد ذاتها ويمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات؛ وتكلفة نشاطاته لا تمثل في الغالب إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية ورغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز مما يفترض الاهتمام بعملية الشراء.

2-2. التطوير التكنولوجي: يهدف التطوير التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء، وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

2-3. إدارة الموارد البشرية: وتشتمل ضمن السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتعويضاتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة.

2-4. البنية الأساسية للمؤسسة: ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة كهيئة والتي تنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالمديرية العامة للمؤسسة، والمالية والمحاسبة، والشؤون القانونية والعلاقات الخارجية.



Source ; M. Porter(1999), L' avantage concurrentiel, Op cit ; P 53



الفصل السادس/ أدوات التحليل الاستراتيجي

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون الأكاديميون والمستشارون في كبرى المكاتب الاستشارية لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعيات مؤسساتهم، ومجالات أنشطتها، وقدراتها الاستراتيجية، ومن ثم اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة. من بين هذه الأدوات:

- تحليل SWOT؛
- المصفوفات.

أولا/ تحليل (SWOT):

1-مضمون ومسمى النموذج

يتمثل تحليل SWOT، في تحديد الوضعية التي على أساسها يتم القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية في شكل فرص وتهديدات، والداخلية في شكل نقاط قوة وضعف، وينتهي التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية.

بعد التحليلين الخارجي والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن:

- نقاط القوة Strengths
- نقاط الضعف Weaknesses
- الفرص Opportunities
- التهديدات Threats

2-شرح آليات المصفوفة:

ويظهر تحليل (SWOT) عموما في شكل مصفوفة يتقاطع بعدها الداخلي والخارجي مع نقاط القوة والضعف بالنسبة للبعد الأول(الداخلي)، والفرص والمخاطر بالنسبة للبعد الثاني (الخارجي)، ويستمد تسميته من أوائل هذه الأبعاد الأربعة المذكورة ترجمتها أعلاه. ويمكن عرض المصفوفة على النحو التالي:

الأبعاد	إيجابي	سليبي
داخلي	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات



وتتحدد الخيارات والبدائل الاستراتيجية على النحو التالي في المصفوفة:

نقاط قوي	نقاط ضعف	
الحالة 1	الحالة 3	فرص
الحالة 2	الحالة 4	تهديدات

ويمكن تفسير كل حالة من الحالات الأربعة الناجمة عن تقاطعات البعدين الداخلي والخارجي وفقا لما يلي:

<p>الحالة 1</p> <p>حالة او استراتيجية الهجوم أو التوسع</p>	<p>❖ نقاط قوة + فرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيفية استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص والتوسع بالتالي في السوق لذا فهي استراتيجية هجومية
<p>الحالة 2</p> <p>حالة او استراتيجية الدفاع</p>	<p>❖ نقاط قوة + تهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيفية توظيف نقاط القوة لتفادي التهديدات أو الحد منها بحيث تكون الحالة المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية،
<p>الحالة 3</p> <p>حالة او استراتيجية الانتظار</p>	<p>❖ فرص + نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيفية السيطرة على نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط داعمة، أي نه يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص بعد معالجة نقاط الضعف.
<p>الحالة 4</p> <p>حالة أو استراتيجية إعادة التموقع</p>	<p>❖ تهديدات + نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • البحث في كيفية معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات من خلال إعادة التموضع أو التموقع في السوق.



ثانيا/مصفوفة BCG:

1-التعريف بالمصفوفة:

قدمها (بروس هندرسن) B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات المرموز إليها اختصارا BCG أو (Boston Consulting Group) في ستينيات القرن الماضي.

تعتمد المصفوفة أساسا على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية وتوزيع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر ويحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمؤسسة الذي يشكل اربع خانات باعتبار تقاطع بعدين (داخلي، وخارجي) مع وضعيتين أو مقياسين (مرتفع ، ومنخفض) أي (4=2×2) .

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف المصفوفة، هي أنه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح.

2-بعدا المصفوفة:

ترسم مصفوفة BCG1 ببعدين هما:

2-1. معدل نمو السوق: Technological Environment به معدل نمو السوق الذي تنشط فيه الوحدة الاستراتيجية أو المؤسسة (البعد الخارجي)، وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة المنتج، حيث أن السوق الذي يعرف نسبة نمو كبيرة تزداد فيه نسبة المبيعات ويساعد على خفض التكاليف الاجمالية مما يؤدي لزيادة الأرباح خاصة إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة ضعيفة.

2-2.المكانة التنافسية للمؤسسة: وتعكس الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية في السوق مقارنة بمنافسيها، والتي يمكن التعرف عليها من خلال مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة بالمؤسسة التي تتولى قيادة الحصة السوقية في السوق، أو بنسبة حصتها إلى متوسط مجموعة محددة (خمسة مثلا) من الرواد الأوائل في السوق.

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG1)

		المكانة التنافسية
منخفضة	مرتفعة	معدل نمو السوق
علامات استفهام	نجوم	مرتفع
كلاب	أبقار نقدية	منخفض

3- تفسير المصفوفة 37:

3-1. خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. وقد وصفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.

ترمز علامات الاستفهام إلى الأسواق التي تتصف بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق ولذا تحتاج إلى استثمارات من أجل مواجهة نمو السوق ورفع المبيعات وبالتالي يرتفع المجال لخانة النجوم. وإما أن يترك فيضعف ويسقط إلى الخانة الرابعة. ومن أهم خصائص هذه المرحلة:

- درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية؛

- العمل على التحول إلى وضع النجوم أو الانسحاب من السوق؛

تتطلب نقداً (استثمارات) للرفع من الحصة السوقية؛

يمكن للمنظمة أن تحتفظ بمجالات عديدة للتردد، لأنه ليس بإمكان كل المجالات أن تصي نجما.

3-2. خانة أنشطة النجم: الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.

وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو، بمعنى أكثر تحديداً الأنشطة التي لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال.

تتصف وحدة الأعمال في موقع النجوم بما يلي:

- توقعات بتحقيق الأرباح؛

- تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو؛

- تستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية.

3-3. خانة البقرة الحلوب: بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.

ترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدن إلا أن المنظمة تحظى فيها بحصة سوقية عالية. وتعتبر وحدة الأعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق، ومن خصائص هذه الخانة:

- إيرادات كبيرة ناجمة عن قوة المكانة التنافسية؛

- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال ناجمة عن ضعف نمو السوق.

- يلاحظ أن مجال الأعمال قيم لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل رفع حصص أرباح الشركة وكذلك تمويل الأعمال الجديدة التي تم الاستحواذ عليها، وترقية الترددات إلى نجوم.

3-4. خانة الكلاب: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي توول إلى الزوال (تناسب مع المرحلة الرابعة لدورة حياة المنتج) والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

ترمز للأسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها. لذا فإن من أهم خصائصها:

- درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً (مع عدم الحاجة للتمويل لضعف معدل نمو السوق)؛
- إيرادات معدومة أو شبه معدومة لضعف المكانة التنافسية.
- من صالح المنظمة التخلي عن هذه المجالات ببئعها أو مشاركة أخرى فيها....

ثالثاً/مصفوفة McKinsey

1-التعريف بالمصفوفة:

تسمى هذه المصفوفة أيضاً بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الاستراتيجية بالنظر إلى تقاطع محورين هما جاذبية الصناعة معبرة عن البعد الخارجي، والمكانة التنافسية التي تعكس بدورها البعد الداخلي كما في المصفوفة السابقة. ويمكن إبراز وضعية توزع الوحدات الاستراتيجية على خانات المصفوفة التسعة طبقاً لتقاطع البعدين من خلال الألوان الثلاثة التالية³⁸:

- اللون الأخضر: ويعكس الوضعية المناسبة امام الوحدة والتي تعني أن ثمة درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار أي أن الأمر يتعلق بالوحدات التي يجب تنميتها والاستثمار فيها؛
- اللون الأصفر: ويعبر عن درجة متوسطة من أولويات الاستثمار، وتخص الوحدات التي يجب على المؤسسة دراستها لتقدير ما إذا كانت ستستمر في الاستثمار فيها بنفس ما كان عليه الحال في السابق، أو بدرجة أكبر أو أقل أو التخلص منها بالمرّة.
- اللون الأحمر: ويشير إلى عكس الحالة الأولى، أي أنه لا ينصح بالاستثمار بل يجب التخلص منها..

مصفوفة تقاطع المكانة التنافسية/ جاذبية الصناعة

المكانة التنافسية	جاذبية الصناعة	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
مرتفعة	أخضر	أخضر	أخضر	أصفر
متوسطة	أخضر	أخضر	أصفر	أحمر
ضعيفة	أصفر	أصفر	أحمر	أحمر

³⁸ عبد المحسن حسين العرفج، مطبوعة علمية في الإدارة الاستراتيجية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل.

يقصد بجاذبية الصناعة، ما قد يجذب المنظمة سواء ما تعلق بأهمية الصناعة نفسها أو ما قد تمثله الصناعة للمنظمة من أهمية وفرص وغيرها (أبعاد التشخيص الخارجي). وتشير المكانة إلى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات (أبعاد التشخيص الداخلي).

تمتاز هذه المصفوفة عن سابقتها BCG، بكونها تقوم على معايير أكثر دقة (كل معيار مركب من عدة مؤشرات، مما يعطي مصداقية ودقة أكبر)، فالمكانة التنافسية مثلا، نجدها مبنية على مجموعة من المعايير (كحصة السوق، وحجم الاستثمار في البحث والتطوير، وشبكة التوزيع للمنظمة)، ونفس الشيء بالنسبة لجاذبية الصناعة أو السوق (كحجم ونمو السوق ومستوى الأسعار وعائدات الصناعة،...).

الأبعاد المختلفة المشكلة لبعدي جاذبية السوق والمكانة التنافسية

جاذبية السوق	المكانة التنافسية للوحدة
حجم السوق	جودة المنتجات
نمو السوق	تنافسية الأسعار
درجة تركز المتنافسين	الصورة الذهنية للمؤسسة
نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة	العلامة التجارية
حواجز الدخول للصناعة	البحث والتطوير
قوة مساومة الزبائن	نوعية الموارد البشرية
قوة مساومة الموردين	المركز المالي للمؤسسة
المناخ الاجتماعي والسياسي	الحصة السوقية للمؤسسة

3- مثال تطبيقي بخطوات إعداد المصفوفة:

للقيام بعملية إعداد المصفوفة يمكن اتباع الخطوات المبسطة التالية للمثال المحدد في الجدول المرفق أدناه:

- 3-1 تحديد معايير تقييم جاذبية السوق، وقوة التنافسية: وهنا على سبيل المثال يمكن اختيار (حجم السوق، ومعدل النمو، وعوائق الدخول، الخ) عن البعد الخارجي المتمثل في (جاذبية الصناعة)، كما يمكن على سبيل المثال اختيار (صورة العلامة، والنصيب من السوق، ونوعية الأفراد،... الخ) عن البعد الداخلي الذي تمثله (المكانة التنافسية)؛
- 3-2 ترجيح معايير البعدين الداخلي والخارجي: أي الجاذبية والمكانة التنافسية، بحيث يتم تقدير النسبة المئوية لكل معيار وفقا لدرجة التأثير، وهكذا سيكون المجموع لكل بعد = 1؛
- 3-3 تقييم كل وحدة أعمال استراتيجية (SBU): وذلك حسب المعايير أو العوامل المقترحة لكل بعد، بنقطة تتراوح من 1 إلى 5 (مثلا 5 لصناعة جذابة جدا أو مكانة تنافسية قوية جدا و1 لصناعة غير جذابة على الإطلاق أو مكانة تنافسية ضعيفة جدا)؛

3-4 احتساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد: بحيث يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة وقد حصلنا في المثال الموالي على (2.75)، وآخر يعبر عن الدرجة الكلية للمكانة التنافسية حيث حصلنا على (3.5)؛

3-5 تحديد وضعية كل SBU في المصفوفة: وذلك من خلال استخدام النقطتين السابقتين (2.75) لجاذبية الصناعة، و(3.5) للمكانة التنافسية باعتبارهما إحداثيتي المحورين الأفقي والعمودي؛

3-6 الاستنتاجات والاقتراحات: فعلى غرار ما تم استنتاجه في الخانات أو المربعات الأربعة مثلا في (BCG)، يمكن هنا تقديم الاقتراحات تبعا لإحداثيات الوحدة الاستراتيجية المحددة على محوري جاذبية الصناعة، والمكانة التنافسية.

مثال لتقييم وحدة أعمال استراتيجية

جاذبية الصناعة	القيمة	الترجيح	النتيجة	المكانة التنافسية	القيمة	الترجيح	النتيجة
حجم السوق	3	0.3	0.9	جودة المنتجات	4	0.01	0.04
نمو السوق	2	0.20	0.4	تنافسية الأسعار	5	0.30	1.5
تمركز المنافسين	1	0.05	0.05	العلامة التجارية	5	0.05	0.25
مستوى الأسعار	5	0.20	1	الحصة السوقية	5	0.08	0.4
مساومة الزبائن	2	0.15	0.3	البحث والتطوير	2	0.10	0.2
مساومة الموردين	0	0	0	المركز المالي	4	0.20	0.8
المناخ الاجتماعي	0	0	0	الإبداع التكنولوجي	3	0.07	0.21
المناخ السياسي	1	0.10	0.10	الموارد البشرية	1	0.05	0.05
حواجز الدخول	0	0	0	صورة المؤسسة	1	0.05	0.05
المجموع		%100	<u>2.75</u>			%100	<u>3.5</u>

4- أهم الانتقادات التحليل المصفوفي:

- اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط؛
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي؛
- إغفال العوامل الأخرى المؤثرة في الاستراتيجية؛
- التأثير بشخصية المحلل؛
- كثرة العوامل في مصفوفة McKinsey؛
- الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة.

الفصل السابع/الخيارات الاستراتيجية

يتعلق الخيار الاستراتيجي بالبدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، منها: التخصص او التنوع او الشركات أو التحالفات، الانسحاب....

بعض الخيارات الاستراتيجية يتعلق بالمنظمة ككل وبعضها يتعلق فقط بوحدات الأعمال (تميز ما بين استراتيجية مستوى النشاط واستراتيجية مستوى الشركة) فضلا عن الاستراتيجيات الوظيفية. وعموما فإنه يمكن الوقوف على تصنيفات ومداخل عديدة لدى الباحثين لهذه الخيارات. وهنا سنتناول مجموعة من الخيارات الاستراتيجية تبعا لثلاثة مجموعات تتعلق بالقرار الاستراتيجي، هي:39:

- بدائل أو خيارات الاتجاه التي قد تلجأ إليها المؤسسة؛
- بدائل أو خيارات الأساس الذي ترغب المؤسسة التميز بموجبه؛
- بدائل وخيارات الطرق المختلفة التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق الاتجاه المختار.

أولا/بدائل الاتجاه الاستراتيجي

يتعلق الاتجاه الاستراتيجي بنوعية العملاء الذين سيتم التركيز عليهم والمنتجات التي ستقدم لهم، مما يتطلب القيام بالتجزئة السوقية اعتمادا على معايير مخصوصة (اقتصادية، جغرافية، ديمغرافية... إلخ)

يمكن للمنشأة أن تختار أن تنمو بناء على معدل الأداء (يقاس عادة بحجم المبيعات او بالحصة السوقية) بأحد الأشكال الثلاثة التالية:

- النمو بمعدل أعلى من السابق (نمو مرتفع).
- النمو بنفس معدل نمو السوق (نمو مستقر).
- النمو بمعدل أقل من السابق أو التوقف تماما عن العمل (نمو منخفض).

وبناء على هذه الحالات الثلاثة فإنه يمكن إبراز أنواع الاتجاهات الاستراتيجية فيما يلي:

- استراتيجية الانسحاب هي استراتيجية نمو منخفض.
- استراتيجية التعزيز هي استراتيجية نمو مستقر.
- استراتيجيات النمو المرتفع المتمثلة في أربع استراتيجيات هي التوغل السوقي، تطوير المنتج، التوسع السوقي، التنوع.

1-استراتيجية الانسحاب (Withdrawal):

تستخدم عندما تمر المنشأة بوضع سيئ يتصف بمواجهتها العديد من التهديدات الحرجة و بعدم تمتعها بنقاط قوة تجعلها في وضع جيد مقارنة بالمنافسين.

يقوم بعض رجال الأعمال بعمل مشاريع ليس لغرض المحافظة عليها على المدى البعيد.

39 عبد المحسن حسين العرفج، المرجع السابق

تقوم بعض الشركات التي تحوي على محفظة من وحدات الأعمال الاستراتيجية بالتعامل مع وحداتها على أنها أصول تباع وتشتري.

الرغبة في الحصول على موارد تحتاجها المنشأة لتبني استراتيجية النمو.
القيام ببيع جزء أو كامل المنشأة للإدارة أو للموظفين.

2- استراتيجية التعزيز (Consolidation):

وتكون بتبني خيار استمرار المؤسسة في السوق اعتمادا على بيعها نفس المنتجات لنفس العملاء ، و اختيارها لأن تنمو نمواً مستقرا.

يتم تبني هذا البديل عندما لا تتاح للمنشأة فرصاً جيدة للنمو و/أو لا يوجد لديها نقاط قوة متميزة، كما أنها في نفس الوقت لا تمر بظروف سيئة تضطرها للانسحاب والخروج من السوق.

تقوم بعض المنشآت التي مرت بفترات طويلة من النمو المرتفع باختيار هذا البديل رغبة منها في النمو على مهل لمراجعة أعمالها و حتى لا يتسبب النمو المرتفع في إرباك العلاقات التنظيمية بها.

3- بدائل النمو المرتفع

مصفوفة استراتيجيات النمو المرتفع لأنصوف

منتجات اسواق	حالية	جديدة
حالية	1-استراتيجية اختراق السوق	3-استراتيجية تطوير المنتج
جديدة	2-استراتيجية التطوير السوقي	4-استراتيجية التنويع

3-1. اختراق السوق (Market Penetration): هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق ويكون ذلك ببيع نفس المنتجات لنفس الأسواق (العملاء)، وهو أمر يمكن أن يتحقق بعدة طرق:

- زيادة الانتاجية من خلال مثلا استخدام أكبر لتقنية المعلومات؛
- تحسين بعض عناصر المنتج كالتغليف؛
- زيادة الانشطة التسويقية كالإعلانات وتنشيط المبيعات.



3-2. التطوير السوقي (Market Development): ويعني الدخول في أسواق جديدة

ومحاولة بقاء اسم للشركة بها، من خلال خدمة عملاء جدد، أو مناطق جغرافية جديدة وتقديم نفس المنتجات التي تنتجها المنشأة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه قد يصاحبه أيضا تطوير في المنتج بما قد يتلاءم مع الأسواق الجديدة التي يتطلبها التوسع السوقي، وهو توجه تفرضه العديد من الأسباب منها:

- 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.

3-3. تطوير المنتج (Product Development): بموجب هذا التوجه، تقوم المنشأة بتقديم

منتجات جديدة أو محسنة وتقديمها لنفس العملاء، وذلك لعدة أسباب منها:

- كسب ولاء العملاء؛
- القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة في مجالات محددة؛
- قصر دورة حياة المنتجات المقدمة؛
- المنافسة...؛

3-4. التنويع (Diversification): وبموجب هذا البديل تقوم المنشآت بالدخول في مجالات

جديدة والبيع على عملاء جدد.

ويمكن أن يكون التنوع مرتبطا بالصناعة (صناعة السيارات مثلا) التي تعمل بها المؤسسة، كما يمكن أن يكون غير مرتبط بها كذلك (فندقة، صناعة غذائية..).

علما أن التنوع المرتبط قد يأخذ أحد الأشكال التالية:

- تكامل رأسي خلفي، يتعلق بالاهتمام بأنشطة تدخل في مدخلات المنشأة؛
- تكامل رأسي إلى الأمام (أنشطة مخرجات كالتنقل والتوزيع..)؛
- تكامل أفقي في أنشطة منافسة أو مكملة (الملابس الرياضية).

ثانيا/بدائل الأساس الاستراتيجي (الاستراتيجيات العامة لبورتر)

المقصود بالأساس الاستراتيجي هو نوع المزايا التنافسية التي ترغب المنشأة التميز بها مقارنة بالمنافسين. فمن المهم أن يكون للمنشأة مكان محدد في الصناعة يجعلها مختلفة عن المنافسين، وأن يكون لدى العملاء تصور واضح لذلك الموقع. لذا كان لابد من القيام باختيار مزايا تنافسية تجعل المنشأة في مكان واضح مقارنة بالمنافسين.

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجيات مستوى النشاط أو استراتيجيات التخصص هي استراتيجيات تعنى بعمل المنظمة في مجال واحد، وجوهر هذه الاستراتيجيات تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة، والذي سيتيح لها اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها في السوق أو الصناعة.

الاستراتيجيات الثلاثة للأساس

الميزة التنافسية

تميز	تكاليف أقل ارتفاعا	هدف سوقي واسع
2. التميز	1. الهيمنة بالتكاليف	مجال التنافس
3 ب. التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	3 أ. التركيز المؤسس على التميز	هدف سوقي ضيق

المصدر: *M. Porter(1999), l' avantage Concurrentiel page 24*

1-استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy):

1-1. مضمون الاستراتيجية: تستهدف هذه الاستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الأقل وذلك بالوصول إلى وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف إنتاج منافسيها في الصناعة، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة الشاملة بالتكاليف (*La domination globale par les Coûts*) وهي وان لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة *Ford Company* الأمريكية أن اعتمدها في أعقاب الحرب العالمية الأولى إلا أنها لم تنتشر بشكل كبير إلا في السبعينات من القرن الماضي بفضل أثر الخبرة والتعلم واقتصاديات الحجم.

إن تبني هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لو فورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم " تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الاستراتيجية.

إن المؤسسة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل الصناعة، وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيها. وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة.



1-2. المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف: أن هذه الاستراتيجية التي تتطلب استثمارات متطورة ضخمة ومكثفة لأجل الوصول إلى الحجم المطلوب لتحقيق أدنى التكاليف تتطلب الأخذ في الاعتبار المخاطر التالية:

- الإفراط في تدنية التكاليف على حساب التميز، والمثال الحيوي في هذا المجال هو ما حدث لشركة فورد الأمريكية التي تخلى عنها الزبائن في العشرينيات من القرن الماضي لصالح جنرال موتورز بسبب مبالغتها في التكلفة على حساب التميز؛
- التطور التكنولوجي المفاجئ الذي يلغي اثر الاستثمارات الضخمة على التكاليف؛
- الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية؛
- إمكانية تقليد الاستراتيجية من قبل المنافسين.

2- استراتيجية التميز (Differentiation Strategy):

2-1. مضمون الاستراتيجية: يقصد باستراتيجية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلي التفرد في تقديم منتج معين للزبائن علي مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة⁽⁴⁰⁾، وتعتبر شركة IBM للحاسبات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية التي تعتمد على ميكانيزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة .

إنّ نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكما تميزت المؤسسة على جملة من المستويات كلما كانت الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح الصناعة.

وإذا كان تطبيق هذه الاستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التميز فيه وهذا الأخير يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة كالشراء الجيد وتكثيف الجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج مختلف العيوب.

2-2. المخاطر المتعلقة بالتميز: ما يميّز هذه الاستراتيجية عن سابقتها هو كون مجالات نجاحها متعددة بحيث أنها يمكن أن تطبق على أكثر من صعيد في صناعة يستحسن زبائنها ويقدرّون جملة من الخصائص الفريدة في المنتج ومع ذلك فإن نجاحها واستمراريتها تعترضها جملة من المخاطر أهمها:

- المبالغة في التميز على حساب التكلفة؛
- فقدان التميز لتغير سلوك المستهلك؛
- أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على أساس التميز إلى تميز أكبر في القطاعات التي تركز فيها؛
- إمكانية تقليد العناصر التي تم التميز على أساسها

⁴⁰ J.Orsoni (1990), *Management stratégique*, librairie Vuibert, Paris, P 140

3- استراتيجيية التركيز (Focus Strategy):

3-1. مضمون الاستراتيجية: تهدف هذه الاستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن معينة، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج⁴¹.

وكثيراً ما يلجأ إليها عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصّص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذا في القطاعات الأكثر جاذبية عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير الحجم والنمو ومعدلات الربحية، وتنوع استخدامات المنتج.

من الواضح أذن، أن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصّص في خدمة جانب معين من السوق، وليس السوق بكامله، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

وكتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين، كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة:

3-1-1. المستوى الأول: يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطوّر التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

3-1-2. المستوى الثاني: تميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرّد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

إن نجاح هذه الاستراتيجية سواء على مستوى التميز أو على مستوى التكلفة الأدنى أو على المستويين معاً، من شأنه أن يجعل من المؤسسة تحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح الصناعة خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكلها، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية.

إن هذه النتيجة ستضع المؤسسة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المؤسسة في استراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالتكاليف والتميز.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن من خصائص هذه الاستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدّد، أنها في الغالب لا تتطلب أموالاً ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود من السوق، وهذا فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في اعتمادها.

3-2. المخاطر المتعلقة بالتركيز: هذه الاستراتيجية وان كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر على اعتبار أن فكرة التخصّص الضيق لا تتطلب أموالاً واستثمارات ضخمة إلا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما أيضاً بعض المخاطر أهمها:

⁴¹ Md . S. Djitili (1998) . *Marketing stratégique*. Bert édition. Alger. Page 82.

- إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط إذا ما ركزوا لسبب من الأسباب على قطاعها المستهدف؛
- تقلص أو تلاشي السوق المخدوم مع الزمن بفعل تغيرات البيئة بما لا يتناسب مع أهداف الاستراتيجية؛
- إمكانية التقليد من الغير.

4- إتباع أكثر من استراتيجية أساس؟:

حتى لا تتورط المؤسسة في المسار الحرج بمحاولة " شد العصا من الوسط " وأتباع أكثر من استراتيجية أو جميع استراتيجيات الأساس فإنه يجب عليها ألا تعتمد إلا على استراتيجية أساس واحدة تكون هي الموجه لكل تحركاتها واهتماماتها، وإلا فإنها سوف لن تضمن إلا نتائج متدنية، وإذا ما كانت النتائج المترتبة عن هذه الوضعية مدعومة بالنمو السريع للصناعة فإن مرحلة النضج كفيلة بالكشف عن هذه الوضعيات الفاشلة .

وعموماً كما يقول Porter فإنه توجد ثلاث حالات فقط يمكن فيها للمؤسسة أن تجمع بين الهيمنة بالتكاليف والتميز هي (42):

- أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط أو " شد العصا من الوسط "؛
- أن تدخل المؤسسة ابتكاراً حاسماً يسمح لها بالجمع بين الميزتين؛
- أن تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع المخفض للتكاليف بتميز المنتج.

ثالثاً: بدائل الطرق الاستراتيجية

ونعني ببدايل الطرق الاستراتيجية، الطريقة التي تحقق من خلالها المؤسسة أساسها الاستراتيجي واتجاهها الاستراتيجي. أو بعبارة أخرى فإن الأمر يتعلق بالنمو الذي يعبر عن الزيادة الكمية والنماء في مؤشرات المؤسسة سواء من حيث حجمها أو أسواقها أو منتجاتها/ أو حصتها السوقية...

واهنالك مدخلان أساسيان أمام المؤسسة لتحقيق النمو المنشود وهما إما اللجوء إلى:

- النمو من الداخل؛
- النمو من الخارج (التحالفات الاستراتيجية).

هناك عدة أشكال للنمو من الخارج (التحالفات الاستراتيجية) منها ما يتضمن انتقال ملكية المنشآت كالدماج والاستحواذ، ومنها أشكال لا تتضمن انتقال الملكية كاتفاقات التعاون

1-النمو من الداخل (Internal Development):

ويقوم هذا المدخل على اعتماد المؤسسة في تحقيق النمو على نفسها وعلى قدراتها ومهاراتها ومواردها وإمكاناتها الذاتية دون سواها. إن هذا الخيار وإن امتاز بالسهولة والبساطة بحكم اعتماده على الموارد الداخلية المتحكم فيها من قبل المؤسسة، وبفعل التأزر الاجتماعي المتوقع

⁴² M . Porter(1999) ,l'avantage concurrentiel, opcit, p 32.

كنتيجة لتجانس ثقافة المنظمة واعتمادها على كواردها ومواردها البشرية، إلا أنه يرهن المؤسسة لفترة طويلة قبل أن تتحقق أهدافه المنشودة. وهذا مقارنة بالنمو من الخارج. إن اختيار هذا لتوجه قد يكون لأسباب متنوعة منها:

- رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل والاحتفاظ بمواردها البشرية؛
 - عدم وجود الشريك أو الحليف الخارجي المناسب لتحقيق نمو من الخارج؛
 - الاستفادة الموارد غير المستغلة التي تحوزها المؤسسة؛
 - الاستفادة من المزايا التنافسية للمؤسسة التي تعطيها أفضليات للتوسع والنمو.
 - عدم رغبة الإدارة في الارتباط والتقييد مع جهات خارجية.
- وهنا نشير إلى أن هذا النوع من الخيارات له عيوبه ومزاياه

1-1. مزايا النمو من الداخل:

- سهول التحقيق باعتباره مرتبطا بالمنظمة
- تجانس ثقافة المنظمة التنظيمية للمؤسسة؛
- ملاءمة الجو الاجتماعي؛
- الانعكاسات الإيجابية الأخرى المرتبطة به (على مستوى الأفراد، تشكيلة المنتجات، استخدام التكنولوجيا...)

1-2. عيوب النمو من الداخل

- الحاجة للأموال يؤدي إلى الوقوع في قيود الديون الخارجية؛
- إعاقة التنوع؛
- يرهن المؤسسة لفترة طويلة قبل أن تتحقق الأهداف المرجوة؛
- الحاجة لوقت أطول لتكوين الأفراد وإنجاز الاستثمارات؛
- إمكانية عدم الوفاء بمتطلبات النمو الحقيقية؛
- ضياع الفرص البديلة المتعلقة بتقاسم المخاطر، مزايا تجميع الموارد والقدرات، الولوج لأنشطة جديدة أخرى....

2- النمو الخارجي (External Development):

هو عملية خارجية غير مستمرة تقوم على جمع موارد المؤسسة إلى موارد غيرها لتحقيق النمو المنشود. وتتميز بمستوى كبير من التعقيد

تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وانشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات إنتاج موجودة او الاندماج ومنها أشكال لا تتضمن انتقال الملكية كاتفاقات التعاون

2-1. دوافع اللجوء للنمو من الخارج:

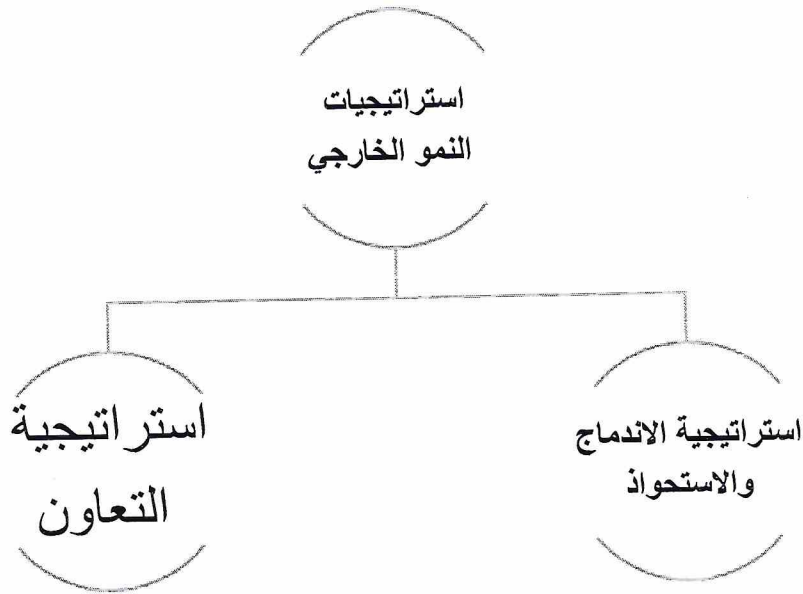
- هاجس أو رغبة الإدارة في الاقتناء السريع للحصص السوقية؛
- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول؛
- تقاسم وتوزيع المخاطر؛
- الاستفادة من مزايا تجميع وتشارك الموارد؛
- الاستفادة من تكنولوجيات جديدة.

2-2. عيوب النمو من الخارج: من أبرز العيوب التي تتعلق بالنمو الخارجي نشير إلى ما يلي:

- التباين الحتمي في ثقافة المؤسسة مما سيكون له أثره المعروف على القرارات والأداء خاصة في ظل تنازع المصالح وتباين وجهات النظر؛
- الحد من حرية المؤسسة؛
- درجة التعقيد تعتبر عالية مقارنة بالنمو من الداخل بفعل تعدد العوامل والمتدخلين.

2-3. استراتيجيات النمو الخارجي: يمكن تقسيم استراتيجيات النمو من الخارج إلى قسمين رئيسيين، يتعلق أولهما بتحقيق النمو من خلال عمليات تمس بالملكية وتقوم على الاندماج والحيازة، بينما يسعى القسم الثاني إلى تحقيق النمو بالاعتماد على التعاون ما بين المؤسسات.⁴³

استراتيجيات النمو الخارجي



2-3-1. استراتيجية الاندماج والحيازة: وبموجبها يتحقق النمو الخارجي عبر ضم أصول المؤسسة لأصول غيرها وبالتالي تكوين مؤسسة جديدة. وتتحقق هذه الاستراتيجية بدورها بإحدى طريقتين⁴⁴:

- تتمثل الأولى في اندماج مؤسستين متقاربتين من عادة من حيث الأهمية، أو أكثر من مؤسستين لتتولد عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة تضم المؤسستين أو المؤسسات المندمجة؛
 - أما الثانية وهي ما يعرف باندماج الاستحواذ والامتصاص فتتمثل في امتصاص مؤسسة من قبل مؤسسة أخرى منها أقوى منها فتذوب المستحوذ عليها تماما في المؤسسة الأقوى.
- وفي كلا الحالتين فإن نتيجة الاستحواذ والاندماج سينتج عنها زيادة أصول المؤسسة الجديدة واستفادتها من تجميع الموارد وتعزيز مكانتها التنافسية.

⁴³ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص. 297-299

⁴⁴ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق

2-3-2. استراتيجيات التعاون: هي استراتيجيات تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل، وهي بديل الاستراتيجية السابقة وعن الطريقتين السابقتين التين تتحقق بهما. بحيث يمكن للمنظمة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ بحيث تظل المؤسسات المتعاونة تتمتع بالحرية والاستقلالية. الأمر الذي يعطي لهذه المؤسسة الفرصة في النمو وتعزيز حصصها السوقية ومكانتها التنافسية وتأخذ أحد الأشكال التالية:

- التحالف الذي هو تعبير عن تعاون بين مؤسستين متنافستين أو شركات متنافسة (على غرار ما حدث بين شركتي (TOYOTA) و(GM)، أو (NISSAN) و(RENAULT) في مجال صناعة السيارات، وما بين (CANON) و (KODAK) في صناعة الناسخات الآلية) للقيام بالتزامات معينة في السوق أو في الصناعة، ويكون هذا التحالف محدودا زمنيا وقابلا للترجع.

- الشراكة: وهي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة تدخل في مشاريع مشتركة فيما بينها مع احتفاظ كل منها بكيانها واستقلاليتها.

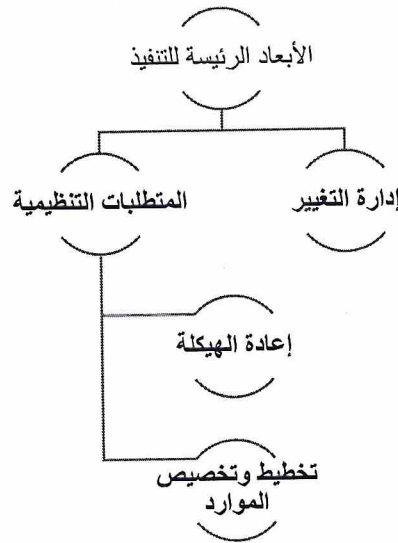
الفصل الثامن/إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية:

بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، يأتي دور التخطيط للتنفيذ الجيد للاستراتيجية (مرحلة التنفيذ الاستراتيجي). تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.

وهناك 3 موضوعات يتم تناولها عادة في هذا المجال هي 45:

المتطلبات التنظيمية بموضوعيها (إعادة الهيكلة، وتوزيع وتخصيص الموارد) إدارة التغيير.

أبعاد التنفيذ الاستراتيجي



أولا المتطلبات التنظيمية:

1-إعادة الهيكلة والبناء (Re-designing & Re-engineering):

يقصد بإعادة البناء، تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الاستراتيجية، بحيث يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها، ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك.

1-1.الاستراتيجية وإعادة الهيكلة: على الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة أن تعدل وتطور هيكلها التنظيمي بما من شأنه أن يعكس المهام والأنشطة التي تتطلبها الاستراتيجية ويسهم بالتالي في دعم المزايا التنافسية

45 عبد المحسن حسين العرفج، مطبوعة الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق



نقّيز ما بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة، علما أن كل شكل من هذه الأشكال يرتبط بالاستراتيجية بطريقة مختلفة بحيث تناسبه مداخل معينة للاستراتيجية دون أخرى. لذا فإن من المواضيع الهامة المتعلقة بالهياكل التنظيمية للمؤسسات هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما لذلك من علاقة بالمزايا التنافسية المستهدفة. ويتم هذا التنسيق عبر العديد من الآليات التي منها العلاقة بين المركز والأجزاء (المركزية واللامركزية)، والسياسات والإجراءات، بالإضافة للدور البارز الذي تلعبه تقنية المعلومات في هذا المجال.

1-2. الهيكل التنظيمي المناسب: من المعروف بالنسبة للهياكل التنظيمية أنها تخضع لجملة من المحددات والتي من بينها حجم المؤسسة، وبيئتها، وثقافتها التنظيمية، وطبيعة نشاطه، بالإضافة إلى استراتيجية المختارة. لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكل، فالهيكل المناسبة متغير أساس في بناء الاستراتيجية حيث أن:

- الاستراتيجية تعتبر أداة المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها والتعامل بالتالي مع بيئتها، ومن هنا فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب أن يتماشى مع خيارها الاستراتيجي.
- تصميم أي هيكل تنظيمي كما يقول (بيتر دراكر) يجب أن يبدأ بالأهداف والاستراتيجية
- من المواضيع الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المنشآت هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما لذلك من علاقة بالمزايا التنافسية المستهدفة.

1-3. الهيكل التنظيمي ونوع الاستراتيجية المختارة: لإبراز العلاقة بين الهيكل التنظيمي وما يناسبه من استراتيجيات نسوق مثالين عما تتطلبه استراتيجيتنا الأساس (كفاءة التشغيل، والتميز):

1-3-1. بالنسبة لاستراتيجية كفاءة التشغيل: وبحكم تبنيها لأسلوب الهيمنة الشاملة بالتكاليف، فإنها تتطلب نوعا من الهيكل تكون معه المسؤوليات واضحة، وتتطلب تقليل الأقسام والوظائف، وتقليل المستويات الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرارات، واستخدام الإجراءات خاصة عندما تكون البيئة مستقرة. لذا فإن الهيكل المناسبة لهذه الاستراتيجية تتطلب هيكل بسيطة وواضحة كالهيكلي الوظيفي.

1-3-2. بالنسبة لاستراتيجية التميز في المنتجات: وبحكم طبيعتها واتجاهها نحو الجودة وترك المبادرات للإبداع فإنها تتطلب رقابة أقل مما يعني لا مركزية اتخاذ القرارات (الرقابة الاستراتيجية أو الرقابة المالية). ولأنها تهتم بدعم التنسيق بين الإدارة والأنشطة، فإن الهيكل المناسب لها والذي تستخدمه عادة هو على الوحدات (بناء على المنتج) أو هيكل فريق المنتج.

2- تخصيص الموارد (Resource Allocation):

تمثل الموارد جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها. ومن هنا فهي أساس تنفيذ الاستراتيجية.

ولأن الاستراتيجية تتضمن تغيرات هيكلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فإن الأمر يتطلب إعادة النظر في تخصيص الموارد، وإعادة توجيهها لتغير مراكز القوى بالمؤسسة. كما أن المؤسسات تقوم بتخصيص موارد مشتركة بين مختلف الوحدات التابعة لها رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية لديها. وهو ما يطرح مسألة صعوبة حساب التكلفة المشتركة بين الوحدات والأقسام.



ثانيا/ إدارة التغيير (Management of Change):

1- التغيير الاستراتيجي ومدخله:

تتضمن الاستراتيجية قرارات هامة تؤدي إلى تغييرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المؤسسة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على إدارة تلك التغييرات، والعمل على احتواء مقاومة التغيير.

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتغيير أحدهما متدرج (Incremental)، والآخر تحولي وسريع (Transformational Change). علما أن النوع الأول (أي المتدرج) هو أكثر فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له وارتباطهم به بشكل أكبر.

2- الانحراف الاستراتيجي:

يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المؤسسة تدريجيا ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة، والذي يؤدي مع مرور الوقت أن تكون المؤسسة بعيدة عما يحصل في بيئتها وأسواقها من تغييرات اقتصادية، وتنافسية، واجتماعية، وتكنولوجية وقانونية. هنا نؤكد على أن التغيير الكبير في البيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغيير الحاصل سريعا وإلا وجدت نفسها خارج السوق. وعليه فإنها قد تحتاج إلى أن تتغير بشكل تحولي وسريع عندما تجد نفسها أمام حالة الانحراف الاستراتيجي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من العلامات التي يمكن أن تشكل مؤشرات عن الوقوع في الانحراف الاستراتيجي من ذلك مثلا الاهتمام المحدود بالبيئة من قبل الإدارة العليا، والتجانس الكبير في ثقافة المنظمة بما يمنع من بروز التقييم الداخلي الناقد، وهذا فضلا عن وجود قوى فاعلة بالمؤسسة معادية لأي تغيير، وكذا تدهور الأداء النسبي الذي يؤثر على وجود مشاكل هيكلية بالمؤسسة.

3- إدارة عملية التغيير الاستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن لمسؤول التغيير استعمالها، يمكن تقسيمها لمجموعتين هما⁴⁶:

- أشكال إدارة التغيير؛
- تكتيكات إدارة التغيير.

3-1. أشكال إدارة التغيير: هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي:

-الاتصال (Communication): ويتضمن إعلام الموظفين بالمستجدات في مجال التغيير وتقديم ما يحتاجونه من معلومات؛

-المشاركة (Participation): أي مشاركة المعنيين في قرارات التغيير مما يجعلهم أكثر ارتباطا بها ودعما لها؛

⁴⁶ عبد المحسن حسين العرفج، مرجع سابق



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

-الإكراه (Edict): ويتضمن استخدام القوة ولو بالإكراه كفصل من يرفض التغيير مثلا وتفيد الوقائع بأن هذا الأسلوب هو الأقل نجاعة وإن كان له مجاله في حالة ضيق الوقت ومرور المنشأة بأزمات.

إن أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي، وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة؛

أما أسلوب الإكراه، فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

2-3. تكتيكات إدارة التغيير: إذا كانت استراتيجيات التغيير تعبر عن الخط العام المنتهج في عمليات التغيير، فإن التكتيكات تعبر عن التحركات المختلفة داخل الاستراتيجية والتي تدعم توجهها، من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا:

- إعطاء الرموز (القدوة والمؤشرات التي تدلل على التغيير المطلوب) وهذا الأمر يتناسب مع طبيعة التغيير المتدرج؛
- تغيير تركيبة القوة (عندما يكون التغيير انتقاليا) لأن طبيعة المشكلة والحاجة السريعة للتغيير لا تسمح بأخذ الوقت في التغيير المتدرج.

4-أخطاء في إدارة التغيير:

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي؛
- غياب التحالف بين الإدارة والموظفين؛
- افتقاد الرؤية لدى الإدارة العليا للمؤسسة و/أو عدم توصيلها بفعالية؛
- عدم تحقيق نجاحات سريعة تحفز العاملين وتشدهم إلى التغيير ونتائج الملموسة؛
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة وقيمها التنظيمية التي يعول عليها كثيرا في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو أهداف التغيير المنشودة ومواجهة مقاومة التغيير.

ثالثا/ الرقابة الاستراتيجية

بعد استكمال الجوانب المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وكذا الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، يأتي دور الخطوة الرابعة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ممثلة في الرقابة الاستراتيجية.

1- مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بشكل عام على أنها مجموعة الأنشطة الإدارية التنظيمية الهادفة تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. بحيث يتم التأكد من مدى تحقق الأهداف المرسومة.

من هنا فهي تركز على قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف للوقوف على مدى التطابق والانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2- الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية، تحديد نظم رقابية مناسبة، سواء على مستوى المنشأة 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). فهي عملية تسهر على:

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

3- مهام 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، ودرجة تحقق البديل الاستراتيجي الذي تم تبنيه. ومن ثم، فهي عملية تسهر على:

- ضمان توجه المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى؛
- تقليص الفجوة الاستراتيجية؛
- ضمان تحقق واستدامة الأفضلية التنافسية للمؤسسة بالمقارنة منافسيها؛
- توافق الموارد الاستراتيجية للمؤسسة مع اتجاهاتها الاستراتيجية؛
- تقديم المعلومات عن البيئة الخارجية ومتابعتها.

4- خصائص نظم الرقابة:

- أن تكون النظم مرنة بحيث تسمح للمديرين بالاستجابة للأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا إن وجدت؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي، وفي الوقت المناسب؛
- متابعة نتائج التقويم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس؛
- تزويد المدراء بالمعلومات المناسبة في حينها، مما يفعل القرار المرتكز على حادثة المعلومة؛
- توفر الكفاءة في النظام (قلة التكاليف).



5-خطوات تصميم نظم الرقابة:

ينطبق تصميم نظم الرقابة القيام بالخطوات التالية:

- تحديد معايير ومستويات الأداء المستهدفة؛
- إيجاد أنظمة قياس مناسبة تبين درجة تحقق المعايير الموضوعية؛
- مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية؛
- تصحيح الانحرافات (إن وجدت) والتحفيز على الأداء الفعال.

6-مستويات الرقابة:

هناك أربعة مستويات لقياس أداء المؤسسة ومنسوبيها، تشكل مستويات الرقابة، وتتمثل فيما يلي:

- الرقابة على مستوى المجموعة؛
- الرقابة على مستوى الوحدة؛
- الرقابة على مستوى القسم؛
- الرقابة على مستوى الفرد.

نطلق على الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة مسمى "الرقابة الاستراتيجية"، بينما تسمى الرقابة على مستوى الأقسام بالرقابة التنفيذية أو التشغيلية. علما أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي، فالرقابة في المستويين الأولين تتطلب معلومات عامة ومحدودة، بينما هي أكثر تفصيلا على مستوى القسم.

7-خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية:

يمكن الإشارة إلى جملة من الخصائص التي تميز الإدارة لاستراتيجية والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- ممارستها الإدارة العليا؛
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة؛
- تعتمد على المؤشرات الكلية؛
- تركز على المنظمة ككل (مجموعة، وحدة، أقسام، أفراد)؛
- تستخدم أدوات وآليات عديدة؛
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها؛
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولا/ بالعربية:

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ، المهارات، الدار الجامعية، 2004 .
2. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، ومفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ، ص246.
3. جون كنيث ، تحديات الالفية الجديدة، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4، ديسمبر 1999.
4. خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار الحامد ، عمان 2000.
5. سايمون ج افينيت، نظام التجارة العالمي المسار المقبل، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد ، ديسمبر 1999.
6. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 1998 .
7. شارلز هل و جاريت جونز ، الادارة الاستراتيجية " مدخل متكامل " ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض 2008 .
8. صلاح عباس هادي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة 1999 .
10. عبد المحسن حسين العرفج، مطبوعة علمية في الإدارة الاستراتيجية، جامعة الملك فيصل، الأحساء
11. عبد السلام ابو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 1997
12. على احمد الطراح، غسان منير سنو، الهيمنة الاقتصادية العالمية والتنمية والأمن الإنساني ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 07، فيفري 2005.
13. عماد محمد الليثي، التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر، دار النهضة العربية، القاهرة 2002.
14. عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان 2011
15. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012
16. غالب ياسين سعد " الإدارة الإستراتيجية " عن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان 1998



17. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1999.
18. لان شاستن، التميز التسويقي، تعريب مجموعة من الباحثين، بيت الافكار الدولية، امريكا، 1999.
19. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي، دار الحامد عمان. 2000.
20. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
21. نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص135.
22. هارولد جيمس، تحرير الاقتصاد، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، مجلد 36، العدد 4، ديسمبر 1999.

ثانيا/ بالأجنبية:

23. Barney J.B and Arian A.M. (2001). "The resource-based view: Origins and implications": Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK, pp. 124-188.,
24. BARNEY, J.(1991) : " FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE ". JOURNAL OF MANAGEMENT, N ° 17.
25. Dumoulin, R. (2010). La stratégie de A à Z : 350 mots pour comprendre. Paris: Dunod.
26. Edith. Penrose (2009), The Theory of the growth of the firm, Fourth edition, Oxford University Press.
27. Fred .R David & Forest. R David(2015), Strategic Management Concepts and Cases, 15th Edition, Pearson
28. Hamel, G. et Prahalad, C.K (1999):" La Conquête du Future": Dunod
29. J.Orsoni (1990), management stratégique, librairie Vuibert, Paris
30. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2005). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston : Harvard Business School Press.
31. Kim,W.C. & Mauborgne,R. (2015). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant (expanded edition). Boston: Harvard Business School Press.
32. KOENIG, GERARD. (1999):" DES NOUVELLES THEORIES POUR GERER L'ENTREPRISE DU XXI° SIECLE", ED ECONOMICA



33. Kotler et Dubois (1997), Marketing management, publi-union edition,90 édition, Paris
34. Mainardes, Emerson Wagner et al (2014), Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?, Scandinavian journal of management
35. Martine Reuzeau (1993), Economie d'entreprise : Organisation,Gestion,Strategie d'entreprise 3° édition Editions ESKA
36. Mbengue, Ababacar et Petit, Danielle (2001): "Stratégie et gestion des ressources humaines" : Revue Française de Gestion n°132:
37. Md . S. Djitili (1998) . *Marketing stratégique. Berti édition. Alger*
38. Mintzberg. Henry (1990): " THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT", *Strategic Management Journal*, Vol. 11: 171-195
39. Porter, M. (1986): "Choix stratégiques et Concurrence":Economica , Paris
40. Porter, M. (1999):" L'avantage concurrentiel": Dunond, Paris
41. Sarbah,A. and Out-Nyarko,D.(2014) An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open journal of Business and Management*,2,231-249
42. Vas, Alain. (2017) : "Les Fondement de la Stratégie un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre" : Dunod
43. Wernerfelt, Birger (1984). "A Resource Based View of the Firm": *Strategic Management Journal*,Vol.5,No 2:. 171-180.