



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية



رقم المطبوعة:/2025

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

موجهة لطلبة السنة أولى، طور ماستر، شعبة: علوم تجارية ، تخصص: تسويق

من إعداد الدكتور: بدرجة رمزي

الرتبة: أستاذ محاضر – أ-

السنة الجامعية 2025/2024

مقرر المادة

المادة: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الطور: ماجستير

السداسي الأول

وحدة التعليم الأساسية

الرصيد: 05

المعامل: 02

أهداف التعليم: تهدف هذه المادة إلى تمكين الطالب من فهم أهمية تحديد حاجات نشاط الأعمال بشكل صحيح والقيام

بتحليل شامل للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ أي قرار.

المعارف المسبقة المطلوبة: أن يكون الطالب مكتسباً لمقاييس أساسيات التسويق 01 و 02، التسويق الاستراتيجي

محتوى المادة

➤ مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

➤ التحليل الموقفي

➤ التحليل الخارجي: الفرص والتحديات

➤ التحليل الداخلي: عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية

➤ الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

➤ الخيارات الاستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال

➤ الاستراتيجيات التشغيلية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
113	عوامل النجاح في الوظائف الداخلية	01
119	مثال تطبيقي عن كيفية تقييم مؤشر جاذبية الصناعة	02
119	مثال تطبيقي عن عملية تقييم المركز التنافسي	03
123	مراحل نضج الصناعة/مصنوفة تحليل تطور السوق/المنتج	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مستويات الاستراتيجية	1
21	مصفوفة SWOT التحليلية	2
35	نموذج PESTEL	3
40	القوى الخمس لبورتر	4
59	سلسلة قيمة المؤسسة	5
65	مضمون سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة	6
67	مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز	7
76	نموذج تحليل إستراتيجية المنافسة	8
85	نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية	9
86	إستراتيجيات التنوع	10
87	الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	11
89	الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	12
96	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي	13
107	مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG 1	14
111	مصفوفة BCG 2	15
114	مصفوفة ADL	16
116	النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey	17
117	استراتيجيات مصفوفة GE/Mckinsey	18
121	نموذج مصفوفة هوفر Hofer's Model	19
125	مصفوفة Shell	20

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	مقرر المادة
2	قائمة الجداول
3	قائمة الأشكال
5	فهرس المحتويات
10-9	مقدمة المطبوعة
الفصل الأول: مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي	
12	تمهيد الفصل
13	أولا- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
14	ثانيا- تعريف الاستراتيجية وتحديد مستوياتها
18	ثالثا- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
20	رابعا- مراحل التخطيط الإستراتيجي
22	خامسا- التحليل التنافسي " مفهوم المنافسة "
25	سادسا- أهمية وخطوات التحليل التنافسي
29	خلاصة الفصل
30	قائمة مراجع الفصل
الفصل الثاني: التحليل الخارجي والموقف " الفرص والتحديات "	
33	تمهيد
34	أولا- التحليل على مستوى البيئة الخارجية العامة " تعريف البيئة الكلية "
34	ثانيا- مجالات التحليل البيئي " نموذج Pestel "
39	ثالثا- التحليل على مستوى البيئة الخارجية الخاصة " بيئة الصناعة "
40	رابعا: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج بورتر
44	خامسا- خطوات وعناصر تحليل البيئة الخارجية

45	سادسا-أثر البيئة الخارجية في صياغة الإستراتيجية " أهمية تحليل البيئة الخارجية"
47	سابعا-اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات
51	خلاصة الفصل
52	قائمة مراجع الفصل
الفصل الثالث: التحليل الداخلي "عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية"	
54	تمهيد
55	أولا-تعريف وأهمية تحليل البيئة الداخلية
57	ثانيا-خطوات تحليل البيئة الداخلية وعناصرها
58	ثالثا-تحليل سلسلة القيمة لبورتر
60	رابعا-ماهية الميزة التنافسية " إستراتيجيات بورتر التنافسية"
64	خامسا-دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
68	خلاصة الفصل
69	قائمة مراجع الفصل
الفصل الرابع: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة، نشاط الأعمال، وعلى المستوى التشغيلي	
71	تمهيد
72	أولا-تعريف الخيارات الاستراتيجية
73	ثانيا-أنواع الخيارات الاستراتيجية في المنظمة
87	ثالثا- الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
95	رابعا- الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية
100	خامسا- العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي
101	خلاصة الفصل
102	قائمة مراجع الفصل
الفصل الخامس: نماذج التحليل الاستراتيجي	

105	تمهيد
106	أولا- نموذج مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG
113	ثانيا- نموذج مصفوفة ADL
116	ثالثا- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتروك GE
121	رابعا- نموذج مصفوفة هوفر Hofer
125	خامسا- نموذج مصفوفة شل Shell Matrix
128	خلاصة الفصل
129	قائمة مراجع الفصل
131	خاتمة المطبوعة
135	قائمة المراجع والمصادر

مقدمة المطبوعة

مقدمة المطبوعة

تعيش منظمات الأعمال العديد من التحديات التي تحدد موقعها في السوق وطريقة التعامل مع مختلف الأطراف الموجودة في بيئتها الصناعية، فقد أوجدت المنافسة صراعات تنافسية بين المؤسسات الاقتصادية، وأصبحت هذه الأخيرة في عملية بحث دائم عن وسيلة حتمية وتدافع من خلالها على وجودها وعن تطورها واستمراريتها، من خلال البحث المتواصل عن تكييف قدراتها الداخلية مع متطلبات بيئتها، وهذا عن طريق وسيلة تمكنها من إحداث توافق بين نقاط قوتها والفرص الخارجية وتقوية نقاط ضعفها وتجنب التهديدات، وبالتالي إكتساب مراكز تنافسية. وقد وجدت المنظمات في الاستراتيجية تلك الوسيلة الفعالة التي تحقق لها هذا الهدف والتي تتمكن من خالها من التحكم في أسس التنافس وبناء موقع لها في بيئتها الصناعية والتنافسية.

إن الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتطلعاتها المستقبلية، إلى جانب ثقافتها التنظيمية وخياراتها الاستراتيجية، غالبا ما تكون غير ملموسة بالنسبة للجمهور العام. ومع ذلك، فإن هذا الجمهور يعتمد على تحليل المؤشرات غير المباشرة، مثل فلسفة المنظمة التنظيمية، سجلها التاريخي، سمعتها المؤسسية، جودة منتجاتها، والمعلومات المنشورة عبر مختلف القنوات الإعلامية، بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، لتكوين تصور ذهني شامل عن هويتها. ومع ذلك، فإن هذه الصورة الظاهرة تخفي وراءها عمليات تكاملية يتم إدارتها من قبل القيادات الاستراتيجية العليا، التي تجمع بين الوظائف التشغيلية اليومية والمسؤوليات الاستراتيجية طويلة المدى. هنا يظهر الدور المتطور للمديرين التنفيذيين كصانع قرار استراتيجيين يعملون على توجيه الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق التميز التنافسي وتعزيز الصورة المؤسسية على المدى الطويل.

ومن أجل الإلمام بهذه العمليات والمسؤوليات الاستراتيجية وكيفية تحقيقها للتميز التنافسي، تأتي هذه المطبوعة الجامعية متضمنة مجموعة من المحاضرات حول التحليل الاستراتيجي والتنافسي، وهي موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم تجارية. وتماشيا مع المقرر الدراسي الوزاري والحجم الساعي المحدد، فقد تم تقسيم المطبوعة إلى مجموعة من الفصول كما يلي:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل للتعرف على ماهية وأساسيات التحليل الاستراتيجي والتنافسي من خلال تناول التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي وكيف دخل هذا المفهوم إلى المجال الإداري في منظمات الأعمال؛ ثم انتقلنا إلى تعريف الاستراتيجية وتحديد مستوياتها الثلاث، للانتقل بعدها من مفهوم الاستراتيجية إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛ مراحل التخطيط الإستراتيجي وفق مستويات الإستراتيجية المحددة سابقا. ثم تناولنا الشق الثاني وهو التحليل التنافسي من خلال توضيح مفهومه وأهميته من ثم شرح لخطواته.

الفصل الثاني: والذي كان موسوما بعنوان التحليل الخارجي والموقفي " الفرص والتحديات " تطرنا فيه إلى أول وأهم مرحلة من مراحل وضع الاستراتيجية والتي تعنى بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة بنوعها: البيئة الخارجية العامة والتي نقوم بتحليلها بالاعتماد على نموذج PESTEL أي البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والطبيعية والقانونية، ثم انتقلنا إلى كيفية تحليل البيئة الخارجية الخاصة أو ما تسمى ببيئة الصناعة بالاعتماد على نموذج القوى الخمس +1 لمايكل بورتر، لتتطرق فيما بعد ودائما في الفصل الثاني إلى الأسباب الرئيسية لدراسة البيئة الخارجية والمتمثلة في اكتشاف الفرص لانتهازها، وتحديد التهديدات لتجنبها.

الفصل الثالث: والذي كان عنوانه التحليل الداخلي "عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية" والذي حاولنا من خلاله استعراض أهم المفاهيم الخاصة بتحليل البيئة الداخلية والتي تساهم في التميز وخلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال خلق القيمة داخل المنظمة، فاستعرضنا في بداية هذا الفصل تعريف وأهمية تحليل البيئة الداخلية، ثم قمنا بتحديد عناصر هذه البيئة بالاعتماد على نموذج تحليل سلسلة القيمة لصاحبه مايكل بورتر، لتتطرق فيما بعد لمتغير الميزة التنافسية بالتعريف وضبط المصطلح وربط علاقة التأثير والتأثر بين تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

الفصل الرابع: هذا الفصل كان موسوما بعنوان الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ونشاط الأعمال، وعلى المستوى التشغيلي وقد حاولنا فيه وانطلاقا من مبدأ أن الإدارة الاستراتيجية تتم على ثلاث مستويات تم تحديدها في الفصل الأول، حاولنا الإحاطة بمختلف الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام منظمات الأعمال سواء على مستوى الإدارة الاستراتيجية العليا، ثم على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ثم على مستوى الوظائف أو ما يسمى بالاستراتيجيات التشغيلية. لنختتم الفصل بتحديد العوامل التي تحدد وتؤثر في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل لكل منظمة.

الفصل الخامس: هذا الفصل خصص للحديث عن أهم نماذج التحليل الاستراتيجي لمحفظة أعمال المنظمات حيث أن معظم الشركات العالمية الكبرى تعتمد على هذه النماذج عند تقييمها للبدائل الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، ويصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية. حيث ركزنا على أشهر هذه النماذج وأشهرها والمتمثلة في: نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG، نموذج مصفوفة ADL، مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك GE، نموذج مصفوفة هوfer Hofer ونموذج مصفوفة شل Shell Group

الفصل الأول: مقدمة في التحليل الاستراتيجي والتنافسي

تمهيد

يجمع الباحثون المهتمون بالتسيير الاستراتيجي في المنظمات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي والاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي للميدان التسييري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين، مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق إنتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، ولو أن الإرهاصات الأولى للفكر الإستراتيجي في مجال التسيير ترجع إلى سنوات العشرينات، وتقتزن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال سنة 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة.

سنحاول من خلال هذا المحور استعراض ومناقشة أهم المفاهيم الخاصة بالتحليل الاستراتيجي والتنافسي،

بالتطرق للنقاط التالية:

- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي؛
- تعريف الاستراتيجية وتحديد مستوياتها؛
- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛
- مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق مستويات الاستراتيجية الثلاثة؛
- التحليل التنافسي " مفهوم المنافسة"؛
- أهمية خطوات التحليل التنافسي.

أولاً- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

سنتطرق في هذه النقطة إلى كيفية انتقال مصطلح الاستراتيجية من القطاع العسكري والعلوم العسكرية إلى ميدان إدارة المنظمات ودخوله إلى عالم المنظمات الاقتصادية في مختلف أنشطتها.

1- الاستراتيجية في العلوم العسكرية

بعيدا عن العالم الروماني واليوناني، لا نجد مفاهيم معادلة لمصطلح الاستراتيجية، حتى في المجتمعات التي كان لها عمق وتجربة كبيرة بالفن العسكري، الاستثناء الوحيد في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، 500 ق.م والذي وضع bing-fa، وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالاستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهوما أوسعاً من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب، تحليل هذا المفهوم يركز على " الطرائق " ويوجه حديثه وتحليله إلى من سيقود جيشاً أو حملة، إن ما يتحدث عنه Sun Tze هو الاستراتيجية بعينها.

اشتهر Sun Tze بمؤلفه "The Art of War" المؤلف الذي قدم فيه الاستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحاً فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام، مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي.¹

أما Xénophon كان أول كاتب عمق دراسته التاريخية من خلال التفكير النظري وبخاصة حول التكتيك، وذلك في كتابه " تحليل الفروسية " والذي ينطلق من مفاهيم إستراتيجية.

في حين يعد كارل فون كلاوزفيتز (Carl von Clausewitz) الأشهر من بين جميع المفكرين العسكريين، وقد وضع كتاباً شهيراً تحت عنوان Vom Kriege وهو يقابل كتاب "الأمير" عند ميكيافلي، ولقد أصبح مرجعاً لمعظم المفكرين الاستراتيجيين، وقلما نجد كتاباً استراتيجياً لم يأخذ منه، والاستراتيجية حسب Clausewitz تعني فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة. وكذلك ناقش الاستراتيجية كأداة لتحقيق الأهداف السياسية عبر الاستخدام المنظم للقوة العسكرية.²

2- الاستراتيجية في علوم التسيير

إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، كما تعد أعمال كل من Chandler 1962 و Ansoff 1965, Learned et al 1965 أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم التسيير، فقد قام Chandler

¹ Sun Tzu, "The Art of War," translated by Lionel Giles, Oxford University Press, 1910

² Carl von Clausewitz, "On War," edited by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, 1976.

بدراسة أربعة مؤسسات أمريكية كبرى: (General Motors, Sears, Du Pont, Standard oil of new jersey (Exxon) والذي يهدف من دراسته، إبراز طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي فتوصل إلى نتيجة مفادها أن الاستراتيجية تتبع الهيكل". كما أنه شرح مراحل عمليات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية³.
ثانيا- تعريف الاستراتيجية وتحديد مستوياتها

سننظر في هذه النقطة إلى أهم التعاريف الأكاديمية لمصطلح الاستراتيجية ومن ثم نحدد مستوياتها حسب ما كتب في الأدبيات المتعلقة باستراتيجية منظمات الأعمال

1- تعريف الإستراتيجية

كما رأينا سابقا فمصطلح "استراتيجية" استخدم أصلا في الميدان العسكري وتطورت دلالاته حتى أصبح يعني فن القيادة في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة فيها، واختيار الوسائل المناسبة لها. وبدأ استخدام مصطلح "استراتيجية" في المجال الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، حتى وصل استخدامه إلى مجال التربية والتعليم.

إن مصطلح الإستراتيجية **strategy** مشتق أصلا من الكلمة اليونانية **strato** بمعنى جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة نجد **stratego** تعني فن القيادة، ومن بين المشتقات كذلك نجد أيضا **stratagem** ومعناها: "الخدعة الحربية التي تُستخدم في مواجهة العدو، وما ألفه القائد الروماني "سيكستوس اليونيس فرونتينوس" حول هذا المعنى في كتابه المعنون بـ: **Strategematon** جمع فيه مجموعة من عمليات الخداع العسكرية الناجحة في تلك الفترة التاريخية⁴.

وقد عرفت الاستراتيجية اصطلاحا بأنها فن تنسيق الأفعال والمناورات من أجل تحقيق الأهداف. والإستراتيجية التعليمية كما جاء في معجم علوم التربية، ترسم على المدى الطويل نسبيا مسيرة التعليم ومجراه العملي، بما يتناسب والسياسة التعليمية المتبناة، وتحقيق أهدافها من خلال ما تستخدمه من تقنيات ووسائل، كما تحسب لكل ما يمكن أن يواجهها من مشكلات وتتصدى لها. وحتى تستطيع هذه الاستراتيجية التعليمية أن تسير بالسياسة التعليمية إلى حدود بعيدة من النجاح كما يقول "عبد الله عبد الدايم"، ينبغي أن تكون شاملة لجميع جوانب التعليم ومستوياته، متكاملة مع الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية الطويلة المدى إلى حد معقول.

³ مراد زايد، صبرينة ترغيني، الفكر الإستراتيجي من نموذج **SWOT** إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية الاقتصادية، العدد 05، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، جانفي 2014، ص 123

⁴ نسيم طويل، دراسات في الفكر الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2017، ص 156

وأهم ما في المنهجية العلمية والتقنية في العمل الاستراتيجي، هو مبدأ الفعل المسبق "لا مبدأ رد الفعل الفوري"، أي التنبؤ بالمشكلات والاستجابة لها مستقبلاً، بدل الاستجابة الفورية⁵.

والاستراتيجية بصورة عامة، تنطوي على مجموع المبادئ الرئيسية الخاصة بمجال واسع نسبياً من مجالات الحياة وتقدير أحوالها وخصائصها واحتمالاتها، بغية معالجة مسائلها من جميع الجوانب.

أما في علم الاجتماع فتعرف الاستراتيجية بأنها "النشاط المرتبط بتحقيق أهداف وغايات مرسومة ومن ثم نفترض أن تكون الأهداف قد تحددت بوضوح مثل تعميم التعليم الإجباري أو محو الأمية أو البطالة. وهكذا فإن الاستراتيجية تبحث في المسائل المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وخلاصة القول أن الاستراتيجية هي آداة الوصول إلى تحقيق الأهداف السياسية المرسومة ولهذا فهي تركز على الأساليب والأدوات دون الأهداف. إنها علاقة بين الحاضر والمستقبل لأنها تحديد المناهج والأدوات على ضوء رؤية مستقبلية للأهداف، ونظرة فلسفية للتطور، لذلك فهي تتضمن بالضرورة كما يقول الدكتور علي الدين هلال، ترجيح تصور على آخر، وبديل على بديل، بناء على هذه الرؤية وتلك النظرة⁶.

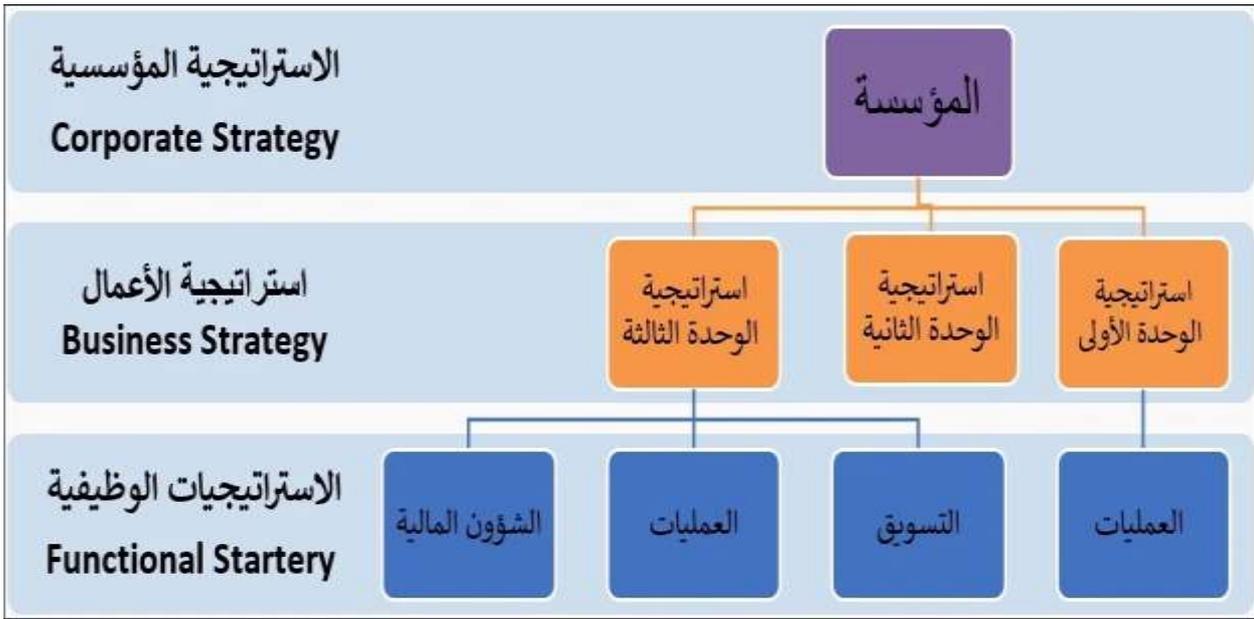
2- مستويات الاستراتيجية الثلاثة

تمارس الاستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية داخل المنظمة، وهي: **المستوى الكلي، مستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي**. كل مستوى يتناول الجوانب الاستراتيجية من زاوية مختلفة، ويعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

⁵ حرقاس وسيلة، أغمين نديرة، التخطيط الاستراتيجي لمناهج الجامعة ضمان جودة مخرجاتها، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08ماي 1945 قالة. الجزائر، يومي 29 و30 أبريل 2018. ص 15

⁶ فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية، أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، 2017، ص 93

الشكل رقم 01: مستويات الاستراتيجية



1-2. الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (Corporate Strategy)

في هذا المستوى يتم وضع الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل، ويجب أن تعكس هذه الاستراتيجيات الاتجاهات العامة نحو نمو المنظمة وإدارة تشكيلة أعمالها ومختلف خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في محفظة أعمالها. الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحدد بصفة كبيرة علاقتها مع البيئة الخارجية، وتحدد نوع الأعمال التي يجب أن تركز عليها، وتحدد كيفية توزيع الموارد بين مختلف تلك الأعمال.

هذا هو المستوى الأعلى في الإدارة الاستراتيجية، حيث تُحدد القرارات الكبرى المتعلقة بتوجيه المنظمة ككل،

أهم هذه القرارات:

- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها.
- اختيار القطاعات والأسواق التي ستعمل فيها المنظمة.
- اتخاذ قرارات متعلقة بالتوسع، الاندماج، أو الاستحواذ.

2-2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Unit)

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال SBU يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال يطلق عليها كذلك الاستراتيجية التنافسية، تركز الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة ضمن صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. وتشتمل هذه الإستراتيجية الموضوعات المرتبطة بالمنافسة والطريقة التي تضع الشركة نفسها في السوق من أجل كسب ميزة تنافسية، والمداخل الرئيسية التي يجب إتباعها في كل مجال وظيفي.

يركز هذا المستوى على استراتيجية الأعمال داخل وحدات الأعمال الفردية لتحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم القرارات المتخذة في هذا المستوى:

- تحديد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، أو التركيز).
- تحسين المنتجات أو الخدمات لتلبية احتياجات العملاء في السوق المستهدف.

أما المسؤولون فهم مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية. (Strategic Business Unit Managers)

تتعامل الإدارة العليا بالنسبة للمنظمات الكبيرة مع هذه الوحدات الاستراتيجية على أساس أنها مؤسسات شبه مستقلة، وتتيح لها المجال لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها التي تتجانس مع نشاطها وسوقها، وذلك دائما ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي يتم وضعها على مستوى المنظمة ككل.

2-3. الاستراتيجية على مستوى الوظائف (Functional Strategy)

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.⁷

في هذا المستوى، تترجم الاستراتيجيات إلى أنشطة وظيفية تفصيلية تضمن التنفيذ الفعال، ومن أهم القرارات المتخذة في هذا المستوى:

- تحسين الكفاءة التشغيلية في الأقسام المختلفة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية).
 - إدارة العمليات اليومية لتحقيق الأهداف المحددة.
- المسؤولون في هذا المستوى هم مدراء الأقسام والفرق الوظيفية.

مثال: تحسين جودة المنتج، خفض تكاليف الإنتاج، أو تصميم حملة تسويقية.

تجدر الإشارة هنا أن تعدد هذه المستويات يتوقف على حجم المنظمة أو طبيعة وعدد المنتجات التي تسوقها، فمثلا إذا كانت الشركة تقدم منتوجا واحدا (mono-product) فسوف يكون لديها مستوى استراتيجي

⁷ سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر، عمان، 1998، ص 66

واحد، بحيث تقوم في ذلك المستوى بجميع الأعمال المرتبطة بنجاح ذلك المنتج في السوق، وهذا ما يتطابق مع بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأما إذا كانت الشركة تعمل على تنوع منتجاتها و (multi-product) أو تنوع ما يسمى محفظة أعمالها، فيتطلب ذلك ظهور مستويات مختلفة في الإدارة وبالتالي مختلف في الإستراتيجية خاصة إذا كانت المنتجات غير متجانسة في طبيعتها فذلك يتطلب جهوداً إستراتيجية مختلفة، وفي كل مستوى يتخذ نوع من القرارات مختلف نسبياً عن المستوى الآخر، وهذا ما يتناسب مع تعدد وتنوع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الشركات العملاقة.

ثالثاً- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فالتجهت المنظمات إلى إدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في آن معاً، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدر أكبر على التحكم وتمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية.

باختصار فإن التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية يعني عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة لما تسعى إليه وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها وتحسين أدائها بشكل عام، إلا أنه يوجد فرق بين المصطلحين يمكن توضيحه فيما يلي:

1- التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه أسلوب منظم تتبعه مختلف المؤسسات وفي مختلف القطاعات في صنع القرارات المتعلقة بها، وتنظيم الجهود المتصلة بتنفيذ هذه القرارات، ومتابعة تنفيذه، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة؛⁸

⁸ الصمادي، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 124 الجزء الرابع، جامعة الأزهر، الأردن، يوليو، 2015، ص24

فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. كما تم تعريفه على أنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة لئتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وإنهاء بالمدى البعيد.⁹

2- الإدارة الاستراتيجية

رأينا أن تعريف الاستراتيجية ليس بالأمر السهل، فالاستراتيجية هي مفهوم معقد يتضمن العديد من العمليات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وهي تشمل الأهداف والغايات التي تحتاج المنظمة لتحقيقها لتكون ناجحة في السوق. ومع ذلك، فإن تطوير هذه الأهداف يتطلب عملية *إدارة استراتيجية* يتم تنفيذها بشكل صحيح وشامل. عادةً ما تكون الاستراتيجية هدفاً عريضاً على مستوى أعلى، دون الكثير من التفاصيل، وهي ذات طابع طويل الأجل، توفر الاتجاه الذي ترغب المنظمة في السير نحوه لتكون أكثر نجاحاً.

قد يتم تطوير استراتيجيات جديدة أو معدلة نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال، كما حدث خلال جائحة COVID-19. كما تقوم المنظمات عادةً بمراجعة أو إنشاء استراتيجيات جديدة، غالباً سنوياً، من خلال تقييم والتفاعل مع القوى الخارجية والتنافسية لتحقيق الأداء الأمثل للمنظمة. من خلال تحديد مواردها وقدراتها، تسعى هذه المنظمات إلى نشر هذه من خلال استراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية، بحيث يشتري المستهلكون منتجها أو خدمتها بدلاً من منتج أو خدمة المنافسين.

تركز الإدارة الاستراتيجية على المنظمات والاستراتيجيات المختلفة التي تستخدمها لتصبح ناجحة وتبقى كذلك. تطور الشركات إستراتيجيات، أو أهداف طويلة المدى، لتحقيق النجاح في سوق المنافسة. في البيئة الديناميكية التي توجد فيها الشركات، قد تقوم الشركات بتعديل إستراتيجياتها مع تغير الظروف¹⁰. الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

⁹ سمير سليمان عبد الجهل، عدنان محمد مسلم الرجوب، strategic planning and its role in crisis management from the view

point of workers in dura municipality، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020، ص 24

¹⁰ Reed Kenepny with Eli jamison, Joe simpason, strategic management, pamplin collge of Business in association with Virginia teach publishing, blachsburg, Virginia, <https://doi.org/1021061/strategic-managements>

وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها؛

و يعرفها الدكتور سعد ياسين: بأنها منظومة من العمليات المتكاملة؛ ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقييمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة¹¹.

ويرى الدكتور زكرياء الدوري: أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها؛
- التحليل الإستراتيجي؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- الإختيار الإستراتيجي؛
- تنفيذ الإستراتيجية؛
- تقييم الإستراتيجية.

رابعاً-مراحل الادارة الاستراتيجية

تعتمد هذه العملية على خطوات متسلسلة لضمان مواءمة الموارد والأنشطة مع التوجه العام للمنظمة ويمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي:

1- التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

التحليل هو الخطوة الأولى لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالاعتماد على تحليل SWOT. تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالمهام التالية:¹²

- تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات مثل نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر.
- تقييم البيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد والكفاءات الأساسية.

عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تجد المؤسسة نفسها أمام توليفة خاصة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبهذا تكون أمام عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل لها، وبالتالي فهي مجبرة على تحديد الموقف

¹¹ سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا 2006-2008، ص 65

¹² Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," Free Press, 1980, pp. 3-35.

الذي ستخذه عند حدوث حالة معينة، وهو ما يسمى بالموقف الاستراتيجي،¹³ ويتم ذلك من خلال مصفوفة SWOT المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مصفوفة SWOT التحليلية

نقاط الضعف weakness	نقاط القوة Strengths	
إستراتيجيات الضعف – الفرص	إستراتيجيات القوة –الفرص	Opportunities الفرص
إستراتيجية الضعف – التحديات	إستراتيجيات القوة –التحديات	Threats التهديدات

المصدر: جعيجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص112

2- صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

في هذه المرحلة، تحدد المنظمة التوجهات الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن المهام الأساسية التي يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في هذه المرحلة ما يلي:¹⁴

- صياغة الرؤية والرسالة؛
 - تحديد الأهداف طويلة المدى؛
 - اختيار الاستراتيجية المناسبة (النمو، الاستقرار، الانكماش)؛
- ويمكن القول أن أهمية هذه المرحلة تكمن في تحديد مسار المنظمة وتضمن استثمار الموارد في الاتجاه الصحيح.

3- تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)

في هذه المرحلة يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحويل الخطط الاستراتيجية إلى أنشطة وبرامج عملية داخل المنظمة. حيث يتم في هذه المرحلة انجاز المهام التالية:

- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب؛
- تخصيص الموارد (البشرية، المالية، والتكنولوجية)؛
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة.

¹³ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.

¹⁴ Alfred D. Chandler, "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise," MIT Press, 1962, pp. 13-45.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على الالتزام التنظيمي والموارد المتاحة¹⁵.

4- تقييم الاستراتيجية ومراقبتها (Strategy Evaluation and Control)

في هذه المرحلة، يتم قياس أداء الاستراتيجية ومقارنتها مع الأهداف المحددة في الخطوة الأولى والتي تعتبر المقياس الذي على أساسه يتم تقييم الاستراتيجية المختارة، ومن المهام الأساسية في هذه المرحلة:

- وضع مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- مراجعة الاستراتيجية بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها؛
- إجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود فجوة أداء من خلال العمل على تقليص هذه الفجوة.

وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تضمن استمرارية التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية¹⁶.

خامساً- التحليل التنافسي " مفهوم المنافسة "

1- مفهوم المنافسة

لقد تعددت تعريفات المنافسة بتعدد وجهات نظر القائمين على ذلك إلا أن مراميها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:¹⁷

عرفت المنافسة بأنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.

كما عرفت بأنها نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب.

وتم تعريفها أيضاً بأنها تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن.

¹⁵ Kaplan & Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action," Harvard Business School Press, 1996, pp. 25-53.

¹⁶ Fred R. David, "Strategic Management: Concepts and Cases," Pearson, 16th Edition, 2016, P 315.

¹⁷ سالم إلياس، التحليل التنافسي بإستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بروج بوعربريج، مجلة

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص44

فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتبين لاقتناء منتجات المؤسسة، باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في: الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها. إن معظم تعاريف المنافسة تشترك في مجموعة من النقاط هي:

- أن الزبون هو محور التنافس؛
- أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق؛
- المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز؛
- المنافسة مفهوم ديناميكي.

المنافسة هي إحدى القوى الحتمية في عالم الأعمال اليوم. بغض النظر عن حجم الشركة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فإن لديها منافسين في الصناعة، وتؤثر استراتيجيات هؤلاء المنافسين على عملية صياغة الخطط الاستراتيجية. تُعد المنافسة سمة مقبولة في الحياة المؤسسية للشركات التي تهدف إلى الربح. يساعد تحليل المنافسين على اكتشاف نقاط ضعف المنظمة وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الصناعية. عند صياغة استراتيجية المنظمة، يجب على المديرين أخذ استراتيجيات المنافسين في الاعتبار. يُعتبر تحليل المنافسين دافعاً لإستراتيجية المنظمة ويؤثر على كيفية تصرف الشركات أو رد فعلها في صناعتها. تقوم المنظمة بتحليل المنافسين لقياس أو تقييم موقعها بين المنافسين¹⁸.

2- تعريف التحليل التنافسي

يعرف زهراء وتشابلس (1993) التحليل التنافسي على أنه "العملية التي تحاول من خلالها الشركة تعريف وفهم صناعتها، وتحديد منافسيها، وتقييم نقاط القوة والضعف لدى منافسيها، وتوقع تحركاتهم". بالإضافة إلى ذلك، يشير إلى أنه "يجسد كل من الاستخبارات التنافسية لجمع البيانات حول المنافسين وتحليل وتفسير هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية".

يهدف التحليل التنافسي إلى توفير فهم متعمق للقوى التنافسية الموجودة في بيئة أي منظمة تنافسية معينة، ويسعى إلى فهم الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ووضعها التنافسي داخلها، والمتطلبات اللازمة للبقاء والازدهار،

¹⁸ Alex yaw Adom, Israel kofi Nyarkou, G ladys Narki kumi som Competitor Analysis in strategic management: is it a worth while managerial practice in contemporary times, journal of resources development and management, vol24, central university, Accra Ghana, 2016

وطبيعة المنافسة وعملية السوق. كما يوفر التحليل للإدارة منتدى لمناقشة وتقييم افتراضاتهم حول قدرات المنظمة وموقعها في السوق ومنافسيها.

تحديد المنافسين لتحليلهم ليس بديهياً كما قد يبدو. هناك منهجان مكملان يمكن إتباعهما: الأول يعتمد على جانب الطلب، ويشمل الشركات التي تلي نفس مجموعة إحتياجات العملاء. أما النهج الثاني فيعتمد على جانب العرض، ويحدد الشركات التي تمتلك قاعدة موارد أو تقنيات أو عمليات مشابهة لتلك الخاصة بالشركة المستهدفة. ومع ذلك، يجب على الشركة الانتباه ليس فقط إلى المنافسين المباشرين الحاليين، ولكن أيضاً إلى المنافسين الذين قد يظهرون في المستقبل (مثلما كانت الهواتف المحمولة منافسة للكاميرات، ومواقع التواصل الاجتماعي منافسة للبوابات الإلكترونية، أو الإنترنت منافساً لمتاجر تأجير الفيديو).

هناك ثلاثة مجالات يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار للتعرف على مصادر وأنواع المنافسين المباشرين وغير المباشرين، هذه المجالات تمثل في مناطق التأثير، المناطق المتجاورة، ومناطق الاهتمام.¹⁹

- منطقة التأثير

هي الإقليم أو السوق أو النشاط التجاري أو الصناعة التي تتنافس فيها المنظمة بشكل مباشر مع منظمات أخرى لتلبية نفس إحتياجات العملاء باستخدام نفس الموارد. إنها الساحة التي تتنافس فيها شركات مثل فورد، هوندا، تويوتا، كيا، وجنرال موتورز مع بعضها البعض، وحيث تتنافس نوكيا مع سامسونج وموتورولا في الهواتف المحمولة. هؤلاء هم المنافسون المباشرون للشركة.

- المناطق المتجاورة

هي المناطق التي يكون فيها التنافس قريباً ولكن غير مباشر؛ وتضم المنظمات التي تلي نفس إحتياجات العملاء ولكن باستخدام موارد مختلفة. العديد من المنتجات الغذائية تقع في هذه الفئة، مثل الوجبات الخفيفة (رقائق البطاطس مقابل البريتزلز مقابل الفول السوداني)، أو التغليف (الزجاج مقابل البلاستيك مقابل الألمنيوم). قد تلي هذه المنتجات نفس الحاجة ولكن من خلال قنوات توزيع مختلفة (مثل البيع المباشر مثل Avon مقابل التجزئة مثل Revlon هؤلاء هم المنافسون غير المباشرين للشركة؛

¹⁹ John A, czepiel, roger,A, Kerim," <https://pages.stern.nyu.edu> , Leo mad N, stern school of business, new York university

- مناطق الاهتمام

تتكون من منظمات لا تخدم حالياً نفس قاعدة العملاء ولكن لديها نفس قاعدة الموارد، أو بعبارة أوسع، تمتلك تكافؤاً في القدرات أي القدرة على تلبية احتياجات العملاء المشابهة.

سادساً- أهمية خطوات التحليل التنافسي

1- أهمية التحليل التنافسي

يلعب التحليل التنافسي دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي ويساعد في تحقيق جملة من المنافع للمؤسسة، يمكن إيجازها فيما يلي²⁰:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية؛
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل؛
- المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محددًا للاستثمار المستقبلي؛
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.
- توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من: أهداف، إستراتيجيات وبرامج؛
- تحديد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها؛
- عرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، إستراتيجيات وبرامج وتنفيذها.

2- خطوات التحليل التنافسي

يمر التحليل التنافسي بالخطوات التالية:

1-2. تحديد المنافسين

عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان، فعلى نطاق ضيق، تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة، وبالتالي فإن شركة بويك لإنتاج السيارات مثال تنظر إلى شركة فورد باعتبارها منافس رئيسي لها، ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى مثل مرسيدس أو هيونداي. ولكن فعلياً تواجه الشركات مدى أوسع من

²⁰ بن واضح الهاشمي، عماري عمار، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3 و4 مايو، 2005، ص54

المنافسين، ومن ثم يكون على الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف ترى نفسها في منافسة مع جميع الشركات الأخرى، ويمكن تعريف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تنطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة / تقدم نفس الخدمة). وبالتالي فإن شركة بويك لن تكون في منافسة فقط مع شركات إنتاج السيارات فقط ولكنها ستكون أيضا في منافسة مع شركات إنتاج شاحنات النقل، والموتوسيكلات، الدراجات... إذا فإن المنافسة قد تشمل أيضا على جميع الشركات التي تتنافس على نقود نفس المستهلك، وعندئذ فإن شركة بويك سوف ترى نفسها في تقييم جوانب القوة والضعف، وأنماط ردود الأفعال الخاصة بالمنافسين وإختيار أي المنافسين يمكن مواجهته والهجوم عليه، وأيهم يجب إجتنابه.

2-2. تقييم المنافسين

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين، فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن أهداف المنافسين، تطلعاتهم، إستراتيجية كل منهم، جوانب القوة وجوانب الضعف لهؤلاء المنافسين، ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوي الشركة القيام بها.

2-3. تحديد أهداف المنافسين

من خلال التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل الربحية، ونمو الحصة السوقية، والتدفق النقدي، والقيادة التكنولوجية، والقيادة في مجال تقديم الخدمة، والعديد من الأهداف الأخرى. ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي، والكيفية التي سيتعامل بها لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة، فعلى سبيل المثال، نجد أن رد فعل الشركة التي تبني هدف قيادة التكلفة سيكون أكثر حدة وقوة تجاه قيام منافسيها عند القيام بأي تخفيض في الأسعار مقارنة برد فعلها تجاه قيام منافسيها مثال بزيادة النشاط الإعلاني لها.

2-4. تحديد استراتيجيات المنافسين

كلما ازداد التشابه بين إستراتيجية شركة واستراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشرا لزيادة درجة المنافسة، ويلاحظ أنه يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم، ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الاستراتيجية Group Stratégie على أنها "مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الاستراتيجية أو إستراتيجيات مشابهة لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد"، فقد نجد مثال مجموعة تضم شركات تقدم خط إنتاج يتصف بالعمق من

حيث تشكيلة وعدد المنتجات التي يتم إنتاجها، وفي نفس الوقت تعتمد على تقديم تلك المنتجات بأسعار متوسطة، وتقوم بتدعيمها بخدمة جيدة. في حين توجد مجموعة استراتيجية أخرى تقدم نفس خط الإنتاج ولكن بتشكيلة أقل من المنتجات وبجودة أعلى

2-5. تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:

كخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف واستراتيجيات وأدائل منافس خلال آخر خمس سنوات، مع التسليم بأن هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلى سبيل المثال يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة **B2B** صعوبة في التنبؤ به، وتقدير الحصص السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافر البيانات للشركات التي تتعامل مباشرة مع المستهلك النهائي. وعادة ما تكون الشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة، والخبرة الشخصية للعاملين بها، والاتصال الذي يتم عن طريق الفم كما تستطيع أيضا أن تقوم ببعض البحوث التسويقية مع المستهلكين والموردين والموزعين، كما قد تقوم الشركات في بعض الأحيان باستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة Benchmark في مواجهة الشركات الأخرى، من خلال مقارنة منتجاتها وعملياتها مع منتجات وعمليات المنافسين أو الشركات القائدة في السوق بغرض إيجاد الطرق التي قد يكون من شأنها تحسين الجودة ورفع مستويات الأداء الخاصة بها.

إن تحديد نقاط القوة والضعف يساهم في تحديد قدرة المنافسين على مباشرة مناوآتهم الاستراتيجية أو تصرفاتهم وتساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط والقطاع ولإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس وهي كالتالي: رقم الأعمال؛ حصة السوق؛ المردودية؛ الهامش؛ التدفق؛ برنامج الإستمرار؛ قدرة الإنتاج.

2-6. التنبؤ بردود أفعال المنافسين

أي التعرف على ما يمكن هؤلاء المنافسين القيام به وعمله، فالتعرف على الأهداف والإستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ به وتقدير تحركاتهم وتصرفاتهم، بالإضافة لذلك يكون من المهم أيضا التعرف على الفلسفة والثقافة الداخلية التي يتبناها المنافسون، وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلى الوصول لفهم عميق لعقلية كل منافس.

2-7. إختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذين ينبغي تجنبهم

يجب أن تكون الشركة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار وتحديد منافسيها الأساسيين، وبالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية. وتحدد الإشارة بأنه غالبا ما تحتوي

أي صناعة على منافسين جيدين " Compétiteurs Good " ولآخرين سيئين " Compétiteurs Bad " ويمكن وصف المنافس بأنه "جيد" في حالة التزامه بقواعد وتقاليد وأعراف الصناعة التي يعمل في ظلها، وعلى العكس من ذلك يتصف المنافس "السيئ" بخرقه لهذه القواعد والأعراف فهو يحاول أن يشتري حصته السوقية بدلا من إكتسابها أو الفوز بها بالإضافة إلى قيامه بمغامرات غير محسوبة تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطر، وبصفة عامة قد يؤثر وجوده سلبا على إستقرار الصناعة التي يعمل بها.

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل أساسيات ومبادئ الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية منطلقين من جذورها التاريخية العسكرية والتي أسست لولوجها إلى عالم منظمات الأعمال، وقد توصلنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذها بفعالية، ومراقبتها باستمرار. تركز على تحديد رؤية واضحة، واختيار الاتجاهات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد بما يضمن ميزة تنافسية مستدامة. تعمل هذه الخطوات بشكل متكامل لضمان نجاح العملية الاستراتيجية. تبدأ بالتحليل لتوفير رؤية واضحة، ثم صياغة التوجهات، وتنفيذها بفعالية، وأخيراً مراقبتها لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

كما تعتمد على تكامل ثلاثة مستويات رئيسية: المستوى الكلي، مستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي. هذا النهج يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية، استثمار الفرص، وإدارة المخاطر لتحقيق النمو والتميز. نجاح الإدارة الاستراتيجية يتطلب التزامًا تنظيميًا قويًا وثقافة داعمة تركز على الابتكار والتطوير المستمر.

قائمة المراجع

باللغة العربية

- مراد زايد، صبرينة ترغيني، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية الاقتصادية، العدد 05، المركز الجامعي لتانغست، الجزائر، جانفي، 2014.
- حرقاس وسيلة، أغمين نديرة، التخطيط الإستراتيجي لمناهج الجامعة ضمان لجودة مخرجاتها، الملتقى الدولي حول الجامعة والإفتتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهنات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قلمة. الجزائر، يومي 29 و 30 أفريل 2018.
- نسيمة طويل، دراسات في الفكر الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2017
- فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية، أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 3، الجزائر 2017.
- سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998
- الصمادي، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 124 الجزء الرابع، جامعة الأزهر، الأردن، يوليو، 2015
- سمير سليمان عبد الجهل، عدنان محمد مسلم الرجوب، **strategic planning and its role in crisis management from the view point of workers in dura municipality**، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جويلية 2020.
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا 2006-2008
- جعيجع نبيلة، دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة **ALGAL**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011
- سالم إلياس، التحليل التنافسي بإستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بـ برج بوعريـ بـ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016

- بن واضح الهاشمي، عماري عمار، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3 و4 مايو، 2005

باللغة الأجنبية

- Alex yaw Adom, Israel kofi Nyarkou, **G ladys Narki kumi som Competitor Analysis in strategic management: is it a worth while managerial practice in contemporary times**, journal of resources development and management, vol24, central university, Accra Ghana, 2016
- John A, czepiel, roger, A, Kerim, " <https://pages.stern.nyu.edu> ", Leo mad N, **stern school of business**, new York university
- Reed Kennepy with Eli jamison, Joe simpason, **strategic management, pamplin collge of Business in association with Virginia teach publishing**, blachsburg, Virginia, <https://doi.org/1021061/strategic-managements>
- Sun Tzu, "**The Art of War**," translated by Lionel Giles, Oxford University Press, 1910
- Carl von Clausewitz, "**On War**," edited by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, 1976.
- Alfred D. Chandler, "**Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise**," MIT Press, 1962, pp. 13-45.
- Kaplan & Norton, "**The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**," Harvard Business School Press, 1996, pp. 25-53.
- Fred R. David, "**Strategic Management: Concepts and Cases**," Pearson, 16th Edition, 2016.
- Michael E. Porter, "**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**," Free Press, 1980, pp. 3-35.
- Jay Barney, "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**," Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.

**الفصل الثاني: التحليل الخارجي والموقف " الفرص
والتحديات "**

تمهيد

إن دراسة الفرص والتحديات الاستراتيجية لا بد وأن تصيب جميع المنظمات دون استثناء، كونها تواجه أية منظمة مهما كان طبيعة نشاطها، حجمها، ملكيتها، أو موقعها. إن الفرص الاستراتيجية تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من خلال حساسية تلك الفرص، فإذا مرت بالمنظمة دون اغتنامها، فإن النتائج قد تكون وخيمة ربما تصل إلى خسارة حياة تلك المنظمة إذا ما فقدت مبرر استمرارها في حين أن الأمر قد يختلف في حال اغتنام تلك الفرص الإستراتيجية إذ قد ينقل المنظمة نقلة نوعية كبيرة جدا من الممكن أن يضعها في موضع المنظمات المسيطرة في القطاع المعني.

سنحاول من خلال هذا المحور استعراض ومناقشة أهم المفاهيم الخاصة بالتحليل الاستراتيجي على مستوى البيئة الخارجية العامة، بالتطرق للنقاط التالية:

- التحليل على مستوى البيئة الخارجية العامة " تعريف البيئة الكلية"؛
- مجالات التحليل البيئي " نموذج PESTEL "؛
- التحليل على مستوى البيئة الخارجية الخاصة " بيئة الصناعة "؛
- متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج بورتر؛
- أسباب دراسة البيئة الخارجية؛
- إكتشاف وتحليل الفرص والتحديات.

أولاً- التحليل على مستوى البيئة الخارجية العامة " تعريف البيئة الكلية "

باعتبار أن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، والنمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المنظمات إلى تحقيقها والتي تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق هذه الأهداف يتوقف على مدى دراستها وتحليلها للمتغيرات التي تقع خارجها ومحاولة معرفة درجة تأثير كل منها على نشاط المؤسسة، مما يجعل عملية تحديد إطار مفاهيمي حول بيئة المؤسسة الخارجية وتحليلها ذا أهمية.

حيث تعرف البيئة الكلية أو البيئة العامة على أنها: "العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية"¹؛ كما أشار كولينز، "فإن النظرة البيئية للاستراتيجية تتعلق بعملية مواءمة ما يمكن أن تفعله المنظمة ضمن عالم ما يمكن أن تفعله مع صياغة سلوك يمثل ما يجب عليها القيام به بأفضل طريقة. إن موقف أندرو بشأن تحليل البيئة يتعلق بكيفية ربط الظروف والاتجاهات البيئية بالفرص والمخاطر لتحديد أفضل تطابق مع الأسواق والمنتجات. وقد عرّف عمل أغيلار (1967) حول تحليل PESTLE الطبيعة المنظمة للبيئة التجارية واقترح منطق العلاقات السببية بين الظروف الصناعية الخارجية والآثار والنتائج التي تتطلب انتباه الأعمال والإدارة. لكي تكون مفيدة لطبيعة PESTLE المنظمة وعلاقتها السببية في النتائج المنطقية، من المهم أيضًا معرفة مدى استخدام المديرين للبيئة الماكرو بوعي أو غير وعي في تنفيذ استراتيجياتهم. لتحقيق الإنتاجية في الاستراتيجية، نحتاج إلى التحرك جنبًا إلى جنب مع التحليل المجرد، والاستخدام المحدد للبيئة التجارية من قبل الصناعة. وقد درس بارني (1991) التكاملات بين النماذج البيئية للميزة التنافسية والنماذج القائمة على الموارد واستنتج أهمية البيئة الماكرو لتنفيذ الاستراتيجية².

ثانيا: مجالات التحليل البيئي " نموذج Pestel "

يعتبر تحليل بيستل PESTEL Analysis أحد الأدوات التي تستخدم في تحديد ودراسة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر في نجاح وإستمرار وإستقرار المنشآت.

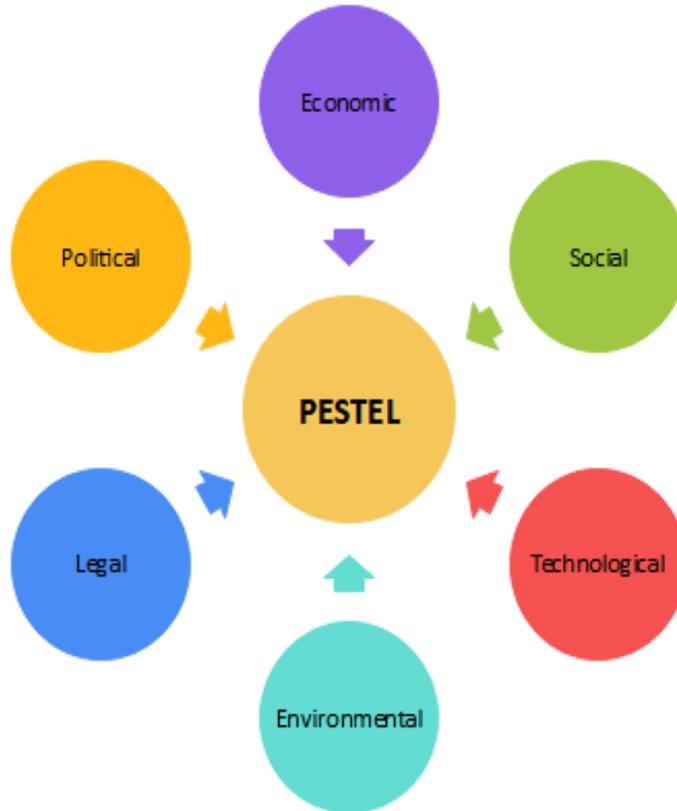
¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص32

² Stephen Banahene, Eric Ahudey, Charles Mensah, **Analysis of Macro Environment for Strategy Implementation: What is important to Handicraft Export Organisations in Ghana**, Stephen Banahene et al | International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 7, 2016, p633

1- تعريف تحليل PESTEL

يتضح من إسم التحليل أنه يتكون من الأحرف الأولى للعوامل الخارجية التي تؤثر في غالبية المنشآت وتتضمن هذه العوامل عوامل سياسية political وعوامل إقتصادية Economical وعوامل إجتماعية Social وعوامل تكنولوجية Technological وعوامل بيئية Environmental وعوامل قانونية Legal

الشكل رقم 03: نموذج PESTEL



المصدر: من إعداد الباحث

وترجع بداية الكتابة عن هذا التحليل وإستخداماته الي عام 1967 من خلال ما كتبه Francis Agvilar وإستمرت الكتابات عن إستخدامات تحليل بيستل حيث أوضح Nitank عام 2016 إستخدام تحليل بيستل في إدارة المخاطر الخارجية المرتبط بالمشروع وتخفيض أثرها على أهداف المشروع وأيضا في عام 2019 أشار Brarion wey et al الذي استخدم تحليل بيستل في تحديد العوامل التي تؤثر في الاستدامة.³

³ Thompson, Strickland & Gamble, "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, 22 Edition, McGraw-Hill, 2019, p

بإجماع العديد من الباحثين، يعرف تحليل بيستل على أنه: أداة تحليل إستراتيجي يتم إستخدامها لتحديد ودراسة وتحليل المتغيرات الخارجية التي تؤثر علي الشيء موضوع التحليل " الدولة أو المنشأة " ونظرا لأن هذه المتغيرات احتمالية فهي عرضه للتغير في المستقبل لذا يتم دراستها وتحليلها واستغلالها حيث أن بعض هذه المتغيرات قد يشكل فرصا متاحة أمام الشيء موضوع التحليل (الدولة أو المنشأة) وفي هذه الحالة يتم استغلال هذه الفرص وتحقيق مزايا تنافسية أفضل من المنافسين . كما أن البعض الاخر من هذه المتغيرات قد يمثل تهديدات محتملة تؤثر سلبا علي الشيء موضوع التحليل لذا يجب العمل علي إيجاد حلول للتغلب علي هذه التهديدات الأمر الذي من شأنه تحقيق تنافسية تدعم المركز التنافسي للشيء موضوع التحليل " الدولة أو المنشأة"⁴.

2- تفسير العناصر أو المتغيرات المستخدمة في صياغة أو تكوين تحليل PESTEL

يستخدم في صياغة وتكوين تحليل بيستل مجموعة من المتغيرات تعبر عن مختلف الظروف والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنشأة وتؤثر فيها وتوضح كافة الفرص والتهديدات، الفرص المتاحة للمنشأة وأيضا التهديدات التي تواجه كل منشأة وتؤثر فيها، وتمثل هذه المتغيرات فيما يلي⁵:

1-2 العوامل السياسية

ويرمز إليها بالحرف **P** وهو اختصار لكلمة **Political** وتتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد تأثير أي تغيير سياسي أو تشريعي أو إجراء حكومي على تسيير الاعمال والاقتصاد أو صناعة معينة فقد تفرض الحكومة ضريبة أو رسم جديد بسبب تغيير الهياكل التي تحقق أي إيراد للمنشأة وتشمل تلك العوامل والسياسات الضريبية والسياسات المالية وأيضا التعريفات الجمركية وبرامج التشريعات المزمع مناقشتها. ومن أمثلة العوامل السياسية نذكر

- تأثير تغييرات في التشريعات الضريبية على أرباح الشركات.
- استقرار النظام السياسي في دول مثل الإمارات يجذب الاستثمارات الأجنبية.

2-2 العوامل الاقتصادية

ويرمز اليها بالحرف **E** اختصار لكلمة **Economics** وتتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات للأداء الاقتصادي والتي تؤثر بصورة مباشرة علي المنشأة وهذه العوامل آثار بعيدة المدى علي مستقبل

⁴ مروة محمد عمر محمد، "دور تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف"، مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان " إستخدام تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الإستثمار المشترك تحقيقا لأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 أجندة إفريقيا 2063"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، العدد 02، 2023، ص 410-411

⁵ مروة محمد عمر محمد، "دور تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف"، مرجع سبق ذكره ص 412-413

وحاضر واستمرار ونجاح المنشأة، باختصار هي المتغيرات والمؤشرات التي تعكس الوضع الاقتصادي في المجتمع (مستويات الدخل، معدلات البطالة، معدل التضخم، مستويات الأسعار، السياسة النقدية والمالية) ومن أمثلة المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على الإستراتيجية التسويقية للمنظمة:

- في حالة الراجح الاقتصادي في المجتمع تزداد الدخل ويرتفع حجم الإنفاق ومن ثم يحدث زيادة في الطلب على السلع الكمالية والخدمات الترفيهية ويزداد الإنفاق على النشاط الترويجي للمنظمة؛
- في حالة الكساد تنخفض الدخل ويقل الإنفاق ومن ثم تتضح أهمية تخفيض الأسعار وتقديم خصومات وزيادة الحوافز لفرق البيع لتقنع العملاء بالشراء وتقديم تسهيلات للوسطاء.
- قد يؤثر ارتفاع معدل التضخم في أي اقتصاد على طريقة تسعير المنتجات وخدماتها كذلك تتأثر القوة الشرائية للمستهلك ونماذج العرض والطلب وعوامل هي معدل التضخم، أسعار الفائدة، أسعار الصرف الاجنبي وأنماط النمو الاقتصادي.

2-3 العوامل الاجتماعية

ويرمز لها بالحرف S اختصار لكلمة Social قد تكون هذه العوامل هي الأكثر صعوبة في القياس والتنبؤ، وتتضمن العوامل الاجتماعية الاحداث التي تؤثر على السوق والمجتمع اجتماعيا. وتجدر الاشارة الي تحليل العوامل الاجتماعية تناول مزايا وعيوب سكان منطقة إقامة المشروع أو تعمل فيها المنشأة وأيضا يجب أن تتضمن هذه الاحداث التوقعات الثقافية والمعايير وديناميكية السكان و الوعي الصحي و الارتفاعات المهنية ومستويات التعليم وأنماط التوظيف وتوضح هذه العوامل تحليل البيئة الاجتماعية للسوق وقياس المحددات مثل الاتجاهات الثقافية التركيبية السكانية والتحليلات السكانية وغيرها. من الناحية التسويقية تؤثر المتغيرات الاجتماعية بشكل مباشر في تحديد وتصميم استراتيجيات المزيج التسويقي (المنتجات، ومن التسعير، التوزيع، الترويج). ومن أمثلة لتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية في استراتيجيات المزيج التسويقي:

- قوة الوازع الديني في مجتمع ما يعني اقبالهم على التعامل مع المصارف الإسلامية؛
- ارتفاع نسبة المرأة العاملة في مجتمع ما يعني زيادة الطلب على خدمات رعاية الأطفال ومنتجات التجهيز السريع للطعام؛
- عادات مجتمع ما في تنظيم المناسبات والأفراح يعني زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تتوافق مع تلك العادات.

2-4 العوامل التكنولوجية

ويرمز لها بالرمز T وهو اختصار لكلمة Technological وتتناول هذه العوامل كل من الارتباطات التكنولوجية التي تؤثر على عمليات التشغيل الصناعية وعلى السوق وتجدر الإشارة إلى أن التغيير التكنولوجي السريع تكون له آثار بعيدة المدى على الاعمال التجارية. ويتضمن العوامل التكنولوجية عدة أمور منها التكنولوجية، البحوث والتطوير، الوعي التكنولوجي بالإضافة الى جميع الامور التي تؤثر على التكنولوجية. ونظرا لما تتعرض له التكنولوجية من تقادم خلال فترة زمنية قصيرة وهذا الأمر يجب مراعاته، لا شك أن يجب مراعاة كافة الحواجز التي تحول دون دخول أسواق معينة وتغيرات القدرات المالية.

توجد أمثلة كثيرة لتأثير المتغيرات التكنولوجية:

- التطور في التكنولوجية المستخدمة في الحاسب الآلي وألعاب الأطفال وأجهزة التلفاز مكنت المنظمات من تقديم منتجات متطورة في هذا المجال؛
- تغير سلوكيات المستهلك واتجاهه لاستخدام التكنولوجية بكثافة ألزمت المنظمات بجمية التوافق مع تلك المتغيرات (استخدام الانترنت في شراء المنتجات والخدمات أدى إلى تطور وسائل التسويق الالكتروني)
- تطور الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية أدت إلى رفع معدلات الجودة والسرعة في تصميم المنتجات (صناعة الموديلات الجديدة من السيارات كان يستغرق سنوات الآن يتم خلال سنة واحدة)
- اهتمام المنظمات بالبحوث والتطوير حيث خصصت إدارات متخصصة لهذه الأنشطة لأنها تشكل دعامة عملية التطوير التسويقي والإنتاجي.

2-5 العوامل القانونية

ويرمز لها بالحرف L وهو اختصار لكلمة Legal ويتضمن هذا العامل جميع الجوانب القانونية مثل التوظيف، الضرائب، واردات وصادرات، وهذه العوامل آثار خارجية داخلية وبالإضافة الي ما سبق فهناك قوانين معينة تؤثر على بيئة الاعمال في بلد معينة وفي نفس الوقت سياسات تحتفظ بها المنشأة. ويلاحظ أن التحليل القانوني أخذ في الاعتبار هاتين الزاويتين ثم رسم الاستراتيجيات في ضوء هذه التشريعات مثل قوانين المستهلك، معايير السلامة المهنية، قوانين العمل.

ومن الأمثلة الشائعة لتأثير المتغيرات القانونية على عناصر المزيج التسويقي للمنظمة:

- صدور قوانين وتشريعات تتعلق بالرسوم الجمركية وحظر استيراد بعض السلع، يؤدي إلى التأثير على قدرات المنظمة على الاستيراد أو الحصول على سلع معينة أو تصديرها؛
- صدور قوانين خاصة بحماية المستهلك يعني حتمية الالتزام بتلك القوانين في تصميم المنتجات أو توزيعها أو تسعيرها أو ترويجها (منع الإعلان عن السجائر أو بعض أنواع الحلوى المسببة ضررا للأطفال

6-2 العوامل البيئية

ويرمز لها بالحرف E وهو اختصار لكلمة Environment وتتضمن هذه العوامل جميع العوامل التي تحدد البيئة وتؤثر على المنشأة حيث تشمل عوامل التحليل البيئي للأعمال المناخ، الطقس، الموقع الجغرافي، التغيرات المناخية، ظروف الأرض، التلوث، مصادر المياه.

من الأمثلة لتأثير التغيرات الطبيعية على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات:

- مشكلة زيادة معدل التلوث البيئي تجعل شركات السيارات ووسائل النقل إلى إدخال تعديلات فنية على تلك الوسائل لتخفيض نسبة العوادم والأدخنة التي تخرج منها؛
- تقلص طبقة الأوزون مما يؤدي إلى تقديم منتجات تعتمد على استخدام غاز الفريون مثل الثلاجات والمبيدات والعطور؛
- الحاجة لحفظ المنتجات من آثار التلوث مما يجعل الشركات تهتم بطرق تعبئتها وتغليفها.
- تقديم شركات بيبسي وكوكا كولا وغيرها من الشركات عبوات منتجات ورقية أو معدنية بطريقة تتيح إعادة تدويرها (العبوات الفارغة يعاد تصنيعها مرة أخرى لتستخدم في أغراض أخرى)

ثالثاً- التحليل على مستوى البيئة الخارجية الخاصة " بيئة الصناعة "

الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المنظمة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة، والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء، وينتج عن التعرف على البيئة بوضوح، إمكانية وضع الاستراتيجيات على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة وسياساتها ونموها وطموحات إدارتها.

حيث تعرف البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة الصناعية على أنها: مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمة ومن أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، المنافسين... الخ.

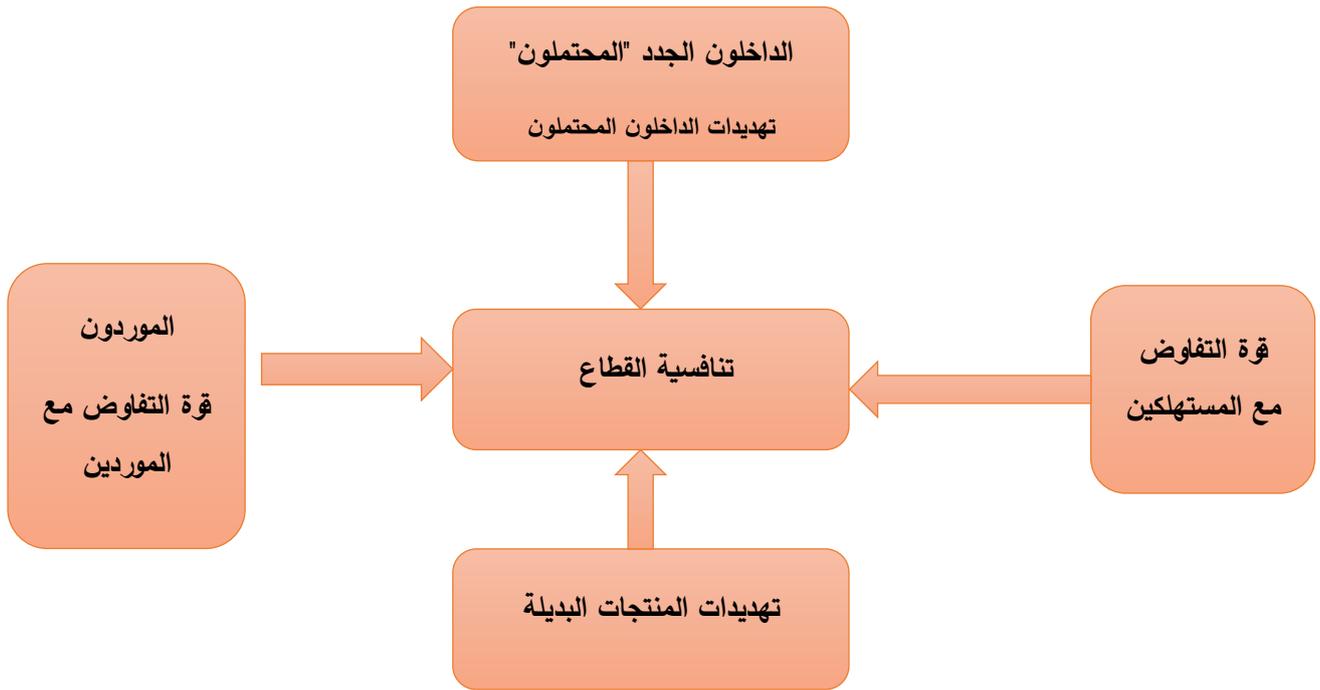
الصناعة: تتضمن مجموعة لمنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية مثل كوكاكولا وبيبيسي كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، والليمون، كما قد تمتد لتشمل المشروبات الكحولية.⁶

وكما يقول مايكل بورتر " Porter Michael أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المنشأة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أي أنه على المنشأة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.⁷

رابعاً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وفق نموذج بورتر

تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بخمس قوى +1 وهي ما يبينه الشكل رقم 02

الشكل رقم 04: القوى الخمس لبورتر



Source : Jouy-en-Josas, politique générale l'entreprise strategor, 4 édition, <https://sbenshir.wordpress.com/>, p40 .

⁶ Philip Kotler & Kevin Keller, "Marketing Management," Pearson Education, 2016, pp. 61-63.

⁷ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص50

وتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بنصيب كل منظمة من الربح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما، هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوة التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها⁸.

تعد القوى التنافسية الخمسة من أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات، وبالرغم من اختلاف هذه الأخيرة في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير⁹.

يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج Porter للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الخاصة للمنظمة، وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية¹⁰:

1- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين)

إن أول قوة تنافسية ل Porter تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد؛ وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

1-1 إقتصاديات الحجم الكبير

تتمتع الشركات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات، حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، وعلى ذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه بأن يقبل بتكاليف باهضة للقطعة الواحدة.

2-1 تميز المنتج

إنه لمن المتعارف عليه أن تكون للمنظمات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين، أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل الكثير لمواجهة إسم كوكاكولا، وإختراق القاعدة العريضة من عملائها.

⁸ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-

2011، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2013-2014، ص 56

⁹ حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى في الجنوب، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2015، ص 63

¹⁰ الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البيئة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، جوان 2015، ص 137-138

1-3 متطلبات رأس المال

كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الإستثمار محفوفاً بالمخاطر، مثل الإستثمار للأبحاث والتطوير أو الإعلان، ومثال على ذلك نجد أن التكاليف والمخاطر التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة للأدوية أكبر بكثير من تلك التي يمكن مواجهتها عند تأسيس شركة إستشارية.

1-4 تكاليف التحويل

تزداد العقبات لمحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحويل من مورد إلى آخر.

1-5 اختراق قنوات التوزيع

إن أي شخص يشرع في إنشاء محطة قناة تلفاز جديدة سوف يعمل من أجل اجتذاب المشاهدين نلاحظ مثلا الإعلانات المكثفة ذات التكاليف الباهظة التي تبثها القنوات الجديدة لتشجيع المشاهدين على طلب الحصول على تلك القناة، كذلك تعاني مثلا صناعة الأغذية الجديدة من نفس المشكلة، حيث تنافس لاحتلال مكان على رفوف المتاجر.

1-6 مزايا الشركات القائمة مسبقا

المنظمات القائمة مسبقا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف، وذلك لأسباب كثيرة منها: إمتلاك التكنولوجيا، الخبرة الفنية للمنتج، سهولة الحصول على المواد الخام، إختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية، للحصول على إعانات من الحكومة، إختيار عمالة ذات خبرة....

1-7 سياسة الحكومة

إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وتقليص دخول المواد الخام مثل الخام، أو عن طريق فرض الكثير من القوانين الأخرى.

إذن فالقاعدة أن دخول منافسين جدد، يعتبر تهديدا للمنظمات التي تعمل حاليا في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المنظمات التي تعمل حاليا في الصناعة.

2- شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية):

من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر عن أي منظمة يكون له إنعكاس متباين التأثير لدى المنظمات الأخرى، ويرى Porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة

عوامل منها: عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة؛

3- تحديد المنتجات البديلة

وتعرف المنتجات البديلة على أنها " أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك ". وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛

4- القدرة التفاوضية للموردين:

ويقصد بالموردين " تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله. تلتقي المنظمة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التموين، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة؛

5- القدرة التفاوضية للعملاء

يمثل العملاء "الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المنظمات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة؛
- رفع نوعيتها باستمرار؛
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛
- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

6- تأثير السلطات العامة (تدخل الدولة):

رغم أن Porter لم يدرجه في البداية ضمن نموذجة للقوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية، مرتبطة برؤيته الليبرالية للإقتصاد)، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد.

في الواقع، الحكومات لها القدرة على تغيير قدرة المنظمة على تحقيق العوائد، والتدخل في المباريات التنافسية. والدور التنافسي للنفوذ السياسي له عدة أشكال: القدرة على التشريع، الحماية، فسح المجال للجمعيات والأطراف ذات المصلحة.

خامسا- خطوات وعناصر تحليل البيئة الخارجية

يتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، تحليلها وإكتشاف الفرص والتهديدات¹¹.

1- جمع المعلومات

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي:

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

2- إكتشاف الفرص والتهديدات

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

3- تحليل الفرص والتهديدات

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

¹¹ الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البيئة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق

3-1 الفرصة

حسب Kotler تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المنظمة) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة : هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ هل بإمكان المنظمة أن تلبّيها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المنظمة؟ والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق مثل جاء به كوتلر على اعتبار انه متخصص في التسويق فالفرص تكون في كثير من الاحيان مستترة ومرتبطة بمجالات متعددة وتعتمد على السبق في الوصول إليها والانتفاع بها قبل الغير تقترن بوظائف المؤسسة كما تقترن بالمحيط الخارجي وهو ما يجسد المفهوم الواسع للفرص

3-2 التهديد

حسب Kotler هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض إضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون محصورا زمنيا، وقد يرتبط بوظيفة معينة، وقد يكون مرتبط بعوامل خارجة عن نطاق تدخل المنظمة مثلا إغراق السوق بصورة مفاجئة بمنجوع معين من طرف منافس معين يصعب على المنظمة تحويل طرق انتاجها في المدى القصير، فكساد السلع وتراجع المبيعات يؤثر على العائد ويشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة.

سادسا-أثر البيئة الخارجية في صياغة الإستراتيجية " أهمية تحليل البيئة الخارجية "

تمر عملية تصميم الاستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المنظمة استقراء البيئة الخارجية، والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. لتحليل البيئة الخارجية أهمية تتمثل فيما يلي¹²:

1- توفير المعلومات

وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

¹² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، 41-42

2- صياغة الأهداف وتحديد رسالة المؤسسة

الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة؛

3- صياغة استراتيجية الموارد

يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ) وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن المنظمة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبك OPEC من حصتها الإنتاجية فيما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة؛

4- النطاق المتاح أمام المؤسسة

تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل مستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

5- تحديد سمات المجتمع والجمهير

تساهم دراسات البيئة التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والتجمعات، والمثلين لجمهور المنظمة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها؛

6- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الاستراتيجية فهي ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المنظمة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة البيئة بالنسبة للمنظمة.

سابعاً- اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات

بعدما تتعرف المنظمة على مكونات البيئة التي تعمل بها، تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة، وبالتالي تشخيص كل عنصر من هذه العناصر، لذلك فالمنظمة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المنظمة من علاقاتها مع هذه البيئة ومن خلال ذلك سيتم التطرق إلى ما يلي¹³:

1-التشخيص

التشخيص هو القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة. والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن إستغلالها لصالح المنظمة. ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة. والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد، والتشخيص قسمان: تشخيص داخلي وتشخيص خارجي.

✓ **التشخيص الخارجي:** المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط.

✓ **التشخيص الداخلي:** الهدف منه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المنظمة، ونقاط القوة هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة إدارة جيدة، وظيفة البحث والتنمية، الوظيفة المالية... الخ. لذلك يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة، وذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين. أما نقاط الضعف فهي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف، قد تكون مادية، تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها لذلك لا بد من معالجتها.

2-إكتشاف الفرص والتهديدات

1-2 جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمنظمة، وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث، يتم عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية:

¹³ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص65-70.

2-2 توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة

ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط، كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهم المنظمة، ويتم التوصل إليها من خلال:

- المناقشات بين المديرين؛
- التقارير التي يقدمها المديرون؛
- العصف الذهني؛
- دلفي؛
- السيناريوات؛
- الجماعات الصورية الاجتماعات الاسمية.

وهذه الطرق تستخدم في تحديد العناصر البيئية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ بسلوك هذه العناصر في المستقبل، أو وضع افتراضات تخطيطية حولها في المستقبل.

2-3 تحديد نوعية المعلومات المطلوبة والتعرف على مصادر المعلومات:

هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها وهي:

- الوزارات: وأهمها: وزارة الصناعة، التجارة، التموين، الاقتصاد، التخطيط...
- المجلات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد.
- النشرات والتقارير التي تصدر عن جمعيات علمية ومهنية.
- الغرف التجارية والصناعية.
- الشركات الصناعية والتجارية.
- الجمعيات الخاصة بالتخطيط، الإدارة، والتسويق، والاقتصاد.
- مراكز البحث العلمي ومكان الاستشارات الإدارية.
- أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

2-4 طلب الحصول على المعلومات واستغلالها

ومن أبسط الطرق لاكتشاف الفرص والتهديدات البيئية هي استعراض المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو: أ - يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين، وفي شكل مناسب.

ب - يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها، على أن يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة عليها.

ت- التنبؤ أو وضع الاقتراحات، ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر في المنظمة، وذلك في المستقبل، فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية، أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، فإذا كانت أسعار المواد الخام سترتفع بنفس النسبة خلال الأعوام القادمة، فنحن هنا على درجة عالية من التأكد، وذلك لتوافر بيانات ولطبيعتها الكمية.

أما في ظروف عدم التأكد، حيث تكون المعلومات غير كاملة أو غير واضحة أو غير كمية، فلا حيلة أمامنا إلا أن نفترض شكل معين نفترضه في المستقبل لعنصر معين.

فمثلا إذا ارتفع النقاش في الاجتماع حول حماية البيئة، قد يفترض أو يتوقع المديرون قيام الدولة بإصدار قوانين في هذا الصدد تحد من حرية المؤسسة في التخلص من مخلفات الإنتاج.

وفي هذا الصدد يمكن استعمال أساليب: العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية.

إن القيام بالخطوات السابقة يساعد المديرين كثيرا في التعرف على الفرص المتاحة أمام المنظمة، وعلى التهديدات الموجودة في البيئة.

2-5 تحليل أو تشخيص الفرص والتهديدات

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المنظمة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها، كما أن الغرض التمهيد لباقي الخطوات؛
- تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير.

2-6 كيفية إستفادة المؤسسة من علاقاتها مع البيئة الخارجية:

إن المنظمة تواجه في حياتها تعقيدات وعقبات لا بد لها من تخطيطها من أجل استمرارها وتطورها، ومما لا شك فيه أن تأثير القيود الناتجة عن المحيط الذي تنشط فيه، يلعب دورا كبيرا في المحافظة على بقائها وبالتالي تحقيق أهدافها.

ولذلك ومن أجل مواجهة تطور هذا المحيط، ومواجهة المنافسة وتطوير التكنولوجيا، فإنه لا بد على المنظمة مراعاة واحترام مجموعة من القيود الناتجة عن محيطها والتي تتمثل فيما يلي:

- القيود في المجال التقني؛
- القيود في المجال الصناعي؛
- القيود في المجال التجاري؛
- القيود في المجالات الاجتماعية والمالية والإدارية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لمكونات البيئة الخارجية للمنظمة، نستنتج أن البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين أساسيتين هما البيئة العامة التي تتمثل في كل المتغيرات الكلية التي تؤثر على المؤسسات بصفة كلية ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، كالعوامل الاقتصادية والمالية، العوامل الاجتماعية، العوامل القانونية، والعوامل الإدارية والدولية، والبيئة الخاصة أو بيئة الصناعة التي تتمثل فيما جاء به مايكل بوتر أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، والذي حصرها في خمسة عوامل لها تأثير مباشر على نشاط المنظمة، كتهديدات المنتجات البديلة والمنافسون المحتملون، وقوة التفاوض مع الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى الحالة التنافسية للصناعة، وبعد أن تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة التي تعمل بها، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص التي يتيحها المحيط والتهديدات التي تواجهها ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات بغرض اتخاذ قرار استراتيجي مناسب انطلاقاً من ذلك التحليل.

قائمة المراجع الفصل

- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية **Tindal**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006
- مروة محمد عمر محمد، " دور تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف"، مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان " إستخدام تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الإستثمار المشترك تحقيقا لأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 أجندة إفريقيا 2063"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، العدد 02، 2023
- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2013-2014
- حجازي إسماعيل، عداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى في الجنوب، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2015
- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البيئة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، جوان 2015
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007
- Stephen Banahene, Eric Ahudey, Charles Mensah, **Analysis of Macro Environment for Strategy Implementation: What is important to Handicraft Export Organisations in Ghana**, Stephen Banahene et al | International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 7, 2016
- Philip Kotler & Kevin Keller, "**Marketing Management**," Pearson Education, 2016
- Thompson, Strickland & Gamble, "**Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 22st Edition, McGraw-Hill, 2019
- Jouy-en-Josas, politique générale l'entreprise strategor, 4 édition, <https://sbenshir.wordpress.com/>, p40 .

الفصل الثالث: التحليل الداخلي "عوامل التميز،
خلق القيمة والميزة التنافسية"

تمهيد

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المنظمة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

تهتم المنظمة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية، ويقصد بنقاط القوة عناصر تمثل ميزة نسبية للمنظمة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمز خدمتها، أما نقاط الضعف فهي عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض ومناقشة أهم المفاهيم الخاصة بتحليل البيئة الداخلية من عوامل التميز وخلق القيمة والميزة التنافسية، بالتطرق للنقاط التالية:

- تعريف وأهمية تحليل البيئة الداخلية؛
- مراحل وعناصر البيئة الداخلية "أبعادها"؛
- تحليل سلسلة القيمة؛
- ماهية الميزة التنافسية "إستراتيجيات بورتر التنافسية"؛
- دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- علاقة التحليل البيئي بالميزة التنافسية.

أولاً: تعريف وأهمية تحليل البيئة الداخلية

1- تعريف البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها¹؛

دانكن (1972) وويليامز (2009) يؤكدان أن البيئة الداخلية لأي منظمة تتكون من عوامل مرتبطة بالشركة تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وتطوير وتنفيذ خطة قابلة للتطبيق، مما يساهم بالتالي في أدائها (جيامباه). ويصف ووترمان وبيترز وجوليان (1980) البيئة الداخلية بأنها الجوانب الداخلية الرئيسية التي يجب أن تكون متوافقة داخل المنظمة لتحسين الأداء أو لتنفيذ التغيير بفعالية. كما يمكن وصف البيئة الداخلية بأنها تلك القوى الداخلية القابلة للتحكم التي تعمل داخل المنظمة نفسها ولها تأثير مباشر على أداء المنظمة. وتشمل هذه العوامل الموارد المالية، والمعلومات والمعرفة، وقدرات الشركة، والخوافز، والهيكلة التنظيمية².

ومنه يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: "الخصائص الداخلية للمنظمة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها. وعرفها العدلي بأنها: العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والخوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل". ويعرفها القريوتي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية³."

2- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو

¹ هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة **Title in English Strategic analysis of the internal environment of the enterprise**، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 04، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020، ص 100

² Abolaji Oluwadare, Iyanuoluwa Oni, **The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis**, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, Issue 2, October 2015 - March 2016, p120

³ بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر، 2016، ص 710

التي تعمل في نفس النشاط، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر، واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف "نتائج التحليل الداخلي" من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر "نتائج التحليل الخارجي" من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

ولأجل مساعدة المنظمة في التعرف على إمكاناتها وقدراتها الداخلية، يمكن تجسيد أهميتها في النقاط التالية⁴:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المنظمة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من إكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف " التحليل الداخلي " وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المنظمة من إغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة سمعة المنظمة ، وإسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها؛
- الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الإستثمار والإستعمال الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الإستعمال في إقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

⁴ هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 101-102

ثانيا- خطوات تحليل البيئة الداخلية وعناصرها

1- خطوات تحليل البيئة الداخلية

إن هدف تحليل البيئة الداخلية هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المنظمة، وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة حاليا، وتحليل البيئة الداخلية تتبع الخطوات التالية⁵:

1-1 تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي؛

1-2 اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمنظمة، نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة وتحديد بياناتهم وإتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط آدائهم بأهداف المنظمة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لإكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف؛

1-3 تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

إن إدراك نقاط القوة والضعف في المنظمة، يسمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الإستراتيجية التي ستتبعها المنظمة.

2- عناصر البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من⁶:

1-2 الهيكل التنظيمي

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات

⁵ نجلاء هراقمي، نعيمة بارك، Elements of the internal environment a industrial enterprise. nd their impact on building the international growth strategy of the Algerian industrial enterprise. - Condor Foundation as a model, مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص392-393

⁶ هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص102-103

وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط، وغيرها، وعلى المنظمة إختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع إستراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

2-2 الثقافة التنظيمية

نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمة ، وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي لعلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.

3-2 موارد المنظمة

تعد الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنشطة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها.

4-2 أنواع الموارد

الموارد لها عدة تقسيمات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية، موارد ملموسة مثل الموارد المادية والمالية، موارد غير ملموسة مثل التكنولوجيا والثقافة، بشرية مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية.

ثالثا- تحليل سلسلة القيمة لبورتر

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في هذا النموذج، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، المنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر " أنشطة القيمة" ، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية و أنشطة الدعم ، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها ، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثلا لهذه الأنواع من الأنشطة ، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية

الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة ، وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة⁷.

الشكل رقم 05 : سلسلة قيمة المنظمة



المصدر: عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد02، أوت 2019، ص798

1- الأنشطة الرئيسية

- وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:
- الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمنان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية؛
- الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية لتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي؛
- الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك؛

⁷ عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد02، أوت 2019، ص798-799

- التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة؛
- الخدمات: هي الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساسا في خدمات ما بعد البيع.

2- الأنشطة المساعدة (الداعمة)

وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

- بنية المنظمة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... إلخ.
- تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأف راد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية؛
- التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة
- سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة؛
- التمويل: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات.. إلخ.

رابعا- ماهية الميزة التنافسية " إستراتيجيات بورتر التنافسية"

1-تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وتحقيقها أصبح غاية تسعى كل منظمة إلى الوصول إليها، لذلك التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهريه للمنظمات.

في السنوات الأخيرة ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها واحدة من الأطر النظرية الواعدة في أدبيات الإدارة وخاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، لذلك نال موضوع الميزة التنافسية المستدامة أهمية بالغة في دراسات علماء الإدارة، وقد أشار آلدerson 1957، إلى أن الجانب الأساسي في المنافسة، هو سرعة تكيف المورد في تلبية التغيرات الحاصلة في تغيرات الزبائن، وعاد آلدerson في سنة 1965 وأوضح بأن المنافسة تقوم على أساس إمتلاك مصادر متميز على المنافسين ، وقد ازداد عدد علماء الإدارة المهتمين بالميزة التنافسية المستدامة بشكل كبيرا جيدا في النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي، وتعود البداية الحقيقية وبالأساس إلى أستاذ إدارة الأعمال في

جامعة هارفرد الأمريكية مايكل بورتر سنة 1985 Porter Michael، الذي يعتبر أول من وضع نموذج لميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية، وفي القرن الواحد والعشرين هناك نزوح في الفكر الإداري، إلى خلق مصطلحات جديدة مثل؛ التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، نظم المعلومات الإدارية، التكنولوجيا والإبداع، العولمة... إلخ، لكن كل هذا لم يقلل من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، كواحدة من أهم المواضيع في الإدارة الاستراتيجية، وحسب تالسون 2000 Tilson، فقد طرح وران بوفات Buffett Warren سؤال مفاده؛ ما هو أهم شيء ينظر إليه عند تقييم المنظمة؟، فكانت أغلب الإجابات هي الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة⁸.

وفي هذا الصدد يشيران شارباجي ولينش Charbaghi et Lynch إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق أخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة⁹.

2- عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية مايلي:

2-1 الموارد الطبيعية

على الرغم من أهمية توافر العديد من الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية والتي حددت في الآونة الأخيرة كما هو الحال في المؤسسات اليابانية في حين أن هناك مؤسسات في دول أخرى إمتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي فإن توافر الموارد لم يعد يتأس أولويات المعادلة التنافسية.

2-2 رأس المال

لقد كان توافر رأس المال في المنظمات قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات المتعددة الجنسيات وإستثمارها أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال في المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

⁸ محمد أكنوش، نبيل أكنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 29-30

⁹ ساطح مهدية، متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 97

3-2 التكنولوجيا

يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر خلق وإستيعاب المعرفة وكذلك إبتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء أعمال المنظمات، ولكن الإستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على منظمات بعينها، حيث تستطيع الكثير منها الحصول على التكنولوجيا ولو بدرجات متفاوتة.

4-2 الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا إستراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين. وتكاد معظم الدراسات على العناصر الأساسية السابقة إلا أن طبيعة الحركية لمفهوم الميزة التنافسية فرضت على بعض الباحثين إضافة عناصر أخرى.

فقد أضاف بعض الباحثين العديد من المحددات للميزة التنافسية كما فعل بورتر، إذ أدمج في نظرية الماسة، الموارد الطبيعية ورأس المال والموارد البشرية التقليدية ونظم الاتصالات والمواصلات ومصادر المعرفة كالجامعات ومراكز المعلومات تحت عنصر واحد أطلق عليه "عوامل الإنتاج"، ويرى أن دورها في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على مدى وفرة و انخفاض تكلفتها وكفاءة إستخدامها وتطويرها كما ويؤكد على أهمية عناصر جديدة كمحددات للميزة التنافسية مثل "الطلب المحلي" و"هيكل المنظمة" وإستراتيجيتها والصناعات المرتبطة والمعدية.

كما يضيف بورتر إلى المحددات السابقة دور كل من السياسات الحكومية وعوامل الصدفة، إذ لم يعتبرها محددات أساسية ولكنه لم يغفل دورها من خلال تأثير السياسات الحكومية سياسات دعم وتشجيع الإبتكارات وتوفير المعلومات والسياسات الضريبية وبرامج التعليم والتدريب وزيادة الإستثمارات وتطوير التكنولوجيا وحماية الملكية الفكرية، والتدخل في تسعير بعض المنتجات وبالتالي فإن الحكومة لا تخلق ميزة تنافسية للمنظمات ولكنها تستطيع دعمها وتحفيزها من خلال وضع السياسات التي تشجع فرص المنافسة وهذا ما أكد عليه بعض الباحثين في أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف فقط على وفرة العناصر المختلفة للتنافسية، إنما يعتمد أيضا على الظروف الاقتصادية القومية والسياسات الحكومية وتحديد السياسات الضريبية، وسياسات قطاع النقل والإتصالات وسياسات البحوث والتطوير وسياسات العمالة وقد وردت هذه السياسات في تعريف التنافسية الذي قدمه مجلس المعايير الكندي.¹⁰

¹⁰ ساطوح مهدية، متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 99-100

3- أنواع الميزة التنافسية

يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية وهي¹¹:

3-1 ميزة التكلفة الأقل " إستراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف":

هذا النوع يهدف إلى التموقع في السوق من خلال عرض منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسة، تحقيق تميز تنافسي يعتمد أساسا على إقتصاديات الحجم.¹²

كما أنها تعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة، كما أنها تشير إلى قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في السوق، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب توفر جملة من العوامل يكمن أهمها في قيم الأنشطة في سلسلة قيمة المؤسسة والتي تعتبر أهم مصدر للميزة التكاليفية، فالحصول على ميزة التكلفة الأقل يرافقه عملية رقابة مستمرة لجميع عوامل تطور التكلفة، ويجدر الإشارة إلا أن الحصول على نفس التكلفة الأقل غير ممكن في كل الحالات والظروف نظرا للتغيرات العديدة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وبالتالي لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط لتحقيق ذلك.¹³

3-2 ميزة تمييز المنتج

وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك "الجودة، خصائص الاستعمال، خدمات ما بعد البيع"، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

¹¹ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد10، 2010، ص199

¹² إمدادش كريم، المقاربة الإستراتيجية بالمشايخ: بين التفاضل والتكامل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية، العدد23، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص178

¹³ مسعودي سارة، سماش كمال، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأسلوب فعال لإدارة التكاليف في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد02، 2021، ص219

3-3 ميزة تمييز المنتج وتكلفة أقل

وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفرقة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

خامسا- دور تحليل سلسلة القيمة في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات الاقتصادية

تعد سلسلة القيمة أسلوب أو طريقة لتخفيض الكلف يتم من خلالها احتساب التكاليف على أساس الأنشطة الرئيسية منها والفرعية من خلال إعادة هيكلة الأنشطة بهدف تعظيم قيمة تلك الأنشطة بدءا من عملية شراء المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج للمستهلك، وأن عملية تحليل كلفة الأنشطة يساعد الإدارة في التعرف على مقدار ما تمثله كلفة كل نشاط قياسا بالكلفة الإجمالية وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياسا بالأنشطة الأخرى، و يتم البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك الكلف وبالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة اقل تكلفة ومنافسة المنشآت الأخرى، وكل ذلك يتطلب خبرة وفهما واسعا عن الأنشطة المراد تخفيض كلفها فضلا عن ذلك فالأمر يتطلب المزيد من المعلومات للنظر في وضع المنشأة و ما هي علاقاتها الداخلية والخارجية وكذلك الأمر يتطلب قيام المنشأة بمقارنة كلف أنشطتها مع كلف أنشطة المنشآت المماثلة لغرض تحقيق الميزة التنافسية، وتعمل المنظمة على تحقيق ميزة التكلفة من خلال إتباعها لنوعين من الأساليب:

يتمثل الأول بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من المنافسين ومعالجة العوامل موجهات التكلفة التي من الممكن أن تقلل تكاليف أنشطة سلسلة القيمة.

أما الثاني فيتمثل في تطوير أداء سلسلة القيمة من خلال تجميع الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيض الكلفة وتطويرها بشكل مناسب، ويمكن توضيح مضمون سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل أكثر تفصيلا كما يوضحه الشكل التالي¹⁴:

¹⁴ عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، مرجع سبق ذكره ص780

الشكل رقم 06: مضمون سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية قيادة التكلفة

هامش الربح	رقابة التكاليف المركزية			القرارات الإستراتيجية	الأنشطة الداعمة
	التدبير لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج			إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير			تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة من الموردين			التدبير	الأنشطة الرئيسية
	الخدمة	التسويق، المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات الداخلية	
	خدمات إقليمية	توزيع واسع / إعلانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات الحجم في المصانع / تأثيرات الخبرة	

المصدر: عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019، ص 780

1- السيطرة على مواجهة التكلفة

وذلك من خلال ما يلي:

- عوامل منحني التعلم والخبرة: يعد مفهوم أثر الخبرة تطويرا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد **wright** " وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما إنخفضت التكلفة الوحديّة بنحو 10 إلى 25
- التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل؛
- استغلال الطاقة الإنتاجية: لإستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمنظمات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، فنجد أن العديد من هذه المنظمات

تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.

- **اقتصاديات الحجم:** يتمثل هذا المحدد في إنخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي إنخفاض التكلفة الوحودية؛
- **العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي إنخفاض التكلفة.

2- تطوير سلسلة القيمة

يمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في الكلفة من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي:

- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عملية التسوق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بمهاذين النشاطين؛
- **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج؛
- **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- **تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات مرتفعة الثمن؛**
- **إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية:** يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها؛
- **التركيز على الزبائن المهمين:** يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير
- **إعادة الهندسة العمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة من خلال:**

- ✓ محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية؛
- ✓ معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل؛
- ✓ نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية؛
- ✓ الشراء من مصادر معروفة عالمياً مع استخدام أفضل الموارد؛
- ✓ معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة، والشكل رقم 04 يوضح مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز.

الشكل رقم 07: مضامين سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التميز

هامش الربح	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية		القرارات الإستراتيجية		الأنشطة الداعمة	
	معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل		إدارة الموارد البشرية			
	نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		تطوير التكنولوجيا			
	الشراء من مصادر معروفة عالمياً		التدبير			
هامش الربح	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	الأنشطة الرئيسية
	معاملات خاصة للعملاء	توزيع واسع /إعلانات متميزة	استلام سريع / اهتمام بالتنظيف	نوعية عالية	استخدام أفضل الموارد	

المصدر: عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنه الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019، ص 782

ومن خلال ما سبق تعد أداة تحليل سلسلة القيمة هي من أهم الأدوات التي تعمل على تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتم الاستخلاص أن كل منظمة هدفها الأساسي هو تحقيق الربح بأقل تكلفة وفي أقرب وقت ممكن لذا عليها عند دراسة بيئتها لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي الذي يتم من خلال استغلال نقاط القوة التي تمتلكها ومحاولة معالجة نقاط الضعف أو التقليل منها. إن البعد الاستراتيجي في الأعمال بعد تحليل البيئة هو رؤية أنشطة ومنتجات المنظمة في ضوء أنشطة ومنتجات المنافسين، لهذا ما يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق هو ما يمثل جوهر الميزة التنافسية وهذه الأخيرة قد تفهم في التحليل البيئي بأنها أية نقطة قوة ما داخل المنظمة أو فرصة في البيئة قابلة للاستخدام من قبل المؤسسة بأفضل مما يستطيع على ذلك منافسيها، في حين تكون أية نقطة الضعف داخل المنظمة أو أي تهديد في البيئة خارج المنظمة بمثابة ميزة تنافسية على حساب المنظمة.

قائمة مراجع الفصل:

- هالة يجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة **Title in English Strategic analysis of the internal environment of the enterprise**, مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد01، المجلد04، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020
- بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر، 2016
- نجلاء هراقمي، نعيمة بارك، **Elements of the internal environment a industrial enterprise. nd their impact on building the international growth strategy of the Algerian industrial enterprise. - Condor Foundation as a model**, مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد01، 2022
- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد02، أوت 2019
- محمد أكنوش، نبيل أكنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، ديسمبر 2016
- ساطوح مهدية، متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة
- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد10، 2010
- Abolaji Oluwadare, Iyanuoluwa Oni, **The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis**, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, Issue 2, October 2015 - March 2016

الفصل الرابع: الخيارات الإستراتيجية على مستوى
المنظمة، نشاط الأعمال والمستوى التشغيلي

تمهيد

في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تحيط بالوحدات الاقتصادية، فإن الإدارة العليا أمامها العديد من البدائل الاستراتيجية والتي لا بد ان تختار أفضلها كي تحقق أهدافها بكفاءة عالية وتكون قادرة على خوض التنافس، وفي هذا المستوى تقوم الإدارة بعملية تخطيط كافة الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها وحصص الموارد اللازمة في ظل تحليل البيئة الداخلية وبيئة الأعمال، حيث يؤخذ بعين الاعتبار في هذا المستوى توزيع الموارد بين وحدات الأعمال وتحقيق التكامل والتناسق بين الأنشطة.

كما تواجه الإدارة العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار البديل المناسب ولعل أبرز هذه العوامل هو البيئة الخارجية والتنافس وتعدد الصناعات بالإضافة الى البيئة الداخلية التي تتعلق بالأنشطة الرئيسية للمنظمات كالتسويق والانتاج والتمويل وغيرها، كما تؤثر ثقافة الإدارة العليا أيضا على تحديد البديل الافضل من بين الاستراتيجيات المتاحة.

سنحاول من خلال هذا المحور استعراض ومناقشة أهم المفاهيم الخاصة بالخيارات الاستراتيجية على مستوى

المنظمة، بالتطرق للنقاط التالية:

- تعريف الخيارات الاستراتيجية
- أنواع الخيارات الاستراتيجية في المنظمة
- الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
- استراتيجيات الوظائف في المنظمة
- العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية

أولاً-تعريف الخيارات الاستراتيجية

هو ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها، وذلك بعد قيامها بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يبين لها الفرص والتهديدات المحيطة به، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تنسجم بها. بالإضافة إلى قيام المنظمة بتحديد إتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها. يصبح أمامها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي من المفترض القيام بالإختيار منها للمساهمة في تحقيق أهدافها.

ولتنفيذ الخيار الإستراتيجي تندرج ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. كما أن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على التحليل البيئي فقط ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق المستهدف، حيث يمكن للمنظمة أن تستهدف السوق أو تستهدف قطاع معين منه¹؛

عرف الخيار الإستراتيجي على أنه " ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن تنفذ بنجاح، حيث أنه يعتبر النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة الإقتصادية بعد قيامها بتحديد إتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المنظمة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها².

يرى Mc Glosion أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى، أما THOMPSON يرى أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح³

¹ أسامة معاوية بخيت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، السودان، 2020، ص 270-271

² عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الإتصال السودانية، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 01، مارس، 2019، ص 290

³ عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعريبيج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 12

ثانياً- أنواع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

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

1- المجموعة الأولى: الاستراتيجيات العامة للمنافسة

إن السؤال الذي يطرح عادة هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المنظمات المواجهة لها في الأسواق⁴؟ إن واقع الحال يؤكد أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن إستخدامها لمواجهة المنافسين خاصة إذا اعتبرنا أن كل مجال نشاط استراتيجي في المنظمة يمكن أن يعتبر منظمة قائمة بذاتها.

1-1. استراتيجية القيادة في التكاليف

من بين التعاريف التي أعطيت لهذه الاستراتيجية نذكر: تتمثل أساسيات هذه الاستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة مع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم، وهي قدرة المنظمة أو وحدة العمل تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها⁵.

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تحفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية:

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص 228

⁵ بلجارية عمر، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 116

- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، وفي أجواء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى؛
 - محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه؛
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة؛
 - استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- ولا بد من الانتباه أن هذا الخيار في ميدان البدائل الاستراتيجية، ليست من الأمور السهلة فقد تجابه الشركة العديد من المشكلات ولا بد من احتوائها، وأهم هذه المشكلات هي:
- إن تركيز الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، قد ترفع تكلفة التسويق أو التوزيع؛
 - إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة؛
 - عدم استيعاب الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز،
 - عدم محاولة تخفيض الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعليا دون البحث عن طرق جديدة أو عمليات جديدة بعيدا عما هو موجود فعلا.

1-2. استراتيجية التمايز "التميز":

تبني المنظمة استراتيجية التميز بمعنى ذلك أن هذه الأخيرة قادرة على إقحام ميزة خاصة أو عنصر متميز في منتجها يجعله مختلفا عن بقية المنتجات المعروضة في السوق، وهذا التميز أو هذه الاستراتيجية قد تتعلق بالجودة التي يبحث عنها الزبائن و قد تتعلق بالتكنولوجيا المعتمدة، كذلك الخدمات المعروضة للزبائن عند اقتناء هذا المنتج، وهي استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون حسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر⁶.

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز:

⁶ بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، ديسمبر 2017، ص 249

الوسيلة الأولى هي محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة؛ الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة، فإن التمايز يمكن الوصول إليه بأخذ الطرق التالية:

- ينبغي على المنظمة عندما تأخذ بإستراتيجية التمايز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض الشرك الخادعة لهذه الإستراتيجية عند التطبيق، وأهم هذه الشرك هي محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها،
- محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الإرتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى.

3-1. إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستوى من الأهداف يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات، أو زيادة النصيب في السوق، أو التوسع في السوق. ونعني بها التركيز على منتج وحيد مربح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة⁷.

يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله، بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل و أنجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي:

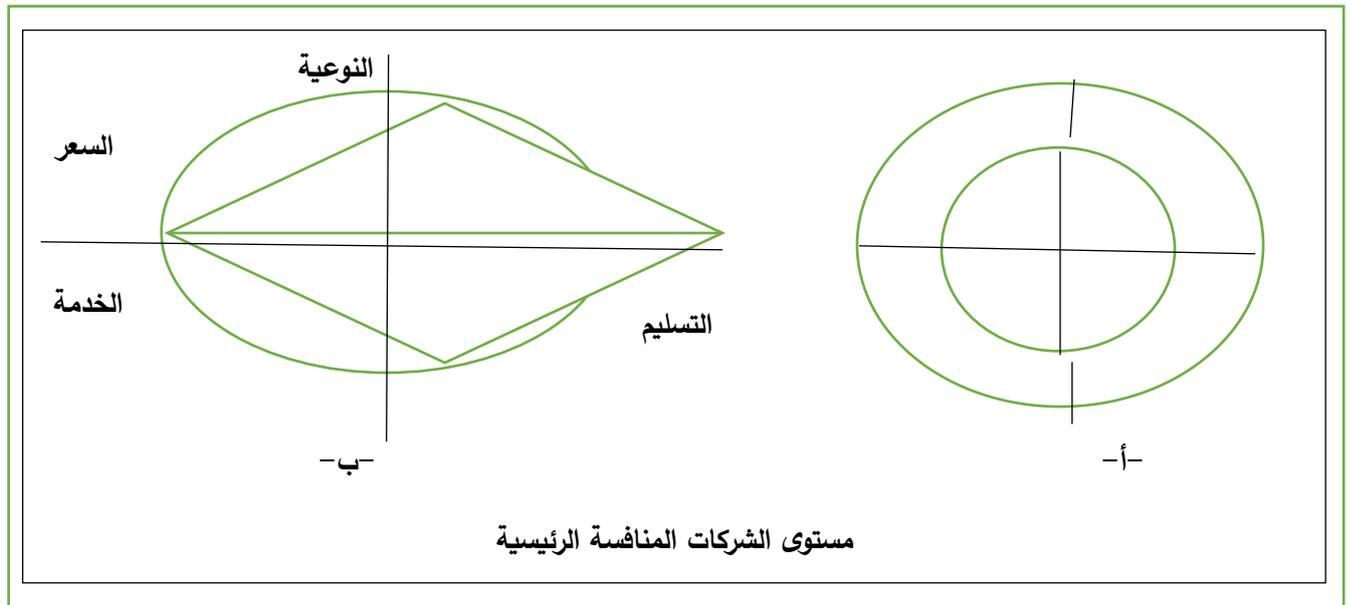
- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع؛
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون؛
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة؛
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض، يؤثر على شهية المنافسين.

⁷ رقيق حليلة، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، مجلة الدفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021، ص 268

يتضح لنا إذاً هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية الأولى: الإهتمام بمركز التكلفة، أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، والثاني: الإهتمام بمركز التميز، أي أن تبحث المنظمة عن التميز في داخل القطاع المستهدف، ويقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمدراء، لأنه يمكنهم من التفكير بالإستراتيجيات التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

وفي الواقع غالباً ما تكون إستراتيجية التركيز مع أنواع معينة من التميز أكثر فاعلية في تعزيز القدرة التنافسية لغرض الحصول على أكبر حصة في سوق معينة على عكس الإستراتيجية متعددة الاتجاهات التي تحاول أن تتفوق بها على المنظمات المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة الأخرى في كل عناصر المنافسة في قطاع الصناعة، ويبين هذا الوضع الشكل التالي:

الشكل رقم 08 : نموذج تحليل إستراتيجية المنافسة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص231

في الجزء أ- من الشكل نجد أن المنظمة تسعى إلى تحقيق تفوق واضح في معظم عناصر التنافس الأساسية مثل النوعية، السعر، التسليم، الخدمة، في حين أن المنشأة التي تنتهج إستراتيجية التركيز الموضحة في الجزء "ب" من الشكل تعطي أولوية لتعزيز موقعها التنافسي في عناصر تنافس مختارة فقط والمتمثلة بعنصر التسليم "على سبيل المثال لا الحصر" و ذلك لكي تميز نفسها بوضوح في المنظمات المنافسة الأخرى، وفي سبيل ضمان تحقيق تميز واضح في

عنصر أو أكثر من عناصر التنافس الأساسية "كالتسليم" تكون المنظمة مستعدة للتخلف عن المنظمات المنافسة في العناصر الأخرى.

2- المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو المحدود

يقصد بإستراتيجيات النمو المحدود تلك الاستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذا الاستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ توزيع، الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير، وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات:

1-2. استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه

وهذه هي استراتيجية الاستقرار، تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في سوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية فرجال الإدارة العليا يعيشون في طمأنينة لأوضاع السوق. فلماذا لا تستمر المنظمة على هذا المسار؟ وأحياناً يختار رجال الإدارة العليا هذه الإستراتيجية لعدم الرغبة في النمو السريع ولإدراكهم من كون المنظمة صغيرة الحجم ولمعرفتهم الوثيقة بالعاملين في المنظمة وبالمستهلكين بالإضافة إلى إحتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير فهم يتعدون عن القيام بإستراتيجية توسعية تتطلب المزيد من الإستثمار وما يرتبط به من أموال وجهد إداري. ولا أستبعد لجوء الإداريين لهذا البديل لجمود فكري يعانون منه مع الخوف من التخطيط المسؤولة الناشئة عن التغيير⁸.

تعني هذه الإستراتيجية إستمرار المنظمة في العمل مستقبلاً وفق لما هو جارٍ فيها حالياً، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها وقطاعات أعمالها وأهدافها وخططها وسياساتها وبرامج عملها الحالية دون تغيير⁹.

2-2. استراتيجية النمو البطيء

إن أنصار البيئة يذهبون إلى أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالنمو السريع لأن هذا التوسع يؤدي إلى تآكل عناصر الإنتاج وإندثارها، ومن هذا المنطلق فإن إستراتيجية النمو البطيء تساعد وتحافظ على توازن عناصر الإنتاج في الطبيعة، فالمنظمة مطالبة بأن تأخذ حذرهما من التغيرات التي تحدث في البيئة من جراء الزيادة في الهيكل السكاني ومعدل تلوث البيئة أو في حجم الموارد المتاحة للعملية الإنتاجية فأنصار إستراتيجية النمو البطيء

⁸ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص232

⁹ دعاس مصعب، أمين فريد، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة،

المجلد 05، العدد، 01، 2020، ص26

يركزون على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا العدل لا يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

إن المنظمات التي تسلك طريق الاستراتيجيات التوسعية تغفل حقيقة حجم الموارد المتاحة، فهذه الموارد لا تتوفر باستمرار، ومن أهم الأمثلة في هذا الصدد ما قامت به دول منظمة الأوبك بتوحيد حجم البترول المعروف في سوق 1973م الأمر الذي أدى إلى قيام كل منظمة بتعديل كل إستراتيجياتها التوسعية.

كذلك فإن ارتفاع تكلفة النقل قد أدى إلى تحويل المنظمات إلى بناء معامل التكرير والتنقية الخاصة به إلى جوار مصادر الموارد الأولية بدلا من وجودها بجوار السوق.

3- المجموعة الثالثة: استراتيجيات النمو التوسعية

ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي وقبل الدخول في تفاصيل هذه الإستراتيجيات، ندخل في موضوع تقييم إستراتيجيات النمو التوسعية، أن إحدى الأسباب التي تدعو المنظمة للأخذ بهذه الإستراتيجيات هو الاعتقاد أن زيادة المبيعات لا بد أن تؤدي إلى زيادة الأرباح، لكن هذا الافتراض غير صحيح، فممكّن أن تزداد المبيعات أو يرافقها زيادة تكلفة المبيعات وإنخفاض الربح، وعندما تقوم المنظمة بإتباع إستراتيجيات النمو التوسعية تزداد المبيعات وتزداد المكافآت، كما تزداد مكانة وقوي الإداري وسمعته بين رجال الأعمال والإعلام كذلك تصبح المنظمة ذات شهرة عالمية تجذب لها كبار الإداريين من ذوي الكفاءة المتميزة¹⁰.

إن المنظمات الكبيرة الحجم تعمل في أسواق كبيرة، وهناك عدد من الطرق التي تمكن هذه المنظمات من تخفيض تكاليف الأداء، وأهم هذه الطرق:

- إن حجم المنظمة الكبيرة قد يؤدي إلى الإستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير؛
- إن المنظمات الكبيرة الحجم يمكن لها الإستفادة من الوفورات المترتبة على التعليم أو الخبرة، فالمنظمة تجني ثمار الخبرة من خلال الخبرة؛
- قدرة المنظمة على تحقيق متوسط تكلفة منخفضة للوحدة وذلك من خلال توزيع النفقات الإدارية وعناصر التكاليف المباشرة الأخرى على عدد أكبر من الوحدات؛

¹⁰ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 234

- تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم أن تستفيد من الفروق الجغرافية خاصة الشركات المتعددة حيث تستفيد هذه الشركات من الفروق بين الدول في الأجور، الضرائب، الشحن، فتقوم بتوزيع وحداتها الإنتاجية خدمة لتخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.

إن المنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الإستراتيجيات التالية:

- التركيز على منتجات محدودة؛
- التنوع في منتجاتها؛
- الإستثمار المشترك.

1-3. إستراتيجيات التركيز

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا.

وتوفر إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:

- الإستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة تطورات الصناعة والإستجابة لها وإشباع حاجات العملاء؛
- القدرة على التجديد والتطوير فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتابعها بالقدرة على الإبداع والإبتكار في مجال تخصصها.

على الرغم من هذه المزايا الإستراتيجية التركيز فبعض المنظمات لا ترغب لها، لهذه الأسباب:

- عدم الإستجابة السريعة في الظروف البيئية المحيطة، فإحتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف سياسية أو إقتصادية يكون أمرا ممكنا قد يؤثر على الطلب على منتجات الشركة؛
- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل؛
- التطور التكنولوجي قد يشكل قيودا على الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إذ لا بديل لها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تتعلق بأنشطتها المتخصصة؛
- الإتجاه لإشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وعلى إستمرارية تعاملهم؛
- توزيع المخاطر على مجالات المنتجات المتعددة مما يخفف من إحتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

3-2. إستراتيجية التنوع

يعرف Ansoff إستراتيجية التنوع بأنها "عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا إمتلكت مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمنظمات الرائدة الكبيرة، في حين يعرف آخرون من أمثال Pitts وRumelt إستراتيجية التنوع على "هو تنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد"¹¹.

هذه الاستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي أيضا يمكن أن تعتمد كاستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار.

أما سبب اعتماد هذه الإستراتيجية فيرجع إلى ما يلي:

- تنوع المخاطر؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مراحل النضوج أو الإشباع،
- البعد عن إحتكار صناعة معينة؛
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة؛
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة، وهناك نوعان من إستراتيجيات التنوع:

أ- إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل المترابط

وتعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل إرتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج.

ب- إستراتيجية التنوع المختلط أو "غير المتمركز"

ويتحقق هذا التنوع عندما لا تكون الأعمال الجديدة مرتبطة بالأعمال الحالية. ويلاحظ أن الباحثين في الدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية يشجعون اعتماد المنظمة لاستراتيجية التنوع المتمركز ويعتبرونها أفضل من استراتيجية التنوع الغير متمركز "المختلط" بحجة أن التنوع المختلط لا يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة وتصنف إستراتيجيات التنوع على ما يلي:

¹¹ موساوي سارة، إستراتيجيات التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص353

ب-1- إستراتيجية التنوع الداخلي:

إن المنظمة تعتمد هذا النوع لعدة أسباب منها تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة، تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية، بالإضافة إلى تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

ب-2- إستراتيجية التنوع الخارجي:

وبموجب هذه الإستراتيجية فإنه يتم شراء منظمات جديدة أو الإندماج معها، وهناك شكلان لإستراتيجية التنوع الخارجي:

- إستراتيجية الإندماج: ضمن منطمتين أو أكثر بحيث يتم إستبدال الأسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي وسياسة الإندماج هذه لها مبرراتها حيث تؤدي إلى زيادة سعر أسهم المنظمة في السوق والتوجه نحو إستثمار جديد، بالإضافة إلى زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي وزيادة درجة إستقرار أرباح المنظمة.

- إستراتيجية التملك " الإكتساب": وتتمثل هذه الإستراتيجية بالقيام بشراء منظمة أو وحدة أعمال إستراتيجية وإحتوائها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة بالمنظمة المشتريّة أو كمنشأة تابعة لها وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة في الحجم وبطريقة ودية أو غير ودية، وتستند إستراتيجية التنوع على تقديم منتجات جديدة، والدخول في أسواق جديدة، وهي تأخذ عند التطبيق ثلاثة أشكال:

✓ **التنوع الأفقي Horizontal**: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع ولها علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملّة لنشاط المنظمة.

✓ **التكامل العمودي**: وهو ومصطلح يشمل التكامل الأمامي Forward Integrations والتكامل الخلفي Backward Integrations في التطبيق العملي يعني السيطرة على نشاط أعمال الشركة مجهزة أو موزعة، ويطلق على هذا النوع من التكامل أيضا تكامل السلسلة.

✓ **التنوع المختلط Conglomerate**: وهو خيار السيطرة، أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك إستراتيجية التنوع المختلط لشركة Hanson التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا لإستخراج الفحم، الصناعات الكيماوية، منتجات طبية منتجات التبغ، توزيع الغاز.....إلخ.

3-3 استراتيجية الاستثمار المشترك

تعد هذه الاستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، وفي إطار هذه الاستراتيجية فإن منظمتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، فمثلا قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التورويد وأماكن التكرير، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها.

وقد تعمل المنظمات بصورة مشتركة رغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلا من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة، كذلك قد تقوم بعض المنظمات بالاشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات والتي تتوفر في كل منظمة منهم على حدة، كذلك يمكن استخدام هذه الإستراتيجية للبرهنة على أن الاندماج بين المنظمات بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح، ومن أكثر أنواع الإستخدامات الخاصة بإستراتيجية الاستثمار المشترك تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية فبعد قيام منظمة منفردة بعملية التصدير، ما تلبث أن تلجأ إلى الخطوة التالية وهي القيام بالإستثمار المشترك، كي تصل إلى منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتخفيض تكلفة التسويق في هذه الدول.

إن المنظمة المحلية تقدم الخدمات الكثيرة للمنظمة الأجنبية بتزويدها بمعلومات كافية عن ظروف ومزاج السوق المحلية، على الرغم من تملك المنظمة محلية الجزء الغالب من أسهم المنظمة ذات الإستثمار المشترك، والعيوب الأساسية في هذه الإستراتيجية مقاسمة الأرباح مع المنظمات الأخرى، وإختلاف الرؤى الإدارية بين المنظمة المحلية والأجنبية¹². إن كل استثمار وتوظيف أموال يستوجب على المستثمر أن يتخذ القرار الإستثماري ويرسم إستراتيجية معينة لهذه الإستثمارات، مراعيًا في ذلك العوامل التالية¹³:

- التنوع في الاستثمار؛
- آجال الاستثمار؛
- حدود الانكشاف؛
- درجة التصنيف الائتماني.

¹² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص239

¹³ بكطاش فتيحة، مقالتي سفيان، المقاربة النظرية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد21، جوان 2014،

4- المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات الانكماشية

وتؤدي هذه المجموعة إلى التخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الاستراتيجيات الانكماشية المختلفة ويمكن أن نحدد الأسباب التي تقود إلى اعتماد استراتيجية الانكماش "التراجع" إلى:

- الضغوط النفسية؛
- الظروف الاقتصادية؛
- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع استراتيجيات الانكماش¹⁴:

1-4 استراتيجية التخفيف والالتفاف

وبموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات "الكفاءة التشغيلية" عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل وتعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات علما أن هذه الإستراتيجيات تحتوي على مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة الإنكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض حجم العاملين وتخفيض التكاليف.

ب- المرحلة الثانية: وتشمل هذه المرحلة تحقيق الدعم والإستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

2-4. استراتيجية التجرد

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بإستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة أو أحد خط المنتجات، وذلك عندما يكون الأداء الكلي للوحدة أوللخط سويا.

فهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة.

لكن يجب الإنتباه عند إلغاء هذا الجزء على مصلحة المستهلك، ولهذا ينبغي مراعاة مايلي:

¹⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص241

- توقيت الإلغاء ويجب أن يكون مناسباً للمستهلك؛
- توفير قطع الغيار للسلع المباعة؛
- عدم حذف منتج متوفر عند المنظمة مواد الخام بكثرة.

3-4. إستراتيجية التحويل

وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بانتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر لأسباب كثيرة، منها:

- عدم تحقيق العوائد المطلوبة؛
- وجود فرص جذابة في مجالات أخرى؛
- حجم الإستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب؛
- توفير المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويلات.

4-4. إستراتيجية المنشأة الأسيرة

حيث تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظراً لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فالمنظمة والحالة هذه، تجد نفسها في حالة كونها أسيرة لمنظمة أخرى، وكأنها تنزلق إلى إستراتيجية التصفية.

5-4. إستراتيجية التصفية

وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد لإنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة، في ظروف حرجة. إن أبرز صفات الحياة الاقتصادية للمنظمات هو عدم الاستقرار، إستقرار السوق، والسبب أن الساحة هذه تتسع لأكثر من لاعب لأكثر من منظمة والتنافس في اللعب على الطاولة جاد، ومزدحم لأكثر من ورقة. ومن هنا أشار البعض إلى إستراتيجيات مختلطة ومركبة، قد تجمع أكثر من ورقة، وتؤلف، وتوالت بينها إستراتيجيات التشكيلية، تلجأ لها المنظمة بإعتمادها أكثر من إستراتيجية " نمو - إستقرار - إنكماش " لوحداث الأعمال الإستراتيجية، وقد يكون هذا العمل في وقت واحد، أو بالتتابع الزمني حيث تمتلك القدرة على التوليفة، إن خلق نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية مسألة في غاية الأهمية.

5- المجموعة الخامسة: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

يوضح الشكل التالي نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

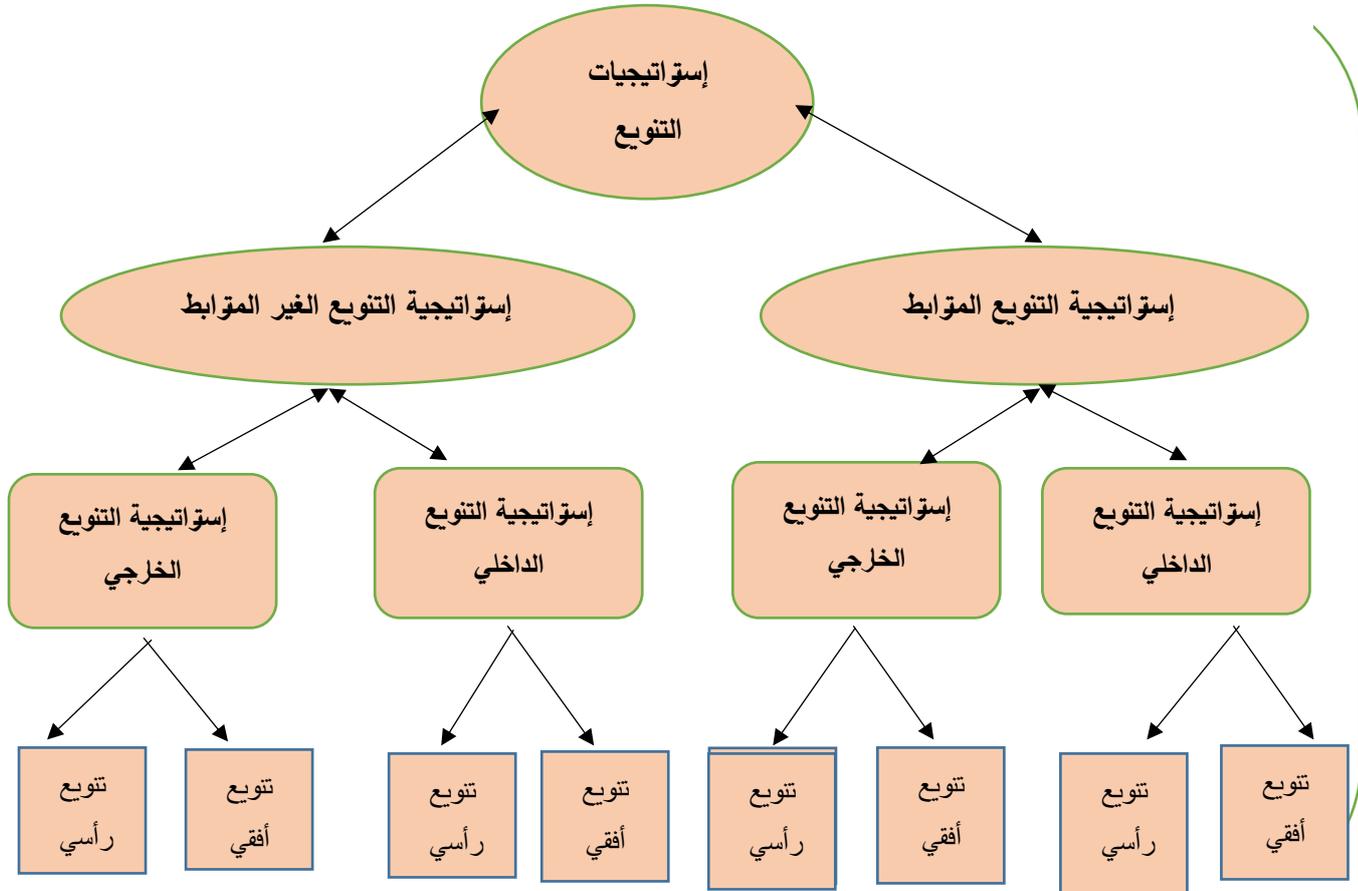
الشكل رقم 09: نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية

	قوي	ضعيف
قوي	"أ" الشركة المثالية التركيز: التنوع الأفقي التنوع الرأسي	"ب" الشركة المهددة الإبقاء على الوضع الحالي التنوع المرتبط التنوع الغير مرتبط التحول لنشاط آخر
الوضع الداخلي للمنظمة	"ج" الشركة المحظوظة تخفيض حجم العمليات الإستسلام لشركة أخرى	المشاركة "د" الشركة ذات المشاكل تخفيض حجم العمليات الإستسلام لشركة أخرى
ضعيف	الإندماج-التركيز المشاركة-التصفية	التصفية

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م، ص231

حيث يتم مراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لها، ففي المربع "أ" تظهر لنا الشركة المثالية: تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجيات التركيز، فالشركات في مثل هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ويمكنها الإستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضا إستراتيجية التنوع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كانت تنوع للخلف أو للأمام ولا يقتصر المتاح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنوع الأفقي وذلك للإستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة. والشكل التالي يوضح مختلف إستراتيجيات التنوع:

الشكل رقم 10 : إستراتيجيات التنوع



المصدر: من إعداد الباحث

أما في المربع "ب" فنجد الشركة المهددة: تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ولكن موقفها البيئي خارجيا ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية، مثل تلك الشركة التي قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى إستبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للشركة أيضا في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والإستفادة من عوامل قوتها المتاحة والإستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنوع المرتبط أو غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها، ويمكن للشركة المهددة أن تتبع إستراتيجية "المشروعات المشتركة" مع شركة أخرى، للإستفادة من الموقع البيئي للشركة الأخرى، والإستفادة من نقاط القوة فيها، وبمعنى آخر يمكن الإعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرصة البيئية المناسبة وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرص بيئية هامة وتفقد القوة الداخلية.

وفي المربع "ج" توجد الشركة المحظوظة وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخليا القوي بيئيا، مثل هذه الشركة يمكن أن تتبنى إستراتيجية التخفيض لحجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز خدمة لقسم معين من أقسام السوق وتعزيز عملياتها بشكل يسمح لها بمنافسة أكثر فعالية.

وفي المربع "د" توجد الشركة ذات المشاكل وهي الشركة الضعيفة داخليا وبيئيا، مثل هذه الشركة الأفضل لها إستراتيجية التخفيض أو الإستسلام للشركة الأقوى كمنقذ لها وقد لا يكون أمامها سوى بيع أصولها وتصفية أعمالها.

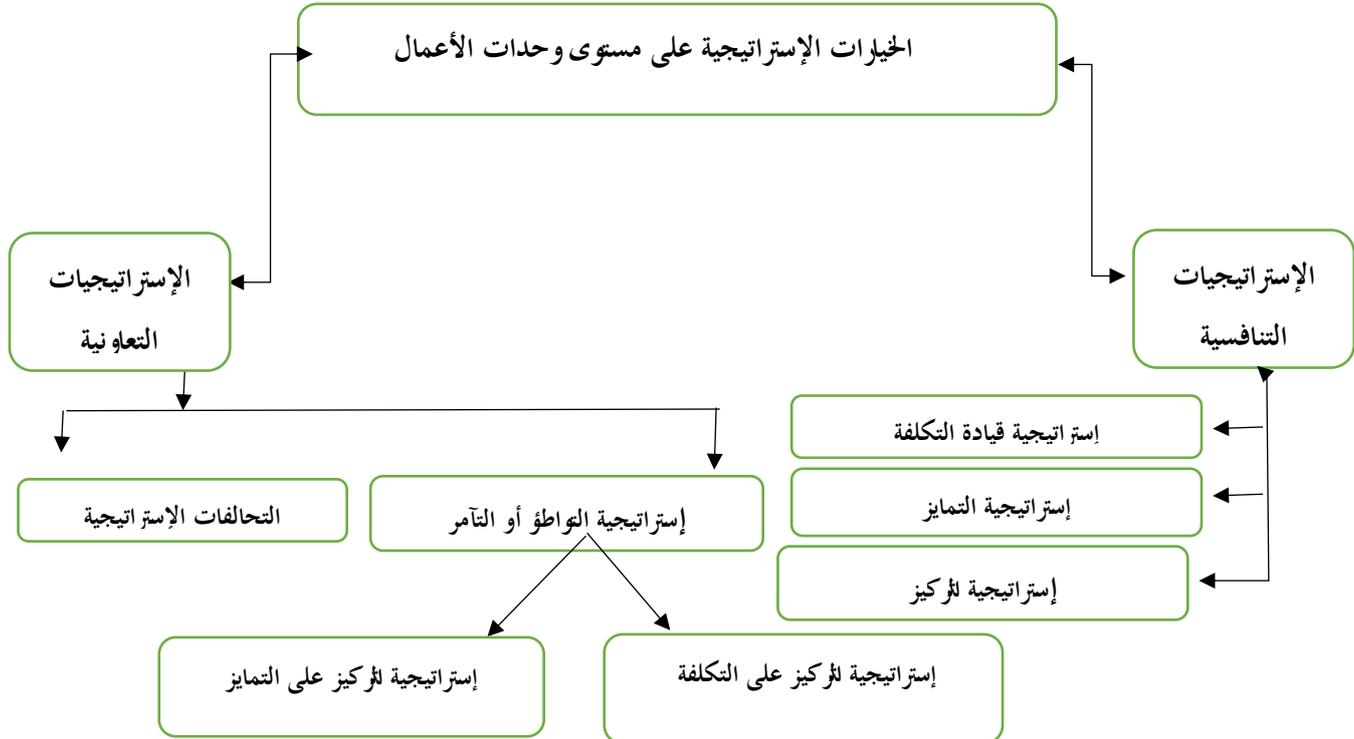
ثالثا-الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تصنف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات¹⁵:

- الإستراتيجيات التنافسية **Competitive Strategic**: التي تعني القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

- الإستراتيجيات التعاونية **Cooperative Strategic**: التي تشير إلى الاتفاق مع واحدة أو أكثر من الشركات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين.

الشكل رقم 11: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 215

¹⁵ عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل

للنشر والتوزيع، جامعة فيلاديفيان، عمان، 2014، ص 215

وسيتم فيما يأتي تحديد هذين النوعين من الاستراتيجيات التي يمكن أن تلجأ وحدات الأعمال إلى تبني أحدهما:

1- الإستراتيجيات التنافسية Competitive Strategic

قدم مايكل بورتر نموذجاً للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم "إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية"، وبرغم أن كثيرين قدموا نماذج مختلفة للإستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين¹⁶:

السؤال الأول: ما هي الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز عن منافسيها؟ أو ما الذي يمنحها تميزاً عليهم بمعنى تحقيقها ميزة تنافسية Competitive Advantage؟

وفي إطار الإجابة عن هذا التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك إستراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية هما:

- إستراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل؛
- إستراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

السؤال الثاني: ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي Competitive scope؟ أي هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق Narrow Scope، أو هو مدى وجزء عريض من السوق Wide Scope؟

وفي إطار الإجابة عن هذين التساؤلين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما الميزة التنافسية والمدى التنافسي، فإنه يتم وفقاً لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجيات التنافسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وعموماً يشتمل جوهر عملية تطوير الإستراتيجية على مستوى الصناعة على ثلاث خيارات هي: تميز المنتج، وجزء السوق، والكفاءة المتميزة، وفي كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة يتم

¹⁶ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

أخذ هذه الخيارات الثلاثة بعين الإعتبار، ويبين الشكل التالي الإستراتيجيات التنافسية لبورتر إستنادا للنطاق التنافسي والميزة التنافسية للقطاع المستهدف.

الشكل رقم 12: الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower Cost	
إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة في التكلفة Cost leadership	سوق مستهدف واسع Broad Target
Focus Strategy	إستراتيجية التركيز	سوق مستهدف ضيق Narrow Target
إستراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 217

1-1- إستراتيجية قيادة السعر "الريادة في التكلفة" **Cost Leadership Strategy**

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه **Porter** وتقوم هذه الاستراتيجية إلى مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز¹⁷.

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المنظمة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لإستثماره في مبادئ البحث والتطوير للإحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة إي بي أم مثلا، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن يكون قائد التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة ووفرات الحجم الفعالة، مع تركيز إهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة

¹⁷ أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص269

إلى أدنى حد، وذلك لن يتم ما لم ترق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية.

وإن المنظمة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للاستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وإنطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين يوفى بالمنظمة ميزة تنافسية تجعلها بعيدة عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المنظمة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المنظمة المتميزة تكاليفها ستظل تحقق أرباحاً على المدى البعيد ولكن ذلك سيظل مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة إستطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن إنخفاض الأسعار.

- إن تمتع المنظمة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بها في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشاً للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون بإستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو إقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

- عن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مقاومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المنظمة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والإستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

- فيما يتعلق بخطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المنظمة التي تهيمن بالتكاليف وخاصة بإعتمادها الإقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم

مثلا فإن الإنطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب إستثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الإنطلاق، كما أن الإنطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمنظمة بالصمود أمام أسعار القطاع.

- فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة منظمة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

1-2- إستراتيجية التمايز " التمييز "

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاثة التي اقترحها بورتير Porter والتي تنشأ انطلاقا من تمتع المنظمة بالتميز في المنتجات التي تقدمها إلى السوق، وتعني هذه الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم، فاستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن و المستهلكين مثل الجودة، النوعية، صات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك إراديا¹⁸.

إن إستراتيجية التمييز هي الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز للقيمة المدركة من طرف العملاء فيوجد نوعين كبيرين من التمييز¹⁹:

النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين؛

النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

ففي الحالة الأولى، فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف "المنتج، الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه أقل"، وهذا يفرض تخفيضا في السعر لكي يبقى العرض جذابا بالنسبة للعميل.

وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموما تكاليف إضافية "لأن العرض سيكون جيدا، وتكلفة إنتاجه أعلى"، وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر.

¹⁸ أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص 270

¹⁹ غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013،

ومن أجل أن تكون هاتين الاستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة فإنه من الضروري:

- سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر "في حالة التمييز نحو الأسفل"؛
- سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة "في حالة التمييز نحو الأعلى"

إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل "إستراتيجية تطهير أو Stratégie d'épuration"، قد تبدو غير جذابة كثيرا، لكن الكثير من المنظمات عرفت نجاحا كبيرا بفضل تطبيقها، هذه الاستراتيجية تعتمد "كما قلنا" على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة أدنى من القيمة المدركة لعروض المنافسين، وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء، ولا تكون هذه الاستراتيجية ناجعة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بأن جودة المنتج الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يقدمون على التوجه نحو عرض ذا قيمة أكبر. وعلى العكس، فإن التمييز نحو الأعلى "إستراتيجية التصنع Stratégie de Sophistication" تعتمد على عرض منتج أو خدمة يخصص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين، فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة يمكن:

- سواء رفع الحصة السوقية "وهكذا تخفيض التكاليف من خلال اللعب على أثر الخبرة"؛
- سواء رفع الهوامش "من خلال تطبيق أسعار أعلى"

وفي كلا الحالتين، فإن الربح هو أعلى من الربح المحقق من طرف المنافسين، إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين:

- من الضروري توضيح جيدا من هم العملاء، فقبل إتخاذ أي قرار بشأن الإستراتيجية المتبعة، يجب طرح جملة من الأسئلة تتعلف بطبيعة العملاء، أي من هم العملاء الإستراتيجيون للمؤسسة؛
- من المهم أيضا توضيح من هم المنافسون.

وبمعرفة العملاء والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

1-3- إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز Stratégie de niche تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق segment جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية المنظمة نفسها من هجمات المنافسة فيتعلق الأمر بالإقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء²⁰.

²⁰ غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 88

إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للاستراتيجيات:

- استراتيجية التحسين Sophistication

- استراتيجية التطهير أو التصفية Epuration

فيمكن للمنظمة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي أو على العكس من ذلك يمكن للمؤسسة التوجه إلى شريحة من العملاء اقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين. ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات والخدمات الفاخرة والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود من العملاء المحضين.

وفي الحالة الثانية "القصى" تعرض المؤسسة لعروض دنيا مقصورة على العملاء المعدومين أكثر.

يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية التركيز على تمييز نوعي، أي التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي

حاجات خاصة. من أجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط:

- يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء، إن حجم

المبيعات لا يسمح لمنظمة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة، ومن ثمة فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز

مجرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء؛

- على المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها، المستخدمة في الإستجابة لحاجات الفئة المختارة

أو المستهدفة، عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة، تكنولوجيا مملوكة، الآلات خاصة، قناة توزيع منفردة.

فإذا ما قرر المنافسون الذي ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من أجل التدخل في السوق

الضيقة، فإذا هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي؛

- معظم المؤسسات الجديدة تبدأ بإستراتيجية تركيز والتي تسمح لهم، بفضل وسائل محدودة، من عدم التعرض

لهجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو، يصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار،

فيصبح من الضروري التخلي عن التركيز، ولكن التحول نحو إستراتيجية تنافسية أخرى يجب أن يدرس

بعناية، وفي كل الأحوال فإن زيادة العملاء يتطلب في العموم إعادة تشكيل هيكل التمويل في المؤسسة؛

- إن السوق الصغير المختار هم محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن

هذا السوق الصغير يمكن أن يكون محل اطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع

متخصصة لمؤسسات أكبر حجما.

2- الإستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تنطوي هذه الإستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج²¹. وتنقسم الإستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسيين:

2-1- إستراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حالة المنافسة الاحتكارية، حيث يمكن للمنتجين الاتفاق على سعر البيع، وتحديد الكمية المعروضة في السوق، حيث يلجأ المتآمرون في تقليص الكمية المعروضة في السوق، عندها يرتفع السعر تلقائياً وبالتالي جني أرباح كبيرة في فترة قصيرة، وليس بالضرورة أن تصرح المؤسسات بالتآمر، ففي بعض الأحيان يكون التآمر ضمناً في بعض المنافسات والفترات التي يزيد فيها الطلب على سلعة أو مجموعة من السلع²². وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- إستراتيجية المؤامرة الصريحة Explicit Collusion Strategy

وتعني إتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب- إستراتيجية المؤامرة الضمنية Tacit Collusion Strategy

تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والإستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2-2- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

تعني الشراكة بين إثنين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية²³.

²¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص220

²² مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص44

²³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

رابعاً-الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية Formulation the Functional Strategies

عندما تحدد المنظمة استراتيجياتها المؤسسية أو الاستراتيجية العليا للمنظمة، واستراتيجياتها على مستوى وحدات الأعمال، فإنها تحتاج أن تحدد استراتيجيات الوظائف فيها، مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية. وتقدم إستراتيجيات الوظائف إطاراً لإدارة تلك الوظائف، وتنبثق هذه الإستراتيجيات من إستراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها، والهدف الأساس الذي تسعى إستراتيجيات الوظائف إلى تحقيقه هو زيادة إنتاجية المنظمة، وتحسين الأداء، ويتحدد نجاح أو فشل تلك الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي، إضافة إلى إنسجامها مع الظروف البيئية المختلفة، وما تحتويه تلك الظروف من فرص وتهديدات.

1- مفهوم الإستراتيجية الوظيفية Concept of Functional Strategy

تعرف الإستراتيجية الوظيفية بأنها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية، أي أن الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة، لتحقيق أهداف المنظمة الأم وأهداف وحدة العمل وإستراتيجياتها من خلال تعزيز الإنتاجية. ويتمثل الهدف النهائي لإستراتيجية الوظيفية في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمنظمة، والتي تشمل مجالات الإقتدار الأساسية التي تشكل مصادر القوة الأساسية للمنظمة، وتتميز بكونها تشكل موارد تتميز عما يتوفر للمنافسين لكونها ثمينة وذات قيمة للزبون، ويمكن إستخدامها لتطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ويندرج ضمن مفهوم إستراتيجية الوظيفية ما يعرف بإستراتيجية قرار شراء الخدمات Outsourcing Decision Strategy، والتي تمثل حالياً ممارسة شائعة في الشركات العالمية، إذ تحقق لها عدة مزايا، مثل: خفض التكاليف، وزيادة الطاقة الإنتاجية، وتحسين النوعية والجودة، علماً بأن الفعاليات التي يمكن شراؤها من الخارج تشمل الكثير من الوظائف: الإدارية، والموارد البشرية، والنقل والتوزيع، ونظم المعلومات، والتصنيع والعمليات، والتسويق، والمالية والمحاسبة.

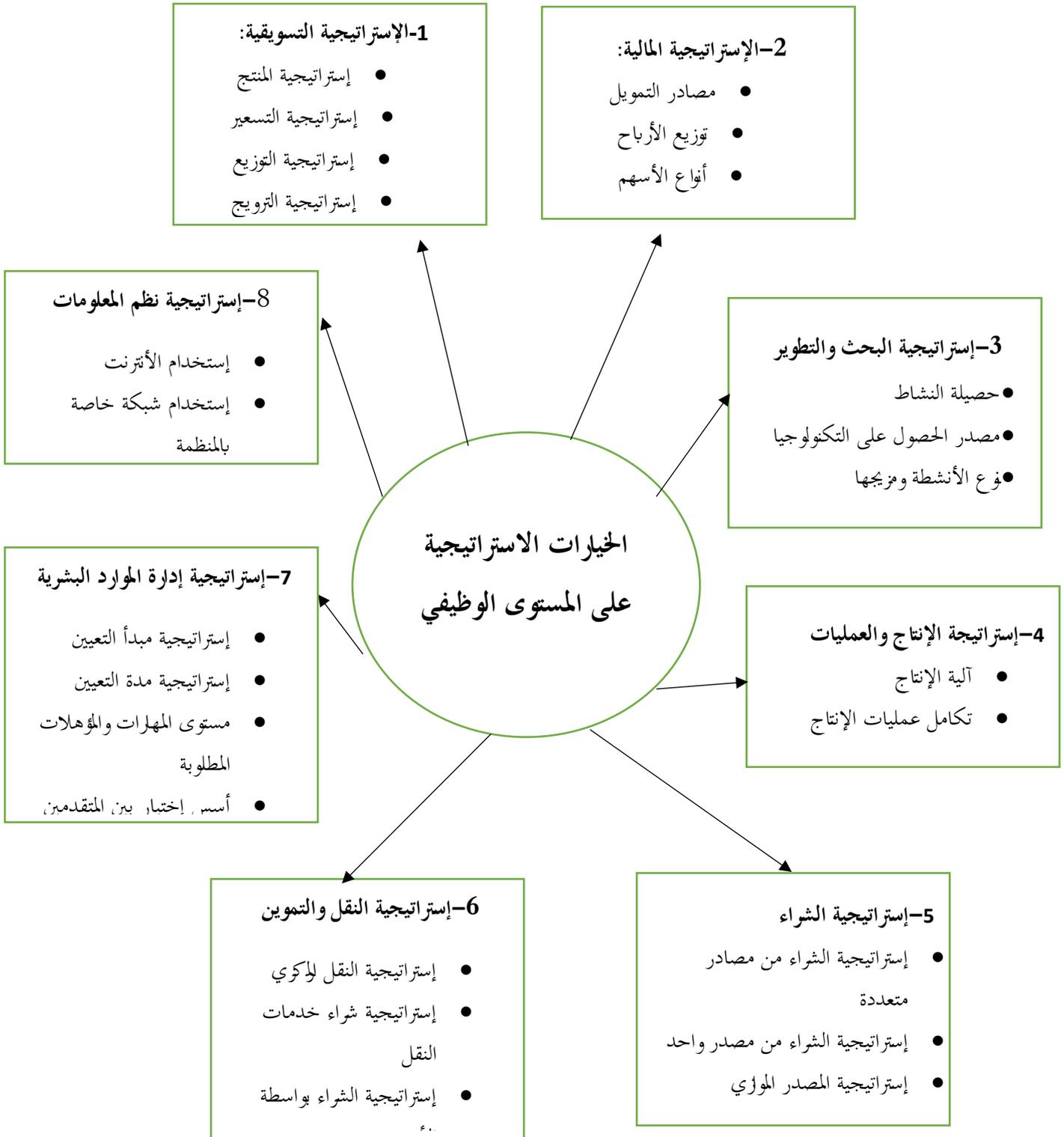
والمبدأ الأساس في اتخاذ قرار الشراء من الخارج هو شراء فعاليات التي لا تدرج ضمن الكفايات الأساسية المميزة للمنظمة فقط، لإتاحة الفرصة للمنظمة التركيز على كفاياتها الأساسية المميزة وعلى تعزيزها وتنميتها. عموماً، يجب أن تراعي إستراتيجية الوظيفية إستراتيجية المنظمة الأم وإستراتيجية وحدة العمل، والتي يجب أن تكون المنطلق في وضعها لكونها وسائل لتحقيق الإستراتيجية الرئيسية.

2- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Strategic Choices On Functional Level

هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وتزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وترتبط الاستراتيجيات الوظيفية عموماً بالأهداف العامة للمنظمة، وتعمل على ترجمة

تلك الأهداف بشكل عملي، وتتبنى المنظمات عادة أكثر من إستراتيجية من الإستراتيجيات التي يلخصها الشكل رقم 10 التالي، والذي يبين الخيارات المتاحة للإختبار من بينها في كل إستراتيجية:

الشكل رقم 13: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

1-2 الإستراتيجيات التسويقية Marketing Strategy

تشمل الإستراتيجيات التسويقية إستراتيجيات حول المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفاء، وسيتم توضيح آلية الإستراتيجيات الفرعية لكل عنصر من هذه العناصر²⁴:

أ- الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج

بالنسبة للمنتج، إن الهدف الأساس هو زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات من تلك المنتجات عن طريق إستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ومن أجل تحقيق ذلك هناك بديلان أساسيان لذلك هما، إستراتيجية تطوير السوق أو إستراتيجية تطوير المنتج:

- إستراتيجية تطوير السوق

والمقصود السوق الحالية للمنظمة، وهناك بديلان رئيسيان لتطوير السوق الحالية هما:

✓ زيادة الحصة السوقية في السوق الحالية بإغراقها أو التغلغل بها وإختراقها.

✓ دخول أسواق جديدة لتسويق المنتجات الحالية.

- إستراتيجية تطوير المنتج

ويمكن أن يكون ذلك من خلال:

✓ تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية، بتوسيع خط إنتاجها.

✓ تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

ب- الإستراتيجيات المتعلقة بالتسعير

بالنسبة للتسعير، إن البدائل الإستراتيجية الأساسية هي إستراتيجية القشط، أو إستراتيجية التغلغل.

- إستراتيجية القشط: هي إستراتيجية فرض أعلى أسعار ممكنة لقشط الأرباح بسبب حداثة المنتج وقلة المنافسين.

- إستراتيجية التغلغل: هي إستراتيجية فرض أسعار منخفضة لزيادة الحصة السوقية والهيمنة على القطاع.

²⁴ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره،

ج- الاستراتيجيات المتعلقة بالترويج

بالنسبة للترويج، هناك بديلان استراتيجيان رئيسيان للترويج، يمكن للمنظمات إتباع أحدهما، وهما إستراتيجية الدفع، أو إستراتيجية السحب.

- إستراتيجية الدفع: تركز على عمليات ترويج مكثفة لتحسين وزيادة المبيعات الحالية.
- إستراتيجية الجر أو الجذب: تركز على ترويج مكثف لتطوير إسم المنتج وخلق وعي به.

2-2 الإستراتيجيات المالية Financial Strategy

تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها، وتشمل هذه الإستراتيجية تحديد كل من: مصادر التمويل والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح، والأسهم وأنواعها، وسيتم فيما يأتي توضيح البدائل الاستراتيجية لهذه الأنشطة المالية:

- بالنسبة لمصادر التمويل: تتمثل البدائل الاستراتيجية في الاعتماد على مصادر داخلية أي الاعتماد على تمويل الملكية وتمويل المالكين للعمل، والاعتماد على مصادر خارجية أي التمويل بالإقتراض.
- بالنسبة لتوزيع الأرباح: البدائل الاستراتيجية لذلك هي توزيع الأرباح مع تحديد نسبتها أو عدم توزيعها.
- بالنسبة لأنواع الأسهم: فهناك أنواع مختلفة من الأسهم بعضها إعتيادي والبعض الآخر لا يمنح الحق لحاملها بالتصويت في مجلس الإدارة.

3-2 إستراتيجية البحث والتطوير Strategy Of research and Development

يقصد بالبحث والتطوير ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة وإستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع من البحث والتطوير، هي البحث النظري أو الأساسي الذي يتم إجراؤه لتوسيع المعرفة حول موضوع معين، والبحث التطبيقي الذي يهدف لحل مشكلة قائمة والبحث التطويري الذي يهدف لتطوير منتج أو خدمة سياسية أو أي شيء آخر.

4-2 إستراتيجية الإنتاج والعمليات Strategy of product and Operation

تتناول إستراتيجية الإنتاج والعمليات تحديد كيف وأين يتم إنتاج السلعة والخدمة، إضافة إلى تحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية.

بالنسبة لتكامل العمليات، في ظل التقدم التكنولوجي الكبير، خاصة مايتعلق بالأنظمة الحاسوبية، تعتمد الكثير من المنظمات الكبيرة إستراتيجية حديثة هي إستراتيجية تكنولوجيا التصنيع المتقدمة AMT وهي تقنية تعتمد تصاميم حاسوبية مختلفة مثل الإعتماد على تقنيات CAD أي التصميم بمساعدة الكمبيوتر أو تقنيات

CAM أي التصنيع بمساعدة الكمبيوتر.

5-2 إستراتيجية الشراء Purchasing Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بعدد مصادر شراء المواد الأولية، والأدوات وقطع الغيار والتجهيزات الضرورية للعمليات، ويمكن اعتماد إستراتيجيات الرئيسية التالية في عملية الشراء:

- إستراتيجية الشراء من مصادر متعددة تعني شراء إحتياجات الشركة من عدة مصادر؛
- إستراتيجية الشراء من مصدر واحد يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل؛
- إستراتيجية المركز الموازي وتعني هذه الإستراتيجية اعتماد مصدرين متوازيين في شراء التجهيزات اللازمة.

6-2 إستراتيجية النقل والتموين Transport and Supply Strategy

تهتم إستراتيجية النقل والتموين بنقل المنتجات من وإلى مراكز عمليات الإنتاج، وتركز الإستراتيجيات البديلة لذلك على مركزية العملية، فقد تختار المنظمة إستراتيجية جعل النقل عملية مركزية، أو إسنادها إلى أطراف خارجية، أو استخدام الأنترنت.

7-2 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية Strategy of Human Resources Management

تهتم هذه الإستراتيجية بعدد كبير من القضايا التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها وإستخدامها، نظرا للتأثير الكبير لهذه القضايا على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها.

8-2 إستراتيجية نظم المعلومات Information Systems Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بإستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي بنوع الأجهزة والبرمجيات وشبكات الإتصال التي تستخدمها المنظمة، فقد تقرر المنظمة إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ كل وظائفها مثل التسويق والموارد البشرية والشراء والإنتاج وغيرها، وقد تستخدم التكنولوجيا لتمكين العاملين من العمل عن بعد، والإلتجاه الحديث هو إستخدام إدارة تتبع الشمس التي تسمح بإستخدام عاملين يعملون في كل دول العالم بحيث يكون هناك من يعملون على مدار الساعة.

خامسا: العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا بمدى تقبل المنظمة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية ومنها:²⁵

1- شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة

تكون المنظمة مقيدة أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي إستخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله وإستجابتها مع البيئة الخارجية .

2- إتجاه المؤسسة نحو الخطر

من المعروف أن إتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعلهم يكمن إختيارهم محصورا في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المنظمة للإستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.

3- الوقت الملائم للتصرف

هنا يفترض على المنظمة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

²⁵ عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 17

خلاصة الفصل:

إن منظمات الأعمال تعيش في بيئة تعرف تطورات كثيرة تجعل منها تتميز بدناميكية في المنافسة أو حتى في بعض الأحيان تتميز بالإفراط التنافسي، ملزمة بالإلمام في أول الأمر بالسوق الذي تعمل به من خلال المعرفة الجيدة لمنافسيها والظروف المحيطة بها سواء من خلال بيئتها الداخلية أو الخارجية التي تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها وكذلك التهديدات التي تواجهها و الفرص المتاحة لها، مما يسهل عليها اختيار الإستراتيجية المناسبة لظروفها عامة.

يمكن ان نستخلص من هذه الفصل أن الاستراتيجيات والخيارات الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة، وتختلف حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، كما تختلف حسب الباحثين والمختصين كل من وجهة نظره ولكن ما يجب قوله أنه لا توجد استراتيجية مثلى لكل المنظمات، وإنما لكل منظمة خصوصياتها وأهدافها الاستراتيجية وإمكاناتها، وأن هذه المعايير هي التي تحدد نوع الاستراتيجية الي تختارها.

قائمة مراجع الفصل

- أسامة معاوية بحيث حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، السودان، 2020،
- عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الإتصال السودانية، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 01، مارس، 2019
- عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوغريج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004
- بلجازية عمر، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020
- بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، ديسمبر 2017
- رقيق حليلة، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، مجلة الدفاتر الاقتصادية، المجلد 12، العدد 02، 2021،
- دعاس مصعب، أيمن فريد، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد 01، 2020
- موساوي سارة، إستراتيجيات التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، سبتمبر 2018
- بكطاش فتيحة، مقلاقي سفيان، المقاربة النظرية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد 21، جوان 2014
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة فيلاديفيان، عمان، 2014
- أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة

- غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013
- مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007

الفصل الخامس: نماذج التحليل الاستراتيجي

تمهيد الفصل

تمثل نماذج التحليل الاستراتيجي الأدوات الرئيسية التي تساعد المديرين الاستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة، وتقوم بحفظ الأعمال فيما إذا كانت ملائمة لما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدي النمو والربحية.

وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن أكثر من 50 بالمئة من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقييمها للبدائل الاستراتيجية وإختيار البديل الإستراتيجي المناسب، ويصلح تحليل المحفظة في الإستخدام على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الإستراتيجية تستطيع القيام بتحليل أداء عمل المنظمات، وتقوم بالبدائل الإستراتيجية المتاحة، من أجل إختيار أفضل إختيار أفضل تلك البدائل التي تتلاءم والظروف الموقفية للمنظمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل مناقشة أكثر أساليب التحليل الاستراتيجي لمحفظه الأعمال شيوعا من خلال

التطرق إلى المصفوفات التالية:

- نموذج مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG
- نموذج مصفوفة ADL
- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتروك GE
- نموذج مصفوفة هوفر Hofer
- نموذج مصفوفة شل Shell Group

أولاً- نموذج مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG

1- تقديم المصفوفة

مجموعة بوسطن الإستشارية Boston Consulting Group شركة إستشارات إدارية تقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية جميعها في المنظمة وفقاً لمصفوفة النمو/ الحصة السوقية The Growth – Share Matrix، حيث قامت هذه المجموعة بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال سنة 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، وأيضاً تساهم في إختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الإستراتيجي.

إن مصفوفة BCG تأخذ بعين الإعتبار مجموعة من نشاطات المنظمة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة ببعدين نمو القطاع أو الصناعة وحصص السوق بإعتبار أن المنظمة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددتها بل يجب عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المنظمة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل.¹

يوضح الشكل رقم 10 شكل هذه المصفوفة التي تتكون من محورين رئيسيين:

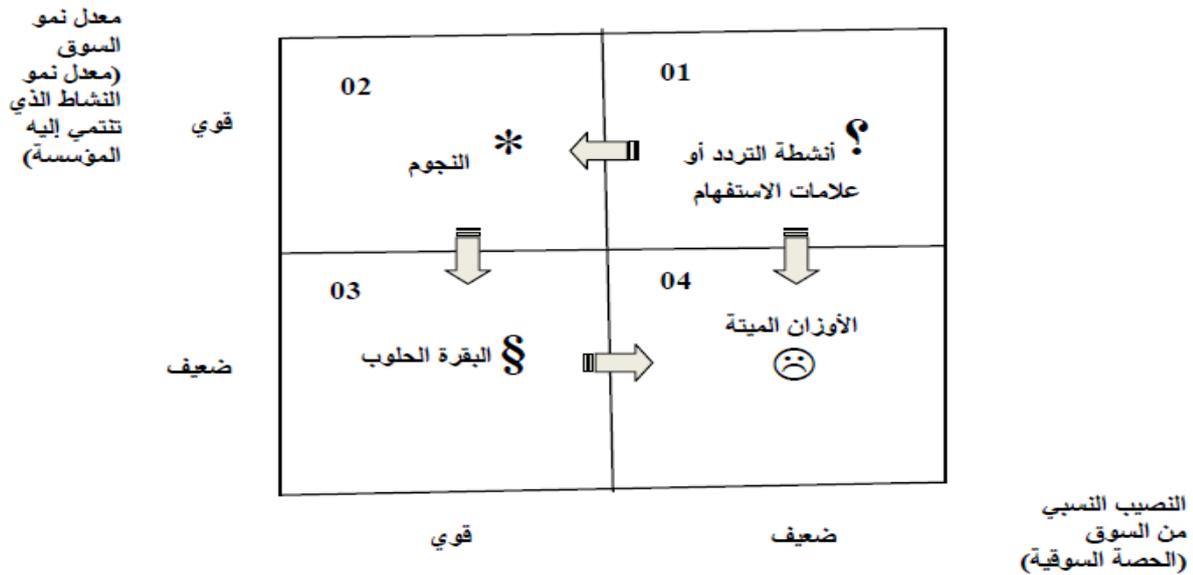
- **المحور العمودي:** معدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس لجاذبية السوق، أكبر من ذلك، والمحور مقسم إلى جزأين: عال ومنخفض وذلك عند المستوى 10%،
- **أما المحور الأفقي:** فيشير إلى النصيب النسبي من السوق " أي حصة السوق مقارنة بحصة أكبر منافس في هذا السوق"، هو يقيس قوة الشركة في السوق، ونصيب السوق النسبي يعني أن نصيب وحدات الأعمال الإستراتيجية بالشركة قد يمثل 10% فقط من نصيب وحدات الأعمال الإستراتيجية لأكبر شركة أخرى منافسة في السوق نفسه، أو على المحور الأفقي في الشكل، أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات الخاصة بالشركة يساوي نصيب وحدات أكبر منافس أو قد يعني أن نصيب هذه الوحدات يمثل عشرة أمثال نصيب وحدات أكبر منافس.

وكما يلاحظ أن المحور الأفقي تم تقسيمه أيضاً إلى جزأين: الأول من 10% إلى واحد، والثاني من واحد وحتى عشرة أمثال، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما: البعد الأول هو حصة السوق

¹ منى قاسم، فتحة بوحود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020، ص 190

النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثاني هو نمو السوق و يعبر عنه المحور العمودي، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع "المنتج/ الخدمة" داخل السوق وهي النجوم، علامة الإستفهام، وإدارة النقدية، والوضع المضطرب، وتضم المصفوفة أربعة أنواع أو احتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم 14: مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية



المصدر: ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 282

1-1- النجوم الساطعة Stars

معدل نمو عال في نشاط الأعمال، وحصة عالية في السوق وتضم وحدات تستخدم النقدية السائلة التي هي ضرورية لتمويل نموها السريع، وفي النهاية فإن نمو هذه الوحدات سوف يتسم بالبطء، وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية أي المصدر الرئيسي للنقدية والمدعمة للوحدات الأخرى، الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذه السلع كي تحافظ على مركزها التنافسي².

1-2- إدارار النقدية Cash Cows

معدل نمو منخفض ونصيب سوق عال، وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه المنظمة لدفع فواتيرها، ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.

² ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 282-283

1-3- علامات الإستفهام Question Marks

حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع وتستخدم سيولة نقدية كثيرة لتحافظ على نصيبها من السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جدياً بخصوص أي الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوماً "نصيب سوق نسبي عال ومعدل نمو في السوق عال" وكذلك أي الوحدات يمكن إستبعادها، إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة، ويضع علامات إستفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عال إلا أن نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر منافس يعتبر منخفض.

1-4- الوضع المضطرب Dogs

معدل نمو منخفض في السوق وحصة سوقية منخفضة، وهي أنشطة ووحدات في تدهور فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضاً، ولا فائدة ترجى من هذا الإستثمار، وهو وضع غير سار وبقاؤها يشبه الكلب الذي ينيح دون فائدة ترجى منه، وينظر إلى مثل هذه الوحدات على أنها ربما تولد نقدية سائلة لتحافظ على نفسها، ولكن لا ينتظر أن تتحول إلى مصدر كبير للنقدية السائلة مثل الأبقار، أحياناً تصبح هذه الوحدات عبئاً على الشركة ولا تدر من العائد ما يبرر وجودها والإنفاق عليها لذلك يجب إستبعادها، وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لا بد من التخلص منها، الإستراتيجية المناسبة هنا هي الإنكماش.

2- البدائل الاستراتيجية حسب مصفوفة BCG

يتضح من مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية، إن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدية عالية وتحقق هامشاً من الأرباح، في حين إن الوحدات أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فإنها تعاني من ضعف في توليد النقدية، وضمن المنطق نفسه، فإن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا، أي أعلى من خط الوسط فإنها تقوم بالإستثمارات للمحافظة على معدلات النمو في السوق وزيادتها، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة، فإنها تحتاج إلى إستثمارات أقل للمحافظة على نصيبها في السوق، وإنهما يعانيان من ضعف واضح في نمو السوق. وهناك أربع بدائل إستراتيجية يمكن السعي لتحقيقها وهي³:

2-1- إستراتيجية البناء

أي العمل على زيادة نصيب وحدات النسبية من السوق، لتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا الهدف يعد ملائماً لعلامات الإستفهام والذي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم.

³ ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 284

2-2- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم

أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق. وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك للأبقار القوية الدرة للنقدية الكاش لفترة مستمرة.

2-3- إستراتيجية الحصاد

والهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية الكاش في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، وهذه الإستراتيجية مناسبة للأبقار الضعيفة ذات المستقبل الغامض، حيث تكون هناك حاجة للحصول على نقدية كاش أكبر منها، ويمكن أيضا أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للكلاب.

2-4- إستراتيجية الحذف

أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر. وهذه الإستراتيجية مناسبة للكلاب ولعلامات الاستفهام والتي لا تستطيع الشركة معالجتها وتمويلها.

3- تقييم مصفوفة BCG

وتشكل بساطة المعلومات الكمية وسهولة إستخدامها أبرز مزايا هذه المصفوفة، إلا أن ما يؤخذ عليها البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات العالية والمنخفضة و تقسيم المصفوفة إلى أربعة أجزاء، إن العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية، حيث إن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا، كما أن الحصة السوقية هي مظهر واحد فقط من مظاهر الوضع التنافسي الإجمالي للشركة، وأخيرا يعاب على هذه المصفوفة غرابة الأسماء المستخدمة وتحاشي العض لذكره أحيانا. وعليه يمكن اختصار مزايا وعيوب هذه المصفوفة فيما يلي:

3-1- مزايا مصفوفة BCG

- ميزة إدماج الجوانب الاستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية.
- القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة المحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال المحافظة.
- ركزت جماعة بوسطن الإستشارية انتباهها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.
- تساهم مصفوفة BCG في معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية.

3-2- عيوب مصفوفة BCG

- إن النموذج الذي قدمته مصفوفة BCG يعد مبسط لإحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق، في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذنا في الحسبان.
- الاعتماد المحض على المعايير الكمية.
- اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط.
- تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة.
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الإستثمار في المجالات الاستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.
- إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك يهمل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة.
- بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات، إلى أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.

4- تطوير مصفوفة BCG 2

ظهرت مصفوفة BCG 2 في أوائل التسعينات، وهي تطوير للمصفوفة الأصلية التي تم تطويرها في السبعينات من قبل مكتب بوسطن الاستشاري (Boston Consulting Group) السابقة الذكر. مصفوفة BCG 2 جاءت استجابة للتحديات والتغيرات التي واجهتها المنظمات في تلك الفترة، ومحاوله لتجاوز عيوب المصفوفة السابقة.

4-1 مضمون المصفوفة

مصفوفة BCG 2 التي أطلقها مكتب بوسطن الاستشاري كذلك تمثل تطورا لنموذج BCG الأول، وهي تهدف إلى تقديم أداة تحليلية أكثر دقة وتوجيهها استراتيجيا في تقييم الأنشطة داخل المنظمة، وليس فقط محفظة المنتجات كما في النموذج الأول.

يوضح الشكل التالي مخططا لهذا النموذج:

الشكل رقم 15 : مصفوفة BCG2

الميزة التنافسية الممكنة potentiel			
قوية أو مرتفعة	ضعيفة		
Spécialisation التخصص ↑ الحجم Volume	Fragmentation التجزأة ← ← ← Impasse المأزق	متعددة	مصادر التمييز الاختلاف Différenciation
		محدودة	

SOURCE: Bertrand Giboin, **Boston consulting group: la boîte a outils de la startegie**, Dunod, Paris, 2012, p56
 من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المصفوفة تتكون من أربعة أنواع من الأنشطة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الأنشطة المرتبطة بالحجم

تتميز هذه الأنشطة بوجود ميزة تنافسية قوية تحصل عليها المنظمة من خلال حجمها الكبير، مع عدد محدود من مصادر التمييز أو الاختلاف. في هذه الحالة، لا يمتلك المنافسون مصادر متعددة للاختلاف، وغالبًا ما تكون تلك المصادر محدودة. من أبرز الأمثلة على هذه الأنشطة هي تلك التي تعتمد على الحجم الكبير في الإنتاج أو التوزيع.

- الأنشطة المتخصصة

تتميز هذه الأنشطة بتوافر مصادر متعددة للاختلاف، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية. ومع ذلك، يصعب إدارة هذه الأنشطة بشكل فعال على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. من أمثلة هذه الأنشطة: الاستشارات المهنية والترفيه.

- الأنشطة المجزأة

تشمل هذه الأنشطة تلك التي تمتلك مصادر متعددة للاختلاف، إلا أن الميزة التنافسية للمنظمة في هذه الحالة تكون ضعيفة، مما يجعل من الصعب تحقيق ميزة مستدامة وقوية. من الأمثلة على هذا النوع: التكوين، البناء، والتجارة الإلكترونية في الدول المتقدمة.

- الأنشطة الموجودة في مأزق

في هذه الأنشطة، تكون مصادر الاختلاف محدودة، كما أن الميزة التنافسية ضعيفة، مما يؤدي إلى تقارب أداء المنظمات. في هذه الحالة، تجد المنظمة نفسها في وضع صعب، مما يدفعها إلى الخروج من هذا المأزق، خصوصاً إذا كان معدل نمو القطاع منخفضاً. يتطلب ذلك التوجه إلى التخصص من خلال الابتكار لكي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية قوية. مثال على ذلك يمكن أن يكون في صناعة الورق أو الأدوات الكهربائية المنزلية.

2-4 تحليل الاختلافات الرئيسية بين مصفوفة BCG 1 و BCG 2

أ- النموذج الأول: (BCG 1)

- تم تصميمه لتقييم محفظة الأعمال بشكل عام بناء على حصة السوق النسبية والنمو السوقي؛
- يركز على تحليل المنتجات أو وحدات الأعمال لمساعدة المنظمات على اتخاذ قرارات بشأن توزيع الموارد بين هذه المنتجات أو الوحدات؛
- تصنف أنشطة الأعمال إلى أربع فئات (النجوم، الأبقار النقدية، علامات الاستفهام، الكلاب).

ب- النموذج الثاني: (BCG 2)

- تم التركيز فيه على الأنشطة بدلاً من المنتجات، وذلك باستخدام محورين جديدين :
- ✓ الميزة التنافسية للمنظمة: وهو يشير إلى قدرة المنظمة على التميز عن منافسيها سواء من خلال الجودة، التكنولوجيا، التكلفة أو السمعة.
- ✓ مصادر التمييز: (Differentiation) يتعلق بقدرة المنظمة على التفوق أو التميز على منافسيها في السوق، وهو ما يساعد في توسعها وزيادة حصتها السوقية رغم عدم امتلاكها ميزة تنافسية واضحة.
- المصفوفة هنا تهدف إلى تحديد نوعية النشاط أو الأنشطة التي تسمح للمنظمة بالنمو، اعتماداً على قوتها التنافسية وقدرتها على التميز.
- لا تقتصر على تحليل الحصة السوقية والنمو فقط، بل تهتم بتحديد الأنشطة التي يمكن أن تساعد المنظمات على النمو المستدام، وذلك من خلال تحسين الميزة التنافسية واستخدام مصادر التمييز. هذه المصفوفة تساعد الشركات في تحديد الأنشطة التي يمكن أن تساهم في دعم قدرتها على التوسع والتفوق في السوق، حتى وإن كانت لا تمتلك ميزة تنافسية قوية.

ثانيا- نموذج مصفوفة ADL

1- تقديم المصفوفة

شركة (Arthur D. Little, Inc.) هي إحدى أبرز شركات الاستشارات المعروفة، طورت في أواخر السبعينيات منهجية منظمة للنظر في الاستراتيجيات التي تعتمد على دورة حياة الصناعة. حيث اقترح مكتب Arthur de Little للإستشارة مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمتها BCG، فمصفوفة ADL ، سعيها منها لتفادي نقائص سابقتها، تقوم على معايير نوعية تماما تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتقدم البعدين التاليين:

- الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة)

- درجة نضج المهنة أو النشاط (جاذبية القطاع)

يعتبر هذا النهج مناسباً بشكل خاص للشركات الصناعية الصغيرة ووحدات الأعمال الاستراتيجية في الشركات الكبيرة.⁴

تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة لتحاول تكميمها بتقييمها في سلم محدد الدرجات لتحدد بذلك وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة⁵.

1-1- الوضعية التنافسية

ترتبط بالعوامل الداخلية (الوظائف التي تحقق القيمة)، وتقيم هذه الوضعية انطلاقاً من قوى المؤسسة المحددة

على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي: تموين، إنتاج، وتسويق... الخ

الجدول رقم 01: عوامل النجاح في الوظائف الداخلية

عوامل التموين	عوامل الإنتاج	عوامل التسويق
التكامل القبلي	مرونة وحدات الإنتاج	صورة المؤسسة
عقود الإمتياز الطويلة المدى	إنتاجية الوحدات	نوعية ونطاق شبكة التوزيع
إمكانيات الإستدانة	مستويات التكاليف	قيمة المنتجات في نظر الزبون
تكاليف الإستدانة	براءات الإختراع	التشكيلة (المزيج)
تكاليف اليد العاملة	الموقع الجغرافي	شروط البيع
مؤهلات الأفراد	نوعية التسيير	وضعية المؤسسة (وضعية تنافسية)
إلخ.....	إلخ.....	إلخ.....

⁴ Samir Žic, Hari Hadžić, Milan Ikonić, **portfolio analysis – a useful management tool**, Technical Gazette · vol 16, no 4, 2009, p102

⁵ Tudor, I. F., & Valeriu, C. C., **Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix**. Annals of Faculty of Economics, 1(1), 2011, P756

وبعد تقييم (تكميم) هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على سلم من خمس درجات هي : مهيمنة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

1-2- نضج المهنة

المهنة هي المجال أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، والسؤال المطروح في أي مرحلة من دورة الحياة توجد هذه المهنة؟ ونضج المهنة هو المؤشر الذي يعكس جاذبية القطاع وامكانياته بتطبيق مفهوم دورة الحياة ويقاس بمؤشرات عديدة أهمها:

- معدل النمو : يبدأ بمستويات مرتفعة لتتناقص تدريجياً.
 - إمكانيات النمو تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة.
 - تشكيلة المنتجات : تبدأ ضيقة لتتسع مع التقدم في مراحل الحياة.
 - عدد المنافسين : يتوقف هذا المؤشر على طبيعة التكنولوجيا.
 - توزيع الحصص السوقية في السوق : تكون في البداية مجزأة ومتشعبة لترتكز وتنمو مع تطور المنتج.
 - استقرار الحصص يكون عشوائياً في البداية ليتجه بعد ذلك نحو الإنظام.
 - استقرار عدد الزبائن : يتناسب مع نمو الحصص واستقرارها.
 - تسهيلات دخول القطاع : تكون إمكانيات دخول السوق صعبة مع اتجاهه نحو النضج.
 - التكنولوجيا : تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتتجه بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج.
- بهذه المؤشرات تتحدد المرحلة التي يمر بها مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، وبتحديد إحدائيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم 16 : مصفوفة ADL

زوال	نضج	نمو	انطلاق	
		تطوير طبيعي		مهيمنة
				قوية
				مرضية
	تطوير انتقائي			غير مرضية
إعادة التوجيه				هامشية
تخلي			إعادة التوجيه	

Source : Udo-Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, Rajunor B, **Portfolio Analysis Models: A Review** European Journal of Business and Management, Vol 4, No.18, 2012, p114

- أنشطة التطوير الطبيعي : وهي التي تتطور بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر وبالتالي تتركها المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي.
- أنشطة التطوير الإنتقائي :وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وانما يجب أن تخضع لعملية الإنتقاء.
- الأنشطة إعادة التوجيه :وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوجهة المرغوب فيها.
- أنشطة التخلي :وهي التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت تكون قد بلغت مرحلة الزوال، لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.

2- تقييم عام لمصفوفة ADL

2-1- إيجابياتها

- شمولية التحليل: تأخذ المصفوفة في الاعتبار عوامل داخلية (الموقع التنافسي) وعوامل خارجية (نضج الصناعة)، مما يمنح رؤية شاملة للوضع الاستراتيجي؛
- تصنيف واضح للمجالات الاستراتيجية: تقسيم الصناعات إلى مراحل نضج (النشأة، النمو، النضوج، التراجع) يساعد الشركات على تخصيص الموارد بشكل فعال بناءً على توقعات الأداء؛
- دعم التخطيط الاستراتيجي: تستخدم المصفوفة لتحديد الاستراتيجيات الأنسب لكل وحدة أعمال، مثل استراتيجية النمو، الحصاد، أو الانسحاب.
- مناسب للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: توفر المصفوفة اطارا مرنا يسهل تطبيقه على المنظمات التي تحتاج إلى تحسين إدارتها الاستراتيجية.

2-3- سلبياتها:

- تعقيد التقييم: تحديد الموقع التنافسي وقوة الأعمال قد يتطلب بيانات دقيقة يصعب جمعها أو تحليلها في بعض الحالات.
- محدودية التطبيق: المصفوفة أكثر تركيزًا على الصناعات الناضجة أو تلك التي تمر بمراحل واضحة لدورة حياة الصناعة. لذلك، قد تكون أقل فعالية في الصناعات سريعة التغير أو الابتكارية.
- التحليل النوعي: تعتمد المصفوفة بدرجة كبيرة على التقديرات النوعية مما قد يؤدي إلى قرارات مبنية على الافتراضات بدلاً من البيانات الدقيقة.
- عدم التركيز على العوامل الديناميكية: لا تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية.

ثالثاً- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك GE

1- تقديم مصفوفة ماكنزي

تعتبر هذه المصفوفة أداة للتحليل الاستراتيجي متعددة المعايير، فأهم ما يميزها أنها تستخدم بعدين رئيسيين هما: جاذبية الصناعة "جاذبية السوق"، ودرجة قوة وحدة أو نشاط الأعمال "الوضعية التنافسية" كما أن هذه المصفوفة تتميز بأنها كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة حتى تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، وتشمل مصفوفة GE/Mckinsey على تسعة خلايا وثلاث درجات للتصنيف، لذا تعتبر أكثر شمولاً مقارنة بمصفوفة BCG التي تشمل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف، لذا فهي مصفوفة GE/Mckinsey أكثر دقة في التحليل والدراسة⁶.

الشكل رقم 17: النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey

جاذبية الصناعة		5	5	3	1	5	A : DAS مهم
		قوي	A	A	B		
متوسط		3	A	B	C	3	B : DAS متوسط الأهمية
		ضعيف	B	C	C		
		1				1	C : DAS ضعيف الأهمية
			قوي	متوسط	ضعيف		
			القوة التنافسية				

Source : ANH, Dinh Ba Hung et WACKOWSKI, Kazimierz. **Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using McKinsey matrix.**“. INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION, 2021, vol. 2, no 4, p. 88

أعدت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك وماكنزي للتغلب على بعض النواقص في بعض المصفوفات، حيث يتكون بعدي هذه المصفوفة من⁷:

- جاذبية الصناعة: وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد هي "منخفض، متوسط، عال" وتستخدم عدة معايير لقياس

جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

⁶ بوغاري فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016، ص 112

⁷ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011-1432م، ص 208

- **قوة نشاط الأعمال:** وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد "منخفض، متوسط، عال"، وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال، الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

إن المنظمة يجب أن تستخدم مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك اعتماداً على طبيعة الحالة التي تواجهها المنظمة.

2- البدائل الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي

كما ذكرنا في السابق يتضح من خلال الشكل أن المصفوفة مكونة من تسعة خلايا، تتجمع كل ثلاث خلايا في منطقة واحدة.

المنطقة الأولى: تتموضع في هذه المنطقة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط للجاذبية الصناعية أو الوضعية التنافسية، ما يدفع المؤسسة إلى الزيادة في حجم الإنفاق والإستثمار في هذه الأنشطة، وتعد هذه المنطقة مشابهة لمنطقة النجوم في مصفوفة BCG.

المنطقة الثانية: تتموضع فيها الأنشطة ذات الأبعاد "قوي/ ضعيف" أو "متوسط/متوسط" أو "ضعيف/قوي" في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وفي هذه الحالة توجب على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، وتنفق بحذر في الإستثمار، وأن تراقب الوضعية التنافسية باستمرار.

المنطقة الثالثة: وهي تضع الأنشطة ذات المعدل الضعيف أو المتوسط في درجة جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وفي هذه الحالة لا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق.

الشكل رقم 18: استراتيجيات مصفوفة GE/Mckinsey

		جاذبية الصناعة		
		عال	متوسط	منخفض
قوة النشاط	عال	إستثمار	إستثمار	إدارة وإختيار المنتجات
	متوسط	إستثمار	إدارة وإختيار المنتجات	الحصاد أو التجريد

منخفض	إدارة وإختبار المنتجات	الحصاد أو التجريد	الحصاد أو التجريد
-------	---------------------------	-------------------	-------------------

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011-1432م، ص209

تعطي هذه المصفوفة نقاطا وفقا لأهمية هذه العوامل ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطي النقاط التي يستحقها وهكذا يتم احتساب نقاط كل منتج وتحديد موقعه في المصفوفة، وإن موقع المنتج في أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعه في الخلية الأخرى، فإذا كان المنتج في الخلية "1-2-4" لا بد من إتباع إستراتيجية الإستثمار في المنتج لغرض النمو، أما إذا كان المنتج في الخلية "3-5-7" فيتم إتباع إستراتيجية إدارة المنتج بصورة إنتقائية لتحقيق الفوائد، أما إذا كان في الخلية "6-8-9" فيجب إتباع إستراتيجية الحصاد أو التصفية للتخلص من المنتج.

3- كيفية تقييم مؤشرات

3-1- تقييم مؤشر جاذبية الصناعة

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في الخطوات الرئيسية التالية⁸:

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، إذ تتضمن، على سبيل المثال، حجم السوق ونموه وقوى التنافس وشدة المنافسة وزيادة أس المال والربحية.
- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد صحيح.
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1-5 درجات إذ تشير الدرجة (01) إلى جاذبية ضعيفة جدا، والدرجة 03 جاذبية متوسطة، والدرجة 05 إلى جاذبية مرتفعة جدا.
- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة جاذبية الصناعة في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي التالي (المثال التطبيقي) والتي حصلت على مجموع 4,1 وهذا يشير إلى تمتع السوق أو الصناعة بجاذبية قوية.

⁸ ANH, Dinh Ba Hung et WACKOWSKI, Kazimierz. **Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using McKinsey matrix.** INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION, 2021, vol. 2, no 4, p 88.

الجدول رقم 02: مثال تطبيقي عن كيفية تقييم مؤشر جاذبية الصناعة

جاذبية الصناعة			
العوامل	الوزن	التقدير	النتيجة = الوزن * التقدير
حجم السوق	0,3	4	1.2
معدل نمو السوق	0,2	4	0.8
درجة المتطلبات التكنولوجية	0,2	5	1
العوامل السياسية والقانونية	0.1	3	0.3
معدل الدوران	0,2	4	0.8
المجموع	1	/	4.1

3-2- تقييم قوة الأعمال / المركز التنافسي

تمر عملية تقييم قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقييم جاذبية الصناعة، والجدول التالي يقدم مثال تطبيقي عن العملية:

الجدول رقم 03: مثال تطبيقي عن عملية تقييم المركز التنافسي

المركز التنافسي			
العوامل	الوزن	التقدير	النتيجة = الوزن * التقدير
الحصة السوقية للمؤسسة	0,2	4	0.8
درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة	0.4	4	1.6
جوانب قوة المؤسسة	0,1	3	0.3
المهارات التقنية المتاحة	0.1	4	0.4
درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الانتاجية	0,2	5	1
المجموع	1	/	4.1

بعد القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره لمحصل عمى نتيجة الوزن الترجيحي والتي بلغت 4,1 وهذا يدل على تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي

4- نقاط قوة وضعف مصفوفة ماكنزي "جاذبية الصناعة/قوة الأعمال"

أجرت مؤسسة ماكنزي من خلال المصفوفة التي إقترحتها وتم تطبيقها في شركة جنرال إلكتريك تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية، حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط القوة لمصفوفة ماكنزي تمثلت في النقاط التالية⁹:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الإقتصار على عامل معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة BCG؛
- تسمح مصفوفة ماكنزي بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة BCG، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة BCG والتي إتصفت بالبساطة؛
- تناسب الدوائر المتمثلة بوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.
- على الرغم من أن نموذج مصفوفة ماكنزي حاول التغلب على الكثير من نقاط الضعف التي واجهت مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG إلا أنه واجه بعض الإنتقادات التي يمكن إيجازها كالآتي:
- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم إختيارها؛
- إحتواء النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة؛
- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثيلا لأهمية كل عامل، أو إعطاء الوزن النسبي غير الموضوعي، لأنها تعتمد على تقدير ذاتي؛
- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الإعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

⁹ : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، مرجع سبق ذكره، ص 290

رابعاً- نموذج مصفوفة هوفر Hofer's Model

1- تقديم المصفوفة

قدم "تشارلز ديليو هوفر" تحسيناً إضافياً لمصفوفة محفظة GE/McKinsey من خلال تحديد المنظمات، وخاصة الجديدة منها، التي تستعد لتسريع نموها. تعرف هذه المصفوفة كذلك باسم "مصفوفة دورة الحياة"، حيث تتكون المصفوفة من 15 خلية تعكس كل واحدة منها مراحل تطور المنتج أو السوق.

وفقاً لهذا النموذج، يتم وضع أعمال الشركة استناداً إلى متغيرين رئيسيين: مرحلة تطور السوق والمنتج والموقع التنافسي.

2- شكلها

يتم إنشاء دوائر تمثل مجالات النشاط المختلفة للشركة، ويكون حجم الدائرة متناسباً مع حجم النشاط. تضاف أحياناً قطاعات داخل الدائرة لتمثل حصة الشركة السوقية في الصناعة¹⁰.

الشكل رقم 19: نموذج مصفوفة هوفر Hofer's Model

مرحلة النمو الأولي (النشوء)			
مرحلة النمو	○		○
مرحلة الركود الخفيف		○	
مرحلة النضوج	○		
مرحلة التدهور (الانحدار)			○
	قوي	متوسط	ضعيف

SOURCE : JELONEK, Dorota, TIEN, Nguyen Hoang, DAO, Mai Thi Hong, et al. OP.CIT, p. 200.

وفقاً لهذا الشكل فإن كل الأنشطة في الدائرة A هي أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق "المنتج"، ومثل هذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز تنافسي قوي، إذ يمكن أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما إهتمت المنظمة بها

¹⁰ JELONEK, Dorota, TIEN, Nguyen Hoang, DAO, Mai Thi Hong, et al. Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of Hoffer matrix. International journal of multidisciplinary research and growth evaluation, 2022, vol. 3, no 1, p200.

وأنفقت عليها في المستقبل، ولهذا فإن هذه الوحدات "الأنشطة" تكون محلا لتطبيق بعض إستراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل¹¹.

أما مجموعة الوحدات "الأنشطة" التي تقع في الدائرة الثانية B فهي وحدات توجد حاليا في مركز تنافسي ضعيف، وتقوم المنظمة بالإفناق على هذه لتحويلها إلى المجموعة A وتشير الوحدات "الأنشطة" في الدوائر C؛ D إلى أنها تعمل حاليا في مرحلة متأخرة نسبيا من السوق، ولكن تلك التي تعمل في الدائرة C تقع في مركز تنافسي أقوى من تلك التي تقع في الدائرة D.

وأخيرا يقترح **Hofer** ضرورة إستخدام نماذج المحفظة على مرحلتين وهما:

-**المرحلة الأولى:** إستخدام نموذج BCG للحصول على تصور مبدئي عن المحفظة نظرا لبساطته، ولكونه يساعد في إظهار تلك الأنشطة أو الوحدات الهامة للمنظمة وتلك التي تحقق أداء يقل كثيرا عما هو مخطط له.

-**المرحلة الثانية:** القيام بتحليل أكثر عمقا وذلك بهدف التوصل إلى الإختيارات الإستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المنظمة أو لكل نشاط من أنشطتها، وفي هذا المكان يقترح **Hofer** إستخدام نموذج GE إذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو أنشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات، فإن نموذج هوفر يعتبر أكثر ملائمة في هذه المرحلة من التقييم.

كما قلنا سابقا، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين الأول يمثل مراحل نضج الصناعة وهي المرحلة الجنينية "أو النشوء" النمو، النضج، التلاشي. والبعد الثاني يمثل المركز التنافسي المصنف إلى 5 فئات وهي: المركز المهيمن، القوي، المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، والضعيف، وتبدو صور هذه المراكز واضحة في الجدول التالي:

¹¹ إيداد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014-1435م، ص55-56

الجدول رقم 04 : مراحل نضج الصناعة/مصنوفة تحليل تطور السوق/المنتج

	النشوء Embryonie	النمو Growth	النضج Mature	التدهور Ageing
مهيمن Dominant	نمو سريع الإنطلاق	نمو سريع، قيادة قلة التكاليف، التحديد، الدفاع عن المركز	الدفاع عن المركز الحالي، المحافظة على قيادة قلة التكاليف، التحديد، النمو السريع	الدفاع عن المركز الحالي، التركيز، التحديد، النمو مع الصناعة
قوي Strong	الإنطلاق التمييز نمو سريع	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التمييز	قيادة قلة التكاليف، التركيز، التجديد، التمييز، النمو مع الصناعة	التخلي عن الأنشطة، تعليق بعض الأنشطة، النمو مع الصناعة، الحصاد
مفضل Favorable	الإنطلاق، التمييز، التركيز، نمو سريع	التركيز على التمييز، الملحق، نمو مع الصناعة	الحصاد، الدفاع وإيجاد موقع ملائم لتجديد التحول، التمييز، التركيز، النمو مع الصناعة	التحول، تخفيض النفقات
يمكن الدفاع عنه Tenable	الإنطلاق، نمو مع الصناعة، التركيز	للحاق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم، التشذيب، التركيز، نمو مع الصناعة	الحصاد، التشذيب، إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات	التجديد، الإنكماش، تخفيض النفقات
ضعيف Weak	إيجاد بيئة ملائمة للحاق، نمو مع الصناعة	التحول، التشذيب، تخفيض النفقات، الإنكماش	الانسحاب، التجريد التشذيب	الانسحاب

المصدر: حبتور، عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004

ومن الواقع أن مصنوفة دورة الحياة تفيد في تحديد موقع المنظمة في الوقت الحاضر وبالتالي نوع الإستراتيجية التي تكون ملائمة لها ويتحدد الموقع داخل دورة الحياة في ضوء علاقة المنظمة بثمانية عوامل خارجية هي مؤشرات المراحل التطورية للصناعة وهي¹²:

- معدل نمو السوق؛

¹² حبتور، عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 292

- الطاقة الكافية في النمو؛

- إتساع خطوط المنتج؛

- عدد المنافسين؛

- إنتشار حصة السوق بين المنافسين؛

- ولاء المستهلك؛

- قيود الدخول في السوق؛

- التكنولوجيا.

إن التوازن بين العوامل المذكورة، هو الذي يحدد المرحلة في دورة الحياة " أو مراحل نضج الصناعة" فعلى سبيل المثال: الصناعة الناشئة الجنينية تتصف بسرعة النمو والتغيير في التكنولوجيا، ومخصص مجزأة من السوق، وملاحقة للمستهلكين الجدد، وعلى النقيض من ذلك توصف الصناعة المتدهورة بإنعكاس الطلب وإنخفاض عدد المنافسين وضعف التنوع.

المركز التنافسي للمنظمة في ميدان صناعتها يتأسس أيضا من خلال البحث في خصائص كل فئة تنافسية موجودة في المصنوفة.

المركز التنافسي المهمين يكون من حصة مؤسسات القطاع العام بسبب إستفادتها من شرعية الإحتكار الكامل أو شبه الكامل للنشاط، وبالذات مؤسسات القطاع العامل لذلك نادرا ما تملك منظمات الأعمال في القطاع الخاص هذه الميزة التنافسية في حين يمكن لهذه المنظمات أن تكون في مركز تنافسي قوي عندما تستطيع أن تتبع إستراتيجيات نابغة من خياراتها من دون إهتمام كبير بالمنافسة.

المركز التنافسي المنفصل يحصل عندما لا يوجد منافس واحد بمقدوره أخذ الصدارة بين المنافسين، أما المركز التنافسي الذي يمكن الدفاع عنه فهو الذي تتم المحافظة عليه من خلال التركيز والتميز.

وأخيرا يكون المركز التنافسي للمنظمة ضعيفا عندما تكون المنظمة صغيرة ومحدودة الموارد ولا تستطيع البقاء بصورة مستقلة ولفترة طويلة.

خامسا- نموذج مصفوفة شل Shell Matrix

1- تقديم المصفوفة

مصفوفة سياسة الاتجاه لشركة شل (Shell Directional Policy Matrix - DPM) هي تقنية تم تطويرها لتحليل العوامل النوعية داخل المنظمة بشكل منهجي، والتي لها تأثير على التخطيط المؤسسي. كما تم تصميمها لمقارنة قطاعات الأعمال ومواقع الشركات بطريقة مستقلة عن التوقعات المالية.¹³ إن مصفوفة Shell تعتبر من أدوات التحليل الموضوعي المهمة لوحدة العمل الاستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين هما:

- **البعد الأول:** ربحية القطاع المتوقعة، ويركز هذا النموذج على الأرباح ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي ويتناول الأرباح المتوقعة وليست المتحققة وتنقسم إلى ثلاث مستويات "أرباح جذابة، متوسطة وغير جذابة" وتحدد الربحية بنموذج السوق إذا كان جذابا فإن المنظمة تندفع إليه أو ربح غير جذاب لا يشجع المنظمة للدخول إلى هذا السوق أو القطاع.
- **البعد الثاني:** الإمكانيات التنافسية للمنظمة، ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياسا بالمنتجات المنافسة، ويقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات هي "إمكانية قوية، إمكانيات متوسطة، وإمكانيات ضعيفة".

الشكل رقم 20: مصفوفة Shell

الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ربحية القطاع المتوقعة		
	غير جذابة	متوسطة	جذابة
ضعيفة	1	2	3
متوسطة	4	5	6
قوية	7	8	9

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص206

من الواضح أن مصفوفة Shell تتكون من تسع خلايا إستراتيجية وكل خلية تمثل خيارا إستراتيجيا للمنظمة وفقا للبعدين الأساسيين لهذه المصفوفة، وإن تطبيق هذه المصفوفة على وحدات العمل الإستراتيجية SBU يعطي للمنظمة عدة خيارات للإستثمار في القطاعات السوقية.

¹³ Udo-Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, Rajunor B, op.cit, p111

إن قطاع الأعمال يشهد منافسة قوية، كذلك فإن هذه المصفوفة سوف تمكن منظمة الأعمال من تحديد القطاعات الأكثر ربحية وفقاً لإمكانيات تنافسية وطبيعة الخدمات التي تقدمها من أجل توجيه استثماراتها أو أنشطتها له، وإن هذه المصفوفة تعتبر ناجحة في القطاع الخدمي إذا ما أعد بشكل صحيح وعلمي¹⁴.

2- البدائل الاستراتيجية لكل خلية

الخلية رقم 1: تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة. الخيار الاستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.

الخلية رقم 2: تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهنا أمام المنظمة خياران إستراتيجيان:

- الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.

- النمو بحذر أي المراجعة المستمرة فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو، أي أن

المنظمة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى تتمكن من أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.

الخلية رقم 3: تشير إلى أن الإمكانيات ضعيفة ولكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة، يتم إتباع إستراتيجية الإنتفاع "الإنعاش" حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المنظمة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.

الخلية رقم 4: وتشير إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة، الخيار الاستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.

الخلية رقم 5: الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة، الخيار إما النمو بحذر أو النمو.

الخلية رقم 6: هنا الربحية المتوقعة جذابة ولكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة. الخيار هنا تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية، أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها على التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.

الخلية رقم 7: هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة. الخيار الاستراتيجي هو إدرار ما يمكن إدراره من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود منظمة في هذا النشاط.

¹⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011-2014م،

-الخلية رقم 8: إمكانيات تنافسية قوية وريح متوقع متوسط، الخيار الإستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق.

-الخلية رقم 9: هنا الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع أرباح متوقعة جذابة، الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.

خلاصة الفصل:

تمثل نماذج التخطيط الإستراتيجي إضافة حديثة لمعجم المصطلحات والمفاهيم الإدارية، ونتيجة للتفاعل بين منطري وممارسي التخطيط الإستراتيجي، وهو ما أدى إلى ظهور ما يعرف بنماذج المحفظة التي تعتبر رديفا لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، وذلك الإحلال كان بهدف مساعدة المدراء على حل المشاكل التي تواجه المنظمات التي تتسم بتنوع في السلع أو الخدمات التي تقدمها.

ولعل الدافع من إستخدام هذه النماذج هو محاولة الأخذ بالاعتبار أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، والطريقة التي تخصص بها مواردها، ويجب أن تأخذ في إعتبارها أيضا منتجات المنظمة وأسواقها التي لا تلقى نفس الدرجة من الجاذبية.

قائمة مراجع الفصل

- منى قاستل، فتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG ، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020
- ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013
- بوغاري فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011-1432م
- إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014-1435م، ص 55-56
- حبتور، عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- ANH, Dinh Ba Hung et WACKOWSKI, Kazimierz. **Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using McKinsey matrix.** INTERNATIONAL JOURNAL MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND GROWTH EVALUATION, 2021, vol. 2, no 4, p. 87-91.
- Bertrand Giboin, **Boston consulting group: la boite a outils de la startegie**, Dunod, Paris, 2012
- JELONEK, Dorota, TIEN, Nguyen Hoang, DAO, Mai Thi Hong, et al. Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of Hoffer matrix. International journal of multidisciplinary research and growth evaluation, 2022, vol. 3, no 1, p. 197-204.
- Samir Žic, Hari Hadžić, Milan Ikonić, portfolio analysis – a useful management tool, Technical Gazette • vol 16, no 4, 2009
- Tudor, I. F., & Valeriu, C. C, **Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix.** *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 2011, 754-760.
- Udo-Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, Rajunor B, **Portfolio Analysis Models: A Review**, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.18, 2012, p114

خاتمة المطبوعة

خاتمة المطبوعة

في ختام هذه المطبوعة التي تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي والتنافسي، نسعى إلى تقديم ملخص شامل يبرز أهمية التحليل الاستراتيجي كأداة محورية في عملية الإدارة الاستراتيجية. لقد سعينا إلى تقديم محتوى متكامل يغطي المفاهيم والنماذج والأساليب التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة.

إن التحليل الاستراتيجي يمثل العمود الفقري لأي عملية استراتيجية ناجحة، حيث يمكن منظمات الأعمال من فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، واكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها والتحديات التي يجب التعامل معها. كما أن التنافسية لا تنحصر فقط في تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، بل تتطلب تفكيراً استراتيجياً بعيد المدى يمكن المنظمة من التميز عن منافسيها بطرق مستدامة. وقد توصلنا كذلك إلى جملة من النتائج النظرية الأكاديمية مقسمة حسب الفصول يمكن تلخيصها كما يلي:

من خلال الفصل الأول توصلنا إلى أن مصطلح الاستراتيجية وبعد ولوجه إلى عالم الأعمال وتسيير المؤسسات بعد أن كان مصطلحاً عسكرياً محضاً، أصبح يعني عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وتنفيذها بفعالية، ومراقبتها باستمرار، تعمل هذه الخطوات بشكل متكامل لضمان نجاح العملية الاستراتيجية. وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على تكامل ثلاثة مستويات رئيسية: المستوى الكلي، مستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي. هذا النهج يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية، استثمار الفرص، وإدارة المخاطر لتحقيق النمو والتميز.

أما من خلال الفصل الثاني ودراستنا لمكونات البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال، توصلنا إلى أن البيئة الخارجية يمكن تجزئتها إلى بيئتين أساسيتين هما البيئة الخارجية العامة أو الكلية؛ التي تتمثل في كل المتغيرات الكلية التي تؤثر على المنظمات بكل أنواعها وهي عامة لأنها تشملها جميعاً مهما كان نوعها وقطاع نشاطها مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية، المتغيرات الاجتماعية، القانونية، والمتغيرات الطبيعية والدولية. والبيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الصناعة فهي خاصة لأنها تخص كل قطاع صناعة على حدى، والتي تتمثل فيما جاء به PORTER الذي حصرها في خمسة عوامل لها تأثير مباشر على نشاط المنظمة، كتهديدات المنتجات البديلة والمنافسون المحتملون، وقوة التفاوض مع الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى الحالة التنافسية للصناعة، وبعد أن تتعرف المنظمة على

مكونات البيئة التي تعمل بها، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص التي يتيحها المحيط والتهديدات التي تواجهها ل يتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص والتهديدات بغرض اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب لتحقيق أهدافها المسطرة.

في الفصل الثالث توصلنا إلى أن البعد الاستراتيجي في الأعمال بعد تحليل البيئة الداخلية هو رؤية أنشطة ومنتجات المنظمة في ضوء أنشطة ومنتجات المنافسين، لهذا يمكن القول أن ما يميز المنظمة عن منافسيها في السوق هو ما يمثل جوهر الميزة التنافسية وهذه الأخيرة قد تفهم في التحليل البيئي الداخلي بأنها أية نقطة قوة ما داخل المؤسسة تشكل فرصة في البيئة الخارجية. وهو ما تطرقنا إليه من خلال نموذج سلسلة القيمة ل Porter والتي تعتبر أداة استراتيجية تستخدم لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة، وهدفها هو تحديد أي الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة. يرى Porter من خلال هذا النموذج أن منظمة الأعمال تمارس نوعين من الأنشطة: الأولية والداعمة. وأن كل نشاط - مهما كان تصنيفه في هذه النوعين - يفترض أن يضيف قيمة ما للمنتج الذي يستلمه العميل. هذا النموذج يبحث في الأخير عن مصادر الميزة أو المزايا التنافسية للمنظمة على مستوى أنشطتها.

من خلال الفصل الرابع توصلنا إلى أن أن الاستراتيجيات والخيارات الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة، وتختلف حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على وجود ثلاث أنواع من الاستراتيجيات العامة أي أن كل الاستراتيجية المفصلة في الفصل الخامس ستكون إما: استراتيجيات نمو، أو استراتيجيات دفاعية، أو استراتيجيات استقرار. كما توصلنا كذلك أنه لا توجد استراتيجية مثلى لكل المنظمات، وإنما لكل منظمة خصوصياتها وأهدافها الاستراتيجية وإمكانياتها، وأن هذه المعايير هي التي تحدد نوع الاستراتيجية التي تختارها.

أما من خلال الفصل الخامس فتوصلنا إلى أن نماذج التحليل الاستراتيجي مثل مصفوفة BCG ومصفوفة هوفر، أو نموذج مصفوفة ماكينزي GE تهدف إلى تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة، وتحليل السوق، والمنافسين والعوامل التسويقية والإدارية التي تؤثر على المنظمة ونشاطاتها ووحدات أعمالها. حيث أن كل نموذج يعتمد على مؤشرات قد تكون كمية أو نوعية أو تجمع بين الكم والنوع، وكل نموذج من هذه النماذج يوفر إطارا متميزا لفهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة ووحداتها. يمكن للمنظمات دمج أكثر من نموذج لتحقيق تحليل شامل يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وفعالة لكل وحدة عمل.

واستنادا إلى كل ما تم تناوله من خلال هذه المطبوعة، نقدم التوصيات التالية:

- **التكامل بين التحليل الداخلي والخارجي:** يجب على المنظمات الموازنة بين تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية؛

- التركيز على الابتكار: باعتباره ركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق سريع التغير؛
 - استخدام النماذج التحليلية بمرونة: لا ينبغي أن تكون النماذج مجرد أدوات تطبيقية، بل يجب استخدامها بمرونة لتتناسب مع طبيعة وحجم المنظمة؛
 - التقييم الدوري للاستراتيجيات: لضمان توافقها مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- وأخيراً، نأمل أن تكون هذه المطبوعة دليلاً عملياً ومرجعاً موثقاً يساعد الطلبة والباحثين والمهنيين في فهم أعمق لموضوع التحليل الاستراتيجي والتنافسي وتطبيقاته العملية. إذ يعد هذا مجالاً خصباً ومتشعباً يفتح آفاقاً واسعة للبحث والتطبيق، ومع تطور التكنولوجيا وتغير ديناميكيات الأسواق، تظهر حاجة ملحة لتطوير أدوات وأساليب تحليل جديدة تتماشى مع هذه التغيرات. كما أن دمج التحليل الاستراتيجي مع الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) يمثل مستقبل الإدارة الاستراتيجية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً- الكتب

- إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014
- حبتور، عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة فيلاديفيان، عمان، 2014
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، 2013
- ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011
- نسيمة طويل، دراسات في الفكر الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2017
- والتوزيع والطباعة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2004-1424م

ثانياً- المجلات

- أحمد قايد، بوشمال عبد الرحمان، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد1، جامعة زيان عاشور، الجلفة
- أسامة معاوية بخت حسين، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد، دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، العدد 01، السودان، 2020،
- بكطاش فتيحة، مقالاتي سفيان، المقاربة النظرية للإستثمار الأجنبي المباشر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد21، جوان 2014

- بلجازية عمر، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد18، العدد02، 2020
- بن سعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد15، ديسمبر 2017
- بوغاري فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق بإستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد07، جانفي 2016
- بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27، جامعة أدرار، الجزائر، ديسمبر، 2016
- جعيجع نبيلة، دور التخطيط الإستراتيجي في رسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد06، 2011
- حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى في الجنوب، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد02، 2015
- دعاس مصعب، أيمن فريد، الخيارات الإستراتيجية وأثرها على الهيكل المالي، دراسة حالة مؤسسة نפטال، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 05، العدد، 01، 2020
- رقيق حليلة، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، مجلة الدفاتر الاقتصادية، المجلد12، العدد02، 2021،
- ساطوح مهدية، متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة
- سالم إلياس، التحليل التنافسي بإستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريبرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016
- سمير سليمان عبد الجهل، عدنان محمد مسلم الرجوب، **strategic planning and its role in crisis management from the view point of workers in dura municipality**، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية الاجتماعية، المجلد04، العدد 01، جويلية 2020.
- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البيئة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريبرج

- وسطيف، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، جوان 2015
- الصمادي، التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد 124 الجزء الرابع، جامعة الأزهر، الأردن، يوليو، 2015
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007
- عبد الرزاق نصر الدين عبد الرزاق إبراهيم، محمد عبد العاطي عبد الله المكّي، أثر الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الإتصال السودانية، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد03، العدد 01، مارس، 2019
- عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد02، أوت 2019
- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد10، 2010
- غزي محمد العربي، بناء الميزة التنافسية: المداخل والإستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد09، 2013
- فضيل دليو، عاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية، أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 3، الجزائر 2017.
- محمد أكنوش، نبيل أكنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد06، ديسمبر 2016
- مراد زايد، صبرينة ترغيني، الفكر الإستراتيجي من نموذج SWOT إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية الاقتصادية، العدد05، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، جانفي، 2014
- مروة محمد عمر محمد، "دور تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف"، مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان "إستخدام تحليل بيستل في تطوير بيانات التكاليف لترشيد تكاليف نقل وتوطين التكنولوجيا من خلال الإستثمار المشترك تحقيقا لأهداف التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 أجندة إفريقيا 2063"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، العدد 02، 2023

- منى قاستل، فتحة بوحود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG ، دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020
- موساوي سارة، إستراتيجيات التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، سبتمبر 2018
- نجلاء هراقمي، نعيمة بارك، Elements of the internal environment a industrial enterprise. nd their impact on building the international growth strategy of the Algerian industrial enterprise. - Condor Foundation as a model، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 01، 2022
- هالة يجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة Title in English Strategic analysis of the internal environment of the enterprise، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 04، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2020

ثالثا- الأطروحة والمذكرات

- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوالصياف المسيلة، الجزائر، 2005-2006
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا 2006-2008
- عمر تيمجدغين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور "برج بوعريبيج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012
- مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007
- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2013-2014

رابعاً: الملتقيات والندوات

- بن واضح الهاشمي، عماري عمار، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 3 و4 مايو، 2005

- حرقاس وسيلة، أغمين نديرة التخطيط الإستراتيجي لمناهج الجامعة ضمان جودة مخرجاتها، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة. الجزائر، يومي 29 و30 أفريل 2018.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abolaji Oluwadare, Iyanuoluwa Oni, **The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis**, International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 3, Issue 2, October 2015 - March 2016
- Alex yaw Adom, Israel kofi Nyarkou, G ladys Narki kumi som, **Competitor Analysis in strategic management: is it a worth while managerial practice in contemporary times**, journal of resources development and management, vol24, central university, Accra Ghana, 2016
- Alfred D. Chandler, "**Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise**," MIT Press, 1962, pp. 13-45.
- ANH, Dinh Ba Hung et WACKOWSKI, Kazimierz. **Business analysis for Nguyen Hoang Group in Vietnam using McKinsey matrix.** International Journal Multidisciplinary Research And Growth Evaluation, 2021, vol. 2, no 4, p. 87-91.
- Bertrand Giboin, **Boston consulting group: la boite a outils de la startegie**, Dunod, Paris, 2012
- Carl von Clausewitz, "**On War**," edited by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, 1976.
- Fred R. David, "**Strategic Management: Concepts and Cases**," Pearson, 16th Edition, 2016.
- Jay Barney, "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**," Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- JELONEK, Dorota, TIEN, Nguyen Hoang, DAO, Mai Thi Hong, et al. **Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: the use of Hoffer matrix.** International journal of of

- multidisciplinary research and growth evaluation, 2022, vol. 3, no 1, p. 197-204
- John A, czepiel, roger,A, Kerim," <https://pages.stern.nyu.edu> , Leo mad N, stern school of business, new York university
 - Jouy-en-Josas, **politique générale l'entreprise strategor**, 4 édition, <https://sbensrhir.wordpress.com/>
 - Kaplan & Norton, "**The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**," Harvard Business School Press, 1996, pp. 25-53.
 - Michael E. Porter, "**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**," Free Press, 1980, pp. 3-35.
 - Philip Kotler & Kevin Keller, "**Marketing Management**," Pearson Education, 2016
 - Reed Kennepy with Eli jamison, Joe simpason, **strategic management, pamplin collge of Business in association with Virginia teach publishing**, blachsburg, Virginia, <https://doi.org/1021061/> strategic managements
 - Samir Žic, Hari Hadžić, Milan Ikonić, **portfolio analysis – a useful management tool**, Technical Gazette , vol 16, no 4, 2009
 - Stephen Banahene, Eric Ahudey, Charles Mensah, **Analysis of Macro Environment for Strategy Implementation: What is important to Handicraft Export Organisations in Ghana**, Stephen Banahene et al | International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol 7, 2016
 - Sun Tzu, "**The Art of War**," translated by Lionel Giles, Oxford University Press, 1910
 - Thompson, Strickland & Gamble, "**Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 22st Edition, McGraw-Hill, 2019
 - Tudor, I. F., & Valeriu, C. C, **Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix**. Annals of Faculty of Economics, 1(1), 2011, 754-760.
 - Udo-Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, Rajunor B, **Portfolio Analysis Models: A Review**, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.18, 2012, p114