



جامعة غليزان
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

التسيير الاستراتيجي

موجهة لطلبة سنة ثالثة علوم التسيير تخصص إدارة مالية

من إعداد

د. بن علي آمال

السنة الجامعية: 2021-2022

تقديم:

تتميز بيئة منظمات الأعمال بدرجة كبيرة من التعقيد والتغير المستمر، ويتعلق ذلك بالتغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية وغيرها من التغيرات مما يصعب على إدارة المنظمات أداء مهامها وتحقيق أهدافها، بالتالي لابد عليها من العمل على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

لذلك يعتبر التسيير الاستراتيجي المحور الرئيسي لنجاح منظمة الأعمال في مهامها، لأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية يساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها.

تأتي هذه المطبوعة لتقديم مجموعة دروس في مقياس التسيير الاستراتيجي لتستوفي متطلبات دراسة هذا المقياس المعتمد لطلبة سنة ثالثة تخصص إدارة مالية بحيث نحاول من خلال هذه المطبوعة أن نحقق جملة من الأهداف التعليمية للطلبة، بالتالي يتوقع أن يحقق الطالب أهداف أدائية أهمها مايلي:

- الإلمام بأساسيات مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
 - التطرق لمفهوم التحليل الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية.
 - التعرف على مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات.
 - التطرق الى تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات.
 - بيان آليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها
 - توضيح نموذج تحليل المنافسة والاستراتيجيات التنافسية.
- وبغية تحقيق هذه الأهداف التعليمية تضمنت المطبوعة فصول وهي موضحة في الفهرس العام. كما تجدر الإشارة إلى المكتسبات القبلية التي على الطالب أن يكون على دراية بها لدراسة مقياس التسيير الإستراتيجي والمتعلقة بالمفاهيم الأساسية حول المؤسسة وتصنيفاتها وكذا أهدافها.

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
مقدمة	
18-7	1. الفصل الأول : أسس ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية
8	مفهوم الاستراتيجية
10	التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
12	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
14	مستويات الإدارة الاستراتيجية
17	أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
50-19	2. التحليل الإستراتيجي والتجزئة الإستراتيجية
20	مفهوم التحليل الاستراتيجي
24	-أهمية التحليل الاستراتيجي.
31	أدوات التحليل الاستراتيجي
36	التجزئة الاستراتيجية مجال النشاط
62-51	3. تحليل عوامل البيئة الداخلية.
52	تعريف البيئة الداخلية
52	أهمية التحليل البيئي الداخلي.
53	مداخل التحليل البيئي الداخلي
70-63	4. تحليل عوامل البيئة الخارجية.
63	تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها.
65	تصنيفات البيئة الخارجية
67	البيئة الخارجية العامة والخاصة.
83-71	5. صياغة الإستراتيجية تنفيذها والرقابة عليها.
72	صياغة الاستراتيجية
75	تنفيذ الإستراتيجية
79	رقابة الإستراتيجية
97-84	6. تحليل المنافسة والاستراتيجيات التنافسية
85	نموذج porter لتحليل الصناعة (القطاع)
88	البدائل الاستراتيجية
المراجع	

قائمة المختصرات

المختصرات	التسمية باللغة العربية	Désignation complète en langue étrangère
A		
SBU	وحدات الأعمال الإستراتيجية	Stratégique Business Unit
DAS	مجال الأنشطة الإستراتيجية	Domaines d'activité Stratégique
B		
CAS	مراكز الأنشطة الإستراتيجية	Centre d'activité Stratégique
FCS	عوامل نجاح رئيسية	Facteurs Clés de Succès.
C		
BCG	جماعة بوسطن الاستشارية	Boston Consulting Group
D		
LCAG	سمي كذلك نسبة الحروف الأولى لأسامي واضعيه و التسمسة الاصلية لنموذج SWOT	LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS & GUTH
SWOT	نقاط القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات	Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats.
E		
VCA	تحليل سلسلة القيمة	Value Chain Analysis

الفصل الأول: : أسس ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

تستخدم كلمة استراتيجية strategy بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال. والإستراتيجية هي كمنارة كرة القدم، أو الإستراتيجية المرتبطة بالعمليات العسكرية، أو الإستراتيجية الموضوعية لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الإستخدامات المعقدة لمصطلح الإستراتيجية. ولقد اشتقت كلمة استراتيجي Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الإستراتيجية، لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة-الاقتصاد-الاجتماع-الإدارة- ونظم وتكنولوجيا المعلومات.... إلخ). (مجد صقور، رعد الصرن، 2018، صفحة 09؛ فيروز شين، 2003-2004)

لإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين فقد عرفت على أنها: "تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف" (ناصر دادي عدون، 2001، صفحة 10)

وعرفت الإستراتيجية أيضاً بـ "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجياً وتحقيقه" (A.Ch-Martinet, 1983, p. 04)

كما عرفها Thomas على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (فلاح الحسيني، 2000، صفحة 13)

وعرفت كذلك بـ "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف" (Raymond-Alain Thiétart, 1993, p. 1).

ثانياً: خصائص الإستراتيجية:

لإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم خصائصها مايلي:

أ-الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة (بوعزيز شيشون، 1999-2000، صفحة 67).

ب-موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية...إلخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج-مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د-الإلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

هـ-الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

و-أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، فهذه الإستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبيانتائم للمؤسسة (شريط عابد، 1995، صفحة 34).

ي-محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل (فيروز شين، 2003-2004، صفحة 7): الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

ز-المرونة: الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات مائة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة (دارين بوزيدي، 2005/2004، صفحة 13).

ط تخصيص الموارد: تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها .

ثالثا: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

شهد الفكر الاستراتيجي تطورا عبر مراحل متعددة يمكننا التعرف عليها من خلال دراسة أفكار المدارس التي دعمت دراسة الموضوع بواسطة أعمال باحثيها، بحيث يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي (Patrick Joffre, Gérard Koeing, 1985, p. 12) يمكن توضيح هذا التطور حسب المدارس كمايلي:

(أنس عبد الباسط عباس، 2018، الصفحات 18-19)

1-مدرسة هارفارد:

وان البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية). ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا في الدول العربية. حيث قدمت مدرسة هارفرد خلال سنوات الخمسينات مادة سياسات الأعمال التي هدفت منها إلى تعظيم الربح في المنظمات عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع لفترة زمنية تتراوح من سنتين إلى عشر سنوات، غير أن هذه الطريقة لم تأخذ الاهتمام والقناعة الكافية لدى المهتمين بالإدارة، لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو بالفترة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية. وخلال السنوات استينات (1965) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من **Leorned, Christensen, Andrews, Guth** ما يعرف بنموذج **LCAG** الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي. وخلال 1970 قدم كل من **Chandler, Laurans, Loxch** نموذج **CLL** الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

2-مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

أتت بعد ذلك مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من **Shendel, Hoffer, Ansoff** مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة

من الأدوات والتقنيات. وقد ركزت على التميز بين القرارات الاستراتيجية، والقرارات الروتينية، والقرارات الإدارية. كما أكدت على تحديد استراتيجية المنتجات والأسواق وبيان مجال النشاط على المدى الطويل.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، ومع ذلك فقد أثارت في هذه المرحلة مشكلتان هما:

- **أولاً:** قامت مجموعة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.
 - **ثانياً:** أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.
- وخلال السبعينات (1970) طور Ansoff مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط)، غير أن مساهمة Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها ليظهر في المقابل سنة 1975 ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي ومن أشهر هذه النماذج MCK, ADL, BCG ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة ، لذا تتطلب منها ادخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط ، بالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.
- ### 3-التسيير الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة (1974)، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج/السوق) التي اعتمدت عليها، بحيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على نسبة كبيرة من الأسواق ، أي تخطيط وتنفيذ. وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة ، سميت "مرحلة الإدارة الاستراتيجية".

وقد تطور التسيير الاستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، حيث تميزت هذه المرحلة بـ (Kriifa-

:Shneider, 1998-1999, p. 19)

1-تطور التبادلات (السلع والخدمات)؛

2-التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج؛

3-زيادة تدفق الرأسمال الدولي؛

4- اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات،....) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم الاكادة، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج « Just à temps »،....

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الإستراتيجي أهمية خاصة، ونظرا لأهمية هذه المرحلة في التفكير الاستراتيجي سنعمد إلى شيء من التفصيل فيها خاصة وأن المراحل اللاحقة هي نتيجة للتطور الحاصل في هذه المرحلة، كما أن موضوع الدراسة (التصميم الاستراتيجي) هو جزء من التسيير الاستراتيجي.

رابعا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعددت تعاريف الادرة الاستراتيجية أو التسيير الاستراتيجي بحكم أنها إطار شمولي ومتكامل لدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة، وفيمايلي بعض التعاريف توضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية أو التسيير الاستراتيجي:

هناك من عرفها على أنها: "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (W.F.Gluck, 1980, p. 6).

كما تم تعريفها على أنها العملية التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد إتجاه المنظمة (رؤيتها) وأهدافها طويلة الأجل، صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانيات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2018، الصفحات 56-59).

وعرفت أيضا على أنها عبارة عن: "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (بشير علاق، قحطان العبدلي، 1999، صفحة 11)

أما (Fred R David) فريد داوود فقد عرفها على أنها: "فن وعملية صياغة، وتطبيق، وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ" (Fred R David, 1987, p. 4)

حيث يتضح من خلال تعريف (Fred R David) أن عملية الإدارة الاستراتيجية تتم في ثلاثة مراحل أساسية وهي صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية و تقييم الاستراتيجية.

خامسا: مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

يمكن توضيح إتمام عملية الإدارة الإستراتيجية عبر ثلاث مراحل أساسية كمايلي (محمد المحمدي الماضي، 2017، الصفحات 21-23):

1- صياغة الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة مايلي:

- ✓ وضع رسالة المنظمة.
- ✓ وضع رؤيتها.
- ✓ صياغة مبادئ وقيم الأعمال.
- ✓ تحليل إمكانات المنظمة الداخلية، والوقوف على ما بها من نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ تحليل الظروف المحيطة وما فيها من فرص وتهديدات.
- ✓ وضع الأهداف الرئيسية.
- ✓ تحديد الاستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ تحليل وتقويم هذه البدائل والمفاضلة بينهما.
- ✓ اتخاذ القرار بالبديل الأفضل والذي يمكن تنفيذه.

2. تطبيق الاستراتيجية:

فبعد أن يتم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل كما هو موضح، باعتبارها العمل الأخير في المرحلة السابقة (مرحلة صياغة الاستراتيجية). فإنه لا يكون لذلك أية قيمة ما لم تحسن الإدارة وضعها موضع التنفيذ، وهذه المرحلة تتطلب:

- ✓ أن تحدد المنظمة أهدافها التفصيلية.
- ✓ وضع السياسات.
- ✓ دفع العاملين وتحفيزهم للتنفيذ.
- ✓ تخصيص الموارد بكفاءة لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح.

3- تقييم الاستراتيجية:

ليس هناك عمل إداري يعتبر كاملا دون أن يتم تقييمه بعد تنفيذه، وذلك للوقوف على نتائج المرحلتين السابقتين، صياغة وتطبيقا للإستراتيجية، حيث يمكن الوقوف على جوانب التجويد أو التقصير في هاتين المرحلتين من خلال عملية التقويم الجيدة والمستمرة لما تم تخطيطه وتنفيذه، وهذا بدوره يزود رجل الإدارة الاستراتيجية بتدفق مستمر من البيانات والمعلومات الواقعية التي تمثل رصيذا لا يستهان به في بناء خبرة وتعلم متراكم، يجعل من عملية التخطيط والتنفيذ بعد ذلك عملية أكثر واقعية وإتقانا ويمكن تحديد خمس خطوات أساسية على الأقل في ذلك وهي:

- ✓ صياغة المعايير الرقابية.

✓ صياغة المقاييس الرقابية سهلة الاستخدام.

✓ مراقبة الافتراضات الاستراتيجية.

✓ وضع نظام رقابي استراتيجي إلكتروني متكامل.

✓ مراقبة حذرة للمستجدات.

سادسا: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

هناك مستويات مختلفة من الاستراتيجيات لإنجاز أهداف المنظمة، وهي (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2018، الصفحات 56-59):

1- الإستراتيجية العليا للمنظمة:

ويطلق عليها أيضا إستراتيجية المنظمة الرئاسية أو الكلية لإدارة وتوجيه المنظمة ككل وهي تغطي أنشطة ومجالات عمل المنظمة المختلفة، وتركز هذه الاستراتيجية على:

• **أولا:** إعداد الخطط الاستراتيجية العامة اللازمة لإدارة المجالات التي تعمل فيها المنظمة

ووحداتها الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية التالية:

- متى تدخل المنظمة مجالات أو أنشطة جديدة ولماذا؟

- ماهي الأنشطة التي يجب أن تخرج منها المنظمة ولماذا؟

- ما الذي يجب أن تفعله الإدارة لتحسين وتطوير أداء المنظمة ككل؟

- تطوير مسار إستراتيجي موحد يتم اتباعه بواسطة أنشطة المنظمة المختلفة كلها (توسع-الاحتفاظ

بالموقف الحالي -ترشيد التكاليف) وذلك لكل نشاط داخل المنظمة.

• **ثانيا:** التنسيق بين مجالات النشاط المختلفة بهدف تقوية المركز التنافسي لهذه الأنشطة وبالتالي

للمنظمة من خلال دراسة وتحليل القرارات التالية:

- هل يمكن تخفيض مصروفات المنظمة إذا اشتركت وحدات النشاط المختلفة في عمليات البحوث

والتطوير، المجهودات التسويقية، التسهيلات الإنتاجية، التوزيع؟

- ماهي أشكال التنسيق المطلوبة لتحقيق ما سبق؟

- هل تؤدي هذه المشاركة إلى تدعيم وتقوية المراكز التنافسية لوحدات النشاط المختلفة داخل المنظمة؟

ثالثا: تحديد أولويات الاستثمار والرقابة على تخصيص موارد المنظمة فيما بين أوجه النشاط المختلفة.

2- استراتيجية النشاط:

قد تعمل المنظمة في أكثر من مجال، فقد يكون لديها أنشطة مختلفة كالمطاعم والفنادق والنقل والطيران،

وكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه ويطلق على هذا النشاط وحدة النشاط

الإستراتيجي وبصفة عامة لكل وحدة نشاط إستراتيجي ملامح عامة:

- لكل وحدة نشاط عملائها ومنافسيها وأسواقها ومنتجاتها وخدماتها.

-يوجد لكل وحدة نشاط رؤية ورسالة وهدف خاص بها.

-يتم صياغة إستراتيجية لكل نشاط وتتعلق هذه الإستراتيجية بمايلي:

أ) كيف نخطط لعملية المنافسة داخل هذا النشاط وكيف سيتم ذلك؟

ب) ماهو دور كل وظيفة فرعية (تسويق-تمويل-عمليات/إنتاج) في بناء الميزة التنافسية داخل هذا النشاط بصفة خاصة؟

ت) تطوير الاستجابات وردود الفعل المناسبة للتغيرات التي قد تحدث للصناعة وظروف المنافسة داخل هذا النشاط.

ث) مراقبة توزيع تخصيص الموارد داخل هذا النشاط.

بمعنى أن التركيز هنا سيكون في كيف ستتم إدارة "مجموعة الفنادق مثلا" وكيف سننافس في هذا

المجال؟ في حالة شركة هوليداي إن. ماهو شكل المنافسة مع شركات الفنادق الأخرى؟ ماهي

التغيرات المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها مجموعات الفنادق؟ بمعنى درجة التركيز والعمل إنتقلت

من الشركة بأنشطتها المختلفة ككل إلى نشاط واحد فقط بكل تفاصيله وظروفه ومشاكله ومنافسيه

وعملائه.

3-الإستراتيجيات الوظيفية:

وهي عبارة عن الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة

لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الغسترراتيجية العامة للمنظمة في النهاية.

ويكون مديري الوظائف الرئيسية مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته. وفي ضوء

أهداف واستراتيجيات النشاط يتم صياغة أهداف واستراتيجيات داخل كل مجال وظيفي (التسويق-الإنتاج-

التمويل) ويتم مناقشتها والإتفاق بشأنها مع المسؤول عن هذا النشاط.

3.4-إستراتيجيات الأقسام الفرعية:

توضح هذه الإستراتيجيات كيف ينوي رؤساء الأقسام داخل الوظائف الفرعية وتنفيذ التفاصيل الدقيقة

داخل كل وظيفة، ويوضح الجدول التالي مستويات الاستراتيجيات المختلفة، والمسؤولين عن كل مستوى،

والمسؤوليات والمهام الرئيسية لكل مستوى إستراتيجي.

الجدول رقم (1): الاختلاف بين مستويات الإدارة الاستراتيجية من حيث الوظائف والمسؤوليات

مستوى الإدارة الإستراتيجية	المسؤول عنها	الوظائف والمسؤوليات الرئيسية
<u>الإستراتيجية العليا</u>	رئيس الجهاز التنفيذي، باقي المديرين الرئيسيين (عادة ماتراجع هذه القرارات ويوافق عليها مجلس الإدارة)	<ul style="list-style-type: none"> • بناء وإدارة مزيج أنشطة المنظمة (اتخاذ قرارات شراء أنشطة جديدة، بيع وحدات غير ناجحة، تقوية الأنشطة المالية وتدعيمها). • التنسيق بين إستراتيجيات الأنشطة الاستراتيجية وبناء وتقوية الميزة التنافسية للمنظمة ككل. • مراقبة عملية توزيع وتخصيص الموارد فيما بين وحدات النشاط الاستراتيجية المختلفة.
<u>إستراتيجية النشاط الاستراتيجي</u>	المدير العام/رئيس الوحدة الاستراتيجية (تراجع القرارات ويوافق عليها رئيس الجهاز التنفيذي)	<ul style="list-style-type: none"> • إختيار الأسس التي ستقوي المركز التنافسي وماهي المميزات التنافسية التي سيتم التركيز عليها. • إعداد الخطط اللازمة للتغيرات التي تحدث في الصناعة وظروف المنافسة. • التنسيق فيما بين الإستراتيجيات الوظيفية. • رقابة عملية توزيع وتخصيص الموارد داخل النشاط نفسه.
<u>الإستراتيجيات الوظيفية المساعدة</u>	مدير الوظائف الرئيسية (عادة ما تراجع القرارات ويتم الموافقة عليها بواسطة المدير العام أو رئيس الوحدة الإستراتيجية)	<ul style="list-style-type: none"> • تدعيم استراتيجيات النشاط داخل كل وظيفة فرعية. • تطوير خطط عملية داخل كل وظيفة لتدعيم تنفيذ إستراتيجيات النشاط بنجاح.
<u>الإستراتيجيات التشغيلية داخل الأقسام الفرعية</u>	رؤساء الأقسام داخل الوظائف الفرعية (يتم إتخاذ القرارات بعد الإستشارة مع الزملاء ويتم مراجعتها والموافقة عليها من قبل مدير الوظيفة الفرعية).	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية (التسويق-الإنتاج-الإدارة المالية).

Thompson & Strickland A.J, Strategic Management (Texas:Business Publications Inc, 1987, P43.

سابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والتمثلة في (مؤيد سعيد السالم، 2005، الصفحات 19-20):

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
 - دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
 - تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
 - جعل المديرين -بصفة دائمة- أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها؛
 - تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية)؛
 - التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة؛
 - توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛
 - تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة؛
 - توضح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- كما أن للإدارة الإستراتيجية مزايا وفوائد أخرى يمكننا إضافتها (محمد أحمد عوض، 2001):
- تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة، وكذا عملية التنسيق من أجل منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات؛
 - إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، واتخاذ القرارات الملائمة؛
 - زيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط وذلك من خلال مشاركتهم في مناقشتها والموافقة عليها ومن ثم التقليل من مقاومتهم للتغيير الذي قد يحدث، كما يزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز؛
 - يمكن من إقامة قيادة كفأة بحيث تتخذ قرارات مسؤولة، فلا تكون قراراتها مجرد رد فعل لقرارات المنافسين وذلك بالاعتماد على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية.

ثامنا: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية:

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل فيما يلي (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999):

- 1- **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ماهي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.
- 2- **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.
- 3- **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا ومكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.
- 4- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.
- 5- **عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.
- 6- **الإلتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئية والديمغرافية...إلخ.**

الفصل الثاني: التحليل الإستراتيجي والتجزئة الإستراتيجية

أولاً: التحليل الإستراتيجي

يعتبر التحليل البيئي أول عمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يُبدأ به قبل بدأ المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. بحيث يركز على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط.

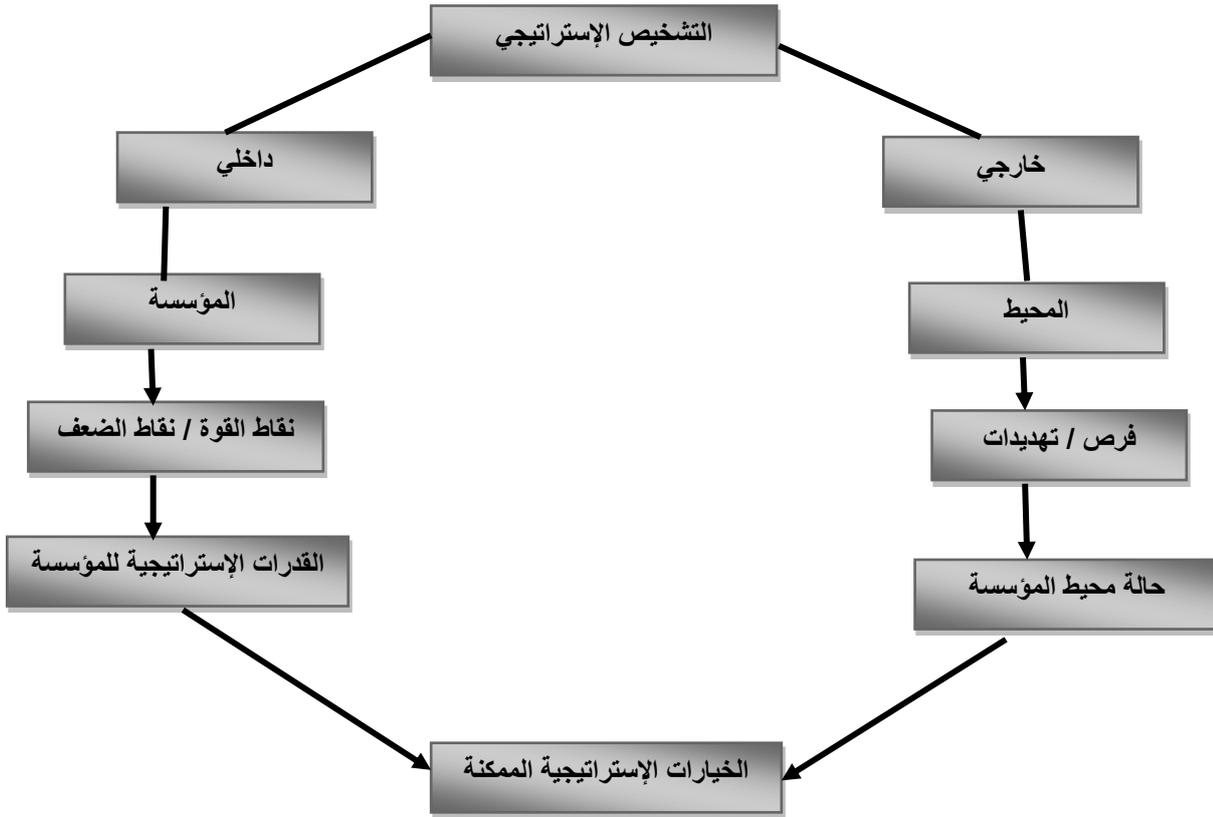
1- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

عرف A.C. Martinet التحليل الاستراتيجي كما يلي: " التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفياً، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية" (Christian MARMUSE, 1999, pp. 80-81)

نقصد بالتشخيص الإستراتيجي أيضاً تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2007، صفحة 269).

والشكل الموالي يوضح وصف لهذه العناصر:

الشكل رقم (1) : عناصر التحليل الإستراتيجي



Source : Jean-Pierre Helfer et autres **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000, P55.

2- مجالات التشخيص الاستراتيجي:

فيما يلي عرض لمجموعة من الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية يوضحون مجالات التشخيص الإستراتيجي كل حسب وجهة نظره:

الجدول رقم (2): مجالات التشخيص الإستراتيجي

الكاتب /السنة	مجالات التشخيص الإستراتيجي
Jauch & glueck ; 1988	-تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية.
Montanari et al ; 1990	-تحليل البيئة، تحليل الإستعدادات الداخلية.
Megginson et al ; 1992	-تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية.
Johnson & scholes ; 1993	-تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين
Bartol & martin ; 1994	-تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل تنظيمية، تحليل المنافسة.
Certo & peter ; 1995	-تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات.
Morden ; 1996	-تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية (خصائصها)

المصدر: نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية -المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الثانية، الأردن، ص - ص 109-111.

ومما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الإستراتيجي تتمثل في: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة.

4-أنواع التحليل الإستراتيجي:

يمكننا رصد أنواع التشخيص الإستراتيجي فيما يلي (Vincent PLAUCHU & AKIM A. TAIROU,

:2006, pp. 18-20)

- **التشخيص الشامل:** هو تشخيص عام يشمل المؤسسة ككل؛ التشخيص الوظيفي والمالي والإستراتيجي... الخ،
لايهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى لإعطاء صورة شاملة لوضعية المؤسسة.
- **التشخيص المالي:** يعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الربحية والسيولة ويعد النوع الأكثر ممارسة من طرف المؤسسات والبنوك المالية.
- **التشخيص الوظيفي:** وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، مالية، تقنية...)، يتم عادة بطلب من الإدارة عند ملاحظة قصور أو ضعف في الأداء بهدف استخلاص الاختلافات الوظيفية المتوقعة
لنقاط القوة والضعف للمؤسسة، لإعادة النظر في الإستراتيجية لهذه الوظيفة وتنظيمها.
- **تشخيص النوعية:** ويسمى تشخيص الجودة؛ يتم عن طريق الفحص الدقيق لتقييم نقاط القوة والضعف في مجال الجودة و الأسباب اتطاسة بتلك العيوب ومن ثم تقديم مقترحات للحد منها..
- **تشخيص نظام المعلومات:** يهدف هذا التشخيص إلى مراجعة المعلومات الكمية والنوعية التي يتم تجهيزها من طرف المؤسسة، ويتم عادة التركيز على وظائف نظام معالجة الكمبيوتر، واقتراح نظام معالجة أكثر فعالية وكفاءة.
- **تشخيص تقييم العلاقات:** تقوم المؤسسة بتشخيص وتقييم مختلف الشركاء الاجتماعيين من خلال تشخيص "المسؤولية الاجتماعية"؛ والمتمثل في المجتمع المدني، ومعرفة الجودة، والمعلومات الإقتصادية والمالية.
- **التشخيص الاجتماعي:** يتمثل في تشخيص العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، والغرض منه تفحص الموارد البشرية من خلال التركيز على الصراعات والتوترات والمفاوضات، والنقابات الممثلة للعمال.
- **التشخيص الإستراتيجي:** هو تشخيص يمس القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم التشخيص بطلب من الإدارة العليا للمؤسسة للتحقق من/ أو تعديل الخيارات الإستراتيجية، وهو يؤثر على المؤسسة بأكملها وعادة مثل هذا النوع يركز على الأعمال التجارية، وتحديد المتعلقة بالمنتجات والأسواق.

5- أهمية التشخيص الإستراتيجي:

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الإستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

للتشخيص أهمية بالغة في حياة المؤسسة إذ يعتبر أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات وبناء سياسات مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف إستراتيجية في حياتها، فالنتائج التي تبرز عن التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والإيجابيات التي تكون نقطة إنطلاق في عملية التقييم إذ نلاحظ أن له أهمية بالغة في المؤسسة من أجل تصحيح مسارها كما أنه يقدم توضيحات على السياسة العامة المتبعة في المؤسسة (قربة معمر، 2011، صفحة 109).

كما أن القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة، ومن ثم انتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها (Franck brulhart, 2009, p. 14).

ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للإستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير استراتيجيات لمقابلتها وتحقيق ميزة للمؤسسة (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010، صفحة 107).

6-دوافع التحليل الاستراتيجي:

بما أن التحليل الاستراتيجي ينطوي في مفهومه على المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية فلا شك أن دوافعه ترتبط إلى حد كبير بالتعامل مع تلك المتغيرات، والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيما يلي (بن سديرة عمر ، 2013/2012 ، الصفحات 77-78):

1. **التنافسية:** وتعد من أهم التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية على مختلف مستوياتها، ففي ظل بيئة تنافسية تطبعها سياسة الانفتاح غير المتحكم فيها، تتصف السوق الجزائرية حاليا بنقص التجانس والتنسيق على مستوى التنظيم والتنسيق والرقابة من طرف مختلف الأعوان الاقتصاديين المعنيين (مصالح الجمارك، مصالح الضرائب والتفتيش، معايير وأنظمة الجودة، الملكية الصناعية والشهادات)، وبالتالي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات التأقلم مع ظروف هذه السوق، ولمواجهة هذه التحديات فمن الضروري بناء مزايا تنافسية تمكنها من البقاء

في ظل التنافسية المتزايدة، ويتم ذلك من خلال متابعة وتحليل عناصر بيئتها سعياً لبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

2. **العولمة:** بمعنى تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد نتيجة التقدم السريع في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنه من توحيد الأسواق والمنتجات، مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية نتيجة حرية التبادل التجاري، حيث أصبح مجال الأعمال أكثر عالمية، ومن أبرز التحديات في هذا المجال نذكر:

✓ **عولمة التجارة:** من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية، والتي تهدف إلى تحرير التجارة وبصفة أساسية تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار... الخ

✓ **عولمة الحد من التلوث:** حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بترشيد استخدام الموارد، ووضع استراتيجيات حماية البيئة من المخلفات الصناعية، واستعمال المواد غير الضارة بصحة الأفراد وبالبيئة الطبيعية، والحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام مخلفات الإنتاج.

✓ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** حيث تعتبر جانباً مهماً يجب أن تهتم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

فدور المؤسسة في توفير المنافع الاقتصادية للمجتمع مقابل تعظيم الأرباح، يعتبر دوراً تقليدياً مقارنة بالدور المطلوب منها حالياً، حيث تتحدد "Enterprise citizen"، والمعبر عنه بمفهوم المؤسسة المواطنة مسؤوليتها اتجاه المجتمع وفق هذا المفهوم من خلال التزامها بتحقيق مصالح الملاك، أخذاً في الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم، المسؤولية اتجاه العاملين بتمكينهم والمساهمة في حل مشكلاتهم الوظيفية، المسؤولية اتجاه العملاء، والمسؤولية اتجاه البيئة.

✓ **زيادة التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ:** وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم.

3. **الأمثلية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بمعنى عدم ترك المجال لأي هدر أو تبديد للموارد والطاقات، فهي بذلك تهدف إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

4. **تغيير هيكل العمالة:** حيث ازدادت أهمية الكفاءات والمهارات، وأصبحت تعد عاملاً رئيسياً في بناء استراتيجيات فعالة، ومصدراً جوهرياً في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

5. **ندرة الموارد:** فالمنافسة الحالية أصبحت حادة على موارد الطاقة والكفاءات البشرية، وهو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع استراتيجيات تضمن توفير هذه الموارد من مصادرها، وبرمجة استخدامها بطريقة رشيدة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.
6. **التغيرات التكنولوجية المتزايدة:** حيث تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب التكنولوجية لبناء المزايا التنافسية، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغير، وهو ما يؤدي الى ضرورة البحث على مزايا تنافسية تكنولوجية جديدة، وهنا يكون للتحليل الاستراتيجي دورا محوريا في تمكين المؤسسة من امتلاك المزايا التنافسية الدائمة، من خلال جعلها مبادرة أكثر منها مستجيبة.
7. **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية هامة في الاقتصاديات المتقدمة على وجه الخصوص، وهي تشكل مصدرا رئيسيا لبناء المزايا الاستراتيجية باعتبار أنها تمثل أساس المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، كما أنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الابداع بمختلف أشكاله.
8. **زيادة معدلات التغير الكمي والنوعي:** فالتغير والذي ينشئ الفرص والتهديدات، وبذلك أصبح بناء استراتيجيات للتعامل معه عاملا جوهريا في المؤسسات المعاصرة مقارنة بأهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة تصف بالاستقرار والثبات النسبيين.

ثانيا: التجزئة الإستراتيجية ومجال النشاط:

1- مفهوم التجزئة الإستراتيجية ومجال النشاط:

التجزئة الإستراتيجية هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي ، فحسب مفهومها الاصطلاحي "هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات ، وذلك عن طريق معايير محددة ، بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم" (Andrea micbeaux, 1997, p. 111).

حيث يمكن توضيح أهميتها في بعض النقاط التالية (J. Detrie et les autres, 1997, p. 93):

- تعتبر التجزئة الإستراتيجية كمرحلة أولية للوقوف على الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- تسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها .
- تساعد التجزئة الإستراتيجية على تصميم هيكل تنظيمي لكل مجال نشاط استراتيجي.

حيث أن وحدة الأعمال الاستراتيجية : هي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات و الخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين و الذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة، أما محفظة العمل هي مجموعة وحدات العمل الإستراتيجية التي تكون معا شكل الشركة، وهي

عبارة ثنائيات منتج/سوق تتقاسم الموارد و المهارات في مؤسسة أم. (خالد رجم، 2016/2017، صفحة

(17

2- خطوات التجزئة الإستراتيجية:

تتم التجزئة الإستراتيجية على النحو التالي:

تنطلق عملية التجزئة الإستراتيجية بتحديد ميادين النشاط الإستراتيجية، التي تتكون من مجموعة متجانسة من السلع والخدمات الموجهة إلى سوق معين به منافسين محددين ومعروفين (SICARD.C, 1994, p. 78).

○ الخطوة الأولى:

أي أن ميدان النشاط الإستراتيجي DAS هو توليفة متجانسة من النشاطات الأساسية التي تتقاسم موارد (مادية، مالية، وبشرية) والتي تولد عوامل نجاح رئيسية FCS ومصادر تميز عن المنافسين عن طريق إشباع حاجات زبائن معينين (BONNEFUS.B et autres, 2007, p. 243).

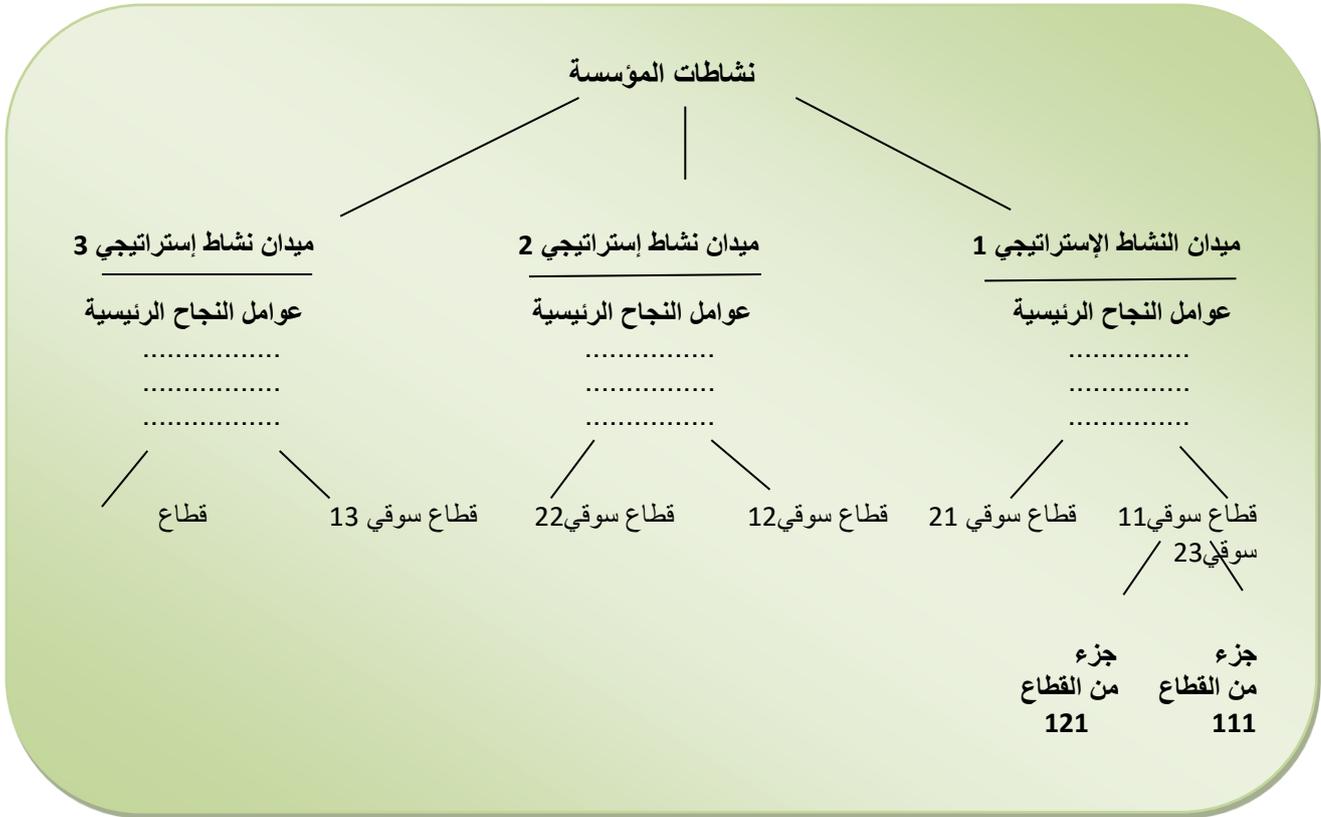
○ الخطوة الثانية:

ويعتبر تحديد عوامل النجاح الرئيسية FCS الخطوة الثانية من عملية التجزئة الإستراتيجية، وتعرف بأنها:

"مقومات أو مؤهلات إستراتيجية يجب على المؤسسة السيطرة عليها للتفوق على المنافسين... فضلا عن ذلك فهي تعبر عن شروط لإيجاد ميزات تنافسية، وترتبط عوامل النجاح الرئيسية بشكل رئيسي بإدراك الزبون للقيمة التي تقدمها المؤسسة" (JOHNSON.G et autres, 2007, p. 123).

الشكل الموالي يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم (3): خطوات التجزئة الإستراتيجية



Source : ATAMER.T & CALORI.B, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P :66.

يشرح الشكل أعلاه خطوات عملية التجزئة الإستراتيجية التي تنتهي بتحديد الأجزاء السوقية، "وفي هذا المستوى تحدد المؤسسة وتخصص مواردها، ويمثل هذا الجزء من السوق بأنه الثنائية (المنتجات/ الأسواق) التي تنشئ قيمة لدى الزبائن" (BOUAYAD.A, 1996, p. 107).

إلا أنه لا بد من التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية، بينما التجزئة الإستراتيجية هي تقسيم لأنشطة المؤسسة فإن التجزئة التسويقية هي " تقسيم مجموعة غير متجانسة من الزبائن (الحاليين والمحتملين)، إلى فئات متجانسة بحيث يكون للزبائن المنتمين لنفس القطاع نفس العادات والحاجات وسلوك متشابه في السوق المعني" (MICHON.C et autres, 2003, p. 117)، والجدول الموالي يوضح الاختلاف بين المفهومين:

الجدول رقم (3): الإختلاف بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

<u>التجزئة الإستراتيجية</u>	<u>التجزئة التسويقية</u>
تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل	تركز على قطاع أعمال المؤسسة
تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من: نفس التكنولوجيا، نفس الأسواق، نفس المنافس.	تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لها نفس الاحتياجات والسلوكيات.
متابعة التغيرات ذات الأجل المتوسطة والطويلة.	متابعة وتحدي التغيرات ذات الأجل القصيرة أو المتوسطة.

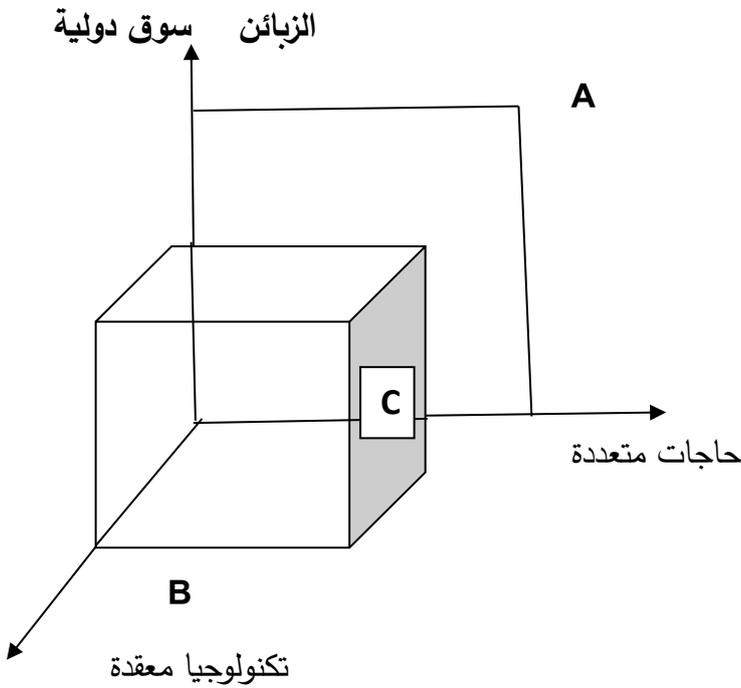
Source :Mohamed seghir Djetli, Marketing stratégique, Ibn Sina Edition, Alger, 2001, p 30

يتضح لنا أن التجزئة الإستراتيجية تتم على كامل أنشطة المؤسسة وتعتمد في ذلك على معايير ثلاثة هي الزبائن وحاجاتهم والتكنولوجيا المستخدمة، وتهدف إلى اكتشاف الفرص وبالتالي استحداث أنشطة جديدة، وتحديد الأنشطة الحالية التي تمتلك فيها المؤسسة ميزة والتي يجب دعمها أو تلك التي يستحسن التخلي عنها، ما يستدعي تغييرات في المؤسسة على المدى القصير أو الطويل، في حين أن التجزئة التسويقية عكس التجزئة الإستراتيجية، تركز على نشاط واحد ومعيار وحيد وهو الزبائن وتحديد لكل مجموعة منهم المزيج التسويقي المناسب، ويقتصر هذا إجراء المؤسسة لتغييرات في أنشطتها على المدى القصير فقط (بوزيد هجيرة سومية، 2010/2009، صفحة 14).

3- معايير التجزئة الإستراتيجية:

في الحقيقة لا توجد معايير دقيقة وموحدة، إذ تستعمل الكثير من المعايير كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية أهمها: الزبائن ، الحاجة التي يلبئها المنتج ، الأسواق الجغرافية ، التكنولوجيا... الخ. وفي الواقع العملي يتم الاكتفاء بمعياريين أو ثلاثة وهي : الزبائن ، الحاجة ، التكنولوجيا. وبهذه الأبعاد الثلاثة تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتج / سوق وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): معايير تحديد ثنائية منتج/سوق



Source : Raymond-Alain Thiétart , la stratégie d'entreprise , 2ème édition ,
ECONOMICA , Paris, 1996 , P 60.

○ المعيار الأول: الزبائن.

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين ، فان كان لمنتجين مختلفين نفس مجموعة المستهلكين ، فهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي ، وعادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى وسيطيين ومستهلكين نهائيين.

○ المعيار الثاني : الحاجات.

حسب هذا المعيار فان كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم إدماجها في نفس مجال النشاط الاستراتيجي. (Strategor, 2003, p. 91)

○ المعيار الثاني : المنافسين

فحسب الشكل أعلاه ، نجد ثلاثة منافسين كل له مجال نشاط استراتيجي ، فالمنافس A: اختار ثلاثية تتميز بمنتوج عادي ، يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين. B: اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا معقدة ، يستهدف سوق محلية ويلبي حاجيات معينة ووحيدة . أما المنافس C: اختار ثلاثية تتميز بمنتوج ذو تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي (Raymond-Alain Thiétart, 1996, p. 61)

ثالثاً: أدوات التحليل الإستراتيجي

أدوات التحليل الإستراتيجية تضم مجموعة من المصفوفات التي تساعد في تحليل محافظ الأنشطة مثل مصفوفة SWOT ، مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG ، مصفوفة ماكنزي Mckinsey..... إلخ وفيما يلي عرض لبعض من تلك الأدوات والنماذج:

1- النموذج الإستراتيجي لمدرسة هارفارد LCAG :

لقد وضعت مدرسة إدارة الأعمال لهارفارد مقارنة المسار الإستراتيجي المعاصر والمسماة نموذج

LCAG والتي تشير إلى الأحرف الأولى من أسماء الباحثين: « E.P.Learned »

« W. Q. Guth » et « R. Andrews » ، « C.R.Christensen » في سنة 1965، حيث يركز

تحليل هذا النموذج على (Chantal Bussenault & Martine Pretet, Septembre 2006, p. 185)

● نقاط الضعف والقوة للمؤسسة.

● فرص وتهديدات المحيط.

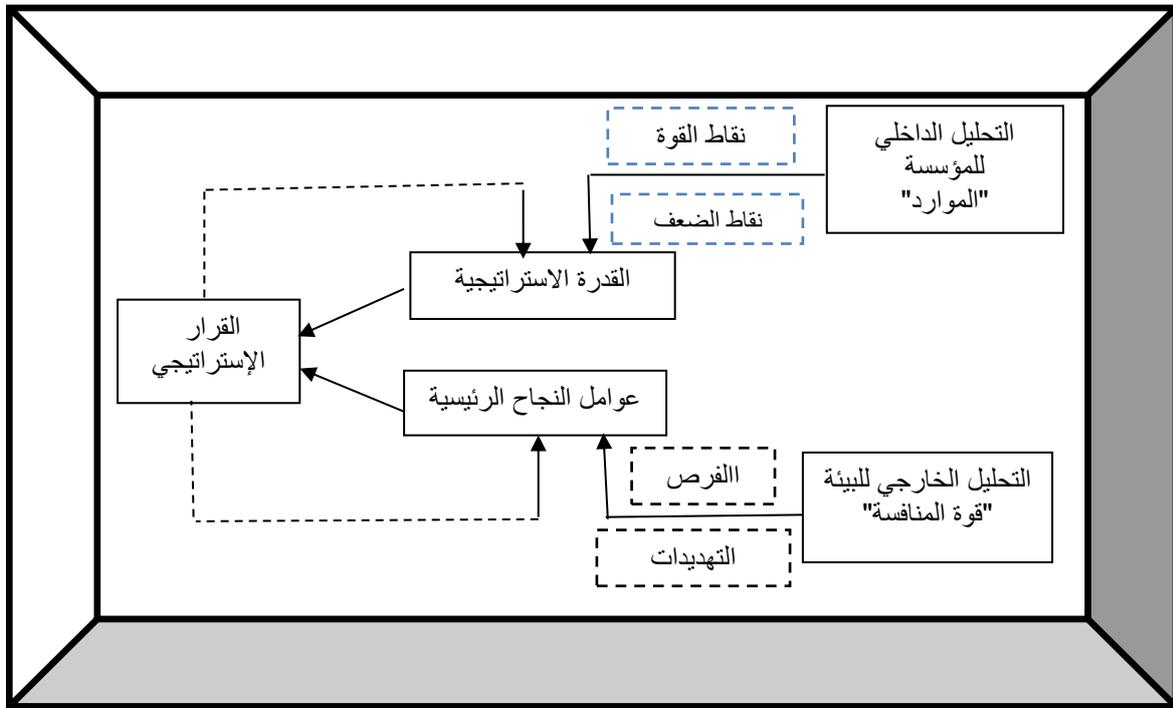
● نظام القيم للمديرين الذين يحددون الأهداف.

حيث يتم أولاً تحديد الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط ومن ثم يتم تحديد نقاط الضعف والقوة

للمؤسسة وكذا تحديد كفاءاتها المتميزة، وعلى هذا الأساس يتم تقييم وتعداد إمكانيات العمل: المميزات،

الفوائد/ النتائج، ... إلخ؛ وكل هذه العمليات تتم وفق قيم المديرين أو مسيري المؤسسة في ظل الأهداف العامة للمؤسسة مع احترام المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسة، وفي الأخير تتم صياغة الاستراتيجية، تحديد النشاطات، الأهداف، الطرق والوسائل للوصول إلى تحقيق غاية المؤسسة. يعتبر نموذج LCAG التسمية الاصلية SWOT كونه يوازن النموذج بين نقاط القوة والضعف لمؤسسة (التشخيص الداخلي) من جهة، وفرص ومخاطر المحيط (التشخيص الخارجي) من جهة أخرى مثنى مثنى من أجل تحديد التصرفات الممكنة للمؤسسة في الوضعية التي تواجهها؛ والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (7) : نموذج LCAG:



Source: MAGAKIEN.J.L, «100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise», Bréal, Paris, 2002, P: 205.

2- مفهوم تحليل SWOT:

تعد كلمة تحليل **swot** هو اختصار للعديد من الكلمات الإنجليزية، وهي: حرف الـ **S** اختصار لوصف عنصر القوة "Strengths"، حرف الـ **W** اختصار لكلمة الضعف "Weaknesses"، حرف الـ **O** اختصار لكلمة **Opportunities** التي تعني الفرص المحتملة، وحرف الـ **T** اختصاراً لكلمة **Threats** التي تعني كلمة التهديدات المحتملة.

تحليل **SWOT** "هو عملية تمكن المؤسسة من تقييم جوانب ضعفها وقوتها، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة و البيئة، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية، تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي و الخارجي في التشخيص الإستراتيجي" (نعمة عباس الخفاجي، 2004، صفحة 178).

ويعتبر تحليل **SWOT** عملية تقييم جوانب تمكُن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلائم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجيتها تحقق ذلك

التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل

الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع

متغيران رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. (عبد القادر محمد، 2015،

الصفحات 202-203)

وفي الجدول الموالي نعرض بعض مضامين عناصر مصفوفة **SWOT**:

الجدول رقم (4) : مضامين عناصر مصفوفة SWOT.

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ■ استخدام تكنولوجيا جديدة. ■ اتفاقات وعقود طويلة الأمد. ■ موارد وفيرة ومتميزة. ■ مهارات بشرية مرتفعة. ■ علامات تجارية قوية. ■ مستهلكين أوفياء. ■ عوامل أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ محدودية الموارد التمويلية ومصادر ها. ■ نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة. ■ تموقع ضعيف. ■ ضعف تخصيص الموارد. ■ عدم الإصغاء للبيئة. ■ عوامل أخرى.
عناصر الفرص	عناصر التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ■ تسهيلات حكومية جديدة. ■ منافذ جديدة للاستيراد والتصدير. ■ سموات جمروكية. ■ نمو أسرع في السوق. ■ ظهور تكنولوجيات جديدة. ■ عوامل أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قيود حكومية مضافة. ■ ركود اقتصادي. ■ تغيرات كبيرة في الثقافات الإستهلاكية للأفراد. ■ دخول منافسين جدد. ■ فرض معايير صناعية جديدة ■ عوامل أخرى.

المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 221-222.

3- مصفوفة SWOT:

تعتبر مصفوفة من الأدوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف. ويمكن استخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الاستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2007، صفحة 270).

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجية التي يتوجب العمل بها (رضا خلاصي، 2015، صفحة 234).

خطوات إعداد مصفوفة SWOT:

يتم إعداد مصفوفة SWOT كما يلي (Nesrin ALPTEKIN, 2013, p. 2):

- تحديد قائمة الفرص والتهديدات الرئيسية للبيئة الخارجية؛

- تحديد قائمة القوة والضعف الرئيسية داخل المؤسسة؛
- مقارنة نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية، وتحديد استراتيجيات **SO**؛
- مقارنة نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد إستراتيجيات **WO**؛
- مقارنة نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية وتحديد إستراتيجيات **ST**؛
- الحد من نقاط الضعف الداخلية، وتجنب التهديدات الخارجية وتحديد إستراتيجيات **WT**.

الشكل رقم (4): الإستراتيجيات المعتمدة ضمن مصفوفة **SWOT**

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية WO	استراتيجية هجومية SO	الفرص O
استراتيجية انسحاب WT	استراتيجية دفاعية ST	التهديدات T

Source: Xia Chan , A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 11, Special Issue - June 2011,p148.

ويمكننا قراءة هذه المصفوفة على النحو التالي (مداح عرايبي الحاج، 2015، صفحة 171):

- ◇ **استراتيجية هجومية:** وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة **SO** وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛
- ◇ **استراتيجية علاجية:** عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة **OW** فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته، هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الآخرين لاستغلال هذه الفرص المتاحة؛
- ◇ **استراتيجية دفاعية:** أما عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة **ST** هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية باستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز الدخول مثلاً؛
- ◇ **استراتيجية انكماشية:** أما عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة **WT** فإنه العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الانسحاب وإعادة التمرکز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

4- تحليل المحفظة Portfolio Analysis

1-4- مفهوم تحليل المحفظة:

يقصد بتحليل المحفظة تلك الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل، أي أنها وسيلة للتعامل المنظمة الأم مع وحدات العمل التي تملكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال؛ وتكون وحدة العمل بمثابة البديل للأسهم بالنسبة للشركة الأم، ويعتبر أسلوب تحليل المحفظة وسيلة مهمة لمساعدة الشركة الأم في الإجابة عن الأسئلة التالية (عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، 2014، صفحة 136):

1. ما هي حالة نجاح أو تعثر كل وحدة عمل تملكها المنظمة، وأي منها تحتاج تصفيته والتخلص منه لأنه لا يحقق لها عوائد تذكر؟.

2. بالنسبة للفعاليات والوحدات الناجحة، ما هو الوقت والموارد التي تخصصها المنظمة لها حتى تستمر كوحدات ناجحة؟.

3. ما هو الوقت والموارد التي تخصصها لإقامة وحدات عمل استراتيجية جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، لأن تحليل المحفظة يكشف عن توفر فرص واعدة لها؟.

4-2- أدوات تحليل المحفظة:

يوفر المختصون في الإدارة الاستراتيجية عددًا من الأدوات المختلفة لتحليل المحفظة، وقد تم تطوير أكثرها من قبل مكاتب الاستشارات التي تقدم الاستشارات للشركات عملاقة من أجل مساعدتها في تحليل محفظتها من وحدات العمل الاستراتيجية، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة وأكثرها شهرةً واستخدامًا مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية، ونموذج شركة جنرال إلكتريك،

وسيتيم فيما يلي التعرف على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية **Boston Consulting Group**

BCG Model حيث طور هذه المصفوفة مكتب بوسطن للاستشارات، وهي أول محاولة لتحليل المحفظة، كما أنها أكثر أدوات تحليل المحفظة بساطة وجاذبية وشهرة؛ ويقوم هذا النموذج على افتراض وبعدين، أما الافتراض فيتمثل في أثر منحى الخبرة على الأداء، فيما يتمثل البعدان بمعدل النمو والحصة السوقية، وعند استخدام هذه الأداة، يتم جمع بيانات عن متغيرين اثنين لكل وحدة عمل، هما حصة المنظمة من السوق التي تعمل فيها ومعدل نمو القطاع الذي تعمل فيه وحدة العمل، وكما يلي (عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، 2014، الصفحات 36-37):

أ. **المكانة التنافسية النسبية للشركة Relative Competitive Position**، والتي تعكس الحصة

من السوق Market Share نسبة إلى حصة أكبر المنافسين؛ ويمكن احتساب المكانة التنافسية النسبية لوحدة العمل نسبة إلى المنافس الأكبر.

ب. معدل نمو القطاع **Business Growth Rate** الذي تعمل فيه وحدة العمل.
 ج. الاستثمار في وحدة العمل نسبة إلى مجموع استثمارات الشركة، فالوحدة التي تمثل نصف استثمارات الشركة الأم مثلاً تختلف عن تلك التي لا تحظى إلا باستثمار طفيف.
 وتتمثل الخطوة التالية في إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في توضيح موقع كل من هذه الوحدات؛

5-مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG

قدمت هذه المصفوفة من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية ، وهي مجموعة استشارية أمريكية ، وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة ، تعد هذه المصفوفة من أقدم وأبسط المصفوفات استخداماً في تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
 تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الإستراتيجية على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن ، كما تستخدم بعدين أساسيين هما : **حصة السوق النسبية و معدل نمو السوق** ، حيث سميت عند البعض بمصفوفة الحصة- النمو (ثامر البكري، 2008، صفحة 232).

أ- منحنى الخبرة:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المترجمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف اللاحقة لأنشطة الإنتاج والتسويق ، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. حيث تنخفض تكلفة الوحدة لمنتج ما بنسبة ثابتة نحو 20 % كلما تضاعف الإنتاج المترجم ، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10 % إلى 30 %، ويمكن التعبير عن تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في صورة جبرية كما يلي (G.koenig, 1996, p. 307):

$$C_n = c p^{-e}$$

C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n .

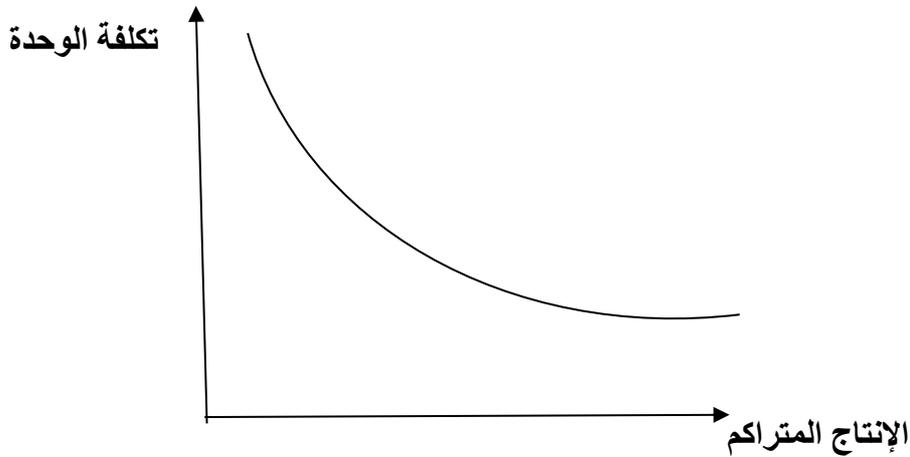
c : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى.

P : الإنتاج المترجم.

e : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج.

تجدر الإشارة إلى أن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة ، وبالتالي على هذا الأساس ، يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية قائمة على قيادة التكلفة. وعليه فإن الأنشطة التي تكسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة. والشكل أدناه يمثل منحنى الخبرة.

الشكل رقم(5) : منحنى الخبرة



Source : G.koenig , management stratégique , Edition Nathan , paris ,1996 , p 308.

ويظهر منحنى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها (Ahmed hamadouche, 1997, pp. 68-69):

-اقتصاديات الحجم ، وذلك من خلال انخفاض تكلفة الوحدة مقارنة بزيادة حجم الإنتاج.
-استخدام تكنولوجيا متطورة.

-أثر التعلم الناجم عن تكرار العمل.

○ الحصّة السوقية النسبية:

تمثل الحصّة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية ، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة ، وهي تعبر على الحصّة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق ، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزاءه المستهدفة (ثامر البكري، 2008، صفحة 233).

وتحسب حسب العلاقة التالية (Strategor, 2003, p. 105):

$$\text{حصّة سوق المؤسسة} \\ \text{حصّة السوق النسبية} = \frac{\text{حصّة سوق المنافس الأساسي}}$$

○ معدل نمو السوق:

يمثل على المحور العمودي للمصفوفة ، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة ، فان ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه (ثامر البكري، 2008، صفحة 233).

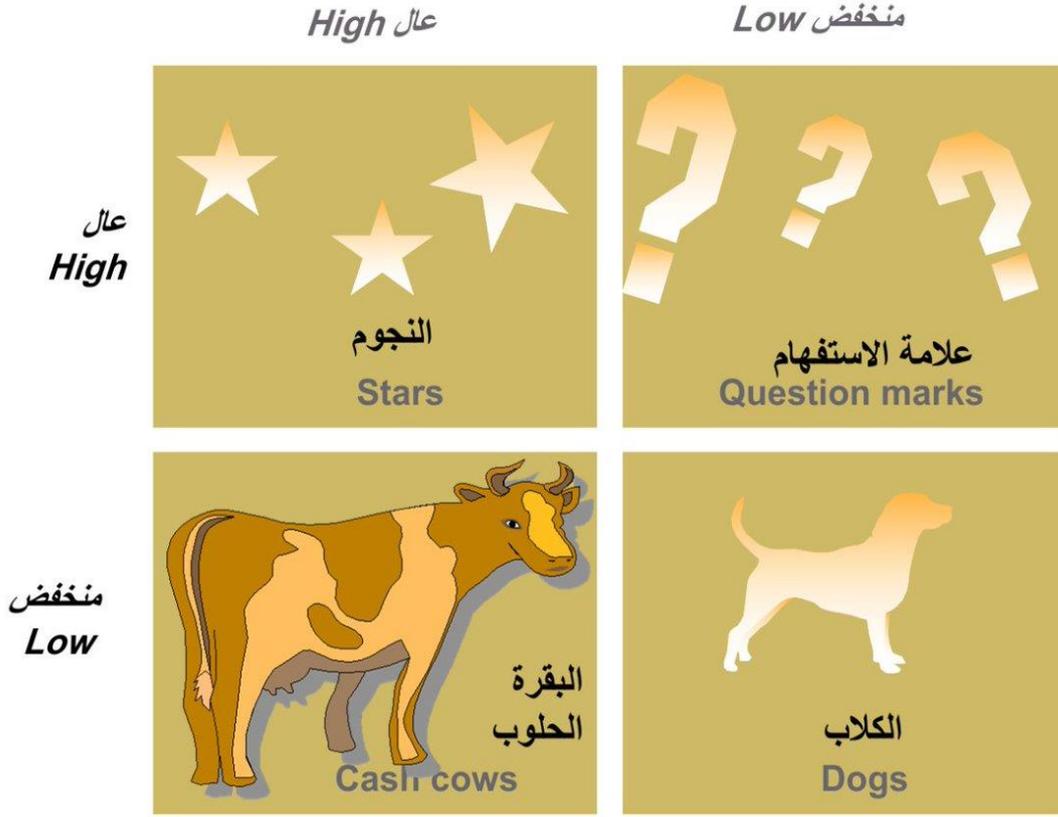
ويحسب حسب العلاقة التالية (نبيل مرسي خليل، 1994، صفحة 120):

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن + 1) - إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}$$

تظهر هذه المصفوفة على شكل لوحة مربعة ، معدل نمو السوق ممثل على المحور العمودي وعلى المحور الأفقي يمثل حصّة السوق النسبية كما سبق وأن تطرقنا إليها أعلاه ، هذا المعيار الأخير يقاس على سلم نشاط من اليمين إلى اليسار من 0 إلى 10 ، قيمة الخط الأوسط تتموضع على القيمة 1. أما معدل نمو السوق فتجزئة المحور تم بين - 10 و 30 حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل- 10 المحورين الأوسطين يسمحان بتشكيل أربع (04) خلايا كل منها أقسام النشاط توضع حسب خصائصها (Strategor, 2003, p. 106). والشكل الموالي يبين شكل المصفوفة.

الشكل رقم: مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG .

GROWTH RATE INDUSTRY معدل نمو السوق (الصناعة)



COMPANY'S MARKET SHARE الحصة السوقية للمنظمة

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية

(عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، 2014، صفحة 137) وكما يتبين من الشكل فإن

وحدات الأعمال توزع على محورين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، وتم تقسيم كل بعد من

هذين البعدين إلى مستوى مرتفع وآخر منخفض، ويمثل المحور الرأسي معدل النمو، فيما يمثل المحور

الأفقي حصة السوق، وعندما يتم رسم المصفوفة، فإنه يمكن تشخيص أربعة خلايا cells أو مربعات

أساسية، وقد تقع في كل خلية عدد من وحدات العمل، وإذا ما تم دراسة خصائص وحدات العمل في هذه

الخلايا الأربعة، سنجد بأنها توفر وسيلة مبسطة لتحديد حالة وحدات العمل التي تقع فيها، وتطلق

مصنوفة بوسطن أسماء جذابة ومثيرة لهذه المواقع تعكس الاستراتيجية المناسبة لها، وكما يلي

(<https://mtwersd.com/bcg-matrix/>، 2021):

➤ النجوم: تدل على أن المنتج ذو حصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع

نجمة مصنوفة BCG يتم تصنيف منتج ما على أنه من النجوم على آثار ارتفاع حصته في السوق المتنامي، ويمكن القول أن المنتجات المصنفة على أنها نجمة هي المنتجات القيادية والأكثر طلباً في السوق، وهذه المنتجات يجب توجية مزيداً من الدعم والاهتمام لها، وكلما نما السوق الخاص بها يجب ان تنمو هي الأخرى، وإذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على وضع هذا المنتج في السوق أو زيادته فستكون هذه المنتجات فيما بعد هي واحدة من أهم مصادر الدخل في المؤسسة.

➤ علامات إستفهام: سوق متنامي للمنتج، وحصة سوقية ضعيف للمؤسسة

علامة استفهام مصنوفة BCG حيث دورة حياة المنتج تبدأ من هنا، كل المنتجات تصنف في البداية على أنها علامة استفهام، وتكون فيما بعد مرشحة لأن تكون أحد نجوم الشركة أو يتم إهمالها أو إخراجها من الحساب، وهي منتجات سوقها ينمو سريعاً ولكن حصتها السوقية غير كبيرة، وتدل على المنتجات الجديدة التي لم يكتشفها أو يعتادها المستخدم بعد، ويجب أن توضع إستراتيجية علي أساسها يتم تنمية حصتها في السوق وألا تصبح غير مجدية، وأفضل طريقة للتعامل مع المنتجات المصنفة كعلامات الاستفهام هو الاستثمار بكثافة في أي منهم لكسب حصة في السوق.

➤ البقرة الحلوب: منتجات لها حصة كبيرة في السوق، ونموها منخفض

وهي المنتجات الأهم في المؤسسة والتي تقدم عوائد مادية عالية ومنظمة، السوق الخاص بها أصبح في حالة نضوج واستقرار وضمنت الحصة السوقية الكافية لها، وهذه المنتجات في البداية تكون من احدى النجوم وفيما بعد تحولت لتكون بقرة نقدية، ويعرف عن هذه المنتجات المصنفة كبقرة نقدية كونها تحقق أرباحاً بدون الحاجة لاستثمارات كبيرة، ويحدث هذا بعد تحقيق ميزة تنافسية لهذا المنتج في وقت أن كان من النجوم، يمكن تحسين بنية المنتج التحتية لضمان زيادة الجودة والتدفق النقدي، والشركة يجب أن تحافظ على منتجات البقر النقدي دوماً في حالة ثبات أن لم يكن تقدم.

➤ الكلاب: منتجات نموها ضعيف في السوق، مع حصة سوقية قليلة

الكلب في مصنوفة BCG هي المنتجات التي سوقها ضعيف، كما أن حصة المؤسسة من هذا السوق ضعيفة كذلك، والاستثمار في هذه المنتجات قد يتسبب في كارثة، ولكن وفي بعض الأحيان يمكن الاستفادة من هذه المنتجات ولو على مدى قصير عن طريق استمرارية الإنتاج مع الحد من مصاريف التسويق وتكاليف التحديث ويمكن الاكتفاء بالعملاء الحاليين للمنتج، وفي أغلب الأحيان ما يتم التخلص من المنتجات المصنفة على أنها من فئة الكلاب لعدم جدوى الاستمرارية فيها.

ب- الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة/النمو BCG:

إن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة الحصة /النمو تعبر عن المركز الإستراتيجي للمنتج وحيث أن لكل مركز إستراتيجي خيارا إستراتيجيا يجب على المؤسسة أن تتبناه وفق مركز المنتج في المصفوفة الخطوة المهمة هي أن نحدد الخيار الإستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من المنتجات ويجب أن يكون هذا الخيار متوازن ويحقق رسالة المؤسسة وفيما لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي علامة استفهام، نجوم، بقرة طوب، كلب، بشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية وكل بديل إستراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة (<http://tiba-market.blogspot.com/2012/07/bcg.html>، 2021):

■ إستراتيجية البناء:

وهي إستراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك منتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع. إن اعتماد إستراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن لا ضرر على ذلك إذا كان يتم تعويضهم مستقبلا.

■ إستراتيجية الإحتفاظ بالوضع القائم:

وهي إحدى إستراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين وكذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه.

إن هذا الخيار الإستراتيجي مناسب لمنتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة وهنا لا بد من العشارة بأنه لا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة أبقار النقد في السوق لأن هذا يؤدي إلى تراجعها كذلك لا يجذب تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنه إذا ما تم فإنه على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من التدفقات النقدية لأبقار النقد.

■ إستراتيجية الحصاد (التصفية الجزئية):

وهي إحدى إستراتيجيات الانكماش وتهدف التدفقات النقدية للأمد القصير مع إهمال أثر ذلك على الأمد الطويل وهذه الإستراتيجية تتناسب مع منتجات أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض علامات الإستفهام وكذلك بعض منتجات خلية الكلاب.

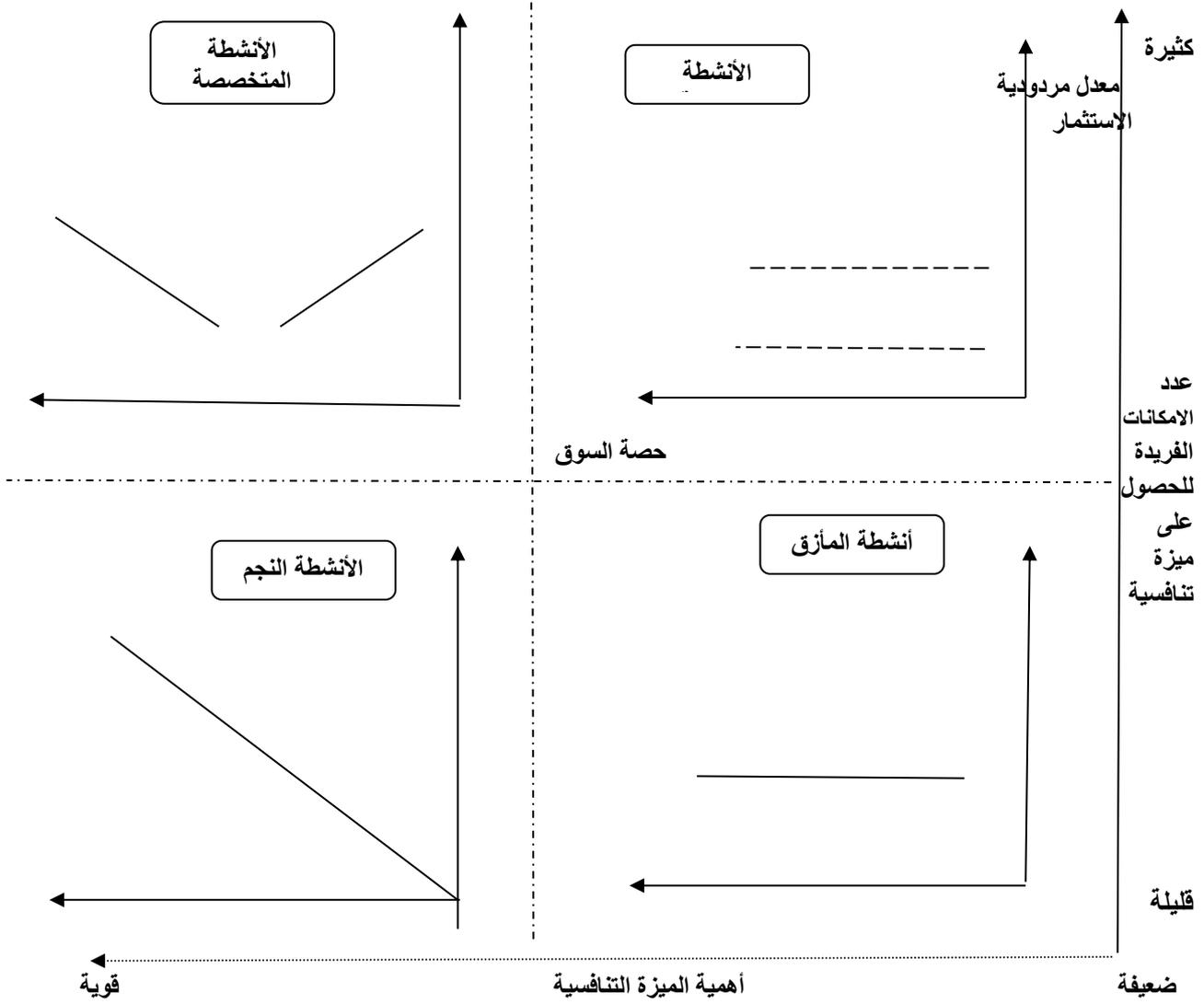
إن إستراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده. إن هدف هذه الإستراتيجية يتصف بعدم الوضوح الدقيق مثلا لا يمكن تحقيق هدف إستراتيجية الحصاد في الإستحواذ على 30% من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله.

إن نجاح إستراتيجية الحصاد يعتمد بعكس إستراتيجية الإنكماش على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن.

■ إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية):

وهي إحدى استراتيجيات الإنكماش أيضا وهذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات العمل المتعددة حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظرف يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات. تهدف هذه المصفوفة إلى تحديد استراتيجية المؤسسة التي تقدم أفضل حقيبة متوازنة للمنتجات، لكنها واجهت انتقادات كبيرة حيث إعتمدت العمل في بيئة مستقرة للتخلي و لتدارك هذا النقص ظهرت المصفوفة المطورة عام 1980 وتأخذ بالاعتبار أربع أنواع من البيئة ومحاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق في كل نوع من البيئة و معدل مردودية الاستثمار

الشكل رقم(9) : مصفوفة BCG الجديدة



المصدر: سايح عبد الله، الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب الحزونية ALFAPIPE غرداية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 39.

ونوضح الشكل السابق من خلال الشرح التالي (سايح عبد الله، 2013/2012، صفحة 40):

1. الأنشطة النجم : حيث يتم استغلال أثر التجربة لحدده الأقصى و يقدم الحجم ميزة

معتبرة و ذلك من خلال التكاليف ، تكون العلاقة بين حصة السوق و الاستثمار وثيقة جدا.

2. الأنشطة المتخصصة : يوجد عدة مصادر للتمييز تسمح بإنشاء أجزاء سوق خاصة

جدا تدعى **niches** و التي يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل و يجب على

المؤسسة تشغيل واحدة أو أكثر منها لتنتج الى أقصى حده و بشكل مختلف على المنافس.

3. الأنشطة المازق: حيث هنا لا الحجم ولا التميز بمقدوره الحصول على ميزة تنافسية فحواجز الدخول شبهمنعدمة، التكنولوجيا متاحة للجمع و المرودية ضعيفة ،هذه الحالة الاستراتيجية المنتهجة هي تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحيازة على أجزاء السوق خاصة niches أو على آثار الحجم.

4. الأنشطة المتشتتة: المرودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا

فعوامل التمييز عديدة وتتطور بسرعة و عنصر النجاح هو القدرة على التأقلم بسرعة مع تغيرات السوق بمعنى كسب المؤسسة مرونة كافية.

إن هذه الإستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف وفي حالة عدم البناء فإن الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة وتستخدم إستراتيجية الحذف كخيار إستراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الكلاب.

6-مصفوفة جنرال إلكتريك GE :

مصفوفة ماكنزي Mckinsey (جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية):

تم تطوير هذه المصفوفة بالتعاون بين مؤسسة جنرال إلكتريك **General Electric** ومؤسسة ماكنزي **Mckinsey** للاستشارات الإدارية، تتضمن هذه المصفوفة بعدين رئيسيين هما (G. Garibaldi, 2008, p. 293)

• **البعد الأول:** جاذبية الصناعة أو جاذبية السوق، يمثل المحور العمودي؛

• **البعد الثاني:** الموقف التنافسي، يمثل المحور الأفقي.

يتضمن كلا البعدين مجموعة من المعايير أو الأبعاد الثانوية، على عكس مصفوفة **BCG** التي اكتفت ببعدين فقط، هذا ما يجعل استخدام هذه المصفوفة جد معقد؛ مما يتطلب تصنيفا وتقديرا جيدا لمختلف المعايير المستخدمة.

الجدول الموالي يوضح بعض المعايير أو الأبعاد الثانوية التي تقوم عليها مصفوفة ماكنزي:

الجدول رقم(5): المعايير الثانوية لبعدي جاذبية الصناعة والموقف التنافسي.

المعايير الثانوية لبعدي الموقف التنافسي	المعايير الثانوية لبعدي جاذبية الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> ● معدل نمو المؤسسة الاقتصادية؛ ● المردودية؛ ● جودة المنتجات؛ ● المنافسة السعرية؛ ● الإمكانيات التكنولوجية؛ ● صورة العلامة؛ ● الموارد المالية؛ ● الكفاءات الإدارية؛ ● جودة نظم المعلومات؛ ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● حجم السوق؛ ● معدل النمو المتوقع؛ ● مستوى السعر؛ ● هيكل المنافسة؛ ● قوة المنافسة؛ ● الضغوط الشرعية والنظامية؛ ● مواءمة العملاء؛ ● حساسية العملاء للجودة أو السعر، ● المناخ الاجتماعي؛ ● ...

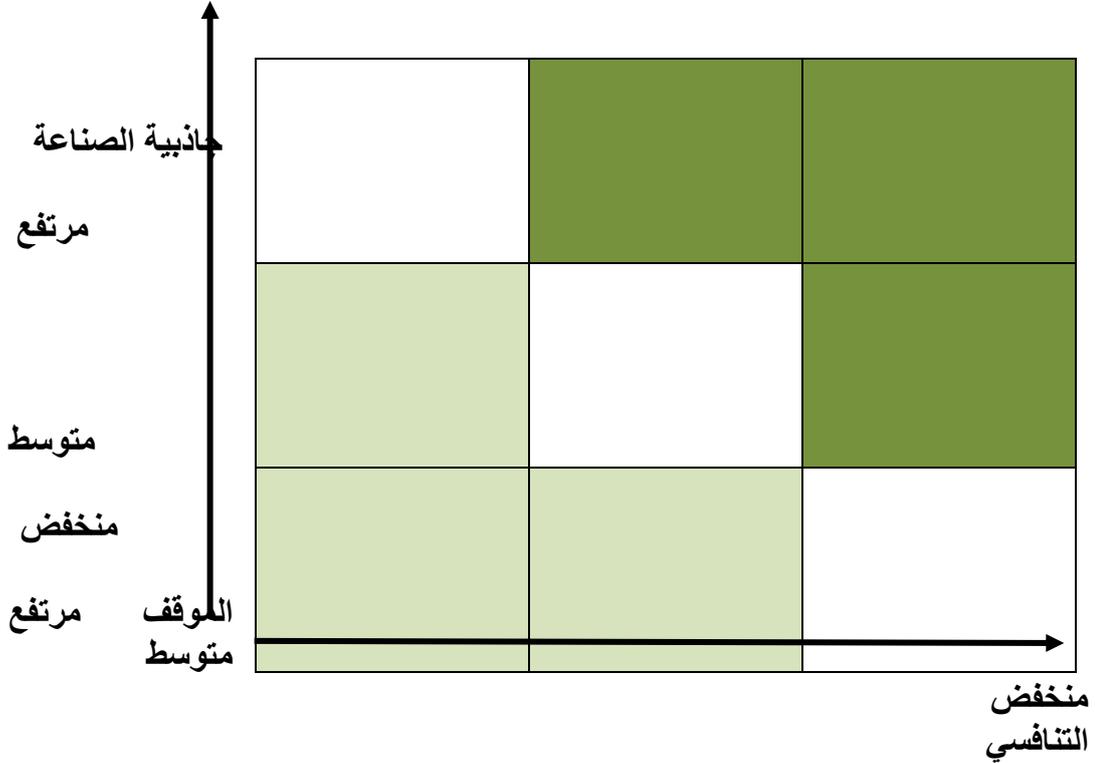
Source: F. Leroy, Stratégie de l'entreprise, Paris, 2005, p.104.

يتم تطبيق مصفوفة ماكنزي بإتباع الخطوات الموالية (Helfer, J. P. et al, 2008, p. 112):

- ◇ تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛
- ◇ ترجيح معايير الجاذبية وقوة المنافسة؛ بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي الواحد؛
- ◇ تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بين 01 و 05؛
- ◇ حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- ◇ تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- ◇ تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

يمكن توضيح مصفوفة ماكنزي Mckinsey (جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية) في الشكل الموالي:

الشكل رقم(6): مصفوفة ماكنزي Mckinsey (جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية)



Source: G. Garibaldi, Analyse stratégique, Eyrolles, Paris, 3eme édition, 2008, p.299.

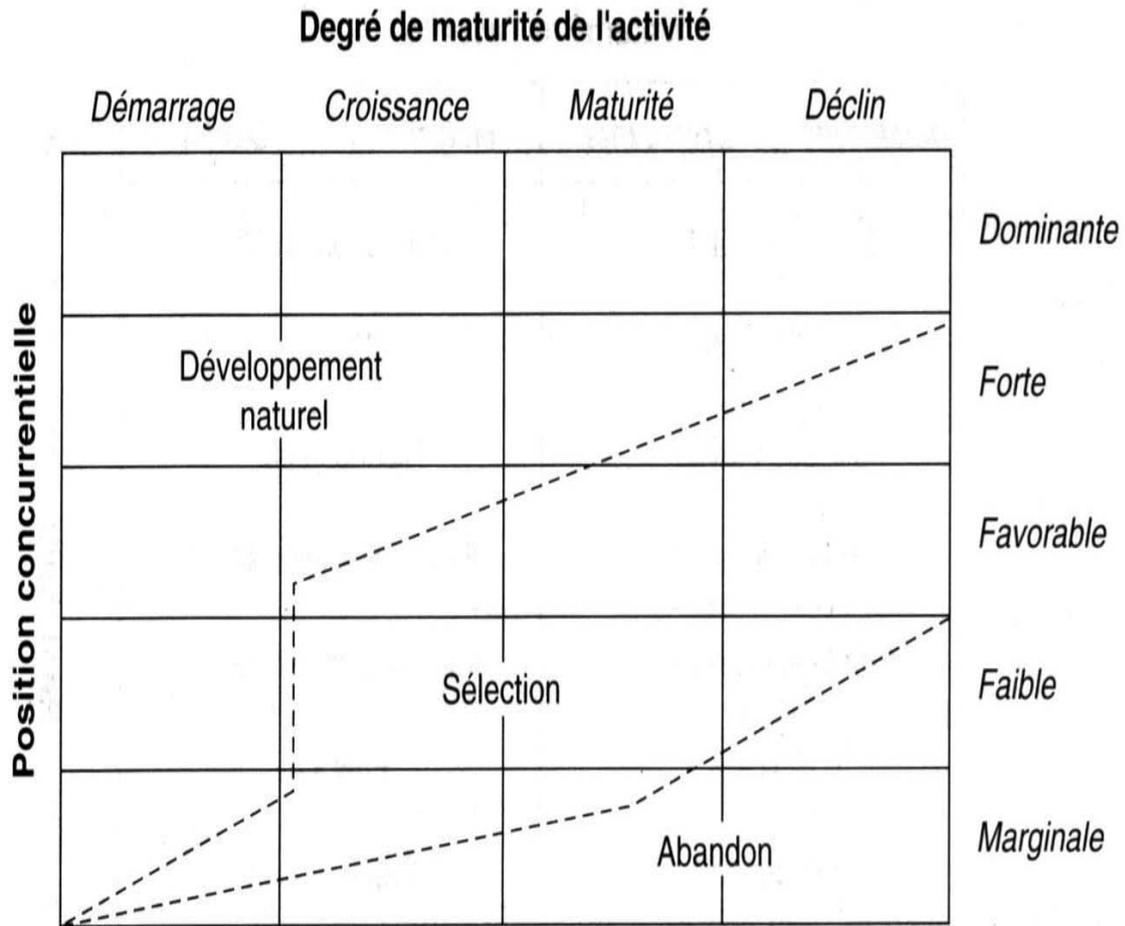
تتميز مصفوفة ماكنزي Mckinsey بثلاث إستراتيجيات رئيسة هي (Alkhafaji. A. F, 2003, p. 114):

- إستراتيجية النمو: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة مرتفعة، أي في الخانات الثلاث الغامقة؛
- إستراتيجية الاستقرار: تكون هذه الإستراتيجية في المناطق ذات المنافسة والجاذبية المتوسطة؛
- إستراتيجية الانكماش أو التنازل: تطبق في المناطق ذات الجاذبية والمنافسة الضعيفة، تتمثل في الخلايا الثلاث الفاتحة.

7- مصفوفة ADL :

هي إحدى طرق إدارة المحافظ الإستثمارية القائمة على دورة حياة المنتج، وتساعد مصفوفة آرثر دي ليتل (Arthur D Little) على تبين المكانة الاستراتيجية لوحدة الأعمال الاستراتيجية اعتمادا على بعدين وهما: دورة حياة وحدة الأعمال الاستراتيجية، والوضع التنافسي. وتشمل مراحل دورة الحياة كلا من: المرحلة الجنينية، والنمو والنضج، والشيوخوخة، أما المركز التنافسي فيتراوح ما بين كونه: مسيطرا،

وقويا، وملائماً، وقابلاً للدفاع عنه. ضعيفا. علما أنه يمكن تقسيم كل من هذين البعدين إلى فئات للحصول على تحليل أفضل لوضع الشركة وبالتالي تحديد الإجراءات الاستراتيجية المستقبلية (مبني للأعمال، 2022).



Source : EL GAHDA Siham, BARRANGER Ronan, ALBERT Nicolas, COLLET Nicolas, **Les matrices ADL et McKinsey**, cité sur: <http://engalere.free.fr/Projets/projet%20d%E9co/Matrices%20ADL-McKinsey.doc>. Consulté le : 19/07/2021.

كما يمكن توضيح مصفوفة ADL في الشكل الموالي:

الشكل رقم(7): مصفوفة ADL

الموضع التنافسي	نضج القطاع			
	انطلاق	نمو	نضج	تدهور
مسيطرة		نمو طبيعي		
قوية				
ملائمة			يجي	نمو تدر
غير ملائمة				
غير قابلة للإدارة والتحكم				الإهمال

HAMDI.K "Diagnostic et redressement d'entreprise" Imprimerie Es - Salem Alger, 2002, P 100.

حيث أنه وفقا لهذه الطريقة يمكن للمؤسسة اشتغال الوضعيات الست التالية (شيقارة هجيرة، 2005/2004، صفحة 36):

- **مسيطرة:** حيث تهيمن المؤسسة في هذه الحالة على منافسيها.
- **قوية:** حيث تتمتع المؤسسة بدرجة من الاستقلال النشاطي ووضعيتها في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي.
- **ملائمة:** حيث تتمتع المؤسسة بكفاءة يمكن استعمالها استراتيجيا في تحسين وضعيتها.
- **غير ملائمة:** أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها بالاستمرار غير أنها تعاني من منافسة شديدة ولا يمكن تحسين وضعيتها.
- **غير ملائمة للتحكم و الإدارة:** حيث تحقق المؤسسة نتائج دون المستوى ولا تملك حظوظ للتحسين.

الفصل الثالث: تحليل عوامل البيئة الداخلية.

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية على أنها مجموع الموارد والإمكانات 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 لها (هالة يحيوي، 2021، صفحة 03).

وعرفت أيضاً بـ: " مجموعة العوامل والتغيرات المادية المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية" (جعفر عبد الله موسى إدريس، 2013، صفحة 159).

حيث تهتم المؤسسة 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 للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزز خدمتها" (نادية العارف، 2000، صفحة 136)

أما نقاط الضعف فهي " عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي" (نادية العارف، 2000، صفحة 136).

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم لا يمكن أن الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة. ولأجل النجاح المنشود تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً (رافت حسين شاكر الهور & عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، 2015، صفحة 99).

ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية:

لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة حيث تساهم في تحقيق ما يلي (إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، 2003، صفحة 210):

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن الطرق المناسبة لدعمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من

آثارها السلبية؛

-تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

رابعاً: مداخل التحليل البيئي الداخلي:

هناك العديد من مداخل التحليل البيئي الداخلي من أهمها مايلي:

أ-مدخل تحليل الموارد د:

تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد، وخاصة النادرة، والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعتمق للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة (علي الزغبى حسن، 2015، صفحة 34).

كما أن الموارد تلعب دوراً هاماً وبارزاً في تحقيق الاستثمار إذا ما استغلت بكفاءة عالية وفعالية متميزة، لذا لا بد من تقييم هذه الموارد خاصة ضمن إطار التناسب والملاءمة بين الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً وبين الاستراتيجيات، وكذلك بينها وبين القدرة على زيادة الكفاءة التنظيمية التنفيذية لهذه الاستراتيجيات، ولهذه لا بد من الإدراك الجيد للمساهمة التي يمكن أن تقدم لكل مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة، ثم تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف. (براهيمي حياة، 2007/2006، صفحة 35)

ب- مدخل التحليل الوظيفي:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف، ويكون ذلك بدراسة كل وظيفة على حدى.

○ **وظيفة التسويق:** يعرف التسويق بأنه " هو النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته للإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل " (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 134)، فاهتمام التسويق ينصب حول المستهلك وكيفية تلبية رغباته ومن أجل عقلانية استغلال الوسائل والإمكانات التي تتوفر عليها المؤسسة للاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بإعداد سياسة تسويقية (المزيج التسويقي) ويتكون من: سياسة السعر، سياسة المنتج، سياسة الترويج و سياسة التوزيع.

و عند تقويم الأنشطة التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لا بد من الاجابة على التساؤلات الآتية

(الدوري زكريا مطلق، 2005، صفحة 131):

- من هم المستهلكون المحتملون للمؤسسة، وهل تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة ناجحة؟
- هل تتبع المؤسسة سياسات تكفل إبقاء المستهلكين على صلة دائمة معها؟
- هل المؤسسة تطبق المفاهيم التسويقية الرئيسية؟
- هل أن عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج منسق مع طبيعة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة؟
- ما مدى اهتمام المؤسسة بتغليف المنتجات؟ وهل يتوافق مع رغبات المستهلكين؟
- هل المزيج الترويجي كالإعلانات والبيع الشخصي فعال وناجح؟
- هل تمتلك المؤسسة فرقاً للبحوث والتطوير للمزيج التسويقي؟
- هل تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية في السوق وعند المستهلك؟
- هل قنوات التوزيع الحالية ملائمة؟ وما مدى توقع نجاحها في المستقبل؟
- هل للمؤسسة علامة تجارية متميزة، ولها أثر ايجابي عند المستهلك؟
- هل هناك اتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المؤسسة عنه؟
- **وظيفة الموارد البشرية :** للمورد البشري أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره العنصر الذي يعمل على وضع الاستراتيجيات وجعلها موضع تنفيذ فعلي، ويتولى تسيير هذا المورد في المؤسسة عادة وحدة إدارية تسمى " إدارة الأفراد"، وتعرف على أنها" ذلك النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة" (**مصطفى محمود أبو بكر، 2004، صفحة 59**)، و على ذلك فإن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على درجة نجاحها في جلب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم، ذلك أن العديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تمتلكه من قدرات بشرية (**مصطفى محمود أبو بكر، 2004، صفحة 59**).
- **وظيفة الإنتاج وإدارة العمليات:** تعد هذه الوظيفة الجهة المسؤولة عن النشاط الخاص بالعمليات التحويلية في المؤسسة، بحيث يبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج التي لها قدرة مميزة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة تهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
- ويبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج والعمليات للمؤسسة عما يشكل قدرة متميزة تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها، وتهديداتها بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة. ومن أهم هذه العوامل (**بن حبتور عبد العزيز صالح، 2004، الصفحات 215-216**):
- انخفاض تكلفة العمليات الكلية للمؤسسة عند منافسيها؛

- توافر الطاقة الانتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛
- كفاءة تسهيلات الانتاج وفعاليتها (للصيانة، للطاقة، للتصميم)؛
- انخفاض تكلفة المواد الخام والمواد الاولية؛
- توافر المواد الخام والاولية اللازمة للعمليات؛
- كفاءة آلات الانتاج وفعاليتها؛
- كفاءة مكاتب وأجه زة الانتاج الادارية؛
- ملائمة مواقع المصانع والمكاتب استراتيجياً؛
- كفاءة نظم الرقابة على المخزون؛
- كفاءة نظم التصميم وجدولة الانتاج والرقابة على الجودة؛
- كفاءة نظم الصيانة؛
- فاعلية نظام التكامل الرأسي المتبع في المنشأة.

○ وظيفة المالية والمحاسبة:

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن مصادر الأموال واستخداماتها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة، هذا إلى جانب المحافظة على التوازن بين السيولة والربحية في المؤسسة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة. إن هدف هذه الوظيفة هو الحصول على إجابة عن السؤال التالي: فيما اذا كانت المؤسسة أقوى مالياً من منافسيها أم لا؟ وهل تستطيع الاستمرار أطول مدة؟

هذه الأسئلة تكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة فيما اذا كانت تمثل مصدر قوة لها أو ضعف، فإذا كانت مصدر قوة وجب استغلالها للحصول على فوائد في المستقبل لضمان بقاءها أمام منافسيها أما اذا كانت تمثل نقطة ضعف وجب تقويمها والبحث عن مصادر تمويل بأقل تكلفة و أطول مدة ممكنة.

○ وظيفة البحث والتطوير: يتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة في المؤسسة وذلك بتجسيده في ابتكار

منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، من خلال عدة طرق من أهمها:

-**الطريقة الأولى:** اكتشاف منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج, يمكن أن تعطي للمؤسسة فرصة لتعزيز مكانتها في الأسواق بين المنافسين, وهذا ما يشجع المؤسسات الاقتصادية على تخصيص ميزانيات معتبرة لأغراض البحث والتطوير.

-**الطريقة الثانية:** إن الاكتشافات الجديدة التي قد يحققها المنافسون ,تفرض على المؤسسة تعديل استراتيجيتها حتى تصبح في موقف تنافسي جيد أمام المنافسين.

○ الهيكل التنظيمي :

يقصد به الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة الاقتصادية حيث يوضح التقسيمات، التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

الاقتصادية، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية. (فلاح حسن الحسيني، 2000، صفحة 89).

تشير بعض الدراسات إلى اعتبار الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة من أهم العناصر التي يجب دراستها لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة رسميا لمهمة كل وحدة تنظيمية يجب إنجازها ونماذج التعاون بين هذه الوحدات".

إن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده : درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، مستويات السلطة والمسؤولية في المؤسسة سواء أكانت السلطة تنفيذية، استشارية أم وظيفية، هي الأخرى تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية، إلى جانب درجة المسؤولية الممنوحة على كل مستوى تنظيمي، وفي هذا الإطار فإن التغييرات السريعة للمحيط تفرض على المؤسسات التقليل قدر الإمكان من المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية مع التركيز على زيادة مسؤوليات المسيرين في المستويات الوسطى من التنظيم، لتحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعالية التنظيم، فقد بينت إحدى الدراسات أن المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية حفظت المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية بنسبة 25 % خلال 15 سنة الماضية.

○ ثقافة المؤسسة :

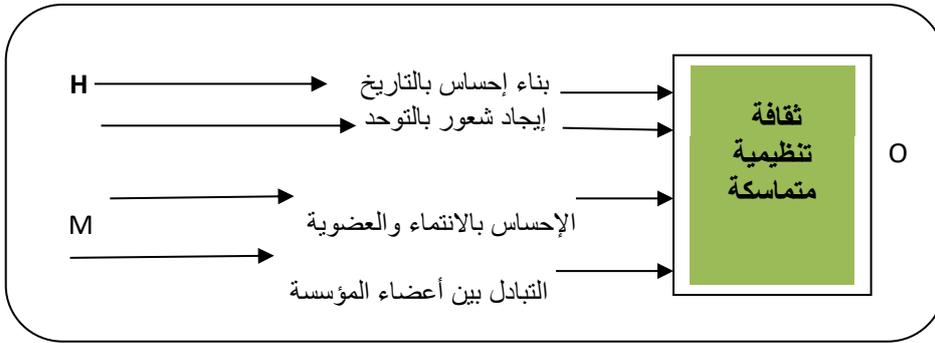
تعرف بأنها: " الافتراضات والمعتقدات الأساسية، التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة والتي تنشأ تلقائيا من خلال التجارب والخبرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة" (Gerry Johnson & Kevanscholes & Richard Whittington, 2002, p. 47)

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (خديجة بوخريصة، 2015/2014، صفحة 18):

- **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.
- **ايجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership:** حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.

- **تفعيل التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال.

الشكل رقم (5): الثقافة التنظيمية



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2004، ص 24.

تعتبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين فيها، وعادة تعكس ثقافة المؤسسة رسالتها وقيم المؤسسين لها، وتتسم بدرجة عمق واقتناع مما يعكس ذلك على العاملين داخلها. كما أن هذه الثقافة تستعمل كمعيار لتحديد سلوك الأشخاص والمقبول من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى العامل البسيط، وتتشكل ثقافة المؤسسة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات.
- 2- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث ينتج الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه و دوافعه، وكل ما يتفق مع ثقافته. وكلما تفهمت المؤسسة ثقافة أفرادها، ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم واستخدامها في تحسين أداء المؤسسة باعتبارهم يشكلون نقاط قوة بدل تحولهم إلى نقاط ضعف.

ت- مدخل سلسلة القيم VCA كأساس لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

فيما يخص موضوع تحليل سلسلة القيم في مؤسسة فقد تطرق إليه بورتر في كتابه

(Jean- René Edighoffer, 2001, p. 28) L'avantage concurrentiel

بحيث يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة مهمة جدا لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إذ تقسم نشاطات المؤسسة إلى أنشطة رئيسية أو أولية وأنشطة داعمة، إذ تتمثل الأنشطة الرئيسية في كل من الأنشطة الضرورية لتزويد المستهلكين بالمنتجات أي تشمل: الإمدادات الداخلية؛ العمليات؛ الإمدادات الخارجية؛ التسويق

والمبيعات؛ وخدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في: البنية التحتية للمؤسسة؛ إدارة الموارد البشرية؛ التطوير التكنولوجي؛ والمشتريات (Wheelen, T, L., & Hunger, J, D., 2008, p. 113). والشكل التالي يوضح مكونات سلسلة القيمة للمؤسسة:

الشكل رقم (7) : مخطط سلسلة القيمة



Source: Wheelen, T, L., & Hunger, J, D. Strategic Management and Business Policy. Eleventh Edition, Pearson International Edition, New Jersey, 2008, P113.

أولاً: الأنشطة الرئيسية:

تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو

التالي (نبيل محمد مرسي، 2006، صفحة 105):

- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرتجات من الموردين؛
- العمليات: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل الآلات، والتجميع والتعبئة، وصناعة الآلات، والاختبار والتسهيلات؛
- المخرجات من المنتجات: وهي أنشطة مرتبطة بجمع وتوزيع المادي للمنتجات إلى المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة الموارد، والعمليات الخاصة، وتنفيذ وجدولة الطلبات؛

- التسويق والمبيعات: وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، والترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار منافذ التوزيع والتسعيرة؛
- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، والتدريب، وتعديل المنتج،

ثانياً: الأنشطة الداعمة

قسم بورتر الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي (محمد أحمد عوض، 2001، الصفحات 160-161):

- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتكون من الخدمات المساعدة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة؛
- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المنظمة أيضاً ويحتمل أن تمثل نقطة القوة في المؤسسة؛
- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة الأداء لأنشطة المؤسسة، ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة؛
- التمويل: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات الخ.

فوفقاً لهذا المدخل يمكن التعامل مع المؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء كانت هذه الأنشطة أساسية أو مساعدة. حيث تشير الأنشطة الأساسية إلى مجموعة الأنشطة التي تدخل مباشرة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات، وتعنى مباشرة بإضافة أو خلق القيم في المؤسسة.

والمتمثلة في الإمداد، الإنتاج، التسويق وغيرها، أما الأنشطة المساعدة فهي الأنشطة التي تشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والتسويق وتكون مشتركة في جميع الأنشطة لتسهيل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية. ونظراً لأن أغلب المؤسسات الاقتصادية تنتج أكثر من سلعة أو تقدم أكثر من خدمة، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، وهو ما ذهب إليه بورتر والذي يرى أن الاختلافات القائمة في سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدراً رئيسياً لخلق ميزة تنافسية (مؤيد سعيد السالم، 2005، صفحة 123).

ج-مدخل المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل Benchmarking:

تقارن المنظمة نفسها مع أفضل المنافسين في الصناعة واعتبارهم معيار ينبغي الوصول إليه وهو ما يسمى المقارنة بالأفضل **Benchmarking**. وعلى هذا تستطيع الشركة الإرتقاء بمستواها والتنافس في الصناعة (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 181).

وتتم عملية المقارنة المرجعية بإتباع الخطوات التالية (J. Brilman & J. Hérard,, 2003, p. 338):

● **التخطيط:** في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات التي يتم إجراء المقارنة عليها، كذلك يتم اختيار الشريك المقارن به، تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛

● **التحليل:** تتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية، كذلك أداء الشريك المقارن، تحديد حجم، نوع وأسباب الفجوة بين أداء المؤسسة الاقتصادية والمؤسسات الاقتصادية المنافسة الأخرى؛

● **التكامل:** يتم في هذه المرحلة تحديد الموارد، الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق لأفضل مستويات الأداء؛

● **التنفيذ:** في هذه الخطوة يتم تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل، بما يضمن تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال تطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك المقارن مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق؛

● **النضوج:** تتضمن عملية وصول المؤسسة الاقتصادية إلى معالجة الفجوة السلبية في أدائها مما يحقق الأداء الأفضل لها.

تعتمد المقارنة الإستراتيجية أساسا على اليقظة الإستراتيجية، المراقبة المستمرة للبيئة وتغييراتها، كما تتطلب وجود نظام معلومات فعال.

د-مدخل عوامل النجاح في الصناعة: يتضمن تحليل الصناعة تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة، ويمكن استخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الشركة وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف. ومن خلال تحليل العوامل التالية تستطيع الإدارة تحديد ما إذا كان موقف الشركة الداخلي وإمكانياتها تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 181):

-تحليل إمكانيات المنافسين تحليلا دقيقا.

-تحليل رغبات المستهلكين.

-تحليل قنوات التوزيع.

-تحليل تكاليف عمليات التشغيل.

-تحليل العوائق الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

-تحليل مدى توافر المنتجات البديلة وتكلفتها.

-تحليل موقف الموردين.

وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات المنظمة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيئة المنظمة الخارجية وتحديد أغراضها الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيجية وصياغتها تكون قد اكتملت وبالتالي فإن الخطوة التالية هي إختيار الإستراتيجية.

خامسا: أبعاد تحليل البيئة الداخلية:

يمكن توضيح أبعاد التحليل البيئي الداخلي كما يلي (علي محمد حسن بني مصطفى، 2017، الصفحات 59-

60):

1-تحليل الأداء:

إن التحليل الداخلي يبدأ بتحليل الأداء، فمعرفة مستوى الأداء يساعد في تحديد الإستراتيجيات ومراجعتها وتغييرها، كما يساعد تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها، إن معرفة أي وحدات الأعمال مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس فإن معرفة أي الوحدات يعتبر أدائها ضعيفاً، يساعد في تحديد المشكلات الإستراتيجية ومن ثم مخاطر الضعف التنظيمي.

2-تحليل الفجوة:

إن توقع الأداء المستقبلي في ضوء معدلات الأداء الحالية يمثل جوهر عملية التخطيط طويل الأجل، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع، ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار تغيير الإستراتيجية.

3-الإستراتيجية السابقة والحالية للمنظمة:

هي إحدى الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف ويمكن في مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة أن تبرز الإستراتيجية بطريقة تختلف عما كان يعتقد في البداية أنها الإستراتيجية الأفضل أو الأحسن للمنظمة.

4-المشكلات الإستراتيجية :

من العوامل الأخرى ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية، كما قد تسمى بالاحتمية الإستراتيجية، لأن معرفة المشكلات المحدودة يساعد في معرفة تأثيرات قد تكون كبيرة على الإستراتيجية قد تحتاج إلي ردود أفعال وبرامج خاصة لمعالجتها.

5-تحليل التنظيم الداخلي :

يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هاماً لكل من نواحي القوة والضعف، إن التنظيم الداخلي يمكن أن يؤثر أيضاً على تكلفة وحدود بعض الإستراتيجيات، لذلك يجب أن يكون هنالك توافق بين الإستراتيجية وعناصر التنظيم الداخلي.

6-تحليل التكلفة:

إن إحدى الطرق التي تركز حولها الميزة التنافسية الخاصة أو تتمثل في إحدى مجالات الضعف التنافسي هو مدى وجود تكاليف خاصة من عدمه.

الفصل الرابع: تحليل عوامل البيئة الخارجية.

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية:

يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى كافة القوى والمؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة ولكن تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها والحفاظ على مصالحها ومعاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها "البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً" (مجد صقور، رعد الصرن، 2018، صفحة 42).

كما أن الاعتقاد السائد أن بيئة المنظمة الخارجية تشتمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة. فمثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العملية. فليس من المعقول أن يفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل البيئة الخارجية. فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها، وآثارها على المنظمة. ومن هنا فإنه يكون من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية، الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها البيئة الخاصة (السيد أحمد مصطفى، 1999، صفحة 85).

أ- البيئة الخارجية العامة:

البيئة الخارجية العامة وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتدك وإلى حد كبير تأثيراً مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى، ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية: البيئة الريمغرافية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الطبيعية (جريبي السبتي، 2017-2018، صفحة 37).

• تحليل البيئة الخارجية العامة:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية وقوى المنافسة، ذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية، معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، فهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى. (سعد غالب ياسين، 2002، صفحة 65).

(مجيد الكرخي، 2014، الصفحات 212-213) يطلق على هذا التحليل أحيانا مصطلح **PEST** وذلك لأنه يتناول العوامل السياسية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية المرتبطة ببيئة النشاط التي تجد المنظمة نفسها فيها. إن **PEST** تعنى تحليل العوامل الخارجية والتي تفيد عند إجراء البحوث قبل البدء في مشروع جديد. هذه العوامل هي:

● **السياسية:** القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على عملك إما مباشرة أو في المستقبل.

حيث تتعلق المتغيرات السياسية والقانونية بالسياسات العامة للدولة، التوجهات الإيديولوجية، النظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات، إصدار القوانين التي تحكم العلاقات بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، من هذه المتغيرات: النظام السياسي، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك... (Groupe HEC, 2004, p. 28)

● **الاقتصادية:** الضرائب، وأسعار الفائدة، والتضخم، وأسواق الأسهم وثقة المستهلك جميعا بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.

وتؤثر هذه المتغيرات بشكل أساسي في أنشطة المؤسسات على اختلاف أنواعها حيث تؤثر الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية على عمل وأداء المؤسسات وتشمل هذه الظروف عددا كبيرا من المتغيرات مثل الاتجاهات التضخمية ووتيرة النشاط الاقتصادي وأسعار الفائدة وقدرة أو توفر المواد الأولية وغيرها من المستلزمات الصناعية فضلاً عن السياسة المالية والنقدية للدولة مما يتعلق بإدارة الفائض أو العجز في الموازنة العامة للدولة (حداد كريم الحدراوي & كرار صالح سهيل، 2015، الصفحات 54-55).

● **الاجتماعية:** التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، والأخلاق، والإعلان والدعاية العوامل.

بحيث تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من المتغيرات الخارجية التي تترتب عنها فرصاً أو قيوداً تؤثر على المؤسسة الاقتصادية، تتمثل هذه المتغيرات في القيم، العادات الاجتماعية السائدة، الاتجاهات والأطر الأخلاقية لدى أفراد المجتمع، الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة الاقتصادية (Cartier M et al, 2010, pp. 23-24).

● **التكنولوجية:** الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا والترخيص وبراءات الاختراع والتصنيع وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.

ويشار إلى **PEST** أحيانا إلى **PESTLE** عندما تتضمن عوامل أخرى مثل:

● **القانونية -** التشريعات التي تم اقتراحها، وربما تدخل حيز التنفيذ وأي تشريع صدر واخذ طريقه للتنفيذ.

● **البيئية:** القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.

بحيث تعتبر هذه العوامل ذات تأثير كبير جداً على عمل المؤسسات لامتلاك المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة ونقطة قوة قياساً بالمنافسين، لأن ذلك ينعكس إيجابياً على طبيعة منتجاتها وجودتها وأسعارها وإذا كانت تكنولوجيا قديمة وغير متطورة، فإن ذلك يؤثر على عملياتها التشغيلية في الإنتاج والمواد الأولية ويحسب عليها كنقطة ضعف (طلال محمد الججوي و ساكنة السلطاني، 2014، صفحة 18).

حيث **PEST** تركز من الناحية الاستراتيجية على العوامل الخارجية البيئية التي قد تؤثر على موقف المنظمة اضافة الى الأسباب وراء النمو أو التراجع في السوق وأيضاً تحديد الاتجاهات الجديدة لرجال الأعمال ككل.

الشكل رقم (8) : تحليل PEST.

<p><u>البيئة الاجتماعية والثقافية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • اتجاهات وقيم المجتمع • الأنماط العمرية للسكان • تركيب قوة العمل • قيمة العمل • المعتقدات • اتجاهات المجتمع نحو الصناعة • متوسط العمر • التوزيع الجغرافي 	<p><u>البيئة الاقتصادية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الناتج القومي الإجمالي • متوسط الدخل الفردي • مستويات المرتبات والأجور • الميل للادخار والاستهلاك • معدلات الفائدة • التضخم • مستويات البطالة • الطاقة والمواد الخام
<p><u>البيئة التكنولوجية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الاكتشافات العلمية والتجديدات • التطورات التكنولوجية في الصناعة • الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير • تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة 	<p><u>البيئة السياسية والقانونية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • النظام السياسي • التشريعات على المستوى المحلي والقومي • الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة • قوانين حماية البيئة • قوانين التجارة الخارجية

ب- البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة الصناعة:

يشير تعبير "الصناعة" في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها إستراتيجيا، فمثلا ينتمي الفندق إلى صناعة السياحة، والبنك إلى الصناعة المصرفية، وتنتمي شركة الغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج (مدحت محمد أبو النصر، 2009، صفحة 144).

تتمثل البيئة الجزئية أو الخاصة في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة الاقتصادية، التي يجب أخذها بأهمية كبيرة (طاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 262).

وتشير أغلب دراسات الاقتصاديين والباحثين إلى أن نموذج القوى الخمس ل Porter (الذي يتم التطرق إليه في الفصل الخامس) هو من أهم وأفضل النماذج المستخدمة لتحليل البيئة الخارجية الخاصة.

تتضمن البيئة الخاصة أو بيئة العمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنشأة وبالتالي تتأثر بها مثل: الدولة، المجتمع المحلي، الموردن، المنافسين، العملاء، الممولين، العاملين، نقابات العمال والغرف التجارية (توماس هيلين وأمين هاجر، 1990، صفحة 130).

وفي هذا الصدد يتناول التحليل النقاط التالية (مدحت محمد أبو النصر، 2009، الصفحات 144-145):

- ما هو عدد المنظمات المنافسة التي تنتمي لنفس الصناعة؟
- كم منها يسوق منتجات محلية وكم يسوق منتجات مستوردة؟
- هل ينتجون ويسوقون أم يسوقون فقط؟
- ماهي المزايا التنافسية التي تتمتع بها بعض المنظمات ضمن نطاق هذه الصناعة؟
- ما هو ترتيبنا بين هذه المنظمات؟
- هل يدخل منافسون جدد، وما هو معدل التزايد في هذا الصدد؟
- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، وما درجة حدتها؟
- من هم الموردون الذين يعتمد عليهم في نطاق هذه الصناعة، وماهي خصائصهم، ونقاط ارتكازهم (المنتج/السعر/الترويج/منافذ التوزيع/الخدمات...)?
- ماهي نقاط قوتنا التفاوضية إزاءهم؟

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة (عبد الغفار حنفي وعبد

السلام أبو قحف، 2004، الصفحات 70-73):

1- العملاء: (Customers) ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل

المؤسسة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
 - دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية.
 - التعرف على الدخل، والقوة الشرائية، خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.
- 2-الموردون:(Suppliers)** ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة الى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:
- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
 - شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
 - شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
 - الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
 - دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
 - الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

3-الوسطاء(Intermediaries):

- ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها. بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.
- 4-الممولون:(Funders)** وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم، بالإضافة الى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه.

5- مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة: (The Sponsors of the Facilities)

- ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمار، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

6-الحكومة: (Government)

- وتتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما

يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.

7- المنافسون: (Competitors)

وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه، طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، و رأس ماله ومدى نيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء إستراتيجية مناسبة لذلك.

8- مجموعات الضغط:

في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات مايلي:

✓ **النقابات العمالية:** استفادت هاته المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها (عبر النقابات المحلية)، أو من خلال الهيئات النقابية الدولية (كاتحاد النقابات العالمي).

✓ **منظمات حماية المستهلك:** وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية، أو عبر المنظمات الدولية (كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك).

✓ **منظمات الجودة والمواصفات:** وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد

القياسي للمواصفات، كالمنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمة إلى هذه المنظمة.

✓ **منظمات حماية البيئة:** هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

ثانيا: أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها. وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، صفحة 135):

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
 - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
 - تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق و منافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية...إلخ.
 - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها.
 - تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للآف ا رد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها.
 - الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.
 - التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.
- وفي الأخير يمكن القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة هما: الفرص التي يمكن للمؤسسة إستغلالها و المخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها.

الفصل الخامس: صياغة الإستراتيجية تنفيذها والرقابة عليها.

تمهيد

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية والوقوف على الفرص والتهديدات والتعرف على مصادر القوة والضعف، على المؤسسة أن تعمل على صياغة رؤية ورسالة المنظمة حتى تتمكن بعد ذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية، بمعنى صياغة الإستراتيجية تنفيذها والرقابة عليها.

أولاً: صياغة الإستراتيجية:

تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي و التحليل البيئي لمؤسسة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، حيث تتضمن مايلي:

أ-تحديد المسار الاستراتيجي العام:

لابد على المؤسسة من تحديد الاتجاه الاستراتيجي بمعنى الموقع الذي تريد الوصول إليه، ويضم إعداد كل من الرؤية، الرسالة، والغايات، والأهداف.

◇ مفهوم رؤية ورسالة المنظمة:

رسالة المنظمة **Mission** عبارة عن غرضها الأساسي والفريد الذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل معها في نفس المجال، كما تحدد مجال عمليات المنظمة في شكل منتجات أو خدمات تقدم وأسواق يتم خدمتها (**John A. Pearce, 1982, pp. 15-24**).

حيث أن سبب نشأة المؤسسة، تنطلق من قلب الحرفة التي تزاولها، يستخدم **Peter drucker** هذا المصطلح للتعبير عن الإجابة الواضحة والمفهومة للسؤال الذي يجب أن يطرحه مسيري المؤسسات على أنفسهم: " ما عملنا؟" والذي يصب حول تلبية احتياجات زبائن المؤسسة (**Elfermichelkalika jacques orsoni, 2010, p. 78**).

كما أن صياغة رسالة المؤسسة بشكل جيد يلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية حيث أنها تمثل معيارا يمكن الإستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية، إذ لابد من استبعاد كل إستراتيجية لا تخدم رسالة المؤسسة بشكل جيد أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقييم الإستراتيجيات البديلة (**السالم مؤيد سعيد، 2005، صفحة 73**).

والحقيقة أن إعداد رسالة المؤسسة من أهم وأصعب الخطوات في عملية الإدارة الإستراتيجية لأنها (بن حبتور عبد العزيز صالح، 2004، صفحة 92):

- تعطي تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المؤسسة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- تحدد مجالات الأعمال التي تستخدمها المؤسسة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.

- تحدد المجالات التي سوف تتنافس فيها المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

أما الرؤية فهي المسار الذي يحدد وجهة المؤسسة المستقبلية، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (جديان منال، 2014/2013، صفحة 11). حيث تتبع الرؤية من إستيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وإنسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجي صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى التي تريد المنظمة الوصول إليه بالنسبة لشروط أدائها ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، فالعوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الإيجابية. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على صورة المنظمة وما تريد أن تحققه وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها (محمد عبد الغني حسن هلال، 2008، صفحة 90).

بحيث أن المنظمة التي لها رؤية واضحة يعتبر أمرا ذو أهمية بالغة لمواجهة المنافسة في الوقت الراهن، وتبرز أهمية الرؤية المستقبلية للمنظمة فيما يلي (بوزيد هجيرة سومية، 2010/2009، الصفحات 24-25):

- ضرورة أن تراقب المنظمة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي لها معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية
- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأجل، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المؤسسة
- تبعد الرؤية المؤسسة عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.
- تحث الرؤية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني الرؤية حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة.

في حين الأهداف: هي تلك النتائج المرغوبة من ممارسة الأنشطة وإتباع الإستراتيجيات، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى؟ أي محددة زمنيا، ويعبر عنها بشكل كمي. 37 كما تعد التفرعات الجزئية للغايات. على سبيل المثال لو كانت الغاية هي تحقيق أقصى ربح ممكن، سيتم تحديد الأهداف الفرعية للربحية من خلال نسب محددة من: العائد على الاستثمار، و الأصول المستخدمة، و رأس المال... الخ (جديان منال، 2014/2013، صفحة 10).

◇ أهمية وجود الأهداف:

ما لم يتم تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف أداء محددة، فإن غرض المنظمة سوف يظل مجرد رغبة أو نية وانجازات غير محققة على الورق فتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف أداء تساعد على منع إنحراف المنظمة وتساعد على ترتيب أولوياتها بالإضافة إلى توفير مقاييس للحكم على أدائها وهذا يعكس أهمية وجود الأهداف والتي تتمثل في (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2018، الصفحات 122-123):

- يساعد وجود أهداف على إبراز سبب وجود المنظمة وأهميتها.
 - التنسيق والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة من خلال توجيه جهود المرؤوسين نحو الأهداف وتقليل الصراعات بينهم.
 - توفير معايير Standards تساعد في تقييم أداء الإدارة والمنظمة.
 - تساعد الأهداف في توزيع وتخصيص الموارد وتوجيهها التوجيه السليم.
- لا بد أن تتميز الأهداف الإستراتيجية بسمات أساسية (محمد عبد الغني حسن هلال، 2008، الصفحات 92-93):
- **الواقعية:** أي يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة أو الممكنة داخل الإطار الزمني المحدد للخطة الإستراتيجية.
 - **القابلية للصياغة:** مبسطة وغير معقدة وتتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها.
 - **القابلية للقياس:** وليس المقصود بذلك وضعها في صورة كمية، ولكن تكون هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.
 - **الهادفية:** أن يكون الهدف الإستراتيجي العام مرتبط ومنسجم مع الأهداف التكتيكية والتنشغيلية ويصب في غاية عليا.

◇ العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف:

- عند صياغة رسالة وأهداف المنظمة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة والأهداف، ومن ضمنها البيئة الخارجية، موارد المنظمة، تاريخ المنظمة (سوما علي سليطين، 2007/2006، صفحة 34):
- **أولاً: البيئة الخارجية:** تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة وفي قوى بيئة الصناعة على المنظمات بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف.
 - **ثانياً: موارد المنظمة:** تتحكم موارد المنظمة إلى حد كبير في صياغة الرسالة والأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها، وتتضمن الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية...إلخ.
 - **ثالثاً: تاريخ المنظمة:** كل منظمة لديها تاريخ من الرؤيا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الرسالة والأهداف لا بد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ.

ب-الخيارات الإستراتيجية:

بعد الإنتهاء من تحديد الإتجاه الاستراتيجي، تتجه المنظمة نحو تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، ويقصد بالخيار الاستراتيجي هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة.

ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية:

أ- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

يعني بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة ، لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات (ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي، 2002، صفحة 14).

كما أن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات حيز التنفيذ، وذلك من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات. وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى نظام المنظمة كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها. فالإدارة العليا تقوم بعملية التغيير عادة عند تنفيذ الاستراتيجية كلما تطلب الأمر ذلك، كما تركز الإدارة في مرحلة التنفيذ عند اتخاذها للقرارات على تخصيص الموارد وتحاول قدر الإمكان الوصول إلى التخصيص الأمثل لهذه الأخيرة، وفيما يلي شرح لكل من البرامج والميزانية والإجراءات (Hunger J D & Wheelen T L, 2011, pp. 24-25)

- ◇ **البرامج:** عبارة عن تحديد الأنشطة والخطوات اللازمة لانجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة. فهي تجعل العمل الاستراتيجي موجه. وقد تنطوي البرامج على إعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة الداخلية للمنظمة، بداية أعمال بحثية جديدة؛
- ◇ **الميزانية:** هي عبارة عن ترجمة للبرامج في صيغة قيمة نقدية، إذ تستخدم في التخطيط والرقابة، وكذلك في تحديد التكلفة التفصيلية للبرامج. المنظمات تستخدم الميزانيات للتنبؤ بالأرباح وكذلك للتوقع مستقبلها المالي؛
- ◇ **الإجراءات:** الإجراءات وتسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية، وهي نظام من الخطوات المتتابة أو التقنيات التي تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة يتعين القيام بها.

ب-العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق و صحيح و مترابط، و في واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البع يد، و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة. أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية، و عمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوارها البشرية (خالد محمد بني حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 297).

الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم (9) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

		صياغة الإستراتيجية	
		جيدة	رديئة
تنفيذ الإستراتيجية	جيدة	1 نجاح	2 إمكانية الإنقاذ
	رديئة	3 مشاكل دائمية	4 فشل محقق

المصدر: خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 298

وفيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها (خالد محمد بنى حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 298):

1- النجاح:

تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة ومتقنة لاستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال والعاملين فيها.

2- إمكانية الإنقاذ:

يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية ، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة ، وبشكل مستمر يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها . لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة

3- المشاكل الدائمة:

أن عمليات الصياغة الم تقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئا إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ التركيز فقط من قب المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

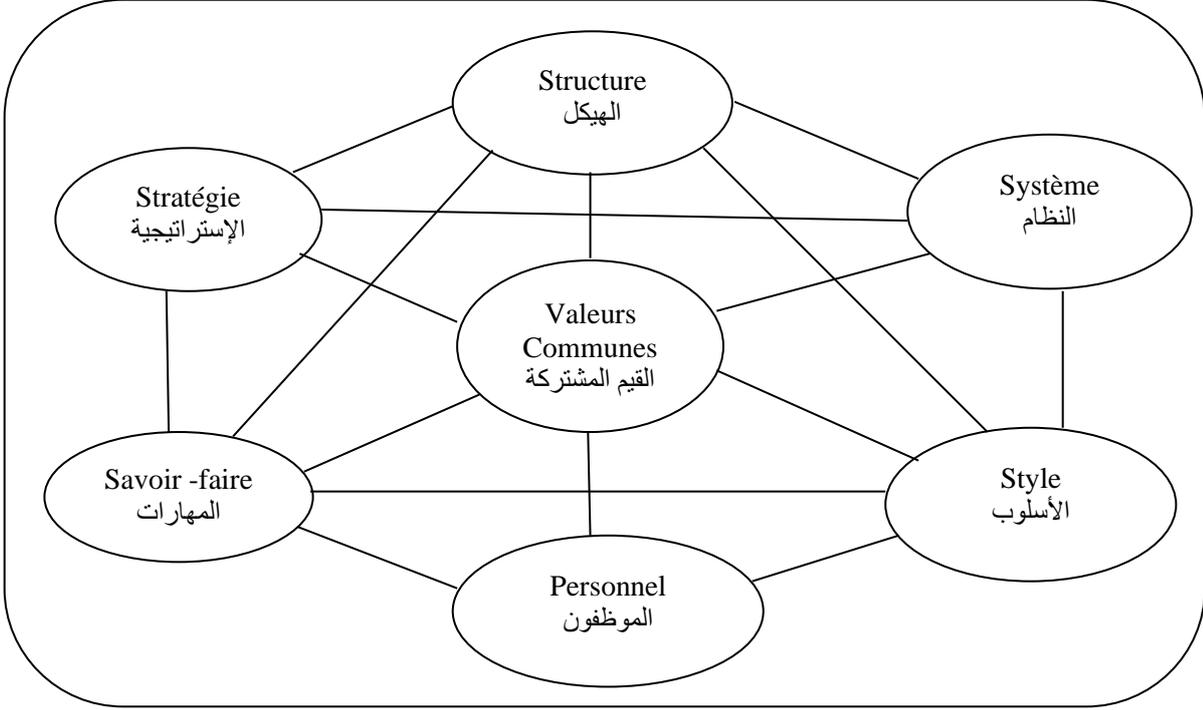
4- الفشل المحقق:

من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها جيدة. إن تحققت حالات الفشل ،ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

ج- العناصر المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية:

قدمت مجموعة مكينزي الإستشارية McKinsey نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية و التنظيمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية حيث يطلق على هذا الإسم « 7'S Framework » نسبة إلى الحروف الأولى لمكوناته و قد حددت هذه العناصر بسبعة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج 7'S لـ McKinsey



Sources: PETERS.T & WATERMAN.R «Le Prix de l'Excellence les 8 leviers de la performance», Traduit par: GARENE.M & POMMIER.C, Dunod, Paris, 1999, P: 32.

ومن خلال الشكل السابق يمكن شرح تلك المكونات السبعة كمايلي (نبيل محمد مرسي، 2006، صفحة

:114)

- ◇ الإستراتيجية "Strategy": تمثل مجموعة متلاحمة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، تحسين الموقف إزاء المستهلكين وتخصيص الموارد.
- ◇ الهيكـل « Structure »: يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد وكيفية تقسيمها وأيضا تحقيق التكامل بينها.
- ◇ الأنظمة « Systems »: تعني العمليات والتدفقات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المؤسسة (نظم المعلومات، نظم الموازنة الرأسمالية، نظم التصنيع، نظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء).
- ◇ الأسلوب أو إيقاع العمل « Style »: يعتبر دليلا ملموسا عما تعتقد الإدارة به وتعتبره مهما وتستنفذ فيه وقتا وتعطيه اهتماما وتعبر عنه في شكل سلوك، بمعنى أنه يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها إدارة المؤسسة.

◇ **الموظفون « Staff »**: يقصد بهذا المكون الأفراد داخل المؤسسة وبمعنى التفكير ليس فقط في شخصيات الأفراد فقط، بل أيضا في بياناتهم على مستوى المؤسسة ككل، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الإستراتيجية.

◇ **القيم المشتركة « Shared values »**: تعبر عن القيم والتطلعات الرئيسية وغالبا الضمنية والتي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المؤسسة، وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب معظم الافراد.

◇ **المهارات « Skills »**: هي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها.

ثالثا: الرقابة الإستراتيجية:

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها: نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، فهي تحسن بذلك قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية التي تم تنفيذها في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة (عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان، 2005، صفحة 130).

كما تعرف بأنها: "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية و الكفاءة " (شالز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، 2002، صفحة 628).

بحيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي (بن حبتور عبد العزيز صالح، 2004، صفحة 83):

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروريان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

2- أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية:

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء ،و كذلك قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة.و يمكن إجمال أهميتها كالاتي (علاوي نصيرة، 2011/2010، صفحة 47):

- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة قد أصبحت معقدة و مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات و التفاصيل و التكيف مع المستجدات و الحالات الطارئة.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها ،فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.
- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي ،حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها،لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.
- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف،حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء و نسب التلف و المحافظة على النواعيات.
- إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.

3- خطوات الرقابة الاستراتيجية:

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية (David, F., 2001, pp. 306-311):

أ. مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية:

يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف التي بنيت عليها الاستراتيجية و السؤال هو ليس في تغير هذه العوامل فقط بل في لابد من الإجابة أيضا عما يلي:

- ❖ هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟
- ❖ هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟
- ❖ هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟
- ❖ هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ويرى الباحث ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الاستراتيجية:

قيام المنظمة بالرقابة الوقائية، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل انجاز الاستراتيجية بشكل جيد.

ب. قياس الأداء التنظيمي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملاً بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

❖ التي تقيس كفاءتها.

❖ التي تقيس جودتها.

❖ التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.

❖ التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات للعميل.

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي:

- أولاً: مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق.

- ثانياً: مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين.

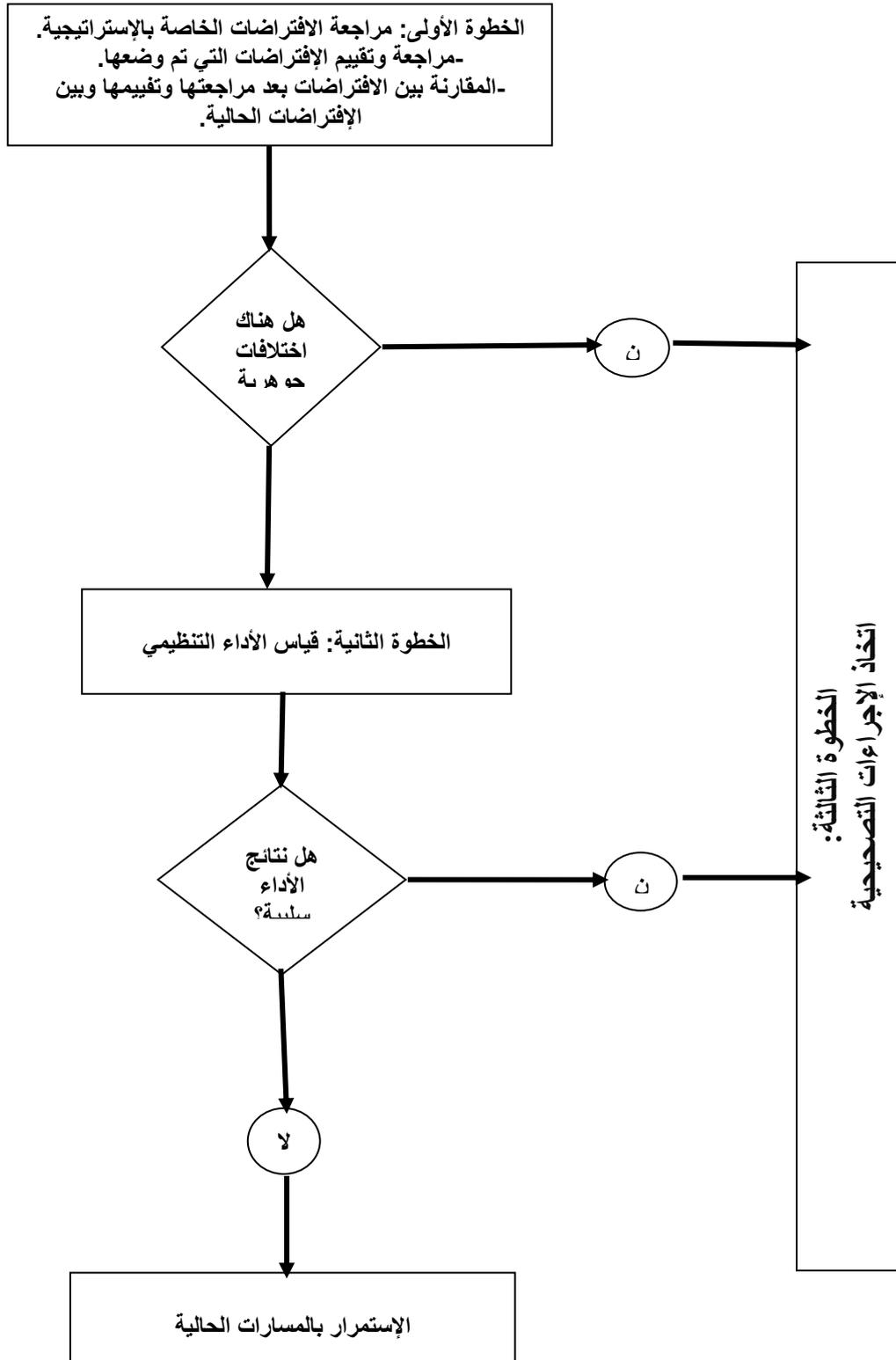
- ثالثاً: مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة.

والجدير بالذكر أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين، لذلك فإن المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير، والشكل الموالي يوضح الاطار العام للرقابة الاستراتيجية:

الشكل رقم (11) : الإطار العام لخطوات للرقابة الإستراتيجية



Source: David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.p381

4- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة :

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط (أحمد القطامين، 1996، الصفحات

:157-156)

أولاً- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، و هنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة والتي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح.

ثانياً- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

ثالثاً- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها.

رابعاً- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

خامساً- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل المنافسة والبدائل الإستراتيجية

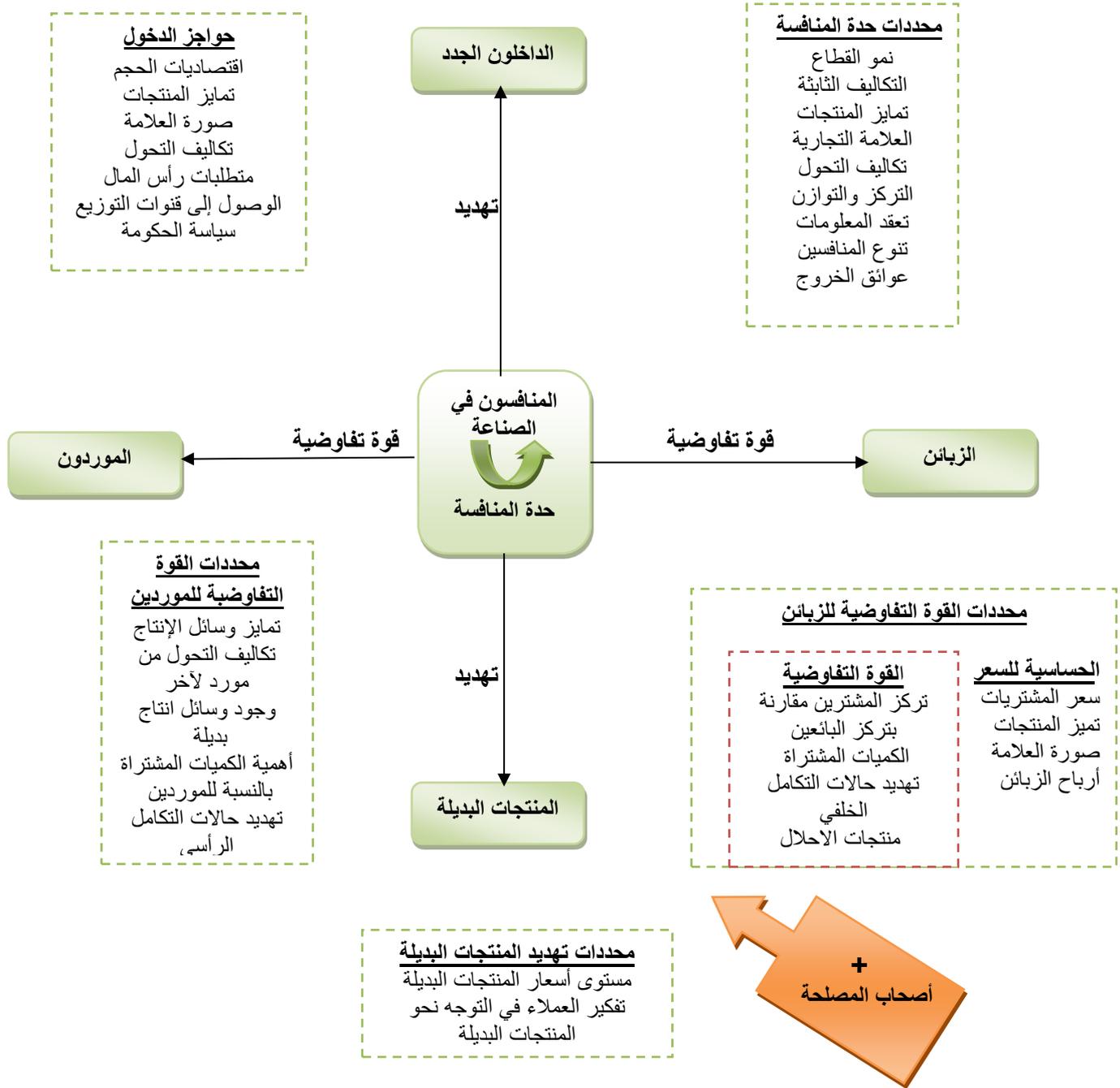
أولاً: تحليل المنافسة:

إن تحليل البيئة التنافسية يؤدي إلى تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أي تحديد طريقة استجابتها لطبيعة المنافسة السائدة في الصناعة، إذ يشير التوجه الإستراتيجي إلى الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية (بيئة الصناعة أو الأعمال \ البيئة التنافسية)، حيث أن البحوث في إدارة الأعمال الإستراتيجية ركزت على تحديد وفهم مستوى التوجه الإستراتيجي داخل الصناعة وعبر الصناعات. وحسب نظرية هيكل الطوارئ أو الحالات الطارئة ل Weber سنة 1947 فإن البحوث ركزت على تصنيف المؤسسات عبر مخططات بالاعتماد على أنماط التكيف البيئي. عادة ما تستخدم التوجهات الإستراتيجية لدراسة العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المؤسسة وأدائها (Avci U et Madanoglu .M et Okumus F, 2011, p. 148)

ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف إلى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وعند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لا بد من الإيعتماد على نموذج بورتر (Porter) الذي يقدم وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. ويقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة، وتتمثل عناصر نموذج Porter لتحليل الصناعة (مجد صقور، رعد الصرن، 2018، صفحة 78):

- (1) المنافسون في الصناعة.
 - (2) المنافسون الجدد المحتملون.
 - (3) منتجو السلع البديلة .
 - (4) القوة التفاوضية للموردين.
 - (5) لقوة التفاوضية للمشتريين.
- واقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders)، والشكل الموالي يوضح نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter :

الشكل رقم (12) : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter :L'Avantage Concurrentiel, DUNOD, Paris, P17.

يمكن توضيح القوى المحركة للتنافس في الصناعة طبقاً لنموذج Porter كما يلي:

📌 **حدة المنافسة:** تعتمد المنظمات في نجاحها على التغلب والتفوق على المنافسين وإلا استصل

المنظمة إلى درجة من انخفاض في الربحية أو ما يسمى بالاربحية "Zero Profit" ويكون ذلك من خلال البحث والتطوير الدائم للخدمات والمنتجات، ويتم تحديد درجة المنافسة من خلال

(محمد هيثم عبد الرحمن حافظ عجاج، 2015، الصفحات 80-81):

- **عدد المنظمات:** فمع ازدياد عدد المنظمات في إحدى القطاعات تقل بشكل تلقائي الحصة السوقية للمنظمة.
- **معدل النمو في القطاع:** إذا ما قل معدل النمو في القطاع كلما زادت درجة المنافسة لمحاولة كل المنظمات المحافظة على حصتها السوقية.
- **درجة تميز الخدمات والمنتجات:** إن تميز الخدمات والمنتجات من الأمور المهمة لدفع العميل للحصول على الخدمة أو المنتج، لأن عدم وجود ميزات جوهرية قد يدفع العميل إلى سهولة تبديل المنتج، بناء على ذلك فإن تشابه الخدمات والمنتجات يؤدي إلى رفع درجة المنافسة؛

📌 **تهديد الداخلين الجدد:**

إن تحليل هيكل الصناعة يأخذ بعين الاعتبار حتى الداخلين المحتملين، وما قد يحمله معه من قدرات جديدة وموارد وفيرة، مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وما ينتج عنه من انخفاض في أسعار العرض، وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة، لذا فعلى المنافسين الحاليين إقامة حواجز الدخول المرتفعة لضمان الربحية، ومن ثم تحقيق عوائد مرتفعة على المدى الطويل. وهذه الحواجز يمكن تلخيصها في: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع وسياسة الحكومة (عبدوس عبد العزيز، 2006-2005، الصفحات 70-71)؛

📌 **تهديد المنتجات البديلة**

يعتبر طرح منتجات بديلة قوة محورية تحدد جاذبية الصناعة، بحيث تصبح المؤسسات العاملة في القطاع في حرب مع المؤسسات التي تطرح منتجات بديلة، فقد تؤثر المنتجات البديلة ليس فقط على أرباح المؤسسات في الفترات العادية، وإنما تقلص أيضاً من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع، وبالتالي تتأثر مردودية القطاع وتقل جاذبيته نتيجة انخفاض الأسعار (بن حمو نجا، 2016-2015، صفحة 103)؛

📌 **القوة التفاوضية للزبائن:**

يقصد بعبارة "قوة التفاوض للموردين والمشتريين" بأن هناك تهديداً مفروضاً على القطاع من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين. فبالنسبة للزبون: فيمكن أن يرغب المنتج على تخفيض

السعر، أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة (جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي حبة، 2002، الصفحات 273-274). ترتبط القوة التفاوضية للزبائن بمدى أهمية المنتج بالنسبة لهم والمعلومات المتوفرة لديهم عن المنتج، وهل المنتج متميز من الصعب الحصول عليه من مصادر أخرى، كما تتأثر أيضا بقدراتهم الشرائية (بن حمو نجا، 2015-2016، صفحة 103)؛

📌 القوة التفاوضية للموردين:

تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع (صولح سماح، 2016-2017، صفحة 70).

📌 أصحاب المصالح:

اقترح **Freeman** (1984) إضافة القوة السادسة لنموذج **Porter** لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح **The Stakeholders** في بيئة العمل والمتمثلة في الإتحادات والحكومات دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية،... إلخ، ومفهوم أصحاب المصالح هو مفهوم موسع لمفهوم **The shareholders** والذي يشير إلى ملاك المؤسسة فقط، وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة ومتأثرة بها أيضا (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2012، صفحة 169).

ثانيا: البدائل الإستراتيجية:

تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواعا وتصنيفات عديدة؛ حيث تصنف إلى بدائل إستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة الاقتصادية (الإستراتيجيات العامة)، بدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبدائل إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

❖ البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي

هناك نوعا ما إجماع بين أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حول ما يتضمنه هذا المستوى من إستراتيجيات؛ صنفت إلى ثلاث إستراتيجيات وهي:

✓ إستراتيجيات النمو؛

✓ إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات؛

✓ إستراتيجيات الإنكماش.

أولا: إستراتيجيات النمو

أ- مفهوم إستراتيجيات النمو:

هي مجموعة من الإستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات، الأرباح...، وبشكل عام تلائم هذه الإستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في قطاعات صناعية تمتاز بالنمو المستمر. وكذا المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في توسيع مجال نشاطها الحالي، أو التوسع في أسواق جديدة (صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش حلاب، 2008، صفحة 283).

من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية لاختيار الإستراتيجية النمو نذكر مايلي (مريم بولمخال، 2012/2011، صفحة 40):

النظر إلى النمو على أنه أحد أساليب تحقيق النجاح أو أحد مؤشرات الفعالية؛
في حالة قيام المؤسسة الاقتصادية بربط حوافز المورد البشري بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح؛

عندما تعمل المؤسسة الاقتصادية في ظل صناعة عرضة للانكماش السريع؛ حيث يكون تبني إستراتيجية الإستقرار بمثابة طوق النجاة في الأجل القصير فقط، يصبح التوسع والنمو أحد مقومات البقاء؛

حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار، فالتوسع قد يساعد في بعض الأحيان إلى خلق حالة الاحتكار؛

الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المؤسسات الاقتصادية تحقق مستوى عال من النمو في الحجم أو المبيعات أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

ب-أنواع استراتيجيات النمو: يمكن تلخيصها كما يلي:

1- إستراتيجية التركيز (التخصص):

تنتم المؤسسة الاقتصادية التي تعتمد إستراتيجية التركيز بتوجيه كافة مواردها بشكل مركز ومكثف نحو سوق واحد، تكنولوجيا محددة، زيادة مبيعات منتج محدد أو مجموعة صغيرة من

المنتجات المتكاملة في سوق محدد (Alkhafaji. A. F, 2003, p. 98)؛

1.1- أبعاد إستراتيجية التركيز:

تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى إستراتيجية التركيز وفق الأبعاد التالية (خالد محمد بني حمدان & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 223):

البعد الأول: التركيز على العملاء

ويتم ذلك من خلال:

- الاعتماد على العملاء الحاليين؛
- جذب عملا منافسين؛
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج/ الخدمة.

البعد الثاني: التركيز على المنتج

ويتم ذلك من خلال:

- تباين واختلاف المنتجات/ الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين؛
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج/ الخدمة؛
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

البعد الثالث: التركيز على التكنولوجيا

يتم ذلك من خلال:

- تطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة؛
- تحسين جودة المنتجات/ الخدمات؛
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج/ الخدمة.

2- إستراتيجية التنوع

تفيد إستراتيجية التنوع بخروج المؤسسة الاقتصادية من نشاطها الأساسي أو الحالي، توسيع محفظة نشاطاتها، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة وجود فائض في الموارد الكلية للمؤسسة الاقتصادية (أحمد السيد مصطفى، 2008، صفحة 247).

وتأخذ إستراتيجية التنوع الأشكال التالية (Johnson, G. et al, 2009, pp. 182-184):

1.2- إستراتيجية التنوع المترابط:

تتحقق عندما تقوم المؤسسة الاقتصادية بالدخول في أنشطة جديدة، ترتبط بالنشاط الحالي أو المنتجات الحالية وإن كانت مختلفة عنها.

2.2- إستراتيجية التنوع غير المترابط:

تتمثل في قيام المؤسسة الاقتصادية بالدخول في أنشطة (إنتاج أو أعمال) لا ترتبط إطلاقاً بالأنشطة أو المنتجات الحالية.

3- إستراتيجية التكامل:

تشتمل إستراتيجية التكامل على نوعين من التكامل؛ التكامل العمودي و التكامل الأفقي. وفيما يلي عرض لهاتين الإستراتيجيتين:

1.3- إستراتيجية التكامل العمودي:

تشير إستراتيجية التكامل العمودي إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية الراغبة في دخول أنشطة أو مجالات تصنيع أو توزيع منتجاتها، بدلا من شراء هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات اقتصادية أخرى مستقلة (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2007، صفحة 302). وتنقسم إستراتيجية التكامل العمودي إلى:

أ- إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي:

تعني إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي دخول المؤسسة الاقتصادية في مجال توزيع منتجاتها أو خدماتها (L. Byars, 1992, p. 98).

ب- إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي:

تحقق المؤسسة الاقتصادية التكامل العمودي الخلفي من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة التي تتعلق بالمواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية (طاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 410).

2.3- إستراتيجية التكامل الأفقي:

تتضمن إستراتيجية التكامل الأفقي توسيع مجالات نشاط المؤسسة الاقتصادية (Johnson, G. et al, 2009, p. 182)، عن طريق شراء أو إجراء تحالف مع مؤسسات اقتصادية منافسة لها وتمارس النشاط نفسه، أو الدخول في أسواق جغرافية جديدة بهدف تحسين المركز التنافسي مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: إستراتيجية الاستقرار

تناسب إستراتيجية الاستقرار المؤسسات الاقتصادية الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها؛ حيث تركز المؤسسات الاقتصادية كل مواردها في الأنشطة الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، تقوم إستراتيجية الاستقرار على مبدأ عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في الرسالة، الأهداف والخطط الحالية (طاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 406).

يمكن تصنيف إستراتيجيات الاستقرار على أساس الوضعية التنافسية التي تمتاز بها المؤسسة الاقتصادية؛ حيث يمكن أن تكون المؤسسة الاقتصادية في وضعية تنافسية جيدة أو العكس. وفيما يلي عرض لمختلف إستراتيجيات الاستقرار في كلا الحالتين:

1- تبني إستراتيجية الاستقرار انطلاقا وضعية تنافسية جيدة:

في هذه الحالة تكون للمؤسسة الاقتصادية وضعية تنافسية جيدة، لكن القطاع الذي تنشط فيه غير جذاب ويشهد مرحلة ركود، في مثل هذه الوضعية توجد أما المؤسسة إستراتيجيتين (Pellicelli, G, 2007, pp. 287-288)

1.1- إستراتيجية التوقف أو التريث:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض أهداف المؤسسة الاقتصادية، التركيز على تحسين وتعزيز كفاءة البيئة الداخلية لها.

2.1- إستراتيجية الحركة مع الحذر:

تتبنى المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية الحركة مع الحذر، بسبب وجود متغيرات بيئية خارجية

سريعة التغير، لا تمتلك المؤسسة الاقتصادية الدرة الكافية على مجاراتها.

2- تبني إستراتيجية الاستقرار انطلاقاً من وضعية تنافسية سيئة:

يمكن للمؤسسة الاقتصادية ذات الوضعية التنافسية السيئة، التي تعمل في قطاع متوسط الجاذبية، تعاني من دخول منافسين جدد، أيضاً تبني إستراتيجية الاستقرار.

1.2- إستراتيجية عدم التغير:

تعني إستراتيجية عدم التغير استمرار المؤسسة الاقتصادية في نفس المسار دون أي تغيير (ظاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 406).

2.2- إستراتيجية الربح:

عادة ما تعتمد المؤسسات الاقتصادية إستراتيجية الربح عندما تشهد تراجعاً في الأرباح والمبيعات، حتى تتخطى هذا الوضع تقوم المؤسسة الاقتصادية بتخفيض تكاليف البحث والتطوير، الصيانة، الإشهار... بهدف استقرار الأرباح خلال تلك الفترة، أو قد تقوم ببيع بعض خطوط الإنتاج للحصول على نقدية. إن إستراتيجية الربح تفيد فقط في اجتياز الأوضاع السيئة المؤقتة، إذا ما تم اعتمادها باستمرار ولفترة طويلة، فقد يتسبب هذا في انهيار الموقف التنافسي (سوما علي سليطين، 2007/2006، الصفحات 70-71).

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش

تعني إستراتيجية الانكماش اتجاه المؤسسة الاقتصادية نحو تخفيض عدد الأنشطة أو المنتجات/الخدمات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضاً تخفيض الأسواق التي تخدمها، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها (عبد السلام أبو قحف، 2004، صفحة 252). ومن استراتيجيات الانكماش ما يلي:

1- إستراتيجية الالتفاف:

يتم تبني إستراتيجية الالتفاف عندما تواجه المؤسسة الاقتصادية مواقف صعبة كاشتداد المنافسة، العسر المالي، الضغوطات الحكومية... بهدف خفض حجم عمليات المؤسسة الاقتصادية لمعالجة موقف سلبي واستعادة الربح (أحمد السيد مصطفى، 2008، صفحة 273).

2- إستراتيجية التحول:

تتبع المؤسسات الاقتصادية إستراتيجية التحول عندما تكون المشاكل منتشرة فيها لكنها ليست خطيرة، تنطوي هذه الإستراتيجية على مرحلتين؛ الأولى الانكماش بهدف تخفيض حجم والتكاليف، المرحلة الثانية مرحلة الدعم والاستقرار لتثبيت الوضع الجديد للمؤسسة الاقتصادية (ظاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 415).

3- إستراتيجية التجريد:

تتضمن إستراتيجية التجريد قيام المؤسسات الاقتصادية ببيع جزء كبير من أجزاءها، مثلًا وحدات أعمال معينة، بعض خطوط الإنتاج، أو بعض الأقسام (L. Byars, 1992, p. 104). ذلك بسبب تدني أدائها مقارنة بالأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

4- إستراتيجية التصفية:

هي نوع من خروج المؤسسة الاقتصادية من السوق، ذلك بنقل ملكيتها أو وحدات أعمالها ومواردها كأجزاء إلى مؤسسات اقتصادية أخرى (Alkhafaji. A. F, 2003, p. 101)، بناء على التصفية يتم إلغاء اسم المؤسسة الاقتصادية وينتهي وجودها القانوني، عادة تكون عملية التصفية بتجزئة موارد المؤسسة الاقتصادية في صورة قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، أو نصف مصنعة، مواد أولية، آلات، ومباني...) كل جزء يباع على حدة، توجد صور عديدة للتصفية منها البيع بالمزاد العلني، المناقصات... كما يجب أن تحدد المؤسسة الاقتصادية أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المؤسسة الاقتصادية.

❖ البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الإستراتيجيات التنافسية العامة (الشاملة):

لقد اقترح Michael Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي: إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكلفة)، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، ويرجع وصف هذه الإستراتيجيات بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها بواسطة أي مؤسسة أعمال بالرغم من الاختلاف من حيث النشاط أو الحجم، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الإستراتيجيات التنافسية العامة ل Porter

الميزة التنافسية		Competitive Advantage	
التمايز		التكلفة الأقل	
Differentiation		Lower cost	
استراتيجية التمايز	استراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع	نطاق التنافس
Differentiation	Cost Leadership		
استراتيجية التركيز على التمايز	استراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق	Competitive Advantage
Differentiation Focus	Cost Focus		

Source : Porter, M, E. (1998). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction. THE FREE PRESS A Division of Simon & Schuster Inc, New York. P :39

وفيما يلي شرح موجز لكل استراتيجية من هذه الإستراتيجيات (منصور محمد اسماعيل العريقي، 2011، الصفحات 213-215):

🚩 استراتيجية القيادة في قلة التكلفة:

وتقوم هذه الإستراتيجيات على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات. وتستدعي هذه الإستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية ذات كفاءة عالية والإستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير Economic of Scale، والتعلم والخبرة المكتسبة التي تقود إلى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة، والتكاليف بشكل عام، وتقليل النفقات في مجالات: البحوث والتطوير، والإعلان، والتوزيع، وعدم السماح بالفاقد، والتدقيق، ومراقبة متطلبات الموازنة. وهكذا فإن الفكرة الأساسية في استراتيجية القيادة في قلة التكلفة هي أن تقدم المنظمة سعرا أقل من المنافسين -لمنتجاتها- دون المساس بالجودة، وذلك للحصول على حصة سوقية ومبيعات أكبر، وتحقيق

أرباح أعلى، وإخراج بعض المنافسين من السوق بشكل كامل. وتشكل استراتيجيات التكامل الأمامي والخلفي والأفقي وهي استراتيجيات على مستوى المنظمة يمكن استخدامها على مستوى القطاع إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الثابتة. ومن مخاطر تبني هذه الإستراتيجية أن المنافسين قد يتبنون نفس الاستراتيجيات، مما يقود الصناعة إلى تحقيق أرباح منخفضة، أو أن المستهلكين قد يتجهون إلى التركيز على التميز دون الاهتمام كثيرا بالسعر.

استراتيجية التميز:

تتطلب هذه الاستراتيجية أن تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة تعرف على مستوى الصناعة على أنها Unique، وهذا يعطي الشركة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، ونطاق هذه الإستراتيجية هو السوق كاملا وليس جزءا منه. وتأخذ استراتيجية التميز أشكالا عدة منها:

-التميز القائم على أساس العلامة التجارية، حيث تمتلك الشركة هنا علامة تجارية مميزة، مثل علامة سمن القمرية، وسيارة المرسيدس، أجهزة التلفزيون Sony.

-التميز القائم على أساس خدمة المستهلك، وهنا تمتلك الشركة سمعة جيدة فيما يتعلق بخدمات المستهلك، مثل تميز شركة TOYOTA للسيارات بتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع بشكل واسع وميسر وفي متناول الجميع.

-التميز القائم على أساس الخصائص كما هو الحال فيما تقدمه البنوك الإسلامية من خدمات خاصة متميزة وغير ربوية تخدم جميع أفراد المجتمع.

-التميز القائم على أساس التوزيع كما هو الحال بالنسبة لشركة Procter & Gamble التي نجد منتجاتها في أغلب محلات الجملة والتجزئة في الأسواق العالمية. هذا ويمكن للمنشأة أن تستخدم أكثر من أسلوب واحد في نفس الوقت لتمييز منتجاتها.

وهكذا يمكن القول: أن استراتيجية التميز الناجحة تسمح للمنظمة بعرض أسعار عالية لمنتجاتها وكسب ثقة عملائها، ومن أمثلة التميز: الأداء الجيد للمنتج، وجود خدمات ممتازة لما بعد البيع، توفر قطع الغيار، والتصميم الهندسي الجيد للمنتج، ومن مخاطر تبني هذه الاستراتيجية أن المستهلكين قد لا يعطون المنتج التميز قيمته الحقيقية لتبرير سعره العالي، وقيام المنافسين بتقليد المنتجات المتميزة.

استراتيجية التركيز:

وهي الاستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق-وليس السوق بأكمله- بهدف إعطائهم سلعا أو خدمات أفضل من حيث التكلفة أو التميز من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملا، فهي استراتيجية تركز في تحقيق أهدافها على التعامل مع قطاع جزئي من السوق-وليس بأكمله- كما هو الحال في استراتيجية قيادة السوق في التكلفة واستراتيجية التميز.

وهناك نوعان من استراتيجيات التركيز:

1. التركيز على التكاليف: وفيه تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة.

2. التركيز على التميز: وفيه تسعى المنظمة إلى تميز منتجاتها في السوق المستهدفة. واستراتيجية التركيز تكون أكثر فاعلية عندما يمتلك المستهلكون تفضيلات أو متطلبات متميزة، كما هو الحال مثلا بقيام شركة جونسون آند جونسون بإنتاج وبيع منتجات خاصة بالعناية بالبشرة والتجميل للمواطنين السود.

ومخاطر تبني استراتيجية التركيز تكمن في محاولة تقليدها من قبل المنافسين، بسبب إدراكهم لنجاحها، أو أن تفضيلات المستهلكين تتجه نحو المنتجات التي تعزز رغبات السوق ككل وليس قطاع منه فقط.

❖ البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تتمثل الإستراتيجيات الوظيفية في مختلف الإستراتيجيات الموجهة لتحسين فعالية العمليات الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، التي تنبثق من الإستراتيجيات العامة للمؤسسة الاقتصادية، كذا إستراتيجيات وحدات الأعمال، تطور الإستراتيجيات الوظيفية أساسا في المجالات الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية؛ التمويل، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية، الإنتاج... نظرا لتعدد البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، نتناول على سبيل الذكر لا الحصر البدائل التالية:

1- إستراتيجية التسويق:

تشير إستراتيجية التسويق إلى خطة المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى العميل، عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به، بهدف اكتساب حصة سوقية كبيرة في السوق الحالي وللمنتج الحالي والبحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية (صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش حلاب، 2008، الصفحات 326-327).

2- إستراتيجية الموارد البشرية:

إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، التي تعمل على تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، تدعيم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (عايدة سيد الخطاب، 1999، صفحة 8).

3- الإستراتيجية المالية:

توضح الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية، إستراتيجية وحدات الأعمال، وتهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال صياغة الإستراتيجية المالية إلى

إستخدام الموارد المالية بطريقة تعزز أداءها وتحسن وضعها التنافسي (طاهر محسن منصور الغالبي & وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الصفحات 422-423).

قائمة المراجع

- BONNEFUS.B et autres. (2007). « *Management* ». Paris: Hachette livre.
- JOHNSON.G et autres. (2007). « *Stratégique* » (éd. 7ème éd). Paris: Pearson Education France.
- MICHON.C et autres. (2003). « *Le Merketeur* ». Paris: Pearson Education France.
- بن سديرة عمر . (2013/2012). *التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف*. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس،
- (2021، نوفمبر 05). Récupéré sur <https://mtwersd.com/bcg-matrix/>.
- (2021، أكتوبر 13). Récupéré sur <http://tiba-market.blogspot.com/2012/07/bcg.html>.
- A.Ch-Martinet. (1983). *Stratégie*. Paris: Vuibert.
- Ahmed hamadouche. (1997). *Méthodes et outils d'analyse stratégique*. Alger: Édition chihab.
- Alkhafaji. A. F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. Binghamton,: The Haworth Press.
- Andrea micbeaux. (1997). *marketing et base de données*. Paris: Édition chihab.
- Avci U et Madanoglu M et Okumus F. (2011). *Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country*. Tourism Management.
- BOUAYAD.A. (1996). « *La Stratégie des Trois Portefeuilles* ». Paris: Dunod.
- Cartier M et al. (2010). *Maxi fiches de stratégie*. Paris: Dunod.
- Chantal Bussenault & Martine Pretet. (Septembre 2006). *Economie et gestion de l'entreprise*. Paris.: Libraire Vuibert.
- Christian MARMUSE. (1999, décembre). Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens. (U. d. Lille, Éd.) *revue Finance Contrôle Stratégie*, Volume 2(04), pp. pp 80-81.
- David, F. (2001). "*strategic Management: concepts & cases*". new sersey, prentice Hall: Ewight edition.
- Elfermichelkalika jacques orsoni. (2010). *Management stratégie et organisationvuibert* (éd. 8 édition). paris-France.
- Franck brulhart. (2009). *les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas*. Paris -France: Edition d'organisation.
- Fred R David. (1987). *Concepts of Strategic Management, Columbus Merrill Publishing Company*.
- G. Garibaldi. (2008). *Analyse stratégique* (éd. 3eme édition). Paris: Eyrolles.
- G.koenig. (1996). *management stratégique*. paris: Edition Nathon.
- Gerry Johnson & Kevanscholes & Richard Whittington. (2002). *Exploring corporate strategy*. Inglad.
- Groupe HEC. (2004). *Strategor: politique générale de l'entreprise* (éd. 4 éme). Paris: Dunod.
- Helfer, J. P. et al. (2008). *Management: stratégie et organisation* (éd. 7ème édition). Paris: Vuibert.
- <https://iqtesaduna.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-swot-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%87-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D9%87/>. (2021, 12 12). Récupéré sur

- <https://iqtesaduna.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-swot-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%87-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%D9%87/>
- Hunger J D & Wheelen T L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Pearson International Edition.
- J. Brilman & J. Hérard,. (2003). *les meilleurs pratiques de management* (éd. 6e édition). édition Eyrolles.
- J. Detrie et les autres. (1997). *stratégie :politique générale de l'entreprise* (éd. 3ème Edition). Dunod.
- Jean- René Edighoffer. (2001). *Précis de gestion d'entreprise*. France: NATHAN.
- John A. Pearce. (1982, Spring). "The Company Mission as a Strategic Tool". *Salon Management Review*, pp. 15-24.
- Johnson, G. et al. (2009). *Fundamentals of strategy* (1st published, ed.). England: Pearson.
- Krifa-Shneider. (1998-1999). *Cours de stratégie de l'entreprise*. paris: Université de lille.
- L. Byars. (1992). *Concepts of strategic management: formulation and implementation*, (3rd edition ed.). New York : Harper Collins publishers.
- Nesrin ALPTEKİN. (2013, Winter). Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic Decision Making Process. *The Macrotheme Review*, 2(7), p. 2.
- Patrick Joffre,Gérard Koeing. (1985). *La stratégie d'entreprise (antimanuel)*. Paris: Economica.
- Pellicelli, G. (2007). *Stratégie d'entreprise*. bruxelles: de Boeck.
- Raymond-Alain Thiétart. (1993). *La Stratégie d'entreprise*. Paris: Ediscience.
- Raymond-Alain Thiétart. (1996). *la stratégie d'entreprise* (éd. 2ème édition). Paris: ECONOMICA.
- SICARD.C. (1994). « *Le Manager Stratège* ». Paris: Dunod.
- Strategor. (2003). *politique générale de l'entreprise* (éd. 3ème Édition). paris: dunod.
- Vincent PLAUCHU & AKIM A. TAIROU. (2006). *méthodologie de diagnostic d'entreprise*. France: édition Harmattan.
- W.F.Glueck. (1980). *Business Policy and Strategic Management*. New York: New York-Mc Graw Hill.
- Wheelen, T, L., & Hunger, J, D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* . New Jersey: Eleventh Edition, Pearson International Edition.
- أحمد السيد مصطفى. (2008). *تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي* (الإصدار ط 1). القاهرة: الدار الهندسية.
- أحمد القطامين. (1996). *التخطيط الإستراتيجي - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية* (éd. ط 1). عمان - الأردن.
- إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد. (2003). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية* . الإسكندرية: دار الجامعية.
- الدوري زكريا مطلق. (2005). *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) الطبعة العربية* . عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- السالم مؤيد سعيد. (2005). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية* (éd. ط 1). عمان: دار وائل.

- السيد أحمد مصطفى. (1999) *تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي*. القاهرة: دار الكتب.
- أنس عبد الباسط عباس. (2018). *الإدارة الإستراتيجية - رؤية معاصرة*. -دمشق: دار النشر الدولي.
- براهيمي حياة. (2007/2006). *مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محافظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية- دراسة مؤسسة عنتر تراد كوندور للإلكترونيات*. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- بشير علاق، قحطان العبدلي. (1999). *إستراتيجيات التسويق*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- بن حبتور عبد العزيز صالح. (2004). *الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير* (éd. ط1). عمان: دار المسيرة.
- بن حمو نجاة. (2015-2016). *إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة كوندور*. -الجزائر: جامعة تلمسان.
- بوزيد هجيرة سومية. (2009/2010). *تفعيل الإدارة الإستراتيجية من خلال نظام المعلومات- حالة بنك الجزائر الخارجي*. -الجزائر: جامعة دالي ابراهيم.
- بوعزيز شيشون. (1999-2000). *مساهمة لوضع استراتيجيات شاملة لمؤسسة صناعية*. رسالة ماجستير، جامعة باتنة.
- توماس هيلين وأمين هنجر. (1990). *الإدارة الإستراتيجية -ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ثابت عبد الرحمان ادريس و جمال الدين محمد المرسي. (2002). *الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)*. الدار الجامعية.
- ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جديان منال. (2013/2014). *إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه -دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية*. -بومرداس- الجزائر: جامعة امحمد بوقرة.
- جريبي السبتي. (2017-2018). *مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي*. قالمة، طلبة سنة ثالثة ليسانس: جامعة قالمة.
- جعفر عبد الله موسى إدريس. (2013). *الإدارة الإستراتيجية (الإصدار ط1)*. المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون. (2007). *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*. الإبراهيمية، مصر: ، الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي حبة. (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حداد كريم الحدراوي & كرار صالح سهيل. (2015). *بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية -دراسة تحليلية أكاديمية*. -المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك (3)
- خالد رجم. (2016/2017). *محاضرات في مقياس استراتيجيات المؤسسة*. محاضرات موجهة لطلبة سنة ثانية *مناجمنت*. (p. 17) ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- خالد محمد بني حمدان & وائل محمد صبحي إدريس. (2007). *الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. الأردن: دار اليازوري.
- خديجة بوخرينة. (2014/2015). *النقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم*. وهران: جامعة وهران.
- دارين بوزيدي. (2004/2005). *مساهمة لاعداد استراتيجيات المؤسسة في قطاع البناء*. جامعة باتنة: رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- رأفت حسين شاكر الهور & عبد العزيز عبد الرحيم سليمان. (2015). *دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية*. مجلة العلوم الاقتصادية (16)، صفحة 99.
- رضا خلاصي. (2015). *مروج الإدارة الاستراتيجية*. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- سايق عبد الله. (2013/2012). *الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسياتها*. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- سعد غالب ياسين. (2002). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار اليازوري.

- سوما علي سليطين. (2007/2006). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-. جامعة تشرين.
- شالز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون. (2002). الإدارة الإستراتيجية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- شريط عابد. (1995). إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات. جامعة الجزائر: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير.
- شيقارة هجيرة. (2004/2005). الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة. ENCG الجزائر: جامعة الجزائر 1.
- صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش حلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج.
- صولح سماح. (2016-2017). تشخيص المؤسسة. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- طاهر محسن منصور الغالي & وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. 1 ط (éd). عمان: دار وائل.
- طلال محمد الججاوي و ساكنة السلطاني. (2014). إلتقييم المصارف التجارية. swot، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عايدة سيد الخطاب. (1999). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية: دار كليوباترا للطباعة.
- عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات. (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحى نظري تطبيقي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. (éd). ط 1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم. (2018). الإدارة الإستراتيجية -بناء منظمات وقادة المستقبل -. القاهرة: كلية الإدارة -جامعة القاهرة.
- عبد السلام أبو قحف. (2004). سياسات وإستراتيجيات الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف. (2004). أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال. (éd). ط 3. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.
- عبد القادر محمد. (2015). أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان. (2005). الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. 130, p. (4), 27,
- عبدوس عبد العزيز. (2005-2006). دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات. تلمسان: جامعة أوبكر بلقايد.
- علاوي نصيرة. (2010/2011). البقطة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- علي الزغبي حسن. (2015). نظم المعلومات الإستراتيجية. (éd). ط 01. عمان -الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فلاح الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها. عمان: دار وائل.
- فيروز شين. (2003-2004). محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية. جامعة باتنة: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير.
- قربة معمر. (2011). ديسمبر 01. (التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 02(02), p. 109.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2012). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات -حالات تطبيقية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مجد صقور، رعد الصرن. (2018). الإدارة الإستراتيجية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

- مجيد الكرخي. (2014). *التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج*. الدوحة- قطر: مطبعة الريان.
- محمد أحمد عوض. (2001). *الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)*. الإسكندرية، مصر: دار
الجامعية.
- محمد المحمدي الماضي. (2017). *إدارة الإستراتيجية*. القاهرة، مصر: كلية التجارة.
- محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). *مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر
والمستقبل*. -مصر: دار الكتاب.
- محمد هيثم عبد الرحمن حافظ عجعج. (2015). *أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية
في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)*. السلط- الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
- مداح عرابي الحاج. (2015). *إدارة الأعمال الاستراتيجية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز*. (éd. ط1). القاهرة -مصر: المجموعة
العربية للتدريب والنشر.
- مريم بولمخال. (2011/2012). *إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية
الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة*. -سطيف: جامعة فرحات عباس.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). *الموارد البشرية/ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: دار الجامعية.
- منصور محمد اسماعيل العريقي. (2011). *الإدارة الاستراتيجية*. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- مؤيد سعيد السالم. (2005). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*. الاردن: دار وائل للنشر.
- مؤيد سعيد السالم. (2005). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر.
- ميم للأعمال, (2022). جانفي 09-matrix-adl/term/https://www.meemapps.com/). Récupéré sur
- نادية العارف. (2000). *الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)*. الإسكندرية.
- ناصر دادي عدون. (2001). *الإدارة والتخطيط الإستراتيجي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نبيل محمد مرسي. (2006). *إستراتيجيات الإدارة العليا*. مصر- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- نبيل محمد مرسي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس*. الإسكندرية: المكتب
العربي الحديث.
- نبيل مرسي خليل. (1994). *التخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- نعمة عباس الخفاجي. (2004). *الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات*. (éd. الطبعة الأولى).
عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،
- نعمة عباس خضير الخفاجي. (2010). *الإدارة الإستراتيجية -المداخل والمفاهيم والعمليات*. (éd. الطبعة الثانية).
الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- هالة يحيواوي, (2021). جانفي 18. (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة مجلة آفاق للبحوث والدراسات ,
04(01), p. 03.