



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الرحمان -



قسم : علوم تسيير

محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة

(موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات)

من إعداد الأستاذة

قبة فاطمة

السنة الجامعية: 2023/2022

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
02	قائمة المحتويات
05	قائمة الجداول
06	قائمة الأشكال
07	المقدمة
08	المحور الأول: عموميات حول استراتيجية المؤسسة
08	1. مدخل للمؤسسة الاقتصادية
08	1.1. تحديد المصطلحات
09	2.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية
11	3.1. خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية
12	2. ماهية إستراتيجية المؤسسة
12	1.2. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
16	2.2. خصائص الإستراتيجية
18	3.2. أشكال الإستراتيجية
19	3. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة
19	1.3. مفهوم الإدارة الإستراتيجية
21	2.3. مزايا وأهداف الإدارة الإستراتيجية
23	3.3. مراحل الإدارة الاستراتيجية

34	المحور الثاني: تشخيص المؤسسة
34	1. مبادئ التشخيص
35	1.1. أهمية وأهداف التشخيص
38	2.1. تصنيفات وأنواع التشخيص
40	3.1. مراحل التشخيص
42	2. تشخيص البيئة الداخلية
43	1.2. عناصر البيئة الداخلية
49	2.2. أساليب تشخيص البيئة الداخلية
56	3.2. تشخيص سلسلة القيمة والموارد
61	2. التشخيص الخارجي
61	1.3. البيئة الخارجية العامة
63	2.3. البيئة الخارجية الخاصة
64	المحور الثالث: التشخيص الإستراتيجي
64	1. أبعاد وخطوات التشخيص الاستراتيجي
65	1.1. أهداف وأهمية التشخيص الإستراتيجي
66	2.1. خطوات التشخيص الإستراتيجي
67	3.1. التقسيم الإستراتيجي
68	2. أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي.
68	1.2. نموذج الخبرة
70	2.2. دورة حياة المنتج
72	3.2. نموذج مصفوفة BCG

81	3. نماذج التشخيص الاستراتيجي
81	1.3. نموذج SWOT
84	2.3. نموذج مصفوفة ADL .
87	3.3. نموذج مصفوفة Mckinsey
92	المحور الرابع: دراسة حالات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظيفة الإنتاج والتموين: نقاط القوة والضعف المحتملة	51
02	وظيفة التسويق: نقاط القوة والضعف المحتملة	52
03	وظيفة المالية والمحاسبة: نقاط القوة والضعف المحتملة	53
04	وظيفة الموارد البشرية: نقاط القوة والضعف المحتملة	54
05	وظائف أخرى: وظيفة الإدارة أو التسيير: نقاط القوة والضعف المحتملة	55
06	وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة: نقاط القوة والضعف المحتملة	55
07	عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة	63
08	الاستراتيجية المناسبة لمراحل حياة المنتج	71
09	ملخص المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG	77
10	نموذج مصفوفة SWOT	83
11	تحديد معايير الجاذبية	89
12	تحديد معايير المركز التنافسي (قوة النشاط)	90

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج القوى التنافسية لبورتر	56
02	مصفوفة BCG	74
03	تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG	75
04	سيناريوهات حركات DAS في مصفوفة BCG	78
05	العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج	79
06	نموذج موصوفة SWOT	88
07	تمثيل موصوفة Arthur Little	87

مقدمة

أصبحت اليوم المؤسسات تواجه ضغوطات وتحديات محلية وعالمية، وعليه فالمؤسسات القوية تعمل جاهدة على زيادة قوتها وتسعى للحفاظ على مكانتها رغم كل الصعوبات التي تواجهها، كما تتجه المؤسسات الضعيفة الى تحسين أدائها وعملياتها من اجل استمرار في نشاطها وصناعتها، فتواجه بيئة هذه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات المتمثلة في العولمة، الثورة المعلوماتية... الخ، كما تتميز ايضا هذه البيئة بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها، بحيث أصبحت تشكل هذه ضغوطات على المؤسسة بمختلف أنواعها قوة كفيلة على اخراج أي مؤسسة سواء كانت قوية او ضعيفة .

وعليه أصبح من الضروري اتباع وانتهاج تقنيات تضمن للمؤسسة استغلال مواردها بشكل أمثل و لتحقيق رسالتها وأهدافها، و يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقا، ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة .ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي تبنتها المؤسسات و التي أثبتت نجحها هائلا، هو تصحيح الوضعية عن طريق عملية التشخيص للمؤسسة.

حيث تتم هاته العملية اما بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية والمتمثلة في التشخيص الداخلي للمؤسسة ومحاولة معرفة نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة وتعزيزها وكذا تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أو بالنسبة لتشخيص عناصر البيئة الخارجية والمتمثلة في تحديد الفرص الموجودة ومحاولة اقتناصها بالإضافة الى التنبؤ للتهديدات التي تواجه المؤسسة ومحاولة تخطيها.

المحور الأول: مدخل لإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

نتناول من خلال هذا المحور الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية واختلافها عن بقية المصطلحات المشابهة لها ، وذلك من أجل تذكير للمكتسبات القبلية للطالب، على اعتبار أن عملية التشخيص تتم ضمنها.

1. مدخل للمؤسسة الاقتصادية

قبل تحديد تعريف المؤسسة الاقتصادية كان لابد علينا من تحديد المصطلحات المشابهة لها.

1.1. تحديد المصطلحات

توجد العديد من المصطلحات التي تعبر عن المؤسسة الاقتصادية والتي نذكر من بينها:

1.1.1. الشركة la compagnie: هي وحدة اقتصادية مستقلة قانونا لانتاج وتسويق سلع او خدمات للآخرين¹، تظهر في القانون الجزائري على أنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيات أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك، وبالتالي الشركة توضح الصيغة القانونية للمؤسسة. وهي تعنى وتهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه وطبيعته القانونية (مؤسسة منتوجها له مكانة في الاقتصاد)، فنقول مثلا: شركة سونلغاز، شركة الاسمنت،..... كما يفهم منها أيضا أنها اشتراك شخصين أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك، واقتسام الأرباح وتحمل الخسائر.

2.1.1. المنظمة l'organisation: هي الجماعة التي تستعين بالإجراءات والأحكام لتنظيم أعمال وشؤون المؤسسة؛ ويمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون "المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافها.

¹Samuel Josien et Sophie LandrieuxKartochian ; Organization et Managment de l'entreprise ; Gualinoediteur Paris ; 2008 ; P21.

3.1.1. المنشأة l'établissement: مكان يعمل فيه عدة أشخاص بصفة دائمة ولحساب نفس رب العمل، ويطلق هذا المصطلح في فرنسا على الجمعيات الخيرية، ويفهم منها في بعض الأحيان أنها الوحدات المكونة للمؤسسة؛

4.1.1. المقاوله l'entreprise: وهي مشتقة من كلمة l'entrepreneur أي المقاول وتشير إلى الخطر أو المغامرة التي يميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي؛

5.1.1. المشروع: يعتبر المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المؤسسة أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

2.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية: يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظرا لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته أو مجال تخصصه، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها.

يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ويمكن أن نعتمد التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: "هيكل تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج (من يد عاملة ورأس مال ومواد أولوية وإدارة باستخدام التكنولوجيا) و/أو تبادل سلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين (المستهلكين، الموردين، البنوك، العالم الخارجي)، بغرض تحقيق الربح أو نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

تعريف المؤسسة الاقتصادية: بالإنجليزية² Economic Corporation: هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني.

²Hodgson, G. M., What are institutions?. Journal of economic issues, 2006, 40(1), P25.

كما تُعرّف بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

بالإضافة إلى أنه هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل. من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن عملاً للمؤسسة الاقتصادية يرتبط بمجموعة من الوظائف، وهي:

1.2.1. الوظيفة المالية: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية؛ من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

1.2.2. الموارد البشرية: هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية، وتهتم بصياغة الخطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. التموين: هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصادية، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات.

1.2.3. الإنتاج: هو تنفيذ كافة النشاطات التي تُساهم في جذب عوامل الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالباً يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحدة.

1.2.4. الوظيفة التجارية: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كالمدخلات والمخرجات.

3.1. خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية

1.3.1. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:³

1.1.3.1. تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.

2.1.3.1. تحقيق المتطلبات المجتمعية: هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعاً؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.

3.1.3.1. عقلنة الإنتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.

5.1.3.1. الأهداف الاجتماعية: هي مجموعة من الأهداف تُقسم إلى الآتي:

- المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين؛
- تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم؛
- الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

6.1.3.1. الأهداف التكنولوجية: هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

2.3.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتميز المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص ومنها:⁴

³Rodrik, D. Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science. W.W. Norton & Company, 2015, p:81.

⁴Coase, R. H., The new institutional economics. The American economist, (1998), 42(2), P2.

1.2.3.1. الشكل الاقتصادي: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية؛ عن طريق الحصول على القروض المالية؛ لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

2.2.3.1. الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مداخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

3.2.3.1. الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسماً خاصاً بها، وميزات مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

4.2.3.1. الشكل الاجتماعي: هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعامل، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

2. ماهية إستراتيجية المؤسسة

قبل التطرق الى مفهوم الاستراتيجية للمؤسسة كان لابد من تسليط الضوء على مختلف التطورات للفكر الاستراتيجي داخل المؤسسة، ثم نقوم بتقديم صورة واضحة المعالم على خصائص ومختلف أشكال الاستراتيجية.

1.2. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من بين المفاهيم المستعملة بصفة موسعة في العديد من المجالات والتي من بينها مجال إدارة الأعمال، وهنا في هذا الإطار سوف نستعرض هذا المفهوم بشيء من التفصيل من خلال تعريف الإستراتيجية، خصائصها، ومراحل تطورها.

1.1.2. مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة:

يعود أصل كلمة إستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وتعني جنرال⁵ (قائد الجيش)ار، وارتبط مفهوم الإستراتيجية بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك والعمليات الحربية (فنون المواجهة العسكرية)، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها. استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد للحرب، حيث تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية⁶، بالإضافة الى تحديد خطة حركات الجيش بشكل عام، بغية تحقيق هدف معين، فهي علم فنون الحرب ووضع الخطط وإدارة العمليات العسكرية.

أما في مجال إدارة الأعمال فقد تم تعريفها كما يلي:

السياسة العامة أو المحددة التي تنبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الإستراتيجية هي إطار عام للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، ويكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح وسيلة وسيلة لتحقيق تلك الأهداف موجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها نحو التطوير المستمر لموقفها التنافسي، من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها.

2.1.2. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي: يرجع الفضل في ظهور ورواج الإستراتيجية إلى العلوم العسكرية، حيث استخدام مصطلح الإستراتيجية لأول مرة في العمليات الحربية، ولقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ ولوج الإستراتيجية إلى الميدان التسييري، وفيما يلي أهم هذه المراحل:

⁵ احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص17.

⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم . عمليات . حالات تطبيقية، دارالميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص26.

1.2.1.2 المرحلة الأولى: الأصول العسكرية للإستراتيجية.

يعتبر تاريخ الإستراتيجية العسكرية معروف منذ القدم من الناحية النظرية والتطبيقية، ومنه أستنتج مفهوم الإستراتيجية، إذ أن الإستراتيجية تدرس كيفية توزيع العتاد وحركة الجنود قبل الحرب، والتقنية المطبقة خلال المواجهة، كما يرتبط وجود القوة العسكرية بصفة عامة بأربعة عناصر أساسية للإستراتيجية:

- **الاقتصاد في العتاد**، بمعنى التوزيع الجدي للعتاد والوسائل بما يضمن فعاليته؛
- **السرعة** لأجل إلحاق الخسارة بالعدو؛
- **وفرة العتاد** بشكل إضافي حتى نستفيد من جميع الفرص؛
- **تحفيز الجيش والضباط** .

2.2.1.2 المرحلة الثانية: مدرسة هارفارد HARVAR للأعمال

يعتبر الباحثون بأن هذه المدرسة هي نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي⁷، حيث قدمت خلال الخمسينات من القرن الماضي مادة إدارية جديدة عرفت بـ “سياسة الأعمال” هدفها تعظيم الربح عن طريق بيع منتجات بأحجام كبيرة وفي أسواق متعددة، وذلك من خلال الاعتماد على التقدير، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف.

وفي سنة 1965 ظهر نموذج آخر وهو ما يعرف بنموذج **LCAG** نسبة للحروف الأولى لأسماء مؤسسيه، ويهتم هذا النموذج بمعالجة السياسة العامة للمؤسسة من خلال إعطاء فرضية التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي، وهذا خلال ربط التشخيص الداخلي للمؤسسة بالتشخيص الخارجي للمحيط، حيث يتم معرفة وحصر نقاط قوة وضعف المؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، كما أعطى النموذج اعتبارا لقيم المسيرين وسلوكياتهم عند تحديد الأهداف الإستراتيجية.

⁷ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 22.

في سنة 1970 ظهر نموذج **CLL** الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي، والمتمثل في عامل التنظيم، وذلك نظرا لأهمية هذا العامل في المؤسسة باعتبار شرط ضروري لنجاح المؤسسة أثناء تطبيق الإستراتيجية.

كما قدم Porter نموذجا يبحث عن كيفية بناء جسر بين تحليل المؤسسة وتحليل محيطها، فمحيط المؤسسة هو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه والذي سيؤثر في توجهها الاستراتيجي، لهذا لا بد من أن تفرض مكانتها التنافسية داخل هذا القطاع.

3.2.1.2. المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط الاستراتيجي .

خلال مرحلة السبعينات حدث مزج بين التخطيط وما ظهر من فكر استراتيجي، فأصبحت هذه الفترة تسمى فترة التخطيط الاستراتيجي، حيث أضافت عنصرا جديدا في نموذج بناء الإستراتيجية هو التحديد المسبق للأهداف؛

وقد طور Ansoff مفهوم التخطيط الاستراتيجي خلال العشرية (1965-1975)، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة وبيئتها، واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج **SWOT**، الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية.

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع Mckinsey, ADL, BCG اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة.

4.2.1.2. المرحلة الرابعة: مرحلة التسيير الاستراتيجي

نظرا لكون التخطيط أصبح غير كاف للتعامل مع معدلات التعبير السريع للبيئة، إذ لا يمكن نجاح التخطيط بافتراض ثبات البيئة، حدث اندماج بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير في عملية واحدة وهي التسيير الاستراتيجي، فلكي تستطيع المؤسسة الاستفادة من الفرض والتعامل مع التهديدات يتطلب منها

قدرات إستراتيجية تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. ويعد توجه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط كمحاولة من رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي الأخذ بعين الاعتبار وبشكل أحسن لكل متغيرات المحيط، والعوامل الداخلية، والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها، وبذلك يكون الجديد في هذه المرحلة، إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل هو توسيع التحليل الاستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة، كالتيكنولوجيا الموارد البشرية، الموارد المالية، إلخ.

أهم ما تتصف به هذه المرحلة هو:

- أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه، من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غايتها وأهدافها بوعي، وإدراك عناصر التأثير المتعددة؛
- التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل؛
- إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا؛
- زيادة أهمية التسيير الإستراتيجية بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر.

2.2. خصائص الإستراتيجية: تتميز الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- **الشمولية:** تمكن الإستراتيجية من الإمام بجميع جوانب المؤسسة والبيئة، باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع هذه الجوانب؛
- **موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر، وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة؛
- **مجموعة قرارات:** يتم ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من القرارات؛ وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في حديد مستقبلها؛
- **إلزامية الوقت:** يعد احترام الوقت مهم جدا في الجانب الاستراتيجي، أي تكون الاستراتيجية في الوقت المناسب (أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت دون جدوى)

- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف، وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها؛
- **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة؛
- **محددة من حيث المراحل:** بحيث تمر الإستراتيجية بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة)
- **المرونة:** فالإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للبيئة تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار؛
- **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها. من خلال تقديم الخصائص السالفة الذكر يتضح لنا أن الإستراتيجية تقوم على مجموعة من الأسس، نذكر منها:
- **امتلاك المؤسسة لمشروع عام،** يشمل العديد من العناصر والأفراد، هذا المشروع يمتد لفترة زمنية طويلة؛
- **إن سعي المؤسسة لتحقيق مشروعها يتم بإنجاز المهام المختلفة المدرجة في إطار هذا المشروع العام،** وإنجاز هذه المهام يتم في إطار المنافسة مع غيرها من المؤسسات بحيث يتعين على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الملائمة لمواجهة منافسيها؛
- **تعتبر الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، سعيًا لتحقيق أهدافها، هي أعمال غير معروفة النتائج،** بمعنى أن عمل المؤسسة معرض للنجاح، كما هو معرض للإخفاق؛
- **اعتبار المشروع أو النشاط عرضة للتغيير في مواجهة التغيرات التي تحيط به وذلك سعيًا،** منه لتحقيق أهدافه؛
- **يسعى صاحب المشروع من وضع إستراتيجية إلى تحقيق هدف يتمثل في تحقيق أفضل العوائد.**

3.2. أشكال الإستراتيجية:

لقد اعتمد الكثير من الباحثين على فرضية مهمة مفادها أن الممارسات الإستراتيجية تتم في زمنين متعاقبين وهما زمن التصور وزمن التنفيذ، وهنا فقد خلص Dufour إلى أن الفصل بين الإعداد والتنفيذ هو الذي يفسر الكثير من نقائص الإستراتيجية لذلك وجب إدماج البعد التنفيذي في العملية الإستراتيجية ككل.

كذلك وجد Mintzberg في دراسة مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات فعلا بعد مضي مدة معينة وما تبنته كإستراتيجية رسمية، أن المسييرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماما ما سطره، وإنما تفرض عليهم الكثير من الاستراتيجيات نفسها، في الطريق إلى الأفق المنشود، وهي التي يسميها بالاستراتيجيات الناشئة **Emergentes Stratégies** وبالتمعن في الاستراتيجيات الرسمية (المعتمدة) نجدها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى.

حيث نجد Mintzberg قد قسم العملية الإستراتيجية بعد انتهائها -نسبيا- إلى 4 أشكال كما يلي:

- **النوايا الإستراتيجية:** وتسمى أيضا بالاستراتيجيات المقصودة وهي التي تنوي المؤسسة تحقيقها، أي هي النواة الأولى؛
- **الاستراتيجيات المعتمدة:** والتي هي معبر عنها بخطة رسمية؛
- **الاستراتيجيات الناشئة:** هي إستراتيجيات فرضها المحيط أثناء سير عمل المؤسسة خلال إعداد الموازنات والخطط، فنجد المؤسسة نفسها في مزيج من الاستراتيجيات الناشئة والمعتمدة؛
- **استراتيجيات المجالات الوظيفية:** تشير هذه الاستراتيجية إلى المداخل المحددة وظيفيا والتحركات التي تنتهجها المنظمة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية لوحدة النشاط، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية.....⁸

⁸ نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 227.

3. الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية سوف نتطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بها، بالإضافة إلى مختلف المراحل التي تكون المسار الاستراتيجي، والتي من شأنها أن تساعد المسيرين في تعزيز تنافسيتهم في الأسواق.

1.3. مفهوم الإدارة الاستراتيجية: كان أول من أهتم بالإدارة الاستراتيجية أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية ((ألفريد شاندلر)) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية .

التسيير الاستراتيجي أو (الإدارة الاستراتيجية) هو عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة **كفؤة وفعالة**، والقدرة على مواجهة التحديات المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطرة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها⁹، كما عرفت أيضاً على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها¹⁰.

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders

من خلال التقديم السابق يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال 3 مستويات، تمارس فيها الإدارة عملية صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية، وهي¹¹:

⁹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص34.

¹⁰ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص26.

1.1.3. مستوى المؤسسة ككل: يتعلق هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسة ككل، حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية، فيتم من خلالها بناء لتصور الاستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا الذي يضع نصب أعينه الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة، وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف، كذلك تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد المواد اللازمة، وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

2.1.3. مستوى وحدات الأعمال: يرتبط هذا المستوى من الاستراتيجيات بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات منتجات مختلفة وتطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العام للمؤسسة، فهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهداف العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط، ويتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية، وفي بعض الأحيان بمساعدة رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج، ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التمويل، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.

3.1.3. المستوى الوظيفي: يركز هذا النمط على قيادة وتوجيه استخدام الموارد لتنفيذ الإستراتيجية، إن هذا المستوى يركز على الأنشطة ضمن وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية)، وبالتالي فمن الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد، فمثلا تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة بدون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية.

¹¹ ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناطورية، الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص148.

2.3. مزايا وفوائد الإدارة الإستراتيجية

قبل تحديد المزايا للإدارة الإستراتيجية لابد من توضيح الهدف الذي تسعى الى تحقيقه، حيث تهدف إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى:

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من جودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة ؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة؛
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة .

1.2.3. فوائد الإدارة الإستراتيجية:

- يمكن للمؤسسة أن تحقق فوائد متعددة عند استخدامها للتسيير الاستراتيجي بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، تبرز أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي¹²:
- **وضوح الرؤية المستقبلية**، حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد؛
 - **القدرة على إحداث التغيير**، إذ يعتمد التسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي، وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير المؤسسة إلى الأفضل؛

¹² محمد الطاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي وهبة مصطفى كافي، الإدارة الاستراتيجية، الفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص29.

- **التفاعل البيئي على المدلا البعيد،** لاتستطيع المنظمات التأثير في ظروف ومتغيرات بيتها في المدى القصير ، في حين يضمنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، ومن ثم يمكن لها ان تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوة الداخلية ويحسن من عوالم الضعف الداخلية؛
 - **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية،** هناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
 - **تدعيم المركز التنافسي،** الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التكنولوجيا المتلاحقة؛
 - **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة،** من خلال توجه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف؛
 - **دعم الفكر الاستراتيجي للمديرين،** وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
 - **توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية،** في تحديد اهداف المنظمة وتنفيذها؛
 - **تسهم في التوجه للأهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية،** في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
 - **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات،** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط، إنما يزيدون من مسؤوليتهم الإستراتيجية.
- من خلال ماتم عرضه، تتجلى الفوائد في النقاط الموالية:
- يساعد التسيير الاستراتيجي المؤسسة في عمل استراتيجيات جديدة، من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي؛
 - تزويد المؤسسة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع والابتكار؛

- يؤدي بالمؤسسة إلى إنجاز مهمتها ومسؤوليتها بفعالية عالية؛
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة، فقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات المستخدمة للتسيير الاستراتيجي هي الأكثر نجاحا، حيث يسعى التسيير الاستراتيجي إلى تقوية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة¹³.

2.2.3. مزايا الإدارة الاستراتيجية :

- أنها تساعد على تكامل جهود الأفراد في خط واحد في اتجاه الهدف؛
- أنها تعمل على تقليل مقاومة الأفراد للقرارات الإدارية وتساعد على رؤية مشاكل المنظمة رؤية موضوعية؛
- الإدارة الاستراتيجية تشجع على التفكير العلمي الموضوعي؛.
- تركيز الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتفاعل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة؛
- وفي النهاية تؤدي الإدارة الاستراتيجية إلى درجة من الانضباط والنظام التي تساعد على حسن إدارة المشروع .

3.3. مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر بخمسة مراحل تتمثل في التحليل والرصد البيئي (مرحلة التشخيص)، ثم مرحلة التوجه الاستراتيجي، تليها مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، ثم مرحلة التنفيذ، وفي الأخير الرقابة الاستراتيجية، وفيما يلي تفصيل لمختلف المراحل:

1.3.3. التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis: يشير التحليل البيئي الى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار الرئيسيون فهمهم للبيانات التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة الحالي والمستقبلي¹⁴، كما يمثل التحليل الاستراتيجي تشخيص وتحليل ومراجعة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

¹³ مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2005، ص20.

¹⁴ مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص88.

لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة، وكذا من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، وكذا المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة وكذا تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.

2.3.3. تحديد التوجه الاستراتيجي Strategic Direction: تعتبر مرحلة التوجه الاستراتيجي مرحلة مواءمة لمرحلة التحليل الاستراتيجي، ولا يتم إلا بعد القيام بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وعموما هذه المرحلة يتم فيها تحديد كل من رسالة المنظمة ورؤيتها وكذا تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعي للمنظمة لتحقيقها، وهذه العناصر كالتالي:

1.2.3.3. الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision هي تصور لمستقبل المؤسسة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المؤسسة، وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليه خلال العشريين أو الثلاثين سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. وعادة ما تكون الرؤية لصيقة بالقيادة بينما تكون الرسالة مرتبطة بالمؤسسة نفسها، فالرسالة أكثر تحديدا وأقصر زمنا بينما تتجاوز الرؤية العمر الافتراضي لمؤسسها وتمتد إلى أجيال بعده.

وعموما فإن الرؤية الناجحة تتصف بعدة خصائص مثل كونها تركز على المستقبل، أن تكون واضحة، وأن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وأن تتسم بالطموح والتحدي وأن تتميز بالإلهام لجميع أفراد المنظمة، وكذا أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار، بالإضافة إلى التناغم والانسجام مع ثقة المنظمة وقيمتها في عملها.

2.2.3.3. رسالة المؤسسة Mission هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، ومن هنا فإن رسالة المؤسسة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمؤسسة؛ لذا تحتل مكانة كبيرة لتحقيق غايتها وأهدافها لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا¹⁵، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات

¹⁵ زكرياء مطلعك الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 51.

للمنظمة وما تقدمه من منتج أو خدمة للسوق، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمات على إشباعها من خلال النشاط الذي تعمل فيه. ويجب وجد 5 عناصر في أي صياغة للرسالة وهي:

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المؤسسة (نحن نعمل في.....)
 - تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية إستراتيجية (نريد أن نصبح..... بين المنافسين)
 - تحديد مناطق قوة المنظمة (وقوتنا تكمن في.....)؛
 - تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة (وسنحقق التقدم من.....)؛
 - تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها للسعي في إنجاز الرسالة (ونحن ملتزمون ب.....)
- تجدر الإشارة كون رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي أساس عميق والالتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله والذي أدى إلى ظهورها لحيز الوجود، وكذا وجوب توفر مستوى من التفكير المسؤولية الجماعية التي تتحلى بها الأطراف ذات المصلحة بهدف تحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة.

3.2.3.3 الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives على ضوء تحديد رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها يتم وضع الأهداف لتمثل ترجمة عملية التوجهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها على نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والتهديدات المحتملة وعلى ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة. الأهداف تتمثل في النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالأهداف تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي.

ويجب الإشارة كذلك إلى وجوب توفر مجموعة من السمات في الأهداف المقبولة إستراتيجيا مثل:

- يجب أن تتصف بالملائمة والتناسب مع الأغراض العامة للمؤسسة؛
- وجوب اتصافها بالوضوح وأن تكون مفهومة؛
- أن تكون مقبولة داخليا وذلك عن طريق مشاركة العاملين في تحديدها، وكذا يمكن أن يمتد ذلك القبول ليشمل الفئات الخارجية؛
- أن تكون قابلة للتحقيق، وذلك بأن تتماشى مع قدرات وإمكانيات المنظمة؛
- أن تكون قابلة للقياس، أي تعكس بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى؛

- أن تتصف تلك الأهداف بقدرتها على تحفيز أفراد المنظمة وتثير التحدي لديهم وتحثهم على الأداء المتميز وليس أن تثبطهم؛
 - أن تتصف تلك الأهداف بمرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- كما تجدر الإشارة إلى أنه يوجد نوعين من الأهداف:

الأهداف إستراتيجية الكمية: يعبر عنها بأرقام ونسب ومؤشرات مختلفة مثل نسبة الربحية (معدل العائد على رأس المال/ معدل توزيع الأرباح على المساهمين/ صافي الربح السنوي) ومؤشرات النشاط والإنتاجية والتمويل (الإيرادات التشغيلية/ المصاريف الإدارية/ المديونية/ معدل دوران المخزون)

أهداف إستراتيجية غير كمية: مثل جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها المؤسسة/ إدخال خدمات / منتجات جديدة / تطوير خدمات قائمة / إلغاء بعض الخدمات / استخدام وسائل التكنولوجيا والريادة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة على المستوى المحلي.

3.3.3. تحديد الخيار الاستراتيجي: Strategic Choice: بعد قيام المنظمة بالتحليل والتشخيص الاستراتيجي لعناصر البيئة، وكذا بعد القيام بتحديد التوجه الاستراتيجي من خلال تحديد كل من رسالة ورؤية المؤسسة وكذا تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم الوقوف على أهم التصنيفات التي جاءت في هذا السياق، ثم التعرف على مختلف المراحل التي تفرضها هذه المرحلة وذلك من أجل التعرف أكثر على هذه المرحلة.

يمكن التعبير عنها بعملية توليد البدائل الإستراتيجية والاختيار من بينها، وهناك من ينظر إليها على أنها عملية اختيار للإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية¹⁶ ثم الاختيار من بينها؛ وهو البديل المختار لإستراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق المراد سلكها في محاولة لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة ولبلوغ المراد تحقيقها، لذا يجب الإشارة إلى أن هناك معايير يجب مراعاتها في عملية الخيار الاستراتيجي والتي تتمثل في النقاط التالية:

¹⁶ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشلا والتوزيع، عمان، 2005، ص173.

- الخبرة الماضية والتي تكون في شكل استراتيجيات نم اعتمادها سابقا والتي تعتبر كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف؛
- اتجاهات المديرين وميول الإدارة التي من شأنها إصدار القرارات الإستراتيجية في المنظمة؛
- موارد المنظمة، وكذا مختلف الضغوطات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية؛
- وعي واهتمام ودور الإدارة الوسطى في توجيه رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين؛
- مركز المؤسسة في اتجاه النشاط كون الاستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسات ذات المركز القوي في السوق تختلف عن تلك المؤسسات التي لها حصة سوقية متواضعة.

1.3.3.3. تصنيفات الخيار الاستراتيجي: يتم وضع مجموعة من البدائل (الخيارات) الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويقصد بالبدائل الإستراتيجية جملة من بدائل التصرف الاستراتيجي التي يتوقع أن تحقق أهداف وغايات المؤسسة. لقد تعددت الخيارات (البدائل) الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الفكر الاستراتيجي، كما اختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، ويمكن تقسيم الخيارات الإستراتيجية هنا إلى:

1.1.3.3.3. الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة ككل: تختص الإستراتيجية على هذا المستوى من تحديد قواعد إدارة محفظة الأعمال للمنظمة وتحديد اتجاه المنظمة ككل، وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد موع الأعمال التي ترغب المنظمة في ممارستها ومن ثم تخصيص الموارد بين تلك الأعمال، يمكن إجمال هذه الخيارات في 4 أنواع رئيسية تسمى بالاستراتيجيات الكبرى:

- **إستراتيجية الاستقرار:** تركز هذه الإستراتيجية على عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية، وتناسب هذه الإستراتيجيات تلك المؤسسات الناجحة في أعمالها، كما أن البيئة التنافسية التي تعمل فيها تتم بالاستقرار والركود وتقل فيها أسباب التغيير السريع وإحتمالاته، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية أشكالا عدة مثل إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الريح، إستراتيجية التوقف المؤقت و/أو المتابعة بحذر؛
- **إستراتيجية النمو:** تعتبر هذه الإستراتيجية مرغوبة من قبل معظم المديرين نظرا لتوفرها على العديد من المزايا التي يمكن أن تكون زيادة الأرباح والمبيعات، أو تدعيم مكانة المؤسسة أو التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛ وبشكل عام تلائم هذه الاستراتيجيات المؤسسات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز

بالنمو المستمر، مع إمكانية الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة المباعة وصولاً نحو زيادة الأرباح؛ وتأخذ هذه الإستراتيجية نوعين أساسيين كل منهما مقسم إلى أنواع فرعية، فالنوع الأول هو إستراتيجية النمو الداخلي (الإستراتيجية المركزة)، والتي تشمل الأنواع الأربعة التالية: تطوير المنتج، اختراق السوق، التنويع وتطوير السوق. أما النوع الثاني يتمثل في إستراتيجية النمو الخارجي (تسمى أيضاً بالاستراتيجيات التعاونية) وتشمل الأنواع التالية: التكامل العمودي، التكامل الأفقي، الاندماج، الاكتساب، التحالفات الإستراتيجية.

أمثلة عن استراتيجيات النمو **Growth** والتي تعني التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي؛ وتوضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:

* زيادة أعداد العاملين بالمؤسسة.

* إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.

* تطوير طرق وأساليب العمل.

* استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المؤسسة.

* غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.

- **إستراتيجية الانكماش:** تعتمد المؤسسات على هذا النوع من الإستراتيجية عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمات؛ وتعد هذه الإستراتيجية غير شائعة كونها تقرر بالفشل ومع ذلك فهي بديل من بين البدائل المتاحة، فالمنظمات التي تعتمد هذا النمط تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة؛ ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش أشكالاً مختلفة وهي: إستراتيجية المنظمة الأسيرة، إستراتيجية البيع و/أو التجريد، إستراتيجية الإفلاس/ التصفية، إستراتيجية إعادة التأهيل.
- **الإستراتيجية المختلطة:** يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنتهج أسلوباً في التكيف يعتمد على نقلات إستراتيجية متباينة تتجسد في تبني بدائل إستراتيجية عديدة وفق ما تراه لا سيما عندما

تكون هذه المنظمات كبيرة الحجم وذات منتجات وأسواق عديدة، وقد تخطط المنظمة لتتبع استراتيجيات أو بدائل متعاقبة.

2.1.3.3. الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تعتبر وحدة الأعمال كنظام فرعي للمؤسسة يملك منتجا معيناً ويخدم سوقاً معينة، وله رسالته الخاصة به وكذلك أهدافه الإستراتيجية وتواجهه مجموعة من المنافسين، وعلى هذا الأساس فإنه لكل وحدة عمل إستراتيجيتها الخاصة بها والتي تتناسب مع الإستراتيجية على العامة للمؤسسة. وتنقسم الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى كل من الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية كالآتي:

- **الإستراتيجية التنافسية (الأساسية):** وهي الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وحسب Porter فإنه توجد 3 مستويات أساسية هي:

➤ إستراتيجية القيادة في التكاليف: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين؛ وتحقيق قدر كبير من الربح، كما أن قيادة التكلفة ليست مناسبة لكل المؤسسات، وقد ذكر Porter أن المؤسسات التي ترغب بتبني هذا النوع من الاستراتيجيات يجب أن تمتلك حصة سوقية عالية أمام منافسيها، وأن تكون لها قاعدة عريضة من العملاء.

➤ إستراتيجية التمييز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية)، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون؛ وبهذا يمكن للمؤسسة فرض السعر الذي تراه مناسباً، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لمنتجاتها؛

➤ إستراتيجية التركيز: إن صعوبة تماثل كل المستهلكين في خصائصهم يجعل المؤسسة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد القطاعات السوقية، والذي يضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع،

وبالتالي فالمؤسسة بناء على هذه الإستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل، ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق. وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل وذات خبرة في مجال عملها.

● **الاستراتيجيات التعاونية:** وتصمم هذه الاستراتيجيات على مستوى الأعمال بشكل أساسي من أجل مساعدة المنظمة في تطوير أحد منتجاتها في الأسواق، وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجيات عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها وقابلياتها مع شريك أو أكثر، وفي هذا الإطار هناك وفيها 4 أنواع هي:

✚ **التحالفات الإستراتيجية المتممة:** وهي تحالفات على مستوى وحدات الأعمال بموجبها تتقاسم المؤسسة بعض من مواردها وقابليتها مع الآخرين بطريقة تكاملية؛

✚ **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة:** تفضل بعض المؤسسات من خلال التحالفات الإستراتيجية الاستجابة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم عوضاً عن التزامها بالمبادرة في الفعل أو النشاط؛

✚ **إستراتيجية تخفيض المنافسة والتآمر:** وهي أحد الأشكال غير القانونية والتي تستعمل فيما بين المؤسسات من أجل الحد من المنافسة، ويمكن أن تكون صريحة كما يمكن أن تكون ضمنية؛

✚ **إستراتيجية التخفيض غير المؤكد:** والهدف من هذا النوع من الاستراتيجيات هو تخفيض حالة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير منتج أو تقنية جديدة.

3.1.3.3.3. الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي: هي تلك التي تصاغ على مستوى وظائف المؤسسة، وتستمد من إستراتيجية المؤسسة على المستوى الكلي واستراتيجيات وحدات الأعمال وتعتمد على الاستغلال الكفء للموارد بالمؤسسة، ويمكن تلخيصها في كل من استراتيجيات الإنتاج، استراتيجيات التسويق، الاستراتيجيات المالية وإستراتيجيات الموارد البشرية، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة.

2.3.3.3. عملية الخيار الاستراتيجي: تمر عملية الخيار الاستراتيجي بالمراحل التالية:

1.2.3.3.3. مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: إذ لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف، وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

2.2.3.3.3. تقوم البدائل الإستراتيجية: تتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية، ومن بين المعايير الكمية صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل... إلخ، أما المعايير غير الكمية/ النوعية فمن بينها مدى تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها... إلخ.

3.2.3.3.3. مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي: تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل / البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى.

4.3.3.3. مرحلة التنفيذ الاستراتيجي StrategyImplementation: تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي المرحلة ما قبل الأخيرة من المسار العام للممارسات التسيير الاستراتيجية، ويعتبر تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها في مرحلة سابقة من بين أهداف التنفيذ الاستراتيجي من أجل تحويل الصلاحيات المعتمدة لأغراض التقدم في العمل وجعل القرار في حيز التطبيق. إن التنفيذ الاستراتيجي يضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية:

- **البرامج /** وهي أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية؛
- **الموازنات /** وهي ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي؛
- **الاجراءات /** نظام للخطوات المتتابعة وتصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة وتحدد الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المؤسسة.

5.3.3.3. التقييم والرقابة الإستراتيجية Stategic Control: تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من العمليات الخاصة بممارسات التسيير الاستراتيجي، وتعرف بأنها النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ ويختلف نظام التقييم باختلاف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ولكي يكون نظام الرقابة فعالا لا بد أن يكون قادرا على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى

تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تصحيحية، وأن تكون نظاما اقتصاديا يزود من يحتاج إليه بالمعلومات، وينفع في عملية التصحيح، وأن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على مختلف الأنشطة. وتتم عملية التقييم والرقابة بعدة خطوات:

1.5.3.3. وضع المعايير: هناك أنواع من المعايير وهي:

- **المعايير الكمية:** عند تقييم أداء المؤسسة الحالي كميا يكون ذلك متوقفا على مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة بنتائجها في الماضي، أو بنتائج منافسيها؛
- **المعايير النوعية:** هناك العديد من المعايير النوعية بدء من قياس مدى مواءمة الرسالة للمتغيرات البيئية، وتناسق الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن أساسا للقياسات الموضوعية، وترتبط المعايير الزمنية بتوقيت قياس الأداء للفعاليات الإستراتيجية.

2.5.3.3. قياس الأداء: بعد تحديد معايير الأداء التي ترى المؤسسة أنها تفي باحتياجاتها، لا بد أن تحرص على خلق التوازن بين المعايير التي حددتها، وأن تحدد توقيت القياس باختلاف الهدف من وراء القياس، ويكون قياس الأداء على ثلاثة أنواع:

- **الرقابة التوجيهية:** تهدف لاكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية لكي تقوم الإدارة بالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- **مقارنة الأداء بالمعايير:** يعد أمرا غير واقعي تطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعية في كل الحالات، لذا فإن عملية المقارنة تتطلب تحديد النطاق أو المدى الذي يقع فيه الأداء مخالفا للمعايير المستهدفة، ويسمى بنطاق السماح؛
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تقوم المؤسسة كخطوة أخيرة في نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤشرة (سلبية أو إيجابية) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية. تجدر الإشارة إلى أن مستويات الرقابة تكون وفق ثلاثة مستويات كالتالي:

- **الرقابة الإستراتيجية:** وهذا النوع من الرقابة يهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرة، وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا؛
- **الرقابة التكتيكية:** وتركز على تطبيق الخطط على مستوى الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة؛
- **الرقابة التشغيلية:** وتتم هذه الرقابة من أجل التأكد من تطبيق الخطط التشغيلية توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود حاجة لذلك.
- **الاستراتيجيات المنجزة فعليا:** وهي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن هناك جزء غير محقق من الإستراتيجية المقصودة تم استبعاده.

المحور الثاني: تشخيص المؤسسة

كما بينا في المحور السابق من كون أن الإدارة الاستراتيجية تمر بمراحل عدة والتي كانت أولها هو عملية التشخيص، وهنا سوف نتطرق بشيء من التفصيل، وذلك بالتعرف على أصل مصطلح التشخيص ومن ثم استعمالاته في علوم التسيير.

1. مبادئ التشخيص:

تعتبر كلمة تشخيص *Diagnostic / Diagnostique* ذات مصدر يوناني *Diagnosis* وتعني المعرفة *Connaissance* أو القدرة على الإدراك وهي مستخدمة بشكل واسع في ميدان الطب حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض وتحديد الأسباب، وفي الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين والتي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن التشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الاختلالات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

حيث يعرف على أنه مجموعة المهام التي تعني بتحديد مشاكل المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مواطن الضعف وتحديد التهديدات التي تواجه المنظمة، كما ترتبط بتحديد الفجوات المتعلقة بالأداء، إلى جانب الوقوف والتعرف على وضعيات عدم توازن المنظمة؛

بأضافة الى أنه عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة نظام؛ لذا يعرف التشخيص في هذا المجال على أنه مجموعة التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، كما أنه وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل كل مستوى في المؤسسة؛ إذا هو إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقترح إجراءات تسمح باستمرارية وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أنه يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الخصائص التالية:

- أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- أن تكون عملية التشخيص مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛

- تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه؛
 - تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف؛
 - أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب؛
 - التمتع باليقظة الإستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب.
- إذا يتطلب التشخيص المرور بمجموعة من الخطوات الضرورية التالية:
- تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح ومكتوب؛
 - معرفة أسباب المشكلة والمقدمات التي أدت إلى ظهورها بالإضافة إلى أعراضها؛
 - تحديد الأعراض المتعلقة بالمشكلة والنتائج المرتبطة بعدم حل تلك المشاكل؛
 - التعرف على حدود المشكلة وصعوباتها ومدى تكرارها واستمراريتها؛
 - حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل أو الأقسام والجماعات أم الأفراد)؛
 - تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

1.1. أهداف وأهمية التشخيص

1.1.1. أهمية التشخيص: الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ومحاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

- يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولا ووصف الحاضر ثانيا فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييرا فعالا؛
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجياتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات؛
- يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة؛

- يساعدنا في شرح النتائج المتحصل عليها مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومن ثمة المقارنة بين الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات؛
- يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطا بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص؛
- يسمح بتحديد توقع المؤسسة في السوق بين منافسيها. - يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة؛
- يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل؛
- يساعد في تحليل المحيط (زبائن، سوق،... إلخ) بكشف مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بغض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيبها حسب قدرة تحمل المؤسسة، والعمل على تفكيكها وتبسيطها بغرض تحقيق أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه محيطه.
- ومنه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل الشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا قام بفحص دقيق يمس كل الجوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات وذلك بتوفر الشروط والهدف من ذلك هو اكتشاف الأخطاء والتقليل بقدر الإمكان من الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

2.1.1. أهداف التشخيص: يعمل التشخيص بشكل عام على تشكيل التفكير الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى:

- إعداد تقييم شامل لحالة المؤسسة؛
 - تحديد المجالات الممكنة لتحسين والتوجهات المستقبلية؛
 - تحديد المحاور الإستراتيجية ؛
- أيضا يهدف إلى:
- تحديد مشاريع وأهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة . كما يحدد مدى وضوح وتوافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة؛
 - اكتشاف النشاطات الحقيقية التي تميز المؤسسة؛

- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة؛
- التعرف على طبيعة هيكل و ديناميكية القوى التنافسية؛
- معرفة مميزات كفاءات و موارد المؤسسة في المجال التقني ، التجاري ، المالي و البشري ؛
- معرفة مدى ملائمة أنظمة التسيير الحالية؛
- معرفة مدى توافق ثقافة ، استعدادات ، وسلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها، حرفها ومحيطها.

1.3.1.1. شروط التشخيص: يتعلق الأمر هنا بمعرفة المكلف بإعداد التشخيص ومدته وتكلفته وكذا توفر المعلومات اللازمة والتي نوجزها فيما يلي:

1.1.3.1.1. الشخص المكلف بإعداد التشخيص: يمكن إعداد التشخيص من طرف إطارات المؤسسة المؤهلين وذوي الخبرة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها، وأيضاً على تكلفة هذه العملية، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المؤسسة لمصادقية النتائج المصرح بها، إذا المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين الفعالين والذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، وذلك لان عملية التشخيص تتصف بالديمومة والاستمرارية، وذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها، وحالة اليقين لابد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي. كما يتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص.

2.1.3.1.1. توفير المعلومات: التي يمكن من خلالها اكتشاف أسباب الإختلالات (معلومات داخلية وخارجية)، فالأولى هي معلومات تتعلق بسير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل: معلومات عن النتائج، عن المبيعات، طرق التسيير، مشاكل التشغيل، معلومات عن وسائل التنظيم. وتتمثل مصادر المعلومات الداخلية في الوثائق الخاصة بالمؤسسة (وثائق محاسبية ومالية، محاضرات....)، أما الثانية فهي تتعلق بالمحيط مثل تصرفات الزبائن، اختياراتهم، أذواقهم ... إلخ. ومصدرها المراكز المتخصصة، الهيئات والدراسات المختلفة.

3.1.3.1.1. التكلفة والمدة: تتوقف تكلفة ومدة القيام بالتشخيص على:

- طبيعة التشخيص (مالي، استراتيجي، عام،)؛
- مستوى مساهمة الموظفين والإطارات؛
- درجة الصعوبة الموجودة في المؤسسة والعراقيل التي يواجهها المشخص؛
- عدد الخبراء المعنيين (شخص واحد أو مكتب دراسة)؛
- المؤهلات والخبرة التي يتمتع بها المشخص.

4.1.3.1.1. توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة لتسهيل مهمة المشخص: إن عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمرا ضروريا وحيويا لنجاحها لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة المشخص (تأديتها على أحسن وجه) وحتى تكون الأمور جدية بالنسبة للمشخص يستحسن تعيين شخص مسؤول في المؤسسة يسهل مهمتهم في التنقل بين مختلف المصالح ويعالج العراقيل التي تواجهها من حين لآخر .

5.1.3.1.1. اهتمام الإدارة بالعملية: هذا العنصر يبدو غير ضروري لكن التجربة أثبتت عكس ذلك أي أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المسؤول الأول مهتمة بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى في المؤسسة في توفير كل ما يحتاجه المشخص، بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشئها معه وأثرها على نوعية التشخيص.

2.1. تصنيفات وأنواع التشخيص

قبل التطرق الى التصنيفات لابد من معرفة ماهي مختلف أنواع التشخيص.

1.2.1. أنواع التشخيص: توجد الأنواع التالية للتشخيص:

1.2.2.1 التشخيص الإداري: حيث تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

2.2.2.1 التشخيص الوظيفي: يتعلق الأمر هنا بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج، التسويق والتمويل.

3.2.2.1 تشخيص الهوية: هو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.

4.2.2.1 التشخيص العام: يمكن تعريف التشخيص العام على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.

5.2.2.1 التشخيص السريع: هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة أي بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

6.2.2.1 التشخيص الاستراتيجي: وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة. (سنفصل فيه المحور التالي).

2.2.1 تصنيفات التشخيص: وهنا يمكن التمييز بين عدة معايير مختلفة والتي هي كما يلي:

1.2.2.1 من حيث العمق: وهنا تميز بين نوعين من التشخيص:

- التشخيص السريع: وهو تشخيص سطحي ويتم القيام به لغرض محدد؛
- التشخيص التفصيلي: وهو تشخيص يتسم بالتفصيل والعمق في مختلف جوانبه.

2.2.2.1 من حيث الشمولية: وهنا نميز بين نوعين هما:

- التشخيص الشامل: والذي يتعلق بكامل المنظمة؛
- التشخيص الجزئي: وهذا النوع ستنصب على جزء من أنشطة المنظمة أو جزء من وظائفها أو علاقاتها.

3.2.2.1. من حيث الزمان: هنا نميز بين:

- التشخيص السكوني: والذي يتعلق بوضع ما في زمن معين؛
- التشخيص الديناميكي: والذي يعنى بتشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن.

4.2.2.1. من حيث القائم به: وهنا نميز بين النوعين التاليين:

- تشخيص تقوم به جهة داخلية تنتمي للمنظمة؛
- تشخيص تقوم به جهة خارجية مثل مكاتب الدراسات المختصة في هذه المجالات؛

5.2.2.1. من حيث الطبيعة: وهنا نميز بين كل من:

- التشخيص الإداري: وهذا النوع تقوم به طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات والأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، وتتمحور أساس المسؤولية هنا في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- التشخيص الوظيفي: وهذا النوع يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التمويل والإنتاج والموارد البشرية إلخ.
- التشخيص الاستراتيجي: وتتمحور أساسا في التعرف بشكل دقيق على كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

3.1. مراحل التشخيص: التشخيص عمل منهجي يتم إعداده وفق مراحل وهي:

تتم عملية التشخيص من خلال عدة مراحل، نحدد في النقاط التالية:

1.3.1. مرحلة الاجتماع التحضيري: يتم بين مسؤولي المؤسسة والمشخص (سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها)، حيث يقوم مسؤول المؤسسة بعرض المشاكل وذلك ليعرف المشخص بطبيعة المهمة الموكلة إليه كما يتم الاتفاق حول أمور أخرى.

2.3.1. مرحلة تخطيط العمل ووضع البرنامج: بعد الاجتماع التحضيري يقوم المشخص بتسطير الخطوط العريضة لعمله والبرنامج المتبع، حيث يختار المنهجية التي يجري بها التشخيص ويحدد مجالات ذلك.

3.3.1. مرحلة جمع المعلومات: للحصول على أكثر معلومات ممكنة يستخدم المشخص تقنيات تسمح له بذلك وهي الاستبيانات، المقابلات، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

4.3.1. مرحلة التحليل الإنتقادي: وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع التقديرات المخططة (فعالية داخلية) ومع المحيط الخارجي (فعالية خارجية) وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكل.

5.3.1. مرحلة التوصيات: بعد التحليل الذي يقوم به المشخص يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لتفادي تكرار المشكل، وما يجب القيام به مستقبلا.

6.3.1. مرحلة تقديم التقرير: وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم:

- إعلام الفريق المسير من الانتهاء من تحديد التقرير؛
- الاتفاق على موعد لإجراء عرض شفهي بعد تقديم التقرير؛
- القيام بمناقشة بناءة حول مختلف الحلول المقترحة والمفاضلة بينها بانتقاء الأمثل منها؛
- إعطاء موافقة نهائية بعد إيجاد صيغ توفيقية عموما.

7.3.1. مرحلة تنفيذ التقرير: هي مرحلة أخيرة حيث يتم فيها اختيار حل مناسب بين الحلول المقترحة ويجب أن يكون هذا الاختيار وفق موارد وإمكانيات المؤسسة.

لكن بالرغم من وضوح المراحل إلى أنه هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

- ✓ **تكاليف التشخيص:** تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.
- ✓ **الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص:** إن الأفراد بلا شك هم أثنى الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم وإستمراريته، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن نتملك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص.

2. تشخيص البيئة الداخلية

من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة الداخلية، فقد تم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف البيئة الداخلية، بالإضافة إلى أهمية دراستها بالنسبة للمنظمات، حيث تتمثل البيئة الداخلية بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب Milles، وأحيانا بالبيئة العملية حسب Porter، وأحيانا أخرى بيئة العمل حسب Thompson، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج، إذا هي إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة..... إلخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تشخيص البيئة الداخلية تمثل أهمية كبرى للمؤسسة، وأهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون قوة في بعض من المفردات البيئية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعية الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية؛ وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح.

1.2. عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تتبدل على نقص في إمكانيات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

➤ الهيكل التنظيمي؛

➤ الثقافة التنظيمية السائدة؛

➤ والموارد والإمكانات المتاحة لديها.

1.1.2. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

هو عبارة عن رسم بياني يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤوليات، إذن هو هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها.¹⁷

1.1.1.2. أبعاد الهيكل التنظيمي: تم تحديد أربع أبعاد للهيكل التنظيمي التي يمكن بواسطتها قياس أي

هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه:¹⁸

¹⁷ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 70.

¹⁸ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج معاصر- ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76 77.

1.1.1.1.2. التعقيد: بمعنى تعقيد درجة التقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة ويمكن

تحديد أوجه التعقيد في :

- **التقسيم الأفقي:** يشير إلى تقسيم المؤسسة إلى أقسام وفق المهام التي تقوم بها المؤسسة.
- **التقسيم العمودي:** يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة.
- **التوزيع الجغرافي:** والذي يبين مدى تغطية المؤسسة للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.
- **نطاق الإشراف:** يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد أو الذي يستطيع مدير واحد إدارتهم بفعالية.

2.1.1.1.2. التخصص: ويشير إلى الطريقة التي يجري بيها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في المؤسسة

وينقسم إلى تخصص على أساس العمل، على أساس العامل، على أساس توافقي.

3.1.1.1.2. الرسمية: مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه

وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

4.1.1.1.2. المركزية: تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المؤسسة.

لذا يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: “الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بعين الاعتبار فإنه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للإستراتيجية المعتمدة.

2.1.1.2. أنواع الهياكل التنظيمية: مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في

ثلاثة أشكال رئيسية حسب رأي بعض الكتاب، وفيما يلي وصف مختصر لأنواع الهياكل.

1.2.1.1.2 الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure يتكون الهيكل التنظيمي البسيط من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة، إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يتناسب مع المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة يخطط إنتاجي واحد، وعملية إتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها في هذه المؤسسات الصغيرة تعد بسيطة وخالية من التعقيدات كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة إلى مستوى إداري آخر.

2.2.1.1.2. الهيكل التنظيمي حسب الوظائف Functional Structure هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد على تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير العام وبقية العاملين، فالعامل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام، فتنشأ في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات التسويق والمالية وشؤون العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة....إلخ، وهذا الشكل من التنظيم المؤسسي يتناسب والمؤسسات الكبيرة الحجم نسبيا، وتستطلب جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياسا بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط، وتزداد أهمية تبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التي تبني على أساس هذا الهيكل التنظيمي.

3.2.1.1.2. الهيكل التنظيمي حسب الفروع La Structure par Filiales يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، حيث أن المؤسسة منظمة على أساس الوظائف، فكل فرع لديه مديرا مسؤولا عن إدارته يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين في الجوانب الإدارية المختلفة كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.....، وتعمل جميع الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحيانا تتطلب جهودا كبيرا للتنسيق الإداري والمالي والعملي بين فروعها المختلفة، وتعد المؤسسات المنظمة حسب الفروع بيئة مناسبة جدا لتبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية.

4.2.1.1.2. أنواع أخرى من الهياكل: بالإضافة إلى أنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية التي سبق ذكرها هنالك العديد من الهياكل التنظيمية الأخرى، وهي:

الهيكـل التنظيمي على أساس وحدات النشاط SBU

الهيكـل المصفوي (La Structure Matricielle):

الهيكـل الشبكي La Structure en Réseau

2.1.2. الثقافة التنظيمية Organization Culture،

تتضمن الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية¹⁹:

✓ العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد؛

✓ معايير العمل المشتركة بين أعضاء المؤسسة عموماً؛

✓ القيم السائدة في المؤسسة؛

✓ المناخ أو المشاعر السائدة في المؤسسة.

1.2.1.2. تعريف الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن “منظومة من القيم والتقاليد والقواعد

التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.”؛ وكذلك

عرفت على أنها: عرفت الثقافة التنظيمية على أنها التصورات المشتركة لقيم والمعايير والتوقعات السلوكية

والإفتراسات التي تحدد سلوك الموظف²⁰، وعرفت كذلك على أنها انعكاس للقيم، أساليب القيادة، اللغة،

الرموز والعادات التي تسمح بجعل المؤسسة مميزة وفريدة.²¹

2.2.1.2. مصادر الثقافة التنظيمية: يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي

تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات

تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي؛

¹⁹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 193 194

²⁰Elena Azolim, walter Ricciaed and others, Healthcare organizational performance : why changing the culture really matters, commentary review, vol54, N1, USA, 2018, p1.

²¹Shristen Page and others, Positive culture change in long term care: A procedure to enhance Speech .language pathologist –certified nursing assistant collabora, perspectives of the ASHA special interest groups, vol 04, N2, USA, 2013, p385.

➡️ **الثاني:** تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم غطا معيناً من الافتراضات عندا

يرتبطون بالمؤسس، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد

ضمن إطار ثقافة الأمة والوطن والجماعة أو أي مصدر اجتماعي آخر؛

➡️ **الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول

للمشاكل الأساسية للتنظيم؛

هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن نحتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب

التعلم الجديدة.

3.2.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة نلخصها فيما

يلي:

- **الوظيفة 1:** تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة؛
- **الوظيفة 2:** تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجة الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛
- **الوظيفة 3:** تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها؛
- **الوظيفة 4:** تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها

3.1.2. الموارد المتاحة Organizational Resources

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية

ومعرفية، وتنقسم إلى:²²

1.3.1.2. موارد ملموسة: وهي الموارد القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج المختلفة،

والموارد المالية وغيرها.

²² نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونطراكوسيفيتال-، أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص ص 154 155 .

2.3.1.2. موارد غير ملموسة: وهي الموارد التي يصعب قياسها وتجسيدها وقد أولتها المؤسسة مكانة

هامة واهتمام خاص نظرا لحساسيتها الكبيرة ونجد من أهمها: الجودة، التكنولوجيات، المعلومات طريقة العمل، الكفاءات ...

إن المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير. ومن أهم عوامل نجاح التسيير الاستراتيجي توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية. وعموما يمكن عرض تلك الموارد كما يلي:

الموارد التسويقية ؛ الموارد المالية؛ موارد البحث والتطوير؛ الموارد البشرية ؛ نظم المعلومات الإدارية.

- **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.
- **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة؛
- **موارد البحث والتطوير:** تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ سياسة التكنولوجية وتستخدم في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة سريعة.
- **الموارد البشرية:** تهدف لتحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف، ويمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لستة قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها تلك

التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية، وهي تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب واختيار العاملين، التدريب والتنمية، إدارة الأداء، هيكل الأجور والخوافز وعلاقات العمل والعاملين.

● **نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، كما تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحوسبة مع تنامي استخدام التسيير الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال. وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا.

2.2. أساليب تشخيص البيئة الداخلية:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة لداخلية للمؤسسات لعل أهمها :

1.2.2. أسلوب التشخيص الوظيفي: يقوم أسلوب التشخيص الوظيفي على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم العناصر الواجب دراستها عند تحليل كل وظيفة من الوظيفة الإنتاجية، التسويقية، المالية وإدارة الموارد البشرية.

1.1.2.2. تشخيص الوظيفة الإنتاجية: تتم العمليات الإنتاجية بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بطرحها للأسواق، وتختص الإستراتيجية الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، خدمات المستهلك، التسليم، بالإضافة إلى تصميم واستخدام الآلات الإنتاجية والرقابة على الإنتاج، ويمكن تلخيص أهم العوامل الإنتاجية المفروض دراستها عند تشخيص وظيفة الإنتاج في المؤسسة ما يلي:

1.1.1.2.2. أنظمة الإنتاج: وذلك من خلال محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في أنظمة الإعلام الآلي المساعدة في تصميم المنتجات، وأنظمة الإعلام الآلي المساعدة في الإنتاج، وأنظمة المعالجة الإلكترونية للموارد، وأنظمة الإنتاج الأوتوماتيكية وشبه الأوتوماتيكية.

● المزايا والعيوب التقنية للمنتج؛

- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون؛
- كفاءة أنظمة صيانة المعدات والآلات الإنتاجية؛
- توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية؛
- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛
- كفاءة مكاتب وأجهزة الإنتاج الإدارية؛
- فعالية نظام التكامل الرأسي في المؤسسة؛
- انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.

2.1.1.2. نماذج تحليل بيئة المؤسسة

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة²³. يقصد به العملية التي يختبر من خلالها عوامل: التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة²⁴. ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال مجموعة من النماذج، أهمها مدخل تحليل الموارد، حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد خاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين²⁵:

✓ الأول في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها؛

²³ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، عالم المكتب الحديث، (الطبعة الأولى)، أريد، 2009، ص 89.

²⁴ خديجة بريقة وعبد الحق بن تفات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجاً -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 121.

²⁵ هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 104.

✓ الثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

يساهم هذا النموذج بشكل كبير في تقييم وضعية موارد المؤسسة من خلالها من تقييمها وتصنيفها مما يعطي لها صورة واضحة تتمكن من خلالها معرفة الموارد التي تركز عليها لتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها.

نوضح في الجدول الموالية التشخيص وظيفة الإنتاج:

الجدول 1: وظيفة الإنتاج والتموين: نقاط القوة والضعف المحتملة

الإنتاج	نقاط القوة	نقاط الضعف
-تكلفة ومدى توفر المواد الأولية. -الرقابة على المخزون- معدل دوران المخزون. -معدلات الإنتاج والتالف والمعيب. -مواقع ومساحات العمل واستغلال الطاقة. -برامج الصيانة والسلامة المهنية. -أنظمة التصنيع وتقنيات الإنتاج والمكننة والتكنولوجيا. -اقتصاديات الحجم، التجربة والتعلم. -درجة استخدام التكاملات الخلفية والمقاولة الباطنية. -الكفاءات الفنية وتكاليفها. -الرقابة على العمليات.		

-إدارة الجودة الشاملة... إلخ

2.1.2.2. تشخيص الوظيفة التسويقية: تتصل العوامل التسويقية بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي، والأنشطة التسويقية المختلفة، فالمؤسسة تهدف من خلال إتباعها للاستراتيجيات التسويقية إلى:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك؛
- تحديد السعر، الجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة؛
- تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب؛

الجدول 2: وظيفة التسويق: نقاط القوة والضعف المحتملة

التسويق					
نقاط القوة			نقاط الضعف		
قوية	متوسطة	ضعيفة	قوية	متوسطة	ضعيفة
-مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات. -مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة. -دراسة السوق (تحديد حجم الطلب الكمي الحالي والمتوقع لمنتجات أو خدمات المؤسسة...) -وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. -الحصة السوقية. -مزيج المنتجات والخدمات. -منافذ التوزيع: العدد، التغطية، الرقابة.. -إستراتيجية التسعير والمرونة السعرية. -بحوث الترويج، بحوث المستهلك، بحوث التوزيع. -مدى فعالية تنظيم المبيعات وتأثيره على الربحية والتدفق النقدي. -خدمات ما بعد البيع ووكلاء البيع والبيع					

3.1.2.2. تشخيص الوظيفة المالية: يهتم تحليل العوامل المالية في المؤسسة على تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن انتهاجها تجاه الموقف المالي، ومن أشهر أنواع التحليل والتي تستخدم للحكم على هذا الموقف نجد، التشخيص الرأسي والأفقي الذي يركز على بعض الجوانب المتعلقة بالربحية، السيولة، الرفع المالي، الكفاءة التشغيلية.

الجدول 3: وظيفة المالية والمحاسبة: نقاط القوة والضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	المالية والمحاسبة
		- حجم الموارد المالية. - كفاءة النظم المحاسبية. - حجم القروض والفوائد وبرامج التسديد. - العلاقة مع المساهمين والمقرضين والمستثمرين. - تحميل مصادر واستثمارات رأس المال العامل. - نظم المراجعة والمحاسبة والرقابة المالية. - هيكل التمويل الأمثل. - السيولة وتخطيط التدفقات النقدية. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية، العائد على الاستثمار، الرافعة المالية. - القوة الإيرادية لمبيعات... إلخ.

4.1.2.2. تشخيص وظيفة الموارد البشرية: تعد المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها، وفي الوقت نفسه تأثيرها الحيوي على نتائج الأعمال وبصورة مباشرة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
- مستويات الأجور، المرتبات، الحوافز والمكافآت؛

- الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
 - نقابات العمال والاتحادات؛
 - مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالضبط نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة؛
 - درجة ولاء العاملين في المؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماستهم لتحقيق أهدافها؛
 - مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة؛
 - مزايا وعيوب البرامج التطويرية، والتدريبية للعمال.
- الجدول 4: وظيفة الموارد البشرية: نقاط القوة والضعف المحتملة

الموارد البشرية	نقاط القوة	نقاط الضعف
-مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية. -كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية. -أنظمة الرواتب والحوافز وفعاليتها. -معدلات الغياب ودوران العمل. -فعالية تدوير وإثراء العمل. -وضوح إجراءات وقواعد العمل. -نظم تقييم الأداء والترقية وفعاليتها. -برامج التدريب والتطوير ومدى فعاليتها. -درجة ولاء العاملين لمؤسسة. -مستويات الكفاءات في كل مستويات المؤسسة. -الظروف المادية والمعنوية والأمنية للعمل. -نمط التسيير وأثره على الموارد البشرية. -نظم معلومات الموارد البشرية...إلخ		

الجدول 5: وظيفة الإدارة أو التسيير: نقاط القوة والضعف المحتملة

نقاط الضعف	نقاط القوة	الإدارة أو التسيير
		- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي. - طرق التسيير وفعاليتها. - قنوات الاتصال ومدى فعاليتها. - فعالية التخطيط الاستراتيجي. - نطاق الإشراف. - كفاءة المسيرين والمدراء. - رسالة المؤسسة. - التفاعل بين الإدارة والعاملين. - أنظمة الرقابة التنظيمية: الفعالية والتكاليف. - مناهج اتخاذ القرار: الفعالية والتكاليف... الخ.

الجدول 6: وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة: نقاط القوة والضعف المحتملة

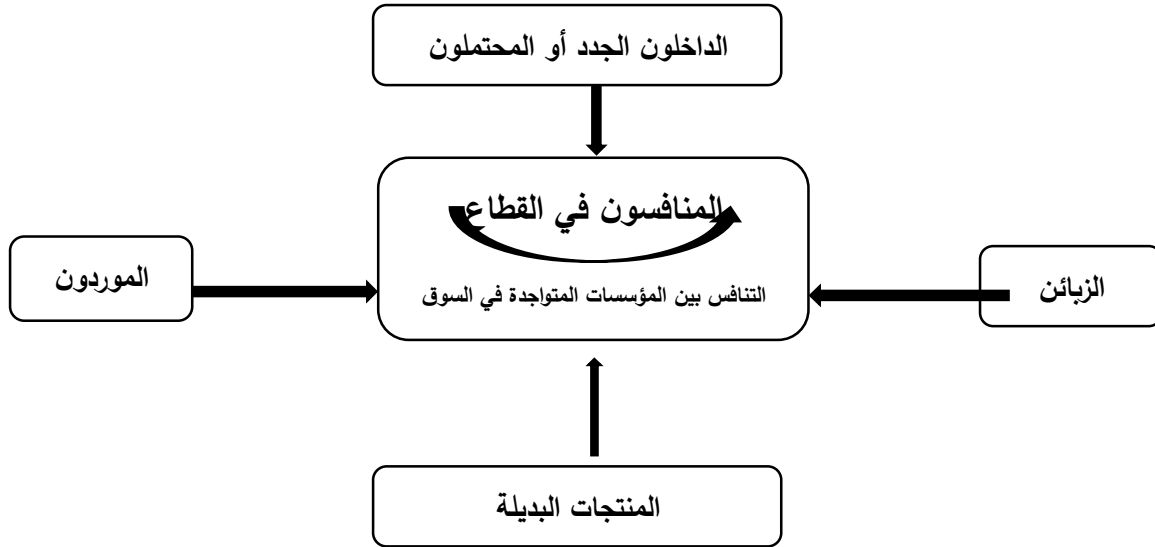
نقاط الضعف	نقاط القوة	البحث والتطوير ومراقبة الجودة
		- أنظمة الرقابة على الجودة. - البحوث والتطوير في التكنولوجيا. - البحث والتطوير في التغليف والتعليب. - البحث والتطوير في المكونات المادية لسلع. - مدى توفر نظم معلومات متعلقة بالجودة والعملاء. - مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات؛ - الإمكانيات المالية لمخابر البحث. - شهادات - ISO؛ - دعم الإدارة لبرامج البحث والتطوير. - توفر الخبراء والفنيين والباحثين... الخ.

3.2. تشخيص سلسلة القيمة والموارد

1.3.2. نموذج القوى التنافسية لبورتر: أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية لمنظمة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتسميم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا لميزة التنافسية.

كما يعتبر نموذج بورتر من الأدوات الهامة في عملية التحليل وهو أداة عملية في تقييم الكثافة التنافسية داخل القطاع الذي تتواجد في المؤسسة،²⁶ ويساعد على فهم مستوى الربحية ويعتبر هذا النموذج أن هياكل السوق تؤثر على الربحية الإجمالية للقطاع وظروف المنافسة وسلوك المؤسسات وأدائها.²⁷

الشكل رقم (1): نموذج القوى التنافسية لبورتر



Source : Michael Porter, **Competitiveadvantage _creating sustaining superior performance**, op- cit, p5

ويعتمد هذا النموذج على تحليل كل من:

²⁶الحاج مداح العربي، مرجع سابق، ص169

²⁷ Stéphane Baland et Marie Bouvier, **Management des entreprises**, DunodEctition, 2eme édition, 2011, p54.

- ✓ **شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل شدة المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات نجد نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلاقة في السوق.²⁸
- ✓ **القوى التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر.²⁹
- ✓ **القوى التفاوضية للموردين:** من خلال رفعهم للأسعار المنتجات أو الخدمات أو المواد الخام.³⁰
- ✓ **الداخلون الجدد:** يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، لذلك فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.³¹
- ✓ **تهديد المنتجات البديلة:** البدائل هي عبارة عن منتجات أو خدمات مختلفة يمكن أن تؤدي نفس وظيفة المنتجات القائمة للمؤسسات الموجودة في الصناعة.³²
- يعتمد نموذج بورتر بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة ، لذا قام Austin بتعديل النموذج ليتوافق مع بيئة أعمال الدول النامية للإستفادة منه في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة، وقدم نموذج تحليل الصناعة بإجراء تعديلين أساسيين هما:³³

²⁸ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 68-71 (بتصرف)

²⁹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 168.

³⁰ الشريف بوفاس، مرجع سابق، ص 106.

³¹ نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 22.

³² باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (الطبعة الأولى)، مصر، 2014، ص 201.

³³ عبد الحميد زعباط وعقبة سحنون، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية ودارية، جامعة محمد

خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 11، جوان 2012، ص 173.

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى في الدولة النامية بحيث تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته من خلال تحديدها من لديه الحق الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية) وتحدد كذلك الأسعار والتكاليف.

التعديل الثاني: فهي العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية، سياسية، الثقافية، والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة المنافع (القيمة) كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل، سواء أكانت:

➤ **منفعة مكانية** تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق.

➤ **منافع شكلية** تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل.

➤ **منافع زمنية** تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها.

➤ **منفعة حيازية** تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم.

فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب

طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، كما قسم الأنشطة التسعة إلى مجموعتين:

1.1.3.2. الأنشطة الرئيسية: وهي مكونة من 5 نشاطات أساسية تتمثل في:

● **الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام، تنظيم، تخزين وإيصال عناصر المدخلات الأخرى اللازمة

للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجيستية، وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات العملية الإنتاجية؛

● **الإنتاج:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتتضمن

أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، والرقابة على الجودة؛

- **الإمدادات الخارجية:** تشمل النشاطات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المنتجات إلى الموزعين أو الزبائن النهائيين؛
 - **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التي تدفع المستهلك وتحفزه على شراء منتجات المؤسسة، وتشمل كل من الإشهار، الترويج، قوة البيع، اختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين.....إلخ.
 - **الخدمات:** وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات، وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار...إلخ.
- 2.1.3.2. الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي مكونة من أربع مجالات رئيسية هي:
- **البيئة التنظيمية (التحتية) للمؤسسة:** تكون البيئة التنظيمية كل المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، كالتخطيط، الإدارة المالية والمحاسبة، الرقابة على الجودة، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي؛
 - **إدارة الموارد البشرية:** تخدم أنشطة الموارد البشرية كافة أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وتتضمن نشاطات الاختيار، التوظيف، التدريب التحفيز، الترقية، تقييم الأداء؛
 - **التطور التكنولوجي:** وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، المعرفة الفنية، الإجراءات والمخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة، مثلا تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق؛
 - **المشتريات (التموين):** وتتعلق بالأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء أو مواد نصف مصنعة، أجزاء مصنعة، أو خدمات وتسهيلات داعمة ، والتي تحتاجها العملية التصنيعية.

2.3.2. تشخيص الموارد والمهارات، مقارنة الموارد والكفاءات (وتمثل المقارنة الحديثة لميزة التنافسية)

يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات، ونحاول التمييز في هذا الإطار بين مقارنة الموارد ومقارنة الكفاءات، رغم أن الأولى هي أساس الثانية.

تعرف الموارد بأنها كافة الأنظمة والمهارات بالإضافة إلى هيكل المؤسسة وثقافتها وموجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة القدرة

على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية. وتتمثل الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة في الموارد التسويقية، الموارد البشرية، لموارد الغنتاجية، موارد البحث والتطوير.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

• جمع المعلومات.

• البحث عن المعايير المرجعية.

• معالجة المعلومات.

وتتجسد أهمية الموارد فيما يلي:

• تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص في المحيط الخارجي من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد، لتتمكن إدارة المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة؛

• تلعب الموارد دورا هاما وبارزا 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 حاليا ومستقبلا وبين الاستراتيجيات، كذلك بينها وبين القدرة على زيادة الكفاءة التنظيمية والتنفيذية لهذه الاستراتيجيات، ولهذا لا بد من إدراك جيد للمساهمة التي يمكن ان تقدم لكل مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة ككل، ثم تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف.

ولالإحاطة بهذه الجوانب فإنه لا بد على المؤسسة أن تجيب على التساؤلات التالية:

- هل أن الإستراتيجية العامة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والوظيفية متلائمة ومنسجمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها؟
- هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ملائم لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وهل أن الهيكل يساهم في توضيح طبيعة العلاقة الرسمية ويسهل من عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية؟
- هل عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة تتم بصورة فعالة وتساهم جديا في عملية تنفيذ الإستراتيجية؟

- هل ثقافة المنظمة متلائمة ومتوافقة مع إستراتيجيتها؟
- ما هو مستوى فعالية عمليات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة؟ وما هي حصة كل وظيفة من الموارد (تخصيص الموارد)؟

3. التشخيص الخارجي

البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير، وتكون هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية وإتخاذها³⁴، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

1.3. البيئة الخارجية العامة

يمكن تعريفها على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة. وتنقسم إلى:

1.1.3. البيئة الاقتصادية: تتضمن متغيرات هذه البيئة الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من إتجاهات التضخم، الانكماش والرواج والكساد والسياسات الحكومية وما تتضمنه من أسعار وضرائب وسياسات نقدية... إلخ.³⁵

2.1.3. البيئة التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات هي التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنيات، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط أي مؤسسة فقد تؤدي إلى زيادة

³⁴ طلال محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2007، ص 255.

³⁵ مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد اله النعيمي، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 262.

الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما أنها تؤثر على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية.³⁶

3.1.3.2. البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية مجموعة الأعراف والقيم والمعتقدات والإيديولوجيات التي تميز المجتمع الذي تعمل به المؤسسة.³⁷

4.1.3.2. البيئة السياسية والقانونية: لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع، بالإضافة إلى تلك التي تنبع من البيئة الدولية العالمية.³⁸

5.1.3.2. البيئة الاجتماعية: وتشمل كل العناصر المتغيرة في المجتمع: نمو معدل السكان، خصائصهم العمرية، اللغة السائدة، الدين، تغيرات سلوك الأجيال.....إلخ.³⁹

6.1.3.2. المتغيرات البيئية: ترتبط هذه العوامل بتأثير الجوانب البيئية على المؤسسة وظهرت مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فأصبحت العناصر البيئية ذات أهمية كبيرة كعوامل المناخ، كيفية التخلص من النفايات.⁴⁰

³⁶نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (الطبعة الثانية)، مصر، 2003، ص140.

³⁷Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, les éditions Transcontinentale, Canada, 2008, p92 .

³⁸ نادية العارف، مرجع سابق، ص140.

³⁹Blog gestion de projet, **L'analyse PESTEL pour l'élaboration d'une stratégie sans fille**, <https://blog-gestion-deproject.com> :date : 20/07/2021 heure :23 :20

⁴⁰OXFORD college of marketing, **what is PESTEL analysis ?**, <https://oxfordcollegeofmarketing.com> : date : 22/07/2021 heure :22 :54

2.3. البيئة الخارجية الخاصة

هي البيئة التي تتضمن مجموعة من العوامل أو القوى المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، ويمكن للمؤسسة التأثير فيها نسبياً⁴¹، ويمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية الخاصة من خلال الجدول التالي:

الجدول 7 : عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة

العناصر	الشرح
الزبائن	وهم زبائن المؤسسة الحاليين والمستهدفين وتهتم المؤسسة بدراساتهم من خلال : نوعيتهم، سلوكهم، أنماطهم الإستهلاكية، الدخل، القدرة الشرائية، الخصائص الديمغرافية..
الموردين	يمثلون مصادر توريد المواد الخام، الآلات والأدوات اللازمة لعمليات المؤسسة ، وتركز المؤسسة عند دراستهم على: قوتهم، شروط الدفع، شروط التسليم، الكميات والنوعيات والجودة، أوقات التوريد، أسعار ومعدلات الخصم....
الوسطاء	يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة وزبائنها سواء كانوا تجار الجملة أو تجار التجزئة ، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم.
الممولين	يمثلون بصفة رئيسية مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى كمصادر الإئتمان المختلفة وشروط كل منها فيما يتعلق بالفائدة وآجال التمويل الممكن تقديمه.
مقدمو التسهيلات والخدمات	ويمثلون الجهات والأطراف التي ترتبط بهم المؤسسة في علاقاتها ومعاملاتها كتقديم بعض الخدمات الإستشارية مثل وكالات الإعلان، أجهزة البحوث والإستشارات....
الحكومة	تمثل الدولة فيما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال العمل ونشاط المؤسسة.
المنافسون	ويمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائل لها في السوق.

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص164.

⁴¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، (طبعة الأولى)، الأردن، 2005، ص 91.

المحور الثالث: التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مفصلية في صياغة رؤية متكاملة عن المشروع الاقتصادي، ودراسة الجدوى التطبيقية التي تدفع برواد الأعمال إلى استنتاج الاتجاهات الرئيسية لبوصلة المؤسسة والتحلي بالشروط الأساسية للمنافسة. يمكن التشخيص الاستراتيجي من فهم تأثير البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية والتجارية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة، وكذلك البيئة الداخلية ممثلة في الكفاءات البشرية، الموارد المالية، التقنية والمعلوماتية، القدرة على جذب نقاط القوة والضعف، والتعرف على تطلعات القيادة التنفيذية والمؤثرات الثقافية والقانونية.

حيث تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم تحت الكثير من الغموض والالتباس، وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي إلى نشاط ظرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القنوات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة؛

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة أن التشخيص الاستراتيجي عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلية فيها ومراقبة أدائهم التنافسي؛

والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات وتصورات لإستراتيجية المؤسسة؛

1. أبعاد وخطوات التشخيص الاستراتيجي:

باعتبار التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة، ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة، لذا كان لابد علينا من توضيح أهمية هذه العملية.

1.1. أهمية وأهداف التشخيص الاستراتيجي:

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة تجنبها المفاجآت وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات هي عملية دائمة تترجم بمراجعة دورية منتظمة، وتهدف إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمخطيها.

- والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.

- تكتسب مرحلة التشخيص الاستراتيجي أهميتها في صيرورة التدبير الاستراتيجي من أنها توجه وتحدد بشكل كبير الاختيارات والقرارات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها من طرف قيادة المؤسسة.

- التشخيص الاستراتيجي يعتبر المؤسسة نسقا مفتوحا على محيطها، و بالتالي فهو يركز على مقاربتين أو بعدين متكاملتين:

- **التشخيص الداخلي للمؤسسة:** يهدف الى تحديد القدرة والقوة الإستراتيجية للمؤسسة عبر تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فيها.

- **التشخيص الخارجي لمخطط المؤسسة:** يهدف الى تحديد موقع المؤسسة ضمن محيطها و علاقتها به، بمعنى آخر كيف يمكن لهذا المحيط أن يؤثر سلبا “تهديدات” أو إيجابا “فرص للتقدم” على المؤسسة.

- عندما تكون المؤسسة متعددة الأنشطة يكون من اللازم قبل البدء بعملية التشخيص القيام بتقسيم استراتيجي للمؤسسة.

- ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغير الإستراتيجية، ومع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير إستراتيجيات وتحقيق ميزة المؤسسة.

- في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الاستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكاناتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة.
- والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضعية الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة.
- كذلك فالقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي 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 الأحداق في المؤسسة، ومن ثم إنتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها؛
- ويمكن تلخيص القول بأن تشخيص المؤسسة يهدف إلى الحصول على فهم مختصر للوضعية الحالية للمؤسسة داخل محيطها، ولتطورها المحتمل في المستقبل، بهدف تغيير سير الأحداق (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار إستراتيجية جديدة.

2.1. خطوات التشخيص الاستراتيجي

بصفة عامة فإن التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها:

- تحديد وتعرف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما يحتويه من متغيرات؛
- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها؛
- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية، العامة والخاصة؛
- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام؛

- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية.

3.1. التقسيم الإستراتيجي:

تجدر الإشارة إلى أن عملية التشخيص تتطلب التقسيم الاستراتيجي، ففي حالة مؤسسة متعددة الأنشطة والتخصصات يكون من الواجب القيام بعملية تقسيم إستراتيجي والتي تتمثل في تقطيع المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستويين الداخلي و الخارجي؛

- تسمى هذه الوحدات بمجالات العمل الاستراتيجي « DAS »
 - كل مجال من هذه المجالات يمكن أن يكون موضوعا للتشخيص وفي النهاية يتم اقتراح اختيارات وبدائل إستراتيجية خاصة به؛
 - كل مجال يكون متجانسا على مستوى الخدمات والانتاجات التي يقدمها للفئة المستفيدة منه.
- لذا يعتبر مرحلة مهمة في صيرورة التشخيص الاستراتيجي لأنه:
- ✚ يحدد بدقة مستوى الدراسة و التحليل بالنسبة لعملية التشخيص سواء داخليا أو خارجيا؛
 - ✚ كما انه يدل على المستويات التي ستتخذ من أجلها القرارات الاستراتيجية في نهاية صيرورة التدبير الاستراتيجي.

ونعتمد في القيام بعملية التقسيم الاستراتيجي على مقاربتين:

- الاولى نظرية وتتمثل في أن أي مجال عمل استراتيجي يجب أن تتوفر فيه ثلاث معايير⁴²:

✚ الفئة المستفيدة، العلاء الذين نتعامل معهم؛

✚ انتاج أو خدمة، لإشباع الاحتياجات؛

✚ التكنولوجيا.

- الثانية هي أكثر تجريبية وتعتمد على التقسيم الحالي للعمل داخل المؤسسة من أجل تحديد مجالات العمل الاستراتيجية.

⁴²Sebastiensoulez; Le Marketing Strategique; Gualinoediteur; FRANCE; 2012;P56.

ويمكن تلخيص مشاكل التقسيم الاستراتيجي في:

- مشكل تحديد الى أي عمق وأي درجة في التفاصيل سنصل بعملية التقسيم الاستراتيجي
- إذا لم تتم عملية التقسيم بشكل جيد فأن ذلك سيؤثر سلبا على القرارات الاستراتيجية المتخذة بعد ذلك.

2. أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي.

سوف يتم التطرق إلى أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي وذلك من خلال عرض نموذج دورة حياة المنتج، ونموذج منحني أثر الخبرة، وهذا كله من شأنه مساعدة المؤسسة على معرفة تموقعها الاستراتيجي واكتشاف الأفضليات التنافسية.

1.2 نموذج منحني الخبرة:

يعتبر هذا النموذج كذلك من بين أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي، وهنا سوف يتم التطرق إليه من خلال تعريفه، مصادر أثر الخبرة، بالإضافة إلى حدود النموذج والتأثير الاستراتيجي للعلاقة بين الخبرة والتكلفة.

1.1.2. التعريف بنموذج منحني الخبرة: أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية

منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بميزة بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية، ويتحقق الانخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛
- تحسين العملية الإنتاجية لداقتها؛
- الوصول إلى تنميط المنتج؛
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛

- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

2.2.2. مصادر أثر الخبرة: يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:

- **فعالية وإنتاجية العمل:** حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال باكتساب معارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدريبهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.
- **التخصص في العمل:** فعملية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدريب والتخصص معا يؤديان لتقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.
- **تجديد المسؤوليات:** إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.
- **تحسين مردودية التجهيزات:** أثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديدات في المؤسسات الحالية وتحسين الإنتاجية؛
- **تفسير استعمالات المواد الأولية:** استعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة؛
- **معايرة المركبات:** حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة؛
- **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج:** العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.

3.1.2. حدود نموذج الخبرة: عموما هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج، نذكر منها بعضا منها

فيما يلي:

- أثر الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي مراحل متقدمة فإن القدرة على مضاعفة وزيادة حجم الإنتاج يستغرق زمنا أطول مقارنة بالمرحلة الأولى، فضلا عن إمكانية عدم حدوثه إطلاقا؛

- كما أن التخصص في منتجات متميزة أو أسواق معينة، وبطلبها أسعار ولو كانت مرتفعة يمكنها تحقيق أرباح رغم صغر حجم إنتاجها؛
- في بعض الحالات قد لا تنخفض بالضرورة وبطريقة أوتوماتيكية التكاليف بزيادة خبرة المؤسسة؛
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار كإجراء مضاد حتى ولو ترتب على ذلك ضرر لهم؛
- يمكن ألا تحقق المؤسسة هامش للربح في حالة تحول المستهلكين إلى المنتجات البديلة إذا لم تقم المؤسسة بخفض أسعارها.

2.2. دورة حياة المنتج: يعتبر نموذج دورة حياة المنتج من بين أدوات التحليل للموقع الاستراتيجي، وهنا سوف نتطرق إلى تعريفه، بالإضافة إلى مختلف الاستراتيجيات المتبعة حسب مختلف مراحله.

تتأثر صياغة الإستراتيجية واختيارها بالعديد من العوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، طبيعة المنافسة... إلخ، ولعل أهم هذه العوامل المراحل التي تمر بها منتجات المؤسسة، وأنشطتها، وقد ظهر مصطلح دورة حياة المنتج في منتصف 1950 من طرف DEAN بحيث تمر المنتجات بأربعة مراحل تتميز كل مرحلة بمميزات مالية وهيكل سوقية، مما يؤدي إلى إستراتيجيات مختلفة حسب هذه المراحل:

- **المرحلة الأولى (التقديم):** أي خروج المنتج إلى السوق، بحيث لا يعرفه أغلبية المستهلكين والموزعين، مبيعاته ترتفع ببطء، وبما أن تكاليف الإنتاج تبقى مرتفعة، فإن نتيجة المنتج (الأرباح) تكون يالبة، والمنافسة في هذه المرحلة ضعيفة؛
 - **المرحلة الثانية (النمو):** تتطور في هذه المرحلة المبيعات، يكون المنتج أكثر تقبلا من طرف المستهلكين والموزعين، النمو السريع في المبيعات يساهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح؛
 - **المرحلة الثالثة (النضج):** لا يوجد تطور في حجم المبيعات الكلية، المنافسة شديدة، وهناك اتجاه نحو فائض في الإنتاج؛
 - **المرحلة الرابعة (التدهور):** يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي في الأرباح.
- والجدول الموالي يوضح الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج وتأثيرها على مختلف وظائف المؤسسة.

الجدول رقم 8: الاستراتيجية المناسبة لمراحل حياة المنتج

الوظائف المراحل	التسويق	الوظيفة المالية	الإنتاج	الموارد البشرية	البحث والتطوير
مرحلة التقديم (إستراتيجية التوسع)	التعريف بالمنتج البحث عن منافذ التوزيع مبيعات منخفضة منافسة محدودة	تدفقات نقدية سالبة زيادة المديونية الحاجة للتمويل	الإنتاج بكميات محدودة محاولة تحسين المنتج باستمرار	السعي لجذب كفاءات بشرية تدريب رجال البيع	تحسين المنتج وتطوير الأسلوب الفني للإنتاج تسجيل براءة الاختراع للمنتج الجديد المقدم
مرحلة النمو (إستراتيجية التوسع أو التقسيم الاستراتيجي)	ارتفاع حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية دخول منافسين جدد	تدفقات نقدية موسعة زيادة الأرباح انخفاض تكلفة الإنتاج زيادة الطاقة الإنتاجية	زيادة حجم الإنتاج التوسع في الطاقة الإنتاجية	اختيار وتدريب عمال جدد في قسم الإنتاج زيادة ساعات العمل	تحسين المنتج تصور أفكار لمنتجات في المستقبل
مرحلة النضج (إستراتيجية التوسع أو التقسيم الاستراتيجي)	وصول المبيعات غلى الحد الأقصى ثم تبدأ في التناقص التركيز على	ارتفاع الأرباح انخفاض التكاليف	الاهتمام باستغلال الطاقة العاطلة التنوع في الإنتاج تخفيض	تخفيض القوى العاملة وتوجيهها إلى نشاطات أخرى؛ الرفع من الروح المعنوية؛	استخدام جديد للمنتج (الجودة والشكل) تقديم بدائل أخرى

الأخذ بنظام الاقتراحات	تكلفة الإنتاج	تنمية ولاء العميل استقرار المنافسة البحث عن منافذ جديدة		
التركيز على المنتجات البديلة تخفيض تكلفة المنتج الحالي إلى أدنى حد	الاحتفاظ بالروح المعنوية الدافعة تحويل العمال إلى مجالات أخرى	زيادة فعالية الإنتاج (التعاقد من الباطن) الرقابة على المخزون	انخفاض الإيرادات انتهاج إستراتيجية التصفية	مرحلة التدهور (إستراتيجية التخلي)

3.2. نموذج مصفوفة BCG

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال أقترح من طرف مكتب استشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة لمساعدة المؤسسات على اكتساب رؤية حول أفضل المنتجات التي تعتمد عليها والتي تساعد على الإستفادة من فرص نمو حصتها السوقية ومنها تحقيق الميزة التنافسية⁴³، وتوفر مصفوفة BCG تحليل ثنائي الأبعاد بحيث⁴⁴:

✓ **البعد الأول:** الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين وتكون في المحور الأفقي.

⁴³Marci Matrin, A BCG matrix helps business analyze both the current and future competitive landscape of their industry and then plan accordingly, Business New Daily, 16 junury 2020, <https://www.businessnewdaily.com> date :15/08/2021 heure 20 :47

⁴⁴Haradhan Kumar Mohajan, An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix, Noble International Journal of Business and Management Research, vol02, N1, 2018,p2.

✓ **البعد الثاني:** معدل نمو السوق الذي تتواجد به المؤسسة ويكون في المحور العمودي.

1.3.2. بنية مصفوفة BCG

يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

- **معدل نمو السوق:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي (Domained'activité DAS Stratégique) للمؤسسة والذي يتراوح بين 10 و 30% ويمثل المحور العمودي. ويقاس بالعلاقة التالية:

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

- **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين.

ويمثل على المحور الأفقي ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG كما يلي:

الشكل 2: مصفوفة BCG

		<u>علامة الاستفهام</u>	
		<u>النجم</u>	
عالي		-	وجود فرص للنمو
		-	احتياجات مالية ضخمة
		-	التدفقات المالية (-)
		-	حالة عجز
10% نمو	حالة توازن		
السوق			
		<u>الكلب</u>	
		<u>البقرة الحلوب</u>	
منخفض		-	نمو منخفض
		-	احتياجات مالية قليلة
		-	تدفق الأموال (0)
		-	حالة توازن سلبي
منخفض	فائض في السيولة		
X10	X1	X0	
	عالي	منخفض	

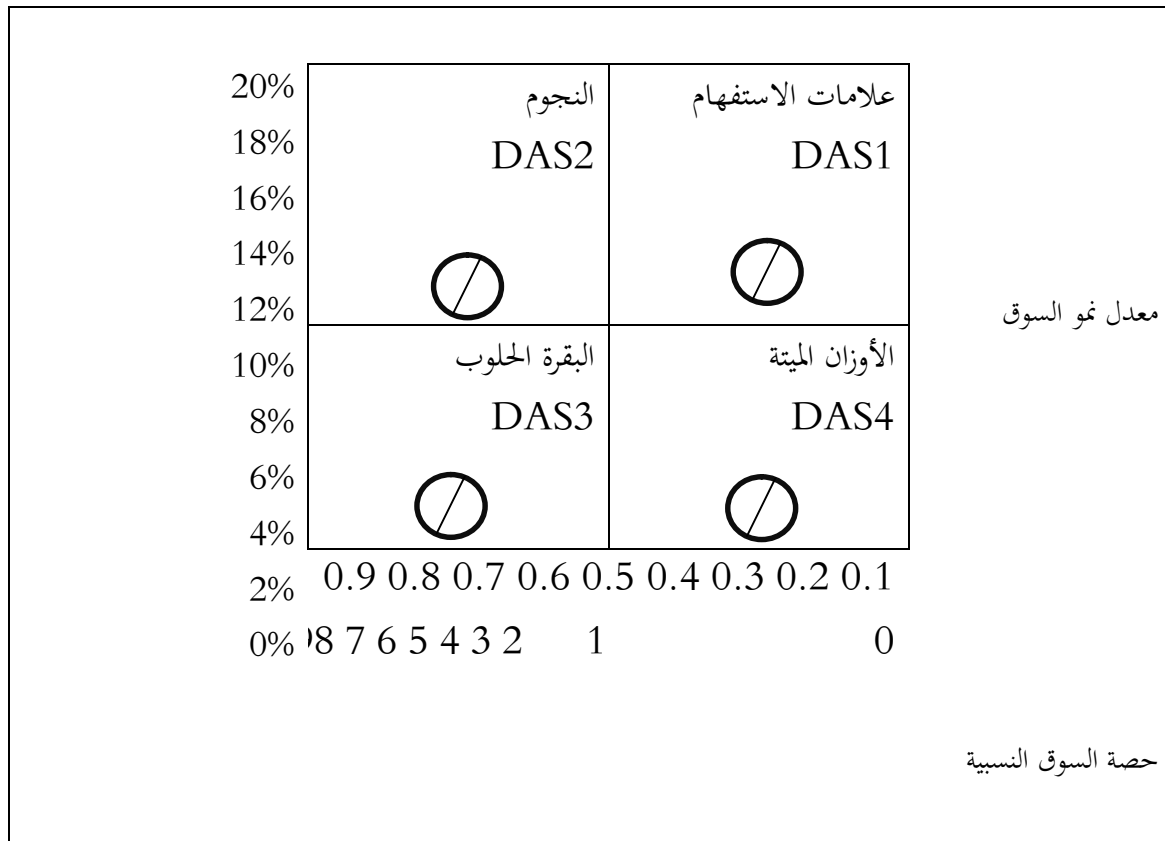
مقارنة الحصة بحصة أكبر منافس

ولاستخدام مصفوفة BCG فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية: حساب معدل نمو السوق بالنسبة لـ DAS المؤسسة.

- حساب حصة السوق النسبية لـ DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- رسم موقع كل DAS داخل خانات المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).

- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (د) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n)
حيث $d = \frac{1}{2} \sqrt{n}$
- كما تجدر الإشارة إلى أن هناك من يعتمد رسم الدوائر عن طريق تحديد قطر معين ثم تحديد الحجم النسبي لـ DAS بتضليل الزاوية من الدائرة بما يتناسب والحجم النسبي
- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـ DAS والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG.

شكل 3: تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG



2.3.2. المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG:

تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحفظة، نقول أن المؤسسة من خلال تحليل BCG تجد نفسها في أربعة وضعيات⁴⁵:

1.2.3.2. منطقة علامات الاستفهام: المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الاستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة. وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة والتي تتطلب من المديرين دراسة وتحليلاً مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة لكي يتمكن المديرون من متابعة سير المنتج في السوق. فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها، ومحاولة الاستفادة من معدل نمو السوق. كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

2.2.3.2. منطقة النجوم: المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي وحصة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع استراتيجيات النمو والتوسع فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة

⁴⁵ عبد القادر محمد الأسطى، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2016، ص ص 209 210.

استثماراتها، فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالاتفاق على البحوث والتطوير واستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف.

3.2.3.2. منطقة البقرة الحلوب : المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة. فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطرة، وهي مرحلة الأوزان الميته مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة للنمو والتوسع.

4.2.3.2. منطقة الأوزان الميته : المنتجات في هذا الموقف تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة. ومعدل نمو سوقي ضعيف قد تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية حيث يعرف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة التسعيرية أو لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

والمؤسسة في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة، والجدول الموالي يلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG.

الجدول 9: ملخص المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG

تصنيف DAS	الاستراتيجية	ربحية النشاط	الاستثمارات المطلوبة	صافي التدفق النقدي
النجوم البقرة الحليب	الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها الاحتفاظ بالحصة	مرتفعة مرتفعة	كبيرة صغيرة	قريب من 0 أو سالب موجب بدرجة عالية
علامات	زيادة الحصة	لا توجد أو	كبيرة جدا	سالبة بدرجة عالية

الاستفهام	الاستبعاد	سالبة منخفضة أو سالبة	لا توجد	موجبة
الأوزان الميتة	التخلي	منخفضة أو سالبة	لا توجد	موجب

بالنظر إلى ما ذكر سابقا يمكن أن يتوضح شكلين من سيناريوهات حركة مجالات النشاط الإستراتيجي داخل مصفوفة BCG حيث أن الشكل الأول سيناريو النجاح، وأما الثاني فهو سيناريو الفشل وتكون حركة سيناريو النجاح عكس عقارب الساعة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل 3: سيناريوهات حركات DAS في مصفوفة BCG

سيناريو الفشل

سيناريو النجاح

علامات الاستفهام	النجوم
الأوزان الميتة	البقرة الحلوب

علامات الاستفهام	النجوم
الأوزان الميتة	البقرة الحلوب

كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين تحريك مجال النشاط إلى وضع مربح، كما يصعب تحديد وبدقة حجم رأس المال اللازم لذلك من أجل سد تكاليف زيادة حصتها السوقية والتقدير الجيد للوضع المستقبلي، مما يجعل أحيانا بالمؤسسات إلى العجز المالي وأحيانا الانسحاب والتخلي.

3.3.2. العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج:

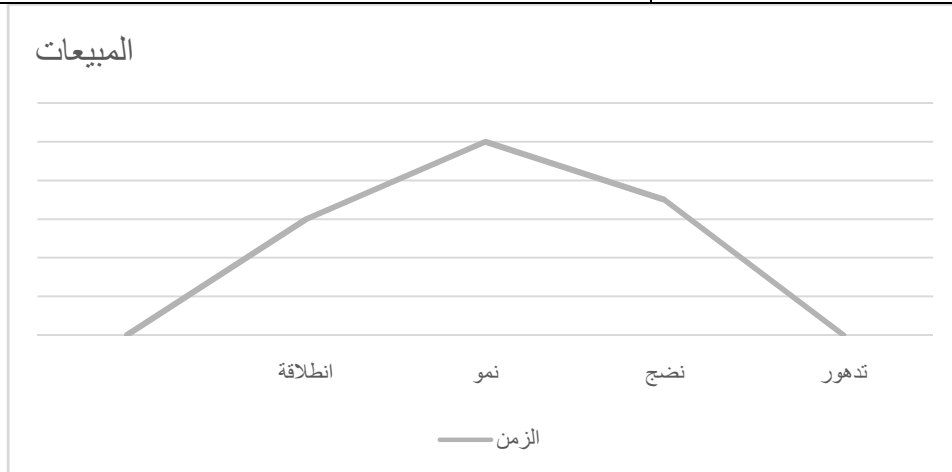
بالنظر إلى نموذج مصفوفة BCG فهناك تدرجا منطقيا يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداءة الطبيعية للمنتج تكون في منطقة علامات الاستفهام ثم ينتقل إلى منطقة النجوم

ثم إلى منطقة البقرة الحلوب وأخيرا إلى منطقة الأوزان الميتة الذي يحمل ويشير إلى علامة الخطر، فالمنتج في مرحلة التقديم غالبا ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي مازال منخفضا، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق. وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف النجوم بحيث يتزايد معدل نموه ارتفاعا وتنمو معه الحصة السوقية ويتوطد مركزها التنافسي وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها، وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة نسبيا في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه، أما في المرحلة الأخيرة و مرحلة التدهور التي تتم بإنخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة. ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها المالي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها لمثل هذه المرحلة.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج.

الشكل 4: العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج

علامات (الإنطلاق)	الاستفهام (مرحلة)	النجوم (مرحلة النمو)
الأوزان الميتة (مرحلة التدهور)		البقرة الحلوب (مرحلة النضج)



4.3.2. تقييم نموذج مصفوفة BCG:

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو: قدرة المؤسسة على تصنيف كل ال DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها:

- يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة بعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛
- يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور؛
- يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد؛
- تأخذ في الاعتبار أبعاد مالية جد مندمجة في التحليل وتظهر في الواقع بشكل واضح أن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج السيولة.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج:

- استخدام معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات
- العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر. والعكس؛
- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائما الأفضل؛
- تهتم فقط به DAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتحمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع؛
- معدل التمويل لا عنصر واحد فقط في الموقف التنافسي ككل.

3. نماذج التشخيص الاستراتيجي (تحليل محفظة الأعمال)

تقوم نماذج تحليل المحفظة بمساعدة المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق الربحية و اختيار البديل الإستراتيجي المناسب وهو مناسب تطبيقه في جميع المستويات، وبالتالي هي عملية إكتشاف وفحص مختلف متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة، وبمختلف أبعادها وذلك بغية تحديد ما يمثل منها فرصا ومنه ما يمثل تهديدا حاضرا أو مستقبلا، وكذلك البحث عن مصادر هاته الفرص والتهديدات⁴⁶.

1.3 النموذج الإستراتيجي لمدرسة هارفارد

يعرف التحليل الإستراتيجي (SWOT) بأنه أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية بصورة نسبية و ليست مطلقة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجيتها.

هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة و الضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة و لكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص و المخاطر في هذه البيئة و تحليل البيئة الداخلية، و كلمة X تمثل الأحرف الأولى من عناصر تحليل: القوة، نقاط الضعف، الفرص، و المخاطر.

كما يعتبر أداة إستراتيجية تستعملها المؤسسة لتحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية للتعامل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها ويتكون من أربع مصطلحات أساسية⁴⁷:

✓ **نقاط القوة (Strengths):** تشير إلى القدرات الكامنة التي تمتلكها المؤسسة في المنافسة.

✓ **نقاط الضعف (Weakness):** تشير إلى القصور الذي يعيق نمو المؤسسة وبقائها .

⁴⁶ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2015، ص 99.

⁴⁷HusniThamrin and RahmandaniHerlambang, A SWOT analysis tool for indonesianSmal and medium enterprise, ARPN journal of engineering and applied sciences, vol12, N2, janury2017, p620.

✓ **الفرص (Opportunities):** هي العناصر والمتغيرات الإيجابية في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تستغلها المؤسسة.

✓ **التحديات (Threats):** هي التحديات في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تعيق نشاط المؤسسة.

ويتميز نموذج SWOT بسهولة استخدامه بدون الحاجة للإنفاق الكثير على أبحاث التسويق، ولكن عيبه أنه من المستحيل أن يتبع ديناميكية التغيرات الزمنية في السوق بالإضافة إلى عدم دقة نتائج التحليل.⁴⁸

وللقيام بتحليل SWOT تقوم المؤسسة بتحديد هدفها من القيام به بحيث يكون هذا الهدف يتماشى مع أهدافها، بالإضافة إلى تحديد أولوياتها منه وتطوير إستراتيجياتها لتنفيذ نتائج البحث.⁴⁹ إن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العالقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في بيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، و كذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي يرسم الإستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses مع الفرص Opportunities و التحديات Threats والشكل الموالي يوضح ذلك.

⁴⁸Tayana V.SHTAL and others, **Methods of analysis of the external environment of business activities**, GERENCIA-GESAO-management, vol39, N12,2018, p23

⁴⁹Christine Namugenyi, **Design of SWOT analysis and its Evaluation in diverse digital business Ecosystem contexts**, procedia computer science, N159, 2019, p5.

جدول 10: نموذج موصوفة SWOT

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (SO) (استراتيجية هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف و استغلال الفرص المتاحة (WO) (استراتيجية علاجية)
التحديات	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (ST) (استراتيجية دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف و تقليل التحديات (WT) (استراتيجية انكماشية)

- الإستراتيجية الهجومية: تكون عندما تتوفر لدى المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.
- الإستراتيجية العلاجية: وهي عندما تكون أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي من الإدارة اتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخل المنظمة.
- الإستراتيجية الدفاعية: هي عندما تكون أمام المنظمة نقاط قوة وتحديات، وبالتالي وجب تعزيز واستثمار نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه المنظمة للدفاع ضد أخطار التحديات المحيطة بها.
- الإستراتيجية الانكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع تلك الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تحديات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية حيث تتجسد فيه إلى التقليل من التحديات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

2.3 نموذج مصفوفة ADL

وهنا سوف يتم التطرق إلى هذه الأداة من خلال مجموعة من العناصر من تعريف لها، وحدودها إلى جانب نقاط القوة والضعف.

1.2.3. التعريف بنموذج مصفوفة ADL

تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة باسم صاحبها إرتهورذليتلي والتي ظهرت في سنوات السبعينات وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين⁵⁰:

✓ **درجة نضج الصناعة:** تعتمد درجة نضج النشاط على المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج، من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق نمو، نضج وتدهور ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو الطاقة الكامنة في النمو إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين ولقاء المستهلكين قيود الدخول للسوق التكنولوجيا.

✓ **الوضع التنافسي:** يقيس الفجوة بين الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

⁵⁰Sebastiensoulez; Op Cit; P63.

الشكل 5: تمثيل مصفوفة Arthur Little

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	نضج القطاع الوضعية التنافسية
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				ضعيفة

وبالنسبة للمجالات التي تشتمل عليها هذه المصفوفة فهي كالتالي:

- المجال الأول (النمو الطبيعي): تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها.
- المجال الثاني (النمو الاختياري) وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرحبة.
- المجال الثالث (إعادة التقويم والتوجيه): المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها. وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية.
- المجال الرابع (التخلي): تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

2.2.3. نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL

يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1.2.2.3. نقاط القوة يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:

- ✓ تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، و المركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة و كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الاستراتيجية؛
- ✓ تستطيع المؤسسة ومن خلال التوزيع الواسع للأنشطة والمنتجات أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن محفظة أعمالها متوازنة؛
- ✓ تزيد من تركيز انتباه المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الاختيار الإستراتيجي.

2.2.2.3. نقاط الضعف يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة Mckinsey فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة
- ✓ توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.
- ✓ ومن الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما نحو تبسيط عملية الاختيار الإستراتيجي، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو، ومع ذلك تعتبر أداة مفيدة في عملية التحليل الإستراتيجي وبالنظر إلى المدى الواسع للبدايل والخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موائمة بين الإستراتيجيات من جهة ودرجة نضج الصناعة والوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

4.3. نموذج مصفوفة Mckinsey

سوف يتم التطرق إلى هذا النموذج من خلال تعريفه وعرض لمختلف الإستراتيجيات حسب هذا النموذج، إلى جانب عرض مختلف خطوات تطبيق هذا النموذج وأخيرا مزايا وعيوب هذا النموذج.

1.4.3. التعريف بنموذج مصفوفة Mckinsey

طورت إدارة ماكتري للاستشارات بالتعاون مع مؤسسة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال، ويسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية، أو نموذج الإشارات الضوئية أو نموذج G. وقد طبق هذا النموذج لأول مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك G وذلك تفاديا لنقاط الضعف التي كانت في نموذج جماعة بوسطن الاستشارية، حيث يعتمد نموذج مكنزي على معيارين لتقييم مجالات العمل⁵¹:

- **جاذبية السوق:** التي تقاس من خلال ترجيح العديد من المعايير مثل الحجم الحالي للسوق ومعدل نموه ومتوسط معدل الهامش... إلخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي / متوسط ضعيف.
 - **كفاءة الشركة:** يتم قياسها على أساس مجموعة من المعايير المتعلقة بمؤهلات نجاح كل مجال نشاط إستراتيجي، مثل الحصة السوقية الحالية وتكاليف انتاجها، جودة منتجاتها نقاط القوة والضعف... إلخ. وهي تنقسم إلى قوي / متوسط / ضعيف
- ولكل من هاذين المعيارين يتم تمييز بين ثلاثة مستويات . قوي، متوسط وضعيف . وبالتالي تقم محالات النشاطات الى تسع عموما يمكن عرض هذا النموذج كالتالي:

⁵¹Sebastiensoulez; Op Cit ; P62.

شكل 6: نموذج مصفوفة

		جاذبية الصناعة		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
قوة النشاط	قوي	أخضر	أخضر	أصفر
	متوسط	أخضر	أصفر	أحمر
	ضعيف	أصفر	أحمر	أحمر

2.4.3. الإستراتيجيات المناسبة

وهنا يمكن عرض تلك الإستراتيجيات ضمن ثلاث حالات كالتالي:

✓ الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو متوسطة أي الخانات الخضراء: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها، والتوسع في أعمالها، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات النمو.

✓ الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي جاذبية) (الصناعة) = (قوي ضعيف) (أو) متوسط متوسط (أو) ضعيف قوي) أي الخانات الصفراء في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها، وتنفق بحذر في الاستثمار وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش.

✓ الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط، وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة أي الخانات الحمراء في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الانكماش.

3.4.3. خطوات تطبيق نموذج Mckinsey

يتم تطبيق هذا النموذج بالخطوات التالية:

1.3.4.3. الخطوة الأولى: يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة وغيره؛
- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون المجموع واحد صحيح؛
- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جذابة جدا، أو غير جذابة على الإطلاق؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة التقدير وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في التقدير (الجاذبية المقدرة للصناعة خ الوزن والجدول الآتي يوضح مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة.

جدول 11 : تحديد معايير الجاذبية

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	0.15	4	0.60
النمو	0.12	3	0.36
التسعير	0.05	3	0.15
تنويع السوق	0.05	2	0.10
هيكل المنافسة	0.05	3	0.15
ربحية الصناعة	0.20	3	0.60
الدور التكنولوجي	0.10	4	0.40
قابلية التضخم	0.05	2	0.10
الدوران	0.05	2	0.10
تمويل العملاء	0.10	5	0.50
تأثير الطاقة	0.08	4	0.32

اجتماعي	-	4	-
بيئي	-	4	-
قانوني		4	
انساني		4	
مجموع	1.00		3.38

2.3.4.3. الخطوة الثانية: يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة، مثل الحصة السوقية، والمنافسة السعرية، والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام وغيرها.
- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة.
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها.
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

والجدول التالي يوضح مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمؤسسة

جدول 12 : تحديد معايير المركز التنافسي (قوة النشاط)

معايير قوة النشاط	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
صيب السوق	0.10	5	0.50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	3	-
اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
المالك و فوائد الحسابات المهمة	-	3	-
منافسة السعر	-	4	-
فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
موقع و حداثة التسهيلات و الإمكانات	0.05	5	0.25

–	3	–	القدرة و الإنتاجية
0.60	4	0.15	تأثيرات منحى الخبرة
0.20	4	0.05	تكلفة المواد الخام
–	4	–	القيمة المضافة
0.60	4	0.15	نوعية السلعة النسبية
0.20	4	0.05	فوائد و مركز البحث و التطوير
0.50	5	0.10	التخلص من السيولة
–	4	–	مقدرة الأفراد
0.25	5	0.05	الإنطباع العام
4.30		1.00	المجموع

4.4.3. مزايا و عيوب النموذج

كغيره من النماذج يتميز عن غيره من النماذج بمجموعة من الخصائص، كما أن هذا النموذج له نقائص والمتمثلة في:

1.4.4.3. مزايا نموذج Mckinsey

يعد هذا النموذج تطورا لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه من حيث أخذه بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات تفجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق وأن أشرنا ليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

2.4.4.3. عيوب نموذج Mckinsey

- يمكن أن يكون معقد وممل؛
- إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر؛
- لا يستطيع أن يصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية؛
- صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة

المحور الرابع: دراسة حالات

الجدول : أمثلة محلولة على بعض أدوات التحليل الاستراتيجي لحفظة الأنشطة

المبيعات (بملايين الوحدة)	2015	2016	2017	2018	2019
A	49	53	57	64	72
B	36	39	40	38	41
C	67	74	70	67	68
D	13	17	20	23	21

مثال 1:

تقوم المؤسسة ELX بإنتاج تشكيلة من الأجهزة الالكترونية و الممثلة في مجالات النشاط الإستراتيجية DAS الأربعة (A, B, C, D) و كانت المبيعات السنوية لهذه من الفترة 2015 حتى 2019 موضحة في الجدول التالي:

علما أن معدل نمو السوق لمجالات الأنشطة الإستراتيجية الأربعة كالتالي:

A : 06% B : 13% C : 08% D : 15%

كما كان متوسط مبيعات أكبر المنافسين لكل مجالات نشاط استراتيجي خلال نفس الفترة كما يلي:

D	C	B	A	مجالات النشاط الاستراتيجي
39.2	53.4	37	46.6	متوسط المبيعات (المتوسط الحسابي للمبيعات بين 2015 و 2019) (بملايين الوحدة)

المطلوب:

1. احسب الحدة السوقية لكل مجال نشاط استراتيجي. DAS
2. مثل مختلف مجالات الأنشطة الاستراتيجية على مصفوفة BCG

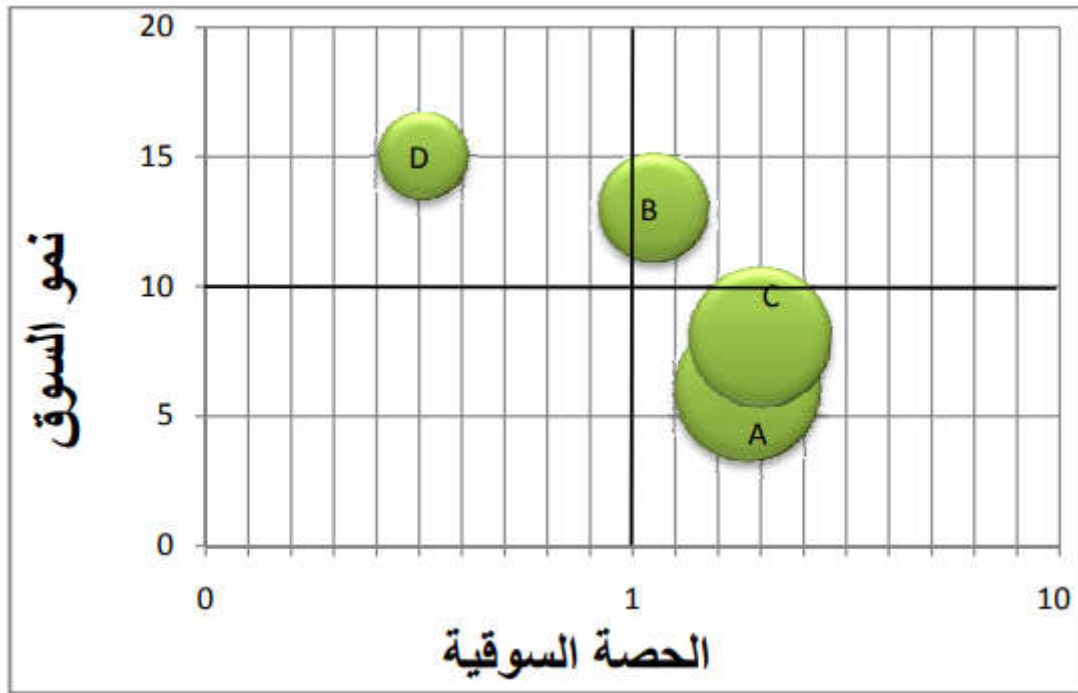
3. تكلم عن الإحتياجات المالية، الفوائض المالية، صافي الفوائض المالية، الإستراتيجية الممكنة لكل مجال

مجمالات النشاطات الإستراتيجية	الحصة السوقية	نمو السوق	نسبة رقم الأعمال إلى الإجمالي
A	حصة السوق النسبية = $46.6/[5/(72+64+57+53+59)]=$	6%	0.35
B	متوسط مبيعات وحدة $37/[5/(41+38+40+39+36)]=$	13%	0.20
C	النشاط الإستراتيجي $53.4/[5/(68+67+70+74+67)]=$	8%	0.33
D	للمؤسسة/متوسط مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين $39.2/[5/(27+23+20+17+13)]=$	15%	0.13

نشاط استراتيجي (الإجابة ضمن جدول)

4. تكلم عن التوازن المالي للمؤسسة ككل.

حل المثال 1:



المنطقة	الإحتياجات المالية	الفوائض المالية	صافي الفوائض المالية	الإستراتيجيات الممكنة
A	البقرة الحلوب	قليلة	كبيرة	موجب بدرجة عالية التنوع/الاحتفاظ/النمو
B	النجوم	كبيرة	كبيرة	قريبة من 0 النمو و التوسع/الاحتفاظ
C	البقرة الحلوب	قليلة	كبيرة	موجب بدرجة عالية التنوع/الاحتفاظ/النمو
D	علامات الاستفهام	ضخمة	ضخمة	سالبة (النمو/التركيز)

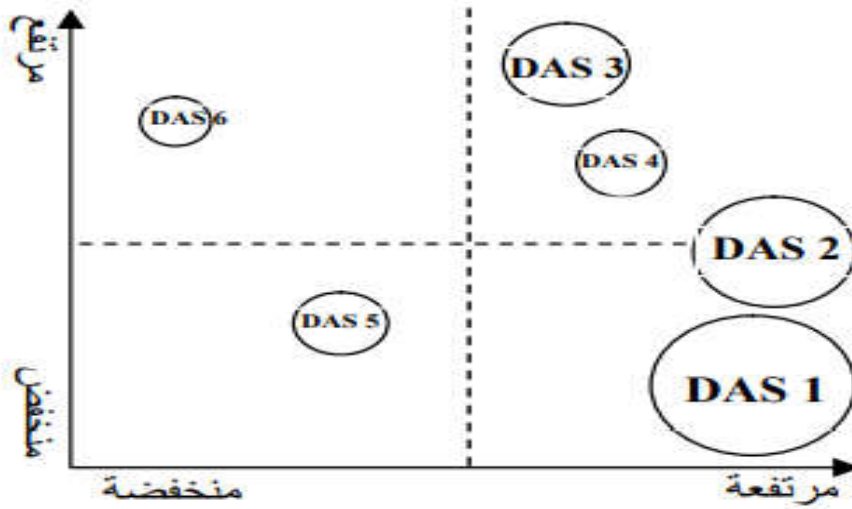
الوضع المالي الكلي للمؤسسة يوحي بالتوازن نظرا لتوزع محفظة الأنشطة الإستراتيجية على أهم مناطق المصفوفة و قدرتها العالية على التمويل الذاتي مع عدم وجود فوائض غير مستغلة.

مثال 2:

إليك المصفوفة التالية لإحدى المؤسسات الاقتصادية و التي تتوزع ضمنها مجالات النشاط الإستراتيجي.

✓ تكلم باختصار من خلال:

إسم المصفوفة وموضوعها، متغيري الدراسة المعتمد عليهما، المجال الذي يتموقع ضمنه DAS، الإستراتيجية الواجب اتباعها لكل DAS، حجم الاستثمار الواجب، الوضعية المالية الكلية للمؤسسة متوازنة أم لا.



المصفوفة 1

حل المثال 2:

المصفوفة 1: هي مصفوفة BCG ذات الأبعاد الحصة السوقية، معدل نمو السوق، تتوزع خلالها مجالات النشاط الاستراتيجي بشكل متوازن و هذا ما يوحي على الوضعية المالية المتوازنة و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الاستراتيجية الواجب اتباعها	الاستثمارات المطلوبة	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	مجاله	DAS
الاستقرار (الاحتفاظ بالحصة)	منخفضة	مرتفع مقارنة بالبقية	البقرة الحلوب	2+1
النمو (الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها)	مرتفعة	متوسط	النجوم	4+3
النمو (زيادة الحصة) الانكماش (الاستبعاد)	مرتفعة جدا لا توجد	ضئيل	علامات الاستفهام	6
الانكماش (التخلي)	منخفضة جدا أو معدومة	ضئيل	الأوزان الميتة	5

مثال 3:

إليك المصفوفة التالية لإحدى المؤسسات الاقتصادية و التي تتوزع ضمنها مجالات النشاط الإستراتيجي
✓ تكمل باختصار من خلال :

إسم المصفوفة وموضوعها، متغيري الدراسة المعتمد عليهما، المجال الذي يتموقع ضمنه DAS،
الإستراتيجية الواجب اتباعها لكل DAS، حجم الاستثمار الواجب، الوضعية المالية الكلية للمؤسسة
متوازنة أم لا.

قوي			
متوسط			
ضعيف			
	ضعيفة	متوسطة	قوية

المصفوفة 2

حل المثال 3:

المصفوفة 2: هي مصفوفة Mckinsey ذات الأبعاد جاذبية الصناعة، الوضعية التنافسية، تتوزع خلالها مجالات النشاط الاستراتيجي بشكل متوازن و هذا ما يوحي على الوضعية المالية المتوازنة و الجدول الموالي يوضح ذلك:

DAS	مجاله	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب اتباعها
1	الخانات الخضراء	مرتفع	مرتفعة	استراتيجية النمو
3+2	الخانات الصفراء	متوسط	الإنفاق بحذر	الاستقرار أو الانكماش في حالة الظروف غير المواتية
4	الخانات الحمراء	ضئيل	منخفضة جدا أو معدومة	الانكماش

مثال 4:

إليك المصفوفة التالية لإحدى المؤسسات الاقتصادية و التي تتوزف ضمنها مجالات النشاط الاستراتيجي

✓ تكلم باختصار من خلال:

إسم المصفوفة وموضوعها، متغيري الدراسة المعتمد عليهما، المجال الذي يتموقع ضمنه DAS، الإستراتيجية الواجب اتباعها لكل DAS، حجم الاستثمار الواجب، الوضعية المالية الكلية للمؤسسة متوازنة أم لا.

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				ضعيفة

حل المثال 4:

المصفوفة 3: هي مصفوفة ADL ذات الأبعاد الوضعية التنافسية، نضج القطاع، تتوزع خلالها مجالات النشاط الاستراتيجي بشكل غير متوازن من خلال ان ال DAS 5 فقط ذو اقل رقم أعمال يقع في منطقة التطور الطبيعي و البقية تتوزع بين مناطق التطور التصفوي و التصحيح و الانسحاب و هذا ما يوحي على الوضعية المالية غير المتوازنة و الجدول الموالي يوضح ذلك:

DAS	مجاله	حجم رقم أعمال DAS مقارنة برقم الأعمال الإجمالي	الاستثمارات المطلوبة	الإستراتيجية الواجب اتباعها
2+1	التصحيح التصفوي (إعادة التقويم التوجيه)	مرتفع + متوسط	مرتفعة	استراتيجية الاستقرار
3	التصحيح (النمو الإختياري)	متوسط	مرتفعة بطريقة انتقائية	استراتيجية النمو انتقائي
4	الإنسحاب (التخلي)	ضئيل	معدومة	استراتيجية الانكماش
5	التطور الطبيعي	ضئيل	مرتفعة	استراتيجية النمو

تحليل swot دراسة حالة شركة إيكيا

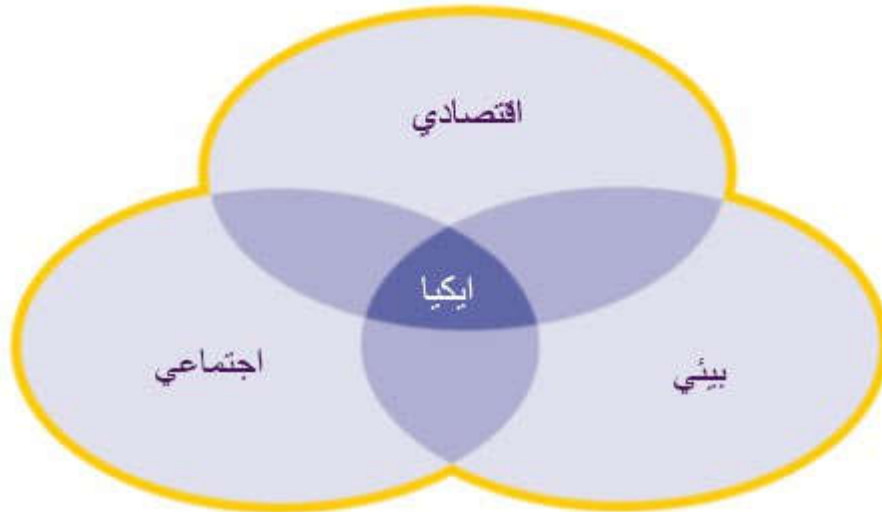
من أكثر الشركات المعروفة دوليًا في مجال تأثيث المنازل شركة إيكيا. و قد نمت بشكل سريع منذ أن تأسست في العام 1943، واليوم هي أكبر شركة معروفة في تجارة التجزئة للأثاث بالأسلوب الاسكندنافي. و غالبية الأثاث في إيكيا هو من النوع (Flat-Pack) و هي عبارة عن قطع من الأثاث أو المعدات أو مواد البناء يتم تزويدها ضمن حزم مغلقة في صناديق مسطحة و تكون جاهزة للتجميع من قبل المشتري، مما يسمح بتقليل كلفة التغليف. و تتعامل إيكيا مع مجموعة واسعة من المنتجات تصل إلى 9500 منتج و تتضمن الأثاث المنزلي و الإكسسوار. و تتوفر هذه المجموعة الواسعة من المنتجات في جميع متاجر إيكيا ويمكن للعملاء طلب العديد من تلك المنتجات عبر الأنترنت من خلال موقع إيكيا الإلكتروني. و يوجد 18 متجرًا في بريطانيا حتى الآن، حيث تم افتتاح الأول في وارينغتون 1987، و في العام 2009 افتتح متجر إيكيا في دبلن أيضًا وهو الأول في أيرلندا.

و تحتوي متاجر إيكيا مطاعم و مقاهي تقدم نماذج من الطعام السويدي، و لديهم أيضًا محلات صغيرة لبيع جميع المواد الغذائية السويدية من كرات اللحم المشهورة إلى المربى. و تتواجد المتاجر في جميع أنحاء العالم. و في أغسطس 2008 أصبح لدى إيكيا 253 متجرًا في 24 بلدًا، بالإضافة إلى 32 متجرًا مملوكة و مدارة عن طريق الامتياز.

و استقبلت إيكيا ما مجموعه 565 مليون زائرًا لمتاجرها خلال العام، إضافة إلى 450 مليون زيارة لموقعها الإلكتروني. و وصلت مبيعاتها إلى 21.2 مليون يورو في عام 2008 بزيادة قدرها 7%. وأكثر المبيعات كانت في ألمانيا، و أمريكا، و فرنسا، و بريطانيا، و السويد. في العام 2008 افتتحت إيكيا 21 متجرًا جديدًا في إحدى عشر بلدًا، وافتتحت أكثر من 20 في العام 2009 كجزء من استراتيجيتها للنمو.

تعتبر الأسعار المنخفضة من الركائز الأساسية حسب مفهوم إيكيا و هي التي تجعل المشتري يرغبون بشراء منتجاتها. و تترن استراتيجية السعر المنخفض بمجموعة واسعة من المنتجات المصممة فنيا بشكل جيد. و تلبى منتجات إيكيا كل مرحلة من مراحل و أنماط حياة عملائها الذين يأتون من جميع الفئات العمرية و أنواع الأسر المختلفة. و يعد هذا أمرًا حيويًا في الأوقات التي تنخفض فيها مبيعات التجزئة و في نفس الوقت يزداد من الأسواق المحتملة لإيكيا.

ظلت إيكيا تحرص على الناس و البيئة منذ تأسيسها، وقد وضعت رؤيتها “خلق حياة يومية افضل للعديد من الناس” هذا الاهتمام في قلب أعمالها. و استجابت إلى قلق الجمهور المتزايد ضمن اختيارها لمجموعة منتجاتها، و مورديها، و متاجرها و اتصالاتها. و رصدت أيضًا الفرص ضمن نطاق عملها لتوفير حلول مستدامة. و يشجع اهتمام إيكيا بالناس و البيئة على الاستفادة من المواد الخام و الطاقة بشكل أفضل، و هذا بدوره يحافظ على التكلفة المنخفضة و يساعد الشركة على لوصول إلى أهدافها نحو الاستدامة، و يكون لها تأثير ايجابي شامل على البيئة.



توضح هذه الحالة الدراسية السبب في الاعتقاد بأن الموقف البيئي القوي قد يكون ممارسة جيدة في قطاع الأعمال بالنسبة لشركة إيكيا.

SWOT

تحليل سوت

تقع أهداف إيكيا في الاستدامة و التصميم البيئي (التصميم الذي يأخذ في اعتباره البيئة) في مركز استراتيجية أعمالها. وقد أطلقت خطة الاستدامة الجديدة لتقود الشركة حتى العام 2015، و سوف تجمع فيما بين القضايا الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية.

تستخدم إيكيا تحليل SWOT لمساعدتها في تحقيق أهدافها، و هي اداة للتخطيط الاستراتيجي، و تساعد شركات الأعمال في التركيز على القضايا الرئيسية، و يعتبر تحليل سوات المرحلة الأولى في التخطيط و يركز على

نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لكل مشروع أو منظمة. نقاط القوة و الضعف داخلية، و هذا يعني أنها ضمن سيطرة شركات الأعمال، و يمكن أن تشمل مجالات التسويق، و التمويل، و التصنيع و التنظيم. أما الفرص و التهديدات فهي عوامل خارجية و هذا يعني أنها خارج سيطرة شركات الأعمال، و يمكن أن تتضمن البيئة، و الأوضاع الاقتصادية، و التغيرات الاجتماعية، و التقدم التكنولوجي



يمكن لشركات الأعمال خلق الفرص و مواجهة التهديدات من خلال الاستفادة القصوى من نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها. على سبيل المثال، من نقاط القوة لدى إيكيا هو الهدف الاستراتيجي بعدم استخدام مواد أكثر من اللازم في عملية الإنتاج لكل منتج. بالإضافة إلى ذلك، فأنها تقوم بتطوير خطة المنتج بحيث تزيد من استخدام المواد المعاد

طاولة NORDEN تستخدم خشب من نوع Knotty و هذا النوع من الخشب عادة ما يتم رفضه من قبل تجار التجزئة و المصنعين على أساس أنه غير صالح للاستخدام. لكن شركة إيكيا قامت بجعل هذه النوع من الخشب جزءاً من تصميمها المميز. تدويرها

أما كراسي OGLA فيتم صنعها باستخدام النفايات الخشبية (النشارة الخشبية)، و طاولات LACK تستخدم البطاقات الصلبة بين صفائح الخشب من أجل تقليل الحاجة إلى الخشب الصلب.

عوامل القوة

يمكن أن تشمل نقاط القوة الخبرة التسويقية المتخصصة للشركة أو موقعها الجغرافي. فعوامل القوة تشمل أي جانب من جوانب الأعمال التي تضيف قيمة للمنتجات و الخدمات. و تشمل نقاط القوة في إيكيا *علامة تجارية عالمية قوية و التي تجذب العملاء الرئيسيين، و تضمن نفس الجودة العالية في جميع أنحاء العالم رؤيتها، “ من أجل خلق حياة يومية أفضل لكثير من الناس..”*

*فكرة قوية _ تعتمد على أساس تقديم مجموعة واسعة من المنتجات ذات وظائف متعددة و بتصميم مميز و أسعار منخفضة.

*تصميم جماهيري _ الوصول إلى التوازن المثالي بين الوظيفية و الجودة و التصميم و السعر. أن وعي إيكيا لناحية الكلفة يعني أنها تأخذ الاسعار المنخفضة في الاعتبار عند تصميم كل منتج منذ البداية.

و تساهم نقاط القوة تلك في إيكيا بجعلها قادرة على اجتذاب و استبقاء عملائها.

وتمتلك إيكيا القوة أيضًا من خلال عمليات الإنتاج:

*زيادة استخدام المواد المتجددة _ قامت إيكيا بزيادة استخدام المواد المتجددة من 71% إلى 75% في العام 2009.

*استخدام أكثر ذكاء للمواد الخام _ زادت إيكيا من استخدام النفايات المعاد تدويرها أو المستصلحة في إنتاج الطاقة في جميع متاجرها من 84% في العام 2007 إلى 90% في العام 2009.

*الالتزامات بالحجم _ تؤمن إيكيا بإنشاء شراكات طويلة الأجل مع مورديها من أجل تحقيق ذلك. من خلال الالتزام بشراء كميات كبيرة على مدار سنوات عديدة بالتالي يمكنها التفاوض على خفض الأسعار. وهذا بدوره يفيد الموردين أيضًا لأنهم سيحصلون على أوامر طلب مضمونة.

وفورات الحجم _ أي الشراء بكميات كبيرة و الحصول على اقل كلفة*.

التوريد من أماكن قريبة في سلسلة التوريد لتقليل تكاليف النقل*

*تسليم المنتجات مباشرة من المورد إلى متاجر إيكيا لتقليل تكاليف المناولة و التقليل من المسافات المقطوعة بالتالي التقليل من انبعاثات الكربون...

*استخدام أحدث التقنيات_ كما هو الحال في كرسي OGLA والتقليل من استخدام المواد اللازمة لصنعها.

الفرص

تستخدم شركات الأعمال عوامل قوتها من أجل الاستفادة من الفرص التي تنشأ، و تؤمن إيكيا أن تركيزها البيئي في عملها سيؤدي إلى نتائج جيدة حتى في الاسواق الحساسة للسعر. كما ورد عن الشركة هناك فرص حقيقة لإيكيا من خلال توفير الحلول التي تتيح للعملاء بأن يعيشوا حياة أكثر استدامة في منازلهم، و تعمل إيكيا على تطوير حلول فعالة للعملاء لدعمهم على تدوير أو إعادة استخدام المنتجات المستخدمة بحيث أن لا يوجد منتج تنتهي حياته في النفايات، بل أنه سيدخل في منتجات جديدة في شركة إيكيا. من الفرص التي تستفيد منها إيكيا ضمن جدول الاستدامة خاصتها.

الطلب المتزايد على المنتجات الصديقة للبيئة.*

*الطلب المتزايد على المنتجات قليلة الثمن، حيث أن الاتجاهات في المناخ المالي الحالي تتجه إلى التسوق اقل من المتاجر الغالية.

*النداءات بتقليل استخدام المياه وتقليل انبعاثات الكربون

لدى إيكيا مجالات للتركيز في عملها مع الاستدامة، و كل مجال يمكن أن تقوم إيكيا بدعمه بطرق مختلفة

*لحلول الاستدامة في المنزل_ تقدم إيكيا نصائح و أفكار عبر الإنترنت لهذا الغرض.

*الاستخدام المستدام للموارد_ تسعى إيكيا للوصول إلى “ صفر نفايات “ أي لا يوجد منتجات يتم إرسالها إلى مكب النفايات، و معالجة مياه الصرف الصحي و برامج للحد من استخدام المياه..

*تقليل انبعاثات الكربون_ تهدف إيكيا للحد من استخدام الطاقة، و الاعتماد أكثر على الطاقة المتجددة، و خفض استخدام النقل الجوي و التقليل من التعبئة والتغليف، و تشمل مبادراتها لعمليات النقل الصديقة للبيئة تخفيض رحلات العمل الخاصة بنسبة 20% و 60% بحلول العام 2015

*تطوير المسؤولية الاجتماعية. و تشمل سياسة إيكيا تقديم الدعم للجمعيات الخيرية مثل الصندوق العالمي للحياة البرية و ليونيسيف و منظمة إنقاذ الطفولة.

*أن تكون منفتحة مع جميع أصحاب المصالح. و ينطوي ذلك على بناء الثقة من خلال التواصل الجيد مع المستهلكين، و زملاء العمل، و صانعي الرأي الرئيسيين والصحافة. الاستدامة هي الجزء الرئيسي في صورة إيكيا.

نقاط الضعف والتهديدات

نقاط الضعف

يجب على إيكيا الاعتراف بنقاط ضعفها من أجل تحسينها وإدارتها. و يمكن أن يلعب ذلك دورًا رئيسيًا في المساعدة على تحديد الأهداف و وضع استراتيجيات جديدة. يمكن أن تشمل نقاط الضعف في إيكيا:

*حجم و نطاق أعمالها العالمي الأمر الذي يجعل من الصعب عليها السيطرة على المعايير و الجودة. بعض البلدان التي تصنع فيها منتجات إيكيا لا تطبق تشريعات للسيطرة على ظروف العمل. و يمكن أن يكون ذلك الحلقة الضعيفة في سلسلة توريد إيكيا، مما يؤثر على وجهات نظر المستهلكين عن منتجات إيكيا. نظام IWAY المستخدم في إيكيا يحرص على تدريب مفتشين لزيارة المصانع للتأكد من أن الموردين يلبون متطلباتها.

*الحاجة إلى منتجات منخفضة التكلفة. هذا يحتاج إلى أن تكون إيكيا متوازنة في إنتاج نوعية جيدة. تحتاج IKEA أيضًا إلى تمييز نفسها و منتجاتها من المنافسين. و تؤمن IKEA بأنه ليس هناك حل وسط بين أن تكون قادرة على تقديم منتجات ذات نوعية جيدة و بأسعار منخفضة.

تحتاج إيكيا للحفاظ على التواصل الجيد مع عملائها وأصحاب المصالح الآخرين في أنشطتها البيئية. و حجم الأعمال يجعل ذلك مهمة صعبة. تقوم إيكيا بإصدار منشورات مطبوعة و إلكترونية (مثل الناس والبيئة) و تنفيذ حملات تلفزيونية و إذاعية من أجل تمكين التواصل مع مختلف الفئات المستهدفة.

التهديدات

إذا كانت الشركة تدرك التهديدات الخارجية المحتملة، فأنها يمكن أن تخطط لمكافحةها عن طريق توليد الأفكار الجديدة، و يمكن لإيكيا استخدام نقاط قوتها لمواجهة التهديدات في السوق. و تنجم التهديدات في إيكيا عن:

الاتجاهات الاجتماعية _ مثل البطء في دخول سوق الإسكان من قبل المشتريين الذين يدخلون للمرة الاولى. ويعتبر سوق الإسكان هو السوق الأساسية لتسويق منتجات إيكيا.

قوى السوق _ العديد من المنافسين يدخلون أسواق التأثيث و المنازل منخفضة السعر، تحتاج إيكيا إلى تعزيز المزايا الفريدة التي تتمتع به من أجل مواجهة المنافسين.

العوامل الاقتصادية _ مثل الركود الذي يؤدي إلى التقليل في أنفاق المستهلكين و التقليل في الدخل المتاح بعد الأنفاق على السلع الأساسية. (Disposable Income)

تتناول إيكيا هذه التهديدات بطرق مختلفة، و تقوم بإدارة التهديدات و نقاط الضعف من أجل تحقيق نتائج ايجابية.

فمثلاً:

الاتجاهات الاجتماعية : تقوم IKEA بوضع تعليمات عبر الأنترنت لتوجيه العملاء إلى حياة أكثر استدامة. هنا يمكن أن تركز على تقديم اثاث لتحسين المنازل في حال تباطؤ سوق الإسكان. و تقوم بدعم العملاء بالنصائح و الأفكار على موقعها على شبكة الأنترنت للحد من تأثيرهم على البيئة و حفظ اموالهم . و يتم تدريب الموظفين على الاستدامة، سواء على مستوى ما تقوم به و كيف يمكن لها تحمل المسؤولية لتحقيق الاستدامة.

قوى السوق : تعتبر إيكيا من الشركات الكبيرة بما يكفي للتمتع بمزايا و فورات الحجم الكبير، الأمر الذي يقلل من معدل التكاليف على المدى الطويل من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل افضل مثلاً، أو توظيف مديرين متخصصين. تعطي وفورات الحجم الكبير أيضاً شركات الأعمال ميزة تنافسية إذا تم عكس وفورات التكاليف إلى على الزبائن في شكل تخفيض اسعار. ويضع ذلك حواجز عالية امام الشركات الصغيرة التي تدخل إلى السوق.

العوامل الاقتصادية :يخلق انخفاض اسعار منتجات إيكيا طلبا على تلك المنتجات بين العملاء في الأوقات المالية الصعبة. من المهم جدًا الحفاظ على أسعار منخفضة قدر الإمكان عند كساد اسواق التجزئة. تستهدف استراتيجية التسعير في إيكيا المستهلكين ذوي الدخل المحدودة، و تستهدف منتجاتها أيضًا ذوي الميزانيات العالية من خلال النوعية و التصميم الجيدين. يجب أن تضمن الشركة أن تكون معروفة بأن منتجاتها هي الارخص في السوق في المستقبل. و تلعب الاتصالات دورا مهما هنا.

خلاصة

IKEA هي العلامة التجارية العالمية المعروفة من بين مئات المتاجر في جميع أنحاء العالم. من أجل تحسين الأداء، يجب أن تقيم البيئة الخارجية والتنافسية لها من أجل الكشف عن الفرص الرئيسية التي يمكنها الاستفادة منها و التهديدات التي يجب التعامل معها. تستجيب إيكيا للقضايا الداخلية و الخارجية على حد سواء بطريقة استباقية وديناميكية باستخدام عوامل قوتها و الحد من نقاط ضعفها. من خلال ذلك، تصبح إيكيا قادرة على تحقيق النمو الذي تحتاج إليه للإبقاء على هوية قوية في السوق.

يجمع شغف إيكيا بين التصميم و انخفاض الاسعار، الاستخدام الاقتصادي للموارد، و المسؤولية تجاه الناس والبيئة، و تظهر جميع منتجات الشركة وعملياتها و أنظمتها موقفها البيئي، على سبيل المثال، فإن الاستخدام الذكي للتعبئة و التغليف و التصميم تعني أن كل البند يمكن وضعها في صندوق والذي يعني أن رحلات تسليم اقل. الأمر الذي يؤدي إلى تقليل انبعاثات الكربون

تؤمن إيكيا بأنه لا يوجد حل وسط بين القيام بعمل جيد او أن تكون جيدًا، فهي تهدف إلى الذهاب أبعد من الربحية و السمعة. فهي عازمة على أن تصبح مثالاً رائداً في تطوير أعمال مستدامة. الأمر الذي يؤدي إلى خلق حياة أفضل لعملائها. و قد توصلت إيكيا إلى حقيقة مهمة في مجال الأعمال مفادها (أن تكون مستداما ومسؤولا فهو ليس بالأمر الجيد للعملاء و كوكب الارض فقط، بل هو جيد أيضًا لأداء الأعمال.

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1. محمود قادري، أثريئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، مجلد05، العدد02، أفريل2019
2. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (الطبعة الثانية)، الأردن، 2017
3. بلقاسم سلاطونية وإسماعيل فيزة، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور والمفهوم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008،
4. خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
5. طلال محسن منصور الغالي ووائل مُجدّ صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2007،
6. مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد اله النعيمي، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008،
7. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (الطبعة الثانية)، مصر، 2003
8. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، (طبعة الأولى)، الأردن، 2005،
9. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية- المفهوم- الأهمية- التحديات، عالم المكتب الحديث، (الطبعة الأولى)، أريد، 2009،

10. خديجة بريقة وعبد الحق بن تفات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي- سلسلة القيمة نموذجاً-، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2020،
11. هالة يحياوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2021،
12. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2015،
13. عبد القادر مُجَّد الأسطه، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2016،
14. الحاج مداح العربي، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 169،
15. بيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، الشريف بوفاس، إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال **six sigma**، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019،؛
16. باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (الطبعة الأولى)، مصر، 2014،.
17. عبد الحميد زعباط وعقبة سحنون، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي، مجلة أبحاق إقتصادية ودارية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 11، جوان 2012.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

18. Elena Azolim, walter Ricciaed and athers, **Healthcare organizational performance : why changing the culture really matevs**, commentary review, vol54, N1, USA, 2018
19. Shristen Page and others, **Positive culture change in long term cave: A procedure to enhance Speech .language pathologist –certified nursing assistant collabora**, perspectives of the ASHA special interst groups, vol 04, N2, USA, 2013
20. Husni Thamrin and Rahmandani Herlambang, **A SWOT analysis tool for indonesian Smal and medium enterprise**, ARPN journal of engineering and applied scienes, vol12, N2, janury 2017.
21. Stéphane Baland et Marie Bouvier, **Management des entrepries**, Dunod Ectition, 2eme édition, 2011.
22. Tayana V.SHTAL and athers, **Methods of analysis of the external environment of business activites**, GERENCIA-GESAO-management, vol39, N12, 2018,
23. Christine Namugenyi, **Design of SWOT analysis and its Evalution in diverse digital business Econsystem contexts**, procedia computer sience, N159, 2019,
24. Boonyarat Phadermord, **Importance-Performance analysis based SWOT analysis**, International journal of information management, N22, May 2016,
25. Marci Matrin, **A BCG matrix chelps bisness analyze both the current and future compititive landscape of their industry and then plan accordingly**, Business New Daily, 16 junury 2020, <https://www.businessnewdaily.com> date :15/08/2021 heure 20 :47
26. Haradhan Kumar Mohajan, **An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix**, Noble International Journal of Business and Management Research, vol02, N1, 201
27. Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, les édications Transcontinentaf, Canada, 2008,.

28.log gestion de projet, **L'analyse PESTEL pour l'élaboration d'une stratégie sans fille**, <https://blog-gestion-deproject.com> :date : 20/07/2021 .

29.OXFORD college of marketing, **what is PESTEL analysis ?**, <https://oxfordcollegeofmarketing.com> : date : 22/07/2021 .

30.Laurent Granger, **Alignez votre entreprise avec le frame work 7S de Mckinsey**, manager go,08 /2021, <https://manager-go.com> date :15/08/2021 .