

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- المقياس.: الإدارة الإستراتيجية
- التخصص: إدارة الأعمال
- المستوى ..: ليسانس "السنة الثالثة".

- اسم و لقب المؤلف : بومدين محمد
- القسم : التسيير

السنة الجامعية 2021-2022

تقديم المطبوعة

مطبوعة الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من المحاضرات أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس الإدارة الإستراتيجية والتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة به، والتمكن من إدراكها واستيعابها.

أما مخرجاتها فتتلخص في ما يلي :

- تزويد الطالب بمختلف الجوانب العلمية والعملية الضرورية في مجال الإدارة الإستراتيجية.
 - التعرف على مفاهيم استراتيجيات الأعمال، كالتخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، التوجه والاختيار والتحليل الإستراتيجي، الرسالة، الرؤية، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أصحاب اتجاه المصالح ... الخ.
 - استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.
 - أبعاد التحليل الإستراتيجي وخصائصه.
 - القدرة على تحديد الاختيارات والبدائل الإستراتيجية والفاصلة بينها.
 - إدراك التغيرات الأساسية لبناء الأفضلية التنافسية وعوامل النجاح.
 - تحديد العوامل الأساسية في تنفيذ الإستراتيجيات واستخدامها.
 - التعرف على أوراق الرقابة الإستراتيجية واستخدامها وشرح آليات الرقابة الإستراتيجية.
 - وأخيرا تعرف الطالب على الإبداع الإستراتيجي في ظل إستراتيجية المحيط الأحمر والأزرق.
- تضم هذه المطبوعة على مجموعة من المحاضرات موزعة على فصول رئيسية تتوافق مع البرنامج الوزاري الجديد 2015 على النحو التالي:

1. مفاهيم عامة حول أسس الإدارة الإستراتيجية
 2. مفاهيم تأسيسية في الإستراتيجية
 3. التحليل الاستراتيجي للمنظمة البيئة بنوعيتها و أصحاب المصالح
 4. أدوات التحليل الاستراتيجي
 5. الخيارات الإستراتيجية
- المطبوعة تحاول الإجابة أيضا على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفكر الإستراتيجي، و في نفس الوقت لا ندعي القدرة على تغطية الميدان أو الحقل الكبير للعلوم الإستراتيجية والتي كلما أبحرت فيها تزداد عمقا واتساعا

المؤلف

محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية

الفصل الأول

مدخل في الإدارة الإستراتيجية

رحلة إلى مفهوم الإستراتيجية

عند استقراء تراث الثقافة الإستراتيجية، نجد أن هناك آراء كثيرة حول تحديد مضمون هذا المصطلح، البعض منها متقارب والآخر متباين بشكل شديد، إلى درجة أن المنظر الواحد اقترح أكثر من تعريف؛ لكن في كل الأحوال الغاية النهائية من كل التعاريف مفيدة من الناحية النظرية والمنهجية، لأنها ساهمت في إبراز أهمية موضوع الإستراتيجية كأحد أجندة البحوث الأكاديمية والدراسات الإستراتيجية الحديثة، و أظهرت التنوع و العدد الكبير لمدارس الفكر الإستراتيجي، ولهذا السبب سوف نعرض بادئ الأمر مراحل تطور مفهوم كلمة الإستراتيجية.

المدخل الإجرائي إلى تعريف الإستراتيجية

لذا كان من الضروري أن نبحت ونعرف ونلم بأصل مفهوم الإستراتيجية لمعرفة بعض أسرارها مما يمكننا من استخدامها الاستخدام الأمثل في المجال الذي نعمل فيه، وأن ندرك تماماً بتطور مفهوم كلمة إستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ سواء العسكري أو المدني وفقاً لاختلاف وتطور التقنيات في كل عصر عن الآخر، ووفقاً لتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر، ومن هنا تنبع صعوبة تقديم تعريف عام جامع لكلمة إستراتيجية، لأنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد متفق عليه، ويعود السبب في ذلك إلى أن الإستراتيجية منظور متطور وفقاً لتطور الاقتصاد والسياسة والتقنية والإدارة، إن أول ما ينبغي البدء به منهجياً في دراسة أي علم من العلوم أو معالجة موضوع من المواضيع هو التعريف به وبموضوعه فإذا حاولنا تعريف علم ما، فتحضض هذه التعريفات غالباً لمفهومين أحدهما لغوي والآخر اصطلاحى فالأول يعني بيان المعنى المراد من ظاهر اللفظ عند علماء اللغة فقط أما الثاني فيعني بيان ما تواضع عليه علماء الاختصاص موضوع التعريف من تحديد هذا العلم تحديداً يجمع كل مسائله حتى لا تختلف منه شيء ويمنع من دخول مسائل العلوم الأخرى فيه وهو ما يعبر عنه المنطقيون بالتعريف الجامع الشامل المانع.

- تعريف الإستراتيجية لغوياً:

لتصور مفهوم الإستراتيجية المعاصرة لأبد من بحثها على أساس المعطيات القديمة الدائمة التي تضاف إليها مع ما يمتزج معها من المعطيات والشروط المعاصرة، فإذا انطلقنا من التحليل الكلاسيكي لمصطلح الإستراتيجية، نجد أنه يعود إلى التعبير الإغريقي (استراتيجيوس) الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه (تعليمات عسكرية للقادة) والذي قصد به (فن القائد)، أما في الألمانية بنجد strategien وفي الروسية strategija، وفي الهنغارية strategie، إذ إن المفردة في أصلها مؤلفة من مقطعين (stratos- agein) وبوصلهما تتألف كلمة strategos وتعني الجنرال، والفعل منها stratego ويعني قاد أو أمر، أما الصفة strategikos فتعني وظائف و أعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة كما تعني صفاته التي يمتلكها وهناك فرضية أخرى حول أصل الاشتقاق في جذوره الأولى، فعندما نقول strategos فهذا لا يعني الجيش أو لجيوش بشكل عام، بل يعني الجيش الذي يعسكر في منطقة ما ويكون في حالة حرب، والإستراتيجية في الواقع لا تحدّد في حالة صراع واحدة فكلمة stratos تتعلق بكلمة أخرى أكثر قوة في المعنى وهي كلمة (gia) أي الأرض، أما (agein) فتعني الدفع إلى الأمام وهذه الفرضية الأخيرة هي الأقرب والأكثر واقعية عند الكثير من مؤرخي العلوم الإستراتيجية ربما لأن هذا الاقتراح في التحليل يشير إلى أنها ليست شيئاً ساكناً بل هي مرتبطة بالحركة، لذا اقترن استعمال هذا المصطلح لفترات طويلة بالعمليات العسكرية وقيادة الجيوش في أرض المعركة، حتى باتت تعرف على أنها فن القيادة للجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة تعرف على أنها فن القيادة للجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة. وفي أقصى الشرق تحدث الصينيون عن المصطلح باعتباره فناً عسكرياً لإدارة الحروب و أشهر من كتب في الإستراتيجية هو الحكيم والمستشار الصيني صن تزو. Sun Tzu -

- المفهوم اللغوي في المعاجم:

▪ معجم ويستر Webster New World Loewy :

الإستراتيجية: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية¹.

▪ قاموس المورد:

الإستراتيجية: هي أو أنها علم وفن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

▪ قاموس Oxford :

وعلى نفس النهج نجد قاموس أكسفورد يعرفها على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة².

و هذا المعاني المختلفة تظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة

تعريف الإستراتيجية عند الاستراتيجيين والعسكريين

منذ القدم وحتى اليوم كتب الكثير عن هذا الموضوع، غير أن أهم ما كتب وما زال يؤثر في الأفكار السياسية والعسكرية لكثير من القادة يتمثل في أعمال عدد من المنظرين ومن بينهم:

- صن تزو الصيني وكتابه «فن الحرب» 500 ق.م.

- كلاوز ويتز الألماني وكتابه «في الحرب» القرن 19.

- ليدل هارت البريطاني وكتابه «الاستراتيجية» (القرن 20

- ألفرد ماهان الأمريكي وكتابه «تأثير القوى البحرية في التاريخ

- بيتر باريت وكتابه «صانعو الاستراتيجيات الحديثة.

- ماو تسي تونغ وكتابه «حرب الغرّة» العصابات.

- جون واردن وكتابه «الحماية الجوية». الخ.

ومن هذا نستنتج أن الإستراتيجية في هذه المعاجم تعني :

التهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين [النصر].

⇐ الإستراتيجية ⇐ هي عامة أي مسئولة عن مجموع الحرب وغير قابلة للتقسيم.

عامة: هي مجموع الحرب:

لا ترتبط بحسيتين فقط أو بالجيوش المواجهة أو ميدان الحرب بل بعدد من العوامل الأخرى مثلا:

▪ الارتباط بخطوط الإمداد.

▪ التموين.

▪ خطوط الاتصال والمعلومات.

▪ الجانب المعنوي للحرب.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص 49

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ، ص18

وبالتالي تختلف الإستراتيجية في هذا المفهوم عن التكتيك.

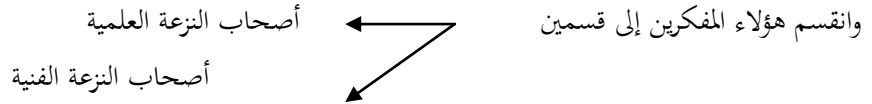
التكتيك: يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة في عملية أو الشيالو معين.

تطور كلمة الإستراتيجية في الميدان الحربي:

وقد استعملت كلمة الإستراتيجية إلى 400 سنة قبل الميلاد من طرف الصيني: SUNZ في رسائله فن الحرب.

وقد استعملت كذلك حديثا في القرن الثامن عشر من طرف بع العسكريين المفكرين، والتي كانت تصب في:

كيفية استخدام الأدوات والقدرات العسكرية لتحقيق أهداف سياسة تعنيها.



الاتجاه العلمي:

الاتجاه العلمي كان تباري أي كان له طرق علمية من شأنها إذا طبقت بحذافيرها، فيكون مآل المعركة النصر، ومن بين

المنظرين لهذا الاتجاه

جوهيني:

المبدأ الأعلى للحرب هو أن تستهدف أكثر مناطق العدو ضعفا وخصوصا في الإمداد والاتصال والتموين وهذا لما له من تأثير كبير على قدرات الجيش.

ليدل هارت:

تعني أن تستهدف أو تعني أقل الطرق العسكرية توقعا أي استهداف أكثر النقاط الحربية للعدو [نظريات الاقتراب الغير مباشر، الخداع، المناورة].

← ملخصها ← أي أن تجهز على عدو من النقاط الغير متوقعة منه.

اتجاه النزعة الفنية:

وعلى رأسهم كارل فون كلاوز فيشن الألماني

الكتاب المقدس: مقدمة في النظرية الإستراتيجية: طرح أن كل حرب هي فريدة في خصائصها مما جعل أي طريقة عامة في هذا الميدان غير صالحة لضبطها.

فنظريات إستراتيجية الحرب ما هي إلا أداة تحليلية وعلمية لتنمية القابلية الإستراتيجية عند القادة وبالتالي أن:

← قيمة هذه النظريات ليس في محتواها ولكن في الاستفادة منها من طرف القادة، كتطور السمات الفكرية للقادة

أدميرال لونوال:

يقول أن نظريا الحرب تبقى عديمة الفعالية فما نجح في آخر الحرب ليس بالضرورة أن ينجح في الحرب المفصلة خصوصا

أن العدو سيمكنه لو فعل مثلا حرب 1967 و 1973 فلسطين.

أدميرال وايلي:

طرح أن هناك أربعة نظريات إستراتيجية السياسة [البر، البحر، الجو، حرب العصابات] واعتماد إحداها أو خليط منها

في حرب بعينها يعتمد على السياق الإستراتيجي للحرب.

الإستراتيجية العسكرية ومستوياتها:

تنقسم مستويات الإستراتيجية العسكرية إلى أربعة مستويات:

— المستوى السياسي [الإستراتيجية العظمى].

- مستوى الإستراتيجية العسكرية.
 - مستوى العمليات.
 - مستوى التكتيك.
- خلاصة: الإستراتيجية هي ميدان عسكري بامتياز.

وهي كيفية استخدام الأدوات القدرات العسكرية لتحقيق أهداف سياسية بعينها.

لقد وضع الإستراتيجيون والعسكريون للإستراتيجية مفاهيم وتعريف مختلفة كل حسب اجتهاده. و حسب اتجاهاته فأندريه بوفر عرف الإستراتيجية العسكرية بأنها: "فن استخدام القوة العسكرية للوصول إلى نتائج حددتها السياسة"³، لقد اختصرت المدرسة الفرنسية هذه القواعد وفقاً لما نادى بها المفكر الفرنسي (الجنرال أندريه بوفر) وهي.

- الزمان (التوقيت).
- المكان (ساحة الحرب - العمليات).
- القوى (المادية و المعنوية المتاحة).
- حرية العمل.
- التفوق في المكان والزمان لكسب حرية العمل.

كما كتب روبرت غرين "كتاب بعنوان ا"لثلاث والثلاثين إستراتيجية للحرب"، تحدث فيه عن الإستراتيجية العسكرية والتكتيك. أما فون مولتكه - المفكر العسكري الفرنسي جاء بنقله نوعية في تعريف الإستراتيجية بأنها ((إجراء الملائمة العملية للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد لتحقيق الغرض المقصود) ، فوجد الصلة التكتيكية بين الوسائل والغايات وأخرج الإستراتيجية من ميدانها الحربي ليضعها في خدمة القيادة السياسية، وبذلك أطلق العنان للإستراتيجية بجعلها توظف وسائلاً غير حربية لخدمة أغراض واسعة.⁴

فيما يرى المفكر البريطاني الشهير (ليدل هارت) هذا النوع من الإستراتيجية (الإستراتيجية الشاملة) بأنها ((تنسيق وتوجيه كل موارد الدولة وإمكاناتها للحصول على الغرض السياسي للدولة، وهو الذي تهدف السياسة القومية إلى تحقيقه))⁵ ورغم شمولية هذا التعريف في إيجاد الموازنة بين استخدام الوسائل المتمثلة بموارد الدولة وبين هدف السياسة القومية، إلا انه حدد أهداف الإستراتيجية الشاملة بالأهداف السياسية البحتة، فوقع الخلط عنده بين الإستراتيجية السياسية والإستراتيجية الشاملة، فعرف الإستراتيجية الشاملة ومبتغاها تحقيق أهداف شاملة توازي كفة استخدامها الشامل للموارد المتاحة للدولة، فمن غير المنطقي أن تسخر الإستراتيجية كل موارد الدولة لتحقيق هدف سياسي وتذر باقي الأهداف (الاقتصادية، العسكرية، الثقافية) معلقة دون تحقيق.، اتفق على اعتماد القواعد الإستراتيجية التي نادى بها (ليدل هارت) وهي:

- مطابقة الهدف مع الإمكانيات .

³ بوفر، أندريه، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، ترجمة أكرم ديري والهيثم الأيوبي، دار الطليعة للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1968، ص 27

⁴ ادوارد ميدايرل، رواد الإستراتيجية الحديثة: الفكر العسكري من ميكافلي إلى هتلر، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، الكتاب الثاني، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، سنة الطبع (بلا)، ص 231

⁵ هارت، ليدل، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، تعريب الهيثم الأيوبي، منشورات دار الطليعة، الطبعة الأولى، بيروت، 1976، ص 399

- إدامة المهدف وإدامة الزخم.
- اختيار الاتجاه الأقل توقعا.
- استثمار خط المقاومة الأضعف.
- تعاقب الأهداف على محور المناورة.
- مرونة التخطيط وتنظيم القوة بما يتلائم والظروف المتغيرة.
- عدم زج معظم القوة (الجهد الرئيسي) تجاه عدو متمرس.
- لا تعزز الفشل بالفشل.

ولكن ريمون أرون يجد أنها تمثل "قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية"⁶ ، في حين عرفها كلاوفيتز بقوله "فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب. فإن الإستراتيجية تضع مخطط الحرب، وتحدد التطور المتوقع لمختلف المعارك التي تتألف منها الحرب، كما تحدد الاشتباكات التي ستقع في كل معركة"⁷ أما موليتكه القائد الألماني الشهير فيقول في تعريفه لها: "أنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد وصولاً للهدف المطلوب"⁸. أما راؤول كاستيه فيعرف الإستراتيجية الشاملة بقوله ((هي فن السيطرة على المجموع الكلي لقوى الأمة في السلم وفي الحرب))¹⁰. فأعطى كاستيه الإستراتيجية بعديها السلمي والحربي وجعل الموارد وقوى الأمة تصب في خدمتها، غير إن مصطلح السيطرة الذي أورده كاستيه ينصرف في دلالته إلى الاستمكان وإبقاء الوضع الراهن أي يأخذ منحى ثبوتي (ساكن) في حين إن الإستراتيجية تنطوي على بعد ديناميكي (حركي) (يأخذ بالموارد المتاحة عن - طريق توظيفها واستثمارها - إلى خدمة الأهداف المتوخاة لا أن يقنع بالسيطرة عليها.⁹ ومن الباحثين العرب يعرفها اللواء حسن مطاوع بأنها ((الاستغلال الكامل للقوى السياسية والاقتصادية والنفسية والعسكرية للدولة في السلم والحرب لتحقيق الأهداف التي تضمن سلامتها وأمنها)¹⁰

إن هذه النشأة العسكرية لمصطلح ((الإستراتيجية)) متفاعلة مع الأهمية التي مثلتها الحرب - آنذاك - في تقرير مصائر الأمم قد جعل الإستراتيجية وصفاً للحرب في أذهان معظم من تصدى لمفهوم الإستراتيجية حتى يومنا هذا. حيث استفادت من أحدث ما توصلت إليه العلوم والتقنيات الحديثة عند إعداد واستخدام القوات المسلحة في الحرب لذلك نجد أن لكل دولة خلال فترة معينة إستراتيجية عسكرية خاصة بما تتوقف على العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والإدارية ، وإن أي إستراتيجية فعالة يجب أن تبنى على الخبرة والاستفادة من الماضي ، وإن تصاغ في إطار مناسب للمستقبل

⁶ بوفر، أندريه، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، مصدر سابق، ص28

⁷ هارت، ليدل، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، مصدر سابق، ص397

⁸ نفس المصدر السابق،

⁹ كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، بغداد: شركة أباد للطباعة الفنية 1988،

¹⁰ سين عمر توقة، أبعاد إستراتيجية، عمان: دارالمشرق للنشر والتوزيع، سنة الطبع (بلا)، ص 15

عليه يمكن الوصول إلى أنَّ الإستراتيجية في الميدان العسكري هي علم وفن تعبئة قوى الدولة سياسياً وعسكرياً واقتصادياً ومعنويات لتحقيق أهداف السياسة العليا في السلم والحرب، وفي المجال الأصلي لها وهو المجال العسكري هي علم وفن يختصان في إدارة الحرب و الإعداد لها وقيادة الصراع المسلح مع العدو، فهي جزء من فنون الحرب وتخطيط وتنفيذ عملياتها على المسرح الحربي، في المعنى المقتبس المجازي هي فن وضع الخطط واسعة الأفق وتعبئة الوسائل لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن الملاحظ على هذه التعريفات أنها تطرقت إلى الإستراتيجية من مفهومها الضيق و ربطت فقط بالمعارك و الحروب، بمعنى آخر اختزال مفهوم الإستراتيجية في الجانب العسكري، و بالتالي فإن هذه التعريفات لا تمثل في الحقيقة إلا جانباً واحداً من جوانب الإستراتيجية و بإدراك هذه الحقيقة حاول عدد من المختصين في الدراسات الإستراتيجية توسيعها مفهومها و مضمونها لتشمل على ميادين أخرى بالسياسة و الدبلوماسية و الاقتصاد بدلا من حصرها في عامل القوة العسكرية. وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961 - 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Andrews-R Kenneth في كتابه " The strategy corporate of concept مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حتى يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة والعمل على إدارتها ليتم الاستفادة منها؛ لتحقيق الهدف الأساسي لها

مدارس التفكير الإستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر عدة مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع. في البداية يجب الإشارة إلى أن الممارسة العملية للإستراتيجية عرف قديما في الفكر البشري حيث تخبر الدراسات بأنها ذكرت أول مرة 2000 سنة قبل الميلاد في رسائل الكاتب الصيني صن تزو التي وجهها لمجموعة من القادة العسكريين حول كيفية إدارة الحروب. و أخيرا عمل **Mintzberg** على تجميعها في عشرة مدارس فكرية، تتوزع بدورها على ثلاثة مدارس رئيسية تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد "وضعية المؤسسة"، حيث تُوصف المدرسة الأولى المعيارية بأنها مدارس فكرية إلزامية لأنها تأخذ بنهج تقليدي في الإدارة الإستراتيجية. و تستند المدارس الفكرية الإلزامية إلى فكرة أن الإدارة الإستراتيجية من المفترض أن تتكون من سلسلة من القواعد والأنظمة القياسية. أما مدارس الوضعية و التحول يشار على أنها وصفية لأنها تقدم اقتراحات بشأن كيفية صياغة الاستراتيجيات بالفعل. وهي تركز أساسا على الكيفية التي تقوم بها مختلف المنظمات بالفعل بوضع استراتيجياتها.

هذه المدارس هي:

❖ المدارس المعيارية Normative

- مدرسة التصميم
- مدرسة التخطيط
- مدرسة التموقع

❖ المدارس الوضعية Descriptive

- مدرسة المقولة
- المعرفة
- التعلم
- السلطة، المتانة، المحيط

❖ مدارس التحول Configuration

● المدارس المعيارية أو المدارس التوجيهية أو الإرشادية:

تضم مدرسة التصميم و التخطيط و التموقع، و تعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل، أي تهتم بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقا.

■ مدرسة التصميم Ecole de conception

سيطرت هذه المدرسة بشكل كبير في سبعينيات القرن الماضي ، ولا يزال حضورها قائما اليوم، بشكل غير مباشر على الأقل، بسبب تأثيرها الخفي على أغلب منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية.

■ من رواد هذه المدرسة: Selznick،Chandlef، مجموعة Harvard business school.

■ يهدف هذا النموذج إلى البحث عن نقطة تقاطع أو توافق بين مختلف الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة

بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة واكتشاف فرص وتهديدات المحيط. طريقة سوات SWOT

■ هيكل المؤسسة يجب أن يتبع الإستراتيجية التي تتجارب في الأخير مع واقع المنظمة.

على الرغم من ذلك، توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة أهمها:

- بناء الإستراتيجية على التفكير الواعي.
- فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ.
- تجاهل مساهمة الفاعلين.
- تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع.
- تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي.
- تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الإستراتيجية

■ الإستراتيجية في مفهوم هذه المدرسة الإستراتيجية هي مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقارنة تشاركية

■ مدرسة التخطيط Ecole de planification

تركز مدرسة التخطيط على تحليل بيئة الأعمال السائدة وتركز بدرجة أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات. وعلى وجه التحديد، تدعي هذه المدرسة الفكرية بأنه ينبغي للمنظمة أن تدرس بدقة بيئة الأعمال الحالية، التي تشمل العوامل الخارجية، ووضع الشركة وقضاياها الراهنة، ثم صياغة إستراتيجية قائمة على التنفيذ. وتعتبر هذه المدرسة أفضل بالمقارنة مع مفهوم التصميم لأنه يسمح للابتكار، ويركز على البيئة الخارجية ويركز على التنفيذ

- رواد هذه المدرسة Ansoff كتابه Corporate strategy، سنة 1965. إجراءات وأساليب التخطيط حيث انتشرت أدبيات التخطيط الإستراتيجي في سنوات السبعينيات.
- إن مبدأ الفصل بين مرحلي التخطيط والتنفيذ هو مبدأ أساسي في بناء الاستراتيجيات بنظر مدرسة التخطيط، فنحن نخطط بشكل سابق ومنفصل عن التنفيذ، مثلما نفعل في الهندسة المعمارية، نبنى العمارة على الورق أولاً قبل بنائها على الأرض
- إجراءات وأساليب التخطيط في مجال الدراسات والممارسة البدائية وانتشرت أدبيات التخطيط الإستراتيجي في سنوات السبعينيات.
- تحديد الأهداف هي نقطة الانطلاق في صياغة الإستراتيجية حيث يغلب عليه الطابع الكمي والرقمي مع الأهداف الخلاف المدرسة التصميمية.
- تحديد الهدف: عملية تشخيص داخلي وخارجي [نفس منهجية المدرسة التصميمية].
- التركيز على أدوات التوقع والتنسيق لتحليل التحولات المستقبلية والتفصيل الدقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة و⇐ تنتهي سيورة الصياغة لتقسيم الإستراتيجيات المختارة.
- تشجع هذه المدرسة الفكرية على الابتكار، والتفكير النقدي ووضع الأهداف والغايات وتساعد المنظمة في توزيع الموارد.
- التجزئة الإستراتيجية إلى عدة مخططات عملية متسلسلة.

وبالإضافة إلى هذه المآخذ المشتركة مع مدرسة المشروع، يؤخذ على مدرسة التخطيط بشكل خاص:

- الاستغراق في التحليل بهدف الوصول لإحاطات مقنعة لدرجة فقدان الفاعلية في التخطيط أو الفشل فيه
- إهمال دور الاضطلاع والحدس في تكوين الإستراتيجية عند التركيز على التحليل فقط.

- آمنت بإمكانية خلق منظمة إستراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقط.
- مع مدرسة التخطيط يتحول المخططون إلى قادة، والقادة إلى مخططين.
- إن نماذج مدرسة التخطيط تصلح لعالم تتوفر فيه الأجوبة اليقينية، أكثر من صلاحيته لعالم يحكمه الاضطراب واللايقين وعدم الوضوح.
- تؤدي إلى صراع بين المديرين عندما ينخرطون في التفكير الجماعي. وذلك لأن إجراء التنبؤات في عملية صياغة الإستراتيجية أمر صعب لأنه يستند إلى الغرائز وليس إلى الحقائق. ويعد التركيز على تنفيذ الإستراتيجية أمراً ضرورياً لأنه يؤثر على نجاح إستراتيجية المنظمة

الإستراتيجية في مفهوم هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات

▪ مدرسة التوقع Ecole de positionnement

جوهر هذه المدرسة هو محاولة الجمع بين المدرستين السابقتين فهي تقوم بدراسة واقع المؤسسة ومعرفة الموارد التي تمتلكها وتقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع وتحليل الأسواق ومعرفة المواقع التي تستطيع المنظمة تغطيتها واتخاذها كحصن منيع لها لمواجهة المنافسين

الإستراتيجية عملية تحليلية. سيطرت هذه المدرسة على الفكر الاستراتيجي خلال ثمانينات القرن الماضي. تعتقد هذه المدرسة أن عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعيًا محدود بالنظر للتوقعات الممكنة في السوق وذلك خلاف الاعتقاد السائد مع المدرستين السابقتين في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود. تطورت هذه المدرسة مع سان تزو 400 قبل الميلاد، وكارل فون كلاوسويتر 1831، ومايكل بورتر.

حيث يعتبر Porter في بداية الثمانينات من المؤلفين الذي أوصلوا هذه المدرسة إلى أوج سيطرتها على الفكر الإستراتيجي من خلال تحليله للمحيط التنافسي والنموذج المعبر للقوى الخمس للمنافسة التي تتحكم في ظروف المنافسة، في كتابه "الاختيارات الإستراتيجية والتنافسية وهي:



- **القوة التفاوضية للموردين:** أي قدرة موردي المواد الخام والعمالة والخدمات على وضع الشركة تحت الضغط برفض العمل معها أو فرض أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة عليها.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** أي قدرة العملاء على وضع الشركة تحت الضغط بسبب حساسيتهم للأسعار أو الجودة أو الخدمة بعد البيع...
- **قوة المنتجات البديلة:** إن وجود منتجات بديلة للمنتج التنافسي يزيد من ميول المستهلكين إليها.
- **قوة المنافسة داخل القطاع:** في معظم القطاعات تعتبر هذه القوة هي القوة الرئيسية في البيئة التنافسية. وتتم المنافسة المباشرة داخل القطاع على عدة مجالات منها السعر والجودة والإبداع والتسويق وغيرها
- **قوة المنافسين الجدد:** إن الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تحتاج منافسين جدد، وهذا يتسبب بانخفاض الحصة السوقية والربح. وما لم يتم الحد من دخول منظمات جديدة فإن معدل الربح سينخفض، ويتم هذا المنع من خلال وضع حواجز عند الدخول وبراءات الاختراع وحقوق الملكية

جاذبية السوق تعتمد على هدف القوى الخمسة.

- الموردون ← يشتري بسعر جذاب ومعقول ← سوق جذاب.
- المستثمرون ← يبيع بسعر كذلك معقول وسعر جذاب.
- المنافسون الجدد ← لا يوجد منافسين جدد غير مؤثرين.
- المنتجات البديلة ← لا يوجد منتجات بديلة غير مؤثرة.
- المنافسة داخل السوق ← متحكم بها.

سليبات مدرسة التموقع

رغم تطور مدرسة التموقع الاستراتيجي وتعدد مساهماتها إلا أنها بقيت منحصرة في دائرة التوجه التحليلي، لالك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:

- حصر الاستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة.
- اختيار المواقع يتم من خلال تحليل صوري للوضعيات.
- إهمال دور الدولة والشركات والتحالفات بين المنافسين.
- حصر الميزات التنافسية في نوعين رئيسيين فقط هما الهيمنة بالتكلفة أو الهيمنة بالتميز، في حين توجد ميزات تنافسية أخرى كالتركيز على شريحة من العملاء أو خط إنتاج.
- التركيز على دور العوامل الاقتصادية وإهمال دور العوامل السياسية.
- مفاهيم ومبادئ وأدوات هذه المدرسة تصلح للشركات الكبيرة الناضجة أكثر مما تصلح للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- هيمنة النزعة التحليلية لا تترك مجالاً للتعلم والإبداع

❖ المدارس الوصفية

والمدارس الوصفية خمس، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية.

❖ مدرسة القيادة

تركز مدرسة القيادة على المجهود الفردي للقائد فعقل القائد هو الخطة الإستراتيجية دائما يراقب ويحلل ما يدور حوله من أحداث وينتهاز الفرص ويتعد عن المخاطر ويكون مصدر التحفيز الأول لفريق العمل فالقائد هو الخطة وهو الرؤية الإستراتيجية. مع مدرسة القيادة لم تعد الاستراتيجيات مشاريع أو خطط أو مواقع إستراتيجية دقيقة، ولكن رؤى حدسية في ذهن القائد، وذكاءً يميز شخصيته استراتيجيا. لقد أصبح مناهج الإستراتيجية في حدس القائد.

القيادة الإستراتيجية هي “القدرة على توقع التغيير الاستراتيجي وتصوره، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي إن لزم الأمر” حيث يركز القادة كل وقتهم واهتمامهم على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل.” حيث يتيح هذا المفهوم “القيادة الإستراتيجية” إنشاء إستراتيجية مشروع مرتبطة بإستراتيجية

❖ مكونات مدرسة القيادة الإستراتيجية

سنة مكونات للقيادة الإستراتيجية هي:

- تحديد هدف المنظمة أو رؤيتها.
- استغلال الكفاءات الأساسية أو الحفاظ عليها.
- تنمية رأس المال البشري.
- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- وضع ضوابط تنظيمية متوازنة.

❖ إيجابيات القيادة الإستراتيجية

- إن وجود قيادة إستراتيجية على رأس المنظمة يساعد بشكل كبير على تطوير وظيفة الإستراتيجية:
- القيادة الإستراتيجية توجه اهتمام المنظمة نحو مراقبة تطور المحيط والبيئة الخارجية والبحث عن فرص التطور ومتابعة المنافسين والبحث الدائم عن المعلومة التي لها معنى بالنسبة لمشروع المنظمة.
- والقيادة الإستراتيجية هي وسيلة المنظمة لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الإستراتيجية للفاعلين.
- والقيادة الإستراتيجية تتيح للمنظمة رصد العلامات الضعيفة، وهذا مهم لأن هذه العلامات الضعيفة غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع.
- الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على إضفاء المعنى على الفوضى التنظيم على اللاحقين. وبجده الدلالة فهو يحمل معنى التكيف والاستفادة من الفوضى.
- ساهمت هذه المدرسة في تأكيد أهمية المشرف على المؤسسة في إعداد الإستراتيجية.
- تركز هذه المدرسة على الرؤية التي تتجاوز وتعوض مفهوم التخطيط بشكل كبير.
- تواجد الإستراتيجية في زمن المشرف كأفق ورؤية مستقبلية.
- يحدد المشرف الرؤية بشكل حازم مع مرافقة المستفيد.
- سيادة المنظمة في صدارتها من حيث الهيكل وتدرجه للسلطة.

- أخيراً، تتمتع القيادة الإستراتيجية بميزة توفير منظور تنظيمي. ما يعنيه هذا هو أنه من خلال فحص المكونات المختلفة ومحاولة التنبؤ بالمستقبل، يتمتع إطار القيادة بفهم أوسع للمكونات التنظيمية. لا يساعد إطار العمل فقط في فهم كيفية تأثير قطاعات معينة داخل الشركة على بعضها البعض، بل يوفر أيضاً نظرة أعمق حول كيفية ارتباط المؤسسة بالصناعة الأوسع. يمكن أن يساعد هذا المنظور التنظيمي الشركة على الاستعداد بشكل أفضل ضد المنافسة والتغيرات المستقبلية في السوق، مما يضمن أنها مجهزة للإجابة عند حدوث تغييرات في القطاع

❖ نقائص مدرسة القيادة

عندما يتعلق الأمر بتحليل أي إطار عمل للقيادة، لا يمكنك فقط فحص نقاط القوة في النظرية والفوائد المحتملة لها. يجب عليك أيضاً التركيز على فهم العيوب المحتملة للأسلوب. لا يمكن أن تساعدك النظرة المتوازنة لمزايا وعيوب نظرية القيادة فقط على إدراك ما إذا كان هذا هو الأسلوب المناسب لك كقائد أو للمنظمة، ولكن أيضاً لضمان تنفيذ إطار العمل بشكل صحيح وتقليل مخاطر العيوب..

إذا كان من أقوى مميزات هذه المدرسة هو إيمان القائد بالرؤية الخاصة به والاستماتة من أجلها الوصول إليها وتحفيز الآخرين دائماً وتوجيههم إلى تنفيذها والمرونة فالخطة تتغير بتغيير الوقائع المهم هو الوصول لل غاية في النهاية و رغم أن استراتيجيات المنظمات تتأثر برؤى القادة وحدهم وذكائهم الاستراتيجي، إلا أن أكثر ما يعيها إنها تقوم بالاعتماد علي مجهود فردي وعرضة الفرد للخطأ أكثر من عرضة الجماعة وإن الرؤية تنتهي بنهاية القائد ولا يمكن استكمالها بعد غيابه وإن الروح الإبداعية والحماسية ممكن أن تتغير سريعاً وهذا سيؤدي إلي كوارث إضافة إلى

- عدم الفصل بين إستراتيجية المنظمة وشخصية قائدها.
- دفن الإستراتيجية في العالم الخاص لدن القائد وأسرار حده.
- لا تصلح إلا للمنظمات المبتدئة والعاملة في قطاعات خاصة جداً

❖ مدرسة المعرفة Ecole cognitive

تعتبر النظريات المعرفية من أهم النظريات التي أعطت اهتمام كبير للمصادر الخاصة بالمعرفة وكافة استراتيجيات التعلم مثل، الانتباه، الذاكرة، الاستقبال، الفهم، معالجة المعلومات، يكون وعي المتعلم في هذه النظرية بما قام على اكتسابه من معرفة والطريقة التي اكتسب بها هذه المعرفة يساعد على زيادة نشاطه الميتماعري. إنّ النشاط أو الخبرة الحاصلة عند الفرد تقوم بإحداث تغيير كبير في سلوكه، تركز النظريات المعرفية على البنية الأساسية للمعرفة من خلال خصائص متعددة مثل، التكامل، التمايز، الترابط، الكم والثبات النسبي.

❖ الأسس التي تقوم عليها المدرسة المعرفية

إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الإستراتيجية، وفي التنبيه على عادات الدماغ التي تتحكم في صناعة القرارات. لقد اهتم الباحثون مع المدرسة المعرفية بما يحدث في ذهن القادة وصناع الاستراتيجيات، ووفروا من خلال هذه البحوث مبادئ وقواعد وطرق وأدوات مهمة لتحسين أداء القادة في صناعة القرارات الإستراتيجية و من رواد هذه المدرسة Simon & March . ثمة بعض المبادئ والأسس التي تقوم عليها المدرسة المعرفية وتميزها عن غيرها :

- اتخاذ القرارات.
- فرضية العقلانية المحدودة.
- إستراتيجية المؤسسة تقوم على معرفة ومبدأ تراكمات تفكيره الناتجة عن تجربته المباشرة.

- بناء الإستراتيجية يركز على تسيير وإدراك معرفي للمحيط والمؤسسة.
 - التأكيد على إيجابية الإنسان وإنسانيته من خلال أهدافه وأفكاره واختياراته
 - التأكيد على دور الفهم والمعرفة خاصة في عمليات الإدراك والتعلم.
 - ضرورة دراسة المتغيرات الوسيطة والعمليات العقلية المعرفية مثل: التفكير والإدراك والذاكرة والتخيل واللغة وحل المشكلات.
 - ضرورة معرفة التفاصيل الدقيقة المتعلقة بكيفية عمل العمليات المعرفية وكيفية تطبيقها في الحياة اليومية.
 - التعلم ليست رابطة بسيطة بين مثيرات واستجابات، لكنها عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل.
 - على عكس المدرسة السلوكية ترى المدرسة المعرفية أن قوانين التعلم واستراتيجياته ليست واحدة عند الجميع وليست ثابتة في جميع المراحل.
- تتطلب هذه النظرية إلى بناء ما يركز على التخطيط والتفكير والتوقع واتخاذ القرار؛ أي أنها لا تسيير على منهاج السلوكيين باعتبار الإنسان مُستجيباً للمثيرات المحيطة به ليقوم بالفعل، بل تعتمد على كل ما يدور داخل الفرد من آليات معرفية يُمكن تسميتها من خلال التعليم. [٢] يقوم مفهوم نظرية التعلم المعرفية على أساس جمع وتنظيم واستخدام المعلومات المعرفية والخبرات العلمية التي يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعليم، وبالتالي فإن تلك المعلومات والخبرات تُصبح جزءاً من المخزون المعرفي الذي يعتمد عليه في حل المشكلات والتعامل مع المعلومات والأشياء والأشخاص من حوله، وهو بذلك يستفيد بالدرجة الأولى من قدرة ذاكرته على الاحتفاظ بالمعلومات من خلال إستراتيجية معينة تقوم الذاكرة بالعمل وفقها، ويوظفها توظيفاً مناسباً؛ إذ يستعيد القدر الذي يريده من تلك المعلومات أو الخبرات عند الحاجة إليها.

خلاصة القول أن المدرسة المعرفية تكشف بشكل جيد عن العمليات الذهنية والمعرفية التي تقف خلف العملية الإستراتيجية، لكن الاستثمار العملي لهذه الحقائق في تحسين جودة العملية الإستراتيجية يحتاج إلى مجهود كبير لتحويل مفاهيم وتصورات ومبادئ نظرية إلى طرق وأدوات عملية.

❖ المدرسة الثقافية Ecole culturelle:

يعتبر هذا المنهج من المناهج التي وضعت حديثاً، فمفهوم الثقافة الإستراتيجية لم يوضع ويفرض إلا مع نهاية السبعينات من القرن العشرين. فقد استخدمه بشكل واضح أكثر من غيره البروفسور الأمريكي والصادر The Soviet Strategic Culture وفي كتاب بعنوان ، Jack Snyder في العلاقات الدولية في عام 1977 المنهج الثقافي يعتمد على مجموعة من العلوم وأهمها السيكلوجية، الإتنولوجية و السيكلوجية . يبحث هذا المنهج عن إقامة ثقافات إستراتيجية يمكن تعريفها كالتالي " : وهي مجموعة من المواقف و المعتقدات المفضلة داخل معهد أو مؤسسة عسكرية، فيما يتعلق بالهدف السياسي للحرب . والطريقة الإستراتيجية و العملياتية الأكثر تأثيراً و التي يمكن الوصول إليها. أما الثقافة التنظيمية :هي المعارف والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين أفراد المنظمة والتي توجه سلوكهم داخل المنظمة. تتألف الثقافة التنظيمية من المعتقدات والمسلمات، وطريقة التحدث بين الموظفين، والقصص التي يحكون عن بعضهم البعض، وتاريخ المنظمة، والأيديولوجيا أي الأفكار التي وراءها مصالح والتي تؤمن القناعات القوية والانخراط الحماسي فيها كأيديولوجية ماك دونالد حول قيم الكفاءة والخدمة والنظافة، وجودة السيارات اليابانية. في فكر هذه المدرسة الإستراتيجية عملية جماعية، تنعكس في مقاسمة العادات و التقاليد بين الأفراد....

إدخال ثقافة المنظمة بأكملها هي ثقافة مشتركة مع مرور الوقت والنية لخلق الإنسان، لا يتم تشكيلها إلا من خلال النشاط الاجتماعي بحتة، ولكن أيضا من قبل الأفراد على العمل معا لتحقيق هدف مشترك يتم تشكيل توليد تضم العلاقات والموارد التي يستخدمونها. شكل الإستراتيجية للتفاعل الاجتماعي، على أساس الاعتقاد الشائع وفهم أعضاء المنظمة أعلاه. الأولى، تأخذ شكل المفاهيم الإستراتيجية بدلا من الموقف، ومتجذرة في مفهوم النية الجماعية بين وعميقة مع الموارد أو النماذج التنظيمية المحتملة تنعكس وحمايتها واستخدامها بوصفها ميزة تنافسية

- المدرسة اليابانية

صياغة الإستراتيجية ما هي إلا تأثير متبادل مبني على المعتقدات والصناعات المشتركة بين أفراد المجموعة.

- الثقافة ⇐ الاستقرار ⇐
 جيد للمجموعة: مرحلة التعلم
 غير جيد للمجموعة

- ومن المؤكد أن إستراتيجية المنظمة ترتب بثقافتها، ارتباطا وثيقا رغم ذلك توجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها:
- مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.
- خطر تعزيز الجمود والركود والتقليد وعدم تشجيع التغيير والتجديد والاضطلاع لأن الموارد متجذرة في الثقافة.
- مع هذه المدرسة، تصبح الإدارة الإستراتيجية مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.
- الإستراتيجية عملية معقدة ولا يمكن اختزالها في ثقافة المنظمة، إذ تصبح الإدارة الإستراتيجية وفق لهذا المنظور مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.

إن الإستراتيجية، من منظور المدرسة الثقافية، لا تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، كما تعتقد مدرسة السلطة، وإنما من خلال التوافقيات على مصالح مشتركة التي تتم في صيغة رؤية موحدة وأهداف جماعية

❖ مدرسة السلطة Ecole de pouvoir

تعرف السلطة من خلال استعمال مواردها، فهي بمثابة علاقة لا متوازنة بين الفاعلين على الأقل " تابع، متبوع"، حيث ينفرد التابع بتعليمات وإحباطات للمتبوع.

"الإستراتيجية تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، والإستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون في النهاية هي إستراتيجية الفريق القوي." إن هذه الأفكار تشبه بطريقة أو بأخرى ما تم طرحه من قبل " ميشال كروزيه "في نظريته المعروفة بالتحليل الاستراتيجي الذي يستند على فلسفة التفاوض الفردي في منطقة الظل والهوامش المتاحة للفاعلين، والذي تعتبر-حسبه- منطقة التحكم في علاقات النفوذ داخل التنظيم، فهو بهذا يفترض إن التنظيم والعلاقات غير الرسمية هي المحرك الأساسي للعلاقات التنظيمية، أي أن الفرد أو الفاعل يمارس إستراتيجية شخصية تستند إلى أهدافه الفردية من خلال قراءته التحليلية للواقع التنظيمي بما يتيح له التفاوض غير المباشر مع كافة الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق أهدافه الشخصية سواء تعلق الأمر بترقية أو مكافآت أو غير ذلك من الأهداف.

يجب تحليل الإستراتيجية، بنظر مدرسة السلطة، كعملية سياسية. ومفهوم السياسة هنا يجب أن يؤخذ بمعناه العام، أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى الجهات الثلاث التالية:

- السعي إلى امتلاك سلطة.
- الحفاظ على السلطة.
- التأثير على من يمتلك السلطة

تعتمد هذه المدرسة الشركات والمنظمات الضخمة التي تمتلك الأسواق فهذا المنظمات تستطيع فرض آرائها بالقوة بقوة الموارد والخامات والدعاية وفريق العمل التي لديها هذه المنظمات هي التي تغيّر الأسواق لتناسب معها وليس العكس أن تناسب هي مع الأسواق ولكن نظرا للمصطلحات الجديدة من نظريات التعاون لتقليل التكلفة وزيادة الربح جعل منافذ توزيع مشتركة القيام بحملات تسويقية مشتركة بين الشركات أصبحت نظرية القوة نسبيا حسب طبيعة السوق والمنافس وساعد أيضا علي هذا المستوي الثقافي للمشتري والسلوكيات الخاصة بهم ومعرفة بطبيعة الأحوال . في هذه المدرسة ممكن أن تقوم هذه الشركات بالتعرض للخسارة فترة من الزمن مقابل القضاء علي المنافس لها وترهيب المنافسين الآخرين حتى لا يستطيعوا مجرد التفكير في المنافسة مع هذه الشركات ومحاوله الابتعاد عنها كلما أمكن

إن السياسة بوصفها ممارسة هدفها التأثير، تضمن دائما القوي إلى قمة هرم السلطة ليفرض مشروعه ورؤيته وأهدافه وأولوياته. إن الإستراتيجية لها مكان واحد: السلطة.

إن هذه الطبيعة السياسية للعملية الإستراتيجية تؤكد أن الإستراتيجية تنبع من أرض المواقف ولا تنزل من سماء الرؤى، وأن الإستراتيجية الفعالة لا تخرج عن ثلاث:

- إستراتيجية السيطرة على الآخرين.
- إستراتيجية التعاون مع الآخرين.
- إستراتيجية التحالف وبناء شبكات لمواجهة الآخرين.

إن الإستراتيجية ليست سوى ترجمة لحقل المواقع إلى حقل للمواقف انطلاقا من حقل استعدادات الفاعلين في حقل الصراع. إن المنظمات، وبقطع النظر عن نشاطها، هي بطبيعتها منظمات سياسية بالمعنى العام لكلمة سياسة (أي لعبة السلطة). إنها ساحة حرب تدار فيها المعارك عن طريق الإقناع أو التفاوض أو المواجهة المباشرة، في إطار لعبة سياسية بين الجماعات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، رهانها المصالح، وتكتيكها التحالفات المتغيرة، ولا أحد يفوز بشكل أبدي. وتنتهي المعارك دائما بشرعنة السلطة المنتصرة والاعتراف بها رسميا، في انتظار جولة جديدة من الصراع.

❖ مدرسة التعلم Ecole d'apprentissage

الإستراتيجية من منظور مدرسة التعلم، خطوات صغيرة، تنمو بالممارسة، وتتراكم بالتعلم، وتنضج بالتجربة، دونما حاجة إلى خطط كبيرة وضخمة على الورق.

أسس مدرسة التعلم

- تعتمد علي مصدر المعلومة في عقل القائد القيم والأفكار والمفاهيم والبيئة التي تأثر بها إن صناعة الإستراتيجية تكون عبارة عن ادراكات في عقل الاستراتيجي ويتم تحويل هذه الاستراتيجيات إلى صور ومفاهيم وخطوات يتم بناء الخططة عليها.
- تعتمد علي الخبرات السابقة بفرض إن الإستراتيجية تتم عن طريق الخبرات السابقة وطول الزمن فالخبرات تجعلك تري الأمر أكثر وضوحا وإن الواقع الآن لا يمكن وضع إستراتيجية له نظرا لسرعة التغيرات وهذه المدرسة تري بقية المدارس مجرد أحلام وخياليات ليس لها من الواقع شيء

- تعتمد هذه المدرسة علي إن الزمن يمر والإستراتيجية تظهر بشكل آلي نظرا للتجارب بخلاف المدارس الاخرى تري العكس إن المستقبل يتم صناعته بالإستراتيجية
- يقوم بناء الإستراتيجية على منهجية التعلم لممارسة الإستراتيجية.
- الإستراتيجية تتجسد شيئا فشيئا مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات

عيوب هذه المدرسة

هذه هي مفاهيم ومبادئ مدرسة التعلم، لكن من عيوب هذه المدرسة محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم، والحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في التعلم تحدث القطاعات وتكسر النماذج وتغير قواعد اللعب، وربما تحدث الفوضى والانظام الضروريين أحيانا لبناء المستقبل. إضافة ضياع الإستراتيجية . التخبط في كثرة التجارب . عدم الاستعداد للفرص واتقاء المخاطر . احتمالية السير علي الطريق الخاطئ بدلا من الصحيح ولكن لا نستطيع إنكار مدرسة التعلم بالكلية فمدرسة التعلم والإدراك يتم استخدامهم في بناء الاستراتيجيات فطبعاً الخبرة مطلوبة وأمر هام لبناء إستراتيجية قوية وهكذا معرفة مصادر المعلومات والتفكير والقيم للشخص شيء في منتهى الأهمية.

إن الإستراتيجية عملية معقدة، والتعلم على أهميته لا يكفي لبناء استراتيجيات ناجحة، لكن يمكن أن سيشكل بداية جيدة، ويكون مرافقا فعالاً.

❖ المدرسة التشكيلية :

و تضم مدرستين الأولى هي مدرسة المحيط و الثانية مدرسة الإعدادات ، لها صبغة مستقلة و منفصلة عن المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف (وصف حالة المؤسسة و سياقها) و التحويل (وصف عملية صنع القرار). و من أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندلر حول "الإستراتيجية و الهيكل" سنة 1962.

❖ فرضيات مدرسة المحيط Ecole d'environnement

- تعتبر الإستراتيجية عملية تفاعلية مع البيئة، والبيئة في نظر المدارس الأخرى هي مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الإستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة البيئة هي العامل الأساسي.
- المدارس السابقة: المحيط متغير من بين التغيرات التي تؤخذ في إعداد الإستراتيجية.
- المحيط في هذه المدرسة: تعتبر الممثل الحقيقي والحاكم في المؤسسة.
- إدارة المؤسسة متعلقة بدراسة المحيط والتكيف معه ← وبالتالي تصبح مسالمة.
- المحيط لمجموعة شاملة، الممثل الرئيسي في صيرورة اتخاذ القرارات.

● مساهمة مدرسة البيئة

تستحق هذه المدرسة اهتماما خاصا بسبب مساهمتها النوعية في توضيح المتطلبات المتعلقة بالمحيط .وتتمثل المساهمات الأساسية لهذه المدرسة في ثلاث نظريات:

1. (نظرية الطوارئ مع هنري مينتيرغ 1981 :

حللت هذه النظرية بشكل دقيق الاستجابات المتوقعة من المنظمات التي تعمل في محيط ضاغط بشكل كبير جدا يجعل خياراتها إستراتيجية محدودة جدا، وتصف العلاقة بين طبيعة البيئة الخارجية وبعض أبعاد المنظمة كالأستراتيجية والتنظيم. لا

توجد بنظر مينتزبرغ طريقة مثلى واحدة لإدارة المنظمات، و لكن توجد خيارات محددة حسب عدة عوامل كحجم المنظمة مثلاً أو أعمالها أو تقنياتها أو البيئة الخارجية

2. **إيكولوجيا المنظمات مع حنان فريمان 1977** : أن التعديلات التدريجية التي تقوم بها المنظمات تبقى مجرد تغيرات

سطحية، لأن طبيعة المنظمة وبنيتها تأخذ شكلها النهائي بعد وقت قصير من ولادتها .وهم يستخدمون مفاهيم النظرية التطورية المعروفة القائمة على مبدأ الاصطفاء الطبيعي. إن أقوى الشركات هي التي تبقى على قيد الحياة وتتطور، ولكن بقاءها وتطورها لا ينبع من ميزتها التنافسية كما يتناولها مايكل بورتر (مدرسة التموقع الاستراتيجي)، وإنما من اكتسابها مهارات التكيف التي تفرضه البيئة المحيطة. إن البيئة الخارجية هي التي تقرر مستوى مهارات المنظمة واختياراتها الإستراتيجية

3. **نظرية المؤسسات مع أوليفي 1991** : إن "نظرية المؤسسات" تتناول ضغوط البيئة الخارجية التي تواجهها الشركات في

محيطها، تعتبر هذه النظرية أن البيئة تحتوي على نوعين من الموارد:

- **الموارد المادية** (المال، الأرض، المعدات)...

- **الموارد الرمزية** (السمعة، قوة العلامة التجارية، الصورة الذهنية للمنظمة)...

وانطلاقاً من هذه التمييزات الإستراتيجية بأنها طريقة لتحويل أحد هذين النوعين من الموارد إلى النوع الآخر.

يقوم الفاعلون الموجودون في نفس القطاع تدريجياً بتطوير قوانين ومعايير وممارسات موحدة للمهنة، وتستخدم "نظرية المؤسسات" مصطلح "التماثل" للإشارة إلى التماثل الذي ينتهي إليه القطاع على مستوى هذه القوانين والمعايير والممارسات، وتوجد ثلاثة أنواع من التماثل:

- **التماثل القانوني** الناتج عن ضغوطات القوانين والممارسات المنظمة للمهنة والقطاع.

- **التماثل المرجعي** الناتج عن ضغوطات ممارسات المنافسين والمقارنات المرجعية.

- **التماثل المعياري** الناتج عن التأثير المتزايد للخبرة.

● **نقد مدرسة البيئة**

- العوامل المؤثرة على الإستراتيجية متعددة، ولا يمكن اختزالها في عامل البيئة الخارجية وحده

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.

- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.

- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط في تطور استجابات إستراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق

والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب

الإستراتيجية بمفهوم هذه المدرسة: هي كل تفاوض ومفاعلات بين الأفراد والمجموعة وهي ما يسمى بالسلطة الجزئية ، أما السلطة الكلية: تتوقف على تسيير علاقات بين المحيط والمؤسسة

❖ مدرسة الإعدادات

بدأ الاهتمام بدراسة إعدادات المنظمات في سبعينيات القرن الماضي في جامعة ماك جيل بكندا .وقد اكتشف براديب خان دوالا أن أداء المنظمات لا ينتج عن أحد عناصر إستراتيجيتها كاللامركزية مثلا، وإنما ينتج عن تفاعل مختلف عناصر الإستراتيجية، كأن تعتمد المنظمة مثلا تركيبة مكونة من صيغة للتخطيط مع شكل للتنظيم وأسلوب للقيادة، ساهم في تطوير هذه المدرسة تياران: تيار أكاديمي ذو طبيعة وصفية، وتيار استشاري ذو طبيعة معيارية

- أولا: التيار الأكاديمي

يقترح هذا التيار نمذجة تكون فيها المنظمة عبارة عن "إعدادات"، مكونة من "أبعاد"، لكل بعد "حالات"، وتستخدم هذه النمذجة لإدماج مفاهيم ومعايير المدارس الأخرى بحسب دورة حياة المنظمة؛ فمفاهيم ومبادئ المدرسة القيادية مثلا تصلح للمنظمات الجديدة المبتدئة، ومفاهيم ومبادئ مدرسة التخطيط تنفع في مرحلة متقدمة من النضج تتوفر فيها شروط الاستقرار النسبي.

- ثانيا: التيار الاستشاري

من الممكن وصف المنظمات من خلال أبعاد وحالات ثابتة، إلا أن التغيير يحتاج إلى حركة جارية إلى حد ما لضمان الانتقال من حالة لأخرى حسب ما تقتضيه متطلبات المرحلة والضرورة .وقد أدت هذه الحاجة إلى تطور تيار استشاري ذو طبيعة معيارية ساهم في وضع المزيد من المفاهيم والمبادئ والممارسات المعيارية. ورغم الاختلاف في طبيعة هذين التيارين فإنهما مكملان لبعضهما البعض وينتميان إلى نفس المدرسة.

الإستراتيجية هي أنسب تركيبة لقيادة التغيير من خلال عملية تحويل مستمر للإعدادات.

الفصل الثاني : مفاهيم تأسيسية في الإستراتيجية

الرسالة

تحتاج المنظمة إلى تحديد توجهها الاستراتيجي والقيام بعملية التخطيط التي تساعد على المضي قدماً في إطار ذلك التوجه لتحقيق غاياتها. وتتضمن عملية التخطيط عدة مكونات أساسية منها الرؤية والرسالة والقيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توجه الجهود والعمليات لتحقيق تلك الرؤية .

أن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة. ذلك إن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة في منظمة الأعمال في تحديد الأهداف الإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العلمية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة أن كفاءة الإدارة للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد ويعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال. ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة، الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة. وهكذا يوضح هذا الفصل ماهية رؤية المنظمة ورسالتها أهدافها وكذلك وطبيعة القرار الاستراتيجي وأبعاده، ويحدد أخيراً مضمون الخطة الإستراتيجية والفروق بين الإستراتيجية والخطة

■ التعريف والأهمية والخصائص والتقييم للرسالة

من أجل تسليط الضوء أكثر على مضمون الرسالة سنعرض بعض وجهات النظر حول مفهومها.

Peter Drucker: أب الإدارة الحديثة

- الرسالة هي الإجابة عن التساؤل: من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي تقدمه؟ ماذا نريد؟

Johnson Scholes 2008:

- هي تغيير عن سبب وجود المنظمة.

يعرفها آخرون:

- صياغة تغطية تعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة.
- الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه.

والرسالة كما عرفها بعض مفكري العرب ومنهم طارق سويدان هي:

- جملة مختصرة من عشر إلى عشرين كلمة كحد أقصى تلخص الإجابة على سؤال من نحن وماذا نريد ويقوم بحفظها العاملين داخل المؤسسة وتُخاطب شريحة العملاء خارج الشركة وتحتوي على:-
- القيم الخاصة بالمؤسسة (ثلاثة قيم كحد أقصى)
- سبب تميز المؤسسة عن المنافسين
- تخاطب شريحة معينة وتعرف سلوكيات تلك الشريحة
- يشعر القائد والموظفين بالفخر عند ذكرها والتحدث بها
- لا تحتوي على كلمات ضعيفة مثل سنحاول سنبدل جاهدنا بل تكون الرسالة قوية وتقول سنفعل وسنفذ وسنقوم

■ لتحديد الرسالة يجب أن تجب على الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة أو نوع الأعمال الخاصة بالمنظمة؟
- ماذا يمكن أن يكون مستقبلاً؟
- من هم عملاؤنا؟
- ما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟
- ما نوع الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟

← يتضح مما سبق أن الرسالة:

- وثيقة مكتوبة.
- تعبر عن سبب وجود المنظمة [مستشفى - مرضى].
- تعبر عن الخصائص الفريدة والمثيرة للمنظمة.
- توضح طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها وزيائنها وطبيعة أسواقها.

← **الرسالة هي التزام وليس شعار وتقييم أداء الوسيلة على ضوء التزامها بالرسالة.**

■ عناصر الرسالة:

تتكون الرسالة من العناصر وتجب على هذه العناصر.

العنصر	التساؤلات
- العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
- المنتجات	ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة التي تنافس المنظمة على منتجاتها؟
- الأسواق	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
- التكنولوجيا	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف؟
- البقاء - النمو - الربحية	ما هي قيم ومعتقدات المنظمة ومنافسها وأولويات فكرها؟
- الفلسفة والإيديولوجية	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
- المفهوم الذاتي	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور لدى المنظمة؟
- الصورة العامة	ما هي اتجاهات المنظمة اتجاه العاملين؟
- العاملين	

■ مواصفات الرسالة:

- 1 - أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- 2 - أن تأتي قصيرة ومختصرة يسهل تذكرها لا تزيد عن 20 كلمة لا تقل عن 10 كلمات.
- 3 - تصنف المؤسسة من حيث: ما هي أهدافها، من هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد. What, who, how, why، الأسئلة تلك.
- 4 - تركز على محور إستراتيجي واحد: ما هو مجال عملك What business are you in.
- 5 - تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها، أنا الأول، أنا الأفضل، مقارنة بالماضي، تميزك في الجودة في الانتشار.
- 6 - والسعة غير هلامية [تصلح لكل زمان] محددة بغير تفصيل لا يوجد أرقام شاعرية.
- 7 - تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة: نشاط، التدريس، مطعم.

8 - تأتي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة، الحد الأقصى: 03 فيهم.

9 - تعكس معايير قابلة للتحقيق في مدة خطتك.

10 - تم صياغتها كطريقة لدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة تشعرك بالفخر والاعتزاز.

■ تحديد طبيعة الرسالة مع المستويات التنظيمية في المنظمة

- الرسالة والمستوى التنظيمي: تربط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها سواء كانت منظمة تهدف إلى الربح أم منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع مستويات التنظيمية فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فرسالتها تشمل منظمة ككل أما المنظمات الوسطى والكبيرة تتطلب وجود عدة مستويات فان عملية تحديد رسالة تتطلب جهودا كبيرا لصياغتها .
- الرسالة والتغير: بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي إلا أنها تتغير أيضا بمرور الزمن وعادة ما يكون هذا التغير بطيئا وتدرجيا والأسباب وراء التغير تعود إلى تغيرات البيئة الخارجية والداخلية
- من الرسالة إلى الأهداف الإستراتيجية: من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة كدليل للإدارة حيث إن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوبة تحقيقها والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها انجاز تلك الأهداف وتتضمن أهداف الأعمال ولأهداف الوظيفية كأهداف التسويق وأهداف الإنتاج... الخ
- الرسالة والغايات والأهداف: تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة كما ذكرنا سابقا حيث إن غايات المنظمة ممثل نهايات عامة وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية في حيث تتمثل الأهداف المرامي المطلوب لترجمة الرسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها

■ نماذج من رسائل المنظمات

- مطاعم مكادونالز:

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة.

1 - هل هي مختصرة، نعم.

2 - محور عملهم: الطعام.

3 - الجمهور الهدف: العالم .

4 - القيم: السعر المقبول والخدمة الحسنة.

5 - التميز: هو إشباع شهية العالم كل 08 ساعات يفتح مطعم في العالم 5 ميل أقرب .

- جامعة هارفارد:

نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم.

- مصاعد أرتيس:

تصل الناس والأشياء محوريا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا.

- التركيز على المحور أكثر من اللازم.

- قصيرة: نعم.

- لا يوجد كثير من المنافسين، لا يوجد قيم، سلامة، أمن.

- الشركات الكبرى عالميا تسير من شروطها، الجمهور: العالم.

- سلاح الجو الأمريكي:

تقدم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي مكان وفي أي وقت تصل كل مناطق العالم قوة عالمية.

- الفخر: الاعتزاز، قصيرة، ضمن المسار.

- محور محدود: قوى جوية.

- تميز: تميز عن المنافس.

- القيم: القوة، العالمية، الرقي.

هل يمكن اختصارها: تكرار 04 مرات عالمية

03

01 في أي مكان



إذا اختصرت فقدت قيمتها سورة الكافرون التكرار أعطى لها وقع على السمع والانتباه

أهمية بيان الرسالة:

- ضمان وحدة الهدف ضمن المنظمة وتأكيد لاتحاد القرارات.

- تأسيس مناخ تنظيمي عام وتسهيل التنسيق والرقابة.

- تكوين نطة ارتكاز بالنسبة للأفراد لكي يتعرفوا على أهداف المنظمة وتوجهاتها وتشجيع الذين لا يشاركون بشكل أكبر

بالمنظمة (التحفيز).

صيانة رسالة المنظمة وتطويرها

حددها 92 Wilson مراحل صيانة الرسالة وأشار بأنها تمثل بعوامل خمسة هي:

تاريخ المنظمة: الانجازات والأهداف والتاريخ السابق.

التفضيل: قيم المديرون هي القوة المؤثرة في الصيانة تعكس معتقداتهم.

عوامل البيئة الخارجية: وتشمل البيئة العامة وعوامل بنية المهمة.

الثقافة التنظيمية: التقاليد المنظمة، قيمها، أعرافها، القيادة، نمط الإدارة .

الميزة التنافسية: تحدث عندما شملت المنظمة من تقديم المنتجات أو خدمات مميزة.

خطوات انجاز بيان الرسالة:

توجد ثلاث خطوات لانجاز بيان الرسالة:

- تحديد إطار لبيان الرسالة.

- وضع مسودة المبادئ الأولوية.

- تبني مسودة الرسالة.

الرسالة ومجالات نشاط المنظمة:

- المجال الواحد: رسالة واحدة.

- عدة مجالات: 1- رسالة لكل مجال.

2- رسالة للمنظمة ككل.

3- رسالة لكل مجموعة من المجالات.

- للشركات القابضة.

الرؤية

كيف تكتب الرؤية

الرؤية تعريفها:

الرؤية مفهوم إداري معاصر تطور في سياق الفكر الاستراتيجي، يعبر القادة من خلالها عن طموحاتهم بعبارات واضحة ودقيقة تحدد ملامح المستقبل الذي يريدونه لمنظمتهم، وتحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس من خلال خطة إستراتيجية تعتمد التقسيم الزمني للأهداف وتوزيعها على مراحل تتسم بالمرونة التي تعطي للرؤية الإستراتيجية قدرة على التكيف مع المتغيرات والمفاجآت غير المنتظرة وربما قصور التخطيط الاستراتيجي، وهي عوامل من شأنها أن تؤدي إلى تأجيل تنفيذ الرؤية ولكنها لا تلغيها بالضرورة بعبارة أخرى نشرحها بطريقة أخرى:

الميزانية: صورة للوضع المالي في نقطة من الزمن 31/12/... بنك، صندوق، تختلف الصورة من اليوم إلى البارح إلى

الغد.

الرؤية: هي صورة ذهنية للوضع الحالي للمنظمة + من كل الجوانب في نقطة من الزمن في المستقبل.

⇐ نفس الأسئلة بعد 10 سنوات

- كم عدد أعضائك؟
- كم حجم إيراداتكم؟
- نسبة الأرباح.
- أهم المنافسين.

كيف نكتبها الرؤية؟

➤ يحدد الفريق الأسئلة الرئيسية ما هو وضع المنظمة بعد انتهاء 10 سنوات.

1. كم عدد الموظفين؟
2. عدد الفروع؟
3. ترتيب بين المنافسين Classement، أعرف منافسي.
4. ما هي أهم المنتجات والخدمات التي أقدمها؟
5. ما هي القطاعات (جغرافيا، ماليا، إنتاجيا، منتجات)؟
6. حجم الإيرادات؟
7. نسبة الأرباح بالنسبة للإيرادات.
8. ما نوع التكنولوجيا؟

إذا استطعت أن تجاوب على هذه الأسئلة فإنك تحوز على رؤية : هي حلم هي رغبة منطقية. الخطط تبني على الرؤية.

➤ يقوم أعضاء الفريق بالإجابة فرديا لمدة لا تقل عن 10 أيام، توفير أسباب الراحة، توزيع ما يكتب على الآخرين

قبل الاجتماع. توضع الإجابات المشتركة بين الأفراد وتقسيمها حسب الأسئلة. فالأمور المتفق عليها يتم تجاوزها،

وإذا كان هناك اختلافات يتم التفاهم والتصويت.

⇐ يخرج الغرض بالإجابة على كل الأسئلة

الإجماع

- ⇐ لا. هل هناك طريقة علمية
- لـ نعطيهما للطرفين ⇐ تعطى للمنافسين النتيجة.
- ⇐ أن تخلص هذا الحلم هذه الأهداف في جملة واحدة. مثال على ذلك
- 5 مليون ريال مبيعات 5000 موظف في 5 سنوات. لمجموعة صافولا
- الملخص: لا تكون الإجابة على أهم الأسئلة فقط.
- الرؤية: تلخيص لأهم أهدافك وقابلة للقياس واضحة خاصة لمنظمة معينة واحدة.
- وهي فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة متطورة بجهودها هي تشكل هدف والتزام واضحين.
 - تظهر في شكل تحد.
 - طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل.
 - لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية والمتوترة.
 - المرشد المحدد لإستراتيجيات المنظمة.
 - من الصعب تغير الرؤية عكس الرسالة.

سمات الرؤية الفعالة:

- تعكس نوايا إستراتيجية [إلى أين وليس كيف].
 - تركز على العملاء وأصحاب المصالح.
 - أصلة فريدة وتميز المؤسسة عن قرينتها.
 - تكل تحديا وتعطي إحساسا بالمصير الواحد.
 - قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل.
 - لها منظور مستقبلي بعيد المدى [طموحة].
 - تنطوي على مغامرة من أجل الإبداع.
 - للصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:
- تكون طموحة.. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها
- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة
- ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها. وباختصار ينبغي أن تسمح كلمات الرؤية للعاملين ان يطوروا توقعاتهم وطموحاتهم وأدائهم.

وثمة طريقة أخرى يمكن أن ننظر منها إلى رؤية المنظمة وهي اعتبارها الجزء الأول من جزأين يصفان المقاصد الشاملة للمنظمة فالجزء الأول (الذي هو الرؤية) يصف المستقبل أي إلى أين تتجه المنظمة؟ أو إلى أين تريد قيادتها أن تتجه بها؟. أما الجزء الثاني وهو الرسالة فهو يصف الحاضر ويصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟. وهكذا نجد أن الجزأين-الأول والثاني-يوضحان الاتجاهات والتوجهات أمام المنظمة ويركزان الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة

نماذج للرؤى:

- ما بكر وسوف: خلق الخبرات التي تجمع سحر البرمجيات يقوى صدمات الانترنت في عالم الرسائل.
- صافولا: للزيوت مبيعات بقيمة 05 مليون ريال بجهود 5000 موظف خلال 5 سنوات.
- الراجحي: شركة مصرفية رائدة موثقة تقدم حلول مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان.
- BMW: أن تكون الصانع الأكثر نجاحاً في صناعة السيارات.
- جامعة الملك فيصل: أن تكون جامعة فيصل إحدى الجامعات الرائدة في شراكة الجمعية من خلال التميز في التعلم والبحث العلمي والقيادة.

نستخلص مما سبق 1حول الرسالة والرؤية

أحياناً يكون الفرق بين مصطلحي الرؤية والرسالة غير واضح.

- الرسالة ⇐ ما ترغب أن تكون عليه المنظمة.
- الرؤية ⇐ إلى ما تريد أن تصبح.
- الرؤية ⇐ طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل. لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.
- المرشد المحدد لإستراتيجيات المنظمة.
- الرسالة تبني على الرؤية.
- الرسالة: تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.
- الرسالة: لها مدى زمني معين يتم فيها تحقيقها.
- الرؤية: يصعب تغييرها

البعض قد يخلط بين الرؤية والرسالة، لكن الرؤية تختلف تماماً عن الرسالة، فالرؤية تقوم على وصف وتحديد أهداف في المستقبل، بينما الرسالة هي التي تحدد أهداف المؤسسة العامة والفرعية في الوقت الحاضر، والرؤية توجه الرسالة في الناحية المستقبلية، فما يتم بحثه في المستقبل لابد أن يكون واضحاً بالحاضر، أما بالنسبة للحاضر، فالرسالة تعمل على توجيه الرؤية كي تكون مبنية على منظور سليم من الممكن تحقيقه، وتحدد الرؤية التصور المستقبلي العام للمؤسسة، وأما الرسالة فتحدد طريقة الوصول للأهداف .

تقبل الرسالة التغيير إذا طرأت أية أهداف للمؤسسة أو متطلبات للجهات التي يتم تقديم الخدمة لها لكي تتماشى مع متطلبات واحتياجات السوق أو مع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي قد تطرأ على بيئة العمل أو على المجتمع، بينما الرؤية يكون التغيير فيها في إطار ضيق جداً، حيث إن بناءها يتطلب التدقيق والدراسة في متطلبات البيئة الخاصة بالمؤسسة ومنافسيها وطريقة التطبيق ضمن السياق المجتمعي المحيط بها، لذا التغيير بها محدود لأنها تعد من أسس المنظمة أو المؤسسة

إن الرؤية هي عنوان المستقبل المنشود والذي يجب أن يكون مغايرًا بالضرورة للواقع المراد تجاوزه، وبالتالي لابد وأن تتضمن شيئًا جديدًا وربما غير مألوف، فكما يقول برناردشو "بعض الناس يرى أشياء ويقول لماذا؟ وأنا أرى أشياء لم توجد بعد وأقول لم لا؟" فالكل يجب أن ينظر إلى الأمام وأن يتحدى المؤلف والمعتقد المليء بالشغرات، وأن يذهب بشجاعة إلى حيث لم يذهب أحد من قبل، ولكن في إطار انسجام الرؤية مع الخطة الإستراتيجية، لأنه إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب فهناك احتمال كبير أنك ستصل إلى مكان آخر

الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد.

الغايات والأهداف

قبل التطرق إلى الأهداف لا بأس أن نتناول ما مفهوم الغاية؟

الغاية: هي وضعيات مستقبلية عام تطمح المنظمة لتحقيقها تستمدّها من رؤيتها رسالتها، الغاية ⇐ هي الأهداف في حدها الأقصى.

مثال على ذلك: غايات جامعة فيصل

- تقديم تعليم متميز في تخصصات أكاديمية ذات مستوى.
- إجراء الأبحاث العلمية المرموقة والمتصلة بالقضايا أجمع.
- إتاحة الفرص للتعليم المستمر. ⇐ الصيغة عامة وضعية بالخصوص.
- تحقيق القيادة الفعالة والمؤثرة.
- تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجمع لتحقيق الآثار القيادية.

الهدف:

- بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مياس كمي وموعد محدد.
- هي وضعيات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها تستمد من رؤية المؤسسة.

طبيعة وأبعاد الأهداف:

هناك عدة مستويات للأهداف من حيث طبيعتها [أساسية، فرعية، ووظيفية] ومن حيث أبعادها [قصرة متوسطة وطويلة الأجل].

الأهداف العامة أو الأساسية:

طويلة الأجل نسبيا مثلا البحث عن الريادية كما تتخذ الأهداف الأساسية ثلاثة أشكال.

- 1 -البحث عن البقاء والضمأن حياة.
- 2 -البحث عن القوة والتوسيع والسيطرة على 6 سنوات.

3 - البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

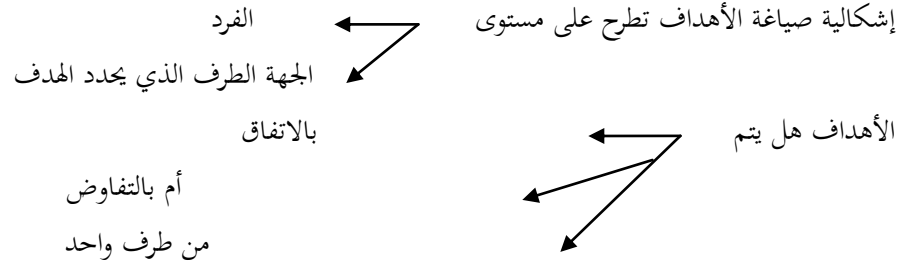
الأهداف الفرعية أو المستقبلية:

- تعتبر قصيرة و متوسطة الأجل.
- منبثقة من الهدف الأساسي.
- مجموعة من الأهداف الفرعية لانجاز الهدف الأساسي.
- تكون على شكل رقمي محدد.

الأهداف الوظيفية:

وهي متوسطة وقصيرة الأجل أيضا هي مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة على شكل أهداف تسهل إنجاز الهدف الفرعي فمثلا لكي ترفع المؤسسة حصتها السوق عليها أن تحدد مجموعة من الأعمال أو المهام لكل من وظيفي الإنتاج والتسويق.

سيرورة صياغة الأهداف:



فسيرورة صيانة الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى وباختلاف المنظور النظري والآفاق [مدى طويل، قصير الأمد].

⇐ هناك نقدم 03 نظريات في هذا الشأن .

➤ نظرية: السيرورة المنطقية العقلانية

ومن بين أهم المنظرين لهما هما كل من Awdrews، Awssof حيث تحدد الأهداف بشكل واضح من طرف واحد هو صاحب المؤسسة، وتعكس هذه الأهداف طموحه ورغباته الخاصة. الأهداف في هذه المؤسسة لها اتجاه خطي من المشرق إلى المتعد باعتبار أن المشر تبني لهم الحق في تحديد الأحداث والمقدس من واجبهم انجاز هذه الأهداف.

➤ نظرية سيرورة المساومة والتعارض:

ومن أهم المنظرين هما Cyert، March.

شارك مع Simon في البحث والنشر وبالتالي هم مدرسة واحدة ولا يختلفون كثيرا عن بعضهما البعض.

شروط ومقتضيات تحديد الأهداف

هناك بعض الشروط لصياغتها نذكر منها.

1 - تدرجية الأهداف:

أي أن تكون هناك عدة مستويات للأهداف [أساسية، فرعية، وظيفية].

2 - توازن وانسجام الأهداف:

يقتضي التوصية العادل الفعال للمؤسسة أهداف متوازنة تجنب المؤسسة التفصيل مثلا بين المدة القصير والمدة الطويل.

الانسجام بين الأهداف وهذا بالتوفيق بين الصعوبة والواقعية في القيادة فالهدف السهل ليس بالعنصر المحرك ونفس

الشيء بالنسبة للهدف الغير الواقعي يؤدي إلى فقدان التحفيز.

3 - اشتراك المنفذين في صياغة الأهداف:

فهم الأهداف وقبولها من طرف المنفذين يسهل مهمة إنجازها.

خصائص الأهداف الإستراتيجية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية وهذه الخصائص تختصر إلى مصطلح يسمى SMART وهو مختصر للألفاظ الأولية.

- **محددة Specific:** هذا يعطي قياس واضح عن ما تتطلبه هذه الأهداف لإنجازها.
- **قابلة للقياس Measurable:** أي على الأقل أن تكون قابلة للمقاييس الكمية.
- **ملائمة Appropriate:** أن تكون ملائمة مع سيالة ورؤية المنظمة.
- **واقعية Realistic:** أي يمكن الوصول إليها من خلال مقررات المنظمة والفرص في البيئة الخارجية، الهدف الجيد فيه معياران هما صعب وممكن.

- **لها موعد زمني Timed:** بأن تكون محددة عن إطار زمني لإنجازها. 06/ م ف
- يعتبر cyert و March أن الأهداف تكون نتيجة المساومة بين مختلف الجماعات والأفراد داخل المؤسسة كيف

ذلك.

بالنسبة لهما ليس للمؤسسة هدف وإنما الأفراد لهم هدف، هم من لديهم أهداف.
المنظمة وفق هذا المنظور ← مجموعة من الجماعات المتنازعة.
جماعات تتحالف لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات صغيرة
وحسب الظروف.

فالسطة تكون للجماعة المسيطرة في المنظمة كيف ذلك؟

فالأفراد في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة، وتستطيع من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف وتؤثر الجماعة المسيطرة على هذه المنظمة في كثير من المجالات.

- التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة.
- هدف المنظمة هو هدف الجماعة المسيطرة وبالتالي الهدف يكون مؤقت ويزول بزوال الجماعة المسيطرة.
- تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من لجنة الصناعة التي تنشئها المنظمة.
- فالعمال يضغطون عن طريق التفاوض والإضراب.
- الإداريون يضغطون على الملاك للحصول على امتياز علاوة.
- الملاك يضغطون على الإداريين حتى يفكروا في المدى القصير.

➤ نظرية السيورة الديناميكية:

وتعتبر انتقاد للنظريتين السابقتين بحيث يعتبر هذا النموذج أن صياغة الأهداف تكثر بسلطة الممثلين الداخليين والخارجيين معاً، ومنه لا يمكن أن تكون سيورة صياغة الأهداف عقلانية وخطية ولكن ديناميكية بحيث أن كل ممثل يحاول إضعاف إرادة الفرد الآخر في الاتجاه الذي يرغب فيه، فعلى المستوى الداخلي نجد عدة أشكال للتأثير مثل المراقبة الحتمية، البيروقراطية وسلطة تغيير القوانين إنما على المستوى الخارجي، فتمثل في الضوابط الاجتماعية والقانونية شروط العمل وجماعات الضغط... الخ.

الأهداف والاستراتيجيات

بالرغم من تدخل بين الرسالة والأهداف إلا أن معظم الكتاب يتفقون على أن الأهداف تتبع من الرسالة لذلك فإن المنظمة التي تفهم الرسالة بوضوح تكون قادرة على تحديد النشاطات وتوجيه الإستراتيجية وينسحب التداخل أيضا على الأهداف الإستراتيجية لطبيعة العلاقة بها

كما نؤكد بان كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقه تستطيع الإدارة العليا واضع الإستراتيجية الكفيلة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة . وان الارتباط الوثيق بين الأهداف ولاستراتيجيات لا يعني أن تكون احدها مرادفة للأخرى بل يؤكد الكثير في الكتاب ضرورة الفصل والتميز بين الأهداف ولاستراتيجيات بالرغم من العلاقة التلازمية أي يمكننا القول بان الاستراتيجيات هي ليس الأهداف بل وليدة منه

القيم (Values)

قيم الشركات أو الجهات (Values) وهي المعايير الأخلاقية والسلوكية التي تتفق عليها الجهة ويجب أن تتوافر لدى جميع العاملين فيها لخلق الانسجام والتوافق فيما بينهم وضبط الأداء من أجل تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية. هذه القيم ثابتة ولا تتغير ولكن قد يتم تطويرها عند بداية دورة التخطيط الاستراتيجي التالية. هذه القيم عادتاً ما يتم تطويرها من خلال الورش التشاورية ومجموعات عمل متخصصة ، ثم تنشر وتعمم على جميع الأقسام والإدارات داخل الجهة وترسخ أكثر عندما يطبق فريق القيادة هذه القيم فيكونوا بمثابة قدوة والهام للموظفين لإتباع هذه القيم وتعميمها داخل الجهة.

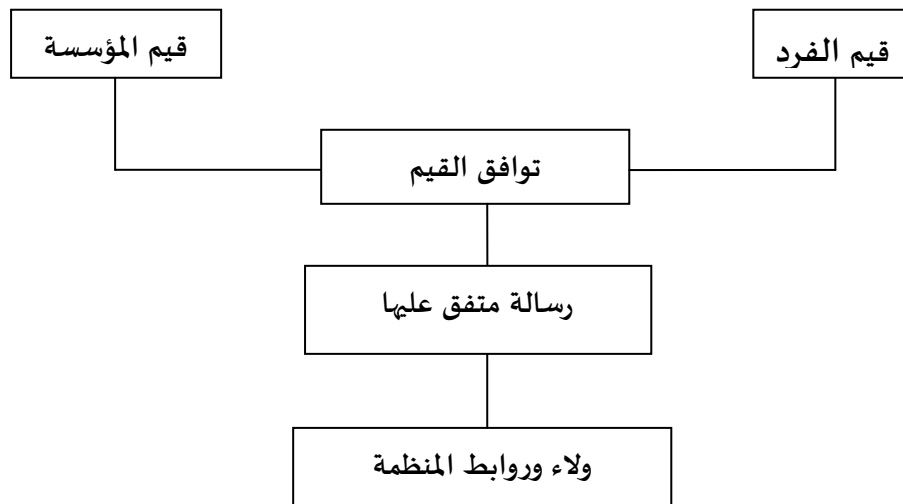
هي مجموعة أحكام ومعايير واتجاهات مركزية نحوها هو مرغوب وأكثر مرغوب فيه. لا تتكلم عن الإخلاق بالضرورة.

أهمية القيم:

- تمثل معنى الملوك ودلالته.
- تحدد التزامات الأشخاص ومواقعهم بعيدة المدى.
- تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن.
- تساعد الإنسان من التحرر من الأنا والذاتية بسلوك هو أساسي.
- تخلق نوع من أنواع الضبط الداخلي والخارجي.

قيم الفرد وقيم المؤسسة:

ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير وقيم.



أمثلة عن القيم:

القيم: كل ما له قيمة مثلاً الشركات أعلى القيم هي أو مثلاً
مثلاً قيمة الربح للمؤسسات الأمريكية : أو الحصة في السوق اليابانية ⇒ مؤسسات لصنع السيارات.

$$\frac{\text{مبيعات السيارات}}{\text{إجمالي مبيعات}} = \text{الحصة في السوق: سوق السيارات: النسبة}$$

الربح بالنسبة للأفراد: الذين ينظمون سنوياً للزمن الذين تفقددهم سنوياً مدخلات، مخرجات.

$$\frac{\text{كملة المحرر المنظرين للحزب}}{\text{كم عدد المنظرين}} : \text{الحصة في السوق}$$

الشفافية:

مع وجود الأسرار ⇐ تظهر الإشاعات.

وجود الأسرار ⇐ يقل الأداء.

وجود الأسرار ⇐ تخوف الناس.

ملاحظة: هناك بعض القيم غير واضحة.

نماذج بعض القيم Samsung

الأفراد ⇐ الامتياز، التعبير، النزاهة، الرفاهية، المشاركة.

دور القيم لتحقيق أهداف المنظومة الإستراتيجية

عند كتابة الخطة الإستراتيجية للمنظومة يتم كتابة القيم الخاصة بها لكي تكون واضحة وتكون بمثابة التحفيز لجميع العاملين على تنفيذ الخطة وتزرع بداخلهم الثبات، وتجعل الرؤية واضحة وظاهرة، وتعمل على تثبيتها بالنفوس، ويصبح الأفراد والمنظومة من خلالها أكثر نضجاً ورقياً في التعاملات، وهناك شروط يجب مراعاتها عند وضع القيم وهي:

- يتم اختيار القيم والالتزام بها من بين العديد من البدائل التي يتشارك بها كل العاملين بالمنظومة لكي يتم تجنب أي صراع أو خلاف.
- أن تكون منسجمة مع اتجاهات وأفكار وقيم العاملين لكي يتم الالتزام بها.
- أن يحدد عددها وتكون واضحة ولا يكتنفها الغموض حتى يدركها جميع العاملين بكل المستويات وبالتالي تحقق أهداف المنظومة.
- أن تتسم بالثبات وعدم التغير ولا تتأثر بالمواقف أو الحالات الطارئة حتى يكون لدى العاملين بالمنظومة حرص على تطبيقها بصورة ملموسة على أرض الواقع.
- أن تكون تلك القيم معززة لأداء الموظفين ولها تأثير واضح ومباشر على سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأهداف الخاصة بالمنظومة.
- أن تتضح للجميع عن طريق تدوينها في مكان بارز وظاهر داخل المنظومة حتى يتسنى لجميع العاملين قراءتها والالتزام بها.

• القيم المؤسسية

تعد القيم المؤسسية هي المظلة الجامعة لمنظومة الممارسات والسلوكيات والمبادئ الاحترافية التي تتبناها المنظومة لكي تحقق رؤيتها الإستراتيجية وتشكل في ثلاثة مستويات أساسية: المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى المؤسسي. ويبدأ تشكيل القيم الخاصة بالمنظومة عن طريق استعراض الرؤية الإستراتيجية بالعناصر الثلاثة الخاصة بها، وهي الموقع الاستراتيجي والميزة الإستراتيجية والدور الاستراتيجي، ثم يوجه سؤال استراتيجي كالآتي: ما هي المبادئ والمواصفات الرئيسية الخاصة بالعمل، والتي تلزم لتحقيق عناصر الرؤية الثلاثة والتي يجب أن يتمتع بها كل فرد أو مجموعة داخل المؤسسة، وكذلك تتمتع بها المنظومة خلال تعاملاتها مع الأطراف الخارجية؟

ومن ثم تُستعرض جميع المبادئ والقواعد التي تنظم العمل في كل المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، ثم تُجمع المبادئ المماثلة في منظومات مشتركة ثم تُمنح تسمية القيم، يتم بعدها التصويت على أهم قيمتين في المستويات الثلاثة بحيث لا يتجاوز عددها إجمالاً ست أو سبع قيم. يأتي دور فريق الإدارة في تحديد أهم الممارسات السلوكية والتي لا تتجاوز أربع ممارسات، والتي تعبر عن تطبيق كل قيمة واقعياً، ثم يقومون بإعداد تعريف واضح ودقيق لا تتجاوز كلماته خمس عشرة كلمة لكل قيمة من القيم التي تم اعتمادها. إن القيم أحد العناصر الضرورية في الخطة الإستراتيجية الناجحة، حيث إنها أساس اتخاذ القرارات وإهمالها قد يؤدي إلى حدوث فشل عند تنفيذ الإستراتيجية، فغالبية القرارات تتعلق بأخلاق المنظمة والتي تمثل القيم أغلب مكوناتها. هناك قيم أساسية للمنظومة، وهي تلك المبادئ والممارسات التوجيهية التي تعمل على تحديد الأسلوب الذي ينبغي أن تتصرف بها المنظومة في أعمالها التجارية، ومن هذه القيم (الثابرة، الابتكار، خدمة الآخرين، الصدق، الموثوقية، الإبداع، الاحترام، الوطنية، الكفاءة، الالتزام)، حيث يتم التعبير عن قيم المؤسسة خلال بيان مهمة المؤسسة، وهناك قيم مشتركة بين المؤسسات والشركات أهمها الالتزام بالتميز والابتكار والاستدامة واحترام البيئة، التميز في إرضاء العميل، وكذلك الالتزام بفعل الخير وبناء مجتمعات، ومساعدة الأقل حظاً.

العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والقيم:

الرؤية الإستراتيجية تمثل صورة الهدف أو مجموعة الأهداف التي سوف تحقق النجاح، التي تقوم على تحديد المجال أمام المنظمة في المستقبل. أما الرسالة الإستراتيجية هي العبارة التي تمّ اختصارها، تكون قليلة الفقرات، سهلة التذكر، تبين سبب وجود المنظمة وتقوم بتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين، عندما يقوموا بصنع القرارات المهمة التي لها علاقة باتجاه المنظمة ونشاطاتها. أما القيم فهي المعتقدات الأساسية التي تؤمن المنظمة بها والقوانين التي تعمل في حدودها، التي تقوم بتنظيم علاقة المنظمة مع كل الجهات التي لها علاقة بها. وبناءً على ما سبق القيم هي التي تحوي الرؤية والرسالة. وبذلك القيم هي المكان الذي تعمل فيه الرؤية والرسالة باتجاه المستقبل،

من التخطيط إلى التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

سيتم في هذا المحاضرة توضيح مفهوم التخطيط في المدى الطويل وطريقة سيرورته، كما سندرس كيفية الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية وأهم مدارس التفكير الاستراتيجي ، بالإضافة إلى مستويات الإستراتيجية وسيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما سيتم دراسة الخطوات المتبعة لصياغة القرارات الإستراتيجية.

❖ التخطيط الطويل الأمد:

عند إدخال الإستراتيجية في إدارة الأعمال كانت المنظمة تعتمد على الخطط طويلة المدى التي تتميز بـ:

- الأفق البعيد.
 - انحصار البيئة في السوق التي تنشط فيها المؤسسة [السوق].
 - التأكيد على الانشغالات المالية. حيث التقديرات هي امتداد للماضي وتضم التوجهات المقدرة للطلب، الأسعار
 - انتشار استعمال الطرق الكمية للإدارة التقديرية.
- أن التخطيط عبارة عن نظرة مستقبلية للأشياء والأمور من أجل إحداث موازنة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، أي أن يكون الهدف الرئيسي من التخطيط هو تحقيق أعلى استثمار للموارد بما يضمن تحقيق مستوى عالي من الأهداف عن طريق تخصيص الأمثل للموارد. كما أن التخطيط هو التطبيق المنظمة لما هو متاح من معرفة وموارد بقصد التحكم في توجيه خطوط

❖ التخطيط الإستراتيجي:

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة . وفي هذا الطرح سنقدم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف علي كل ما يتعلق بهذا التخطيط ، وذلك من خلال تناول التخطيط لاستراتيجي من حيث مفهومه ، ماهيته ، تعريفه ، عناصره ، أهميته ، أهدافه ، خصائصه ، مزاياه ، معوقاته ، مستوياته ، مراحلها ونماذجها .

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر : انه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات." كما يعرفه ACKOFF بأنه تصور المستقبل المرغوب والوسائل التي تسمح لبلوغه.

- التخطيط الإستراتيجي يأخذ تحولات البيئة كليا يعني الاعتبار.
 - ينتهي إلى إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى الفجوة الإستراتيجية.
- كما يعرفه آخرون عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

يعرف التخطيط الإستراتيجي بشكل عام على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله، تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

→ أن التخطيط الإستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن التي تحدده الخطة.

❖ خصائص أهمية التخطيط الإستراتيجي:

من هذه التعاريف السابقة يمكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل توضيح كيفية وضع المنهج الملائم للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ماهية قيمنا وقناعاتنا باتجاه نجاح عملية التخطيط. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل من أهمها:

- كونه النقطة الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وكذلك مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها وطبيعتها.

يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة. كما ساعد على توقع تغيرات البيئة وبشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة. كما تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

❖ ما هو تحليل الفجوة الإستراتيجية؟

تحليل الفجوة الإستراتيجية هو أسلوب لإدارة الأعمال يتطلب تقييمًا للفرق بين أفضل النتائج الممكنة لمسعى العمل والنتيجة الفعلية. ويشمل توصيات بشأن الخطوات التي يمكن اتخاذها لسد الفجوة. إن تحليل الفجوة في جوهرها سؤالين: "أين نحن؟" و "أين نريد أن نكون؟" والشكل التالي يبين الفرق بين الوضع المرغوب فيه والوضعية المتجه نحوها فعلا

ومن الطبيعي جدا عند قياس الفجوة بين وضع المؤسسة الآن والوضع التي ستكون عليه عند تنفيذ الرؤية والأهداف الموضوعة مسبقا تجد أن هذا الفجوة كبيرة فإن كانت صغيرة فيجب تعديل الخطة مرة أخرى لأن الخطة الإستراتيجية طويلة المدى فيجب أن تكون صعبة الوصول إليها علي المدى القريب ولكن ممكنة علي المدى البعيد ولكن تكون خطة منطقية ليست خطة مستحيلة

❖ سيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يعتبر اتخاذ القرارات نشاطا أساسيا بالنسبة لرجل الأعمال، أي أنها جوهر أي عمل في وظيفة رجل الأعمال، وعنصر حيوي وحساس بالنسبة للمنظمة

يعد القرار الاستراتيجي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة . وقد يكون القرار حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى . وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل

تركز الإدارة الإستراتيجية على عملية صنع القرارات الإستراتيجية المنظمة ككل [منظمة متنوعة الأعمال] ولوحدات الأعمال [الشركات التابعة لها والمجالات الوضعية] تتسم وتتصف القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص هي:

- يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة.

- تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة.

- تؤثر تأثير ملموسا على نجاح المنظمة في الأجل الطويل.
- تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي.
- تؤثر تأثير جوهريا على وحدات الأعمال والمجالات الوضعية بالمنظمة.
- تهتم ضروريا أحد عوامل البيئة الخارجية في المجال.
- قيم درجة عالية من التعقيد.
- يتميز بالارتياح (عدم التعقب).
- يؤثر على القرارات العملية.
- مقارنة شاملة.
- يؤدي إلى تغيير ملحوظ

❖ مداخل صنع القرارات

- المدخل الأول: سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسية.
- المدخل الثاني: المدخل الوسيط [المشاركة].
- المدخل الثالث: التعويض إلى الآخرين [اللامركزية].

❖ تصنيف القرارات الإدارية حسب

- قرارات إستراتيجية: هي قرارات طويلة المدى تهدف إلى خلف أو دعم الميزة التنافسية وتحسن تنافسيتها.
 - قرارات تكتيكية: هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الإستراتيجية وتساءل خصوصا لإنقاذ الوضعية في المنظمة.
 - قرارات تشغيلية: هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال التجارية للمنظمة.
- يعتمد نجاح الأعمال المنظمات على القرارات التي يتخذها الموظفون الرئيسيون في المنظمة. على الرغم من أن هؤلاء الأفراد يمكن أن يقوموا باتخاذ قرارات سيئة من شأنها أن تضر بالمنظمة. وتتناول القرارات التشغيلية والإستراتيجية الجوانب المختلفة من المنظمة. فالقرارات الإستراتيجية تؤثر على الاتجاه العام للمنظمة، بينما تؤثر القرارات التشغيلية على عملياتها اليومية. إن رفض كوداك الانتقال من صناعة ورق التصوير و الدخول في عالم التصوير الرقمي كان قراراً إستراتيجياً قد أودى بحياة الشركة بالرغم من جميع القرارات التكتيكية الصائبة لحماية الشركة ولكنها فشلت لأن القرار الإستراتيجي كان خاطئاً و الأمر ينطبق على نوكيا أيضا عندما رفضت عرض جوجل لتطبيق الأندر ويد على هواتفها و قبلته سامسونج لنرى الفرق إلى ما آلت إليه الشركتين

❖ عوامل نجاح القرارات الإستراتيجية

الموضوع المهم في دراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلق بالمنهج أو العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكيف يتم هيكله أو تركيب هذه العملية. فعملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحتاج إلى سلسلة من الخطوات المتميزة يتم برمجتها في وقت معين تبدأ من تحديد المشكلة إلى التنفيذ الفعلي لها كما يوضحه الشكل التالي

كما تحتاج المنظمة أيضا إلى مجموعة معلومات مثل المعلومات عن المنافسة، الأسواق، التكنولوجيا، وكذلك توجهات البيئة الاجتماعية ذات التأثير على المنظمة، تستخدم هذه المعلومات كأساس لإصدار الحكم على آثار البدائل وترتيب هذه البدائل، حتى يكون القرار المتخذ بطريقة عقلانية. فاستخدام المعلومات يساهم في الحد من حالة عدم اليقين مع الإشارة أنه ليس بالضرورة توفر هذه الشروط كلها حتى تكون عملية اتخاذ القرار عقلانية أو رشيدة، على سبيل المثال عندما يكون لدينا خيار واحد فقط صالح وقابل للتطبيق نكون بصدد اتخاذ قرار رشيد.

الفصل الثالث

التحليل البيئي للمنظمات

مقدمة

تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين في بيئة تتسم بالتعقيد الكبير والتغير السريع، فما أفرزته العولمة من تحولات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تطورات معرفية و تكنولوجية و انفتاح كبير على الأسواق، جعل المنظمة مدفوعة لاتخاذ و وضع أفضل إستراتيجيتها لأجل التنافس و البقاء في هذا العالم المتغير، وما لاشك فيه أن دراسة المنظمة لأوضاعها الداخلية و الخارجية هي من أهم الركائز التي تمكنها من البقاء، الاستمرار و التنافس.

مفهوم بيئة الأعمال:

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة، ففي الوقت الذي يرى فيه البعض بأنها تمثل جملة العناصر المحيطة بالبيئة أي أنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمؤسسة. فإن هناك من يرى بأنها تشمل كافة العوامل والظروف والتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الإستراتيجي سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها.

وبشكل عام فان اشمل تعريف لبيئة المنظمة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أ و الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة وهي الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحتويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية.

صفات بيئة المنظمة :

بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات كثيرة، حيث تحكم هذه المتغيرات والتعقيدات سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية، فتحليل هذه النقاط يمنح المنظمة القدرة على تشخيص القوي والضعيف من طريقة العمل. وتستطيع الاستفادة من النافع منها واستبعاد الأساليب والطرق التي لا تناسب عمل المنظمة وتوجهاتها المستقبلية

مرحلة التحليل و الرصد البيئي: (environmental Scanning)

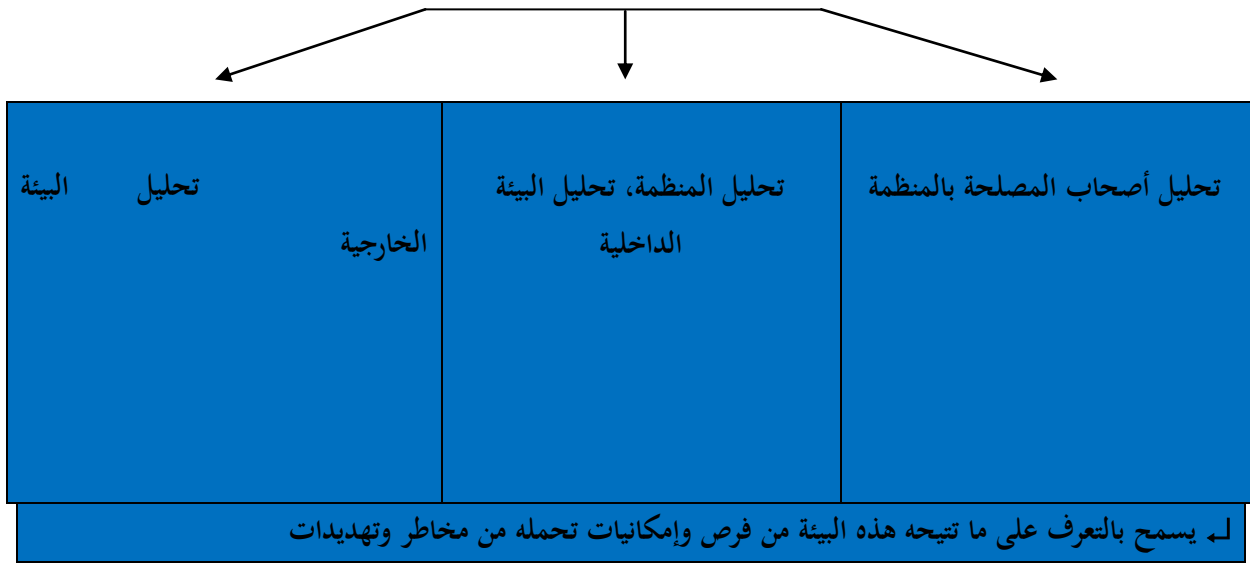
تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية و الخارجية , عن طريق الخبرة , وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية و غير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات و المعلومات – التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال , والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال , والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهق استمرارها ويتم هذا التحليل من خلال:

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

⇐ التحليل الإستراتيجي ⇐ البحث عن العناصر التي تؤثر في المنظمة من البيئة الخارجية ومن داخل المنظمة نفسها.

التحليل الإستراتيجي يتم في 03 اتجاهات



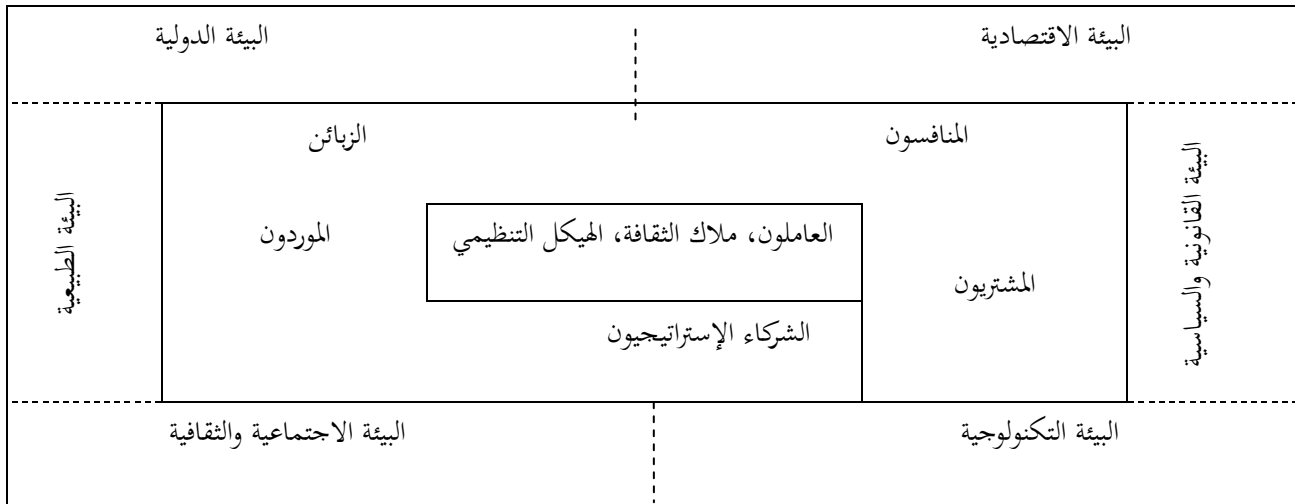
مستويات التحليل البيئي:

تماشياً مع هذا التوجه الأخير، فإن التحليل البيئي يختص بالمستويات التالية:

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة [تحديد نقاط القوة والضعف].

تحليل البيئة الخارجية [العامة والتنافسية] وينتهي بتحديد الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة.

مستويات البيئة



تحليل البيئة الخارجية إلى عامة أو خاصة:

البيئة العامة: العوامل التي تؤثر على كافة المنظمة ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمات وتشمل كافة العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية [لا تؤثر على منظمة بعينها ولكن كافة المنظمات].

البيئة الخاصة: تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منطقة لأخرى [العملاء، الموردون، المنافسين].

أهمية التحليل البيئي

. بعد أن تنهي المنظمة من وضع الرؤية والرسالة تكون صورة للمستقبل وضحت لديها، حيث يكون هذا من خلال الدراسة والتحليل للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛ أي الدراسة لكل العوامل التي تؤثر فيها سواء كانت داخلية أو خارجية . إن دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها في مقدمة نجاح إستراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية.

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

- متابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- تحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية.
- تحديد مسار المؤسسات الحالي والمستقبلي.
- ضمان الاختيار السليم للإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في السوق.
- يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية الساعي بدورها إلى ترقية وتقرير تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

التحليل البيئي الداخلي

البيئة الداخلية للمنظمة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات وبه يمكن بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق و وسائل تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية و انتهاز الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها أو احتوائها.

❖ مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

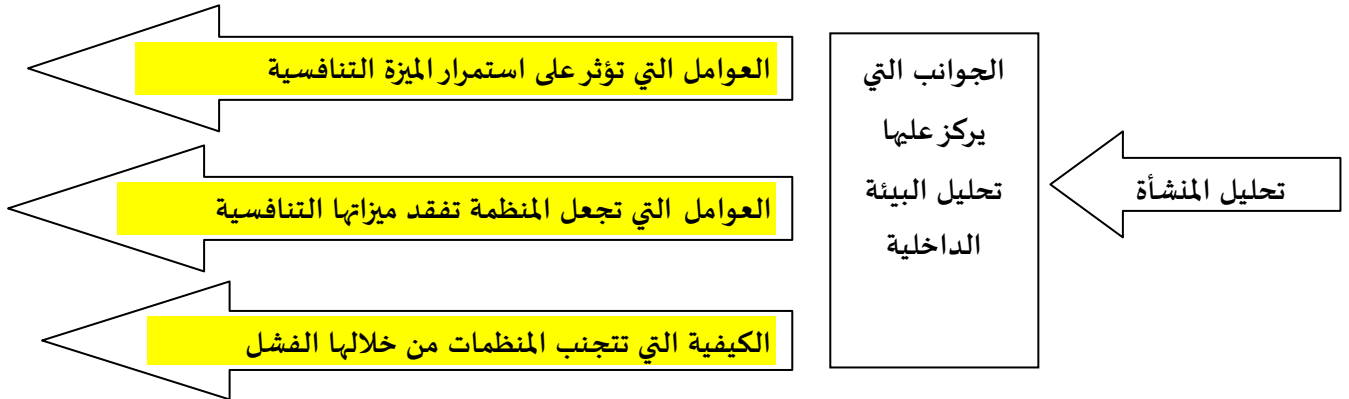
ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجالها تحكمها.

يوفر التحليل الداخلي للموردين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الإستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

❖ الهدف من تحليل المنشأة داخليا:

- التعرف على نقاط قوة المنظمة .
- التعرف على نقاط ضعف المنظمة .
- التعرف على القدرات الإستراتيجية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية.
- التعرف على الكفاءات المحورية.

يركز التحليل الإستراتيجي للمنشأة على ثلاث جوانب أساسية هي



1) مكونات البيئة الداخلية

"تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي على النحو التالي :

1 - الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

2 - 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 ."

3 -الموارد المتاحة :

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية .

2) مداخل التحليل الإستراتيجي للمنظمة

يستخدم التحليل الإستراتيجي للمنظمة عدة مداخل من أهمها

- التحليل الوظيفي .
- تحليل المزايا التنافسية .
- تحليل سلسلة القيمة .
- تحليل الموارد و القدرات الإستراتيجية والكفاءات المحورية .

1) التحليل الوظيفي للمنشأة .

ويتناول تحليل المنشأة من خلال وظائفها الأساسية ممثلة في: أي بالارتكاز يكون التحليل [تحليل وظائف المؤسسة].

- الوظيفة المالية .
- وظيفة الإنتاج .
- وظيفة السوق .
- وظيفة الموارد البشرية وهكذا .

❖ تحليل العوامل المالية

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

❖ العوامل الإنتاجية

أي تحليل الأنشطة الخاصة بالإنتاج والعمليات للوثوق على نقاط القوة والضعف منها كالاعرف على مزايا وعيوب أنشطة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المدرجة ضمن إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات.

❖ العوامل التسويقية

وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية التسويقية ومدى ملائمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار عنه البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الإستراتيجية التسويقية.

❖ العوامل المتعلقة بالموارد البشرية

وتتضمن جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف حسابات الأفراد وذلك من حيث 'استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما هذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس لجميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

إطار عام لتحليل العوامل الوضعية

العوامل الوضعية	نقاط القوة	نقاط الضعف
العوامل المالية: - مصادر التمويل. - رأس المال العامل. - التدفقات النقدية. العوامل الإنتاجية: - أنظمة التصنيع. - برامج الصناعة. - الجودة. العوامل التسويقية: - القوى البيعية. - الإعلان. - قنوات التوزيع. عوامل الموارد البشرية: - سياسة الاستقطاب. - البرامج التدريبية. - دوران العمل.		

2 - مدخل تحليل المزايا التنافسية

تسعى المنظمات للتفوق على بعضها البعض في إطار التنافسية التجارية، وهذا أمر بديهي وضروري لأي منظمة في السوق، ومن هذا المسعى تحاول كل منظمة استغلال أي هفوة أو ثغرة قد تنشأ لدى المنافسين والعمل عليها أكثر لتصحيحها أو إيجاد حل بديل لها لاستقطاب عملائها وجذبهم . لكن مع ظهور مفهوم الميزة النسبية في ثلاثينيات القرن الماضي كنظرية لتفسير المنافسة التجارية ثم تطورها لتصبح أكثر من مجرد نظرية بعد ذلك بعقود، أصبحت كل المنظمات بما فيها المنظمات الناشئة تسعى للتميز على منافسيها بخلق قيمة مضافة جديدة أو تحسين الموجودة والاهتمام بالابتكارات والاستثمار في حقل البحث العلمي، لعلها تصل لما نطلق عليه اليوم الميزة التنافسية. فما هي الميزة التنافسية، وما أبرز خصائص الميزة التنافسية، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية؟ وكيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية و نحافظ عليها؟

ما هي الميزة التنافسية ؟

هي سمة تتيح للشركة التفوق على منافسيها، وتكون إما ابتكارًا جديدًا أو اكتشافًا لطرق جديدة في التصنيع أو التسويق أو التطوير، وفي كل ما قد يؤدي لخلق قيمة مضافة أفضل من المنافسين (منتج ذو جودة عالية أو تكنولوجيا حديثة أو سعر منخفض، خدمة سريعة ...). وقد ارتبطت الميزة التنافسية كمفهوم في أول الأمر على يد "David Ricardo" ثم كمصطلح اقتصادي على يد "Michael Chamberlin" سنة 1939 ثم تطورت لتخرج من الدائرة النظرية إلى الواقع العملي مع إسهامات "Michael Porter" و "Philip Kotler". وقد عرفها بعض المفكرين أمثال

- **Heizer and Render** ⇐ تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين ⇐ أي أن الميزة تجعل المؤسسة فريدة وتمتيزه عن الآخرين.

- **Macmilla and Tampo** ⇐ الوسيلة التي تمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

- **Liu** ⇐ الحصول على مركز تنافسي متقدم في السوق.

- **PORTER** ⇐ الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من

تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ملخص حول وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
EYANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	التكلفة
MAC MALL TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميزان منافستها مع الآخرين.	المنافسة

كيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية تحافظ عليها؟

- ما هي نقاط القوة التي قد تعتمد عليها المؤسسة لرد فعل البيئة [الفرص، التهديدات]؟

- ما هي نقاط الضعف التي قد تعيقها في ذلك وتعيق مسيرتها؟

التحليل الداخلي: يمكن من يتعرف على ذلك

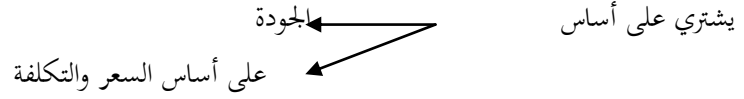
❖ يعرف قوة المنظمة.

❖ يعرف ضعف المنظمة.

❖ ويعرفنا ما هي العوامل الأساسية التي يمكن أن تبني عليها الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية:

كيف يختار الزبون ما يشتري؟



⇐ أمام مقارنة خيارين، فهو يقارن الجودة أو السعر أو كلاهما.

⇐ المؤسسة تحاول أن تتفوق على غيرها في الجودة والسعر.

هل هناك مزايا أخرى؟

- ميزة السباق (أول واصل للسوق):

ميزة من كان أول من عرض منتجاً معيناً أو خدمة معينة أو استعمال تكنولوجيا معينة ⇐ ميزة تنافسية.

لمن يتخلف عن دخول السوق له بعض المزايا

- تقليل تكاليف البحث والتطوير.

- الاستفادة من العمل التعويدي للتجارة على اتجاه العملاء [الإشهار].

- إمكانية التفوق على المنافسين بالتكنولوجيا الحديثة.

- الاستفادة من أخطاء السباق.

ميزة السباق (أول واصل للسوق):

متى تدخل إلى السوق؟

⇐ إذا كانت لك القدرة كبيرة على التطوير والإبداع ⇐ دخول أول.

⇐ إذا كانت لك قدرة كبيرة على التسويق وتأخر في التطوير والإبداع ⇐ الانتظار.

⇐ هذه ليست قواعد ولكن عموماً.

يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين عندما تكون قادرة على خلق قيمة أكثر من منافسيها في هذا المجال.

كيف يتم استخدامها؟

اقترح بورتر أن من الممكن استخدام إستراتيجيات الأعمال "العامة" لاكتساب الميزة التنافسية وقد تعتمد نسبة الإستراتيجيات على نطاق الأنشطة (الضيقة مقابل الواسعة) وتعتمد أيضاً على مدى رغبة المنظمات في التميز عملها. وقد حدد بورتر 3 وسائل للميزة التنافسية التي يمكن استخدامها في تحقيق إستراتيجية ناجحة للميزة التنافسية

■ الميزة عن طريق التكاليف:

قيادة التكلفة هي إحدى المفاهيم التي طورها بورتر وتعني بشكل أساسي التكلفة الأقل للعمليات في صناعة معينة وما يدفعها هو كفاءة الشركات وقياسها وحجمها ونطاق عملها وخبراتها المتراكمة . تسعى قيادة التكلفة إلى الاستفادة من حجم الإنتاج ونطاق عملها المحدد جيداً لتقديم منتجات عالية الجودة واستخدام التكنولوجيا المتطورة والاقتصاديات الأخرى . أي أن المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها. بالرغم من مزايا قيادة التكلفة الكثيرة مثل الحفاظ على الفوائد وتوسيع حصة الشركة في السوق وعلاوة على ذلك إمكانية كسب ولاء العملاء وهامش ربح أعلى إلا أن في بعض الحالات من الصعب على الشركات

الناشئة الجديدة دخول السوق بسبب هوامش الأرباح المنخفضة لها وذلك بالإضافة إلى أن يمكن للشركات الأخرى نسخ هذا التقنية والتفوق على شركتك بسهولة وهذا هو العيب الأكبر لقيادة التكلفة

■ الميزة عن طريق التميز:

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بته: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل ⇐ عندما يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من القيمة التي يعطيها لمنتجات المنافسة.

ومراعاة التميز لا يمكن أن يتم إلا في حال حيازة الشركة لعوامل تساهم في تفرد المنتج أو الخدمة، مثل إضافة خدمات ما بعد البيع كالصيانة والمتابعة أو الاستشارات المجانية لقائمة خدماتها، ولتحقيق التميز هناك عنصرين مهمين جدًا هما التدريب المتواصل و مراقبة الأداء .

■ الميزة عن طريق التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز قيام الشركة بالتركيز على شريحة عملاء ضيقة، والتركيز على صناعة منتج يصل إلى هذه الشريحة خصيصًا، كما يوجد لإستراتيجية شقين آخرين هما: (التركيز على خفض التكلفة) مع استهداف ضيق، والشق الثاني: التركيز على التمايز) أي تمايز المنتجات وجودتها مع استهداف ضيق أيضًا. تهدف هذه الإستراتيجية إجمالاً إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافية محددة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

3- مدخل تحليل سلسلة القيمة.

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية اليوم تغيرات متعددة حيث تتطور فيه التقنية ويتضاعف المنافسون وتتقدم المنتجات في وقت قصير وان المؤسسة لن تبقى بمعزل عن تأثيرات هذه التغيرات، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، من خلال تحليل سلسلة القيمة فما هي سلسلة القيمة؟

تحليل سلسلة القيمة Value chaine

في عام 1985 ، قدم مايكل بورتر ، وهو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد ، نموذجًا أساسيًا لسلسلة القيمة في كتابه ”الميزة التنافسية .” حدد العديد من الخطوات الرئيسية المشتركة بين جميع تحليلات سلسلة القيمة وحدد أن هناك أنشطة أساسية وداعمة ستؤدي عند تنفيذها على المستويات المثلى إلى خلق قيمة لعملائها ، بحيث تتجاوز القيمة المقدمة للعميل تكلفة إنشاء تلك القيمة . ، مما يؤدي إلى ربح أعلى. تعمل مجموعات Porter على مجموعات الأنشطة في الفئات الأساسية والفئات الداعمة.

وحسب مضمون تحليل القيمة فلن الكشف عن مصادر الميزة التنافسية المعبر عنه بالنشاطات المسؤولة عن خلق القيمة يتطلب الاعتماد على مفهوم القيمة.

سلسلة القيمة:

- بالانكليزية Value chaine هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال، سلسلة القيمة.
- هي نموذج لتحليل الإمكانات الداخلية للمنظمة قدمها **PORTER** في إطار تحديد الفكر الإستراتيجي وإثرائه بأدوات التحليل.

⇐ تنطلق السلسلة من تقسيم أنشطة المنظمات حسب تسلسل التوريد إلى أنشطة أساسية و أنشطة دعم كما يبينه الجدول و الشكل أدناه

الوظائف الداعمة	الوظائف المهمة الأساسية في المنظمة
- البنى التحتية. - إدارة الموارد البشرية. - التطوير التكنولوجي	- التمويل. - الإمداد. - الإنتاج والعمليات. - التسويق - الخدمات.
هي التي تساعد على خلق القيمة وتوفر الموارد للوظائف المهمة.	له هي التي تخلق البيئة.

⇐ يركز التحليل أساسا على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلق من قبل المنظمة للعمل.

وبينهما بورتير على:

الوظائف الأساسية

حسب PORTER: تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة:

وعليه يتعين أن:

- 1 - نبحث على الأفضلية في كل عنصر.
- 2 - نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لجانبها.
- 3 - نقوم بإخراج العناصر التي لا تخلق القيمة.

فعالية وأهمية هذه السلسلة القيمة تكمن في إذا استطعنا أن نقارن بين مؤسستين بمقارنة سلسلتهما.

⇐ تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البيئة والتداخلات الموجودة ما بين النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في جوداتها.

النشاطات الأولية:

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

الإمدادات الداخلية:

وتشمل كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق التدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية ومنها مثلاً عمليات استلام وتخزين ومناولة المواد المكونة للمدخلات، لتأخذ مسارها تحت خطوط الإنتاج تمهيدا للعملية التشغيلية.

العمليات التشغيلية أو الإنتاج:

وتضم كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ضمن نظام معين يدخل فيه إلى جانب تشغيل الآلات الصيانة والتجهيزات والجمع والتغليف.

الإمدادات الخارجية:

ونظم مجموعة النشاطات اللوجستية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وذلك من حيث تخزينها ونقلها وتسليمها وفق جداول زمنية محددة.

الخدمة:

وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل وولائه للعلامة، وهذا على مستوى خدمات ما بعد البيع كتوفير قطع الغيار والتركيب والتصليح عند اللزوم.

التسويق:

ويدخل في هذه مجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق.

النشاطات الداعمة:

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

- التطوير التكنولوجي.
- إدارة الموارد البشرية.
- البيئة الأساسية للمؤسسة.

نظر إلى فائدة هذا النموذج الذي ابتكره مايكل بورتر في قدرته على تقسيم منتج العمل إلى مجموعات أنشطة مختلفة من أجل تركيز الإدارة بشكل استراتيجي على ما هي الأنشطة المفيدة حقًا ، وما الذي يخلق قيمة. كما أنها تركز الشركة على تحديد رؤية تستخدم إستراتيجية المزايا التنافسية التي توجه المنتجات والخدمات المستقبلية. الأنشطة الداعمة للعملية ، تخلق فهمًا بأن هذه الأنشطة التي يتم تجاهلها أحيانًا هي جزء لا يتجزأ من سلسلة القيمة وعروض القيمة للشركة

❖ التحليل المرتكز على الموارد و الكفاءات و القدرات :

نظرية الموارد و الكفاءات أحدثت قطيعة مع المقاربات الكلاسيكية للإستراتيجية، حيث لا ينظر إلى المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات/الأسواق، بل أيضا الموارد و الكفاءات التي بحوزة المؤسسة، مقارنة الموارد و الكفاءات تضم عدد من الفروع أهمها: نظرية الموارد لروادها (Wernerfelt 1984) و (Barney 1986)،

تحليل الموارد يقصد بعملية التحليل المسند إلى الموارد " العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، و يتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية و الميزة أي التي تتميز بها المنظمة".
⇐ يرى بأن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد المتدخلين الآخرين.

⇐ و هو على هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التي يرى أنها تكمن في مواردها الخاصة.

مفهوم موارد المنظمة:

لقد عرفها كل من (Lieberman & Montgomery 1988)

مصطلح يستخدم للدلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وكذا غير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية وغيرها.

ويرى BARNEY

أن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، علما أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

← "كل ما يساهم في نشاط المؤسسة"

تصنيف الموارد

بالرجوع إلى تصنيف Hoffer and Shendel 1998: فإنه يمكن التمييز من بين خمسة فئات للموارد وهي:

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

تطبيق BARNEY

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

الموارد المادية:

وتشكل من أصول مادية كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمنظمة.

الموارد البشرية:

وتعم مستخدمي المنظمة ومسيريها وما يتعلق بهم من تكوين وخبرة ومهارات وعلاقات مختلفة.

الموارد التنظيمية: ← موارد إستراتيجية، موارد عادية.

ويشمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يرتبط به من إجراءات مختلف التنظيمات التي تربط بين المنظمة والمختلفة في بيئتها.

المهارات:

- هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلال المؤسسة مواردها.

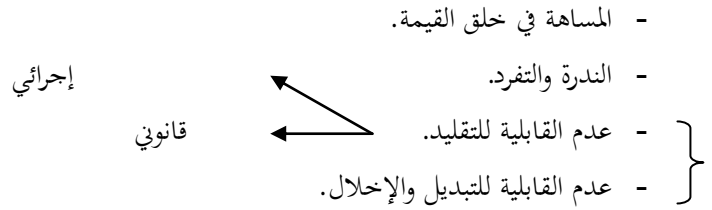
- الموارد الضرورية والمهارات الدنيا لدخول مجال معين: **القدرات الدنيا، قدرات العتبة.**

العتبة: الحد الأدنى الذي يمكننا من دخول النشاط.

- الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية = **القدرات الإستراتيجية.**

القدرات = المهارات + الموارد

الخصائص الإستراتيجية للموارد VRIO



- **V : Value**
- **R : Rareness**
- **I : Inimitability**
- **O : Organisation**

⇐ هذه الموارد تطرح السؤال:

- هل تسمح هذه القدرات بالتجاوب مع عوامل أساسية للنجاح؟
- هل تسمح باغتنام فرصة معينة؟
- هل تسمح بتفادي تهديد أو خطر؟

خصائص القدرات الإستراتيجية:

الندرة: لا يمكن أن تبنى القدرة الإستراتيجية على مواد غير نادرة وليس لها قيمة = قابلة للتقليد.

⇐ هل هي قدرة غير قابلة للتقليد ⇐ لا تبنى القدرة الإستراتيجية على قدرة قابلة للتقليد لأنه ممكن المنافسين يقلدونها ويخرجونها من السوق.

⇐ هل سيكلف محاولة تقليدها المنافسين تكلفة كبيرة جدا؟

التنظيم:

هل هناك تنظيم يمكن من الاستفادة المثلى من هذه الندرة ⇐ يمكن أن تجلب مدرب عالمي، وفريق متواضع.

الموارد والكفاءات ودورها في خلق القيمة:

يتمحور جوهر عملية صياغة إستراتيجية التنافس في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المحورية ومنه تعظيم ربح المؤسسة، ولا شك أن الإستراتيجية المختارة تعتمد على مدى توافر محددات تواصل الميزة التنافسية المذكورة سابقا. ففي حالة توافرها فقد يتم إتباع إستراتيجية التصويب وتصحيح المسار. أما في حالة عدم توافر تلك المحددات فقد يتم إتباع إستراتيجية الحصاد والتي تنتهج فيها المؤسسة تخفيض أصولها المستخدمة في النشاط لأقل حد ممكن أو قد يتم العمل بغرض تنمية مصادر جديدة للميزة التنافسية. تستطيع الموارد والكفاءات توليد قيمة اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما، وحسب نظرية الموارد والكفاءات فإن موارد المؤسسة وكفاءاتها تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، ومنه فحسب هذه النظرية يمكن قياس قدرة الموارد على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات، أي أن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات.

تحليل البيئة الخارجية

نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة الحاصلة على صعيد الاقتصاد العالمي، تنشط المؤسسات باختلاف أنواعها وتخصصها، في بيئة تمتاز بعدم الاستقرار وذات الديناميكية السريعة التي يُصعب التنبؤ بها. لذا نجد المؤسسات الناجحة هي التي تتخذ خطوات مدروسة، وتتبنى استراتيجيات وسياسات مستهدفة وفعالة، تضمن لها تحقيق التكيف مع هذه المستجدات والتأقلم مع عوامل البيئة الخارجية، وحسب درجة هذا التأقلم يمكن الحكم على أداء المؤسسات بشكل عام.

تعريفها البيئة الخارجية و تحليلها :

عرف تحليل البيئة الخارجية على أنها

- العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأقوى بالجمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. كما تضم البيئة الخارجية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر.
 - العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمراقبة العوامل الاقتصادية، والحكومية القانونية والسوقية/ التنافسية والخاصة بالموردين والتكنولوجية والسياسية والجغرافية السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة.
 - استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى .
 - رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة. والتغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات .
- إن التعريفات السابقة تركز على أهمية تحديد الفرص والمخاطر لذا على إدارة المنظمة التي تريد النجاح والبقاء والاستمرار أن تستفيد من دراسة وتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية سواء كانت عامة غير مباشرة أو خاصة مباشرة وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة لان السمة الأساسية لهذا العصر هو التغيير السريع، أيضا لابد من الاستفادة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية.
- ### أهداف التحليل الخارجي للبيئة:

- تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة التعرف على الأبعاد التالية
- الأهداف التي يجب تحقيقها بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها
 - تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها
 - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة
 - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات
 - تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة العناصر الخاصة المؤثرة.
 - يسمح بالتعرف على ما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانات وما تحمله من مخاطر وتهديدات.
 - يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي الصحيح.

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

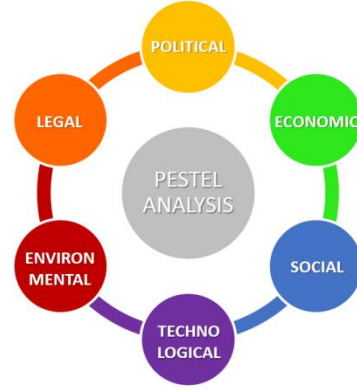
يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات هما:

1. البيئة الخارجية العامة أو الكلية .
 2. البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة .
- تحليل القطاع.
 - تحليل السوق

❖ البيئة الكلية (العامة):

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.

يتم تحليل البيئة الكلية بتناول جملة المتغيرات المحددة في تحليل **PEST** بادئ الأمر ثم **PESTEL**



- القوى السياسية $\Leftarrow$ Political
- القوة الاقتصادية $\Leftarrow$ Economical
- القوى الاجتماعية والثقافية $\Leftarrow$ Social
- القوى التكنولوجية $\Leftarrow$ Technological
- القوى البيئية أو البيئية
- القوى القانونية

■ القوى السياسية والقانونية:

وهي حصيللة للتغيرات من الفوائض واللوائح في بيئة المنظمة وتنتج من التطورات السياسية والقانونية في المجتمع وتؤثر بشكل كبير على منظمات الأعمال ويلاحظ ذلك من خلال الاتجاه المتناهي نحو الخصخصة والتشريعات المرتبطة بها وضع الحكومات للوائح المؤثرة على هيكل المنافسة. في USA : 1979 وتحرير قطاع الطيران 29 شركة.

المؤشرات:

- النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.

- تحرير الأسواق.
- تشريعات العمل.
- قوانين الشركات

■ القوى الاقتصادية:

الإطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المنظمة لما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية التقب وقدراته الترانة وهو ما سيؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق معدل كاف على استثماراتها. لتحليل البيئة الخارجية كان لابد من الاتمام بجملة مؤشرات أساسية من أهمها:

- 1 -معدل النمو الاقتصادي
- 2 -سعر صرف العملة
- 3 -سعر الفائدة
- 4 -اتجاه الأسعار نحو التضخم
- 5 -معدل الدخل + معدل الضرائب
- 6 -الموارد المتاحة + المنافسة

■ القوى التكنولوجية:

وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة... وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية . يكمن تأثير التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة، بالإضافة إلى خلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائد الدخول للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة. مؤشرات التكنولوجيا:

- المستوى التكنولوجي سيد وسرعة تطوره.
 - تكلفة التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية.
 - أنظمة الرفع ومراكز البحث والتطوير.
 - الجامعات ومراكز البحث.
- هذه مؤشرات يمكن الاستناد إليها في تحليل البيئة الخارجية.

■ القوى الاجتماعية:

يجب التنبه إلى الطريقة التي تتغير بها القيم الاجتماعية وبالتالي تؤثر بها على مجالات الأعمال. وكغيرها من القوى فإن المصير الاجتماعي ينتج عنه فرص وتهديدات وكثافتهم وتحركاتهم ويتم الأخذ بالاعتبار:

- التقاليد، القيم.
- الاتجاهات والاعتقادات.
- الأدوات وأنماط السلوك.

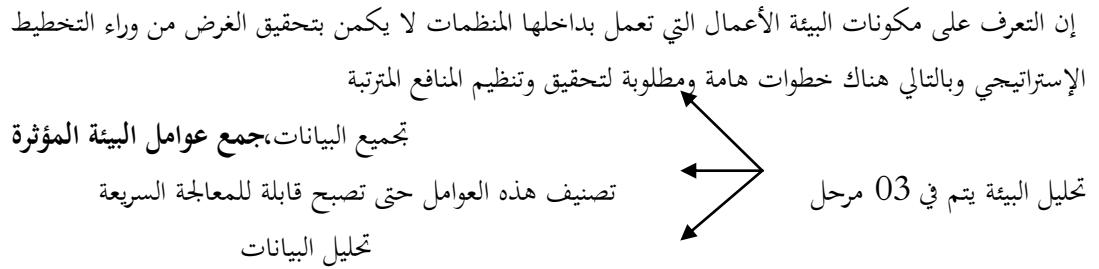
القوى الديمغرافية: يجب الاهتمام بخصائص الأشخاص الذين يمثلون مصدر الطلب مع منتجات المنظمة، يتم تناول السكان بالدراسة والتحليل سواء من حيث حجمهم أو كثافتهم أو تحركاتهم أو توزيعهم الجغرافي. مؤشرات القوى الديمقراطية:

- الجنس، العمر، التركيبة المعرفية.
- مستوى الدخل، التعليم، تركيب السوق.
- الوضع الجغرافي

■ متغيرات البيئة الطبيعية:

العوامل البيئية لها دور هام في إدارة المنظمات، وخاصة في تلك الآونة التي أصبحت فيه الموارد أكثر ندرة، وذات أسعار مرتفعة، لذا، تسعى المنظمات إلى إدخال أحدث التقنيات المتطورة، التي تساعد على تقليل استخدام الموارد البشرية، مع تدعيم إمكانية الحفاظ على البيئة. ربما تتداخل العوامل البيئية مع كافة العوامل الأخرى، التي تتعلق بتحليل أداة PESTEL، مثل العوامل الاجتماعية الثقافية، حيث إن الاهتمام بالعوامل البيئية، يعد جزءاً من التوجيه الاجتماعي الثقافي

خطوات تحليل البيئة الخارجية



■ جمع المعلومات:

أ. كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ما هي المعلومات التي تريدها بالضبط؟

يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب:

- المنافسات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية.
- التقارير التي يعدها ويقدمها المدراء.
- أسلوب ولقي، أو الإجماع بعد.

ب. ما الطريقة للحصول على المعلومات

هناك مصادر عديدة يخلق من خلالها جمع المعلومات مثل

- الوزارات والهيئات الحكومية.
- التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المجلة أو التلفاز.
- مكاتب الاستثمارات الإدارية.
- الطرق الصناعية والتجارية.
- المجالات العالمية والمتخصصة.
- النشرات عبر شبكة الانترنت.
- أفراد ذوي الاختصاص في هذا الميدان.

ج. ما المسؤول هم جمع المعلومات؟

يجب أن يكون هناك وحدة تنظيمية مسئولة عن الجمع المنظم والمستثمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله وقراءته.

يتم جمع العناصر بكل الطرق المعروفة [الدراسات، الأسباب].

■ تصنيف البيانات

يتم التصنيف بواسطة إحدى النماذج التالية:

- نموذج PESTLE، PESTE، PEST.

بيئة المنظمة لها 04 مستويات

تظهر البيئة الخارجية في 03 مستويات كما يوضحه الشكل أعلاه.

- تحليل البيئة الكلية.

- تحليل القطاع.

- تحليل السوق.

1 - تحليل البيئة الكلية:

هناك 03 مراحل رئيسية

1 ← جمع المعلومات البيئية المؤثرة (وزارات، دراسات، استنتاجات).

2 ← تصنيف هذه العوامل ← PESTLE، PESTE، PEST.

3 ← التحليل.

2 - تحليل قطاع المؤسسة:

يتم تحليل القطاع الذي تفضل وتنشط فيه المؤسسة.

قطاع المؤسسة أو كما سميت صناعة، وأعطى Porter نموذجين.

نموذج لتحليل كثافة المنافسة بالقطاع. نموذج القوى الخمسة أو نموذج

القوى التنافسية. جاذبية السوق.

نموذج لتحليل تركيبة المنافسة بالقطاع. المجموعات الإستراتيجية.

المركز التنافسي للمنظمة.

وللفهم أكثر دعنا نعطي بعض أو شرح بعض المصطلحات.

- ماذا يقصد بالصناعة: مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات تمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض

هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الإنسانية للعميل أو الملاك مثلاً: كوكاكولا، بيبسي

PEPSI، كلمة صناعة: عند بورتر.

- ماذا يقصد بالقطاع: هو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معا إلى حد بعيد والصناعة جزء من القطاع مثلاً.

قطاع الاتصالات يشمل صناعتين هما صناعة معدات الاتصال وصناعة خدمات الاتصال.

- ماذا يقصد بأقسام السوق: هي مجموعة متميزة من الهيكلين داخل سوق ما يمكن تمييزهم على أساس خصائصهم

المفردة ومطالبهم المحددة فمثلاً في صناعة الحاسوب تنتهي هناك أقسام مختلفة يرغب منها المستهلكون من حواسيب

مكتبية وحواسب محمولة وبذلك فإن صناع الحاسوب الشخص يدرك وجود هذه الأقسام المختلفة في السوق.

وهناك علاقة بين الصناعة والسوق فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق.

أهمية تحليل البيئة الصناعية:

وفقا للمقاربة الهيكلية فإن هيكل الصناعة يمس تأثيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها.

- **العامل الأول:** كما يقول بورتر Porter الذي يحدد مرد ودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة.

- **العامل الثاني:** في الوضعية التنافسية البيئية لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر:

هي إطار تحليلي صممها "مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل بسيط لتقييم وضع أي شركة والقوى التنافسية الخاصة بها ، تستخدم كأحد الطرق العلمية في التحليل الإستراتيجي لتقييم مدى جاذبية قطاع ما لاستثمار وتعطي نظرة واقعية، هل يقدم على وضع أمواله واستثمارها أو ضحها في هذا القطاع أم لا. ويقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها

ويستخدم المحللون الإستراتيجيون القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مُربحة، من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء

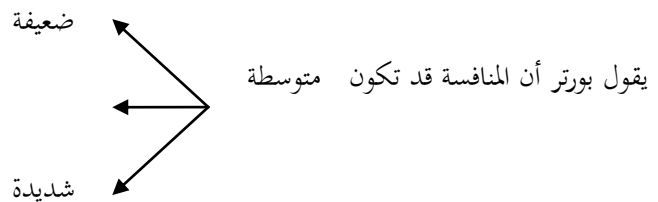
انطلاق تفكير بورتر:

لقد لاحظ Porter بأن الاقتصاد الصناعي والتحليل الكلاسيكية للمنافسة كانت تعتمد بصفة خاصة على علاقة الواجهة بين المنافسين المباشرين مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسين الجدد.

⇐ وعليه فهو يضيف بالنسبة للحقل التحليل التنافسي، العلاقات التجارية وأن على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان أو قيمه نحو الخلق بالنسبة للموردين ونحو الأمام بالنسبة للزبائن.

وبالتالي استخلص مايكل بورتر أن هناك:

خمسة قوى تؤثر على السوق التي تنوي الدخول إليه لذا من المهم دراسة كل عنصر على حدة. هذه القوى التنافسية: تقدر بواسطتها أن تعرف ما مدى جاذبية السوق.



وإجمالاً

⇐ في أي سوق تشتري من أحد وتبيع لأحد وتنافس أحد ويمكن أن يدخل للسوق منافسين جدد ينافسوك ويمكن أن يكون هناك منتج بديل يؤثر عليك بالسوق يعتمد على هذه القوى الخمسة.

⇐ فإذا قدرت أن تشتري بأسعار تنافسية وتبيع للعملاء بأسعار جيدة ولا يوجد منافسين جدد ومنتجات بديلة غير مؤثرة نقول أن السوق جذاب.

تحليل القوى الخمسة

■ شدة المنافسة بين المتنافسين

في معظم الصناعات تعد المنافسة من المحددات الرئيسية لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة.

- التنافس يكون في بعض الأحيان عدائي.
- وأحياناً يكون في مجالات عبر الطرفين، المنافسة في الإبداع والتسويق والرضا.
- وعندما نتكلم عن البيئة التنافسية القائمة نتكلم عن حجم السوق، من المسيطر، هل السوق كجزء، أو موحد، ما هي خصائص المنتجات أو الخدمات لكل شركة.

تقيس هذه القوة مدى حدة المنافسة في السوق حالياً، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس. - تزداد حدة المنافسة عندما يكون هناك عدد قليل من الشركات التي تباع منتجاتها أو خدمة، وعندما تنمو الصناعة ويصبح من السهل تحول المستهلكين إلى أي منافس يقدم عرضاً بتكلفة منخفضة، ومن ثم تزداد المنافسة وتكون هناك حروب إعلانات وأسعار بين الشركات المنافسة، مما قد يضر بمصالح الشركات.

■ تهديد المنافسون الجدد:

تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها - . وهناك عدة عوائق تحول دون دخول منافسين جدد مثل متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم، السياسات الحكومية، والميزة المطلقة

- إذا كان دخول منافسين جدد للسوق صعب فإننا نقول أن السوق جذاب.
- إذا كان دخول منافسين جدد للسوق سهل فإننا نقول أن السوق غير جذاب.
- لأن في أي لحظة يمكن لشركة جديدة أن تدخل السوق وتنافسك وهناك عدة عوامل كثيرة تسهل وتصعب دخول السوق:

السوق غير جذاب

- دخولهم إلى السوق، فالمنافسون الجدد قد يتمكنون من دخول السوق بسرعة والقيم على إضعاف موقعك التنافسي.
- ولكن إذا كان هناك حواجز قوية ودائمة تمكن للمؤسسات الحفاظ على مواقعها ومنتجاتها من تهديد المنافسين الجدد.

■ المنتجات البديلة:

تعريف: هو منتج أو خدمة من نوع آخر يمكن محل منتجك، متشابهان في الوضعية وتختلفان في الخصائص. تأثير المنتجات البديلة لا يكون من نفس الأهمية والتأثير لنفس المنتجات. مثلاً: إذا خفضت شركة PEPSI أسعارها فإنها تؤثر على منتجات كوكاكولا مباشرة أول المتأثرين وتأتي ثانياً مؤسسات العصير لأنها مضمنة منتجات بديلة.

- زيادة تهديد المنتجات البديلة ← يحصل من سوق غير جذاب.
- انخفاض تهديد المنتجات البديلة ← يحصل من سوق جذاب.

تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجاً أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق. - كما تقارن هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذي

يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر. - يُحدد تحديد المنتجات البديلة من خلال تغير التكاليف سواء التغير الفوري أو طويل الأجل، وكذلك ميل المشتريين للتغيير.

سلطة التفاوض للموردين والزبائن:

إن هاتين القوتين المتوازنتين Symétrique بالإمكان التطرق لها معا. فالأولى تتمثل في قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار، مما يؤدي بدوره إلى خفض ربحية الشركة. كما يقيس التحليل عدد الموردين المتاحين، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم، وتكون الشركات في وضع أفضل كلما زاد عدد الموردين، بالإضافة إلى قياس تكلفة التحويل من مورد إلى آخر. أما الثانية فتقيس هذه القوة مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة العملاء عندما يكون عددهم قليلاً مقابل وجود الكثير من البائعين. - كما تزداد قوة العملاء عندما يكون من السهل تحويلهم من شركة إلى أخرى، بينما تقل قوة العملاء عندما يشترون كميات صغيرة من المنتجات، ويكون المنتج الذي يقدمه البائع مختلفاً عن أي منتج يقدمه المنافسون

- كلما زادت القوة التفاوضية للمستثمرين أو الموردين كان بإمكانهم فرض أسعارهم على المنتجات $\Leftarrow$ السوق غير جذاب.

- كلما قلت القوة التفاوضية للمستثمرين أو الموردين كأنهما يفعلون الأسعار المفروضة من طرف المؤسسة وبالتالي تصبح أمام $\Leftarrow$ سوق جذاب.

- بالنسبة للمستثمرين: تكلفة التغيير، حجم مراجعة المستثمرين، هامش الربح، حجم الزاد كلما كان أحد العملاء يشتري كميات كبيرة زادت القوى التفاوضية.

- بالنسبة للموردين: عدد الموردين، وجود بدائل، تكلفة التغيير، قسيمة المنتج بالنسبة لك، إذا كان عدد الموردين محدود فإنهم يفرضون أسعارهم وبالتالي يصبح أمام $\Leftarrow$ سوق غير جذاب.

نقائص القوى التنافسية

ساعدت القوى التنافسية لبورتر الشركات على فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في صناعة معينة . ويمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات محددة سواء لدخول صناعة محددة، أو لزيادة القدرات داخل صناعة معينة، أو تطوير إستراتيجيات التنافسية . كما يمكن استخدام هذا النموذج عندما يوجد ثلاثة منافسين على الأقل في السوق، مع الوضع في الاعتبار تأثير السياسات الحكومية الحالية أو المحتملة على الصناعة . يؤخذ في الاعتبار أيضاً دورة حياة الصناعة حيث تكون المراحل الأولى هي الأصعب، بالإضافة إلى التفكير في السمات المتغيرة للصناعة . على الجانب الآخر تعرض نموذج بورتر للانتقادات بسبب إغفاله التحالفات الإستراتيجية التي تتم بين الشركات . ففي التسعينيات ابتكر "آدم براندنبورغ" و"بير نابوف" مفهوم "القوة السادسة" وذلك باستخدام أدوات "نظرية اللعبة". وفقاً لهذا النموذج الجديد فإن المنتجات والخدمات التكميلية يتم استخدامها بشكل أفضل من خلال دمجها مع منتجات وخدمات المنافس . من أمثلة ذلك التعاون بين شركة "إنتل" التي تُصنع المعالجات وشركة "آبل" التي تُصنع الحواسيب . لذلك تعرض نموذج بورتر للانتقاد لأنه يفترض أن المشتريين والموردين والمنافسين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض

• المجموعات الإستراتيجية

المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع والتي تتبع نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متقاربة. المجموعات الإستراتيجية تمثل خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة أو بين المجموعات.

كيف يقسم القطاع

كيف يركب القطاع

• تحليل السوق:

بيئة المؤسسة الأولى والأقرب منها هي سوقها.

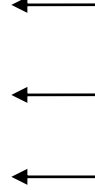
وبالتالي لا بد من اهتمام كبير من طرف المؤسسة.

أهداف التشخيص الإستراتيجي للسوق.

التعرف على مواطن قوى المنافسين.

تجزئة السوق.

معرفة العوامل الأساسية للنجاح.



العوامل الأساسية للنجاح: (KSF) Key Success Factors

تلك العناصر التي تستطيع المؤسسة بالتحكم فيها، أن تنجح وتصل إلى تكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالتغلب على

المنافسين. يوجد نقاش كبير بين الباحثين حول إذا ما كانت هذه العوامل داخلية أم خارجية.

أصحاب المصلحة

إن الحديث عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يقودنا في البدء إلى الحديث عن مفهوم أصحاب المصلحة وتبلورها في الفكر الإداري، حيث عرف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 م - أين كان أول ظهور للمصطلح - على أنهم "الجماعات التي بدوهم تتوقف المنظمة عن العمل". (R. Edward, 1983) أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. كما عرفهم فريمان ووافق في ذلك العديد من الكتاب والنظرين على أنهم "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة". (Pesqueux, 2005)، إلا أنه ومع مرور الوقت توسعت دائرة أصحاب المصالح، وجاء هذا التوسع نتيجة إثراء الأفكار في العديد من المجالات؛ سواء في مجال اقتصاد التنمية أو في تطبيقات المناجمت العمومي الحديث في الإدارة العمومية والإقليمية. كما استعمل عبارة "نظرية أصحاب المصلحة" في عام 1968 عند تحديده الأهداف التنظيمية هو Igor ANSOFF، 1917-2002 عندما لاحظ أنه من:

- مسؤولية المنظمة: أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي لها بها علاقة مباشرة.
- النظرة التقليدية للمنظمة تناولتها على أنها ملك للملاكها Share Holder وهم المستفيدين الأوائل من المنظمة.
 - المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فرضت مفهوم أصحاب المصالح Stake Holder بدلا من المساهمين أو الملاك.
 - لقد لاحظ ANSOFF أن المنظمة يستفيد منها عدد كبير من الأطراف بأشكال مختلفة [عوائد، أسهم، أجور، سلع، ضرائب، جودة، أسعار]. وبالتالي أن المنظمة لها أكثر من طرف مهم ومؤثر فيها.
 - أن ملاك المنظمة يؤثرهم إطار قانوني يضمن حقوقهم عكس الأطراف الأخرى، أن أصحاب المصلحة لهم عدة أهداف في المنظمة بعضها متناقض.
 - المنظمة لا بد أن يوفق بين أهداف المنظمة المتداخلة أحيانا والمتعارضة حيناً.

السؤال: كيف تلبى المنظمة هذه الأهداف المتناقضة والمتعددة؟

لقد أصبح تحليل ومعرفة أصحاب المصلحة ضروري في معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه إستراتيجية المنظمة. باعتبار: أن المنظمة أصبحت تخلق القيمة بأشكال جديدة بتجاوز الشكل المالي التقليدي: فالتحليل أصحاب تنتمي أن تعرف من هم أصحاب المصلحة، تصنيفاتهم، مميزاتهم، خارطة أصحاب المصلحة وكثافتهم وأخيرا تحليل سلوكهم.

التزام مؤسسات الأعمال بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول ← مسؤولية عالية.

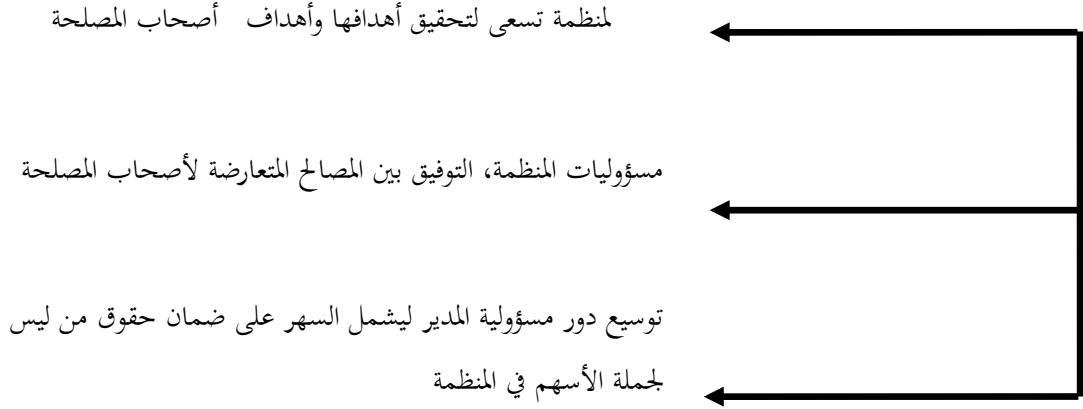
في عام 1984، قام R. Edward Freeman بتفصيل نظرية أصحاب المصالح في الإدارة التنظيمية وأخلاقيات العمل التي تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المؤسسة. ويحدد كتابه الحائز على جائزة "الإدارة الإستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" المجموعات التي تمثل أصحاب مصلحة في المؤسسة ويصفها، وتؤكد هذه النظرية على أنه ينبغي استنباط أهداف المؤسسة من خلال موازنة المطالبات المتعارضة لمختلف "أصحاب المصلحة" في المؤسسة. ومنذ الثمانينات، كان هناك ارتفاع كبير في بروز النظرية، حيث واصل العلماء في جميع أنحاء العالم التشكيك في استدامة التركيز على ثروة المساهمين كأهم هدف أساسي للأعمال التجارية (Freeman, 2018). يرى فريمان وزملائه إن نظرية أصحاب المصلحة يمكن استخدامها لإعادة تحديد النهج بشكل جذري من خلال المؤسسات الرأسمالية والتركيز على أصحاب المصلحة فيها كأهم الأصول

تعريف أصحاب المصالح

يعرف أصحاب المصلحة على أنهم:

- "أفراد أو مجموعات من أفراد بإمكانهم التأثير في إنجاز أهداف المنظمة كما أنهم يتأثرون بما تحققه".
- "كما يمكن تعريف أصحاب المصلحة أيضا أنهم مجموعة الجهات التي تولي اهتمام لنمو وصحة المؤسسة اهتماما كبيرا".
- المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة.

مقتضيات أصحاب المصلحة



تصنيف أصحاب المصلحة:

نظرا لتعدددهم لابد من تصنيفهم وهناك عدة تصنيفات.

المعيار الأول: حسب تواجدهم بالمؤسسة

- أصحاب المصلحة الداخليين [العمال، الإدارة...].
- أصحاب المصالح الخارجيين [المجمع، الموردون، المنافسون...] خارج الحدود الفيزيائية أو البيئة للمؤسسة.

أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة

تتجلى أهمية أصحاب المصلحة وبالتالي أصحاب المصلحة من خلال:

- ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة.
- خلق الميزة التنافسية وإدماج نظرية أصحاب المصلحة في العمل الإستراتيجي.
- اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من مواردها المالية والبشرية والعرضية.

فهو يساعد المدير على معرفة:

- كيف يؤثر كل واحد من أصحاب المصلحة في سياسة المؤسسة وإلى أي مدى.
- وكيف يتأثر بها وإلى أي مدى.
- ⇐ يستطيع المدير أن يحدد سلوكا للمؤسسة يساعدها على الاستفادة من فرص الوضع وتفاذي مخاطره.
- معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة
- العائد على الاستثمار.
- الرضا الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمل.

- السعر، الجودة، أسلوب الخدمة، الرضا.
- التوريد في الأوقات والجودة المنتسبة والعلاقة الجيدة.
- شديد الديون وقت الاستحقاق.
- تجنب في إلقاء تشريعات العمل والعمل وفق الحاثون.

المعيار الثاني: حسب أهمية بالنسبة للمنظمة (الوزن)

ففي هذه الحالة يكون لدينا

← أصحاب المصالح الأوليين: (المتعاقدين) وهي تلك الجهات التي ترتبط إلى درجة كبيرة بالمؤسسة كالمساهمين مثلاً، العاملين والبنوك والموردين وأصحاب الأسهم... الخ ⇐ ارتباطهم بالمنظمة بعقود ⇐ دور كبير في بقاء أو زوالها

أصحاب المصلحة الثانويين وهي الأطراف التي لا تتأثر كثيراً بالمؤسسة كالحكومة مثلاً أو الجماعات المحلية. ⇐ فهذه الأطراف عكس الأولى ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة.

⇐ كما أنه ليس لهذا الصنف من أصحاب المصلحة الوزن الكبير في بقاء أو عدم بقاء المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن النظر إلى أصحاب المصلحة على أنهم قوى تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وتفرض عليها أن توليها الاهتمام الضروري الصورة للمنظمة كأنها كعلة كل واحد يريد نصيبه من الكعكة.

أهداف أصحاب المصلحة

الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصلحة يتمثل في

— توسيع دور ومسؤولية المدير

توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسات ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب الأسهم [المدير كان سابقاً وكيلاً لأصحاب الأسهم]
الحوكمة: تضمن حقوق ومصالح مختلف أصحاب المصالح.
❖ فأصحاب المصلحة متعددين ومتنوعين جداً.

○ لا يمكن إعطاء نفس الأهمية لكل واحد بل يجب التركيز على أهمهم.

○ على المدير أن يحمي هذه الأطراف ثم يهتم بالتي تكون أكثر إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

⇐ تصنيف أصحاب المصلحة وحصر أهمهم أو أهم أصنافهم يبدأ بإدماج نظرية أصحاب المصالح في العمل الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ أهداف أصحاب المصلحة مختلفة وقد تكون حتى متناقضة في الكثير من المجالات بحيث لا يمكن حتى التوفيق بين بعضها.

○ أصحاب الأسهم: الربح، التقليل من التكاليف.

○ المدير: المدى الطويل للعمل وليس على المدى القصير.

○ البنوك: يريد مكان سترجع الأموال: يعينها الربح.

○ العمال: أجور محترمة وعلاوات ومكافآت.

⇐ عمل المدير: صعب وصعب جدا ويراعي هذه الاختلافات حتى لا تتأثر المؤسسة بتنوع واختلاف الأهداف والانتصارات.

توقعات أصحاب المصلحة:

أهم شيء للمنظمة أن تقرأ توقعات أصحاب المصلحة لأنها ليس بالسهولة بمكان وأن لا تكون هذه القراءة ضبابية أو سطحية حتى لا يتأثر التحصيل.

مميزات أصحاب المصالح:

- مصالح أصحاب المصالح متعارضة.
- مجاهل أصحاب المصالح قد تكون لها أفكار سلبية في المنظمة.
- تلبية جميع المطالب أمر مستحيل.
- بعض المطالب متعارضة تماما.
- قد تكون ردود الأفعال إيجابية كما قد تكون سلبية.
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة إلى أخرى.
- مهما يكون رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا.
- قد تكون آراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة [مثلا مجموعة الزبائن].
- يجب أن يكون موضوع أصحاب المصالح من جوهر لن يحمل الإدارة عند إعداد إستراتيجية.

خارطة أصحاب المصلحة:

خارطة أصحاب المصلحة هي بيان يحدد قيمة المنظمة أصحاب المصلحة فيها وتطلعات وسلطات كل طرف على النحو الذي يسمح بالإجابة على الأمثلة التالية:

- ما هي مصالح كل طرف من التأثير على إستراتيجية المنظمة.
- ما هي أصحاب المصلحة التي تملك السلطة الحقيقية.
- من هم أصحاب المصلحة الذين يحضون بالأولوية في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- هل مستوى المصالح والسلطة يعكس فعلا حوكمة المنظمات.
- من هم أصحاب المصلحة الذين يسهلون ممن يعارضون تقييد الإستراتيجية.
- هل من الضروري إعادة النظر في وضعية أصحاب المصالح.
- إلى أي مدى يجب تجميع أصحاب المصلحة.
- تحليل الفرص والتحديات التي تمثلها بالنسبة للمؤسسة (أصحاب العلم).
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات.
- وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

الثقافة وأصحاب المصلحة:

تحليل أصحاب المصلحة:

أخذاً في الاعتبار لتباين وربما تناقض أهداف أصحاب المصلحة، كان لابد من لجوء المنظمة للتحليل الإستراتيجي

لأصحاب المصلحة أو ما يسمى

تحليل السلطات ويتم ذلك عبر خارطة أصحاب المصلحة كما تناولتها

- تحليل وحصر أصحاب المصلحة وما قد تنشأ بينهم من تحالفات.
- تحديد حقوق ومصالح هذه الأطراف على المنظمة (توقعاتهم).
- تحديد وزن سلطة كل طرف.
- تحليل الفرص والتحديات التي يمتلكونها (كيف يؤثرون ويتأثرون).
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات.
- وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

نماذج تحليل أصحاب المصلحة:

مع تعدد النماذج التي يمكن من خلالها تحليل أصحاب المصلحة الهادف إلى معرفة كيف يؤثر كل صاحب مصلحة وإلى أي مدى، وكيف يتأثر وإلى أي مدى، فإننا سنتناول ذلك من خلال النموذجين النماذج للإدارة

— حسب نموذج

1) السلطة والاهتمام.

2) السلطة والمرتبة.

3) القدرة والشرعية والإلحاح.

هذا التحليل وسيلة هامة لدراسة وضع المؤسسة.

❖ ما هو موضع المنظمة من أصحاب المؤسسة من حيث بأصحاب المصلحة.

❖ كيف يؤثر أي واحد من أصحاب المصلحة سياسة وإلى أي مدى وكيف يتأثر.

⇐ بواسطة هذا السلوك يحدد المدير سلوك المؤسسة ليساعدها على الاستفادة من فرص الوضع والعادي من طرف.

التحليل حسب السلطة والاهتمام (1986)

- ظهر هذا التحليل في سنة 1986 حيث يقوم على عنصرين، اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة وسلطتهم فيها من جهة أخرى ⇐ على أساس العنصرين تحدد المنظمة موقفها من كل واحد منهم ويحدد سلوكهم معهم.
- يتبين عبر المصفوفة التالية: تقاطع واهتمام أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع مبينة حسب المصفوفة التالية:



- لا يتعامل المدير مع هذه الأصناف بطريقة واحدة.
- سلوك المدير يختلف حسب صاحب المصلحة.
- يظهر من هذه المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع.

الوضعية الأولى A:

في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام.
 ⇐ لا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية أي أن المدير يخصص له الحد الأدنى من الجهد (عدم تضییع الوقت).

الوضعية الثانية B:

هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتمام كبير بأمر المؤسسة.
 ⇐ وحتى تلبى حاجاته بالتجارب مع اهتمامه الكبير يهرس المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات الغير في كل مرة.
 هذا النوع من الأطراف قادر على التأثير في غيرهم وحتى في الأطراف القوية جدا ولذا على المدير الاقتراب منهم وإدارتهم عن قرب.

الوضعية الثالثة C:

من يوجد في هذا الوضع من أصحاب المصالح فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما كبيرا لما يجري فيها.
 ⇐ كما أنهم قد يولون اهتماما كبيرا للمؤسسة في بعض الحالات كبعد أحداث معينة، في حالة أزمة... وفي هذه الحالة فإنهم ينتقلون إلى الحالة (D) لأنهم يصبحون أصحاب اهتمام وسلطة كبيرة.
 ⇐ فنظرا لما لديهم من سلطة، يجب على المدير
 — الاهتمام بهم ⇐ "يمكن أن يغير اهتمامهم".

– الحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرار.

الوضعية الرابعة D:

عندما يكون لصاحب مصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة ويكون إضافة إلى ذلك كبير الاهتمام بما يجري فهذا فنصر

أساسي.

⇐ لا يمكن للمدير تجاهله ولا الاستغناء عنه: فعلى المدير أن يستمع له.

⇐ يدخل المدير هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الأولى وعليه أن يعرف كيف يجعلهم

يوافقون على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

لأن قبولهم للإستراتيجية ضروري وحيوي ولا يمكن الاستغناء عنهم وبالتالي ترجع إلى المصنوفة.

A = الجهد الأدنى B = إبلاغ C = إرضاء D = عنصر حيوي

		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A الجهد الأدنى	B إبلاغ
	كبيرة	C إرضاء	D عنصر حيوي

التحليل حسب السلطة والحركة:

نفس النموذج السابق، ولكن نغير الاهتمام بالحركة.

		الحركة	
		ضعيفة	عالية
السلطة	ضعيفة	A الأقل مشاكل	B غير قابل للتوقع لكنه قابل للإدارة
	كبيرة	C سلطة كبيرة وقابل للتوقع	D أكبر كخاطر أو فرص

يختلف تحليل أصحاب المصالح من حيث سلطتهم وحركيتهم من التحليل السابق.

- الحالة (A): من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة فالمشاكل التي قد تأتي منه قليلة وليس له في الواقع القدرة على حل المشاكل للمؤسسة.
- الحالة (B): من كان في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب التوقع بأعماله وموافقة لكثير حركيته إلا أن ضعف سلطته يجعله قابل للإدارة أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.
- الحالة (C): من يوجد في هذه الحالة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته محدودة تجعله قابل للتوقع، أي من جهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من أصحاب المصالح.
- الحالة (D): من أصحاب المصالح من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركية مرتفعة فهؤلاء من الصعب التوقع سلوكياتهم ومن الصعب أن يداروا، فلذا قد تأتي منهم أكبر الفرص بالنسبة للمؤسسة وقد تأتي منهم كذلك أكبر المخاطر.

التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح أو الضرورة

ومن الدراسات التي اكتفت بتقديم قائمة مفصلة لأصحاب المصالح دون تقديم أي تصنيف لأصحاب المصالح ما يلي تصنيف Ronald mitchell, bradley agle وآخرون:

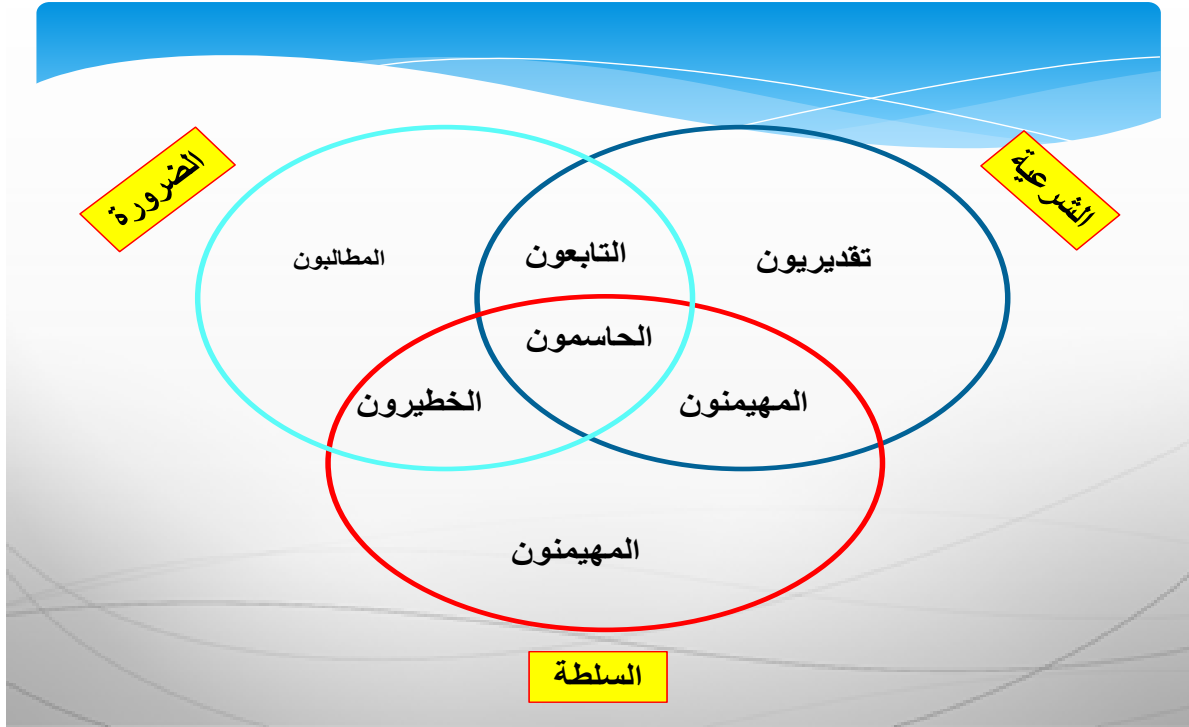
يختلف هذا النموذج عن سابقه من ناحية الفلسفة والطرح ظهر هذا التحليل في سنة 1997 فهو نموذج جديد نسبياً ويقوم على ثلاثة خصائص.

يتم التحليل حسب عدد الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف منها ما يؤثر فيه ثلاثة خصائص أو خاصيتين أو خاصية واحدة.

■ القدرة (السلطة):

يقصد بالقدرة، قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة قد يلجأ صاحب هذه المصلحة إلى:

- ما يتوفر لديه من سلطة [وزن] للتأثير في المنظمة.
 - كما يلجأ إلى تحالفات مع أصحاب المصالح الآخرين ليكون التأثير أكبر.
 - الشرعية: يقصد بالشرعية علاقته بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.
 - الإلحاح: فيقصد به إلحاح صاحب المصلحة على الاشتراطات والطلبات اتجاه المؤسسة.
- الإلحاح ⇐ هو مدى إصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من طرف المؤسسة.



تقاطع هذه الدوائر كما يبينه الشكل إلى 07 مساحات

03 أجزاء فيها خاصية واحدة.

03 أجزاء فيها خاصيتين.

01 جزء فيها 3 خاصيات.

(1) أصحاب الخاصية الواحدة:

فمن توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون شركاء كامنين مستترين أي غير ظاهرين لأن ليس

لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية وهؤلاء المستترين يظهرون في 01 - 02 - 03.

(2) أصحاب الخاصيتين:

أما من تتوفر فيهم خاصيتين [النقطة 04، 05، 06] في الكل فيمكن تسميتهم بالشركاء المتأهبين لأن ما عندهم من

الخصائص يجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير وهو مسيطر، خطير وتابع.

• الشركاء أصحاب المصالح النائمون **dormant stake holder** هؤلاء الشركاء السلطة غير أن سلطتهم لا

تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية القرار ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جدا.

• الشركاء أصحاب المصالح المقعدون لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة فلهذا يكونون قليلي أو

منعدي التأثير على E.

• الشركاء أصحاب المصالح المطالبون: هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبية غير أن انتقادهم

للسلطة والشرعية يجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.

- الشركاء أصحاب المصالح (المسيطرون): هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامين وهما السلطة والشرعية فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.
- الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين: عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم التأثير E على قصد جعلها تلبي طلباتهم التي ليست شرعية.
- الشركاء أصحاب المصالح التابعون: عندما تكون لشركاء أصحاب المصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية، فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة يجعل المؤسسة تلبّيها.



أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة فيسمون **الشركاء النهائيين** . له لهم من المكانة واعتبار نهائيين، فالمديرون يحاولون دائما التقرب من هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لتلبية طلباتهم وذلك لما لديهم من سلطة وشرعية وإلحاح.

الفصل الرابع أدوات التحليل الإستراتيجي

أدوات التحليل الاستراتيجي

يتضمن التحليل الاستراتيجي عدة أدوات يستند عليها التحليل الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق زيادة في الأرباح والمبيعات، تتنوع أدوات التحليل الاستراتيجي من منحنيات ومصفوفات ونماذج إبداعا من صنع الباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية ، إذ تستمد قوتها من قدرتها على تصوير حالة المؤسسة بطريقة مبسطة انطلاقا من كم هائل من المعلومات ، حتى يحقق الأهداف الخاصة بالمشروع، أو النشاط الذي يعمل عليه. ونظراً لأن كل أداة تحليلية مناسبة لعمل معين اعتماداً على هدف الشركة والوضع الحالي وما إلى ذلك، يجب على أصحاب الأعمال التفكير ملياً قبل اختيار الأداة الأنسب لشركاتهم. وبمجرد أن يتمكنوا من اختيار أفضل طريقة لمؤسستهم، سيكون الأمر أسهل بالنسبة لهم في عملية صنع القرار أو إنشاء خطط إستراتيجية لمؤسستهم.

ماذا يقصد بأدوات التحليل الإستراتيجي:

هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية

المنظمة ←

1) وضعية مجالات أنشطتها.

2) قدراتها الإستراتيجية.

3) الاختيارات الإستراتيجية الأنسب.

من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بمؤسسة أو منظمة محددة، وتساهم تلك الأدوات في تحقيق زيادة ربحية للمبيعات، وهي تتنوع بحسب طبيعة البيئة الداخلية أو الخارجية للعمل، فمنها ما هو متخصص بالإدارة أو التسويق أو غير ذلك من أقسام المؤسسة الداخلية.

من بين هذه الأدوات:

- التجزئة الإستراتيجية.
- دورة حياة المنتج.
- منحى الخبرة.
- حصة المؤسسة من السوق.

من بينها كذلك المصفوفات

- مصفوفة سوات.
- مصفوفة $BCG_1 - BCG_2$
- مصفوفة ماكينزي جنرال إلكتريك.
- مصفوفة هوفر.
- مصفوفة Space, ADL

❖ التجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية هي تقسيم المؤسسة حسب اتساع نشاطها ودرجة التنوع فيها إلى مجالات أو وحدات أعمال إستراتيجية، قد يكون هذا المجال منتجا واحدا وقد يكون عدة منتجات، حيث أن كل مجال أو وحدة تنفرد باستراتيجيات أو

برنامج استراتيجي مخصص لها، وقد تتبنى المؤسسة استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية، وعلى ضوء التجزئة يترتب الاختيار الاستراتيجي المناسب.

مفهوم التجزئة الإستراتيجية طور من طرف مؤسسة "جينيرال إلكتريك" سنة 1970 بناء على توصيات مكتب الاستشارات "ماكينزي"، أين تم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات ذاتية (Des unités autonomes)، كل وحدة قسمت إلى أنشطة يمكن أن تسير بصورة مستقلة (DAS).

*التجزئة الإستراتيجية: تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة و الهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة و تنشيط فيها (أين تريد أن تتنافس) و (بماذا ستتنافس)؟.

*التجزئة الإستراتيجية: هي عملية تصنيف و جمع منتجات المؤسسة وفق معايير محددة: تقنية، تكنولوجية، بشرية.... أو بعبارة أخرى

معايير التجزئة الإستراتيجية:

*التجزئة الإستراتيجية: هي تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات متجانسة، وفقا لعدة معايير كالتيكنولوجيا المستخدمة، المنافسين، أسلوب الإنتاج، الزبائن.... كما يبينه الجدول التالي

هي تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات بمصطلح عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية.

⇐ التجزئة الإستراتيجية = مجالات العمل (Lines of business (Lobs) + وحدات العمل الإستراتيجي Sbu:

Strategic, business, unites

مجال العمل: هو محور يشمل مجالات أو منتجات في المنظمة

— شركة التدريب = مجال (التدريب).

— شركة المواد الغذائية = الغذاء.

أي أن كل منظمة لها محور واحد في العمل أو عدة مجالات أو محاور. أمثلة على ذلك

* شركة دانون DANON لديها أربع (04) مجالات نشاط إستراتيجية هي:

أ- منتجات الألبان الطازجة

ب- المشروبات

ج- أغذية الأطفال

د- التغذية السريرية

أما شركة L'OERIAL فهي تضم (05) مجالات نشاطات إستراتيجية:

أ- منتجات الجمهر: Garnier, l'oréal paris...

ب- المنتجات المهنية: الموجهة لصالونات الحلاقة مثلا....

ج- منتجات الجودة العالية

د- مستحضرات التجميل النشطة

هـ- عرض الأناقة the body shop

و بالنسبة لشركة نيسكلي مثلا NESTLE فتملك (04) مجالات نشاط إستراتيجي هي:

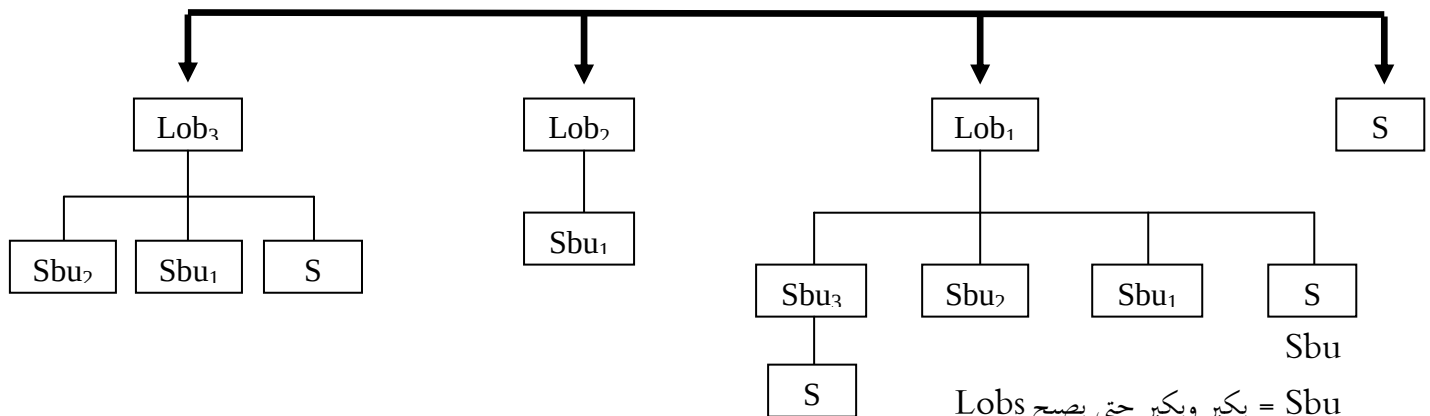
- التغذية: كحليب الأطفال، سبافيتي Maggi....
- الإطعام خارج المنزل: Nescafé, Nesquik, Chef
- الأسواق الناشئة: و هي المنتجات الموجهة للدول في طريق النمو تتميز بسعر منخفض و قيمة غذائية كبيرة.
- السلسلة الراقية (الفخمة): Movenpick, Nespresso

- كل مجال نشاط إستراتيجي Lobs يمكن أن يمثل مؤسسة قائمة بذاتها: بمواردها، تكنولوجيتها، مهاراته....
- لا يجب الخلط بين التجزئة التسويقية و التجزئة الإستراتيجية، فالأولى تعني تجزئة السوق إلى زبائن، أما الثانية فهي تجزئة أنشطة المؤسسة.

وحدات العمل الإستراتيجي Sbu

"كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابل للاستقلال مستقبلا"، هي مجال نشاط عادي للمنظمة، يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والتي يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

الرؤية



Sbu = يكبر ويكبر حتى يصبح Lobs

Sbu = كثيرا يجعل له Support

Sbu = صغيرا يشترك مع Sbu

Sbu = وصل مثلا 40 مليون دولار ← يصبح Lob

هيكل المنظمة = يتجدد على أساس وحدات العمل الإستراتيجي Sbu

أهمية التجزئة السوقية: تتمثل في النقاط التالية:

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين. وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل مجموعة الأفراد والمنظمات ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من أجل إشباعها.
- توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الإستراتيجية التسويقية بكفاءة وفعالية.
- متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب والتكيف وفقها.

- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين.
- الاستخدام الكفء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية ومن ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف المسطرة سلفاً.

لماذا التجزئة الإستراتيجية

عند ممارسة المنظمة لأعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة وبالتالي:

- لا يمكن إعداد إستراتيجية واحدة موحدة لكل هذه الأنشطة غير المتجانسة نظراً لاختلاف خصوصيتها التنافسية والتكنولوجيا.
- رسم صدد مختلف الأنشطة والعلاقات ما بين الوحدات، مثلاً: اتصالات الانترنت، الهاتف، الناس.
- تمكنا من تحليل وتحقيق دقيق ومميز لكل نشاط لكل مجال ولكل وحدات أي لكل Lobs و Sbu.
- تحقيق دقيق للموارد فالموارد التي تحتاجها Sbu₁ تختلف عن Sbu₂ عن والتي تحتاجها Lob₁ تختلف عن Lob₂.
- تحديد السوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

مثال:

يمكن تجزئة أنشطة مشتركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

- Sbu₁ ⇐ الألبان ومشتقاتها.
- Sbu₂ ⇐ العصائر.
- Sbu₃ ⇐ معلبات اللحوم.
- Sbu₄ ⇐ معلبات الخضار.
- Sbu₅ ⇐ أخرى.

الدراسات السابقة 1:

قامت شركة Valeo في سنة 2007 بإعادة التجزئة فاعتمدت مجالات الإبداع بدلا من تخصص المنتج.

التجربة القديمة	التجربة الجديدة
— كهربائية والإلكترونية	الفرع 1: منتجات تترك في البحث والتطوير السوق ولها ميزانيتها الخاصة.
— حرارية	— مجال تجهيزات دعم القيادة.
— اتصالات	— مجال تجهيزات دعم عناية المحرك.
— خدمات	— مجال تحسين الراحة.
	الفرع 2: منتجات توزع بشكل متصل حسب البلدات وقطع غيار سائقي سيارات لسائقي الوزن الثقيل.
	الفرع 3: أنظمة حلول كاملة لسائقي سيارات الوزن الثقيل.

دورة حياة المنتج

ظهر هذا المفهوم في منتصف الأربعينيات، من طرف J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة المبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 10 % سنويا فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و 10 % فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبى أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور.

يعبر دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج من تقديمه للسوق وإلى غاية خروجه منه. و تعرف كذلك على أنها الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه و إلى غاية استبعاده و خروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل : التقديم، النمو، النضج، التدهور.

وتُعد دورة حياة المنتج بمثابة أداة يتم استخدامها لتحديد الاستراتيجيات التي سيتم العمل على استخدامها خلال مراحل دورة حياة المنتج وذلك بهدف تطويره لأغراض زيادة التسويق وبيعه والتحسين من ربحية هذا المنتج، فدورة حياة المنتج هي الدورة التي يمر فيها كل مُنتج بدءًا من المقدمة حتى يصل إلى الانسحاب أو الزوال النهائي، وفيما يأتي سيتم توضيح المراحل الأربعة التي تُمرّ فيها المُنتجات خلال فترة عُمرها الإنتاجي:

■ المرحلة الأولى: تقديم المنتج

تعد مرحلة إطلاق وتقديم المنتج وطرحه في السوق من أصعب المراحل الخمس التي يمر بها المنتج (سواء سلع أو خدمات) خلال دورة حياته، باعتبارها المرحلة التي تحتاج إلى مزيد من العمل والمجهود الشاق بالإضافة إلى الإنفاق . تحتاج هذه المرحلة إلى تأمين ميزانيات كبيرة من أجل الصرف بشكل مؤثر على بحوث التسويق التي تُجرى على المنتج وسوق المنافسة، تطوير المنتج واختبار رجوع صده بين الجمهور أو المستهلكين المستهدفين، وغيرها من الجهود المبذولة من أجل التعريف بالمنتج وطرحه بشكل مؤثر في السوق. فالهدف الحوري من هذه المرحلة بالذات من دورة حياة أي منتج هي تحريك الوعي حول المنتج وتعريف الجمهور المستهدف بطبيعة ومميزات وفوائد هذا المنتج بالنسبة لهم، وبالتالي الإنفاق يكون أعلى بكثير من التحصيل

■ المرحلة الثانية تطور المنتج أو مرحلة النمو

تُعرف المرحلة الثانية من مراحل دورة حياة المنتج باسم تطور المنتج أو مرحلة النمو (Growth Stage) وهي المرحلة التي تزيد فيه إيرادات المبيعات بشكل يُغطي كافة التكاليف، حيث ينمو السوق وتزيد المنافسة وتزيد المبيعات ويزيد العملاء وخاصةً إذا قامت الشركات على تقديم العروض على مُنتجاتها من أجل الحصول على عملاء جدد. عادةً ما يتم تعديل المنتج في مرحلة النمو لتحسين الوظائف والميزات. مع توسع السوق ، غالبًا ما تؤدي زيادة المنافسة إلى انخفاض الأسعار لجعل المنتجات المحددة تنافسية. ومع ذلك ، عادة ما تزداد المبيعات في الحجم وتدر إيرادات. يهدف التسويق في هذه المرحلة إلى زيادة حصة المنتج في السوق.

■ المرحلة الثالثة مرحلة النضج :

تعد إيرادات هذه المرحلة أهم ما يميزها عن غيرها. سيّما أن الطلب ينمو والمبيعات تبدأ بالاستقرار والتكاليف تنخفض شيئًا فشيئًا. لذلك تبدأ حملات التسويق تركز على ميزات المنتج أكثر من الوعي وأيضًا كثافة قنوات التوزيع . كذلك الأسعار تنخفض من أجل المحافظة على مكانة المنتج وسط المنافسة المتزايدة.

■ المرحلة الرابعة مرحلة الإشباع :

تعتبر المنافسة في هذه المرحلة في ذروتها بحيث لم تعد تنمو أو تنخفض عند هذه النقطة. لذلك يصبح التركيز على جعل المنتج والعلامة التجارية هذه هي الأفضل لدى المستهلكين. علاوةً على ذلك الاهتمام بتطوير خدمات الدعم وإبراز الميزات الخاصة بالمنتج. من أجل مواجهة المنافسين وإطالة هذه المرحلة .

■ المرحلة الخامسة مرحلة التدهور

و هي المرحلة التي تميل فيها الأسعار على الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحول الزبائن عن الشراء، إما لتغير نمط الاستهلاك، أو ظهور منتجات جديدة أكثر تطور و ملائمة لهم، لذا لا بُد من التصرف سريعاً واختيار الإستراتيجية الأفضل حيث يُمكن اختيار أحد الاستراتيجيات الآتية:

- إستراتيجية الحصاد: التي تهدف إلى التقليل من الحملات التسويقية مع محاولة إطالة عُمر المنتج.
- إستراتيجية سحب المنتج: التي يتم فيها التقليل من قنوات التوزيع وسحب المنتجات من المناطق ذات الربحية الأقل
- إستراتيجية بيع المنتج: التي يتم فيها التخلص من المنتج المنخفض الربح مُقابل الاحتفاظ بالعملاء

مثال توضيحي عالمي على دورة حياة المنتج

منتج كوكاكولا :التطوير: تم التركيز على العديد من الأفكار الهامة لتطوير المنتج ليصبح جاهزاً للإطلاق. التقدّم: تم إطلاق المنتج عام 1886م بنجاح وكانت بداية موفقة .النمو: شهد منتج كوكاكولا نمواً وتزايداً ملحوظاً في الطلب عليه وفي أرباحه خلال عشر سنوات من إطلاقه .النضج: يشهد منتج كوكاكولا مرحلة نضج مستمرة حتى الآن ويحقق فيها تنافساً كبيراً وتركيزاً على العلامة التجارية في السوق .الانحدار: انخفضت إيرادات المنتج منذ عام 2012م بحدود طفيفة لكنه لا يزال يركز على التسويق وطرح منتجات جديدة

وعموماً يمكن أن نقرأ دورة حياة المنتج إستراتيجياً حسب الجدول التالي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
طلب ضعيف.	طاب متنامي	استقرار المبيعات.	تراجع المبيعات.
احتياجات مالية كبيرة.	تحسين الإيرادات.	ضعف النمو.	بدء توجه المنافسين إلى منتجات أخرى.
حجم التكاليف.	استرجاع تكاليف البحث.	استقرار المنافسة.	معدل نمو سالب.
انعدام اقتصاديات الحجم الكبير.	عدم الحاجة إلى الاستثمارات الكبيرة.	عائدات مالية وجيزة.	ضعف إيرادات.
قلة المنافسة إستراتيجية القائد.	اشتداد المنافسة.		لا يبقى للمنتج خارجية.

الانعكاسات الإستراتيجية:

- بناء رؤية واضحة على محفظة أنشطة المنظمة.
- ضمان توازن المحفظة من خلال إقرار العدد المناسب للأنشطة في كل مرحلة.
- تبني الإستراتيجيات المناسبة.

— بناء رؤية عن التدفقات النقدية.

— اختيار السياسات السوقية المناسبة لكل مرحلة $\Leftarrow$ إعداد صورة عن التدفقات المالية.

أثر التجربة

مما يشير علم الاقتصاد أن الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى انخفاض التكلفة أي أن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات

الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم

إن اقتصاديات الحجم هي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب التوسع الكبير في حجم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، أي أن أحد

مصادرها هو القدرة على نشر التكلفة الثابتة على الكميات الكبيرة من الإنتاج، وأن المصدر الآخر هو قدرة المؤسسات على

الإنتاج بكميات كبيرة لغرض تحقيق تقسيم عال للعمالة والتخصص والذي له أثر إيجابي على الإنتاجية

$\Leftarrow$ لكن ما لا يظهر من هذا القانون هي علاقة نسبة انخفاض التكلفة بنسبة زيادة الإنتاج.

وهذا ما اهتم به بعض الباحثين مثل Andress و Hirshman بعد الحرب العالمية الثانية، في صناعة الطيران، بأن

التكاليف المباشرة لليد العاملة تنخفض بنسبة 20% معبرا عنها بساعات عمل، عندما تتضاعف كمية الإنتاج وقد أرجع ذلك

الانخفاض في التكاليف إلى تحسن في إنتاجية العمل المرتبطة بأثر التعلم. فتكرار مهمة، وظيفية أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة

أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج ومن ثم تحسين كفاءتها وتخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام وبالتالي

تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تصميم المنتج بغرض تبسيط عملية إنتاجه مما يؤدي

إلى تخفيض التكاليف ككل. كما قام باحثون من مكتب الدراسات ببوسطن BCG. ببعض الدراسات خلال سنتي 1965-

1966 في عدد من الصناعات، وخاصة الصناعات الإلكترونية والكيمياوية، وقد لاحظوا بأن تكاليف إنتاج منتج معين مقاسة

بوحدة نقدية ثابتة، تنخفض بدلالة حجم الإنتاج المتراكم) أثر التجربة. (وقد سمحت لهم هذه الدراسات بتقديم القانون التالي :

"التكاليف الكلية تنخفض عموما بنسبة تتراوح ما بين 20 إلى 30% في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج المتراكم)" أي أن هناك

علاقة عكسية بين تكرار عملية الإنتاج والتكاليف بنسبة معينة..

- **أثر الخبرة :** يعني أثر التجربة أو منحى الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس و مقاس بوحدة

ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج. وتتراوح نسبة الانخفاض ما بين 20 إلى

30% كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم في المتوسط ... فلقد لوحظ في صناعة الطائرات انخفاض تكلفة إنتاج الطائرة

الرابعة بنسبة 80% عن الطائرة الثانية، والثامنة تنخفض تكلفتها بنسبة 80% عن الرابعة، وهكذا ... وكلما انخفضت

تكلفة الوحدة، زادت الربحية، وتحسن المركز التنافسي للشركة

- **التعلم :** ينطوي التعلم بالممارسة على تحسينات في القدرة على الأداء ويعزز إدخال الابتكارات الإضافية مع التخفيض

التدريجي لمتوسط التكاليف

- إن مصطلح الخبرة يقصد به هنا حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد السنوات كما هو موضح على المحور الأفقي، وأن الخبرة

تزداد حتى ولو كان حجم الإنتاج مستقرا مما يقلل من التكاليف الوحيدة، كما أن أثر الخبرة يكون له الأثر الكبير في مرحلة

الانطلاق ونمو المنتج ثم يبدأ بالاستقرار والثبات في مرحلتي النضج والتدهور

أسباب لانخفاض التكلفة

وقد أوردت المجموعة الاستشارية ببوسطن أربعة أسباب لانخفاض التكلفة ()

- **أثر منحى الخبرة القديم:** ومعنى ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار

- **التخصص:** ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها، وهذا التخصص الذي ينشأ من زيادة الحجم يأخذ أثر الخبرة أو التعلم في الحسبان
- **الاستثمار :** إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحى الخبرة.
- **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم ومن بين الشروط التي تسهم في تحقيق آثار منحى الخبرة نجد ما يلي: ()
 - كلما زادت العمليات التي تؤدي بواسطة العمال بدلا من الآلات كلما زادت درجة التعلم الناتجة
 - ثبات واستقرار قوة العمالة يعتبر ضروريا وإلا فإن تكلفة تدريب عمال جدد سوف تلغي أثر التعلم
 - ابتكار العملية أو الموارد.
 - إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف والكفاءة في التصنيع.
 - وخلاصة القول أن منحى الخبرة يبرز أهمية الحصول على حصة أكبر من السوق في ظل وجود سوق يتسم بارتفاع معدل النمو، كذلك يمكن أن يساعد منحى الخبرة في تحديد الفترة التي يستغرقها أي منافس في الوصول إلى تعادل التكلفة مع المؤسسة القائمة في السوق، وكذلك تحديد الفترة التي تستغرقها أي مؤسسة جديدة في السوق حتى تلحق بها
- **شروط استعمال أثر التجربة:**
 - التجربة تحسب بتراكم الإنتاج منذ انطلاق المنتج حتى ولو بقي حجم الإنتاج ثابتا.
 - منحى التجربة يستخلص من الملاحظات الميدانية.
 - أثر التجربة ينتج عن تكاليف العناصر الخاضعة للرقابة المباشرة للمؤسسة.
 - التكاليف تدرس بالقيم الثابتة.
 - يكون أثر التجربة كبير خلال المراحل الأولى من دورة الحياة.

انقطاع منحى الخبرة

يمكن أن يتوقف تأثير منحى التجربة في بعض الأحيان بشكل مفاجئ، بيانياً، يتم قطع المنحى. أصبحت العمليات الحالية تجاوزه الزمن ويجب على الشركة الترقية لتظل قادرة على المنافسة. ستعني الترقية أنه سيتم استبدال منحى التجربة القديمة بمنحى جديد. يحدث هذا عندما:

- يقدم المنافسون منتجات أو عمليات جديدة تتطلب استجابة
- لدى الموردين الرئيسيين عملاء أكبر بكثير يحددون سعر المنتجات والخدمات، ويصبح ذلك المحرك الرئيسي لتكلفة المنتج
- يتطلب التغيير التكنولوجي تغييراً في العمليات لتظل قادرة على المنافسة
- يجب إعادة تقييم استراتيجيات منحى الخبرة بسبب
 - إنهم يقودون إلى حروب أسعار
 - إنهم لا ينتجون مزيجاً تسويقياً يقدره السوق
- **حصة السوق:**

عندما تتمكن المؤسسة من السيطرة على السوق من تحقيقها للوفر الناشئ عن منحى الخبرة فإنها تستطيع أن

تخفيض من أسعارها ومثل هذا التخفيض يلعب دورا كبيرا في منع استفادة المنافسين من فوائد منحى الخبرة حيث أن المؤسسة لا تسمح بالسعر المنخفض أن يتوسع في السوق.
والواقع أن استفادة المؤسسة من فوائد منحى الخبرة (تخفيض تكلفة الوحدة) يمكن للمؤسسة من:

- أن تستطيع المؤسسة أن تباع منتجاتها عند سعر أقل من أسعار المنافسين وبالتالي يمكنها من الحصول على حصة أكبر من السوق.
- وعند ما تتمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية كافية فإنها تستطيع تحقيق تدفقا نقديا موجبا حيث يمكن أن يستخدم التدفق النقدي الفائض بعد تدعيم الوحدة أو المنتج الذي يحقق هذا التدفق في تدعيم وحدات إستراتيجية أخرى أو منتجات أخرى والتي تظهر احتمالات جيدة في النمو.
- إما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لأسعار المنافسين وعليه يمكنها تحقيق هامش ربح أكبر من ذلك الذي يحققه المنافسين

تحليل محفظة الأنشطة:

قبل التطرق إلى كيفية تحليل محفظة أنشطة المؤسسة، علينا التطرق أولاً إلى مفهوم محفظة الأنشطة ثم التطرق إلى أهم الأدوات التي تحليلها.

مفهوم محفظة النشاطات: تعد محفظة النشاطات مجموعة من الأزواج (منتج- سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائماً للبحث عن محفظة متنوعة ومتوازنة.

أيضاً تعتبر مجموعة الأزواج (منتج/سوق) (أو الثلاثية) (المنتج/السوق/التكنولوجيا) والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة وتركز عليها المؤسسة كل جهودها، ويجب أن تكون هذه المحفظة متوازنة من حيث الربحية، المخاطر والتطور.

وعليه فإن محفظة نشاطات المؤسسة هي مجموعة ميادين النشاط التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد DAS الإستراتيجية والكفاءات والمهارات المكونة لها.

أدوات تحليل محفظة الأنشطة - :

يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق. توجد مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاداً مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم النماذج

المصفوفات	مقياس المحيط	مقياس المؤسسة
مصفوفة BCG	نمو القطاع	حصة سوقية نسبية
مصفوفة ADL	نمو القطاع	وضعية تنافسية
Mc . Kensey	جاذبية الصناعة	تقييم مؤهلات النجاح
Space		
مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى GS		
مصفوفتي Ashridge و Hofer		

المصفوفات

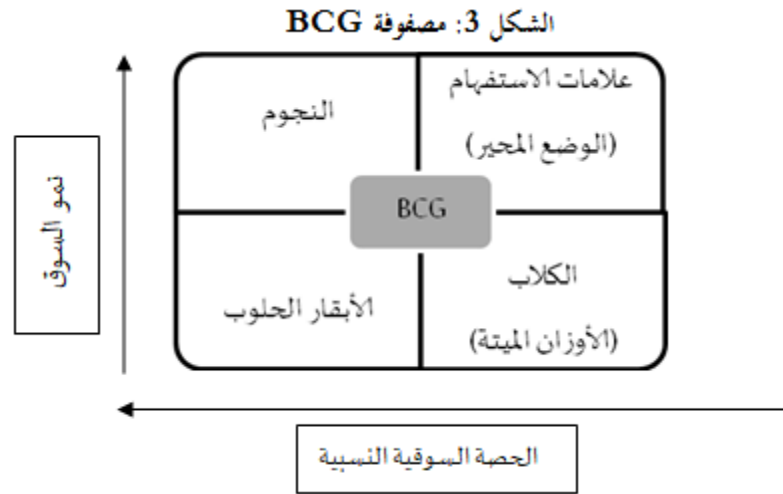
المصفوفات هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات من قبل مستشاري مكتب BCG، هدفت إلى إيجاد آلية أو أداة كرسم بياني يتم فيها تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة بأشكال معينة تعطينا صورة على توزيع أنشطة المؤسسة أو SBU وتوجهاتها بشكل يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها من خلال قراءة هذا التوزيع، وما هي الاختيارات الإستراتيجية الأنسب سواء للمجموعة ككل أو لكل SBU على حده.

إذا بعد التجزئة وتحديد محفظة وحدات الأعمال يتم تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة وتوزيعها على جدول ثنائي المدخل (المصفوفة)، يقوم على تمثيل أنشطة المؤسسة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي: البعد الداخلي. و البعد الخارجي.

نموذج BCG

يعد نموذج جماعة بوستون الاستشارية BCG النموذج الأشهر بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة. ونتطرق في هذا العنصر إلى مفهومه وخطوات تصميمه

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية في 1963 نموذجا لتحليل كل الأنشطة أو كل الاستثمارات مرة واحدة، أو حتى تحليل كل منها على حدى، ويعتمد التحليل على : حصة السوق ومعدل النمو . كما هو موضح بالشكل التالي:



Source : Gerry Johnson et autres, stratégie, Pearson édition, 2008, paris, p 339

تصور BCG Matrix بياناً الاختلافات بين الأقسام بناءً على بعدين: (1) موقع حصة السوق النسبية على المحور السيني و (2) معدل نمو الصناعة على المحور ص. تتيح مصفوفة BCG لمنظمة متعددة القطاعات إدارة مجموعة أعمالها من خلال فحص هذين البعدين لكل قسم بالنسبة إلى الأقسام الأخرى في المنظمة . يُعرّف مركز حصة السوق النسبية (RMS) على أنه نسبة حصة السوق (أو الإيرادات) الخاصة بالتقسيم في صناعة معينة إلى حصة السوق (أو الإيرادات) التي تحتفظ بها أكبر شركة منافسة في تلك الصناعة. يمكن استخدام متغيرات أخرى في هذا التحليل إلى جانب الإيرادات.

الأسس التي يقوم عليها النموذج

1. **الأساس الأول: معدل نمو السوق :** هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين. وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة. إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جدا لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين. وبذلك فهذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة. يحسب المعدل بالتغيرات التي تحصل في السوق خلال الفترة موضوع الدراسة أي متوسط معدلات نمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة. ويمكن أن يرجح بحصص المؤسسات في حالة كون التشتت كبيرا بين الحصص

هي Σ مبيعات Sbu في السوق للفترة $N - \Sigma$ مبيعات ال Sbu في السوق للفترة $N-1$.

100 x الإنتاج

Σ مبيعات Sbu في السوق للفترة $N-1$.

2. الأساس الثاني: الحصة السوقية النسبية (RMSP): والتي تتضح بالإحداثيات الأفقية والذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة

كما يُعرّف مركز حصة السوق النسبية (RMSP) على أنه نسبة حصة السوق (أو الإيرادات) الخاصة بالتقسيم في صناعة معينة إلى حصة السوق (أو الإيرادات) التي تحتفظ بها أكبر شركة منافسة في تلك الصناعة. و تسمى المكانة التنافسية: أو وزن أو حصة الوحدة الإستراتيجية في السوق. يمكن استخدام متغيرات أخرى في هذا التحليل إلى جانب الإيرادات.

انطلاقاً من الشكل السابق والذي يوضح بنية مصفوفة BCG، تتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة، و كل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الوضعيات، وهذه الأجزاء هي:

❖ علامة استفهام مصفوفة BCG

علامة استفهام مصفوفة BCG دورة حياة المنتج تبدأ من هنا، كل المنتجات تصنف في البداية على أنها علامة استفهام، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سبباً في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوماً في المستقبل، ومن المحتمل أن يصبحوا كلاباً ومن ثم التوجه بإزالتهم، وهي منتجات سوقها ينمو سريعاً ولكن حصتها السوقية غير كبيرة، وتدل على المنتجات الجديدة التي لم يكتشفها أو يعتادها المستخدم بعد، ويجب أن توضع إستراتيجية علي أساسها يتم تنمية حصتها في السوق وألا تصبح غير مجدية، وأفضل طريقة للتعامل مع المنتجات المصنفة كعلامات الاستفهام هو الاستثمار بكثافة في أي منهم لكسب حصة في السوق.

ومن أبرز الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) (ضمن مصفوفة أنسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق)

❖ نجمة مصفوفة B.C.G

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي، ويمكن القول أن المنتجات المصنفة على أنها نجمة هي المنتجات القيادية والأكثر طلباً في السوق، وهذه المنتجات يجب توجيه مزيداً من الدعم والاهتمام لها، وكلما نما السوق الخاص بها يجب أن تنمو هي الأخرى، وإذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على وضع هذا المنتج في السوق أو زيادته فستكون هذه

المنتجات فيما بعد هي واحدة من أهم مصادر الدخل في المؤسسة و مستقبلها إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح " بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين .وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.

لنلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الإستراتيجيات الآتية:

- التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.
- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع ان تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، او من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى البرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.
- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وحديثة لمواجهة المنافسين او الداخلين الجدد للسوق. فضلاً عن اعتماد سياسات التنوع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

❖ الأنشطة "البقرة الحلوب":

هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات الناضجة والتي تدرّ موارد تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى (نجمة أو علامات الاستفهام.)، و يكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن . ولتتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.

وتنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية:

- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائمة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.
- استخدام العوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.
- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

❖ الأنشطة "الأوزان الميتة":

وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة ، وهي إما وحدات حديثة الدخول للسوق أو وحدات في مرحلة التراجع، يتم تصنيفها على أنها أنشطة ذات أوزان ميتة عندما يكون لديها حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض. وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة وتنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية: باعتبار هذه الخلية ذات موقف تنافس نسبي منخفض، ومعدل نمو منخفض أيضا أو منعدم . وبسبب هذا الموقف الضعيف داخليا وخارجيا، فإن مثل هذه الأقسام تصفى، أو يتم

التخلص منها بالبيع لغيرها، أو تركها تتهاوى وتستفيد بأقصى ما يمكن الاستفادة به منها دون أية نفقات إضافية؛ ومن الممكن أن نخرج من السوق كثير من الأقسام التي تكون في مثل هذه الحالة؛ مما قد يعود بالفائدة على الشركة

ويتم قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية كما في الشكل الآتي، وذلك وفق الاتجاه المشار إليه بوساطة الأسهم.
قراءة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.

حصة المؤسسة من السوق

معدل نمو المؤسسة	قوية		ضعيفة
	قوي	النجم Stars إيرادات كبيرة حاجة كبيرة إلى التمويل (هجومية) حالة توازن، نمو الدفع لبعض الوحدات أن يكون بقرة حلوب	الترددات question Mark إيرادات ضعيفة انطلاق حاجة كبيرة إلى التمويل (فرص ضعف + علاجية) انطلاق حالة عجز
		البقرة الحلوب Cash Cow إيرادات كبيرة دفاعية حاجة ضعيفة في التمويل حالة فائض محاولة إبقاء الوضع على ما هو عليه	الكلاب Dogs إيرادات ضعيفة انحدار لا حاجة إلى التمويل حالة توازن، محاولة التخلص من الوحدات
	ضعيف		

تبحث المؤسسة من خلال هذه المصفوفة إلى نقل الأنشطة من مرحلة الانطلاق، حيث تحتاج إلى سيولة أكبر حتى يتم التعريف بها، ثم نقلها إلى حالة تكون فيها احتياجات التمويل تساوي تقريبا السيولة الناجمة عن الأنشطة، وأخيرا إلى حال يكون فيها فائض في السيولة، وهنا يجب محاولة الإبقاء على هذه الوضعية أطول وقت ممكن، وهكذا بالنسبة لباقي المراحل والخانات الموجودة في المصفوفة.

عامّة لهذه المصفوفة في تحليل الأعمال الإستراتيجية يمكن القول أنه كأى نموذج تحليل، فإن نموذج BCG له إيجابيات العمل به كما لا يخلو من النقائص أو السلبيات التي نحاول طرحها فيما يلي

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المنظمة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي .
- تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمنظمة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق (الصناعة).
- تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى.

- . تمكن إدارة التسويق والمنظمة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو السوق - المنتج وكل إستراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلا عن إمكانية اعتماد إستراتيجية التنوع وتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل.

لقد وجهت انتقادات عديدة لهذه المصفوفة، ومن بينها * حصر العوامل الإستراتيجية في (النصيب النسبي من السوق ، معدل نمو السوق) و تهمل عناصر أخرى رغم أهميتها، مثل: حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الإستراتيجية، فهي تساعد متخذي القرار الاستراتيجي وترشده لاتخاذ قرار مناسب، بالاستعانة بالأدوات الأخرى، والحكم الشخصي الجيد . إضافة على اعتمادها على المعايير الكمية؛ تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة؛ الاعتماد الكبير على أثر التجربة رغم حدوده والعمل في محيط مستقر . وعلى ضوء ذلك الإصدار الجديد 1980

❖ مصفوفة "مكانزي جنرال إلكتريك

وهي نموذج محفظة أعمال طورها مكانزي (McKinsey) للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك خلال السنوات الأولى للسبعينات يتيح للشركات الكبرى متعددة الأعمال أسلوباً منهجياً يساعد في ترتيب أولويات استثمارهم ضمن وحدات العمل، وتتألف مصفوفة مكانزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة.



- يقصد بجاذبية الصناعة ما قد يحدد المنظمة سواء ما تعلق بأهمية الصناعة نفسها أو ما قد تمتلكه الصناعة من أهمية وفرص غيرها (أبعاد التشخيص الخارجي).

- وتشير المكانة التنافسية إلى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات أبعاد التشخيص الداخلي.

تهدف الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين، يتم التعبير عنهما من خلال مؤشرات تتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها بالشركة، و تم تقديم معيار ب 3 درجات هي : قوي، متوسط، ضعيف. وفيما يلي جدول يبين مجموعة من المعايير والمؤشرات تكون بعدا الجاذبية والمكانة التنافسية.

جدول رقم 1 مكونات (الجاذبية والمكانة التنافسية).

جاذبية السوق	المكانة التنافسية
- حجم السوق.	التصبيب من السوق.
- معدل النمو.	معدل النمو.
- استقرار وتوزيع المنافسين.	رغبة المنتج.
- مستوى الأسعار.	تشكيلة المنتجات.
- عائد القطاع.	صورة العلامة.
- ملائمة الزبائن.	تنافسية الأسعار.
- الضغوط البيئية.	صورة المؤسسة.
- عوائق القانونية.	توعية الأفراد.
- المناخ الاجتماعي.	الإبداع والبحث والتطور.

- عوائق الدخول الحانة للقطاع.	تصبب كل Sbu هي رغم الأعمال. تصبب من السوق لكل من Sbu.
-------------------------------	--

أ- تقويم جاذبية الصناعة

- 1) يقوم المدرء الإستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة حيث تتضمن على سبيل المثال حجم السوق و نمو السوق و قوى التنافس و شدة المنافسة و زيادة رأس المال والربحية.
- 2) تحديد وزن لكل عامل في مجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون واحد صحيح .
- 3) يقوم المدرء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1_5) درجات حيث تشير الدرجة (1) إلى جاذبية ضعيفة جدا و (3) جاذبية متوسطة و (5) جاذبية مرتفعة جدا .
- 4) القيام بضرب وزن كل عامل بتقديره للحصول على نتيجة مرجحة بالوزن ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل.

ب- تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي:

- 1) يقوم المدرء الإستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات .
- 2) تحديد وزن لكل عامل بالمجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح .
- 3) يقوم المدرء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال / المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (1_5) درجات حيث تمثل الدرجة (1) مركز تنافسي ضعيف جدا و (3) مركز تنافسي متوسط و (5) مركز تنافسي قوي جدا.
- 4) القيام بضرب وزن كل عامل بتقديره للحصول على نتيجة مرجحة بالوزن ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال/المركز التنافسي

من الشكل التالي يتضح لنا أن كل خانة من خانات المصفوفة تمثل حالة معينة أو وضع معين لمجال النشاط الإستراتيجي بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة.

وبالتالي تقسم المصفوفة إلى 03 مناطق:

1. منطقة التطوير Stars

2. الحفاظ عليها Cash Cow

3. التخلي Dogs

المجالات الإستراتيجية التي تأتي في منطقة التطوير هي الحالات يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظرا لما تخصص لها من مكانة تنافسية كبيرة ونظرا لقيمة قطاعها (سوقها).

المجالات التي تأتي في هذه النقطة (الحفاظ عليها) فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها أما التي سوقها أم بكر مكانتها.

المجالات التي تأتي في النقطة التالية (التخلي) ففي المؤسسة.

A = لون أخضر = أولويات الاستثمار درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار. الفائزون.

B = لون أصفر = درجة متوسطة من أولويات الاستثمار. المتوسطين.

C = لون أحمر = درجة منخفضة من أولويات الاستثمار. الخاسرون.

❖ تحليل مصفوفة "مكانزي جنرال إلكتريك"

إن هذه المصفوفة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليفة بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة. و يمكن تحديدها بالآتي وبحسب موقع رقم كل خلية ورد في الشكل أدناه وهي :

		جاذبية قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن A	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرارية في التطوير A	الاستفادة من البقر الحلوب B
	متوسطة	مجهود إضافي A	الاستفادة مع الحذر B	الانسحاب التلقائي C
	ضعيفة	تكثيف المجهود أو التحلي B	انسحاب تدريجي وانتقائي C	التمكن من الرجوع عن الاستثمار C

وتتلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات وفق الآتي:

- **الخلية رقم (1) :** الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة هي **حماية مركزها** أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى قائمة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها.
- **الخلية رقم (2) :** الإستراتيجية المعتمدة هنا هي **البناء (الاستثمار) الانتقائي** والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستمرار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.
- **الخلية رقم (3) :** تعتمد إستراتيجية **الحماية وإعادة التركيز** في هذه الخلية وتعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.
- **الخلية رقم (4) :** الإستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي **الاستثمار للبناء** والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات استباقية لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعثرها وتقومها بما يقودها لأن تكون قائمة في السوق.
- **الخلية رقم (5) :** تعتمد إستراتيجية **الانتقاء وتحقيق العوائد** والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل مع التركيز على حماية برامجها الحالية والحفاظ عليها.

- الخلية رقم (6) : يتم اعتماد إستراتيجية الإدارة نحو تحقيق العوائد والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها في السوق.
- الخلية رقم (7): تعتمد المنظمة إستراتيجية البناء الانتقائي والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف. وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.
- الخلية رقم (8): يتم انتهاز إستراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة توسيع الاستثمار دون أن تكون هنالك مخاطرة عالية. وأن تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.
- الخلية رقم (9) : وتتمثل هذه الخلية بانتهاز إستراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية. والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

المزايا و الحدود المتحققة من استخدام مصفوفة GE :

- يمكن تأشير أبرز المزايا من استخدام مصفوفة جنرال إلكتريك GE قياساً بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG بالآتي:
- مصفوفة BCG كانت تعتمد على حدثين فقط يتمثلان بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، بينما مصفوفة GE تعتمد أيضا على حدثين ولكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤثر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.
- فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة GE أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG. لكون الأولى تضم (٩) تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر بأربعة (٤) خلايا فقط.
- كل دائرة موجودة في أية خلية تعطي مؤثر واضح وسريع عن حجم المبيعات المتحققة لذات المنتج في السوق. وبنفس الوقت تؤثر حجم مبيعات الشركة الممثلة بالمثلث في داخل الدائرة .
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الإستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياساً بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG.

الفصل الخامس

الخيار الإستراتيجي

إذا لم يكن بالإمكان صنع الخيارات الإستراتيجية
فليس هناك قيمة للتفكير بالإدارة الإستراتيجية

البدائل الإستراتيجية

مقدمة

بعد الانتهاء من الجانب المتعلق بالتحليل الإستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتحديد المزايا التنافسية وتوقعات أصحاب المصلحة وكذا أدوات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بهذا التقييم يأتي دور التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

تتم المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي باكتساب ميزة تنافسية، تمكنها من زيادة حصتها السوقية، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الحادة والتقلب السريع، متأثرة بالكثير من العوامل الخارجية المباشرة منها وغير المباشرة .، لذلك تعمل المؤسسات على تحليل بيئتها بصورة دائمة وسريعة لضمان وضع تنافسي متميز ، فتقوم بتحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه ومن ثم اختيار الأنسب منها في جميع المستويات لضمان الاستمرار في السوق والاستقرار في العمليات ولتمكين المؤسسة من فرض وجودها على الصعيدين المحلي والدولي . . وهكذا، فإن هذا الفصل يتعرض لقضايا الخيارات الإستراتيجية ومراحل صنعائها ويركز بشكل خاص على مصفوفات الأعمال التي تساعد الإدارات المعنية على اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب.



1. يتعلق الخيار الإستراتيجي بالبدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة منها، التخصص أو التنوع أو الشراكة أو التحالف أو الانسحاب.
2. توجد خيارات إستراتيجية عديدة للمنظمة.
3. بعض الخيارات متكاملة وبعضها متعارضة.
4. بعض الخيارات تتعلق بالمنظمة ككل وبعضها يتعلق فقط بوحدة الأعمال.
5. تصنف الخيارات تصنيفات عديدة وعموماً فإن مداخل تناول الخيارات وتصنيفها يتباين لدى الباحثين ويمكن هنا أن نميز ما بين إستراتيجية مستوى النشاط وإستراتيجية مستوى الشركة.
 - إستراتيجية تخص وحدات النشاط الإستراتيجي Sbu.
 - إستراتيجيات تخص المؤسسة نفسها Corporate Lob.
 - الإستراتيجية الوظيفية (سياسة الوظيفية) وهي مبتدعة من إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية.

الخيار الإستراتيجي

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة

مفهوم الخيار الاستراتيجي

أولا :تعريف الخيار الإستراتيجي:

هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى كما يراها Mc Glashan. فحين يرى (Thompson) أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات و أولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح. كما يعرف بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غلبة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف. ويعرف أيضا أنه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى **المراجع الأدبيات النظرية والتطبيقية.**

مما تقدم، نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الإستراتيجي. أي أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادرة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

عموما هناك اختلاف نسبي في تحديد أنواع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، ولكن بشكل عام هناك مجموعتين من الخيارات الإستراتيجية، والتي تقسم إلى الخيارات الإستراتيجية التي ترتبط بتسيير الحافظة والخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة.

- إستراتيجية الأعمال: هذه الإستراتيجية تخص مجال النشاط الإستراتيجي.

- إستراتيجية المؤسسة: إنها تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامة.

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

إستراتيجية المؤسسة:

فهي تهتم بإدارة مجموعة مجالات النشاط الإستراتيجي للمؤسسة وتحقيق الموارد لهذه المجالات الإستراتيجية.



إذا نظرنا إلى مساحة نشاط المؤسسة يمكن الاعتبار أنه بإمكان المؤسسة أن تختار

لـ أن تكتفي بمجال نشاط إستراتيجي واحد **Rolex**.

أو حتى لمنتج واحد، أو نشاط أساسي واحد **Michelin** ← كل أصناف العجلات.

لـ وأن يكون لها أكثر من مجال نشاط إستراتيجي **Samsung**.

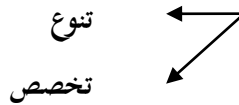
في الحالة الأولى: تكون المؤسسة قد اختارت أن تخصص في مجال (أو في منتج) وتسمى هذه الإستراتيجية

إستراتيجية التخصص **Spécialisation**.

في الحالة الثانية: فإنها حصلت تنوع نشاطها تسمى هذه الإستراتيجية إستراتيجية التنوع **Diversification**.

مثلا Samsung – Google – Panzani –

← تمثل التخصص والتنوع أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة لا يوجد طريقة ثالثة



نموذج ANSOFF

ما هي مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix) ؟

هو أول عمل علمي قدم في إستراتيجية المؤسسة كان عام 1957 نشر في مقال بمجلة من Harvard business Review من طرف الباحث "إيغور أنسوف" يُطلق عليها أيضاً اسم "مصفوفة النمو". "مصفوفة سوق المنتجات" بدلاً من "مصفوفة أنسوف، وهي أداة تُساعد في الكشف عن فرص نمو الشركات على المستوى الكلي، وتتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين: الأول يتعلق بالمنتج، ويتضمن المنتج الحالي والمنتج الجديد، والبعد الثاني يتعلق بالسوق، ويتضمن السوق الحالي والسوق الجديد، وتقاطع هذين البعدين يُقضي إلى أربعة خيارات إستراتيجية للنمو

أهمية مصفوفة أنسوف

يعد هذا النموذج ضرورياً للتخطيط الاستراتيجي للتسويق حيث يمكن تطبيقه للنظر في الفرص المتاحة لزيادة إيرادات الشركة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة أو الاستفادة من أسواق جديدة.. وتقوم بالتركيز على النمو يعني أنه واحد من أكثر النماذج التسويقية استخداماً. يتم استخدامه لتقييم الفرص المتاحة للشركات لزيادة مبيعاتها من خلال إظهار مجموعات بديلة للأسواق الجديدة (أي قطاعات العملاء والمواقع الجغرافية) مقابل المنتجات والخدمات التي تقدم أربع استراتيجيات كما هو موضح في الرسم التالي.



للمؤسسة أربع توجهات إستراتيجية للمؤسسات.

❖ التوجه الأول: اختراق السوق: كيف تخترق السوق < منافسين كثيرين

- اختراق السوق هو الاسم الذي يطلق على إستراتيجية النمو حيث يركز العمل على بيع المنتجات الحالية في الأسواق الحالية . يسعى اختراق السوق إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية:
1. الحفاظ على الحصة السوقية للمنتجات الحالية أو زيادتها - يمكن تحقيق ذلك من خلال مزيج من استراتيجيات التسعير التنافسي والإعلان وترويج المبيعات وربما المزيد من الموارد المخصصة للبيع الشخصي
 2. تأمين هيمنة الأسواق النامية.
 3. إعادة هيكلة سوق ناضجة بطرد المنافسين - سيتطلب ذلك حملة ترويجية أكثر قوة ، مدعومة بإستراتيجية تسعير مصممة لجعل السوق غير جذاب للمنافسين.
 4. زيادة الاستخدام من قبل العملاء الحاليين-
- عندما تريد المؤسسة البقاء على النشاط في سوقها الحالية وبوحداتها الإستراتيجية الحالية أو منتجاتها الحالية كيف تخترق السوق، عن طريق السعر، تحسين المنتج، تحسين الخدمات الجديدة... الخ

❖ التوجه الثاني: تطوير السوق

تطوير السوق تطوير السوق هو الاسم الذي يطلق على إستراتيجية النمو حيث تسعى الشركة لبيع منتجاتها الحالية في أسواق جديدة . وهذا المقصود بتطوير السوق في المصفوفة. صعوبة في سوقها القديم أو رغبة في ذلك. غير كافية، معدل نمو غير جذاب، عوائق وصعوبات كدخول منافسين، سوق ضيقة. هناك العديد من الطرق الممكنة للتعامل مع هذه الاستراتيجية ، بما في ذلك..:

- أسواق جغرافية جديدة - على سبيل المثال تصدير المنتج إلى بلد جديد.
 - قنوات التوزيع الجديدة - مثلاً الانتقال من البيع عن طريق البيع بالتجزئة إلى البيع باستخدام التجارة الإلكترونية وطلب البريد .
 - سياسات تسعير مختلفة لجذب عملاء مختلفين أو إنشاء قطاعات سوق جديدة ☆
- ☆ يعد تطوير السوق إستراتيجية أكثر خطورة من اختراق السوق بسبب استهداف أسواق جديدة

❖ التوجه الثالث: تطوير منتجات أو خدمات جديدة

تبقى في سوقها الحالي وتلي إلى تطوير منتجاتها تحتاج المؤسسة إلى قدرة كبيرة على الإبداع وهذا ما يفرض عليها أن تعطي اهتماما كبيرا بوضعية البحث والتطوير $\Leftarrow$ تغرز مكانتها في السوق.

غير مبدع $\Leftarrow$ تخرج من السوق $\Leftarrow$ أصنع القيمة $\Leftarrow$ تحصل على القيمة

❖ التوجه الرابع: التنوع

يقصد به تطوير المنتجات والأسواق في نفس الوقت. والتنوع هو كيفية الانتقال إلى أسواق جديدة باستخدام منتجات أو خدمات جديدة ، و زيادة مبيعاتك من خلال قاعدة العملاء الحالية بالإضافة إلى الاستحواذ

❖ الساعة الإستراتيجية لبومان

أداة مبنية على محورين، العرض، مستوى العرض التي تقدمه المؤسسة للزبائن قد يكون مرتفع أو منخفض وكذلك السعر. هو نموذج يستخدم في التسويق لتحليل الموقع التنافسي لشركة ما مقارنة بعروض المنافسين. وصاحب هذا النموذج هو كليف بومان (Cliff Bowman) وديفيد فولكنر (David Faulkner) وهذا النموذج جاء تمهيداً لنموذج بورتر للمجال التنافسي . وفي نموذج بورتر للمجال التنافسي، راعى بومان الميزة التنافسية المرتبطة بميزة في التكلفة أو التميز. وتمثل الساعة الإستراتيجية لبومان ثنائي إستراتيجيات في أربع رباعيات يحددها محور السعر والقيمة المضافة المدركة. ويوضح الشكل النجمي رقم مضامين كل إستراتيجية ضمن خيارات الساعة الإستراتيجية

❖ الإستراتيجية الأولى:

حسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من قيمة المنافسة، ومعناه أن المؤسسة تطلب من الزبائن أن يدفعوا نفس السعر من أجل الحصول على قيمة أقل من تلك التي تعرضها المنافسة هذه الإستراتيجية $\Leftarrow$ غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبة السعر.

- سعر جوال شركة أ = 1 مليون سنتيم ، جودة أعلى المنافس
- سعر جوال شركة ب = 1 مليون سم = جودة أقل.
- نفس السعر بالنسبة ولكن الجودة تختلف.

❖ الإستراتيجية الثانية:

تقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بتقديم عرض أقل من عرض المنافسة وسعر أكبر وهي الأخرى إستراتيجية غير مجدية.

{
جودة جوال أقل من جودة جوال المنافس
سعر جوال أكبر من سعر جوال المنافس
}

❖ الإستراتيجية الثالثة:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة نفس العرض كالمنافسة ولكن بسعر أكبر وهي كذلك إستراتيجية غير مجدية لأنعل تقوم على زيادة فعالية للسعر من دون مقابل من طرف المؤسسة.

جودة جوال شركة أ = جودة جوال شركة ب المنافس

سعر جوال شركة أ < سعر جوال شركة المنافس ب

نلاحظ أن الإستراتيجيات الثلاثة الأولى هي إستراتيجيات فاشلة لا محالة.

تلخيص:

سعر جوال الشركة أ = سعر جوال الشركة المنافسة ب

ح1

جودة جوال الشركة أ = جودة الشركة المنافسة ب

جودة جوال شركة أ > من جودة جوال المنافس ب

ح2

سعر جوال الشركة أ < أكبر من سعر جوال المنافس ب

جودة جوال شركة أ = جودة جوال المنافس ب

ح3

سعر جوال شركة أ < سعر جوال شركة المنافس ب

كل الحالات الثلاثة المستهلك يتوجه إلى المنافس

❖ الإستراتيجية الرابعة:

حسب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر ، ذلك لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها من أجل التحسين وبطبيعة الحال، فإن التحسين في مستوى القيمة يجب أن يكون وضحا للزبائن ومهما بالنسبة لهم حتى تكون زيادة السعر مبررة ومقبولة تسمى هذه إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر تنتهجها شركة BMW.

إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر ← تقدم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر

تصلح هذه الإستراتيجية للمؤسسات القوية التي تمتلك قدرة هائلة على التطوير والإبداع لا تكون في متناول المؤسسات الضعيفة نظرا لما تتطلبه من أموال وقدرات.

❖ الإستراتيجية الخامسة:

هي الأخرى التفخيم لأنها تقوم على زيادة مستوى القيمة إلا أن هذه المرة المؤسسة لا ترفق بتحسين العرض بزيادة الأسعار ولهذا فهي إستراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر، شهدت هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق.

❖ الإستراتيجية السادسة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخصيص القيمة المعنومة للزبائن وتخصيص السعر في آن واحد إذ تحاول المؤسسة جذب شركة من المستهلكين تمثل السعر بالنسبة لهم عائقا فعليا أو غير فعلي والذين يمثلون مع السعر المنخفض حتى وإن كانت القيمة منخفضة. ← من أشهر الإستراتيجيات الهجينة يمكن أن نذكر إستراتيجية شركة IKEA التي اشتهرت بالتميز على مستوى التصميم وعلى مستوى التكلفة في وقت واحد.

❖ الإستراتيجية السابعة:

تسمى هذه الإستراتيجية إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف كما تسمى أيضا إستراتيجية السعر وتتمثل في عرض قيمة لنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة ، تصلح هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

❖ الإستراتيجية الثامنة :

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن و تخفيض السعر في آن واحد إذ تحاول المؤسسة جذب شركة من المستهلكين تمثل السعر بالنسبة لهم عائقا فعليا أو غير فعلي والذين يمثلون مع السعر المنخفض حتى وإن كانت القيمة منخفضة. ← وهذا ما يناقض الطرح الذي قدمه Porter: إذ تبين هذه الإستراتيجية بأنه يمكن للمؤسسة أن تعتمد على المصدرين للخبرة التنافسية وألا تكتفي بمصدر واحد كما يقول Porter.

الجدول التالي يبين عرض تلخيصي لمُريح للاستراتيجيات العامة ونجد أن نموذج الاستراتيجيات العامة قد تم تطويره إلى ما يعرف بالساعة الإستراتيجية، بما يسمح بالاندماج بين الاستراتيجيات العمومية الأصلية، إذ يمثل هذا النموذج في حقيقته مزيجا للاستراتيجيات العامة التي يمكن للمنظمة بلوغ الميزة التنافسية من خلال تطبيقها. إن الإضافة المهمة لهذا النموذج هي الإستراتيجية المحجبة والتي تمثل موازنة مثلى بين السعر والقيمة المدركة من قبل الزبون، وهذا يتطابق مع الخبرة الخاصة عندا شراء السلع المنزلية، إذ يقارن مشترو هذه السلع بين أسعار هذه السلع في الأسواق وبين ما يتوقع أن تفي به هذه السلع من أغراض أو فوائد

❖ الإستراتيجية الجنيصة:

يعود مصطلح الاستراتيجيات الجنيصة للباحث مايكل بورتر الذي قدمه عام 1980 و تسمى أيضا الاستراتيجيات التنافسية لأنها تطبق على مستوى وحدة أعمال إستراتيجية Sbu محددة ، وتمثل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية التي يمكن للشركة من مواجهة المنافسين ، حيث وجد حسبه أن الميزة التنافسية لها مصدران.

إما أن تكون هاجمة عن التكلفة المنخفضة (قيادة السوق).

أو أنها تكون كاجمة عن التميز.

كما يرى أنه بإمكان المؤسسة أن تستهدف

جزء كبير من السوق

جزء ضيق من السوق

و عليه حدد بورتر ثلاثة استراتيجيات : إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف

إستراتيجية النمو

وهي الإستراتيجية التي تعتمد المنظمة بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة وذلك بتفلسم خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة،

■ متطلبات إستراتيجية النمو

تتطلب هذه الإستراتيجية جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف و تفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد و إمكانيات المنظمة، خدماتها و منتجاتها في ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح إستراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها، و تعد خيارات النمو من الاستراتيجيات المرغوبة، و يجب التخطيط الدقيق للنمو لان الأخطاء ستؤدي إلى الأضرار بالمنظمة ولذلك يجب على المنظمة أن تتبنى نسب نمو متوسط (عند مستوى محدد)، وعند تجاوز هذا المستوى ، تبدأ الأرباح بالانخفاض إذا ما استمرت المنظمة بزيادة النمو و التوسع بشكل كبير ، حيث تزداد تكاليف التشغيل بالشكل الذي يتجاوز مستوى الزيادة في الأرباح"

■ أنواع إستراتيجية النمو

بإمكان المؤسسة أن تعتمد في عملية نموها:

— إما على تنظيم وترتيب قدرات وموارد موجودة.

— أو على تكوين قدرات وموارد جديدة في حالة عدم توفر ما تحتاج إليه.

داخليا النمو الداخلي أو العضوي ويكمن في إنشاء قدرات جديدة.

المؤسسة تنمو

يمكن أن تحقق النمو

النمو الخارجي ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودات لديها ولدى غيرها من المؤسسات.

النمو الداخلي

تعريف النمو الداخلي :

هو عملية داخلية تتمثل في السعي وراء تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة.

⇐ أي أن المؤسسة تعتمد في هذه الحالة على قدراتها الدانية عند بناء إستراتيجيتها.

وبقي هذا أنها تسعى إلى جعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية.

⇐ إستراتيجية النمو الداخلي هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد في المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية الدانية من أجل تحقيق تنميتها.

مميزات النمو الداخلي:

1. عملية متواصلة وطويلة لأجل

لا يمكن أن تنقطع

تحتاج إلى الوقت

2. غالبا ما تلجأ المؤسسات إلى النمو الداخلي حتى يكون لها هامش الحرية.

3. تلجأ هذه المؤسسات إلى مواردها الداخلية خاصة في حالة إستراتيجية التخصص حيث تكون لها المؤسسة في حاجة إلى

جمع مواردها (إستراتيجية التخصص = أكثر الحالات اذهب إلى إستراتيجية النمو الداخلي).

4. وفي بعض الأحيان عند إتباع إستراتيجية التنوع تعتمد على إستراتيجية النمو من الداخل لأن تكلفة التنوع عن طريق النمو الداخلي تكون دائما أقل من تكلفة الاحتياط.
5. النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة وبالأخص الأعمال الصغيرة والمتوسطة وفي بعض الأحيان المؤسسات الكبيرة لها قدرات مالية لكن تلجأ إلى النمو الداخلي لأن إمكانية التحكم في العملية تمثلان النمو الخارجي الذي قد يجعل التحكم فيه صعبا.

مزايا النمو الداخلي:

من مزايا النمو الداخلي:

1. **السهولة:** ببساطة من حيث إمكانية التحكم المتاحة للإدارة أتت في بنية لعروضها.
2. **الآثار الإيجابية:** هناك آثار إيجابية على كل المستويات.
 - تحسين في التنظيم.
 - التخطيط.
 - الرقابة.
 - التوظيف.
 - استعمال التكنولوجيا.
3. **دورا جماعي ملائم:** لا يمكنها الحفاظ على جو العمل الموجود فقط بل يساعدها حتى على خلق جو جماعي ملائم أي طال من الاضطرابات ومن التوترات الاجتماعية في صفوف العمال والإطارات.
4. **خلق فرص جديدة للعمل:** خلق مناصب جديدة.

العيوب:

- 1) يؤدي النمو الداخلي عموما إلى تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية. التخصيص = يبعدها عن التطور ويضعفها.
- 2) يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة.
- 3) قد يؤدي إلى كثرة الديون وبالتالي إلى التقليل من حرية المؤسسة.
- 4) قد يكون النمو الداخلي غير كاف لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها أو لبلوغ الحجم الممثل.
- 5) النمو الداخلي ولأنه يبعث اتجاه التخصص، قد يكون عائقا أمام المؤسسة إذا أرادت في المطيل أن تنوع أنشطتها.
- 6) يستغرق وقتا طويلا لتحقيق الاستثمار أو التمكن من تكوين الأفراد وهذا ليس في صالح المؤسسة بل هي فرصة تنتجها للمؤسسة المنافسة.

❖ إستراتيجية النمو الخارجي

إذا كان استراتيجيات النمو الداخلي هي تلك التي تخطط فيها الشركة للنمو بمفردها ، دون دعم من الآخرين. من ناحية أخرى ، فإن استراتيجيات النمو الخارجي هي تلك التي تخطط الشركة للنمو فيها من خلال الدمج مع الآخرين حيث يُركز المفهوم الضيق للنمو الخارجي على العمليات التي تُغير من وضعية الأصول المادية للمؤسسة كتغيير المالك أو المستخدم، حيث يُعرف *Y.Morvan (1972)* على أنه الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أما *Bienaymé* فذهب إلى أبعد من ذلك من التعريف السابق مثلاً النمو الخارجي بعمليات الابتلاع فقط حيث أشار إلى أن النمو الخارجي هو حاصل عمليتي الاندماج أو الابتلاع التي تقوم بها المؤسسة، و التي قد تأتي نتيجة لسيطرة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة و يؤدي النمو الخارجي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة و تغيير في خصائصها ومكوناتها . على نفس النهج السابق حين عرّف النمو الخارجي *J.Houssiaux* على أنه يتمثل في عملية شراء الأصول الصناعية و التجارية و التي تضمن للمؤسسة التوسع في أنشطتها لكنه وسّع من مفهوم النمو الخارجي بتعرضه لمصادر تمويله، إذ يضيف إلى تعريفه السابق أن النمو الخارجي هو قرار النمو بشراء أصول مادية نقداً، أو تأجيرها، أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى

خيارات النمو الخارجي:

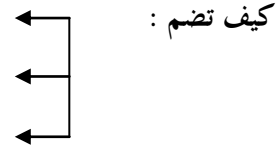
عندما تقرر المؤسسة إتباع عملية النمو الخارجي، فيكون أمامها أربع خيارات فيما يخص كيفية تحقيق هذه العملية.

1. الخيار الأول: أن تضم إليها مؤسسة منافسة.

تضم = عن طريق الشراء (لضم مؤسسة).

تضم = عن طريق الإدماج.

تتحالف معها وتتفاوض.



← المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق وتخفيض تكلفة إنتاجها.

2. الخيار الثاني: أن تضم إليها مؤسسة مكمل، في بعض الحالات تكون المؤسسة تبحث عن التوسيع الأفقي من خلال

عملية نموها وتستهدف دخول أسواق قريبة من أسواقها.

3. الخيار الثالث: أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة.

السلسلة = هي مختلف العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تأتي واحدة تلو الأخرى

"الأعلاف، الأبقار، معالجة الحليب، معالجة، التوزيع"

المؤسسة تريد التوسيع عمودياً حتى تعزز تحكمها في التنوع أو في التسويق.

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

مزايا النمو الخارجي:

مجموعة من المزايا بالنسبة للمؤسسة أهمها:

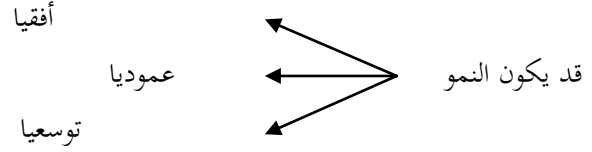
- تقليص الضغط التنافسي.
- السرعة في النمو، عندها ستفرض المؤسسة بمجرد التوسع بلوغ الحجم الأمثل.

عيوب النمو الخارجي:

- لا تجد مؤسسة للشراء.
- في بعض الحالات بل في الكثير من الحالات تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جداً.
- تراهن أكثر من ثقافة كل مؤسسة ثقافة وهي صعبة للمؤسسة.

اتجاهات النمو:

للمو ثلاث اتجاهات



أشكال النمو الخارجي:

يمكن يأخذ شكل النمو الخارجي إلى الأشكال التالية

1. الإدماج والحيازة Mergers and acquisitions

عملية جمع أصول مؤسسة كن أجل تكوين مؤسسة واحدة وتظهر هذه العملية في أحد النوعين التاليين

الإدماج والحيازة

اندماج الاستحواذ (الامتصاص)

اندماج التساوي

■ عند اندماج التساوي يؤدي ضم المؤسستين A و B إلى ظهور المؤسسة C.

لا يبقى اسم الأولى والثانية $A + B = C$

لأنهما متساويين.

■ عند اندماج الاستحواذ يؤدي ضم المؤسستين A و B يؤدي إلى زوال المؤسسة الأضعف مثلا $A + B =$

A

A = قوية.

■ إستراتيجية الاندماج والاقتناء (الحيازة) تمكن المؤسسة من الاستيلاء السريع على السوق حيث تأخذ المؤسسة القائمة

باقتناء سوق المؤسسة الثانية بدون انتظار.

أهم المشاكل التي قد تترتب عن عملية الاندماج

المشكلة المتعلقة بتزامن الثقافة المختلفة.

2. التعاون أو النمو المتقاسم $1 + 1 > 1$

يقوم التعاون على أساس جمع موارد وطاقات المؤسسة وموارد وطاقات مؤسسة أو مؤسسات أخرى.

وعليه:

فإن إستراتيجية التعاون: هي الاستراتيجيات التي تعتمد فيها المؤسسة في عملية نموها على قدرتها الذاتية وقدرات

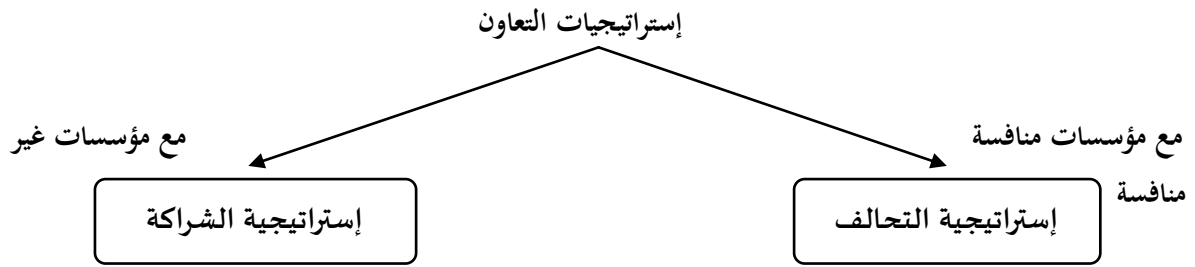
مؤسسات أخرى.

طريقة التعاون:

تأتي كبديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها عند اللجوء إلى

الاقتناء أو الإدماج. كما أنها في الوقت نفسه سبيل إلى تقليص ضغط المنافسة.

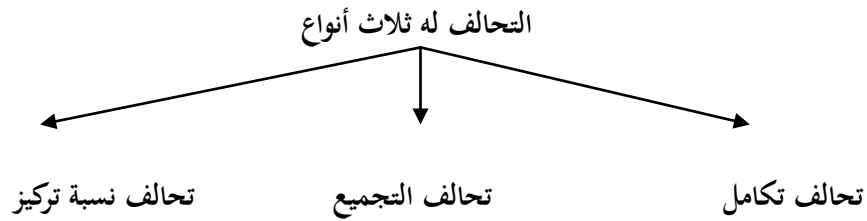
التغيرات البيئية والضغط التنافسي يمثلان السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات.



1. إستراتيجية التحالف:

تلجأ المؤسسات للتحالف مع مؤسسات أخرى عموماً من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها.

التحالف: عبارة عن إلزام متبادل ومحدود وتدرجي وقابل للتراجع من أجل تحسين الأداء وتكوين خبرة تنافسية قوية. التحالف غير نهائي على عكس ما حصل في حالة الاندماج والحيازة.



1. تحالف التكامل Complementarity

تصبح مجموعة المؤسسات أو المؤسسات المخالفة غير متنافسة ولكنها متكاملة. يتمثل المبدأ الأساسي للتحالفات التكاملية في استفادة الأطراف من بعضها البعض (استفادة من موارد + أسواق، الخ).

1. يؤدي هذا النوع من الإستراتيجيات إلى انتقال عوامل المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتحالفة (الفئات).
 2. الهدف الأول للتحالف التكامل هو تمكين المؤسسات المتحالفة من اقتحام أسواق كبيرة أو حتى عالمية لم يكن بإمكانها دخولها دون تحالف نظراً لصغرها أو قلة إمكانياتها أو نظراً لصعوبة الأسواق نفسها.
 3. هذا النوع من التحالف: تحالف مع مؤسسة لها تسويق في فرنسا بمجرد هذا التحالف تستفيد من شبكة التوزيع وأنت داخل هذا السوق.
 4. يساعد تحالف التكامل كلا من الأطراف المتحالفة من اكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال نشاطها.
 5. إنه من الطبيعي أن ينتهي هذا التحالف في يوم من الأيام، لماذا لأن جمع هذه المهارات قد حوت.
 6. غير أن مستوى الاستفادة قد تختلف غي بعض الحاجات من طرف لآخر وهذا الذي يجعل الطرف الذي استفاد أكثر هو من يشتري عادة الأنشطة المشتركة التي قام حولها تحالف.
- بناء مصنع مشترك لمن يعود، لمن استفاد أكثر.

إن تحويل المعارف والمهارات بين الأطراف الناجم عن التحالف التكاملي دفع البعض إلى وصف إستراتيجيات التحالف التكاملي بأنها إستراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.

2. تحالف التجميعي أو تحالف الجمع Additive State

حسب هذا النوع تجمع المؤسسات مواردها ومهاراتها من أجل ضمان حجم إنتاج معين لكل منها إلا أنها تبقى متنافسة فيما بينها.

كما يجدر الإشارة إلى أن تحالف التجميع يصلح فقط عندما تكون إمكانيات التكامل بين المؤسسات أطراف التحالف ضعيفة.

➤ من خصائص تحالف التجميع أنه لا يؤدي أبداً إلى دخول المؤسسة أسواق جديدة كما أنه ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف.

➤ المؤسسات التي تلجأ إلى إستراتيجيات تحالف التجميع تكتسب نفس المعارف والمهارات تقريبا و لا حاجة لطرق بما يملكه الآخر إذن من معارف ومهارات.

➤ معظم تحالفات التجميع تجمع المؤسسات المتحالفة لفترة طويلة وحتى طويلة جدا في بعض الحالات وأنه نادرا ما تنتهي

إلى اقتناء المؤسسة المشتركة من طرق أحد المتحالفين مثل ما يحصل عادة عند تحالف التكامل **Concord**

لـ بريطانيا

لـ فرنسية

تحالف شبه التركيز:

تقوم من خلاله المؤسسات المتحالفة بجعل البحث والتطوير مشتركا وكذا الأرباح والتسويق حيث تصبح المؤسسات غير متنافسة وتنتج نفس المنتجات.

⇐ المؤسسة تبقى متنافسة ولكن الأمور المشتركة غير متنافسة.

إستراتيجيات الشراكة

هي تعاون مع مؤسسات غير متنافسة (شراكة).

الشراكة

الشراكة

شراكة الأخرجة

التداخلية

بموجبها تقوم مؤسسة أو أكثر بتحالف مع مؤسسة أو مؤسسات غير منافسة.

يتم هذا النوع بطريقتين:

• شراكة الأخرجة.

• شراكة التداخلية.

شراكة الأخرجة OutsourcingPartnership

يمكن تعريف الأخرجة بأنها اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة. فهي إذن تخلي العميل جزئيا أو كليا عن نشاط أو أنشطة ليقوم بها المورد.

مثال عن جامعة: تقييم [نقل، خدمات، طعام].

الجامعة تركز على التعلم النشاط الرئيسي = الجامعة

فالمطعم أو النقل: تتعاون مع مؤسسات مختصة غير منافسة مثلا: شركة النقل، أو الإطعام .

الإطعام



تخلي الجامعة جزئيا أو كليا على بعض الأنشطة

النقل

الشراكة التكافلية:

تقوم هذه الشراكة على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة ولا تجمعها أي علاقة أعمال كما تتم هذه الشراكة بقصد

تنويع الأسواق مثل الشراكة بين Total و Citroën. استفادة من سمعة الشركتين .

إستراتيجية البحر الأزرق

القفزة الإبداعية

إستراتيجية الإبداع القيمي

غالبًا ما تتنافس الشركات مع بعضها البعض للحصول على حصص في الأسواق المزدهمة. ولكن ماذا لو كانت هناك طريقة أكثر فاعلية؟ أو نهج مختلف يتجنب المنافسة وتتطلع بدلاً من ذلك إلى خلق الطلب في الأسواق غير المستغلة بدلاً من التنافس على نفس مساحة السوق. انه إستراتيجية المحيط الأزرق. (Blue Ocean Strategy).

■ مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

ظهر هذا المصطلح لأول مرة في كتاب "إستراتيجية المحيط الأزرق" الذي ألفه الأستاذان "كيم" و"موبورن & Kim" (Mauborgne) عام 2005، وتناول الكتاب دراسة شملت أكثر من مائة شركة نجحت في تغيير قواعد المنافسة، تعتبر فورد وأبل مثالين على الشركات الرائدة التي أنشأت محيطاتها الزرقاء وذلك من خلال السعي إلى تحقيق تميز عالي للمنتجات بتكلفة منخفضة الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكلفة المنافسة يقصد بالمحيط الأزرق الأسواق التي تكون فيها المنافسة معدومة أو الأسواق غير المكتشفة بعد، وهو عكس المحيط الأحمر الذي يشير إلى الأسواق المألوفة التي تكون فيها المنافسة شديدة أي الأسواق الحالية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إعادة النظر في قواعد التنافس الحالية بصورة كلية بإيجاد وخلق طلب جديد اعتماداً على أفكار جديدة تؤدي إلى قفزة في القيمة للزبون و للشركة في نفس الوقت، وبالتالي إيجاد فرص للنمو مربحة للغاية

■ تعاريف أخرى حول إستراتيجية المحيط الأزرق:

- انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي إلى مساحات جديدة.
- إستراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقاً و الانعتاق من المنافسة.
- تعبير مجازي للأسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتمركزين الأوائل في الصناعة.
- إستراتيجية تخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشتري وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض التكلفة.
- البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات الغير موجودة اليوم.

■ مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق

1. إنشاء أسواق جديدة خالية من التنافس، من خلال إعادة تعيين الحدود في الأسواق الموجودة.
2. ابتكار قيمة جديدة، أي تقديم تقنيات جديدة، أو استهداف فئة جديدة
3. إيجاد طلبات أو احتياجات جديدة، لجعل هذه الأسواق مزودة بالإمدادات المطلوبة
4. العمل على خلق نهج من الأعمال الإستراتيجية لخلق جيل جديد من الأسواق.

■ الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر و التخريب الإبداعي

يعاكس مفهوم المحيط الأحمر مفهوم المحيط الأزرق، حيث يشير إلى الأسواق التي تحاول التفوق على منافسيها من خلال أخذ حصص أكبر من السوق، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح، وجاء مصطلح المحيط الأحمر تشبيهاً بالدموية والشراسة التي تحدث عند منافسة الشركات لبعضها البعض و الجدول يبين الفرق بين هذه المفاهيم

التخريب الإبداعي	إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر (الحروب)
- كلايتون كريستنسن 1995 - يحدث التخريب الإبداعي عندما يؤدي إلى ابتكار، إلى إفساد سوق قائم عن طريق إزاحة منتج أو خدمة قائمة. - إن كلمة إزاحة مهمة هنا لأنها بدورها لن يحدث التخريب الإبداعي في حالة التصوير اكوغرافي على سبيل المثال أدى ابتكار التصوير الرقمي إلى تعطيل صناعة الإعلام التوفوغرافية وإزاحتها تدريجياً	- أضع سوقاً جديداً لم تصله المنافسة بعد (إنشاء). - أجعل المنافسة خارج اللعبة، أضع طلباً جديداً لم يكن موجوداً قط. - أكسر مبادلة زيادة القيمة وتقليص النفقات، القيمة مبتكرة. - تعتمد المؤسسة على التميز والتكلفة في نفس الوقت.	- تنافس داخل نفس مجال السوق القاعد (البيئة معطاة). - للتغلب على المنافسين استخدم نفس الطلب القائم بالسوق. - اختر مبادلة بين زيارة القيمة أو تقليص النفقات (إما/ أو) القيمة المضافة. - تركز المؤسسة على نوع واحد من المزايا التنافسية.
	ما يميز إستراتيجية المحيط الأزرق على التخريب الإبداعي - لا تستلزم إستراتيجية المحيط الأزرق إزاحة المنتج أو الخدمة السابقة أو تدمير النماذج والأعمال. - يتمحور حول إعادة تعريف المشكلة بعينها والتي تميل إلى خلق طلب جديد أو عرض يكمل في الغالب المنتجات أو الخدمات الحالية بدلاً من إزاحتها.	

■ كيف تُشكل ابتكاراً للقيمة لتنجح في المحيط الأزرق؟

ابتكار القيمة هو الأساس عند إنشاء المحيطات الزرقاء ومفتاح نجاحها. فمن خلاله تبتعد عن التركيز عن المنافسين وتركز فقط على إبداع ما يميزك ويحقق قيمة مطلوبة لدى عملائك. أي تنشأ مساحة سوقية جديدة لك.

■ فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق

تتلخص فلسفة الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في أن هناك نوعين من الأسواق؛ سوق الشركات التي تتنافس بشراسة للاستحواذ على أكبر حصة من السوق من جانب، وسوق الابتكارات من الخدمات والمنتجات الجديدة كلياً والتي تسيطر على الأسواق بسبب عدم وجود منافسين أو وجود منافسين قليلين جداً لا يمثلون أي تهديد. سوق التنافس الشرس يسمى المحيط الأحمر، أما سوق التفرد والابتكارات يسمى المحيط الأزرق .

يعد إنشاء محيط أزرق أمرًا صعبًا ويتطلب عمومًا من الشركة الابتكار، بطريقة تخلق طلبًا غير موجود سابقًا أو غير محقق، ويتضمن الابتكار السعي وراء استراتيجيات التمايز والتكلفة المنخفضة لفتح أسواق جديدة وغير تنافسية، والنتيجة هي تطوير سوق خالٍ من المنافسة ويسمح بنمو واسع النطاق

لماذا تحصر نفسك في منطقة A

- كيف تواجه المنافسة، التكاليف، كيف تبقى في السوق. "أعرض عن المنافسين، اهتم بأمورك"
- كيف يمكن لشركتك أن تخرق حاجز المنافسة الشرسة في السوق.
- هل تستطيع أن تقوم بتخفيض التكلفة من دون التضحية بجودة الخدمة أو المنتج.
- ماذا لو استطعت أن تتخلص كليًا من المنافسة.
- لم كيف تبتكر قيمة جديدة وتعرضها على المستهلك.

- كيف قدرت هذه المؤسسة أن تنتقل من وضع إلى وضع، عن طريق خلق قيمة جديدة للمستهلك.

⇐ تركز إستراتيجية المحيط الأزرق على فكرة أن كل مؤسسة تستطيع تحقيق أرباح أعلى من خلال طلب جديدة في السوق غير تنافسية (ما سمي بالمحيط الأزرق) هنا الربح أسهل بكثير من التنافس الشرس والمكلف على الأسواق القائمة.

■ الخطوات الخمس التي تجعل استراتيجية المحيط الأزرق تحدث تحولاً في مجال المنافسة

- في كتاب «المحيط الأزرق» التحول إلى ما بعد المنافسة » تم تحديد الخطوات التالية للتحول فيما وراء المنافسة
- تحديد البداية Get Start اختيار المكان المناسب لكي تبدأ في بناء فريق إستراتيجية المحيط الأزرق.
 - افهم أين أنت الآن Understand Where You are Now أفهم جيداً وبشكل واضح الوضع الحالي.
 - تخيل أين تريد أن تكون Imagine Where You Could Be حدد حجم مجال صناعتك أو مجال عملك واكتشف المحيط الذي لا يوجد به عماء وتستطيع أن تدخلهم إلى هذا السوق.
 - كيف تصل إلى هناك (الهدف Find How to Get There) اعد تصميم حدود السوق بطريقة منظمة واعمل على تطوير بدائل المحيط الأزرق.

- حدد اتجاهك Make Your Move اختار طريقك، واختبر السوق بسرعة وصمم حركة المحيط الأزرق

■ إيجابيات وسلبيات إستراتيجية المحيط الأزرق:

إيجابيات:

هذه الإستراتيجية هي الأفضل للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. فتلك الشركات تتمتع بمرونة أكبر ويمكنها التحرك أسرع نحو ما يريده السوق. ولأنها صغيرة نسبياً، فهي تعمل عادة في أسواق محلية أو إقليمية، مما يقربها أكثر من عملائهم ويجعلها أكثر فهماً لاحتياجاتهم .

سلبيات:

- من الصعب خلق محيط أزرق - سوق جديدة دون منافسين - بدون المعرفة والخبرة اللازمة في التسويق والتواصل بالإضافة إلى ميزانية مخصصة للتسويق، وكلها أشياء لا تملكها الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- بعد فترة سيبدأ المنافسون في تقليدك، ومنافستك على نفس مواطن القوة التي تملكها. وهذا طبيعي جداً، لكنه يجبر رواد الأعمال على تغيير إستراتيجيتهم كل عدة أعوام.

- عادة يكون صعبًا بالنسبة للشركات الكبيرة أن تتحرك نحو إستراتيجية عمل جديدة للشركة كلها في وقت سريع. هذه الشركات لديها الموارد والميزانية الكافية، لكن لأنها تأخذ وقتًا أطول في التغيير، سيكون المنافسون الأصغر قد سبقوهم إلى تنفيذ الفكرة.

المراجع باللغة العربية

- حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2012
- إدريس أو هلال، مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشر و الفيل مجموعات الأكاديمية الدولية ط 1 2018
- جاسم سلطان التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن مؤسسة أم القرى للتوزيع المنصورة ط 2 2010
- الإدارة الإستراتيجية د محمد علي سالم عمان دار البداية 2000
- الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات د نعمة عباس دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ط 1 2004
- محمد إبراهيم ، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية ، للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية (الإسكندرية ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، 2011)
- نادية العارف الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية - الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، 2009) الفصل السادس
- أبو بكر، م، م. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية . الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- أبو قحف، ع .. الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات . دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. 2002
- أبو قحف، ع .. أساسيات الإدارة الإستراتيجية . الطبعة الثانية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية. 1997
- إدريس، و، م.، الغالي، ط، م .. الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والعمليات . الطبعة الثانية، دار وائل، عمان. 2013
- إدريس، ث، ع .. و المرسي، ج، م .. الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية . الدار الجامعية، الإسكندرية. 2006
- إدريس، ث، ع .. و المرسي، ج، م .. الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية . الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003
- أحمد، ز .. المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية . ط 1، دار جرير، عمان. 2011
- بوعابة، ع . المحاسبة العامة :مدخل عام . ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1993
- ذرة، ع، إ.، والصباغ، ز، ن . إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي. الطبعة الثانية، دار وائل، عمان. 2010
- الحسيني، ف، ح، ع الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة . الطبعة الثانية، دار وائل، عمان. 2006
- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. (2009). الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي: التنفيذ والتقييم. الجزء الثالث، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية د ط، 2003
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، البازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2004
- الحسيني ، فلاح حسن عداي " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية - عمان، الأردن. 2006
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- ثابت عبد الرحمان أدري ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مصر ، الدار الجامعية 2003 ،
- فلاح احمد عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل 2000 ،
- بلالي أحمد، دروس في الإدارة الإستراتيجية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- صلاح نيوف مدخل إلى الفكر الإستراتيجي الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية العلوم السياسية
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006
- الشنواني صلاح، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966
- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997

- جمال الدين محمد مرسى وطارق رشدي جبة ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي .الإدارة الاستراتيجية :منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 200

المجالات

- أنسوف ، استراتيجيات التنوع ، هارفارد بيزنس ريفيو ، المجلد 35 العدد 5 ، سبتمبر - أكتوبر 1957 ، ص 113-124
- عطا، خالدية مصطفى، (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، بغداد،
- النصور، أياذ». (2016). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على القيمة التنافسية للمصارف التجارية في السعودية»، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، العدد (1)
- الطائي، يوسف حجيـم سلطان . (2008). «إستراتيجية السوق الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- فوزي شعبان مذكور ،" مصادر وآثار الضغوط الوظيفية وسبل إدارتها لوظيفة التمريض بوحدات العناية المركزة لمستشفيات القاهرة الكبرى - دراسة مقارنة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة ، جامعة . القاهرة، كلية التجارة ، جهاز الدراسات العليا والبحوث، العدد 59 ، مصر، 2000
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي .للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، 20
- عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة .أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 04 ، الجزائر، 2013
- عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لم واجهة المنافسة" حالة مؤسسة الجزائرية . للاتصالات موبيليس"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2007
- عصافـت سيد أحمد عاشور، المركز الإستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، .العدد الأول، جامعة عين شمس، مصر، 1998

رسائل و أطروحات

- بلبشير قوراية، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة دفعة 2014 - 2013
- مداح عرايبي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 200 - 2008
- فواز واضح، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بين هيكل الصناعة والأداء - حالة صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه .غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2008
- محمد رضا بوسنة، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء، دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر (2004/2014)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، (2015/2016).
- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة .الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Armitage, Howard M. and Scholey, Cam. (2006). Strategy Mapping: Using Strategy Map to Drive Performance, CMA Canada Research and Innovation, Published by The Society of Management Accountants of Canada.
- Dumitru, Adrian and Mateşescu, Silvi. (2013). "The Green Ocean Innovation Model", International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 3, No. 6; June.
- Guillaume, Nicolas. (2011). The Evolution of Strategic Thinking and practices: Blue Ocean Strategy, Master Thesis, Linnaeus University, School of Business and Economics
- Hersh, Abdullah M. and Abusaleem, Khalil S. (2016). "Blue Ocean Strategy in Saudi Arabia Telecommunication Companies and Its Impact on the Competitive Advantage", Journal of Accounting & Marketing, Vol. 5, Issue 3
- Raymon Alain Thiétart, La Stratégie D'entreprise, 2e édition, Paris, 1996, p 130.
- Michael , A, Hit , & Robert & R. Duane, (2007) "management of strategy ,concept , & cases " Thomson Higher Education ,USA.
- T.Atamer , R. calorie(1998), "Diagnostic Decision strategy's "8th edition , pairs.
- Rumelt, Richard P. (2011). Good Strategy/Bad Strategy. Crown Business
- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Cengage Learning, 10th edition 2012.
- Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases 11th Edition; Copyright 2007 Prentice Hall
- Majd Sakkour Strategic Management: Concepts and Essentials Publications of the Syrian Virtual University (SVU) Syrian Arab Republic, 2021
- Peter M. Ginter, W. Jack Duncan, Linda E. Swayne. (2018). Strategic Management of Health Care Organizations, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA. 95.
- Phadtare, M. T. (2010). Strategic management: Concepts and cases. PHI Learning Pvt. Ltd, India.
- Porter, M. (1996): What is Strategy, Harvard Business Review Press, USA.
- . Porter, M. (1998). Competitive Advantage of Nations, Palgrave Macmillan UK - Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage, 167, 167-206.
- . Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. Free Press, New York.
- Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 1989.
- Brahim Allali, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel», Thèse doctorat en administration, HEC de Montréal, 2003
- Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati, ohio 2ED, États-Unis, 1991 .
- Alfred,Chandler: "stratégies et structures de l'entreprise", édition d'organisation,

- France, 1989.
- Belletanté.B, Comptabilité et finance , Ed: Hatier, France, 1991.
- Chantal Bussenault, Martine Pretet "Organisation et gestion de l'entreprise Tome2 Structures, décision, stratégie", Vuibert, France, 1999.
- Jean- Luc Charron ,Sabine Sépari , « organisation et gestion de l'entreprise, nouvelles annales 2000 », Dunod, France, 2000.
- John A. Pearce and Richard B. Robinson, Jr "management by random house, inc, États-Unis, 1ed, 1989.

الالكترونية المواقع:

- <http://newsroom.medtronic.com/news-releases/news-release-details/medtronic-shares-ventilation-design-specifications-accelerate/?fbclid=IwAR0w8LUrJuhfkNqgCfb9kNiEWwvKWxvQjRjiM2FaUYPLmqGrOcLZPDONVwE> (Retrieved 11 5 2021)
- <https://arabic.rt.com/business/1102206-5> (Retrieved 25.2.2022)
- <https://rostec.ru/ar/about/strategy/> (Retrieved 20.1.2022)
- <https://technolent.wordpress.com/2020/5/11>
- www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html (Retrieved 8.4.2021)
- www.excprco.blogspot.com/2014/11/mcdonalds.html, (Retrieved 8.4.2021)
- <http://www.wataniya.ps/ar/corporate/21280.html>.
- <https://www.echoroukonline.com/ara/articles/158060.html>.
- <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=285358?print>.
- <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/02/revue-presse-21-fevrier-2016-ar.pdf> .
- <http://www.mobilis.dz/ar/distributeurs.php>
- <http://www.ssc.gov.jo/uploads/performance>