

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة جامعية في مقياس إستراتيجية المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

من إعداد الأستاذة: عقيلة صدوقي.....أستاذ محاضر قسم أ

2021-2020

پیدا کردیم

الفهرس

5	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
6	قائمة الصور
7	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار الفكري لإستراتيجية المؤسسة
9	1. الإستراتيجية: المفهوم والتطور
12	2. نشوء الإستراتيجية في ظل تطور الإدارة الإستراتيجية
18	الفصل الثاني: عناصر الإتجاه الإستراتيجي
18	1. الرؤية
19	2. الرسالة
20	3. الغايات و الأهداف
20	4. المهنة
20	5. القيم
25	الفصل الثالث: التجزئة الإستراتيجية
25	1. مفهوم التجزئة الإستراتيجية
27	2. أسس التجزئة الإستراتيجية
29	الفصل الرابع : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
30	1. البيئة العامة نموذج PESTEL
31	2. البيئة الخاصة نموذج PORTER
37	3. تحليل المنافسين من خلال المجموعات الإستراتيجية
42	4. تحليل السوق من خلال مقارنة المحيط الأزرق
47	الفصل الخامس: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
47	1. نموذج سلسلة القيمة
51	2. نموذج الموارد والكفاءات
57	3. تشخيص الوظائف:

الفهرس

58	4. تشخيص الإدارة العامة
60	الفصل السادس: الأدوات المساعدة في اختيار الإستراتيجية
60	1. تحليل SWOT
63	2. مصفوفة BCG
68	الفصل السابع: أنواع الاختيارات الإستراتيجية
68	1. الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
74	2. الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:
79	الفصل الثامن: تنفيذ الإستراتيجية
79	1. مفهوم وأهمية التنفيذ الاستراتيجي
80	2. متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية
83	3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي
87	الفصل التاسع: دراسة الحالة
87	1. دراسة الحالة... لماذا وكيف؟
90	2. الحالة رقم 1:
92	3. الحالة رقم 2:
96	4. الحالة رقم 3:
100	قائمة المراجع:

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: أهم التعاريف المقدمة للإستراتيجية.....	10
الجدول رقم 3: معايير التجزئة الإستراتيجية.....	26
الجدول رقم 4: ملخص تشخيص البيئة العامة	31
الجدول رقم 5: القوى الخمس 5 (+1) لبورتر كمحددات لعوامل النجاح الأساسية FCS.....	36
الجدول رقم 6: الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر	42
الجدول رقم 7: الفرق بين سلسلة القيمة لبورتر وسلسلة القيمة للزبون	50
الجدول رقم 8: الإسهامات المتعلقة بنظرية الموارد والكفاءات	52
الجدول رقم 9: مزايا وسلبيات أساليب النمو	72
الجدول رقم 10: بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.....	76
الجدول رقم 11: واردات الأدوية من 2001 إلى غاية نوفمبر 2012.....	93

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: الإطار العام للإستراتيجية 11
- الشكل رقم 2: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي 17
- الشكل رقم 3: خصائص الرؤية 18
- الشكل رقم 4: عناصر الرسالة 19
- الشكل رقم 5: عناصر الاتجاه الإستراتيجي 22
- الشكل رقم 6: نموذج القوى الخمس لبورتر 32
- الشكل رقم 7: خريطة المجموعات الإستراتيجية 38
- الشكل رقم 8 : بنية نموذج سلسلة القيمة 47
- الشكل رقم 9: نظام القيمة 49
- الشكل رقم 10: سلسلة قيمة الزبون 50
- الشكل رقم 11: اختبار تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات 55
- الشكل رقم 12: تقادم الموارد والكفاءات 56
- الشكل رقم 13: جوانب التأثير و التأثير لثقافة المؤسسة 59
- الشكل رقم 14: أنواع الخيارات الإستراتيجية 73
- الشكل رقم 15: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter 75
- الشكل رقم 16: الساعة الإستراتيجية لـ Bowman 77
- الشكل رقم 17: تأثير البيئة في تحديد الاختيارات الإستراتيجية 61
- الشكل رقم 18: مصفوفة BCG 63
- الشكل رقم 19: مصفوفة العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها 80
- الشكل رقم 20: نموذج 7S لتنفيذ الإستراتيجية 82
- الشكل رقم 21 : بطاقة الأداء المتوازنة كنظام للمناجمنت الإستراتيجي 84
- الشكل رقم 22: كيف أقوم بدراسة حالة 89

قائمة الصور

- الصورة رقم 2: تصنيف مدارس التجارة بفرنسا لسنة 2011 40

مقدمة

إن طبيعة التغيرات التي تتميز بها البيئة المعاصرة يجعل منها بيئة معقدة بوجود عدد كبير من المتغيرات؛ مضطربة، وديناميكية أي عدم استقرار مكوناتها؛ لأكيدة وهذا راجع لعدم الوضوح ونقص في المعلومات البيئية المتاحة لمتخذ القرار؛ وذات منافسة شديدة وعدوانية نتيجة السلوكيات التي تميزت بها المؤسسات المتنافسة حول السعر/الجودة، الوقت/المهارة، حواجز الدخول المرتفعة، قدرات مالية عالية.

تفرض هذه التغيرات البيئية تحديات كثيرة على كافة المؤسسات بشكل واضح بصورة إيجابية أو سلبية. تحديات أخرى هي تلك التي تفرضها البيئة الداخلية بكل ما تحتويه من وظائف وموارد ملموسة وغير ملموسة، والتي إما أنها تساهم أو تعيق قدرة المؤسسة في التكيف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، لذلك على المؤسسة أن تكون لها استراتيجية واضحة تُبنى على تشخيصها للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية. تسمى العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة إستراتيجية مناسبة و تطبيقها و تقييمها بالإدارة الإستراتيجية.

تتم الإدارة الإستراتيجية من خلال سيرورة منتظمة من العمليات إنطلاقاً من عملية صياغة الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد الرؤية، الرسالة، الغايات و الأهداف، المهنة والقيم، تشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الخيارات الإستراتيجية واختيار منها واحد أو أكثر. وصولاً إلى عملية تنفيذ الإستراتيجية بمعنى وضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي.

لذلك بعد إتمام قراءة هذه المطبوعة سيتمكن الطالب من الإلمام بالعناصر التالية:

- تكوين فكرة عامة عن مفهوم إستراتيجية المؤسسة وأهم المفاهيم المرتبطة بها مثل عناصر الاتجاه الاستراتيجي والتجزئة الاستراتيجية أو ما يسمى بـ DAS.
- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال مجموعة من النماذج المشهورة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.
- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية من خلال مجموعة من النماذج من أجل وقوف المؤسسة على نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

- التعرف على مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات إنطلاقاً من التشخيص الذي قامت به على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكنها اختيار أكثر من بديل.
- صياغة الإستراتيجية لوحده لا يكفي لذلك من الضروري التعرف على كيفية تنفيذ الاستراتيجية المتبناة وماهي متطلبات تحقيق ذلك وكيف تقف المؤسسة على تصحيح وتقييم أدائها.
- في الأخير من أجل تقريب كل هذه المفاهيم إلى الطالب ومحاولة إسقاطها على أرض الواقع، نستخدم أسلوب دراسة الحالة، ليتمكن الطالب من توظيف الجانب النظري.

الأستاذة: عقيلة صدوقي

الفصل الأول: الإطار الفكري لإستراتيجية المؤسسة

1. الإستراتيجية: المفهوم والتطور

يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى المصطلح اليوناني « STRATEGOS » الذي استخدم في عام 506 ق.م أثناء نشوب الحرب بين الإغريق والفرس. حيث أن هذه الكلمة مركبة من جزئين: Stratos والتي تعني Army أي الجيش، والجزء الثاني Agein ومعناها To lead أي القيادة، ليعبر هذا المصطلح عن فن قيادة الجيوش. ويرى Claueswitz وهو خبير استراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية¹.

وبالتالي مصطلح الإستراتيجية ينحدر تاريخياً من جذور عسكرية فجوهر الإستراتيجية هو القيام بالموائمة بين مصادر القوة و الميدان المتاح بطريقة تضمن تحقيق النجاح. ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى حقل الأعمال. فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، والجنود والأسلحة في المجال العسكري هي الموارد المادية وغير المادية في بيئة الأعمال، أما بالنسبة للنصر ففي المجال العسكري نتكلم عن غزو منطقة جديدة بينما في بيئة الأعمال نتكلم عن التميز التنافسي. وغيرها من نقاط الاختلاف بين الميدان العسكري وبيئة الأعمال.

وعلى الرغم من كثرة التعاريف التي نسبت إلى الإستراتيجية، إلا أنه يمكن تلخيصها في التعاريف الموالية لمجموعة من المفكرين الذين حاولوا إعطاء المفهوم الدقيق لهذا المصطلح في مجال الأعمال:

¹ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص30

الجدول رقم 1: أهم التعاريف المقدمة للإستراتيجية

المفكرين	مفهوم الإستراتيجية
Chandler سنة 1962	" تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات .
Ansoff سنة 1965	" قاعدة لاتخاذ القرارات، والمحددة بالثنائية منتج/سوق، اتجاه النمو، وأثر التآزر ".
Zimmerman et Tregoe سنة 1980	الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة مؤسسة ما واتجاهها، وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات، الأسواق، النمو، العائد، وتخصيص الموارد في المؤسسة"
Porter سنة 1986	" بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة، وأنه لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف والوسائل"
Porter سنة 1996	الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تعني الاختيار المدروس لمجموعة من النشاطات المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة متميزة لزبائنها بالمقارنة مع المنافسين.
	قدم الإستراتيجية كإطار عام من التقنيات التحليلية ¹ لمساعدة المؤسسة في تحليل صناعتها والتنبؤ بمستقبل تطور الصناعة لأجل فهم المنافسين ومركزهم الخاص ولأجل ترجمة هذا التحليل في إستراتيجية تنافسية للأعمال
Prahalad & Hamel سنة 1990	قدرة المؤسسة في بناء رؤية إستراتيجية والتي تسمح لها بتحقيق تميز تنافسي بدون أن تتكيف مع بيئتها معتمدة في ذلك على كفاءاتها المحورية "
Mintzberg et al, 1999	سعى Mintzberg إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ Five P's for strategy وهي: (Mintzberg et al, 1999 : 19-24)

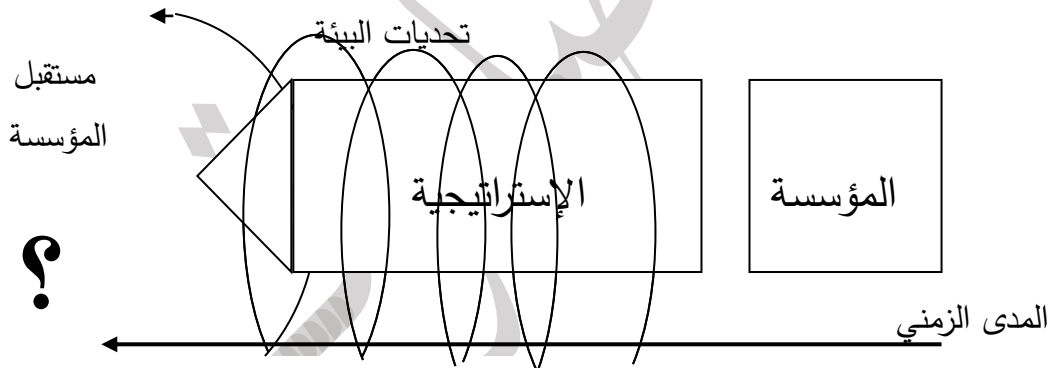
¹ تمثل القوى الخمس: القدرة التفاوضية للزبائن والموردين، منافسون جدد، منتجات بديلة، المنافسة بين المؤسسات القائمة.

الإستراتيجية كخطة Strategy as a Plan
الإستراتيجية كمنافسة Strategy as a Poly
الإستراتيجية كنموذج Strategy as a pattern
الإستراتيجية كمركز Strategy as a Position
الإستراتيجية كتصور Strategy as a Perspective

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مجموعة من المراجع¹

تتشترك مختلف التعاريف السابقة في أنها تعتبر الإستراتيجية دليلاً مرشداً للمؤسسة ومساعداً للمدراء وباقي أفرادها على تحقيق أهدافها وغاياتها. وأكثر من هذا تهئ رؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة بالبحث عن حالات الغموض في المستقبل ومحاولة معالجتها. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: الإطار العام للإستراتيجية



المصدر: صوقي عقيلة، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها: حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 7.

¹ أنظر إلى:

- Bonnefous B, Lecocq P, Le Goade Y, Management, Epreuve 7 ,P241
- Desreumaux A, Lecocq X, Wanessa V, Stratégie, Pearson éducation, Paris, 2006.P3
- Price A-D-F, Newson E, Strategic management : consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction, Journal of Management in Engineering, October 2003. P186
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J, Traduit par Cohen L et Fontaine J, Safari en pays stratégie, Editions Village mondial, paris, 1999. PP 19-24

- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004 . ص34.

- عبد الرضا رشيد صالح، دهش جلاب أحسان، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ص19

- الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 34

وبالرغم من الأهمية التي تتمتع بها الإستراتيجية إلا أنها تشكو من بعض الحدود¹: كثيرا ما توجه انتقادات إلى الإستراتيجية على أنها صلبة وغير مرنة، وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها، وهي لم تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلبي، رغم جودتها عند الإعداد.

- من أهم العوائق التي يصادفها المديرون في تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها في مختلف مستويات التنفيذ، وهذه المعارضة قد تكون جذرية أو جزئية بواسطة رفض بعض عناصرها (الأفراد) أو تغيير جزء من أهدافها. لهذا فإنه بقدر ما هنالك من صعوبة في الإعداد فإن عملية التنفيذ ستكون أصعب.
- من بين الحدود التي تقدم للإستراتيجية، نجد اتساعها وتعقيدها، ولا يمكن لأي مدير، مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد والتنفيذ لها، أن يتحكم فيها.
- تتضمن الإستراتيجية قدراً من المخاطرة يتمثل باحتمال الفشل في تحقيق أحد الأهداف أو التخلي عن أحد الفرص المهمة للمنافس²

2. نشوء الإستراتيجية في ظل تطور الإدارة الإستراتيجية

- لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين إلى ظهور التخصص بشكله الواضح والمتعارف عليه اليوم. و يرى Gluck et al أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية، وهي³:
- التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning بداية القرن العشرين.
 - التخطيط المستند على التنبؤ Forecast-Based Planning في الستينات من القرن العشرين.
 - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning فترة السبعينات من القرن العشرين.
 - الإدارة الإستراتيجية Strategic Management في عقد الثمانينات من القرن العشرين ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001. ص22

² عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 18

³ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 27-36

- مرحلة التخطيط المالي الأولي :

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية التي كانت في بداية القرن العشرين وتقوم على افتراض (أن الماضي يعيد نفسه) حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المؤسسات لإعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات المتوقعة لسنة قادمة. وقد عملت الموازنة ك تقنية فعالة لتنفيذ الخطط الموضوعة. إن نجاح الأعمال في تلك الفترة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة. ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات، إذ تجاوز عدد المنتجات، والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها. وبالتالي البحث عن طرق أخرى غير الموازنة تلائم أكثر البيئة الجديدة.

- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ :

بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن العشرين، حيث حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال. وتميزت هذه المرحلة بالاعتماد على التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة. فبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. وهذا أدى إلى استخدام طرق التنبؤ التي من بينها تحليل الاتجاه العام، نماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب. هذا التحول في مفهوم التخطيط أدى بدوره إلى تحسن واضح في عملية اتخاذ القرارات من خلال قيام الإدارة بدراسة الأبعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد. وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الإستراتيجية خلال هذه الفترة من بينهم Chandler و Ansoff ، فقد أشار Chandler إلى أن الإستراتيجية هي تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق ذلك وهو تعريف يشير إلى التخطيط أكثر منه للإستراتيجية. بينما Ansoff فقد نظر للإستراتيجية على أنها تلك القرارات المتعلقة باختيار الثنائية (منتج/سوق). من سلبيات هذه المرحلة أن المؤسسات أخذت تعتمد خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها بالإضافة إلى أنها ركزت على

الإمكانيات المتاحة للمؤسسة دون البحث في البدائل الممكنة وهو ما أدى إلى تحويلها إلى عملية آلية روتينية.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

يمكن إرجاع هذه المرحلة إلى فترة السبعينات من القرن العشرين، حيث تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، مع التركيز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للإستجابة لمتطلبات المنافسة. أي أن التخطيط الاستراتيجي ليس التنبؤ فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصوير شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور، كما أنه محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار وتطبيقها، والتعمق في ذات وشخصية المؤسسة وثقافتها لبناء مستقبلها وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط المالي والتخطيط المستند على التنبؤ¹. تشتمل مرحلة التخطيط الاستراتيجي على العمليات التالية: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، المهنة، الأهداف والغايات، القيم)، تشخيص البيئة الداخلية والخارجية، تحديد البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد إستراتيجية ميدان النشاط الاستراتيجي. وقد شهدت هذه المرحلة تطوير وسائل إرشادية من شأنها أن تساهم في صياغة الإستراتيجية إلا أن القصور الذي تضمنته كان سببا من بين أهم الأسباب التي أسقطت مصداقية التخطيط الاستراتيجي. وهذه الوسائل هي :

- **دورة حياة المنتج:** أسلوب دورة حياة المنتج هو أداة مهمة لمساعدة الإدارة في النظر إلى المستقبل والتنبؤ بالتغيرات المطلوب إجراؤها بشأن برامج التسويق الإستراتيجية، فمن خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج يمكن للإدارة صياغة الإستراتيجية المناسبة للمزيج التسويقي. وقد انتقد هذا الأسلوب بسبب صعوبة الفصل بين المراحل المختلفة التي يمر بها المنتج خلال فترة حياته، اختلاف الفترة الزمنية لكل مرحلة بين منتج وآخر، وإمكانية حدوث دورة حياة جديدة لبعض المنتجات.
- **منحنى الخبرة:** بمعنى أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20-30 %. وبالتالي إمكانية بيع منتجاتها بأسعار أقل من الآخرين فإذا ما تمكنت المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من

¹ العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000. ص ص 19-20

غيرها فإنها تستطيع تحقيق أرباح أعلى من المعدل. وفي هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تتجه نحو قيادة السوق في وقت مبكر من دورة حياة المنتج. انتقدت هذه الأداة بسبب توضيحها المبسط لسلوك التكاليف وفيما إذا كان هذا السلوك في صناعة ما ينطبق على الصناعات الأخرى أم لا واستبعاد حالة المنافسة.

- **تحليل المحفظة:** من بين أهم النماذج الخاصة بتحليل المحفظة مصفوفة BCG (مصفوفة النمو/الحصة السوقية) ، ومصفوفة جاذبية الصناعة/ موقع الأعمال. تفترض هذه النماذج تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية، كل وحدة تحصل على أعلى حصة سوقية سوف تحقق أعلى الأرباح. ومن خلال تحديد مواقع وحدات الأعمال الإستراتيجية على مصفوفة المحفظة فإن المؤسسة تستطيع اختيار الإستراتيجية المناسبة لها. من بين أهم الانتقادات المقدمة إلى هذا النموذج اتسامه بالبساطة المبالغ فيها.

لقد أدت عملية التخطيط الإستراتيجي التي ميزت هذه المرحلة إلى تنوع الفرص وتعدد الخيارات المتاحة أمام المؤسسة، الأمر الذي زاد من أعباء الإدارة العليا للمؤسسة ودفعها باتجاه دراسة إمكانية مشاركة الإدارات الوظيفية في الحصول على المعلومات اللازمة للاختيار بين السبل المتاحة والعمل على تنفيذها، بمعنى ربط عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة، وهذا ما دفع إلى بروز عمل مستقبلي تمثل بالانتقال إلى مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

- مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

تميزت هذه المرحلة التي ابتدأت في عقد الثمانينات من القرن العشرين ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمؤسسات بسبب تركيزها على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات التالية:

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المؤسسة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.
- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز وبناء التفكير المبدع والخلق.
- نظام قيمى يضمن التزام المدراء اتجاه إستراتيجية المؤسسة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية.

وقد دعم مفهوم الإدارة الإستراتيجية في جانب كبير منه في هذه المرحلة أفكار Porter، الذي قدم مجموعة من الأطر التحليلية ذات العلاقة بالمفهوم لا سيما تحليل القوى الخمسة، الاستراتيجيات التنافسية، وسلسلة القيمة. بالإضافة إلى أفكار Barney, Prahalad & Hamel فيما يتعلق بمدخل الموارد حيث يرى أصحاب هذا المدخل أن عملية صياغة الإستراتيجية يجب أن تبدأ بنظرة من داخل المؤسسة إلى خارجها، ومن هذا المنطلق فقد اقترح Prahalad & Hamel أن يتم تنظيم المؤسسة على شكل محفظة للكفاءات المحورية بدلاً من أن تكون محفظة لوحدات الأعمال الإستراتيجية. ومن الأمور المهمة التي برزت في هذه المرحلة هو التركيز على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مورداً من الموارد غير الملموسة للمؤسسة ومصدراً للميزة التنافسية لها.

والجدير بالذكر أن الأفكار والاتجاهات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية التي سبق ذكرها كلها قائمة على أساس أن عمل إدارة المؤسسة يركز بدرجة رئيسية على انشاء ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المؤسسات المنافسة الأخرى.

الشكل رقم 2: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحثة

الفصل الثاني: عناصر الاتجاه الاستراتيجي

عناصر الاتجاه الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من المبادئ ذات طبيعة مختلفة تعبر عن إرادة وفلسفة المؤسسة في تحديد طبيعة نشاطها، منتجاتها والنتائج التي تريد الوصول إليها. وتكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجية المؤسسة. تتمثل عناصر الاتجاه الاستراتيجي في:

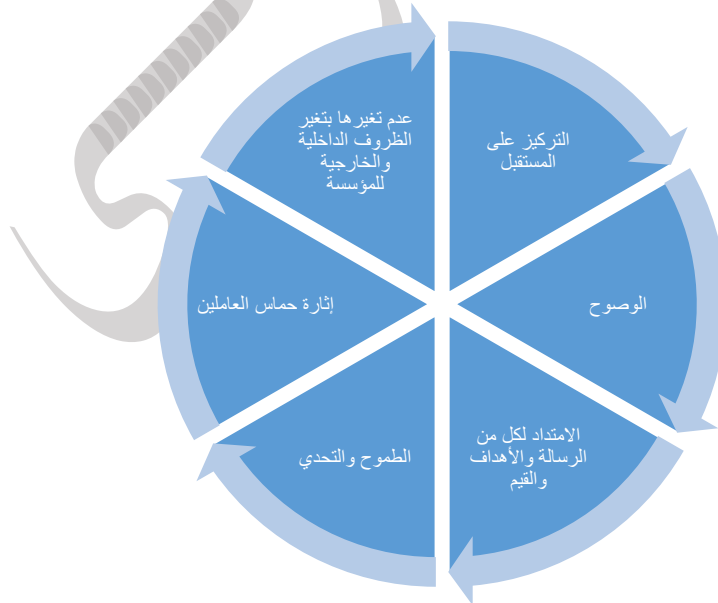
1. الرؤية

تمثل الشكل المفروض أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل¹ ، كما أنه لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية لمواجهة التعقيدات الحالية للبيئة. تعطي إجابات واضحة عن اتجاه المؤسسة المستقبلي. تترجم هذه الرؤية في شكل : رسالة، أهداف، قيم. فهي حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية.

مثال: تسعى شركة المراعي من خلال رؤيتها لتكون منتجاتها الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتها في الأسواق المستهدفة وتقديمها لأطعمة ومشروبات مميزة.

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في الرؤية الجيدة وهي:

الشكل رقم 3: خصائص الرؤية



المصدر: إعداد الباحثة

¹ Helfer, Jean-Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques,. Management : stratégie et organisation 4e édition, Paris : Vuibert, 2002. P53

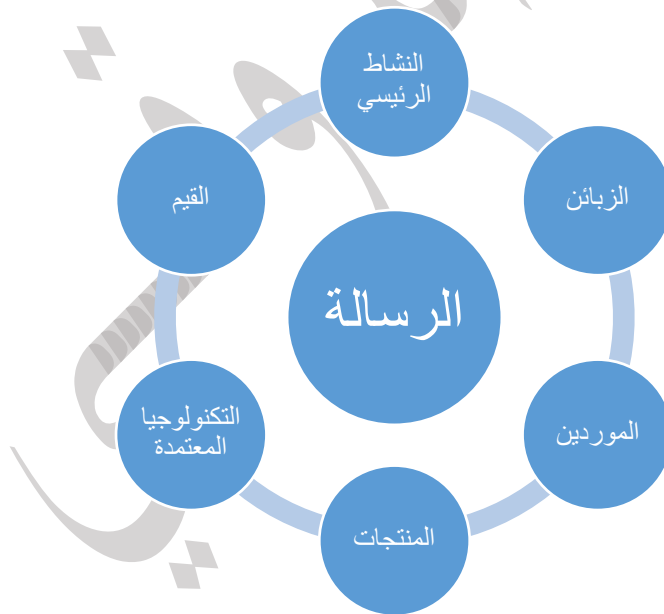
2. الرسالة

هي الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، زبائنها وأسواقها. وهي بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة، هويتها، عملياتها وممارساتها¹. واعتبرها **P.Drucker** إجابة للسؤال "ما هو مجال عملنا"².

مثال: تتمثل رسالة المراعي في تقديم أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تُثري حياة المستهلكين كل يوم.

pfizer: السعي إلى حياة أطول وأكثر صحة وسعادة من خلال الابداع في صناعة الدواء للإنسان والحيوان

لصيغة رسالة جديدة يجب الاعتماد على مجموعة من العناصر:
الشكل رقم 4: عناصر الرسالة



المصدر: إعداد الباحثة

¹ الصيرفي محمد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008. ص475.

² Helfer et al, op.cit, p51

3. الغايات و الأهداف

الغايات هي نتائج عامة غير كمية طويلة الأجل، تعبر عن الرسالة الموضوعة في شكل وصفي¹. بينما الأهداف هي نتائج نهائية محددة كمياً توجه الجهود نحوها من أجل تحقيقها². بشكل عام الغايات و الأهداف هي ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

مثال: يتبنى مجمع صيدال إستراتيجية خاصة به من خلال سياسة الدولة الجزائرية للمنتجين المحليين والمتمثلة في منع استيراد الأدوية المصنعة محليا وكذا تشجيع الاستثمار، لذلك فهو يسعى لتحقيق ما يلي:

- مؤسسة مربحة.
- مؤسسة تضمن التحسين المستمر، مؤسسة مبدعة، تزيد من شهرتها وصورة علامتها.تحسين أنظمة المؤسسة والإدارة. أمثلية التصنيع. مؤسسة تطور أسواقها الوطنية. مؤسسة منافسة.
- تشجيع البحث والتطوير. الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. استقطاب الكفاءات في جميع الميادين والمحافظة عليها وتطويرها. إرضاء الأفراد.

4. المهنة

يعتبرها Bonnefous et al³ بأنها مجموع الكفاءات الأساسية التي تحكم المؤسسة وتحدد استراتيجياتها. وهو من أكثر المفاهيم استعمالا في مجال الإدارة، فيمكن أن تكون ميزة تنافسية لدى المؤسسة أو عامل نجاح أساسي لها. والمهنة حسب Thevenet⁴ ترتبط بالنشاط، بالمهارة، وبأسلوب العمل، فهي قلب المؤسسة النابض ما دامت تتعلق بالنشاط الذي اختارته وحددت حوله أهدافاً. وتعتبر المهنة من وجهة نظره أحد مكونات ثقافة المؤسسة.

5. القيم

تعتبر القيم عنصراً مهماً من عناصر الاتجاه الاستراتيجي، وذلك باعتبار أن سلوك المؤسسات واتجاهها يتحددان من خلال مجموعة القيم التي تحكمها مثلها مثل السلوك الإنساني الذي يتأثر بالمعتقدات والقيم. إذن سلوك المؤسسة واتجاهها المتمثل في الرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف والمهنة تؤطره وتحدده القيم التي تعتبر إحدى المكونات الأساسية وحجر الزاوية في ثقافة المؤسسة.

¹ Bonnefous et al, op.cit, p243

² Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F, Stratégique, 7^e Edition, Pearson Education ,France, 2005, p248

³ Bonnefous et al, ibidem

⁴ Thevenet M, La culture d'entreprise- que sais-je ? puf N° 2756, 2^e édition, presses universitaires de France, paris, 1994. p69.

مثال: تتمثل قيم شركة المراعي في¹:

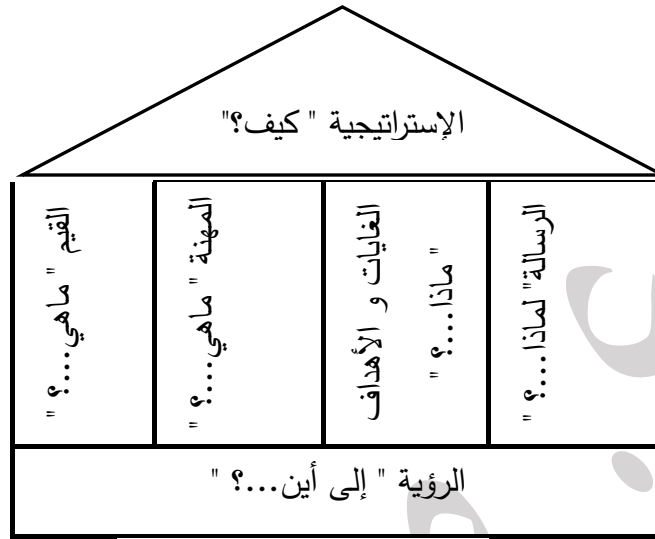
- المرونة : نؤدي أعمالنا بمرونة وفاعلية عالية، وبكل ثقة نتخذ قرارات جريئة تعزز مصلحة شركائنا.
- التعاون : نعمل بروح الجماعة، ونتعاون بشفافية و نبادل المعارف والمهارات ليكون موظفونا الأفضل.
- التقاني : نفخر بعملنا ونجتهد دوما لتحقيق نتائج مميزة.
- الابتكار : نجتهد دوما لتطوير أعمالنا وتعظيم قدرات موظفينا الإبداعية.
- الاحترام : نكتسب الاحترام من خلال التزامنا بالعدل والثقة والنزاهة في جميع علاقاتنا.
- التفوق : نتميز في إنجاز أعمالنا ونقدم بانتظام أفضل مستويات الجودة.

تتلخص العناصر السابقة في الشكل رقم 5 ، حيث تتضح لنا مختلف عناصر الاتجاه الإستراتيجي بدءً من حجر الزاوية في بناء الإستراتيجية المشكل من الرؤية التي تجيب عن السؤال "إلى أين تتجه ؟ " بمعنى ما ترغب المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، ولا بد أن تجد الرؤية صدى لدى كل الأفراد، حيث أنها تساعد على الشعور بالفخر والحماس والشعور بأنهم جزء مهم في المؤسسة. إضافة إلى حجر الزاوية في بناء الإستراتيجية نجد مجموعة أعمدة لهذا البناء، يتمثل العمود الأول في الرسالة التي تجيب عن السؤال " لماذا وجدت المؤسسة؟ " أي الغرض من وجودها، فهي تعبر عن مفهوم الذات للمؤسسة وما تقدمه هذه الأخيرة من منتج أو خدمة للسوق الذي تتعامل معه. أما العمود الثاني فيتمثل في الغايات و الأهداف التي تجيب عن السؤال " ماذا تريد أن تحقق المؤسسة؟ ". ويمثل العمود الثالث المهنة التي تجيب عن السؤال " ماهي الكفاءات الأساسية؟ ". وأخيراً القيم التي تجيب عن السؤال " ماهي الأسس المعتمدة ؟ " التي تحافظ على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المؤسسة بمعنى أنها تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المؤسسة مع الآخرين وكيف تدير نفسها فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمؤسسة بانسجام وتناغم تام. كما أن المعرفة والإحاطة بالقيم في العملية التصميمية تساعد على تأكيد إمكانيات إنجاز أهداف وغايات المؤسسة.²

¹ قواعد سلوك المراعي : Almarai-Code-of-Conduct-Arabic > www.almarai.com تاريخ الاطلاع 2019/09/01

² صوقي عقيلة، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها: حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011. ص 40.

الشكل رقم 5 عناصر الاتجاه الإستراتيجي



المصدر: صوقي عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص40.

عندما لا يحدث توافق بين الرؤية والقيم والرسالة التي تضعها المؤسسة لا بد من توقع عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها، وكذلك عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المستقبلية. أما توافق تلك العناصر مع بعضها فهو ما سيقود إلى تشكيل مؤسسة ناجحة. والمؤسسة الناجحة كجسم الإنسان الصحيح المعافى¹، حيث تعتبر قيم المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بمثابة القلب، وتشكل بقية العناصر الأساسية الأعضاء الأخرى للجسم، ومن ثم فإن كل هذه العناصر تعتمد على القلب وكلها تتكامل وتترابط مع بعضها البعض، ولا بد أن تكون كل هذه العناصر سليمة وتعمل معا من أجل مصلحة المؤسسة. ولا نخطئ إذا قلنا أن الرؤية والرسالة والأهداف لا بد أن تنبع من القيم المعلنة للجميع.

تقوم بعض المؤسسات عند وضعها للإستراتيجية بتلخيص رسالتها وقيمها وأهدافها في عبارة أو جملة مختصرة تسمى شعار الإستراتيجية، وهي عبارة عن جملة قصيرة تجمل كل ما ورد في الرسالة من أبعاد وأهداف تنقل لجميع الأطراف المعنية بجرس لغوي جميل سهل الحفظ والتداول والاستعمال في مختلف وسائل الإعلام والاتصال². إن الشعار هو لوحة المؤسسة الأمامية التي تعرض عليها صورتها لأصحاب المصالح،

¹ عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

² الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص135.

ومن خلال هذه اللوحة تفصح المؤسسة عن هويتها وشخصيتها وعلاقاتها بالناس، ولهذا تهتم المؤسسات كثيرا في صياغة واختيار شعار خطتها الإستراتيجية.

بعد تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها التي تريد الوصول إليها، لابد لها من معرفة كيف تبني الإستراتيجية المناسبة لتحقيق ذلك مع الاستجابة في نفس الوقت للمنافسة المفروضة ولمختلف المتغيرات الخارجية، بعبارة أخرى ما هي مختلف الشروط والمبادئ الواجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار للاسترشاد بها في صياغة إستراتيجيتها. وبالرغم من أن هذه المبادئ ليست بالثابتة بل بالمتغيرة إلا أن الباحث LIDDEL Hart 1968 حددها في¹ :

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم في بلوغ هذه الغايات. فعدم ملائمة الوسائل المستخدمة مع الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات.
- عدم إهمال اتجاهات العمل (سلوكيات الأفراد في العمل) التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، وهذا ما يمكن المؤسسة من تجنب المفاجآت.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها.
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقعي يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- عدم الرجوع إلى الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد .

¹ الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص41.

ويضيف دادي عدون¹ في نفس السياق :

- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها. أن تستفيد الإستراتيجية وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي.
- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة.
- ضرورة تنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف عند إعداد الإستراتيجية، وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف، وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها.
- أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إدارات الإدارة في مختلف المستويات، وتساهم في تحفيز الالتزام العام. وإلا فإنه من الممكن أن تقع المؤسسة في مشكل خسارة جزء من طاقاتها البشرية.
- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع. فكلما كانت إستراتيجيتها تقترب مما يفضله المجتمع فإنها ستضمن دوره في تحقيق أهدافها بسهولة أكثر.
- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية.

¹ دادي عدون، مرجع سابق، ص ص، 18-21

الفصل الثالث: التجزئة الإستراتيجية

تتطرق الأبحاث في المجال التسويقي إلى مصطلح التجزئة السوقية أو التسويقية لذلك لا ينبغي الخلط بين التجزئة الإستراتيجية المصطلح المستعمل في الأبحاث الإستراتيجية وفي مجال إدارة الأعمال ومصطلح التجزئة التسويقية، فبينما في التسويق تقوم المؤسسة بتقسيم العملاء من أجل تحديد أزواج المنتج / الزبون (وبالتالي نحصل على شرائح السوق، على سبيل المثال فئة الأفراد الموجودة في منطقة جغرافية معينة، فإن التجزئة الإستراتيجية تقوم على تقسيم المؤسسة وفقاً للثلاثية السوق / المنافس / المهارات. وبالتالي يختلف مستوى تحليل التجزئة الإستراتيجية عن التجزئة السوقية. كما أن تقسيم المؤسسة في شكل ميادين نشاطات إستراتيجية يساعدها على تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية تشخيصاً دقيقاً.

1. مفهوم التجزئة الإستراتيجية

يتم تعريف التجزئة الإستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة المتجانسة من حيث المنتجات والخدمات بتعبير أدق، تقوم التجزئة الإستراتيجية بتجميع الأنشطة التي لها نفس المهارات والتي تتميز بنفس المجموعة من عوامل النجاح الرئيسية أو FCS¹.

عند تقسيم المؤسسة إلى DAS يجب عليها الانتباه إلى شيئين:²

- استخدام مستوى تقسيم دقيق للغاية، باعتبار أن كل منتج، كل موقع جغرافي، كل قسم تنظيمي يشكل DAS مستقلاً. وبالتالي المخاطرة تقود في أحسن الأحوال إلى التجزئة التسويقية، وعليه تنتشت الموارد النادرة دون ترك أي إمكانية للتأزر أو وفورات الحجم. يمكن أن تصبح إدارة حقيبة الأنشطة في هذه الحالة مشكلة.
- على العكس من ذلك، يمكننا اعتبار أن المؤسسة ككل تشكل DAS واحداً، بينما نرفض تقسيمها إلى أجزاء فرعية مستقلة. في هذه الحالة، سيكون من المستحيل تمييز أنشطة معينة على غيرها، أو

¹ Brulhart F, Les 7 Point clés du diagnostic stratégique Avec la méthode des cas, Eyrolles éditions d'Organisation, 2009, P19.

² Johnson G, Whittington R, Scholes K, Angwin D, Regnér P, Fréry F., Stratégique. 10^e edition. France: Pearson, 2014, 233.

التفكير في عمليات التخلص أو اعتماد وضع استراتيجي يتوافق مع البيئات التنافسية المختلفة التي تواجهها DAS.

من أجل تجنب هذا التعارض، تتمثل الطريقة العملية للتجزئة الإستراتيجية في اعتبار جزأين فرعيين من المؤسسة (قسمان، شركتان تابعتان، موقعان جغرافيان، وحدتان تشغيليتان، أو حتى خطان للإنتاج، إلخ). تنتمي إلى نفس DAS بشرط أن تشترك في مجموعتي المعايير التالية:

الجدول رقم 2: معايير التجزئة الإستراتيجية

المعايير	النشاط A	النشاط B	النشاط A	النشاط B
المعايير الخارجية:				
- الزبائن	نفس الزبائن	زبائن مختلفون		
- النطاق الجغرافي	نفس النطاق	نطاقات مختلفة		
- التوزيع	نفس الشبكة	شبكات مختلفة		
- المنافسة	نفس المنافسين	منافسون مختلفون		
عوامل النجاح الأساسية	نفس التوليفة	توليفة مختلفة		
المعايير الداخلية:				
- مهارات	متطابقة	مختلفة		
- تكنولوجيا	متطابقة	مختلفة		
- التآزر	قوي	ضعيف		
- هيكل التكاليف	التكاليف المشتركة المرجحة	التكاليف الخاصة المرجحة		
سلسلة القيمة	سلسلة قيمة واحدة	سلسلتين للقيمة		
النتيجة	تنتمي الأنشطة A و B إلى نفس DAS	تنتمي الأنشطة A و B إلى نوعين مختلفين من DAS		

المصدر: Johnson G, Whittington R, Scholes K, Angwin D, Regnér P, Fréry F., Stratégique. 10^e edition. France: Pearson, 2014, p234.

من خلال هذه المعايير المختلفة، نجد أن DAS يرتبط مع سلسلة قيمة خاصة. في الواقع، (الثلاثية السوق، المنافس، المهارات) لكل DAS تغطي فقط تلك الخاصة بسلسلة القيمة المستقلة. تتيح هذه الملاحظة أيضًا تحديد معيار عام للتجزئة: يمكن أن يصبح كل داس شركة مستقلة، بمواردها الخاصة وقدراتها الخاصة وسوقها الخاص، والتي تتميز بمجموعة محددة من عوامل النجاح الرئيسية.

2. أسس التجزئة الإستراتيجية

يتردد المديرون قبل اعتماد التجزئة وهذا راجع إلى اتخاذ سلسلة من القرارات التي يمكن أن يكون لها تداعيات كبيرة على عملية تخصيص الموارد وعلى تحديد المواقع الإستراتيجية، اعتمادًا على ما إذا كان النشاط ينتمي إلى أي DAS - أو حتى ما إذا كان يشكل DAS في حد ذاته - أو سحب الموارد اللازمة لتطويرها، لذلك تعد التجزئة الإستراتيجية مهمة معقدة.

أحد الأسباب الأكثر مساهمة في صعوبة تحديد DAS هو وجود التآزر، يتوافق التآزر مع تقاسم روابط معينة بين سلاسل القيمة لاثنتين من DAS المتميزين. لذلك، إذا كان هناك تآزر، فمن الممكن إيجاد قواسم مشتركة بين اثنتين من DAS، والتي يمكن أن تشير إلى أنهما واحد فقط. في الواقع، إن مفاهيم التآزر والتجزئة الإستراتيجية متضادتان: فكلما زادت أوجه التآزر، قل التقسيم المحتمل، والعكس صحيح. لذلك من الضروري وقبل كل شيء التشكيك في عواقب التجزئة المعتمدة. للقيام بذلك، يجب أن يسمح مؤشر رئيسيين بالتحقق من صحة أو إبطال التجزئة مسبقًا¹:

- ما هي تداعيات التقسيم الاستراتيجي المختار من حيث تخصيص الموارد؟ هل يؤدي التقسيم المعتمد إلى إخلالات (التخلي عن الأنشطة الواعدة، وتبني إستراتيجية متخصصة لنشاط يعتمد على وفورات الحجم، ومزيج من الأنشطة الحجمية والأنشطة المتباينة، وما إلى ذلك)؟ من ناحية أخرى، إذا ظهر أن التقسيم المعتمد متجانس مع نوع الميزة التنافسية المطلوبة لكل DAS وأن قرارات تخصيص الموارد لا تقدم أي تناقضات ملحوظة، يمكننا افتراض أن هذا التقسيم صحيح.
- هل تحديد عوامل النجاح الرئيسية يتفق مع التقسيم المختار؟ إذا كانت البيانات التنافسية لكل اثنتين من DAS تشترك في نفس المجموعة من عوامل النجاح الرئيسية - وبالتالي تتطلب نفس القدرة الإستراتيجية - فيمكن الافتراض إلى حد كبير أنها واحدة. على العكس من ذلك، إذا كان يجب التمييز داخل نفس DAS جزأين فرعيين يتميزان بمجموعات من عوامل النجاح الرئيسية المتميزة (يتطلب جزء من النشاط

¹ Ibid, pp 236-238.

سمعة قوية عن الآخر، يفرض أحدهما حجمًا كبيرًا عن الآخر، يعتمد جزء واحد على نوع من التكنولوجيا مقارنة بالآخر، وما إلى ذلك)، فنحن في وجود اثنين من DAS مختلفين.

في كلتا الحالتين، يجب القول أن التجزئة الإستراتيجية ليست نهائية بأي حال من الأحوال. يمكن أن تؤدي التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتجارية والاجتماعية، وما إلى ذلك، إلى إعادة النظر في حدود DAS: يمكن دمج عدة DAS في واحد، مثلاً قطاع الهواتف الذكية والهواتف المحمولة، الكاميرات، الألعاب المحمولة... على العكس من ذلك، يمكن تجزئة DAS واحد إلى عدة DAS مستقلة مثل مشهده عالم الحواسيب؛ أجهزة الكمبيوتر مفصولة إلى أنظمة كبيرة وصغيرة، ثم ظهرت الحواسيب المكتبية، ثم أجهزة الكمبيوتر المحمولة. تسبب كل من هذه المنتجات الجديدة في ظهور DAS جديد، بتقنياته الخاصة، وسوقه الخاص ومنافسيه.

مثال: تتمثل ميادين النشاطات الإستراتيجية للمراعي في¹:

- **الألبان:** تعد منتجات الألبان القطاع الرئيس لأعمال المراعي منذ تأسيسها، وتتنوع المنتجات لتشمل الحليب الطازج، واللبن، والحليب المُنكَّه، والحليب المخفوق، والحليب المبستر والحليب المركز، والقشدة، ولبن الزبادي بأنواعه، والحلويات، والأجبان الطبيعية والمصنعة، والزبدة، والسمن.
- **العصائر:** بدأت المراعي تنويع منتجاتها حينما قامت عام 1999 بطرح أول منتجاتها من العصائر والتي سرعان ما أحرزت مكانة رائدة في السوق.
- **المخابز:** جاء التوسع في قطاع منتجات المخابز في العام 2007 عبر مبادرتين للاستحواذ على شركة المخابز الغربية، وإنشاء الشركة الحديثة للصناعات الغذائية، وهي مشروع مشترك مع شركة شيببنا اليونانية ومجموعة العليان.
- **الدواجن:** طرحت المراعي منتجات الدواجن في العام 2009، وقدمت العديد من المنتجات القيمة المضافة في هذا القطاع، كما عملت على تقديم تغليف متطور لمنتجات الدواجن لضمان الحفاظ على كامل قيمتها الغذائية.
- **أغذية الأطفال الرضع:** في العام 2010، تم إنشاء مشروع مشترك مع شركة ميد جونسون للدخول في سوق أغذية الأطفال الرضع. واستحوذت المراعي على كامل حقوق الملكية في العام 2014، وأطلقت العلامتين التجاريتين "نيورالاك" و"نيورالاك بلس".

¹ كتيب المراعي التعريفي 2017، www.almarai.com، تاريخ الاطلاع 2019/09/01

الفصل الرابع : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

تتضمن عملية التحليل البيئي حسب Hitt et al عملية جمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات، والعلاقات المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة واستخدامها لمساعدة الإدارة في رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة، التي تهدف إلى التعرف على قوى التغيير الخارجية للمؤسسة وتمكينها من تطوير الاستراتيجيات الفعالة التي تضمن لها مركزا جيدا في السوق. المرحلة الثانية من عملية التحليل البيئي فتتمثل في المراقبة، تهدف هذه العملية إلى تحديد اتجاه ودرجة ومعدل وأهمية التغيير الحاصل في العوامل البيئية لمعرفة التأثيرات المحتملة على المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية. المرحلة الثالثة تتمثل في التنبؤ والتي تهدف إلى معرفة توقيت واحتمالية الأثر الذي يمكنه أن تحدثه المتغيرات والعوامل البيئية في المؤسسة. آخر مرحلة تتمثل في التقييم والهدف منها هو التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن تجنبها، وعند ما يتم مقابلة هذه الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، سوف تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق لها أفضل حالة توافق بينها وبين البيئة الخارجية. إذا الأمر يتوقف على عملية تقييم الوضع الداخلي والوضع الخارجي¹

تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته. تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، تحديد الموارد المتاحة، تحديد نطاق السوق المرتقب. وهذا ما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ومعرفة مصادرها ومكوناتها من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية. أغلب المؤلفين حاليا اتفقوا على تصنيفها إلى بيئة خارجية عامة، وبيئة خارجية خاصة.

¹ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

1. البيئة العامة نموذج PESTEL

تتمثل البيئة العامة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة و التي تؤثر على جميع المؤسسات بشكل غير مباشر. يعبر عن هذه البيئة بنموذج PESTEL وتتمثل في متغيرات سياسية Policy، متغيرات اقتصادية Economic، متغيرات اجتماعية Social، متغيرات تكنولوجية Technologie، متغيرات بيئية Environment، ومتغيرات قانونية Legal¹.

- **متغيرات سياسية Policy:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية وتتمثل في سياسة الضرائب، التدخل الحكومي...
 - **متغيرات اقتصادية Economic:** تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات كالتضخم أو الركود مثلاً، متوسط دخل الفرد، معدل نمو الاقتصاد...
 - **متغيرات اجتماعية Social:** هي تلك العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع.
 - **متغيرات تكنولوجية Technologie:** تشير هذه المتغيرات إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لانجاز الأعمال. تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم
 - **متغيرات بيئية Environment :** وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المؤسسة.
 - **متغيرات قانونية Legal :** نعني بها تأثير التشريعات القانونية من حيث وضع القوانين التي تساعد أو تعرقل أعمال المؤسسة مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة...
- ويمكن حوصلة نتائج هذا التشخيص ضمن الجدول الموالي الذي يمثل قائمة التهديدات والفرص البيئية

¹ بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد صبحي ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 94 .

الجدول رقم 3: ملخص تشخيص البيئة العامة

نوع المتغير	التأثير: 1- تهديد 0 عدم وجود تأثير 1 فرصة	الأهمية النسبية من 0 إلى 10	الوزن النسبي التأثير x الأهمية النسبية
<u>المتغيرات الاقتصادية</u> —			
<u>المتغيرات السياسية</u> —			
<u>المتغيرات الاجتماعية</u> —			
<u>المتغيرات التكنولوجية</u> —			
<u>المتغيرات القانونية</u> —			
<u>المتغيرات البيئية</u> —			

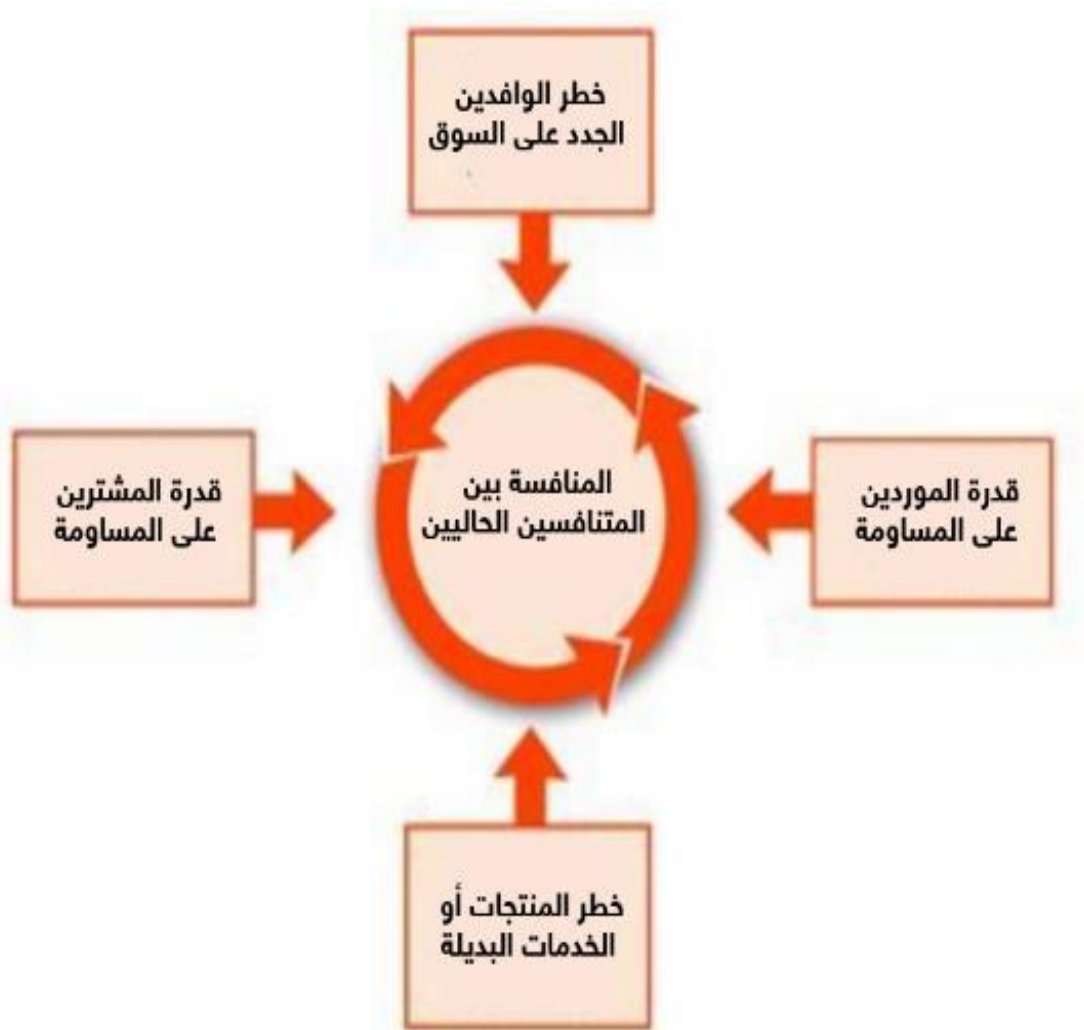
المصدر: عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 115

2. البيئة الخاصة نموذج PORTER

تؤثر هذه البيئة بشكل مباشر على مؤسسات تنتمي إلى قطاع صناعة معين أو بصفة عامة صناعة معينة، وقد أوضح Porter خمس قوى يقول عنها Porter أنها تشكل أسس المنافسة داخل البيئة الصناعية. وتتلخص هذه القوى في¹ :

¹ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 115-124.

الشكل رقم 6: نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: Porter M, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: First Free press edition(1980). Free press. New York, 1998. P4

القدرة التفاوضية للزبائن : ينظر إلى الزبائن (زبائن نهائيين أو صناعيين) على أنهم عامل تهديد تنافسي عندما يطلبون الشراء بأسعار منخفضة. وغالبا ما يركز الزبائن على ثلاث مطالب أساسية في السلعة أو الخدمة وهي الجودة العالية، السعر المعقول والتسليم في الوقت المحدد¹. وتزداد قوة مساومتهم في الحالات التالية :

¹ هل شارلز، جونز جاريت، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 649.

- تركيز كبير للزبائن بمعنى عدد قليل من الزبائن.
- أهمية مشتريات الزبون في قطاع الصناعة كبيرة (شراء كميات كبيرة).
- انخفاض تكلفة انتقال الزبون من مؤسسة إلى أخرى (أي بمقدور الزبائن تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة).
- تميز قليل بالنسبة للمنتجات.
- عندما يكون بمقدور الزبائن استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل العمودي الخلفي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة. أي قدرتها على انتاج نفس المنتج الذي يقدمه المؤسسة، مثال ذلك مؤسسات صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلا من شرائها.

- **القدرة التفاوضية للموردين :** ينظر إلى الموردين على أنهم عامل تهديد تنافسي عندما تكون لهم القدرة على فرض أسعار مرتفعة على المدخلات التي تريدها المؤسسة وتزداد قوة مساومتهم في الحالات التالية :

- تركيز كبير للموردين بمعنى عدد قليل من الموردين للمستلزمات المطلوبة.
- أهمية مبيعات المورد في القطاع الصناعي كبيرة.
- تكلفة الانتقال من مورد إلى آخر كبيرة.
- تميز المنتجات المباعة (يكون للمنتج الذي يبيعه بديل قليلة).
- التهديد بالتكامل العمودي الأمامي كبير كأن يقوم مصنع للملابس ببيع منتجاته من خلال منافذ تسويقية خاصة به.

- **المنافسون المحتملون :** يرتبط تهديد منتجات المؤسسات الجديدة بما يسمى بعوائق الدخول ويعبر عنها بتلك العوامل التي تفرض على المؤسسات الجديدة التي تجعل مسألة الدخول إلى مجال صناعي معين أمرا مكلفا، فكلما كانت عوائق الدخول مرتفعة كلما انخفض تهديد منتجات المؤسسات الجديدة . ومن بين هذه الحواجز نجد:

- اقتصاديات الحجم: أي التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المؤسسة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء كانت في مجال الإنتاج أو التسويق أو الشراء... الخ. مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة التكلفة.
- التمايز في المنتجات: كلما استطاعت المؤسسة أن تخلق الانطباع لدى زبائنها أن منتجاتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، تستطيع كسب ولاء زبائنها وهو ما يشكل حاجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها.
- المتطلبات الرأسمالية: يعتبر الرأسمال الضروري للاستثمار في قطاع صناعة معين أحد عوائق الدخول إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة في حال فشل المشروع.
- الوصول إلى قنوات التوزيع: تستطيع المؤسسات العاملة في الصناعة لفترة طويلة وتطوير وسائل كفؤة لتوزيع منتجاتها، ومن خلال علاقاتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق مع أمام المؤسسة الراغبة في دخول الصناعة.
- بالإضافة إلى عوائق أخرى كالتكنولوجيا والموارد النادرة... الخ.

- **المنتجات أو الخدمات الإحلالية (البديلة)** : المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تقي باحتياجات الزبائن بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة. يزداد تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة في الحالات التالية:
 - انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات الأصلية.
 - انخفاض تكاليف الانتقال بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى المنتجات أو الخدمات البديلة.
 - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات.

- **الكثافة التنافسية**: وهم جميع المؤسسات التي تعمل في صناعة ما وتتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن. إن كثافة التنافس بين المؤسسات تعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة الأخرى في هذه البيئة والمتعلقة بالأربعة قوى السابقة (قدرة تفاوضية للزبائن والموردين كبيرة، تهديد كبير من المنتجات البديلة، تهديد كبير لمنتجات المؤسسات الجديدة (عوائق دخول ضعيفة)) بالإضافة إلى :

- عدد المؤسسات المتنافسة: كلما كان العدد كبير كلما زادت حدة المنافسة لكسب الزبائن والحصول على الموارد.
- حجم وقوة المؤسسات المتنافسة: كلما زاد التقارب في الحجم زادت حدة المنافسة نظرا لأن كل مؤسسة تحاول فرض سيطرتها على الصناعة.
- معدل نمو الصناعة: فالارتفاع في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- التمايز في المنتجات والخدمات: كلما قل التمايز زادت حدة المنافسة لسهولة تحول الزبون من منتج إلى آخر.
- عوائق الخروج: كلما كانت كبيرة زادت حدة المنافسة ومن أمثلة ذلك المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة مما يجعلها تفضل البقاء حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

عُدّل هذا النموذج مؤخرا من طرف AUSTIN وأصبح يخضع إلى القوة السادسة وهي الدولة أو السياسات الحكومية، ليتماشى هذا النموذج مع بيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية.

يساعد فهم التهديدات والفرص الموجودة في السوق على تحديد عوامل النجاح الرئيسية (FCS) للبيئة، أي العناصر الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة إتقانها من أجل التفوق على المنافسة.

يعد مصطلح عوامل النجاح الرئيسية من المصطلحات الحديثة الاستخدام وهو مصطلح أعمال يستعمل لأي عنصر يكون مرغوبا لغرض نجاح تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وإن أية مؤسسة ينبغي أن تستعمله كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها. أول من طور مفهوم عوامل النجاح الأساسية هو Ronald Daniel من شركة Mckinzeي عام 1961. ويمكن تعريفها أنها تلك العوامل التي تحدد من قبل الإدارة العليا لكل مؤسسة، والتي تعتمد عليها نجاح أو فشل المؤسسة في أدائها لأعمالها وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وفق نشاطها، حجمها طريقة أدائها لعملها وغيرها من المتغيرات¹.

¹ حنان رحيم عنيد، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية. وزارة التخطيط. العراق <http://cosit.gov.iq/documents/TrainingCenter.pdf> ص8

على هذا النحو، فإن FCS هي الاستنتاج المنطقي لأي مسح بيئي. تتوافق FCS مع العوامل التي تجعل من الممكن مواجهة قوى المنافسة 5 (1+). وهو ما يلخصه الجدول رقم 5 عن العناصر التي تجعل من الممكن مواجهة كل قوة من قوى 5 (1+) لبورتر.

الجدول رقم 4: القوى الخمس 5 (1+) لبورتر كمحددات لعوامل النجاح الأساسية FCS

العناصر التي تسمح بمواجهة القوى	قوى المنافسة
- تحسين العلاقة الجودة / السعر - ولاء العملاء (السمعة ، الخدمات ، الجودة ، إلخ) - إنشاء تكاليف النقل (تكنولوجيا خاصة) - إحداث طفرة تكنولوجية - إطلاق حملة لتدمير البديل - إمكانية اقتراح البديل	تهديد المنتجات البديلة
- تحديد مستوى سعر غير مربح للوافدين - ولاء العملاء (السمعة ، الخدمات ، الجودة ، إلخ) - إنشاء تكاليف التحويل (النقل) - حماية التكنولوجيا (براءات الاختراع والأسرار) - السيطرة على الموارد النادرة أو المهارات المميزة	تهديد الداخلين الجدد
- إنشاء علامة تجارية يقدرها العميل النهائي - إنشاء تكاليف التحويل - مضاعفة شبكات التوزيع - الاندماج نحو الأمام Intégration vers l'aval	القدرة التفاوضية للزبائن
- مضاعفة مصادر التوريد - استخدام التقنيات والمكونات العامة - التكامل أو الاندماج نحو الخلف Intégration vers l'amont	القدرة التفاوضية للموردين

– القدرة على الابتكار – ولاء العملاء (السمعة ، الخدمات ، الجودة ، إلخ) – إنشاء تكاليف التحويل – حماية التكنولوجيا (براءات الاختراع والأسرار) – السيطرة على الموارد النادرة أو المهارات المميزة – تخفيض التكاليف الثابتة	الكثافة التنافسية
– القدرة على الضغط	السلطات العمومية (الدولة)

المصدر: Johnson G, Whittington R, Scholes K, Angwin D, Regnér P, Fréry F., Stratégique. 10^e edition. France: Pearson, 2014, p71.

3. تحليل المنافسين من خلال المجموعات الإستراتيجية

تمثل المجموعات الإستراتيجية مجموعة من المؤسسات ذات الخصائص الإستراتيجية المتشابهة، والتي تتبع استراتيجيات قابلة للمقارنة أو تستند إلى نفس العوامل التنافسية. الهدف منها هو تحديد الخصائص التي تجعل من الممكن تكوين مجموعات من المؤسسات الأكثر تجانسًا (داخل نفس المجموعة) والأكثر تميزًا (من مجموعة إلى أخرى). هناك العديد من المتغيرات التي تسمح للمؤسسات في نفس الصناعة بالتقسيم إلى مجموعات إستراتيجية كما يمكن لهذه المؤشرات أن تختلف من صناعة إلى أخرى، ولكن من الممكن تجميعها في فئتين رئيسيتين¹:

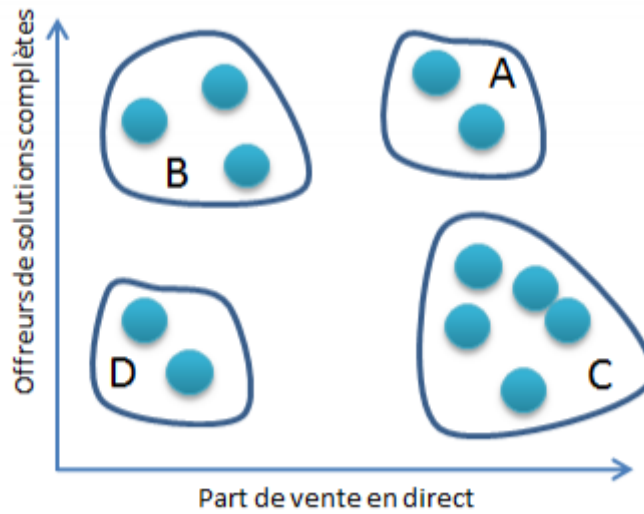
- الفئة 1:** المعايير التي تقع في نطاق النشاط (امتداد تشكيلة المنتجات أو الخدمات، التغطية الجغرافية، عدد أجزاء السوق المغطاة، مستوى الاندماج العمودي، وقنوات التوزيع المستخدمة).
- الفئة 2:** معايير تخصيص الموارد (الوعي بالعلامة التجارية، الجهود التسويقية مثل الاستثمار في الإعلانات وحجم قوة البيع، مستوى جودة المنتجات والخدمات، والمهارات التكنولوجية).

يتم تمثيل المجموعات الإستراتيجية بشكل عام على مخطط ثنائي الأبعاد، والمحور العمودي يقيس معيارًا متعلقًا بنطاق النشاط (على سبيل المثال امتداد التشكيلة) والمحور الأفقي الذي يقيس معيارًا يتعلق بتخصيص الموارد (قوة البيع). (انظر الشكل رقم 7)

¹ Johnson G, et al, op.cit, pp 63-65.

تتمثل الطريقة الأخرى في الاحتفاظ لكل محور بأحد عوامل النجاح الرئيسية التي تم الحصول عليها في نهاية تحليل قوى المنافسة 5 (+ 1). من المحتمل في الواقع أن جميع المنافسين لا يتقنون العوامل الرئيسية المختلفة للنجاح في صناعتهم بالطريقة نفسها، وأنهم مختلفون بدقة من خلال قدرتهم على إتقان عامل نجاح عن الآخر. وبالتالي فإن عوامل النجاح الرئيسية هي بشكل عام نقطة دخول جيدة لبناء مجموعات إستراتيجية.

الشكل رقم 7: خريطة المجموعات الإستراتيجية



[https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-](https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/gs-methodologie)

المصدر:

[methodes/gs-methodologie](https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/gs-methodologie) بتاريخ 2020/12/02 على الساعة 08:45

- A: إنهم عموميون لديهم قوة مبيعات مباشرة تقوم بتسويق معروضهم من السلع (تشكيلة واسعة).
- B: على عكس السابقة، يستخدم هؤلاء العموميين شبكات التوزيع الخارجية لبيع عرضهم الكبير.
- C: هؤلاء متخصصون يبيعون بشكل مباشر.
- D: هم أيضًا متخصصون، لكنهم يعتمدون على موزعين متخصصين.

يمكن النظر إلى هذه الخريطة من خلال مستويين من التحليل:

المنافسة داخل المجموعة: وهي تتطلب أقصى قدر من اليقظة، لأن المؤسسات تصطاد في نفس الأرض، بنفس الأسلحة. لذلك على المؤسسة أن تقيم نفسها أمام باقي المنافسين في نفس المجموعة: ما هي

نقاط قوتها / نقاط ضعفها بالنسبة لكل منهم؟ ما هي الفرص أو التهديدات التي تنشأ عن ذلك؟ ما هي الاستراتيجيات التي يضعونها؟ ...

المنافسة بين المجموعات: قد تكون المنافسة بعيدة، لكن الفرص والمخاطر أكبر. التفكير على هذا المستوى يعني تبني تفكير استراتيجي عالي: أي مجموعة لديها أكبر إمكانات في السنوات القادمة؟ أيهما مهدد بشكل خطير؟ ... يمكن أن تؤدي هذه الانعكاسات إلى مناورات كبيرة مثل النمو الخارجي، ودعم المؤسسة الأكبر، وإعادة التوضع ...

تساعد المجموعات الإستراتيجية على¹:

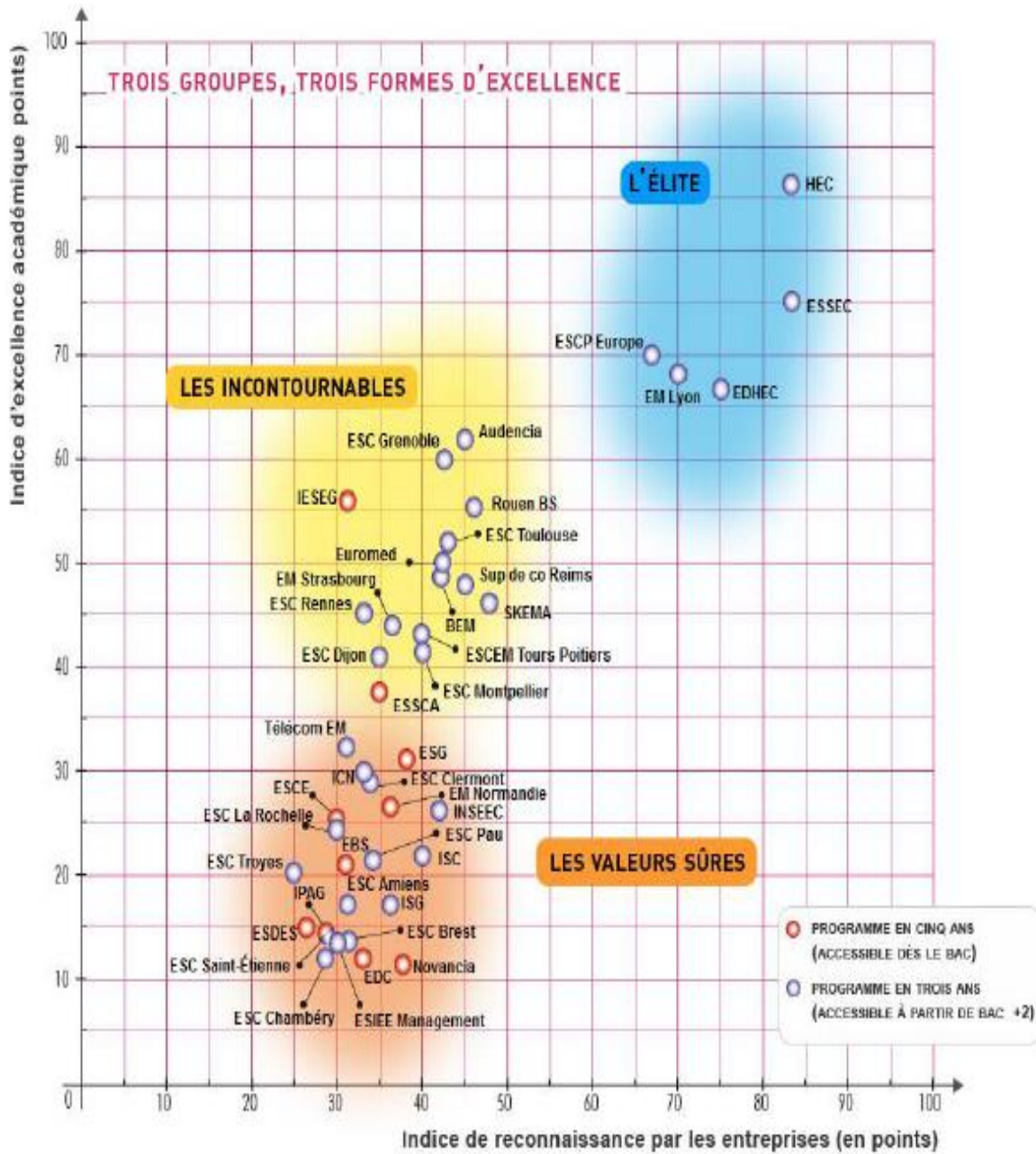
- تحديد المنافسين المباشرين؛ وبالتالي يمكن للمديرين التركيز على منافسيهم المباشرين بدلاً من قياس أنفسهم مقابل الصناعة بأكملها. من خلال تحديد الأبعاد التي تميز المجموعات المختلفة، كما يمكن أيضًا صياغة توصيات مفيدة لأنواع معينة من المنافسين.
- تحديد الفرص؛ يمكن أن يساعد تخطيط المجموعات الإستراتيجية في تحديد المجالات الإستراتيجية غير المستغلة بعد.
- تحليل عوائق التنقل من مجموعة إلى مجموعة؛ تتضمن تكلفة الانتقال إلى منطقة أكثر جاذبية في الرسم التخطيطي عادة على قرارات صعبة فيما يتعلق بتخصيص الموارد. وبالتالي، تتميز المجموعات الإستراتيجية بوجود حواجز الانتقال، أي العقبات التي تمنع التنقل بين المجموعات الإستراتيجية. عادة ما تكون هذه العوائق من نفس طبيعة الحواجز التي تحول دون الدخول في نموذج القوى 5 (+1).

مثال تطبيقي:

إليك الصورة رقم 2، ماهو تحليلك للمجموعات الإستراتيجية الخاصة بمدارس التجارة؟

¹ Ibidem.

الصورة رقم 1: تصنيف مدارس التجارة بفرنسا لسنة 2011



المصدر:

<http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/f7446c5a-5acf-4998-8fb4->

9e6cb9c0ef26/res/res_04.pdf بتاريخ 2020/12/02 على الساعة 08:30

الفائدة من هذا التمثيل هو الكشف عن المجموعات الإستراتيجية (المؤسسات التي تشترك في خصائص معينة أو تتبع استراتيجيات قابلة للمقارنة).

تتكون المجموعة الأولى، وهي مجموعة النخبة l'élite، من 5 مدارس لها تقدم كبير في جميع المعايير: HEC و ESSEC و ESCP Europe و EM Lyon و EDHEC. من بين خصائصهم، نجد رواتب أعلى من رواتب المدارس الأخرى، ويتم الالتحاق بشكل أساسي في الأقسام التحضيرية، ولهم أفضل الاعتمادات الدولية.

تجمع المجموعة الثانية les incontournables بين المدارس المعروفة جيدًا للطلاب والقائمين على التوظيف، وتقع في المدن الكبيرة والتي لديها الوسائل التي تسمح لها بالحصول على حرم جامعي مريح: ESC في Grenoble و Rouen و Reims و Bordeaux و Toulouse و Marseille و Nantes، إلخ. الالتحاق مختلط (نصف تحضيرية، نصف قبول موازي). IESEG (بفضل أنشطتها البحثية) و ESSCA (إحدى أقدم المدارس) هما "postbac" أي مدارس ما بعد الثانوية الوحيدتان المرتبطتان بهذه المجموعة.

أخيرًا، تضم المجموعة الثالثة les Valeur Sûre عددًا أكبر من المؤسسات التي يسهل الالتحاق إليها، أداؤها أفضل في الجانب المهني مقارنة بالجانب الأكاديمي. نجد مدارس ما بعد الثانوية الباريسية postbac parisiennes (EBS و EDC و ESG) و ESC في المدن المتوسطة (ESC Chambéry و ESC Troyes و ESC Pau)، والتي تقوم بشكل أساسي بتكوين الخريجين في فئة شهادة التقني العالي BTS و الدبلوم التكنولوجي الجامعي DUT. ومع ذلك، عند المغادرة تكون رواتب مماثلة لتلك التي تحصل عليها مؤسسات الفئة الثانية.

4. تحليل السوق من خلال مقارنة المحيط الأزرق

بدأت فكرة المحيط الأزرق عام 2005 من خلال تأليف كتاب " إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج المنافسة" ألفه W.chan Kim و Renée Mauborgne.

تركز فلسفة المحيط الأزرق على فكرة ابتكار سوق جديدة، انطلاقا من السوق المكون من محيطين الأحمر والأزرق. المحيط الأحمر تساوي مساحة السوق الموجودة فيها والمعروف حدوده وقوانينه وتقوم على لعبة التنافس وهي الأسواق المألوفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية. بينما المحيطات الزرقاء يقصد بها الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر لون المنافسة الدائمة.

الجدول رقم 5: الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
- إنشاء مساحة سوق خالية من المنافسة	- التنافس على مساحة السوق ذاتها
- يجعل المنافسة غير واردة	- العمل على هزيمة المنافسين
- خلق طلب جديد	- استغلال السوق الموجودة
- كسر حلقة المقايضة الموجودة بين التكلفة والقيمة	- مقايضة التكلفة بالقيمة المضافة
- توفير نظام أنشطة الشركة بالكامل للسعي لتحقيق التميز او التكلفة المنخفضة	- توفير نظام أنشطة الشركة بالكامل مع خيار التميز او التكلفة المنخفضة

المصدر: ديليو، تشان كيم، رينيه موبورني، إستراتيجية المحيط الأزرق : كيفية غنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2017 ، ص39.

ويشير الكاتبين إلى أن المؤسسات لا تعتمد في تفوقها على المنافسة الشرسة مع المنافسين وانما من خلال خلق أسواق جديدة تركز فيها على ابتكار القيمة ويتحقق هذا من خلال قيام المؤسسة بتخفيض التكاليف وزيادة القيمة للمستهلكين.

تعتمد إستراتيجية المحيط الأزرق حسب Mauborgne & Kim 2005 على أربعة مبادئ¹:

المبدأ 1: إعادة بناء حدود السوق

إن المؤسسات المبتكرة هي التي تبحث عن الفرص بهدف الانفلات من المنافسة، وتقديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة. ولكي تتمكن المؤسسات من إيجاد الفرص لابتكار القيمة، يجب عليها أن تبحث خارج حدود الصناعة، وتقوم بإعادة بناء وتنظيم حدود صناعتها بهدف خلق محيط أزرق من منتجات وأسواق جديدة.

وقد بين الباحثان (Mauborgne & Kim 2005) أن إعادة بناء حدود السوق بهدف التوصل إلى فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً تتم من خلال المسارات الستة التالية :

المسار الأول: النظر عبر الصناعات البديلة (Look across alternative industries) حتى تتمكن المؤسسات من إعادة بناء حدود أسواقها يجب عليها أن تبحث في الصناعات والمنتجات البديلة، وتقوم بدراسة الأسباب والفروقات التي تدفع الزبائن إلى المقارنة بين البدائل، كما تقوم بدراسة دوافع القرار الشرائي للزبائن. حيث أن نجاح المؤسسات في تحديد الفروقات ذات القيمة للزبائن بين البدائل يعد بمثابة فرصة لابتكار القيمة في منتجات أو خدمات تجمع بين عوامل القيمة في البدائل، وبالتالي تتمكن المؤسسات من فتح أسواق جديدة.

المسار الثاني: النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في الصناعة (Look across strategic groups with in industries) تتمثل المجموعة الإستراتيجية بمجموعة المؤسسات التي تمارس استراتيجيات متشابهة في الصناعة، حيث تسعى المؤسسات بشكل مستمر إلى تحسين الوضع التنافسي لها في داخل مجموعتها الإستراتيجية. وتؤدي دراسة العوامل والأسباب التي تؤثر على القرار الشرائي للزبائن بين المجموعات الإستراتيجية إلى التوصل إلى ابتكار القيمة من خلال جمع عوامل القيمة بين منتجات المجموعات الإستراتيجية، وبالتالي تقديم منتجات ذات قيمة مميزة وجذب زبائن جدد.

المسار الثالث: النظر عبر سلسلة المشتريين (Look across the buyers of chain) يجب على المؤسسات عدم التركيز على شريحة معينة من الزبائن وعلى عوامل القيمة لهذه الشريحة، وذلك بتوسيع

¹ نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبل للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 30-35.

نطاق زبائنها واستهداف الشرائح المختلفة من الزبائن سواء أكانوا من المستهلكين لمنتجات الشركة، أو المستخدمين لها، أو المؤثرين، وإيجاد قيم جديدة لشرائح جديدة من الزبائن.

المسار الرابع: النظر عبر المنتجات والخدمات المكملة لمنتجات الشركة (Look across complementary product and service offerings) تكمن قيمة بعض منتجات المؤسسات بالمنتجات أو الخدمات المكملة، وبالتالي فإن الشركة المبتكرة هي التي تبحث عن عوامل القيمة في المنتجات أو الخدمات المكملة لمنتجاتها من خلال التفكير في السياق الذي يتم فيه استخدام المنتج، مما يقود الشركة إلى إيجاد قيم جديدة للزبائن. ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض شركات الطيران بابتكار قيمة جديدة لزيائنها، وجذب زبائن 33 جدد من خلال توفير خدمة التنقل البري للمسافرين عقب الرحلة الجوية .

المسار الخامس: النظر عبر جاذبية المنتج الوظيفية أو التأثيرية (Look across functional or emotional appeal to buyers) تقوم المنافسة في العديد من الصناعات على أساس المنفعة الوظيفية للمنتجات والأسعار، أو على أساس الجاذبية العاطفية والتأثيرية كالعلامة التجارية والشهرة والأناقة وغيرها من العوامل التأثيرية. وقد تمكنت بعض المؤسسات من جذب زبائن جدد من خلال ابتكار قيم جديدة وجاذبية جديدة في منتجاتها بسعر جذاب. نذكر منها سلسلة ستاربكس (Starbucks) التي تمكنت من الانتقال من الجاذبية الوظيفية التقليدية في صناعة مشروبات القهوة، إلى الجاذبية التأثيرية المتمثلة بتوفير جو مريح وتصاميم جذابة في مقارها، لتصبح الشركة العالمية الأولى في صناعة القهوة مشروبات

المسار السادس: النظر عبر الزمن (Look across time) تؤثر القوى والاتجاهات المعاصرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والعولمة، والإنترنت، والتغير في حاجات الزبون ونوعيتها، وغيرها من الاتجاهات على جميع الصناعات. فتقوم المؤسسات الناجحة بالنظر في هذه التغيرات المعاصرة، واستغلال الفرص الملائمة لإيجاد قيم جديدة ومميزة في منتجاتها وخدماتها، وذلك لتتلاءم مع عوامل القيمة المتغيرة للزبائن.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام

يتمثل هذا المبدأ في تركيز المؤسسات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي على الصورة الإجمالية للموقف في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة. ويتم هذا من خلال تحليل الوضع التنافسي للشركة في السوق ومقارنته مع المؤسسات المنافسة. كما يجب على المؤسسات النظر إلى بيئة المنافسة من خلال أعين الزبائن، وذلك بإرسال المختصين إلى الميدان، والاتصال المستمر مع الزبائن بهدف تطوير الأداء. وبالتالي

تتمكن المؤسسات من تحديد التغييرات الملائمة في الإستراتيجية بناءً على الصورة الإجمالية للموقف في السوق، وليس بناءً على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط.

المبدأ الثالث: الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي

حتى تتمكن المؤسسات من ابتكار القيمة، وتقليل كلفة المخاطرة المرتبطة بفتح أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة، يجب عليها أن تتحدى إستراتيجيتين تقليديتين هما التركيز على الزبائن الحاليين، وتقسيم السوق إلى شرائح وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة، حيث أن هذا التقسيم الدقيق يجعل المؤسسات عرضة للمخاطرة بفتح أسواق مستهدفة ضيقة جداً، وبهذا فإن على المؤسسات أن تركز على عوامل القيمة المشتركة بين الزبائن وغير الزبائن حتى تتمكن من الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي وتقديم عروض ذات قيمة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن الحاليين، وتحويل غير الزبائن إلى زبائن

المبدأ الرابع: السعي نحو السياق الإستراتيجي الصحيح

يعد السياق الإستراتيجي الصحيح لابتكار القيمة بمثابة حجر الأساس في تحويل فكرة ابتكار القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق. ويتمثل السياق الإستراتيجي لابتكار القيمة في أربعة عوامل تركز عليها المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وهي: المنفعة الاستثنائية المدركة في المنتج أو الخدمة؛ السعر الإستراتيجي؛ الكلفة المستهدفة؛ معالجة العقبات التي تواجه المنظمة.

حيث تبدأ الشركة بتحديد المنفعة المدركة في منتجاتها أو خدماتها، والسبب الذي يدعو الناس إلى شراء منتجات الشركة، ثم تقوم بوضع السعر الإستراتيجي وهو السعر الملائم لأغلبية الزبائن المستهدفين. وتعد المنفعة والسعر الأساس في تحديد جانب الإيرادات في معادلة نموذج عمل المنظمة. أما جانب الأرباح في المعادلة فيتمثل في الكلفة المستهدفة، بالإضافة إلى التغلب على العقبات التي تواجه التغيير وابتكار القيمة، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تبني فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً

بمجرد أن تتجح المؤسسة في صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق عليها أن تتجه مباشرة إلى تنفيذها على الفور وهذا يتطلب منها¹:

¹ ديليو، تشان كيم، رينيه موبورني، إستراتيجية المحيط الأزرق : كيفية غنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية،

مكتبة جرير، ط1، 2017 المملكة العربية السعودية ص ص 177-256

- التغلب على العقبات المؤسسية الكبيرة وهي: العقبة الادراكية، عقبة الموارد، العقبة التحفيزية، والعقبة السياسية.
- دمج التنفيذ في الإستراتيجية.
- تناسق عروض القيمة، والربح، والأشخاص، بمعنى التنظيم أي غلق الحلقة بين إنشاء المحيطات الزرقاء واغتنامها بحيث تصبح إستراتيجية عالية الأداء ومستدامة.
- تجديد المحيطات الزرقاء من خلال جلبها لعدد معتبر من العوائق التي تحول دون التقليد والتي تطيل من استمراريته وهي تتراوح بين عوائق التناسق، وعوائق معرفية، وتنظيمية، عائق العلامة التجارية، اقتصادية وقانونية.
- تجنب فخاخ المحيط الأحمر وهي:
 - الاعتقاد أن إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية موجهة نحو العميل والتي تتعلق بالانقياد له.
 - الاعتقاد انه من أجل صناعة محيطات زرقاء لابد أن تخاطر أبعد من عملك الأساسي.
 - الاعتقاد الخطأ أن إستراتيجية المحيط الأزرق تتعلق بالتكنولوجيا الجديدة.
 - الاعتقاد انه من اجل صناعة المحيط الأزرق لابد أن تكون الأول في التسويق.
 - توهم أن إستراتيجية المحيط الزرق وإستراتيجية التميز مترادفتان.
 - توهم أن إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية منخفضة التكلفة تركز على الأسعار المنخفضة.
 - الاعتقاد أن إستراتيجية المحيط الزرق والابتكار هما الأمر نفسه.
 - الاعتقاد أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي نظرية للتسويق وإستراتيجية متخصصة.
 - الاعتقاد أن إستراتيجية المحيط الزرق تنظر إلى المنافسة باعتبارها أمراً سيئاً في حين أنها من الممكن أن تكون جيدة للمؤسسات.
 - الاعتقاد أن إستراتيجية المحيط الزرق مرادفة للتدمير أو التعطل الخلاق.

الفصل الخامس: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن الهدف الرئيسي من دراسة البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف، ولقد حدد العديد من المتخصصين في الدراسات الإستراتيجية، بأن المتغيرات المتحركة بأطر البيئة الداخلية تختلف باختلاف النموذج المعتمد في التشخيص:

1. نموذج سلسلة القيمة

يمثل نموذج سلسلة القيمة طريقة منظمة للتعلم في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللقيمة التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض؛ والمتمثلة في قسمين هما: النشاطات الأساسية المتمثلة في نظام الإمداد الداخلي، الإنتاج، نظام الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، الخدمات، أما النشاطات الداعمة فتتمثل في البنية التحتية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، التمويل. والتي يسهم أي منها في تقديم جزء من القيمة التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة.

وبالتالي الهدف من سلسلة القيمة حسب بورتر هو البحث عن العلاقات الإيجابية بين الوظائف من أجل تحقيق قيمة مضافة للزبائن وبالتالي تحقيق التميز.

الشكل رقم 8 : بنية نموذج سلسلة القيمة



المصدر: Porter, M.E. competitive Advantage creating and sustaining superior performance: with a new introduction. (1985). Free press. New york, p37.

من خلال الشكل نلاحظ أن أنشطة المؤسسة قد تم تقسيمها إلى:

أنشطة أساسية: وتشتمل على:

- الإمداد الداخلي: يتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو المواد الولية.
- العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.
- الإمداد الخارجي : ويتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين.
- التسويق والمبيعات: وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان والترويج، التوزيع، التسعير.
- خدمات ما بعد البيع: وتتضمن خدمات التدريب والإصلاح والصيانة والتركيب... الخ

أنشطة داعمة: وتشتمل على:

- البنية التحتية: وتتضمن الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة...
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن التدريب، التكوين، الأجور...
- البحث والتطوير: ويتضمن التطورات التكنولوجية، تطوير المنتج.
- المشتريات: وتتضمن شراء الموارد الأولية أو الأجزاء تصف مصنعة أو الأجزاء التامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

يؤدي الفحص المتأني بـكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية¹:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة. لمعرفة أي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط قوة وأياها نقاط ضعف.
- مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج مثلا التسويق والرقابة على الجودة فمثلا يقوم العاملون أنفسهم بالرقابة على جودة المنتج بمعدل 100 بالمئة بدلا من الرقابة العادية التي يقوم بها مراقب الجودة والتي تكون في حدود 10 بالمئة. ولكن هذه الزيادة يمكن امتصاصها من خلال تخفيض عدد مرات الإصلاح أو الحاجة إلى أوقات عمل إضافية لقوة البيع.

¹ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- تحديد التعاضد بين سلاسل القيمة لميادين النشاطات الإستراتيجية في المؤسسة، مثلاً إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في إنتاج منتج معين من DAS1 ذو استخدام مشترك مع DAS آخر يعد أقل كلفة مما لو قام كل DAS بعملية الإنتاج بشكل منفرد

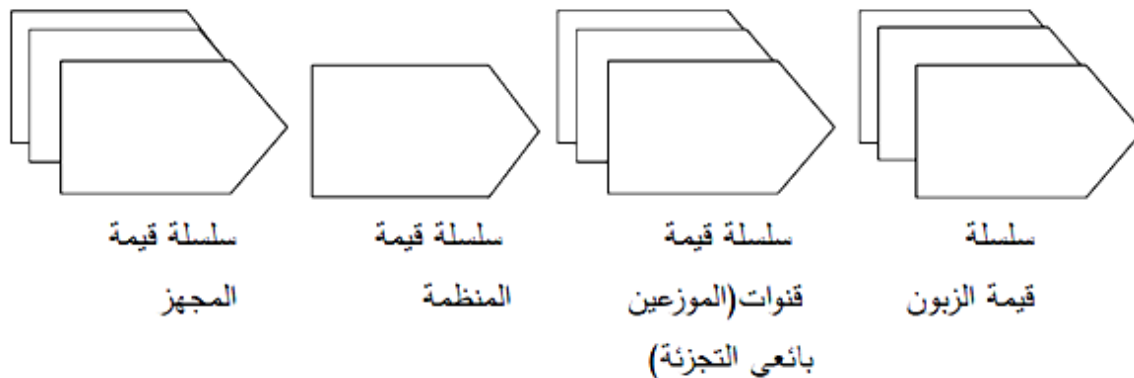
إذا يمكننا القول بأن المؤسسة تستطيع التحكم في عوامل البيئة الداخلية والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها.

ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها¹:

- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي.
- تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات

تمثل سلسلة القيمة جزء من نظام أكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لقنوات التوزيع والزبائن (أنظر الشكل رقم 9) وقد أسمى بورتر هذه السلاسل بنظام القيمة، وبالتالي هذا النوع من التحليل يركز على دور الأطراف الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة بدلا عن دور النشاطات الداخلية فقط.

الشكل رقم 9: نظام القيمة



المصدر Porter.M,E. competitive Advantage creating and sustaining superior performance: with a new introduction.(1985). Free press. New york, p34.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr134819.html>

ويجب هنا الانتباه إلى الفرق بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلسلة قيمة الزبون (انظر الشكل رقم 10) :

الجدول رقم 6: الفرق بين سلسلة القيمة لبورتر وسلسلة القيمة للزبون

سلسلة القيمة لبورتر	سلسلة قيمة الزبون
- نظرة داخلية تركز على أنشطة المؤسسة. - تساعد في إنشاء القيمة لدى الزبون. - تنتظر إلى التكلفة التي يتحملها المؤسسة في سبيل إنتاج المنتج. - تناقش إسهام السلسلة في تخفيف هامش ربح.	- نظرة خارجية تركز على الزبون. - حللت ماهي قيمة الزبون. - تنتظر إلى التكلفة التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج. - تناقش كيفية تحقيق أكبر قيمة ممكنة للزبون.

المصدر: يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة-مدخل تحليلي، 2005، ص11، <https://www.researchgate.net/publication/316994049>

الشكل رقم 10: سلسلة قيمة الزبون



المصدر يعرب عدنان حسين السعيد، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة-مدخل تحليلي، 2005، ص9،

<https://www.researchgate.net/publication/316994049>

2. نموذج الموارد والكفاءات

أستلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose وتطورت مع أعمال Jay Barney و Briger Wernerfelt ، حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959 ، حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها The Theory of the growth of the firm، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية "المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات"، وذلك من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 ، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة، ومن بعده قام في العام نفسه 1984 الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية، أما المقال الثالث فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986 ، ثم توالى العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات¹. وبالتالي من أهم المساهمات التي ساعدت على تأطير هذه النظرية "المقاربة المبنية على الموارد" (Wernerfelt، 1984، Barney، 1986)، "نظرية الكفاءات المحورية" (Hamel and Prahalad، 1990)، "نظرية القدرات الديناميكية" (Teece، 1997، Pisano and Shuen)، "النظرية التطورية" (Nelson et Winter، 1982)، أو "نظرية المعرفة"². (Grant، 1996، Conner et Prahalad، 1996) (أنظر الجدول رقم 1) وهي ما أسماها كل من Frédéric Prévot، Franck Brulhart، Gilles Guieu et Lionel Maltese توليفة للمقاربات الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، وكلها مستمدة من نظرية الموارد. على الرغم من أن هذه المقاربات الخمسة ذات صلة، إلا أن لكل واحدة خصوصيتها يتم تحديدها من خلال: الأسس النظرية، والمفاهيم الرئيسية، والتطورات الأخيرة، المؤلفين الرئيسيين. وبالتالي، المهم في دراسة مختلف هذه المقاربات هو البحث

¹ عزيز دحماني، فراحي بلحاج، (2014). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية: ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات. دراسات. 3(1). ص 223
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/16740>.

² Houda Ghazzi., (2008), L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires. XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). Nice. P3
<https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2423?show=full>

عن التنوع - أكثر بكثير من إجراء مقارنة أو موازنة - لتشجيع تطوير بحوث جديدة اعتمادا على واحدة من هذه المقاربات¹.

الجدول رقم 7: الإسهامات المتعلقة بنظرية الموارد والكفاءات

تراث مشترك: نظرية النمو Penrose (1959)

المقاربات الرئيسية	الموارد	الكفاءات المحورية	القدرات الديناميكية	النظرية التطورية
الرواد	Barney Wernerfelt	Hamel and Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
وحدة التحليل	الموارد	الكفاءات المحورية	القدرات الديناميكية	الروتينات
المتطلبات العامة التي يمكننا صياغتها	تحديد الموارد وفق متطلبات VRIN (Barney, 1986) والتي تحقق مزايا تنافسية مستدامة	يجب على المؤسسة تحديد الكفاءات الرئيسية واستغلالها، بعد ذلك: - يجب تحديد المهارات الأساسية في المنتجات الأساسية ثم المنتجات النهائية. - يجب وضع أهداف طموحة لخلق الدافع، وبالتالي تحفيز الإبداع	يجب أن تقرر المؤسسة المهارات التي يجب تطويرها للتأقلم مع التطور السريع للسوق والمنتجات والتكنولوجيا	لا يوجد متطلبات واضحة: تمتلك النظرية غرضًا أكثر وضوحًا، تهدف إلى توضيح ما يحدث على المستوى الفردي مع ما يحدث على المستوى الجماعي. وهكذا يتم اختيار المؤسسة على أساس روتينها. يعتمد

¹ Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, (2010), Théorie Des Ressources Débats Théoriques Et Applicabilités. Revue Française De Gestion – N° 204/2010.P84 <https://www.cairn.info/Revue-Francaise-De-Gestion-2010-5-Page-83.htm>

		في المؤسسة.		استمرارها على قدرتها على تعديل روتينها وابتكار أساليب جديدة.
المنطق الذي يمكن أن يكون أساساً لاختبار نظرية الموارد والكفاءات "كنظرية للمؤسسة"	التحقق من أن الأنشطة التي تحقق VRIN تسمح بإنشاء ميزة تنافسية -ثم التحقق ما إذا كانت هذه الأنشطة متكاملة	التأكد من أن المؤسسة تدمج الأنشطة التي تعتقد أنها يمكن أن تقلص من كفاءاتها الرئيسية	التحقق من أن المؤسسة تقوم بدمج الأنشطة حيث تعتقد أن لديها قدرات "ديناميكية" للتعامل مع السوق والتكنولوجيا المتغيرة	لا توجد توقعات واضحة. هو فرع يوضح أن الهيكل القائمة هي نتيجة القصور الذاتي. وهو ما يترجم مفهوم "أثر الترابط" » sentier « de dépendance

المصدر: Houda Ghozzi., L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires. XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). Nice 2008. P6

ترتكز مقارنة الموارد والكفاءات على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية لها، وهي:¹

المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

المبدأ الثاني: ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

المبدأ الثالث: كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

¹ بوزايد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة بعض المؤسسات بسطيف. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة إستراتيجية. جامعة سطيف 1. ص 60

المبدأ الرابع: تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

المبدأ الخامس: الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

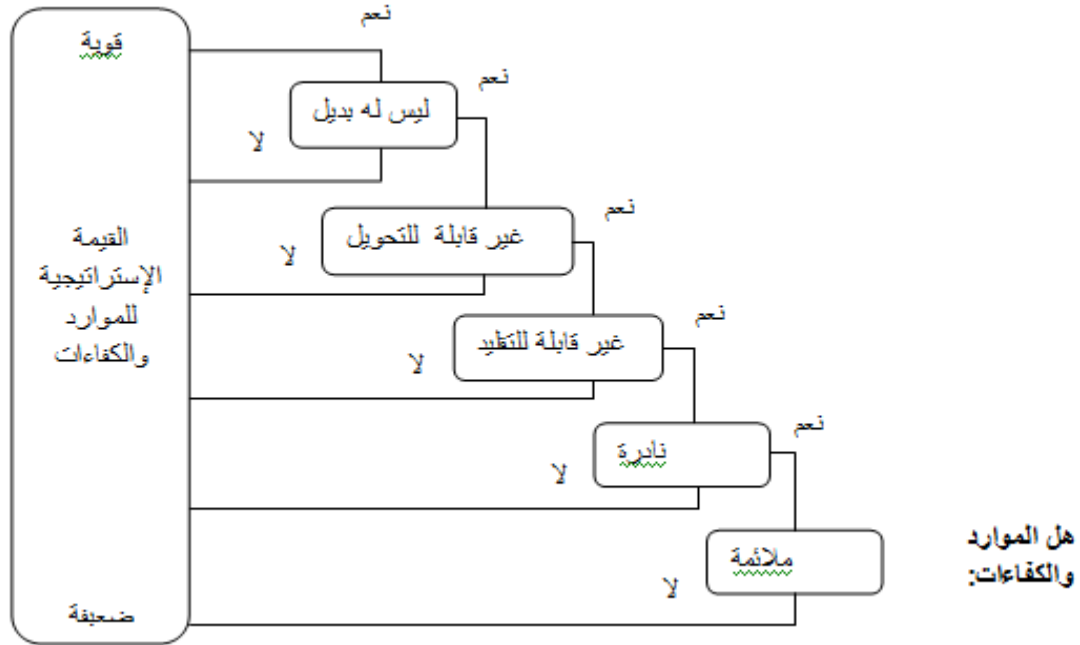
- التجميع الفعال للموارد؛
- أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛
- الإشراك المتكامل و التوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛
- التركيز على هدف استراتيجي أساسي بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات؛
- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً؛
- تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد

بمجرد تحديد الموارد والمهارات، يجب تقييمها في سياق بيئتها التنافسية. هذا التقييم هو ممارسة حساسة، ومع ذلك فإن المعايير المختلفة المقدمة في الأدبيات تجعل من الممكن توجيه التحليل. مثل أعمال (J. Barney، 1989، J. Black and K. Boal، 1991، I. Dierickx and K. Cool، 1994)،

التي تقترح سلسلة من خمسة اختبارات لتقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات¹

¹ Dominique Puthod, cathérine thévinard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le group SALOMON, www.strategieaimes. com, P4

الشكل رقم 11: اختبار تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



المصدر: Dominique Puthod, cathérine thévinard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le group SALOMON, www.strategieaimes. com, P5

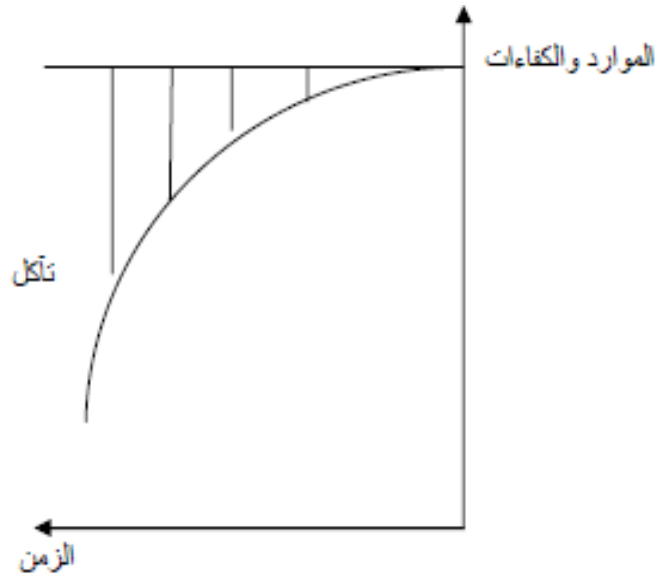
تشكل المقاربة المبنية على الموارد مستوى مناسب للتحليل لتفسير أداء المؤسسة. تقوم هذه المقاربة على إمكانية المؤسسة حشد وتراكم الموارد والكفاءات التي تحول إلى ميزة مقارنة بالمنافسين الآخرين شرط أن تكون نادرة، تخلق قيمة، غير بديلة، وصعبة التقليد¹.

يمكن لبعض المؤسسات أن تكتفي بتحقيق نتائج إيجابية في المدى القصير وهو ما يجعلها تتهاون في الاستثمار في الموارد والكفاءات. وإذا استمرت على هذا الحال، فإن مواردها وكفاءاتها ستعرض للتقادم. ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين². ويمكن توضيح تقادم الموارد والكفاءات من خلال الشكل الموالي: (Arrégle, 2006, 245)

¹ Lecocq par xavier & Yami said, Lanalyse stratégique et la configuration de valeur, Revue française de gestion, N°152 , 2004, p49

² Arrégle jean-luc. Analyse « Ressource Based » et identification des actifs stratégique, Revue française de gestion, N°160, 2006, p245.

الشكل رقم 12: تقادم الموارد والكفاءات



المصدر: Arrégle jean-luc. Analyse « Ressource Based » et identification des actifs stratégiques, Revue française de gestion, N°160, 2006, p251.

3. تشخيص الوظائف:

وظيفة إدارة الموارد البشرية: تتضمن هذه الإدارة الطريقة (النشاطات) التي تعامل بها أعضائها مثل التعيين، التدريب، تسوية الأجور، الحوافز... الخ وهو ما يوجه سلوكيات الأفراد. إذاً هذه الإدارة تعالج القضايا المتعلقة بالفرد والعلاقات في المؤسسة، وعلى اثر هذه العلاقات يمكننا استنتاج بعض القيم السائدة في المؤسسة وطريقة الاتصال بين أفرادها، نوعية المكافآت، قواعد السلوك وكلها تشكل جزء مهم من الثقافة. ومن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أيضاً نشر وتعليم ثقافة المؤسسة بين العاملين وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة أثناء تعاملهم مع الآخرين.

وظيفة التسويق: تعمل هذه الوظيفة على تنظيم مستوى وتوقيت الطلب بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي تحقق الصلة بين المؤسسة والزبون. لهذه الوظيفة ثقافتها الخاصة وهي السعي وراء تلبية حاجات الزبون من خلال إرسالها لبعض من المبادئ والقواعد التي تعتبر جزء من القيم التي تبنتها المؤسسة وتتمثل في تقديم سلعة أو خدمة ذات مواصفات حددها الزبون من حيث السعر والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها لأجل إشباع رغباته، إنشاء وسائل اتصال بين المؤسسة والزبون.

الوظيفة الإنتاجية: يقصد بالوظيفة الإنتاجية كافة العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تطرح في السوق. تهتم هذه الوظيفة بكل من الجودة، التكاليف، نقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن النهائيين، وهي تعبر عن مجموعة من المبادئ يجب أن يطبقها أفراد هذه الوظيفة والتي تعكس " ثقافة تحسين الإنتاج ". ففي إطار تحقيق الجودة مثلاً يجب على إدارة المؤسسة أن تعتنق ثقافة لا تقبل بموجبها وجود أي أخطاء أو عيوب أو مواد خام ذات جودة متدنية، بل تعمل على استئصالها تماماً، كما يجب على الإدارة أن تعمل على إنشاء بيئة تشجع الفرد على الإبلاغ عن المشاكل القائمة وإصدار التوصيات اللازمة.

وظيفة البحث والتطوير: تعمل هذه الوظيفة على تطوير المعرفة للإدارة والعاملين وتصميم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية. واهم ما يميز هذه الوظيفة تبنيها لقيم الابتكار والإبداع وهو ما يعكس وجود " ثقافة معرفية ".

وظيفة نظم المعلومات: تهتم هذه الوظيفة بتصميم وإدارة تدفق المعلومات فهي تجمع وتخزن وتحلل كل المعلومات لغرض اتخاذ قرارات رشيدة تساعد في تحسين أداء المؤسسة والتكيف مع المتغيرات البيئية، وهنا نلمس الحاجة إلى الاهتمام بالثقافة لكونها تساعد في فهم ومعالجة المشاكل ووضع أنظمة جديدة¹

الوظيفة المالية: تعمل هذه الوظيفة على تهيئة وتوفير الكمية المطلوبة من الموارد المالية في الوقت المحدد.

¹ Thevenet, op.cit, p94.

4. تشخيص الإدارة العامة

- الهيكل التنظيمي: هو ذلك البناء الذي يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

تناول الدارسون في دراستهم للهيكل التنظيمي زاويتين، الأولى زاوية إستراتيجية المؤسسة، إذ ينظر للهيكل التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. والزاوية الثانية هي زاوية السلوك التنظيمي، إذ يجري التركيز فيها على العناصر المنطقية والعقلانية للمؤسسة المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين¹. فالزاوية الأولى تشير إلى ما توصل إليه Chandler الذي رأى بأن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية أي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. أما الزاوية الثانية فقد أشارت إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة باعتبار أن "ثقافة المؤسسة تؤثر على شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام، حيث تظهر من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد والإدارة، ودرجة الرسمية، وأشكال التوظيف والترقية، والتسيير اليومي... الخ².

- الموارد: نقصد بها الأصول المادية والبشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها.

- ثقافة المؤسسة: شكل الإدارة يتعلق بالسلوكيات، القرارات، الأفعال، استخدام الوقت إذا هو يرتبط بقوة بثقافة المؤسسة لأن هذا الشكل يوضحه فريق الإدارة، هذا يعني أن أسلوب فريق الإدارة يتبع الأهداف ويدعم نظام القيم³. تعكس ثقافة المؤسسة أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي تحدد أنماط السلوك المرغوب من العاملين. وهي في الواقع موضوع مهم لأنها تؤثر على من ليس لهم علم بطريقة تفكير المؤسسة، سلوكياتها، وقراراتها⁴. فهي نتاج التفاعل بين وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي.

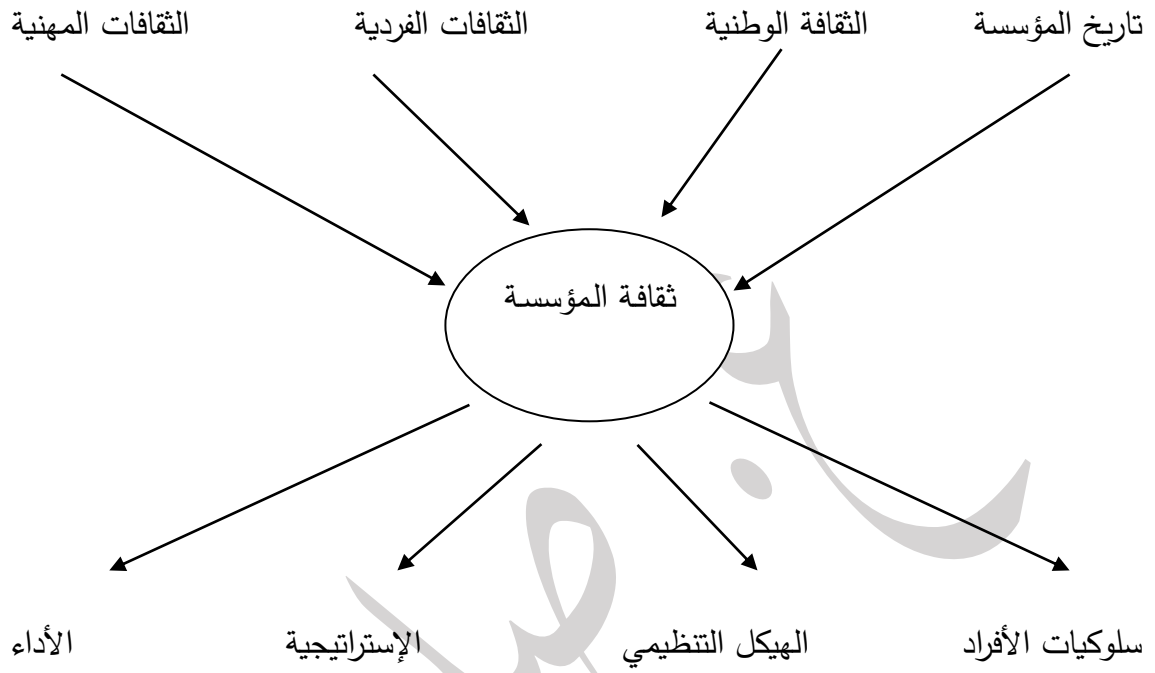
¹ عبد الرضا رشيد، دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 365.

² مصطفى ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ Bojin J, Schoettl J-M, Les outils de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2005, p335.

⁴ Enrégle Y, Le management revisité diriger en économie tendue, Editions d'organisation, Paris, 1997, p47.

الشكل رقم 13: جوانب التأثير و التأثير لثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل السادس: الأدوات المساعدة في اختيار الإستراتيجية

يتوقف اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة على عدة نماذج قد تختلف المؤسسات في استعمال احدها انطلاقاً من المعايير المستخدمة في ذلك فمجد مثلاً نموذج GE الذي يعتمد على بعدين رئيسيين هما جاذبية السوق و الموقف التنافسي، ويتضمن هذين البعدين على أبعاد ثانوية أخرى؛ نموذج دورة حياة المنتج؛ أسلوب تحليل الفجوة الذي يمثل الفرق بين الأداء المستهدف وبين الأداء المتوقع ومن ثم انتقاء الاستراتيجيات التي تقلل من حجم الفجوة كي نصل إلى الأداء المستهدف؛ تحليل SWOT؛ مصفوفة BCG.

وأخيراً فإن الاختيار الاستراتيجي يحتاج إلى وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة، وهذه أهمها نظراً لبساطتهما وشيوعهما في الأدبيات الإستراتيجية:

1. تحليل SWOT

ينظر كل من **Glueck & Jauch** إلى البيئة الخارجية على أنها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى كشف الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المؤسسة¹. وعند ما يتم مقابلة هذه الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، سوف تتمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق لها أفضل حالة توافق بينها وبين البيئة الخارجية. إذا الأمر يتوقف على عملية تقييم الوضع الداخلي والوضع الخارجي. وهو ما سنوضحه من خلال الشكل التالي:

¹ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 100.

الشكل رقم 14: تأثير البيئة في تحديد الاختيارات الإستراتيجية

ضعيف	الوضع الخارجي للمؤسسة	قوي
قوي	المؤسسة المهددة - إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي. - إستراتيجية الاستثمار المشترك. - إستراتيجية التنويع: • التنويع المرتبط. • التنويع غير المرتبط	المؤسسة المثالية - إستراتيجية التركيز: • التكامل العمودي. • التكامل الأفقي.
الوضع الداخلي للمؤسسة	المؤسسة ذات المشاكل - إستراتيجية التجرد. - إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى. - إستراتيجية التصفية.	المؤسسة المحظوظة - إستراتيجية التجرد. - إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى. - إستراتيجية الاندماج. - إستراتيجية التركيز. - إستراتيجية الاستثمار المشترك. - إستراتيجية التصفية.
ضعيف		

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص242

- المؤسسة المثالية:

تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لهذه المؤسسة إتباع إستراتيجية التركيز، فالمؤسسات في مثل هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين بإحدى الاستراتيجيتين، إما بإستراتيجية التكامل العمودي سواء كان تكامل للخلف أو للأمام وإما بإستراتيجية التكامل الأفقي، وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.

- المؤسسة المهددة:

تلك المؤسسة التي تتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقفها البيئي خارجيا ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية، فمن المناسب لها إتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبيا، كما قد تلجأ إلى إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنويع المرتبط أو غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها، كما يمكن لهذه المؤسسة إتباع إستراتيجية الاستثمار المشترك مع مؤسسة أخرى، للاستفادة من الموقع البيئي للمؤسسة الأخرى، والاستفادة من نقاط القوة فيها.

- المؤسسة المحظوظة:

تمثل هذه المؤسسة، المؤسسة ذات الموقف الضعيف داخليا القوي خارجيا، مثل هذه المؤسسة يمكن أن تتبنى إستراتيجية التجرد (تخفيض حجم العمليات)، من أجل تقوية عملياتها الداخلية المتبقية كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز خدمة لقسم معين من أقسام السوق وتعزيز عملياتها بشكل يسمح لها بمنافسة أكثر فعالية، كما يمكن لها انتهاج إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى (إستراتيجية المؤسسة الأسيرة) لخفض تكاليف التسويق وتحسين وضعها المالي. كما يمكن لهذه المؤسسة أن تتعاون مع المؤسسة الأقوى من خلال إستراتيجية الاندماج أو إستراتيجية الاستثمار المشترك، وأخيرا قد لا يكون أمام هذه المؤسسة سوى الانسحاب من السوق وتصفية أسهمها.

- المؤسسة ذات المشاكل:

وهي المؤسسة الضعيفة داخليا وخارجيا، مثل هذه المؤسسة الأفضل لها إستراتيجية التجرد أو الاستسلام للمؤسسة الأقوى كمنقذ لها وقد لا يكون أمامها سوى بيع أصولها وتصفية أسهمها.

2. مصفوفة BCG

تساعد الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المتحققة، على أساس استخدام الحصة السوقية ومعدل نمو السوق.

يتمثل بعدي مصفوفة BCG في:

حصة السوق النسبية Relative Market Share :

والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

معدل نمو السوق Market growth rate :

ويسمى أيضاً بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤثر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلها دلّ ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به.

الشكل رقم 15: مصفوفة BCG

مرتفع	علامة الاستفهام	
	النجوم	النقد المتولد أقل من النقد المستخدم
معدل نمو السوق (النقد المستخدم)	النقد المتولد أكبر أو يساوي النقد المستخدم	
	البقرة الحلوب	الكلاب
منخفض	النقد المتولد أكبر من النقد المستخدم	النقد المتولد أقل من النقد المستخدم
	الحصة السوقية (النقد المتولد)	منخفض
	مرتفع	

المصدر: عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 237

من خلال الشكل تظهر أربعة خلايا وهي:

- خلية علامة الاستفهام Question Mark :

تمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة. لذلك فإن الشركة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم، ومن أبرز الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة Ansoff لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

- خلية النجوم Stars :

تمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق (الصناعة) وحصة سوقية مرتفعة، وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تتفوق عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة. ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك التكثيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية. تبني إستراتيجية التكامل العمودي (اللملي والخلفي)، التكامل الأفقي، اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، والمشاركة المؤقتة.

- خلية البقرة الحلوب Cash Cow :

تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائدة للسوق، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها. وتنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية بتطوير المنتج، والتنويع المتجانس للمحتفظة على حصتها السوقية المرتفعة. وما أن تصبح منتجات هذه المنطقة ضعيفة حتى تصبح إستراتيجيات معينة كإستراتيجية الانكماش أو التجريد هي الإستراتيجيات الأكثر ملائمة.

- خلية الكلاب Dogs :

وتسمى هذه الخلية أيضاً بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو منخفض في السوق، في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

مثال تطبيقي:

تمتلك مؤسسة "النجاح" خمسة منتجات بمبيعات سنوية (إيرادات) وأرباح سنوية يوضحها الجدول أدناه:

ميادين النشاطات الإستراتيجية	رقم الأعمال لسنة 2019	رقم الأعمال لسنة 2018
الألبان	900 000	850 000
العصائر	445 000	380 000
المخبوزات	120 000	110 000
الدواجن	65 000	50 000
المجموع	2 115 000	1 390 000

أما الجدول الموالي فيمثل رقم أعمال باقي المؤسسات المنافسة في نفس القطاع لسنة 2019

ميادين النشاطات الإستراتيجية	مؤسسة الفرح	مؤسسة الياسمين	مؤسسة المستقبل	مؤسسة الأمل
الألبان	1 400 000	1 300 000	90 000	110 000
العصائر	8 000 000	11 700 000	10 500 000	9 600 000
المخبوزات	2 200 000	1 000 000	2 300 000	1 900 000
الدواجن	100 000	110 000	95 000	125 000

المطلوب:

- قم بتمثيل ميادين النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة "النجاح" لسنة 2019 على مصفوفة BCG.
- أعط تحليلك لما توصلت إليه؟

الحل:

أولاً: يجب حساب الحصة السوقية، والتي تحسب كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{رقم أعمال المؤسسة} / \text{رقم أعمال أكبر منافس في القطاع}$$

ثانياً: يجب حساب معدل النمو السوقي، والذي يحسب كما يلي:

$$\text{معدل النمو} = (\text{رقم الأعمال الحالي} - \text{رقم أعمال السنة الماضية}) / \text{رقم أعمال السنة الماضية}$$

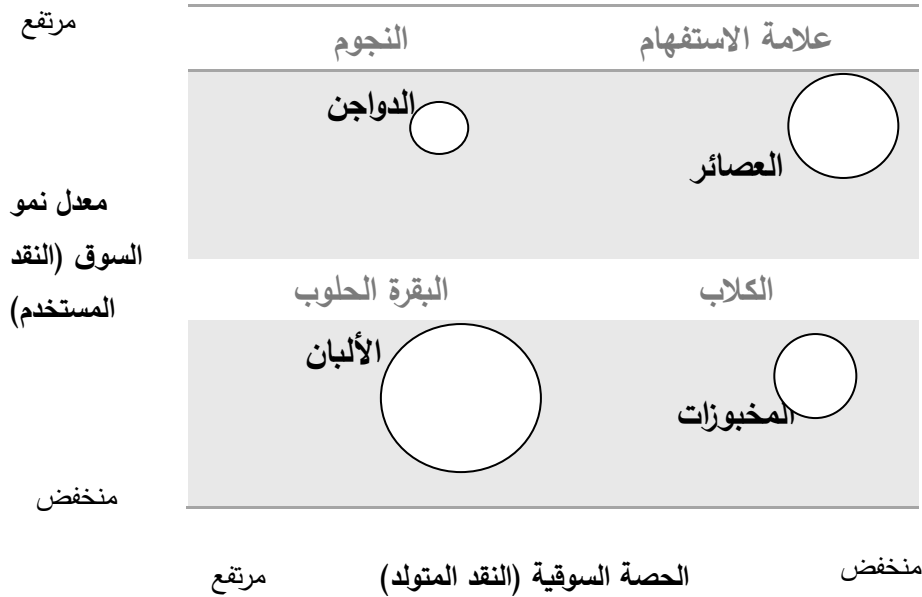
ثالثاً: حجم الدائرة يمثل مساهمة كل DAS في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة

$$\text{حجم الدائرة (أهمية DAS)} = \text{رقم الأعمال لكل DAS} / \text{رقم الأعمال الكلي}$$

رابعاً: بعد القيام بالعمليات الحسابية اللازمة نتحصل على الجدول التالي:

ميادين النشاطات الإستراتيجية	الحصة السوقية النسبية %	معدل النمو %	أهمية DAS
الألبان	64.28	5.88	42.55
العصائر	3.80	17	21
المخبوزات	5.21	9	5.67
الدواجن	52	30	3

خامساً: نقوم بتمثيل ميادين النشاطات الإستراتيجية لمؤسسة "النجاح" على المصفوفة



التحليل:

- تعمل "داس الدواجن" بشكل جيد، فهي منتجات "نجمة" مع حصة سوقية جيدة ونمو قوي. وعليه يجب على المؤسسة أن توجه إليها قدرًا متزايدًا من الموارد لزيادة الاستثمارات فيه؛ نظرًا لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة.
- تتمتع "داس العصائر" بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع فهي تقع في خانة علامة الاستفهام، وهذا الأمر يحتاج إلى توجيه المزيد من الاستثمارات لتدعيم موقف هذا الداس ليصبح نجومًا.
- نجد "داس الألبان" في خانة البقرة الحلوب، ولديها حصة سوقية قوية وتتطلب تمويلًا منخفضًا، لذا فإنها ستولد تمويلًا ذاتيًا جيدًا مما سيسمح بتطوير منتجات "علامة الاستفهام".
- يعتبر سوق المخبوزات سوق متعثر، لذلك من المحتمل أن يتم إيقاف هذا المنتج، أو المحافظة عليه دون الاستثمار فيه.

الفصل السابع: أنواع الاختيارات الإستراتيجية

لقد أشار Robson أن عملية الاختيار الاستراتيجي هي عملية توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينها على أن تجسد هذه الإستراتيجية رؤية المؤسسة ورسالتها¹ يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن هناك مستويين للإستراتيجية: المؤسسة، ميادين النشاطات الإستراتيجية.

1. الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بتبني الإستراتيجيات التي تتركز حول التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن، وتأخذ ثلاثة أشكال (الاستقرار - النمو - التقلص أو الانكماش بالإضافة إلى الإستراتيجية المختلطة):

- إستراتيجية الاستقرار: يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية التي تبقى محافظة على نفس التخصص الأصلي² و بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة زبائنهم بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، مع توسيع منافذ التوزيع، تحقيق نفس مستويات الأداء أو مستويات مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة .
- إستراتيجية النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق النمو في ميادين محددة (التوزيع، التوريد، الأرباح) من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية: إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو الخارجي، إستراتيجية النمو المشترك

¹ عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 230.

² Thiétart R-A., La stratégie d'entreprise, Ediscience international, 2^e édition, paris, 1997. p162

• إستراتيجية النمو الداخلي: ونجد فيها

- إستراتيجية اختراق السوق: بمعنى عدم إجراء المؤسسة لتغييرات في نطاق عمل المؤسسة وإنما تقوم بالاستثمار في الإعلان أو زيادة الطاقة الإنتاجية أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي.
- إستراتيجية تطوير المنتج: تقوم هذه الإستراتيجية على إجراء تعديل في المنتج الحالي أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجات الزبائن الحاليين. مثال: الهواتف، التلفاز، الأجهزة الإلكترونية.
- إستراتيجية تطوير السوق: تستند هذه الإستراتيجية إلى البحث عن تقسيمات سوقية جديدة وذلك بالاستفادة من المداخل التسويقية الجديدة والاهتمام ببحوث التسويق.
- إستراتيجيات التنوع: تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات إلى إضافة ميادين نشاطات إستراتيجية جديدة إلى ميادين النشاطات الحالية، سبب اعتماد هذه الاستراتيجيات يرجع إلى تنوع المخاطر، وصول بعض المنتجات إلى مرحلة الركود، ضعف الطلب أو زيادة المنافسة، زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة. وهناك نوعان من استراتيجيات التنوع¹.
- ✓ إستراتيجية التنوع المرتبط: تعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة ميادين نشاط جديدة بالإضافة إلى ميادين النشاطات الحالية، ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو الزبائن أو الإنتاج. أي في مجال التكنولوجيا، التسويق، والتصنيع.
- ✓ إستراتيجية التنوع غير المرتبط: تتحقق هذه الإستراتيجية عندما لا ترتبط ميادين النشاط الجديدة بميادين النشاط الحالية (لها مواردها الخاصة، معداتها الخاصة، وسائلها التسويقية الخاصة...).

• إستراتيجية النمو الخارجي: وتتضمن

- إستراتيجية التكامل العمودي: قيام المؤسسة بنشاط كان يوفر لها سابقا عن طريق مورد أو موزع، أي قيامها بإنشاء مصادر توريد خاصة بها ومن خلال قنوات خاصة بها، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجية إلى نوعين هما إستراتيجية التكامل

¹Thiéart, Ibid, p163.

الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات التوزيع، وإستراتيجية التكامل الخلفي في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد بمعنى توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي¹

- إستراتيجية التكامل الأفقي: في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بأنشطتها الرئيسية التي تشكل الأساس في ميزتها التنافسية، أما الأنشطة المتبقية فيجري مراجعتها للنظر في إمكانية تحسين أدائها بالاعتماد على مؤسسات أخرى²
- إستراتيجية الاندماج والاستحواذ: تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بالدخول إلى ميادين نشاط جديدة بالاعتماد على المؤسسات الأخرى. وهناك شكلان لهذه الإستراتيجية هما إستراتيجية الاندماج ويقصد بها اتفاق مؤسستين أو أكثر على الاتحاد عن طريق الضم فتزول المؤسسة المندمجة وتبقى المؤسسة الدامجة أو تسير إلى اختفاء المؤسسات المندمجة لتظهر مؤسسة جديدة.

يعتبر الاندماج-الاستحواذ عموماً كتقريب بين مؤسستين أو أكثر من أجل تشكيل فرد وحيد (مؤسسة وحيدة). ولكن يبقى الفرق بينهما في أن الاندماج Fusion تشترك فيه مؤسستين من أجل بناء مؤسسة جديدة. أما الاستحواذ acquisition فإن المؤسسة تقوم بشراء واكتساب مؤسسة أخرى ويعود التسيير إلى المؤسسة المشتريّة³.

- إستراتيجية النمو المشترك (التحالفات الإستراتيجية): يتشكل التحالف من اتفاقات نشطة بين مؤسستين أو أكثر من أجل مقاومة المنافسين، أو تقاسم الموارد، أو تبادل المعارف والتي تختار أن تشارك في مواردها مع الاحتفاظ باستقلاليتها تبعاً لإمضاء العقد⁴. وتختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية في أن المشروع التقليدي هو مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور

^{1,2}, p16bidThiéart, I¹

² هل و جونز، مرجع سابق، ص 487.

³ LAHMOUZ K, Impact des opérations de fusion-acquisition sur l'implication des cadres : quelques pistes de recherche, Revue internationale sur le travail et la société, 2005, p66

⁴ Barmeyer.C, mayrhofer.U, op.cit, p 111.

المشروع من ذاته، أما في التحالفات تقوم مؤسسات بالكامل بتجميع موارد مباحرة في تعاون يتجاوز حدود المشروع المشترك¹.

- إستراتيجيات الانكماش: تؤدي هذه المجموعة إلى التفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، نظرا للضغوط التنافسية، الظروف الاقتصادية، ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. وأهم أنواع الاستراتيجيات الانكماشية²:

• إستراتيجية الالتفاف: في ظل هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عن طريق تفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.

• إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: يتم تبني هذه الإستراتيجية عندما تواجه المؤسسة انخفاضا حادا في المبيعات والربح، وبهذا تعرض المؤسسة على زبونها الرئيسي بأن تكون أسيرة له (في حالة قيامها ببيع 75% أو أكثر من منتجاتها أو خدماتها لزبون واحد) عن طريق عقود طويلة الأجل³.

• إستراتيجية التجرد: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها والتي تراها أقل أهمية على المدى القصير من حيث تحقيقها للأرباح. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال التابعة للمؤسسة أو أحد خطوط المنتجات، وعند عدم إمكانية تبني أي من الإستراتيجيتين السابقتين.

• إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير و الأكثر صعوبة في الاستراتيجيات الانكماشية التي يتم تبنيها، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال.

- الاستراتيجيات المختلطة تشير إلى اعتماد المؤسسة لأكثر من إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة، وذلك لعدة أسباب منها امتلاك المؤسسة لوحدة أعمال إستراتيجية متعددة وتأثرها بالتغيرات التي تحدث أثناء مراحل دورة حياة المنتج.

¹ زيني ف و شيشة ن ، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، الجزائر

²Thiétart, Ibid, p189.

³ بني حمدان وإدريس، مرجع سابق، ص 231.

وقد بين بعض الباحثين أهم المزايا والسلبيات الناجمة عن إستراتيجية النمو:

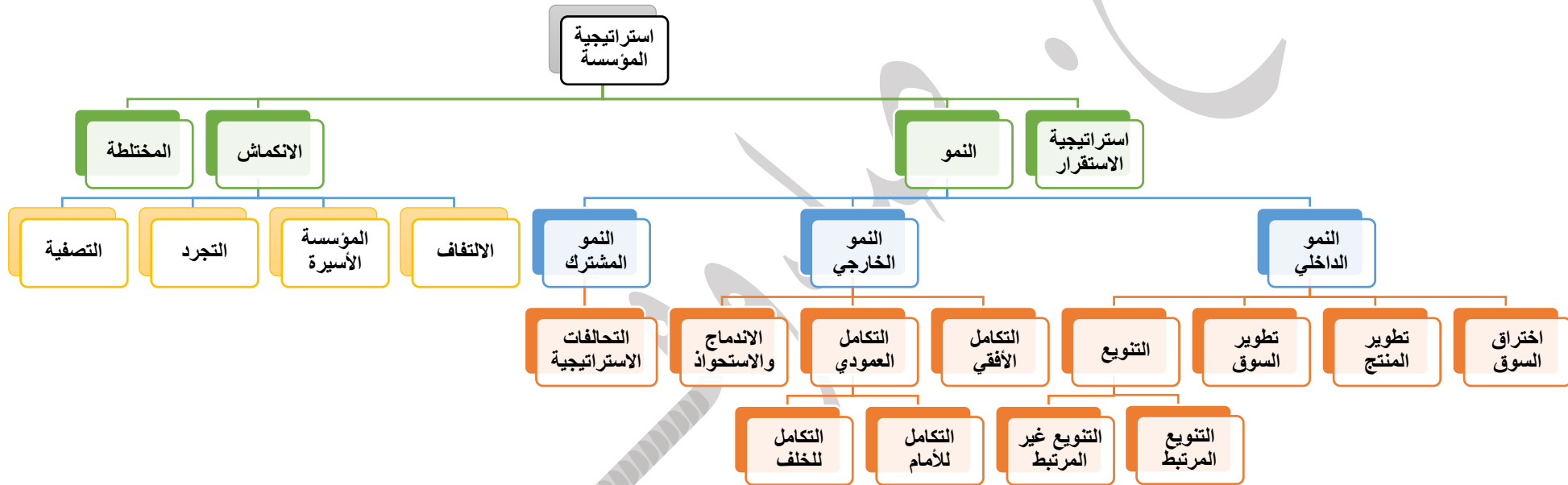
الجدول رقم 8: مزايا وسلبيات أساليب النمو

المزايا	السلبيات	
النمو الداخلي	المراقبة الكاملة على العمليات 100% من الأرباح سهولة اندماج الأنشطة الجديدة التوافق الثقافي	بطيء غير مؤكد استهلاك الموارد حواجز الدخول
الاندماج-الاستحواذ	المراقبة الكاملة السرعة التحسين الفوري للوضع التنافسي	منحة المراقبة صعوبة التقييم مشاكل التنفيذ تكلفة الاندماج
التحالف	التكامل التدراك تبادل الاستثمارات التعلم	تقاسم الأرباح النزاعات مع الشريك فقدان السيطرة إنشاء / التعزيز منافس

المصدر: MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 2ème édition, Eyrolles éditions d'organisation, 2008,P 160.

من خلال الشكل الموالي نلخص كل الاستراتيجيات السابقة الذكر:

الشكل رقم 16: أنواع الخيارات الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثة

2. الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من المؤسسة التي يجرى التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في نطاق الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹. ينصب اهتمام هذه الوحدات على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة و تحسين الوضع التنافسي للمنتجات أو الخدمات في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة تلك الوحدة . وتأخذ عدة أشكال أبرزها (الريادة في التكلفة، التمييز، التركيز)²

- إستراتيجية الريادة في التكاليف: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح. تركز هذه الإستراتيجية على تنمية ثقافة تركز أساساً على الاهتمام الواعي والمدرّوس للعاملين بشأن التكلفة، تحقيق أثر الخبرة³، أثر اقتصاديات الحجم⁴، البحث عن مصادر تمويل رخيصة، التخفيض من منافذ البيع والتوزيع وذلك بتعديل موقع المؤسسة حيث تكون أقرب إلى الزبون. مثال: مؤسسة IKEA التي أدخلت الزبون ضمن استراتيجيتها بتكليفه بعملية التجميع...

- إستراتيجية التمييز: تعتمد هذه الإستراتيجية على درجة عالية من التمييز لمنتجاتها بالمقارنة مع تلك التي يقدمها المنافسون، بخاصية من الخصائص التي تختلف عن السعر⁵، كالجودة، السرعة، دقة المواعيد... الخ . من خلال هذه الإستراتيجية يمكنها فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وكسب ولاء الزبون لعلامتها التجارية . مثال: لما قامت موبليس بتغطية 48 ولاية بالشبكة 3G.

- إستراتيجية التركيز: هذه الإستراتيجية موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن أو قسم خاص من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، نوع الزبون، أو خط الإنتاج. إذ لابد

¹ بن حبتور، مرجع سابق، ص 51.

² Porter M, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: First Free press edition(1980). Free press. New York, 1998. pp 24-27

³ بمعنى أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20-30 %.

⁴ يقصد بها عمليات خفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة المرتبط بالإنتاج على نطاق واسع عن طريق توزيع التكاليف الثابتة. هذه الأخيرة تعبر عن العناصر التي يجب تحملها لإنتاج أحد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات .

⁵ لقد أشار Porter إلى قدرة المؤسسة على تسعير منتجاتها وخدماتها بأسعار أعلى من المنافسين وعلى أساس أن المنتج المقدم يحمل شيئاً استثنائياً أو ذي قيمة للزبون بالمقارنة مع باقي المنافسين لذلك يفترض أن يكون بسعر أعلى.

على المؤسسة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وذلك لصعوبة العثور على مستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، وأن تختار قطاعا معينا يتلاءم مع إمكانياتها وظروف نموها تعتمد فيه على إستراتيجية الريادة في التكلفة أو إستراتيجية التمييز .

الشكل رقم 17: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

مصدر الميزة التنافسية			
التمييز	اقل تكلفة		
إستراتيجية التمييز	إستراتيجية الريادة في التكلفة	القطاع كله	الشريحة الإستراتيجية
إستراتيجية التركيز		جزء من القطاع	

المصدر: Porter M, Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors: First Free press edition(1980). Free press. New York, 1998, P39.

ومن هنا فقد أشار (Akan et al.) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات العملية التي حددت مفسرات للأداء التنافسي، والتي هي تمثل في الوقت نفسه تمثيلاً مفهوماً لجميع استراتيجيات بورتر التنافسية الأساسية مع الإشارة إلى المؤشرات الدالة إحصائياً في الأداء، والتي يصفها الجدول التالي:

الجدول رقم 9: بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية.

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
- الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية.* - تعزيز الإبداع والقدرات الخلاقة.* - بناء حصة سوقية كبيرة.*	- تقليل تكاليف التوزيع.*	- تقديم خدمة مميزة للزبون.* - تحسين الكفاءة التشغيلية.* - الرقابة على جودة المنتجات.* - التدريب المكثف للأفراد العاملين في الصف الأمامي من المؤسسة.*	- تقديم المنتجات الخاصة.* - إنتاج سلع أو خدمات للحصص السوقية ذات السعر العالي.*

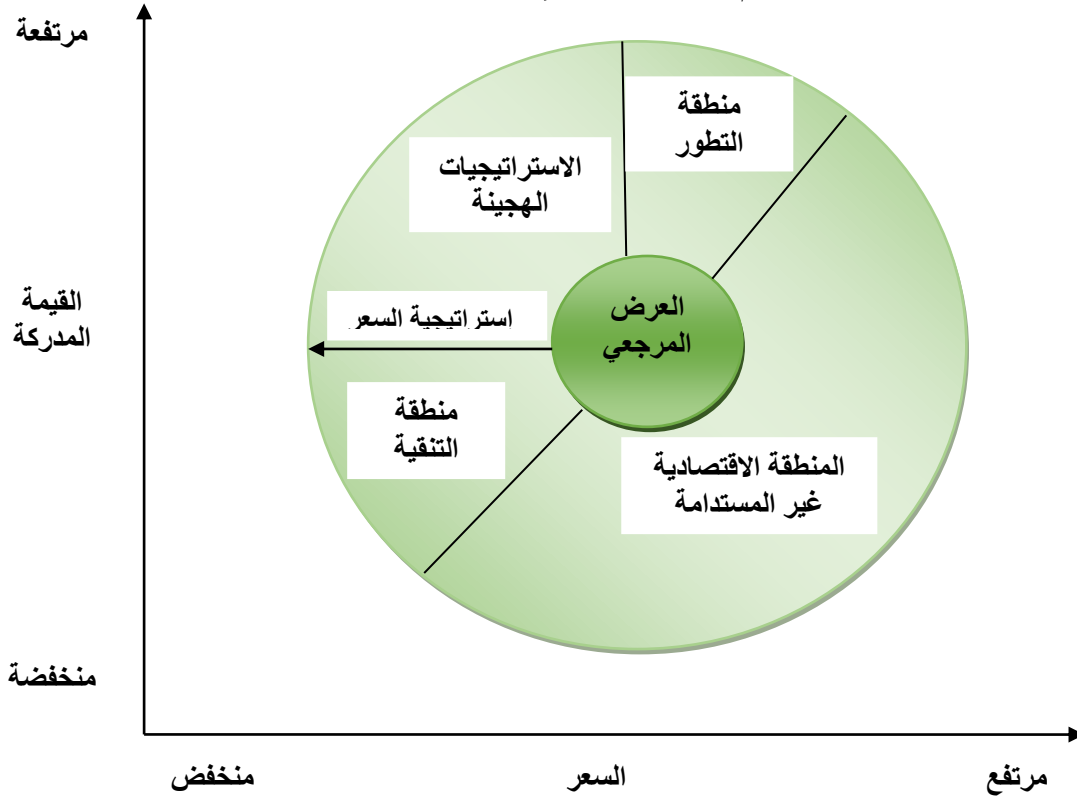
المصدر: سام عبد القادر الفقهاء. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 أبريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن. ص 14.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج Porter للاستراتيجيات التنافسية قد تم تطويره من قبل Cliff Bowman إلى ما يعرف بالساعة الإستراتيجية للخيارات التنافسية، والذي يعطي مجاًلاً أوسع من الخيارات الإستراتيجية عما كان في نموذجه الأول، وإن الإضافة المهمة للنموذج المطور هي (الخيارات الهجينة) التي تتضمن الموازنة بين خيارات السعر، وخيارات الجودة التي تعزز القيمة التي يدركها الزبون، وأنه وبسبب عدم وجود حدود فاصلة بين خيار وآخر من الخيارات التي طورها Porter فجاءت تسميتها بخيارات الساعة ضمن الأبعاد الرئيسة المرتبطة بالسعر والجودة، وإن عقرب الساعة يتحرك كأنه ساعة ليس له مكان ثابت وإنما تحدده طبيعة تبني المؤسسة لأي موقع معين من الخيارات المتوافرة على مدار محيط الساعة¹.

* (*) تشير إلى الخطوات العملية (التكتيكات) التي ترتبط بدلالة إحصائية مع الأداء المنظمي التنافسي.

¹ سعد علي ربحان المحمدي. (2011). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية المؤسسات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض المؤسسات الصناعية العراقية العامة-. جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال. جامعة سانت كليمنتس العالمية. العراق، ص 72.

الشكل رقم 18: الساعة الإستراتيجية لـ Bowman



المصدر: Johnson et al, ibid, p249

- منطقة التطور: تمثل هذه المنطقة جميع المراكز التي تتكون من زيادة السعر والقيمة. اتجاها إلى الساعة 12 هو تطور دون تكلفة إضافية، مما يوفر زيادة القيمة دون زيادة السعر. يستخدم هذا المنهج عموماً لاكتساب حصة في السوق، لكن لا يمكن المحافظة عليه على المدى الطويل لأنه ينطوي على تكاليف إضافية ناجمة عن الخدمات الإضافية المقترنة مع المنتج. بمجرد الحصول على حصة سوقية، فإن هذا الوضع غالباً ما يتطور نحو الرفع من الأسعار، عند الساعة واحدة في الشكل إلى الساعة الثانية، تتوجه المؤسسة إلى إستراتيجية التركيز عن طريق التمايز.
- منطقة التنقية: على العكس من ذلك، تتوافق هذه المنطقة مع انخفاض في السعر والقيمة. عند الساعة 9 نجد إستراتيجية التسعير، والتي تتمثل في كسب حصة في السوق عن طريق تخفيض السعر دون تغيير القيمة بالنسبة للزبون. كما رأينا، قد يكون من الصعب الحفاظ على هذا الوضع على المدى الطويل، لأن تقنيات خفض التكلفة يتم تقليدها وينتهي الأمر بهبوط الأسعار إلى تآكل القيمة. وبالتالي الانتقال إلى التنقية، أي الساعة 8، مما يعني خفض التكاليف أكثر من تخفيض الأسعار.

- منطقة الإستراتيجية الهجينة: تسمح الساعة الإستراتيجية من إمكانية الموازنة بين منطقتي التطور والتنقية. تتمثل الإستراتيجية الهجينة في تقديم أسعار أقل من أسعار منطقة التطور وقيمة أعلى في نفس الوقت من منطقة التنقية. يتم استخدامه بشكل عام لكسب الزبائن بسرعة أو لدخول سوق جديد. ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات تمارس استراتيجيات مختلطة على فترات طويلة. على سبيل المثال، مع ايكيا، التي تستغل مزايا التكلفة المرتبطة بحجمها لتجمع بين الأسعار المنخفضة وإضافات القيمة المحددة (الافتتاح في أيام الأحد، والتوافر الفوري للأثاث، والتصميم المميز).

- المنطقة الاقتصادية غير المستدامة. المنطقة بين الساعة 2 و 7 هي حالة يكون فيها السعر أعلى من القيمة، وهو ما يرفضه الزبائن دائماً. تميل المنظمات الاحتكارية إلى تبني هذه الإستراتيجية.

الفصل الثامن: تنفيذ الإستراتيجية

1. مفهوم وأهمية التنفيذ الاستراتيجي

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات¹:

البرامج: هي مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، والبرامج تعطي الإستراتيجية صيغة عملية. هي مجموعة أهداف وأنشطة، وسياسات وإجراءات وقواعد، ومهام توزع على الأفراد، وخطوات تتخذ، وموارد تخصص، وأية عناصر أخرى ضرورية لتنفيذ خطة عمل، وكثيرا، ما يدعم البرنامج بموازنات تقديرية للإيرادات والنفقات المتوقعة.

الموازنة هي ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي وتستخدم كأداة للتخطيط والرقابة وتمثل قائمة مالية تُظهر التأثير المتوقع للإستراتيجية وما تنطوي عليه من برامج على الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة .

الإجراءات: هي سلسلة أعمال، أو خطوات متعاقبة زمنيا، تبين بالتفصيل الطريقة التي تؤدي بها مهمة، أو نشاط معين، وتتم بواسطة عدد من الأشخاص في إدارة واحدة، أو أكثر. وتحدد في العادة الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المؤسسة، كما قد تحدد الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم وأساليب كتابة البرامج المقبولة وتفاصيل كيفية الدفع .

لا يضمن النجاح في صياغة الإستراتيجية بالضرورة النجاح في تطبيقها (أنظر الشكل رقم 19). فالتنفيذ الممتاز للإستراتيجية المناسبة من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة، وهو ما ينطبق على ما قاله Drucker " تبقى الخطة الجيدة مجرد خطة ولا تكون فاعلة ما لم تندمج بالعمل، وإنّ نجاح الخطة وعملها بشكل فاعل لتحقيق النتائج المرجوة يتطلب من المدراء على كافة المستويات والأفراد أن يعملوا بالمهام

¹ أنظر إلى:

- عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 347.
- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص305.
- ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 197.

الموكلة إليهم فعلاً لاختيار الخطة، إضافة إلى معرفة إذا كانت الإدارة تعمل على تخصيص الموارد التي لديها باتجاه تحقيق الأهداف والنتائج المستقبلية، وما لم تتحقق الالتزامات أعلاه تبقى الخطة مجرد وعود وآمال ولا توجد خطة فعلية¹.

كما أن التنفيذ الممتاز للإستراتيجية غير المناسبة قد يسهم في إنقاذ المؤسسة من المشكلات التي تعاني منها في الوقت الحاضر.

و إن التنفيذ الضعيف للإستراتيجية المناسبة من شأنه أن يضع العراقيل أمام الإدارة، وكان ذلك نتيجة تركيز اهتمام المدراء على الصياغة النظرية للإستراتيجية. إن الخطأ الذي قد يقع فيه المديرون عند تشخيصهم لهذه الحالة هو أن الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها هي ليست مناسبة لظروف المؤسسة وإمكاناتها (مع أن الصياغة جيدة) وبذلك لا يتم التركيز على أسباب التنفيذ السيئ بل تتم عملية إعادة صياغة الإستراتيجية من دون معرفة أسباب الخطأ والمشاكل، وبذلك تواجه الإستراتيجية المشاكل السابقة.

أما التنفيذ الضعيف للإستراتيجية غير المناسبة فإنه يؤدي إلى الفشل التام من جانب المؤسسة في بلوغ أهدافها وهو ما يستدعي الاهتمام بكل من الصياغة والتنفيذ. وكما يقول وليام شكسبير "كن عظيماً في العمل، كما كنت في الفكر، اجعل العمل مطابقاً للقول والقول مطابقاً للعمل" (أليسون و جودكاي، 2006: 136)

الشكل رقم 19: مصفوفة العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

صياغة تنفيذ	إستراتيجية مناسبة	إستراتيجية غير مناسبة
تنفيذ ممتاز	نجاح تام	إمكانية الإنقاذ
تنفيذ ضعيف	مشاكل	فشل تام

المصدر: الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط1، داروائل للنشر، عمان، 2000، ص 199.

2. متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية

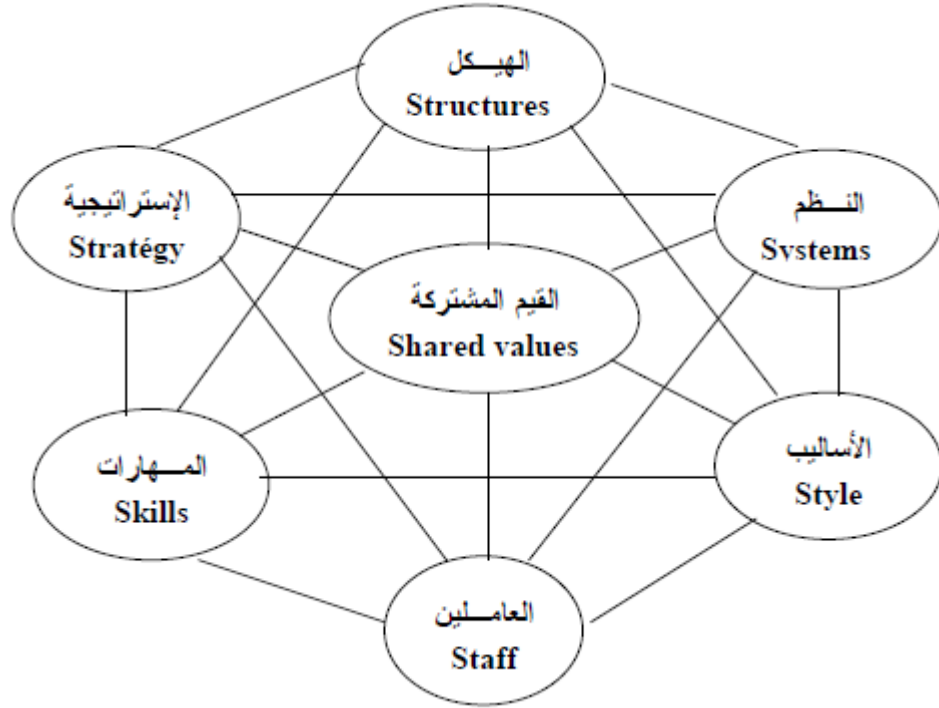
¹ الغالبي و آخرون، مرجع سابق، ص 123.

لأجل معالجة أسباب قصور التخطيط الاستراتيجي ظهر توجه آخر يناهز بضرورة الاهتمام بعملية تنفيذ الإستراتيجية بجانب صياغتها، بحيث أن الانتقال من عملية التخطيط إلى عملية التنفيذ يتطلب عدة مقومات ينتج عنها تحولاً نحو مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يهدف إلى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها في وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة للإستراتيجية، توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ جيد للإستراتيجية، توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية. وفي هذا الإطار قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجاً عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية والتي أشار إليها كل من Peters and Waterman في كتابهما الشهير "Le prix de l'excellence"، وتتركز الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "S":

- الهيكل Structure: يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تنظمها العمليات الإدارية.
- الإستراتيجية Strategy: تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام الزبائن مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.
- النظم Systems: تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي .
- الأساليب Styles: تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة الوجهة الإستراتيجية المناسبة.
- العاملين Staff : وهم الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة لأداء النشاطات فيها بما يمتلكون من خبرات ومعارف.
- المهارات Skills: تمثل التصرفات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة.
- القيم المشتركة Shared value : تعبر عن الثقافة داخل المؤسسة، تمثل المبادئ والمعايير المشتركة بين الأفراد، وغالباً لا نجدها صريحة في الأهداف .

الشكل رقم 20: نموذج 7S لتنفيذ الإستراتيجية



المصدر، Peters T & Waterman R, Préface de Détrie J-P, le prix de l'excellence, Dunod, 1999,

P32.

3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي¹

حسب Schendel and hofer, 1979 تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى عملية المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه².

إن المعطيات الاقتصادية الجديدة جعلت المؤسسات تفكر في إتباع طرق جديدة للإدارة واعتماد استراتيجيات ووسائل جديدة من شأنها أن تحقق لها ريادة إستراتيجية وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة تعقد وديناميكية البيئة وتوقع الاتجاهات المختلفة التي قد تعرفها هذه البيئة وبالتالي إمكانية التكيف معها. ولعل أهم ما فكرت فيه المؤسسات لتحقيق هذا الهدف تطوير طرق قياس الأداء لديها وهذا ما حاول كلا من Kaplan R. و Norton D. تحقيقه من خلال طريقتهما والتي أطلقا عليها "بطاقة الأداء المتوازنة" أو "Balanced Scorecard" (BSC) في سنة 1992، وقد عرفها على أنها " ذلك الإطار الجديد والذي يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية: فبالإضافة إلى المؤشرات المالية الدالة على الأداء الماضي، تعرض بطاقة الأداء المتوازنة محددات دالة على الأداء المالي المستقبلي. هذه المحددات مرتبطة بالزبائن، المسارات الداخلية والتعلم التنظيمي، وكلها تدعم الترجمة الواضحة والدقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة"³ (Kaplan R. et Norton D., 1999, P : 31).

ابتداء من سنة 1996، أصبح Kaplan R. و Norton D. يؤكدان أكثر على دور بطاقة الأداء المتوازنة في التنفيذ اليومي والدائم للإستراتيجية، كما أكدوا على استعمالها لتنظيم المسارات الكبرى للمناجمنت (Benzerafa Manel, 2007, PP: 46- 47): من تحديد للأهداف الجماعية وحتى الفردية، شكل المكافآت، تخصيص الموارد، الموازنات والخطط، العائد من التجربة والتعلم التنظيمي أي الاهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية من أجل تحديد مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حتى تتمكن المؤسسة من تحديد نشاطاتها بدقة ومن ثم نجد التحديد الواضح والدقيق لمختلف توجهاتها الإستراتيجية (رؤيا، رسالة،

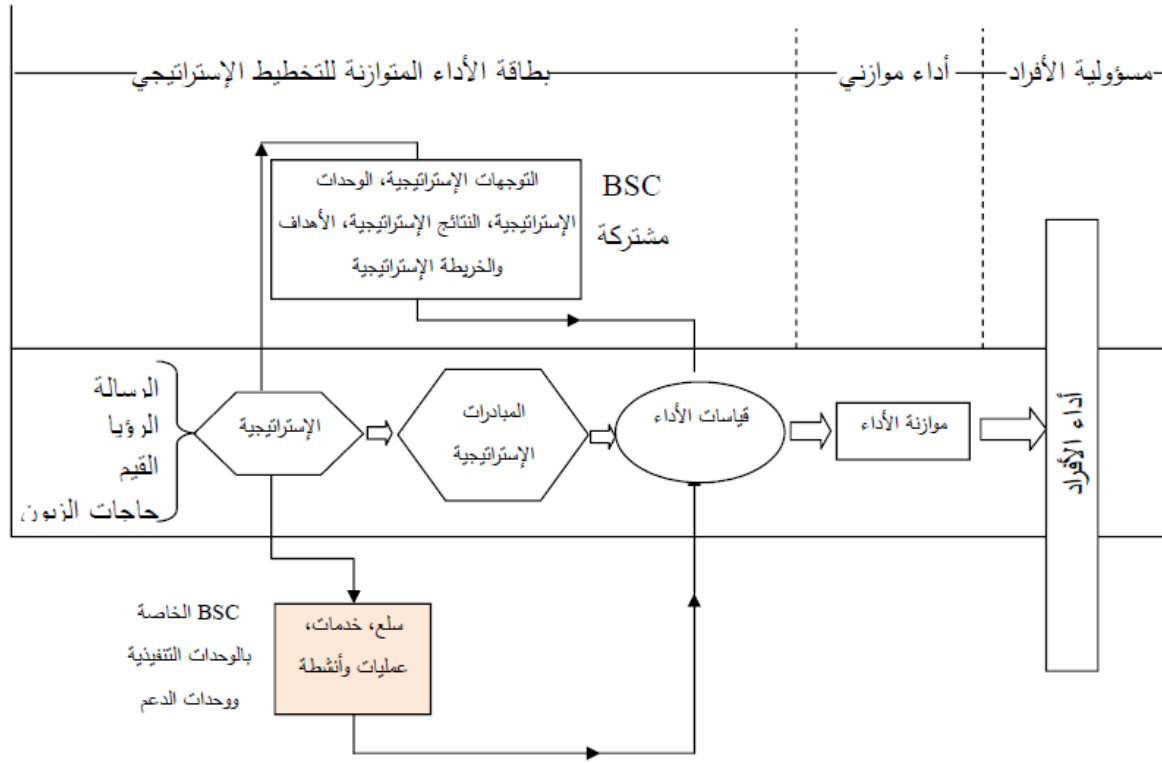
¹ صدوقي عقيلة، معروف أمال. مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لقياس مخرجات مؤسسات التعليم العالي colloque international « les critères de l'assurance qualité de l'évolution de ses mécanismes dans les institutions de l'enseignements supérieur » organisé le 29 et 30 octobre 2013 à Mostaganem, université ABDELHAMID BEN BADIS, ALGER.

² عبد الرضا رشيد و دهش جلاب، مرجع سابق، ص 391 .

³ « Balanced Scorecard ou le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminant de la performance financière futur. Ces déterminants, relatifs aux client, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets ».

غايات، أهداف وقيم) لتصنيع بذلك إستراتيجيتها وتتابع تنفيذها، بعبارة أخرى اعتبرت بطاقة الأداء المتوازنة كنظام للمناجمنت الإستراتيجي والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 21 : بطاقة الأداء المتوازنة كنظام للمناجمنت الإستراتيجي



المصدر: Rohm Howard et Halbach Larry, A balancing act: sustaining new directions, Performance Management in Action, perform magazine, volume 3, Issue 2, 2005, P 6

هذا الشكل يظهر كيف يمكن أن تولف التوجهات الإستراتيجية (الرؤيا، الرسالة، الغايات، الأهداف والقيم)، العمليات، الموازنات ومسؤولية الأفراد ضمن نظام المناجمنت الإستراتيجي، مع إمكانية رصد أداء الأفراد مع المؤسسة وفروع الأداء لديها من أجل إنتاج نظام دمج للمناجمنت حيث كل ما يتم إنجازه يعد أكثر أهمية مما تم إنتاجه أو عدد الساعات التي يقضيها الفرد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

إن نخلص القول إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة يمكن أن تعرف على أنها نظام لريادة الأداء (تحدث توافقاً بين المستويين الإستراتيجي والعملي) ما أكسب أداء المؤسسة أبعاداً عدة تسمح بفهم ومد الإستراتيجية وريادة عملية تنفيذها. هذا النظام يدمج مؤشرات مالية وغير مالية قصيرة وطويلة الأجل

ومرتبطة فيما بينها بروابط سبب- نتيجة، كما توزع هذه المؤشرات على أربعة محاور إستراتيجية: محور مالي، محور الزبون، محور المسارات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي.

المحور المالي l'axe financier: من خلال هذا المحور تعمل المؤسسة على الإجابة على السؤال التالي: كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ وعليه فالمؤشرات التي قد تدرج تحت هذا المحور تقيس النتائج وتساعد على تقييم النشاطات الماضية أو تضمن أن الإستراتيجية المنفذة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

محور الزبائن l'axe clients: هو الآخر يجيب على السؤال التالي: كيف يجب أن يرانا زبائننا؟، فالمؤسسات تسعى لأن تنمي علاقاتها مع زبائنها وذلك بشكل مستمر. وعليه فإن مجموعة المؤشرات التي يفترض بها أن تدرج تحت هذا المحور تتعلق أساسا بمدى رضا وولاء الزبائن الحاليين وكذا المرودية المحصل عليها من كل صنف من أصنافهم. كما يمكننا إدراج بعض العوامل التي من شأنها أن تحدد ولاء الزبائن كمستوى الإبداع في السلعة أو الخدمة، مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف حاجات ورغبات زبائننا، الوقت المستغرق لتسليم المنتج إلى غير ذلك. كل هذه المؤشرات يجب أن تساعد على توضيح إستراتيجية السوق التي تعتبر مصدرا للأداء المالي المستقبلي.

محور المسارات الداخلية l'axe processus internes: فالإرضاء حملة الأسهم والزبائن يفترض بالمؤسسة أن تحدد المسارات التشغيلية التي يجب أن تقوم بها. إذن هذا المحور يسمح بالإجابة على السؤال الآتي: ما هي المسارات التي يجب علي المؤسسة إتباعها لتكون الأحسن؟. هذا المحور يركز على التفاعل بين المؤسسة والزبون وبين المؤسسة وحامل السهم، وبالتالي فالمؤشرات التي يجب أن تستعين بها المؤسسة هي تلك التي تسمح لها بمتابعة المسارات المفتاح – les processus clés – أي المسارات التي تتفوق فيها وتسمح لها بتقديم عروض تلفت الزبائن المستهدفين وتحافظ على ولائهم من جهة، وتضمن للمساهمين العائد المالي الذي ينتظرونه من جهة أخرى.

محور التعلم التنظيمي l'axe apprentissage organisationnel: إن المحور الرابع يركز اهتمامه على الأفراد في المؤسسة وكذا على المعلومات المتوفرة لديها. ولهذا فإن هذا المحور يجيب على السؤال التالي: كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على قدرتها على التغيير والتطوير التكنولوجي؟

وفي هذا يضيف الباحثين أن للتعلم التنظيمي ثلاث مكونات وهي: الأفراد – les hommes –، الأنظمة – les systèmes – والإجراءات – les procédures –. وباعتبار أن المحاور الثلاث السابقة:

المحور المالي، محور الزبون ومحور المسارات الداخلية تكشف عن فجوة بين القدرات الحالية للأفراد، الأنظمة وتلك القدرات الضرورية لإحداث تقدم ملموس في الأداء، وجب على المؤسسة أن تستثمر لتتمكن من الحصول على كفاءات جديدة لأفرادها أو تنمي المعرفة لدى أفرادها، تحسن نظام المعلومات لديها وتجعلها أكثر تحكما في الإجراءات التي تطبقها. كل هذه الأهداف تدور حول محور التعلم التنظيمي.

مصدر

الفصل التاسع: دراسة الحالة

1. دراسة الحالة... لماذا وكيف؟

تستعمل هذه الطريقة في حصة الأعمال الموجهة، وإذا ما أردنا فهم محتوى هذه الطريقة نقارنها مع ما يتم تقديمه في حصة المحاضرة؛ هذه الأخيرة الاعتماد فيها يكون على مراجع معينة في المقياس من أجل تعريف الطالب بأهم المفاهيم والأساسيات التي يبنى عليها المقياس. لكن هل مجرد الاستماع إلى المحاضرات والاطلاع على المراجع كاف للإلمام بما يحدث في الواقع فعلاً؟.

محتوى مقياس إستراتيجية المؤسسة هو إعطاء مفاهيم عن صياغة الإستراتيجية وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذا تنفيذ هذه الإستراتيجية، لذلك يتم الاستعانة بحالات لبعض المؤسسات بهدف ممارسة وإسقاط ما جاء في المحاضرة وإثراء مهارات الفرد واكتساب الخبرة.

يعد توجه دراسة الحالة في الإدارة الإستراتيجية عموماً أسلوب ممارسة للتعلم من خلال العمل ذاته، كما توفر الحالات معلومات تفصيلية عن ظروف الصناعات والمؤسسات ومشكلاتها، ومن ثم مهمة الطالب في تحليل مؤسسة بعد أخرى وموقف إداري بعد آخر، كفيلة بتحسين مهاراته التحليلية، فهي تسمح له ب¹:

- التعرض الواسع لمجموعة متنوعة من الصناعات والمؤسسات والمشكلات الإستراتيجية.
- تجبر الطالب على القيام بدور إداري لا الاكتفاء بمجرد المشاهدة.
- اختبار لكيفية تطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية وتقنياتها بشكل واقعي.
- تساعد الطالب في وضع خطط عمل إدارية عملية لمعالجة القضايا المثارة.

إن التدريس الجيد للحالات يحتوي ويتضمن استخدام حالات سهلة وأن الأستاذ يجب أن يشارك في المناقشة بإثارة مجموعة من الآراء غير المترابطة، مهمة الطالب هنا إيجاد الترابط في ذلك. أي تعليمه كيفية تحليل الحقائق وتدريبه على التفكير المنطقي الذي يمكن أن يقوده إلى تقييم المشكلة المعروضة أمامه. ويجب أن يطمئن الطالب على أن الغرض الأساسي من دراسة الحالة ليس اختباره أو قياس مدى خبرته وإلمامه بأسس إدارة الأعمال ولكن الغرض الأساسي يدور حول كيفية استخدام هذه المبادئ وتلك الأسس في دراسة حالة معينة².

¹ تومسن، آرثر آيه؛ ستريكلاند، آيه جي. الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية. ط1. 2006 مكتبة لبنان ناشرون. لبنان. ص ب-3.

² عزام زكريا أحمد، الزعبي علي فلاح، دراسة حالات تسويقية وإدارية (مدخل منهجي تطبيقي)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 131-139

يتطلب أسلوب دراسة الحالة استعدادا واعيا قبل القراءة، ولن تكتسب الكثير بمجرد الاستماع إلى المناقشة الجارية لحالة لم تقرأها، ولن تستطيع المساهمة في المناقشة المجدية دون الاستعداد الجيد والقراءة الدقيقة لكل جوانب الحالة. ولكي تستعد لمناقشة الحالة مع غيرك (انظر الشكل رقم 1) اتبع الخطوات التالية¹:

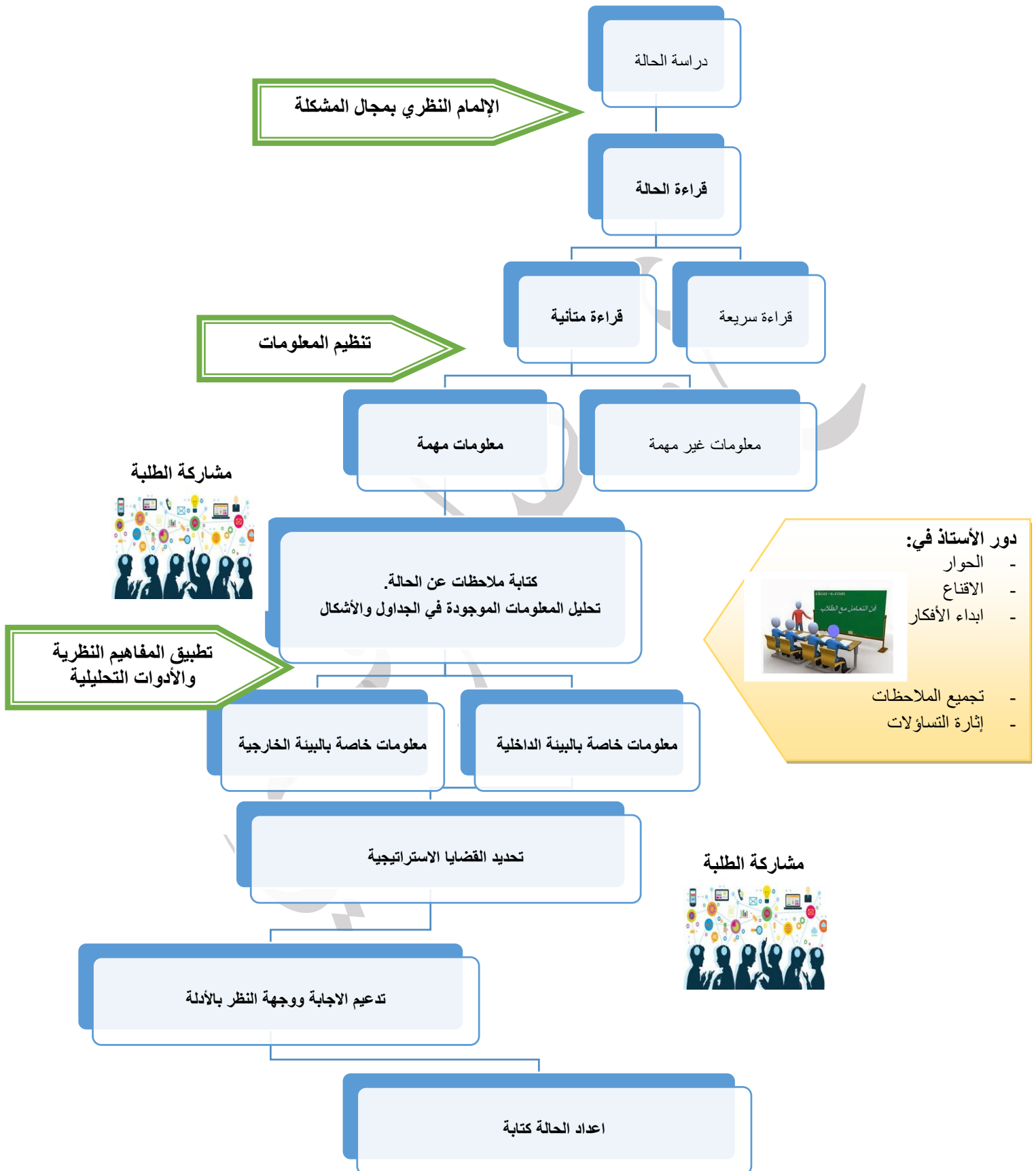
- تصفح الحالة بسرعة لكي تحصل على نظرة شاملة حول الموقف المعروض.
- اقرأ الحالة بتفهم وتأن وذلك لكي تستوعب الحقائق والظروف المحيطة بالحالة.
- اطلع على البيانات وراجعها سوف تجد دلالات مهمة فيها.
- حدد القضايا الإستراتيجية فيدونها لن تدرك ما يجب عليك القيام بتحليله أو الأدوات والتقنيات التحليلية التي يجب استخدامها.
- ابدأ في تحليل القضايا المطروحة بإجراء حساب للبيانات الرقمية المتاحة.
- طبق المفاهيم والأدوات التحليلية التي ظهرت في الجانب النظري.
- عليك بتدعيم تشخيصك ووجهات نظرك بالأسباب والأدلة.

ستكون طريقة دراسة الحالة في الحصص الأولى غريبة بالنسبة للطالب ويحس كأنه لم يدرس من قبل وأن ما يدرسه لا يمت بصلة مع ما تطرق إليه في المحاضرة. وأي إجابة من طرفه تحسسه بعدم التأكد، لكنه يوما بعد يوم سيتعلم أن كل يوم توجد مشكلة جديدة طريقة تحليلها تختلف عن سابقتها، زيادة المعرفة من خلال المناقشة بين الزملاء، وهدف واضح يسعى للوصول إليه. ومن الجانب الفكري تصبح له القدرة على اختيار الأدوات التحليلية المناسبة للقضية المطروحة.

بعد الانتهاء من انجاز العمل المطلوب سوف تجد دائما أن هناك أكثر من طريقة لتحليل الموقف وأكثر من خطة عمل للتعامل مع كل حالة، ونتيجة لذلك إذا كنت قد قمت بإعداد الخطة باستخدام توجيهات معينة أو بمساعدة أسئلة الأستاذ، فلا تفقد أبدا الثقة في صحة عملك.

¹ تومسن، آرثر آيه؛ ستريكلان، آيه جي. الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية ط1. 2006 مكتبة لبنان ناشرون. لبنان. ص ب-4. ب6.

الشكل رقم 22: كيف أقوم بدراسة حالة



المصدر: إعداد الباحثة

2. الحالة رقم 1:

مجمع عمور¹

منذ 1985 أنشأ المرحوم حاج عمور نور الدين شركته العائلية الأولى المسماة FROMARYM والمختصة في صناعة الجبن ومنتجات الحليب. وبدأت قصة المجمع في 1990 لما قرر المرحوم حاج عمور نور الدين تأسيس مجمع يحمل اسمه ثم أطلق مصبرته الأولى للخضر والفواكه. وللمجمع الكائن مقره بموزاية مسقط رأس المؤسس كفاءة كبيرة في مجال المواد الغذائية. ويوظف أكثر من 300 عامل دائم وأكثر من 200 عمال موسميين بما في ذلك كل الفئات في موسم الذروة. تسوق أغلبية منتوجاته على المستوى الوطني ولا يزال في مرحلة النمو نظرا للطلب المتزايد. بفضل تاريخه الغني وقيمته العالية ومعارفه الفريدة. تركز إستراتيجية مجمع عمور على الديمومة والالتزام نحو منتجات ذات جودة عالية.

وقد جاء في رسالة المدير العام للمجمع " أن مجمع عمور قام بالعديد من المشاريع لتنمية نشاطاته الجديدة، كل هذا يجعل مجمعا فاعلا ضروريا في ساحة تحويل وإنتاج المواد الغذائية على المستوى الوطني، وهذا التطور مصحوب بطموح وهو إدماج المسؤولية الشاملة كعنصر كامل في إستراتيجيتنا على غرار التنافسية التكنولوجية. تجدر الإشارة إلى أن التنمية المستدامة لطالما كانت في صميم إستراتيجيتنا، بفضل فرقنا المشتركة وفرق شركائنا نحن ننمي نشاطاتنا بانجاز مشاريع جديدة. إن موقعنا كفاعل ذو أداء كبير بمراجع جيدة يسمح لنا باقتراح حلول مبدعة لزيائننا تتناسب واحتياجاتهم، يعتبر هذا أفضل ضمان لزيائننا، نصائح نابغة عن تجارب متنوعة وخبرة مثبتة وهوس كبير بجودة منتجاتنا. وبفضل رأسماله البشري يشكل مجمع عمور مشكلة حقيقية للمواهب فهو يقوم بشكل مستمر بتوظيف الجامعيين بشكل متزايد كل سنة ويعتمد مجمع عمور على قيم الالتزام، المقاربة الجوارية، الأداء التي أنشأت كفاءته ومصادقته وسمعته. ونحن واعون بأن مستقبل المجمع يعتمد على المواهب الشابة للتقدم التكنولوجي والاقتصادي، غير أن طموحنا ليس فقط التفكير في عملنا من منظور الأثر والربحية بل في الأثر الاجتماعي أيضا. وبعبارة أخرى نحن لا نهدف فقط إلى الحفاظ على مكتسباتنا ولكن أيضا تنمية نشاطنا من خلال استثمار مستمر، وأود أن أشيد بالعديد من المتعاونين والشركاء والموظفين الأوفياء الذين يشاركون يوميا وإلى جميع زيائننا للثقة التي وضعوها فينا بشكل دائم، وأرغب أيضا أن تجد النساء والرجال العاملون ضمن المجمع سبيل التنمية بشريا ومهنيا واقتصاديا."

¹ إعداد الباحثة من خلال الموقع الإلكتروني لمجمع عمور <https://ar.groupeamour.com> بتاريخ 2020/12/20.

يقدم مجمع عمور سلسلة كبيرة من المنتجات تركز على مقادير طبيعية 100 % لضمان تغذية سليمة وذات جودة. تتمثل في الوحدة المتخصصة في إنتاج الطماطم والمربى والهريسة مزدوجة التصبير، سنة 2012 تزودت المصبرة بخط تصبير الطماطم مع تعبئة معقمة للطماطم ثلاثية التصبير. نصنع أيضا المواد الخام المخصصة للقناة المهنية وهي المربى ولب الفاكهة بدون حافظات، لمنتجاتي المشروبات. كما أنجزت أول وحدة مختصة في إنتاج السميد، وأنجزت ثاني وحدة مختصة في إنتاج الفرينة. وفي 2011 أنجزت وحدة أخرى مختصة في إنتاج الكسكس . وأنشأت سنة 2002 مؤسسة متخصصة في صناعة علب التعبئة المعدنية، مخصصة لصانعي المواد الغذائية.

الأسئلة

- فيما تتمثل عناصر الاتجاه الاستراتيجي بالنسبة لمجمع عمور، مع تحديدها؟
- ماهي ميادين النشاطات الإستراتيجية بالنسبة للمجمع؟ مع الشرح

3. الحالة رقم 2:

مجمع صيدال: علم وصحة¹

تعرف الصناعات الصيدلانية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجنبية عرب وأوربيين للسوق الجزائري خاصة من خلال التعاون مع المتعاملين المحليين وبالأخص مؤسسة صيدال، وإنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة، كما تعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي تمتلك حجم سوق كبير.

يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الصيدلانية في الجزائر، الموكلة لها مهمة إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، لهذا يقوم بطرح في الأسواق تشكيلة متنوعة للمنتجات التي تلبي احتياجات المواطنين. فهو بذلك يسعى إلى البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي، وهذا مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا. وحرصا من مجمع صيدال على ترسيخ ثقافته في نفوس أفرادها، قام بتوصيف والتعريف بمجموعة من المبادئ مكتوبة ومنشورة على مستوى المعلقات في الجدران تتمثل هذه المبادئ في: الالتزام - الانضباط - النزاهة - الدقة في أداء الواجبات.

ارتفع استهلاك الأدوية في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1995 و2007، فقد وصل سنة 1995 إلى 500 مليون دولار، أما سنة 2007 فقد بلغ 1.6 مليار دولار أي بنسبة نمو +10%. سبب هذا النمو:

- النمو الديمغرافي الذي هو في حالة زيادة دائمة، حيث فاق 34 مليون نسمة سنة 2008، بالإضافة إلى التحول الجذري في هرم الأعمار في السنوات الأخيرة، والظهور المفاجئ أيضا لعدة أمراض مرتبطة بالسن ما يسمى بأمراض العصر وهو ما يفسر زيادة الطلب على الأدوية.
- المستوى الصحي للمجتمع الجزائري الذي مازال متخلفا بالمقارنة مع الدول المتقدمة.
- بالتوازي مع هذا فإن الاستهلاك الوطني للأدوية مدعم بأحسن تغطية دوائية ونظام تعويض وطني، فتعويض الأدوية يكون بنسبة تتراوح بين 80 % إلى 100 % في بعض الحالات وهو ما يحفز على زيادة الاستهلاك.

¹ إعداد الباحثة بالاعتماد على :

Rapport de gestion, 2008, P 2

<http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-sante> بتاريخ 2020/12/20

إن السوق الوطنية للأدوية بالجزائر محدودة بنسبة صغيرة من قائمة الأدوية. فقد بلغ حجم هذه السوق 9,2 مليار دولار منها 1,73 مليار دولار من واردات الأدوية في عام 2011 مقابل 0,46 في عام 2001 و 1,17 مليار دولار من الإنتاج المحلي حيث تعود 84 ٪ من الإنتاج المحلي للقطاع الخاص و 16 ٪ للقطاع العام. ولا يزال قطاع الأدوية يمثل عبئا على إيرادات الدولة مع استمرار الواردات التي تتجاوز 1 مليار دولار سنويا.

الجدول رقم 10: واردات الأدوية من 2001 إلى غاية نوفمبر 2012

الوحدة: مليون دولار											
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
1829,85	1967,75	1677,27	1745,18	1852,77	1448,83	1189,98	1065,65	978,05	746,00	620,34	492,14
واردات المواد الصيدلانية											

المصدر: <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-sante>

يشار إلى أن عدد قليل جدا من المشاريع أنجزت خلال 2017 في هذا القطاع و نذكر مصنع في الرحمانية (الجزائر العاصمة)، فرع المختبر الاردني دار الدواء متخصص في إنتاج الأدوية لعلاج أمراض العيون والقلب والأوعية الدموية والأعصاب والمسالك البولية (...). في حين أنه تم توقيع اتفاقية شراكة لإنشاء شركة أدوية لأمراض العيون مشتركة بين المختبر الجزائري لتصنيع الأدوية "هوب فارما" وشركة الأدوية السعودية "جامجوم فارما".

ولا يخفى أن الجزائر تمكنت خلال السنوات الفارطة من تحقيق قفزة ما يسمى باستبدال الدواء المستورد بنظيره الجنيس فهو دواء مكافئ للدواء الأصلي من حيث الجرعة والشكل الصيدلي، الأمان، التركيز، الفعالية، الجودة، طريقة التعاطي ودواعي الاستعمال، ولعلّ تجربة مجمع "صيدال" في هذا المجال تعكس القدرات والإمكانيات المتاحة في الجزائر بل أن المجمع تمكن من اقتحام الأسواق الإفريقية.

من بين ثقافة المستهلك الجزائري أيضا أنه يربط جودة الدواء بمستوى تقدم الدول المنتجة له. وإلى اليوم تجد الأدوية الجنيسة صعوبة في إيجاد طريقها إلى المواطن العادي بسبب ثقافة الاستهلاك السائدة في المجتمع الجزائري، القائمة على أساس أن كل ما هو مستورد أحسن من المحلي. وهو ما أكدته وزارة الصحة "أن التخوف من استهلاك الدواء الجنيس يعد مشكلا ثقافيا بالدرجة الأولى بالنسبة للمستهلك والأطباء على حد سواء، ولحل هذه المعضلة يتطلب الأمر تضافر جهود كل الأطراف المشتركة في هذا المجال سيما وزارة الصحة و الضمان الاجتماعي و الشركاء" .

لأجل هذا فقد أطلق المجمع الوطني للأدوية "صيدال" حملة تحسيسية وتوعوية موجهة لفائدة المواطنين تهدف إلى تشجيعهم على اقتناء الدواء الجنيس واستعماله دون أي خوف. والتأكيد على أن فعالية الدواء الجنيس لا تقل أبدا عن فعالية الدواء المستورد عكس ما يشاع عنه وأن أسعاره تبقى في متناول فئات عريضة من المجتمع. ويبقى الرهان الأكبر على نجاح سياسة الأدوية الجنيسة هو تحسين ثقافة استهلاك الدواء الجنيس فهي متدنية جدا في الجزائر بسبب تخوف المواطن من عدم نجاعتها مقارنة مع الدواء المستورد .

تتميز السوق الجزائرية في مجال المواد الصيدلانية بأنه سوق دواء ديناميكي وهذا بعد تزايد سجله بنسبة 17% في عام 2011، كما أشارت التوقعات إلى أن معدل النمو السنوي قدر بـ 10% عام 2015؛ حماية الإنتاج المحلي عن طريق منع استيراد المنتجات المصنعة محليا، معدل ربح سريع للمشروع بنسبة 34% .

وهذا ما جعل سوق الدواء الجزائري يتميز بالمنافسة الاحتكارية إلا أن هناك بعض القيود والمعوقات التي تعيق دخول منافسين جدد، مما يجعل الصناعة تتميز بوجود عدد محدد من المنافسين، ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المستثمرون الجدد نجد: مشكلة العقار الصناعي، ندرة الباحثين والمختصين في مجال الفارماكولوجية pharmacologie، عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في مجال منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة مخفضة لا تثقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف، كما تتميز صناعة الدواء باعتمادها على أنشطة البحوث والتطوير التي تتميز بدورها بتكاليف مرتفعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي لديها براءة اختراع سوف يكون لها بالضرورة أفضلية تنافسية عن تلك المؤسسة التي ليس لها براءة اختراع، وهذه الميزة تنعكس على تكلفة الإنتاج، بحيث تكون تكلفة إنتاج المؤسسة القائمة أقل من تكلفة المؤسسة الراغبة في الدخول.

الأسئلة:

1- حلل البيئة الخارجية العامة بالاعتماد على نموذج pestel (المتغيرات الظاهرة في الحالة فقط)؟

2- حاول تطبيق نموذج بورتر لتحليل البيئة الخاصة لصيدال (القوى الظاهرة فقط)؟

محمود
عبد
المنعم
عبد
المنعم
عبد
المنعم

4. الحالة رقم 3:

مؤسسة ديل للحاسبات « dell computers »¹

في عام 1984 قام مايكل ديل بتأسيس مؤسسة ديل للحاسبات بمفهوم تجارة ورؤية مبسطة وواضحة وهي أن أجهزة الحاسب الآلي يمكن أن يتم تصنيعها طبقا للطلب وبيعها لمن يطلبها مباشرة. لقد كان مايكل ديل أسطورة الحاسبات الشخصية، وهو من أهم الشخصيات الأمريكية، ففي عام 1992 لم يكن مايكل ديل آنذاك يتجاوز 27 عاما، حين أصبح أصغر مدير تنفيذي يدخل ضمن قائمة مجلة (fortune) 500 وقد أصبح ديل مليونيرا في 31 من عمره.

نشر موقع ديل في 1 فيفري 2000 ما يلي "أن نصبح أكثر شركات الكمبيوتر نجاحا في العالم فيما يختص بتوفير أفضل الخبرات للعملاء في الأسواق التي نقوم بخدمتها." ولقد كانت منتجات ديل الرئيسية تشمل على الحاسبات المكتبية الشخصية والحاسبات المحمولة والملقمات (serveurs)، كما قامت أيضا بتسويق بعض منتجات المصنعين الآخرين بما في ذلك محركات الأقراص المضغوطة وأجهزة المودم والشاشات وأجهزة الشبكات وكورت الذاكرة والسماعات والطابعات.

تمثل المعطيات التالية كل ما يخص نظام القيمة في صناعة الحاسبات الشخصية العالمية:

المطلوب:

- بماذا تتميز سلسلة القيمة لـ Dell عن سلسلة القيمة لباقي المنافسين؟
- كيف انعكس تبني هذه السلسلة على Dell؟
- أين ظهر التنسيق بين حلقات سلسلة القيمة لـ Dell؟

¹ تومسن، آرثر آيه؛ ستريكلاند، آيه جي. الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية ط1. 2006 مكتبة لبنان ناشرون. لبنان. ص ص 145- 187 بتصرف

أنماط سلاسل القيم المتنافسة في صناعة الحاسبات الشخصية العالمية

عندما بدأت صناعة الحاسبات الشخصية لأول مرة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، قامت الشركات المؤسسة بتصنيع العديد من المكونات بنفسها، مثل: محركات الأقراص وشرائح الذاكرة وشرائح الرسوم والمعالجات الدقيقة واللوحات الرئيسية والبرامج. والتزاماً بمبدأ تصنيع المكونات الرئيسية داخلياً، قامت هذه الشركات بتأسيس خبرة عريضة في العديد من التقنيات المتصلة بالكمبيوتر، كما قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لإنتاج المكونات والتعامل مع التجميع النهائي لأجهزة الحاسب الشخصي، وعلى الرغم من أن بعض هذه العناصر غير المهمة، قد تم الحصول عليها من مصادر موردين خارجيين، إلا أن مصنع الكمبيوتر كان عليه في ذلك الوقت أن يحقق تكاملاً رأسياً على الأقل، وأن يكون مجعماً لبعض الأجزاء أو يعاني الكثير من المشكلات من جراء ذلك. ولكن مع نمو الصناعة وتطورها، تقدمت التكنولوجيا بسرعة مذهلة في الكثير من الاتجاهات بالنسبة للعديد من الأجزاء والمكونات، حتى أن المصنعين لم يعد بإمكانهم الاحتفاظ بالتميز في كل هذه الجوانب، وكانت هناك الكثير من الإبداعات التكنولوجية في المكونات والعديد من التعقيدات التصنيعية التي يجب التحكم فيها... إلى آخره، ونتيجة لذلك كله في السنوات الماضية، بدأ مصنعو الكمبيوتر في الابتعاد عن مسألة التكامل الرأسي لصالح استراتيجية الحصول على كل المكونات من الموردين الخارجيين المتخصصين والتركيز فقط على التجميع الكفاء وتسويق الأسماء التجارية لحاسباتهم، ويوضح البيان رقم (7) نموذج سلسلة القيمة الذي يستخدمه المصنعون في كومباك للحاسبات Compaq Computers، وآي بي إم IBM، وهيوليت

باكارد Hewlett-Packard، وغيرها من الشركات في التسعينيات، ويمثل هذا البيان صفقات طويلة الأمد بين الموردين المتخصصين والمصنعين المجمعين والموزعين وتجار التجزئة والمستخدمين النهائيين. إلا أن شركات ديل Dell، وجيت واي Gateway، وميكرون Micron، وظفت نمط سلسلة قيمة أقصر من ذلك، وذلك بالبيع مباشرة للعملاء والقضاء على عاملي الوقت، والتكلفة المرتبطة بالتوزيع عبر البائعين المستقلين، والواقع أن تصنيع المنتجات طبقاً للطلبات المخصصة (حسب الطلب) يعمل على تجنب ما يلي: (1) الاحتفاظ بالعديد من الأنماط ذات التجهيزات المختلفة لدى بائعي التجزئة بسبب الحاجة لمواصفات مختلفة (2) ضرورة التخلص من الأنماط أو الطرازات بطيئة المبيعات، وذلك بتقديم خصم عليها قبل تقديم أجيال جديدة من الحاسبات الشخصية. وعلاوة على ذلك، يقضي البيع المباشر للعملاء على التكلفة وهامش ربح تجار التجزئة. (حيث تتراوح نسبة هامش ربح تجار التجزئة بين 4 و10%)، وتُعد ديل للحاسبات Dell Computers أكبر بائع مباشر في العالم للأفراد والشركات الصغيرة، كما تُعد ميكرون Micron، للإلكترونيات ثاني بائع كمبيوتر يعتمد على المبيعات المباشرة القائمة على مبدأ «الإنتاج حسب الطلب» في أغلب مبيعاتها.

استراتيجية ديل للحاسبات Dell Computers

اعتمدت إدارة شركة ديل Dell على تعاملها مع أكثر الأنماط التجارية للحاسبات كفاءة. حيث اعتمدت استراتيجية الشركة على عدد من العناصر الأساسية، تمثلت في: التصنيع طبقاً للطلبات والشراكة مع الموردين وتوافق مخزون المكونات مع الطلبات والمبيعات المباشرة للعملاء، مع توفير خدمة عملاء قوية وتدعيم فني متميز واستخدام رائد للإنترنت وتطبيقات التجارة الإلكترونية وتقنياتها، ولقد آمنت الإدارة بأن الشركة قد حققت ميزة التحرك الأول في قيادتها لمنافسيها في إجراء التجارة الإلكترونية، التي تُعد جزءاً رئيساً من الاستراتيجية التي آمنت بها وعملت على تحقيقها.

الإنتاج حسب الطلب

قامت ديل Dell بإنتاج حاسباتها ومحطات التشغيل والمعدات طبقاً لطلبات العملاء، ولم يتم إنتاج أي وحدة منها

البيان رقم (7) سلاسل القيمة التنافسية لمُصنعي الحاسبات الشخصية

سلاسل القيمة التقليدية لصناعة الحاسبات الشخصية (التي تستخدمها كومباك للحاسبات، وآي بي إم، وهيوليت باكارد وغيرها من الشركات المُصنعة الأخرى)



سلسلة القيمة للمبيعات المباشرة حسب الطلب، (التي تستخدمها شركات ديل للحاسبات، وجيت واي، وميكرون للإلكترونيات)



كانت هذه المصانع الستة تقوم بإنتاج خط الشركة بأكمله. وحتى عام 1997، قامت ديل Dell بتشغيل خطوط تجميعها بطريقة تقليدية، بأن يقوم كل عامل بعملية واحدة فقط بحيث يصاحب الطلب كل هيكل للحاسب عبر مطابق الإنتاج، ويتم تركيب المحركات والشرائح والعناصر الإضافية التي تضاهي مواصفات العميل، (لا أن ديل Dell قامت بعد ذلك بإعادة تنظيم مصانعها في عام 1997، من خلال الانتقال إلى تقنيات تصنيع الخلايا حيث يعمل كل فريق من العاملين في مجموعة (أو خلية) عمل واحدة لتجميع حاسب شخصي كامل، طبقاً لمواصفات العميل، وقد قلل الانتقال إلى نظام التصنيع بواسطة الخلايا، عدد مرات تجميع ديل Dell بنسبة 75%، كما زاد من إنتاجية مساحة التجميع ويتم اختبار الحاسبات المُجمعة، بعد ذلك ثم

لكي يتم وضعها في المخازن، وبإمكان عملاء ديل Dell أن يقوموا بإنشاء ملقمات ومحطات تشغيل ثم بناؤها خصيصاً لهم، بناء على التطبيقات التي ينشدهونها، ويصف عملاء أجهزة الحاسبات المكتبية والأجهزة المحمولة كل ما يرغبون فيه من مواصفات خاصة، تتعلق بسرعة المعالج الدقيق وذاكرة الوصول العشوائية (RAM)، وسعة القرص الصلب ومحرك الأقراص المضغوطة والفاكس/المودم وحجم الشاشة والسماعات وغيرها من الإضافات المُفضلة لديهم، ثم يتم توجيه هذه الطلبات لأقرب مصنع للتفيذ، وفي عام 2000، كان لدى ديل Dell مصانع تجميع في أوستن (عاصمة تكساس)، وناشفيل/لبنان في «ثينيسي» و«ليمرليك» في أيرلندا و«شامين» في الصين و«بينانج» في ماليزيا و«الدورادو دو سول» في البرازيل. حيث

البداية وتصنيع الشركة للأجزاء والمكونات بنفسها. كما رأى «مايكل ديل» أن اختيار أفضل مورد في السوق هو أسلوب أفضل من التفاوض معه (9)؛ ونتيجة لذلك، قامت ديل بتقييم المصنعين المختلفين لكل مكون واختيار أفضلهم كموردين لها مع تحقيق الشراكة معهم، ما داموا متفوقين في مجالهم، وأصبح ذلك يمثل جزءاً رئيساً من استراتيجية ديل Dell. كما آمنت الإدارة بأن الشراكة طويلة الأمد مع الموردين ذوي السمعة الحسنة، سوف توفر لها ميزات متعددة منها: أولاً: دعم استخدام معالجات الأقراص ومحركاتها وأجهزة المودم والفاكس ومكونات الوسائط المتعددة المدعمة لجودة أداء حاسبات ديل الشخصية Dell، ويختلف أداء كل اسم تجاري من هذه المكونات؛ ولذلك يُعد الاسم التجاري لبعض الأجزاء مهماً لبعض المستخدمين أكثر من الاسم التجاري للنظام ككل. وهكذا اعتمدت استراتيجية ديل Dell على الشراكة مع عدد صغير من الموردين الخارجيين والاستمرار معهم لأطول فترة ممكنة، طالما حافظوا على ريادتهم للتكنولوجيا والأداء والجودة. ثانياً: بسبب طول فترة شراكة ديل Dell مع الموردين وبسبب التزامها بشراء نسبة محددة من المتطلبات من الموردين، كانت ديل Dell متأكدة من حصولها على الحجم الذي تحتاجه من المكونات في الوقت المحدد، حتى عندما يتعدى هذا الطلب قدرة السوق الكلية في ذلك الوقت. ثالثاً: سهلت شراكة ديل Dell الرسمية مع بعض الموردين الرئيسيين تعيين بعض مهندسيهم في فرق تصميم منتجات ديل Dell، والتعامل معهم كجزء من فريق ديل Dell للعمل؛ بحيث عندما يتم طرح المنتجات الجديدة، ينتقل مهندسو الموردين إلى مصنع ديل Dell لمباشرة الإنتاج. وإذا اشكى أوائل المشترين من مشكلات في التصميم، فإنه يتم في الحال إيقاف بقية عمليات التجميع والشحن في الوقت الذي يعمل فيه مهندسو الموردين والمسؤولون في ديل Dell على معالجة الأخطاء أو العيوب (10)

تحميلها بالبرمجيات المطلوبة وشحنها وتسليمها خلال خمسة أو ستة أيام من تاريخ تقديم الطلب للشركة.

وكانت استراتيجية البيع المباشر والإنتاج أو البناء طبقاً للطلب التي اتبعتها ديل Dell، تعني أنه ليس لديها أي رصيد مخزون من البضائع الجاهزة، وأنها - بعكس الشركات الأخرى التي تستخدم نمط سلسلة القيمة التقليدية (انظر البيان رقم 7) - لم يكن عليها أن تنتظر حتى يبيع التجار كل ما لديهم من بضائعها قبل أن تطرح أنواعاً جديدة في السوق؛ فعادة ما يمتلك هؤلاء التجار مخزوناً يكفيهم لمدة 60 أو 70 يوماً. كما تمتع عملاء ديل Dell أيضاً بميزة الحصول على أجهزة كمبيوتر مخصصة لتفضيلاتهم وميزانيتهم وحسب طلباتهم المحددة.

برامج مراقبة الجودة: كانت كل مصانع التجميع قادرة على إجراء عمليات الاختبارات ومراقبة الجودة على المكونات والأجزاء والتجميعات الفرعية التي يتم الحصول عليها من الموردين، بالإضافة إلى اختبار المنتجات النهائية التي جمعتها ديل Dell. حيث تم تحفيز الموردين الذين تتعامل معهم ديل على المشاركة في برامج توكيد الجودة، التي ألزمتهم بتحقيق مواصفات الجودة المعيارية المحددة. كما تم تطبيق أنشطة مراقبة الجودة خلال المستويات المتعددة من عملية التجميع. وعلاوة على ذلك، تضمن برنامج مراقبة الجودة في شركة ديل Dell، اختبار الوحدات المكتملة بعد التجميع والتدقيق المستمر في جودة الإنتاج وتبني الفشل والأخطاء، للتعرف المبكر على المشكلات المتصلة بالأنواع أو الطرازات الجديدة التي يتم شحنها للعملاء، بالإضافة إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء أنفسهم عن طريق برامج الخدمة والدعم الفني. وتم اعتماد كل مصانع الشركة بأنها تتوافق مع معايير جودة الأيزو 9002.

الشراكة مع الموردين وممارسات

التخزين المتزامن والمناسب للطلبات

آمن «مايكل ديل» أن شراكة ديل للحاسبات Dell Computers مع الموردين المعروفين لأجزاء الحاسبات الشخصية ومكوناتها، سوف يكون لها تأثير أفضل من التكامل الأساسي للإنتاج من

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
2. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
3. الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
4. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
6. الغالبي طاهر، العبادي واثق، إدريس وائل، إستراتيجية الأعمال" مدخل تطبيقي"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. الصيرفي محمد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
8. الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. أليسون مايكل، جودكاي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مروان الحموي، مكتبة العبيكان، الرياض، الإصدار الثاني، 2006.
10. تومسن، آرثر أيه؛ ستريكلاند، أيه جي. الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية. ط1. 2006 مكتبة لبنان ناشرون. لبنان
11. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2004 .
12. بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007 .
13. بوزايد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -حالة بعض المؤسسات بسطيف. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة إستراتيجية. جامعة سطيف1. ص60

14. دبلو تشان كيم، رينيه موبورني، إستراتيجية المحيط الأزرق : كيفية غشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، مكتبة جرير، ط1، 2017 المملكة العربية السعودية
15. رحيم عنيد حنان ، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية. وزارة التخطيط. العراق
<http://cosit.gov.iq/documents/TrainingCenter.pdf>
16. زيني ف و شيشة ن ، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، الجزائر
17. سام عبد القادر الفقهاء. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.
18. سعد علي ربحان المحمدي. (2011). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية المؤسسات الصناعية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في بعض المؤسسات الصناعية العراقية العامة-. جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال. جامعة سانت كليمنتس العالمية. العراق
19. صوقي عقيلة، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها: حالة مجمع صيدال، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011.
20. صدوقي عقيلة، معروف أمال. مداخل بعنوان بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لقياس مخرجات مؤسسات التعليم العالي colloque international « les critères de l'assurance qualité de l'évolution de ses mécanismes dans les institutions de l'enseignements supérieur » organisé le 29 et 30 octobre 2013 à Mostaganem, université ABDELHAMID BEN BADIS, ALGER
21. عبد الرضا رشيد صالح، دهش جلاب أحسان، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. عزام زكريا أحمد ، الزعبي علي فلاح، دراسة حالات تسويقية وإدارية (مدخل منهجي تطبيقي)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 131-139

23. عزيز دحماني, فراحي بلحاب, (2014).الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية: ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات.دراسات.3(1). ص223 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/16740>.
24. عصفور أمل مصطفى, قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2008.
25. علي ميا , بسام زاهر, سوما سليطين , الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري", مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-, المجلد 29, العدد 1, 2007.
26. قواعد سلوك المراعي: Almarai-Code-of-Conduct-Arabic > www.almarai.com تاريخ الاطلاع 2019/09/01
27. كتيب المراعي التعريفي 2017 , www.almarai.com , تاريخ الاطلاع 2019/09/01
28. ناصر دادي عدون, الإدارة والتخطيط الاستراتيجي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.
29. نانسي داود علي المشني, إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: شركة النبل للصناعات الغذائية, مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير قسم إدارة أعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2011
30. هل شارلز, جونز جاريث, ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال, الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل, دار المريخ للنشر, المملكة العربية السعودية, 2007.
31. يعرب عدنان حسين السعيد, التكامل بين سلسلة قيمة الزيون وسلسلة قيمة المنظمة-مدخل تحليلي, 2005 <https://www.researchgate.net/publication/316994049>

المراجع باللغة الأجنبية:

32. Arrégle jean-luc. Analyse « Ressource Based »et identification des actifs stratégique, Revue francaise de gestion, N°160, 2006.
33. Barmeyer C, Mayrhofer U, Management Interculturel Et Processus D'intégration : Une Analyse De L'alliance Renault-Nissan, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2009/2 n° 22, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-109>.
34. Benzerafa Manel, Le tableau de bord équilibré ou la Balances Scorecard : un outil de pilotage des acteurs locaux, centre de recherche en économie, organisation société CEROS, université Paris X- Nanterre, 2007.
35. Bojin J, Schoettl J-M, Les outils de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2005.

36. Bonnefous B, Lecocq P, Le Goadec Y, Management, Epreuve 7
37. Brulhart F, Les 7 Point clés du diagnostic stratégique Avec la méthode des cas, Eyrolles éditions d'Organisation, 2009.
38. Desreumaux A, Lecocq X, Wanessa V, Stratégie, Pearson éducation, Paris, 2006.
39. Dominique Puthod, cathérine thévinard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le group SALOMON, www.strategieaimes.com, P4
40. Enrégle Y, Le management revisité diriger en économie tendue, Editions d'organisation, Paris, 1997.
41. Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, (2010), Théorie Des Ressources Débats Théoriques Et Applicabilités. Revue Française De Gestion – N° 204/2010.P84 <https://Www.Cairn.Info/Revue-Francaise-De-Gestion-2010-5-Page-83.Htm>
42. Johnson G, Whittington R, Scholes K, Angwin D, Regné P, Fréry F., Stratégique. 10^e edition. France: Pearson, 2014
43. Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F, Stratégique, 7^e Edition, Pearson Education ,France, 2005,
44. Helfer, Jean-Pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques,. Management : stratégie et organisation 4e édition, Paris : Vuibert, 2002
45. Houda Ghozzi., (2008), L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires. XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). Nice. P3 <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2423?show=full>
46. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/gs-methodologie>
47. http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/f7446c5a-5acf-4998-8fb4-9e6cb9c0ef26/res/res_04.pdf بتاريخ 2020/12/02
48. <https://hrdiscussion.com/hr134819.html>
49. Kaplan Robert et Norton David, Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique : les 4 axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 1999.
50. LAHMOUZ K, Impact des opérations de fusion-acquisition sur l'implication des cadres : quelques pistes de recherche, Revue internationale sur le travail et la société, 2005
51. Lecocq par xavier & Yami said, Lanalyse stratégique et la configuration de valeur, Revue française de gestion, N°152 , 2004 .
52. MBA l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 2ème édition, Eyrolles éditions d'organisation, 2008
53. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J, Traduit par Cohen L et Fontaine J, Safari en pays stratégique, Editions Village mondial, paris, 1999.
54. Peters T & Waterman R, Préface de Détrie J-P, le prix de l'excellence, Dunod, 1999
55. Price A-D-F, Newson E, Strategic management : consideration of paradoxes, processes, and associated concepts as applied to construction, Journal of Management in Engineering, October 2003.
56. Porter M, Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors: First Free press edition(1980). Free press. New York, 1998.
57. Porter.M,E. competitive Advantage creating and sustaining superior performance: with a new introduction.(1985). Free press. New york

- Rohm Howard et Halbach Larry, A balancing act: sustaining new directions, Performance Management in Action, perform magazine, volume 3, Issue 2, 2005
58. Thevenet M, La culture d'entreprise- que sais-je ? puf N° 2756, 2^e édition, presses universitaires de France, paris, 1994.
59. Thiétart R-A., La stratégie d'entreprise, Ediscience international, 2^e édition, paris, 1997.

