

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
الموضوع

محاضرات في إستراتيجية المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد:

د / بوتريّة وهيبة

الموسم الجامعي: 2022/2021

فهرس المطبوعة

01	مقدمة
02	المحاضرة الأولى: مدخل إلى الإستراتيجية
09	المحاضرة الثانية: تطور الفكر الإستراتيجي (مدارس الإستراتيجية)
15	المحاضرة الثالثة: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط
21	المحاضرة الرابعة: الإتجاه الاستراتيجي (التوجه الإستراتيجي)
27	المحاضرة الخامسة: التجزئة الإستراتيجية
34	المحاضرة السادسة: التشخيص الإستراتيجي
40	المحاضرة السابعة: التشخيص الاستراتيجي (تابع)
	تشخيص البيئة الخارجية الخاصة.
48	المحاضرة الثامنة: التشخيص الإستراتيجي (تابع)
	تشخيص البيئة الداخلية
54	المحاضرة التاسعة: التشخيص الاستراتيجي (تابع)
	التشخيص الخارجي والداخلي معا (SWOT)
63	المحاضرة العاشرة: مصفوفات الوضعية التنافسية
70	المحاضرة الحادية عشر: البدائل الإستراتيجية (الخيارات الاستراتيجية)
76	المحاضرة الثانية عشر: البدائل الإستراتيجية (تابع)
82	المحاضرة الثالثة عشر: البدائل الاستراتيجية (تابع)
88	المحاضرة الرابعة عشر: التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية
93	المحاضرة الخامسة عشر: إستراتيجية المحيط الأزرق
99	خاتمة
100	قائمة المراجع
102	قائمة الجداول والأشكال

مقدمة:

تشكل البيئة المعاصرة بكل تغيراتها تحديات جديدة للمؤسسة، فهي شديدة المنافسة، التعقيد، الاضطرابات، عدم التأكد، ولمواجهة هذه التحديات سارعت المؤسسة إلى ضرورة التحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها والتكيف معها والتأثير عليها، كذلك التفوق على قدرات المنافسين بما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه وتحقيق الاستمرار.

رافق هذه التغيرات تحولات في ذهنية المؤسسات المحلية والعالمية في صياغة استراتيجياتها، فبعد أن كان الربح هو الهدف الأساسي أصبح لزاما على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة للمحيط الاقتصادي، وبذلك تحول الفكر التسييري من مرحلة إدارة الصراع التنافسي بين المؤسسات إلى مرحلة إنشاء التحالفات والتعاون المشترك بينها، وظهر اليوم ما يعرف باستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والتحالف ... الخ، وهذا من أجل النمو السريع واختراق الأسواق وتنويع المنتجات والأنشطة.

لذلك حاولنا في هذه الدروس الموجهة خاصة لطلبة السنة الثالثة اقتصاد وتسيير المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر3، أن نبرز أهم ما يتعلق بمقياس استراتيجية المؤسسة بطريقة منهجية (تحديد الهدف من كل محاضرة وتختّم هذه الأخيرة بأسئلة للفهم)، خاصة وأنها تتوافق مع هذا التخصص بل هي صميّة، ومن ثم مساعدة الطالب على تطبيق هذه المعارف في الحياة المهنية فيما بعد.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاستراتيجية

أهداف المحاضرة الأولى:

- 1- معرفة مراحل تطور مفهوم الاستراتيجية؛
- 2- فهم مصطلح الاستراتيجية؛
- 3- إمكانية التفرقة بين الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشابهة.

تمهيد:

إن الاستراتيجية مفهوم ضارب في القدم، ويرجع تاريخها لعدة قرون قبل الميلاد وبالتحديد عند اليونان، وقد عرفت الإستراتيجية وطبقت آنذاك، إلا أن مفهومها كان محصورا وضيقا في هذه الفترة، وفيما يلي مفهوم الإستراتيجية:

أولا: مفهوم الاستراتيجية: (Strategy)

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos)، والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، كما تعني الدهاء في المناورة العسكرية والحرب للتضليل أو المباغطة أو المفاجئة للعدو لتحقيق النصر، وعلى هذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية في بادئ الأمر، ومن ثم امتد استخدامها إلى العلوم الأخرى¹، كالعلوم الاقتصادية، العلوم السياسية،...

إذ يعرفها تشاندلر (chandler) "بأنها تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف"²...

أما (Glueck and Jauch) فيعرفها "بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"³.

عرفها (Andrews) على "أنها مقارنة بين ما تستطيع الشركة عمله، أي تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة، وماذا يجب ان تفعله لاغتنام الفرص وتحجيم التهديدات".

ونجد في تعريف (Mintzberg and Al) "انه قد لخصها في معاني الاستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقالاته الشهيرة (Five Ps) أي خطة Plan ، مناورة Poly ، نمط Pattern ، وضع Position ، منظور Perspective".

¹ أبو قحف، عبد السلام، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية " الدار الجامعية، بيروت 1991، ص 53.

² ثائر شاكر محمد الهيتي، سامي ذياب الغريزي ، " التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014 ، ص17.

³ Glueck, W. and Jauck, L. R, "Business policy and com ", New York, 1988 p11.

أشار أنسوف (Ansoff) "بأن الاستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"¹. يعرفها (Porter) "بأنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في مجال العمل حيث تكون القوى أضعف ما يكون"².

جاء في تعريف (السلماي) أن الإستراتيجية "هي خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأمد، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد والإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف وعدم تجاهل التحديات البيئية المختلفة"³.

ثانيا: الخصائص الإستراتيجية:

من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية، فيما يلي بإيجاز:⁴

- 1- عمل فكري:** وهذا معناه أن الاستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شئاً آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- 2- تؤدي إلى تخصيص الموارد:** وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية...
- 3- إلزام المؤسسة للمدى الطويل:** يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جداً في بعض الحالات.
- 4- تخص مساحة النشاط:** أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدوده.
- 5- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية:** وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: الاختلاف بين الاستراتيجية وبعض المصطلحات:

كثيراً ما يتم الخلط بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات المشابهة لها نظراً لوجود عدة أمور مشتركة، ما يجعل حظوظ ظهور الخلط كبيرة إلا أن هناك أيضاً أمور يمكن من خلالها تجنب الوقوع في مثل هذا الخلط، لذلك اخترنا المصطلحات التالية كمثال عن فك هذا الالتباس:

- 1- الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:** أول هذه العناصر أن الاستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة،

¹ Ansoff, H.T, "Corporate strategy: An Analytic Approach To Growth and Expansion", Mc Grow-Hill, New York, 1995 p 118

² الحسيني، فلاح حسن عذاء، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص 23.

³ السلماي، أحمد محمود مصطفى، "أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءته استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا، مكتب الأنبار، 2010 ص 20.

⁴ عيسى حيرش، " الإدارة الاستراتيجية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011 ص 24

والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، وعليه فالاستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

2- الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

3- الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي: لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر واشمل لكونها تعني تفكير عمليات، قرارات وإجراءات...¹

رابعاً: المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:

لوضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد لا بد من إتباع منهجية صحيحة، والحرص على المرور ببعض المراحل المتسلسلة، والتي تكمن في المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية وهي:

1-تصميم الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الإستراتيجي، إذ يتناول فيها التشخيص الاستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.

2-تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة، مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ والتي تتمثل في البرامج ، والموازنات، والاجراءات.

3- رقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

وإذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثفها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تقل صعوبة ولا أهمية، حيث لا تتجح الإستراتيجية مهما كان تصميمها إن لم تجرى عليها رقابة محكمة ومستمرة.

المراحل الثلاثة السابقة الذكر متكاملة ومترابطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دون غيرها، إذا كانت تريد الإستفادة من العمل الاستراتيجي بدرجة مرغوبة².

خامساً: إستراتيجية المؤسسة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

من خلال معرفتنا لمصطلح الإستراتيجية يمكننا تقديم تعريف لإستراتيجية المؤسسة وبعض المفاهيم المرتبطة بها كما يلي:

1-تعريف استراتيجية المؤسسة: تعني وصف صورة المؤسسة في المستقبل، من خلال تحديد طرق تحقيق أهداف وإستغلال الموارد، كما يمكن القول أن إستراتيجية المؤسسة هي مجموع القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات

¹ عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 26.

² نفس المرجع السابق، ص 32

الخاصة بإختيار مجالات نشاط المؤسسة، وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار مجال النشاط الذي يشمل المنتجات، الأسواق، اتجاهات النمو، القدرة التنافسية والتعاون بين الأنشطة للحصول على منافع أكبر.

2- التوجه الاستراتيجي: يعني التوجه الإستراتيجي التعبير عن إستراتيجية المؤسسة، التي تتضمن جزأين هما التخطيط الإستراتيجي كجزء أول، والتنفيذ والرقابة كجزء ثاني، وهو بذلك أمر يساعد في ترجمة الإستراتيجية ضمن إطار عملية التخطيط التي تبدأ بالاختيار الإستراتيجي وتنتهي بالتقييم، واعتبره بعض الكتاب أحد أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية التي تنصرف إلى تعريف رسالة وأهداف المؤسسة وتقييم المواقف والخيارات وهو وثيق الصلة بالتفكير.

3- اليقظة الإستراتيجية: تعني اليقظة الإستراتيجية العملية التي تبحث بها المؤسسة عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمحيطها الاقتصادي والاجتماعي، سعيا لخلق الفرص وتقليل المخاطر وقد تحمل هذه المعلومات إشارات إنذارية تمكن المؤسسة من الاحتراز.

4- التسيير الإستراتيجي: هو مجموع القرارات والتصرفات التي يترتب عنها تكوين وتنفيذ الإستراتيجية المصممة، لتحقيق أهداف المؤسسة وأيضا يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي للمؤسسة هو مجموع القرارات والتصرفات التي تحدد أداء المؤسسة للأمد البعيد.

سادسا: مستويات الإستراتيجية

تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال النقاط التالية:

أ- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطة المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية، بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

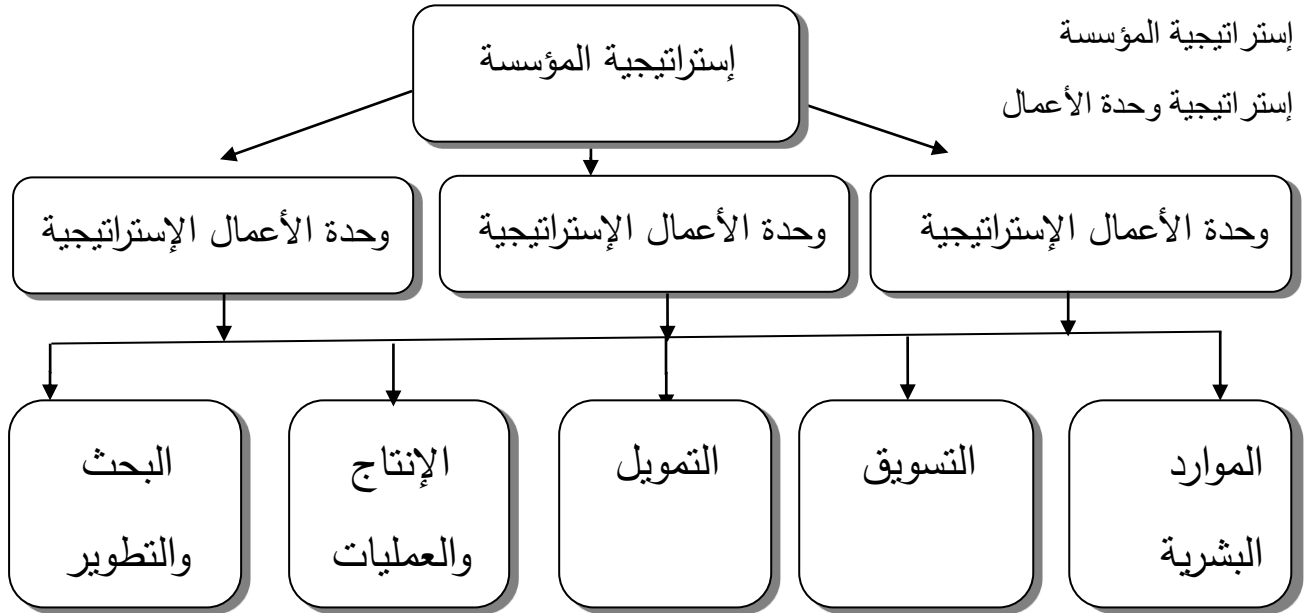
وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الإستقرار، النمو، والإنكماش.¹

ب- الإستراتيجية على مستوى الوحدات: يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات

معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15% عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية قسم البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع (التقليد) التكنولوجي.¹

الشكل رقم (1): المستويات الثلاثة للإستراتيجية



الإستراتيجية الوظيفية

المصدر: عائشة يوسف الشملي، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص ص 36-38 (بتصرف)

كما يمكن أن نقسم الإستراتيجيات لعدة تقسيمات، يمثل كل قسم مستوى معين من الإستراتيجية كما يلي:
الإستراتيجية الكبرى، إستراتيجية البرامج، الإستراتيجية التفضيلية.²

تقسيم آخر يرى أن هناك قسمان هما: إستراتيجية المنظمة العامة، وإستراتيجية الأقسام والوحدات.
بينما التقسيم الحالي الأكثر استعمالاً هو:³

- **المستوى الأول:** الإستراتيجية العليا (الإدارة العليا)
- **المستوى الثاني:** إستراتيجية الإدارة الوسطى (الإدارة الوسطى)
- **المستوى الثالث:** إستراتيجية الإدارة الدنيا (الإدارة الدنيا)

¹ مصطفى محمود بكر، فهد بن عبد الله النعيم، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 45.

² سليمان شكيب الجبوسي، محمود جاسم الصميدي، "تسويق الخدمات المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 502.

³ الصميدي محمود، "إستراتيجيات التسويق" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 24.

أسئلة للفهم:

- ماهو الفرق بين تعريف Chandler وتعريف Glueck and Jauch للاستراتيجية؟
- تحدث عن خصائص الإستراتيجية؟
- من خصائص الإستراتيجية نجد أنها عمل فكري علل هذا القول؟
- ماهو الفرق بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ؟
- اذكر المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية؟
- عرف استراتيجية المؤسسة؟
- ماذا نعني بالتوجه الإستراتيجي، اليقظة الإستراتيجية، التسيير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي ؟
- تم الاتفاق على أن الإستراتيجية ثلاث مستويات، قم بعرضها مع الشرح؟

السلسلة رقم 1: دراسة حالة رقم 1

(Nestlé France) نيسيتلي - فرنسا المكسيكي يقوم بثورة

المكسيكي يقوم بثورة

من أجل تحسين وضع فرعه الفرنسي الذي لم يحقق نتائج مرضية، قام العملاق السويسري لقطاع التغذية بتعيين مدير قوي.

كثيرا ما يضيع الأجراء الفرنسيون وقتهم أمام جهاز القهوة، هذا أشار إليه المدير الجديد المكسيكي (Eugenio Minvielle) في مراسلة حديثة، بعد تعيينه في سنة 2004 على رأس أكبر فرع لعملاق الصناعة الغذائية، غالبا ما يقوم هذا المدير الجديد بمثل هذا التحذير.

لا شك ان الـ 17000 عامل بـ (نيسيتلي . فرنسا) يعيشون تحت الضغط ولكن مهمة المكسيكي واضحة، انه عين لتحسين وضع غير جيد، فلقد انخفض في فرنسا سنة 2004 رقم أعمال الشركة متعددة الجنسيات بـ 4% فنزل إلى 6.2 مليار €، وضيعت حصص من السوق بالنسبة لنصف نشاطاتها كألواح الشوكولاتة، القهوة المسحوقة، الحساء والزبادي أما الهامش الذي يحدد بحوالي 11% في المتوسط فانه بعيد عن الـ 15% المخططة، ومن حيث المردودية تصنف (نستلي . فرنسا) في المرتبة الثامنة ضمن فروع الشركة كما يؤكد بعض المديرين القدامى.

تعتبر إنتاجية بعض المصانع الفرنسية غير كافية، كما أن إعادة هيكلتها تسير ببطء كبير نتيجة لمقاومة النقابات، التي تستفيد في بعض الحالات من مساندة الحكومة الفرنسية والمنتخبين المحليين، وهذا وضع غير مقبول بالنسبة للمدير الجديد، الذي قرر استعمال الطريقة القوية، بعد ما قام بتغييرات كبيرة في مناصب إدارات الشركة، وبالرغم من مقاومة الكثير من الإدارات، تمكن المدير المكسيكي من إيصال رسالته: على الشركة أن تقلص من تكاليفها، فلقد تم وضع خطة بالنسبة لتوفير 30 مليون € في سنة 2005. هذه الخطة أصبح الإدارات يسافرون على متن طائرات الشركة (Easyjet) أما عندما يستعملون القطار فيسافرون على الدرجة الثانية.

الحالة مقتبسة بتصرف من : Capital.n°171.décembre 2005

المطلوب:

بعد قراءة معطيات هذه الحالة، بين لماذا العمل الذي يقوم به المدير المكسيكي هو عمل استراتيجي؟

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37

المحاضرة الثانية: تطور الفكر الإستراتيجي (مدارس الإستراتيجية)

أهداف المحاضرة الثانية:

- 1- معرفة التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي؛
- 2- التعرف على مدارس الإستراتيجية؛
- 3- الاطلاع على اهتمامات المؤسسة وتطور فكرها.

تمهيد:

الفكر الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعا وثراء في كيفية تحديد القضايا المستقبلية، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها، حيث يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة بحيث يبين التطور التاريخي أن فكر المؤسسة قد تطور من خلال اهتمامها بالمستقبل وقد مر بالمراحل التالية:

أولا: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

تتمثل مراحل تطور فكر المؤسسة من خلال اهتمامها بالمستقبل إلى المراحل التالية:

1- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي (التخطيط المالي)

حيث يكون اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة، وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون التركيز أيضا موجها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة.

قد يكون للإدارة العليا للمؤسسة بعض الاستراتيجيات، لكنها غير محددة أو يتم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسة الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الذي يعتمد على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة

في هذه المرحلة تزداد أهمية دراسة البيئة الخارجية وعوامل تأثيرها على المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمراكز التنافسية للمؤسسة.

أما المعوقات التي قد تحدث تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة، كنظام المكافآت أو الأجور مثلا وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير والمتوسط، بالإضافة إلى مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط، واحتمال أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

3- المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي

حيث يكون اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق، وأيضاً واقعه وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها. كذلك البحث يركز على إكتشاف طرق جديدة لتحديد إحتياجات المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة.

تتمثل هذه المرحلة في بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الإستراتيجية بطريقة منتظمة وإن كانت غير رسمية، حيث تتم عملية التقسيم من خلال عضو أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة، وتتمثل هذه المرحلة في العمليات، القرارات والإجراءات¹

4- المرحلة الرابعة: التسيير الإستراتيجي أي (الإدارة الاستراتيجية)

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974 وما نجم من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة في الو.م. أ وأوروبا، وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتج/السوق) التي اعتمدت عليها، حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط استغلتها المؤسسات المنافسة لها في اليابان على السيطرة على الأسواق، وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت " مرحلة الإدارة الاستراتيجية "، وبعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي.²

بحيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية؛
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية؛
- زيادة التدفق الرأسمالي الدولي؛
- إختلاف نماذج الاستهلاك، الثقافات، الذوق.... الخ نتيجة لعولمة الأسواق، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج.

ثانياً: مدارس التفكير الاستراتيجي.

تتمثل في مدارس مينتنبورغ Mintzberg's Ten Schools of strategy formation وفقاً لـ Mintzberg هناك

10 مدارس للتفكير الاستراتيجي، يقدم فيها أبعاداً متعددة لمفهوم الإستراتيجية، ولكنها تشترك في ارتكازها على

¹ صونيا كيلاني، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 22.

² عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

تحديد "وضعية المؤسسة".

هذه المدارس الفكرية تم تصنيفها إلى مدارس الفكر التقليدي ومدارس الفكر الحديث، بحيث تتبنى مدارس الفكر التقليدي وجهة نظر تقليدية نحو الإدارة الإستراتيجية، بحيث تفترض أن الإدارة الإستراتيجية ينبغي أن تتألف من مجموعة من القواعد والأنظمة القياسية، التي ستساعد المنظمة على إيجاد مستويات عالية من النظام والاستقرار في البيئة التنظيمية، وتم تصنيف تلك المدارس في مجموعة واحدة هي:

• المدرسة التقادمية: Presscriptive school

وتتألف من ثلاث مدارس هي:

- مدرسة التصميم Design school

- مدرسة التخطيط Planning school

- مدرسة التموضع Position school

أما مدارس الفكر الحديث فتعتبر أن الإدارة الاستراتيجية عملية نشطة وتتصف بالمرونة والابتكار، وذلك لأنها تستجيب للتهديدات والفرص في البيئة الخارجية للمنظمة، ويتم تصنيف تلك المدارس إلى مجموعتين هما:

• المدرسة الوصفية: Descriptive school

وتتألف من ستة مدارس وهي:

- مدرسة ريادة الأعمال Entrepreneurial school

- المدرسة المعرفية (الإدراكية) Cognitive school

- المدرسة التعليمية (التعلم) Learning school

- مدرسة السلطة (القوة) Power school

- المدرسة الثقافية Culture school

- المدرسة البيئية Environnement school

• المدرسة التكاملية: Integrative school

تتألف من مدرسة واحدة وهي مدرسة التكوين (التشكيلية) Configuration school

يمكن شرح كل مدرسة باختصار كما يلي:

- **مدرسة التصميم:** تهدف إلى البحث على أفضل تنسيق بين نقاط قوة وضعف المؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى.

- **مدرسة التخطيط:** تنطلق فكرة هذه المدرسة من الوضعيات المراد تغييرها لتحقيق الوضعيات المرغوبة، كما تفصل بشدة بين عملية التفكير والفعل.

- **مدرسة التموضع (التموضع):** من روادها بورتر (porter) الذي كان له السبق في إدخال العوامل الخارجية

¹ عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

كمتغيرات في معادلة نشاط المؤسسة، فكرة المؤسسة تقوم على أن تحديد استراتيجية المؤسسة هو قبل كل شيء تموضع في محيط قطاع تنافسي معين.

- **المدرسة الريادية (القيادية):** فكرة هذه المدرسة تقوم على ضرورة تمتع كلا من القائد والمسير برؤية استراتيجية تتجلى في شخصيتهما.

- **المدرسة المعرفية:** الإستراتيجية حسب رواد هذه المدرسة هي عملية ذهنية تظهر من خلال عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات.

- **مدرسة التعلم:** حسب هذه المدرسة الإستراتيجية عملية ناشئة (صاعدة) ودور المسير فيها هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة.

- **مدرسة السلطة:** تعتبر أن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تفاوض في يد الفريق الذي يدير هذه المفاوضات، وبالتالي فهي مرتبطة بموازن القوى بين الأطراف المفاوضة.

- **مدرسة المحيط (البيئية):** الإستراتيجية هنا هي مجموع التفاعلات التي تتجم بين المؤسسة ومحيطها.

- **المدرسة التشكيلية: Configuration school**

ترى المدرسة التشكيلية أن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تحول transformation process فالمنظمات قد توجد على شكل تشكيلات مستقرة (مجاميع متماسكة من الخصائص والسلوكيات) تسود المنظمة لفترات زمنية معينة ما تلبث أن ترى ضرورة التحول عنها ومغادرتها بعد فترة زمنية معينة.

الجدول رقم (01): مدارس التفكير الإستراتيجي

اسم المدرسة	طبيعة الإستراتيجية
01 مدرسة التصميم	عملية إدراكية
02 مدرسة التخطيط	عملية رسمية
03 مدرسة التموضع	عملية تحليلية
04 المدرسة الريادية	عملية مثالية
05 المدرسة المعرفية	عملية عقلية
06 مدرسة التعلم	عملية طارئة
07 مدرسة السلطة	عملية تفاوضية

طبيعة الإستراتيجية	اسم المدرسة	
عملية جماعية	المدرسة الثقافية	08
عملية تفاعلية	مدرسة المحيط	09
عملية مستقرة	المدرسة التشكيلية	10

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي.

لا شك ان هناك اختلافا واضحا بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي إلا انهما متلازمان، حيث ان نجاح المنظمة واستمراريتها في تحقيق النجاح يتطلب توافر التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي:

الجدول رقم (2): الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي.

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
فوري	أطول زمنا
لملموس	يقوم على الادراك
عملي وتطبيقي	ذهني وتصوري وتعليمي
يؤذي الى حلول لمشاكل الأداء القائمة	يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية
روتيني وقابل للاستمرارية	يقترح مجالات جديدة
يتسم بالكفاءة	يتسم بالفعالية
أسلوب عملي	أسلوبه نظري
منظورة متاح لم يقف على الأرض	منظورة يكون من أعلى

المصدر: محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، " الإدارة الإستراتيجية"، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص65.

أسئلة للفهم:

- اذكر مراحل تطور فكر المؤسسة من خلال اهتمامها بالمستقبل؟
- ما هي مميزات مرحلة التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو الفرق بين مدارس الفكر التقليدي ومدارس الفكر الحديث مع ذكرها كلها؟
- مما تتألف المدرسة التقادمية؟
- كيف ترى مدارس الفكر الحديث الإدارة الإستراتيجية؟
- تحدث باختصار عن المدرسة الوصفية، والمدرسة التكاملية؟
- ماهي فكرة المدرسة الريادية؟

المحاضرة الثالثة: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

أهداف المحاضرة الثالثة:

- 4- معرفة المؤسسة الاقتصادية؛
- 5- التعرف على أنواع التجزئة الاستراتيجية؛
- 6- إمكانية التفرقة بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية.

تمهيد:

مع انتشار ظاهرة العولمة بأشكالها المختلفة والتي أدت إلى جملة من التغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والتنظيمية، والتكنولوجية،.... أصبح ضروريا على المؤسسات الاقتصادية المواجهة المباشرة على المدى الطويل والمتوسط، من أجل البقاء والاستمرار والتفوق في الأداء، خاصة بعد الزيادة في حدة المنافسة واختلاف موازين القوة بين الدول على أساس التصدير والإستيراد، إذ أصبحت بعض الدول منتجة أي تعتمد على التصدير والإبداع، ودول مستهلكة تعتمد على الإستيراد.

بالإضافة إلى انتشار بعض العادات الغربية في الاقتصاد: محلات Fast Food مثلا، حرية التسعير ... كان له التأثير على تحول اتجاه الفكر الإداري نحو التخلي عن المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة (العلبة السوداء) واعتبارها نظاما مفتوحا، ويفرض دراسة ومتابعة محيطها (أي المؤسسة) الداخلي والداخلي ومن ثم التكيف مع تغيراتها.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمنظمة، ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

التعريف الأول: "هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"¹.

التعريف الثاني: "هي الوحدة التنظيمية المسؤولة على إنتاج السلع والخدمات، والتي تتمتع باستقلالية القرار خاصة فيما يتعلق بالتصرف في الموارد جارية الاستغلال"².

التعريف الثالث: "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات، طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية، بالإعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"³.

¹ناصر دادي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الأولى، 1998، ص10.

²Kant.J.D , « théorie de l'entreprise 1 »,cours4, université Pierre et Marie Curie ,Paris,France,2005,p01.

³درحمو هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13

ثانياً: أنواع المؤسسات.

كما ذكرنا سابقاً، فإن من بين أهم العراقيل التي حالت دون تقديم مفهوم جامع وشامل للمؤسسة هو التنوع الكبير في شكل وحجم المؤسسات، إذ تتعامل أدبيات إدارة الأعمال عادة مع مفهوم المؤسسة على نحو مجرد يحاول القفز فوق خصوصيات كل نوع من المؤسسات بالمقابل، كانت هناك محاولات لتقديم أصناف لمختلف أنواع المؤسسات بما يساعد على إدراك طبيعة التباينات وتأثيراتها في مستويات معينة على فهمها لطبيعة المؤسسة، ويمكن على العموم إبراز التصنيفات التالية:

1- التصنيف بحسب مراحل الإنتاج:

بحسب طبيعة القطاع الذي تمارس على مستواه المؤسسة نشاطها، ويضم هذا التصنيف ثلاثة أنواع من المؤسسات هي:¹

أ- **القطاع الأولي**: يضم المؤسسات التي تشتغل في اخراج المواد الأولية من مصادرها: المناجم، الصيد البحري، الزراعة، الغابات... ويتسم هذا النمط من المؤسسات في الغالب بأنه بعيد عن ميدان التصنيع، وإنما هو بمثابة المصدر الذي تتحصل من خلاله مؤسسات التصنيع على مدخلاتها الأساسية.

ب- **القطاع الثانوي**: تدخل في خانته المؤسسات التي تتولى تحويل المواد الأولية التي يوفرها القطاع الأولي إلى سلع، مثل مؤسسات البناء الصناعات الغذائية، الصناعة الكهرو منزلية... الخ.

ج- **القطاع الثالث**: يضم المؤسسات التي تشتغل خارج النوعين الأول والثاني، والتي تخصص بالأساس في قطاع البيع والخدمات، حيث يتولى هذا القطاع تصريف المنتجات إلى مستهلكيها.

2- تصنيف المؤسسات بحسب حجمها:

حسب هذا التصنيف هناك أكثر من معيار يحكم في تحديد الحجم، مثل عوامل الإنتاج، حجم النشاط، أو مردودية المؤسسة، عدد العمال، ولتجنب الخلط كثيراً، تصنف المؤسسة بحسب الحجم بالاعتماد على معيار عوامل الإنتاج غالباً، حيث تنقسم المؤسسات إلى الأصناف التالية:²

أ- **المؤسسات الصغيرة جداً**: وهذا الصنف هو الأكثر انتشاراً في العالم لأنه يعبر عن الطبيعة البسيطة جداً للنشاط الاقتصادي، ويتراوح التعداد البشري للعاملين في مثل هذه المؤسسات بين 1 و 9 عمال.

ب- **المؤسسات الصغيرة**: هذا النوع أكثر تطوراً من سابقه، إذ يسوده تنظيم خاص من ناحية الملكية، فيملكه شخص واحد أو تكون الملكية عائلية، وتعتمد طرق تسيير بسيطة وغير معقدة لإدارة تعداد بشري يتراوح بين 10 و 49 عاملاً.

ج- **المؤسسات المتوسطة**: تزداد المشاكل التنظيمية على مستوى هذه المؤسسات لأن تعداد عامليها يرتفع إلى هامش يقع بين 50 و 499 عاملاً، حيث يضاعف هذا العدد من مشاكل التسيير والتنظيم، وبالتالي تلجأ

¹Jean Longatte et Jacques Muller. « Economie d'entreprise ».Dunod.Paris.2004.pp5-6.

¹Lazary, « Economie de L'entreprise ».Editions Es-salem.Alger.2001.p9 .

المؤسسة هنا إلى الاستعانة بمبادئ الإدارة والتسيير العمليين، كما تنشأ هنا مشاكل مالية ناجمة عن ارتفاع أعباء المؤسسة.

د-المؤسسات الكبيرة: يعتبر هذا الصنف هو المحرك الرئيسي للاقتصاد الكلي بالنظر لما يوفره من حاجيات، وقد يتعدى نشاطه أحيانا حدود الدولة حين تتحول المؤسسة إلى مجتمع اقتصادي، حيث يتراوح التعداد البشري للمؤسسة الكبيرة بين 500 و 999 عاملا، وتتسم المؤسسة بأساليب إدارة جد محكمة وإلى منظومة اتصال قوية تربط الشركة الأم بفروعها.

هـ-المؤسسة الكبيرة جدا أو العملاقة: توظف مثل هذه المؤسسات أكثر من 1000 عامل، وهي بمثابة قوى اقتصادية كبيرة جدا تمثل المؤسسات متعددة الجنسيات النموذج الأبرز، ونشاطها الاقتصادي يتجه في الغالب إلى خارج حدود الدولة، وقد برزت الكثير من المؤسسات من هذا النوع نتيجة لعولمة الأسواق وللتطور التكنولوجي.

3-تصنيف المؤسسات حسب صيغتها القانونية:

حسب شكلها القانوني، يصنفها جون لونغات وجاك مولر إلى أربعة أنواع:¹

أ- مؤسسات الأفراد: وفيها تتطابق الشخصية القانونية للمؤسسة مع شخصية رجل الأعمال.

ب- شركات الأشخاص: ويضم هذا النوع المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

ج- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في المؤسسات التي يقوم رأسمالها على المساهمة.

د- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة، وتتضمن نوعين من المؤسسات، الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، ومؤسسات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL) .

4-معيار النشاط الاقتصادي:

نميز فيه بين المؤسسات التالية:¹

أ- المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي والإنتاجي، كمؤسسات الحديد والصلب، النسيج، الجلود،...

ب- المؤسسات الفلاحية: التي ترتبط بالإنتاج النباتي، الحيواني، السمكي.

ج- المؤسسات التجارية: وهي المسؤولة عن توزيع السلع المادية والخدمات كالمراكز التجارية،...

¹Jean Longatte et Jacques Muller.Op Cit.p7.

³غضببان حسام الدين، "محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 6.

د - **المؤسسات المالية:** وتقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، المصارف، شركات التأمين،...

هـ - **المؤسسات الخدمائية:** وتقدم خدمات النقل، البريد والمواصلات، التعليم،...

ثالثا: تعريف المحيط ومتغيراته

وفقا لبتر دراكر فمحيط المؤسسة هو: "كل ما يقع خارج المؤسسة كالكنولوجيا، طبيعة المنتجات، الزبائن، المنافسين، المنظمات الأخرى، المناخ السياسي والاقتصادي"، ومنه فالمؤسسة خاضعة لبعض آثار هذه التحولات التي قد تطرأ على عناصر المحيط المتعددة، خاصة في حالة عدم تحكمها وممارستها لعملية التخطيط والتحسين المستمر، كما يقدم بعض الباحثين محيط المؤسسة على أنه: "مجموع العوامل الفيزيائية والاجتماعية الملائمة للمؤسسة في تحقيق أهدافها".

يقدم DESREUMEAUX مصفوفة لتبيان أنواع المحيط والتي تضم اربع (4) متغيرات هي:

أ - **محيط ثابت عشوائي:** تنشط فيه المؤسسات الصغيرة.

ب - **محيط ثابت ومهيكل:** تنشط فيه المؤسسات الكبرى.

ج - **محيط غير ثابت:** تنشط فيه المؤسسات المرنة وذات الطبيعة اللامركزية.

د - **محيط مضطرب ومعقد:** تنشط فيه المؤسسات التي لها نفس المستوى من التعقيد.

رابعا: المؤسسة والمحيط.

محيط المؤسسة او بيئة المؤسسة هو العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة (البيئة الداخلية) وخارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية)، تتأثر به وتؤثر فيه المؤسسة لكونها نظام مفتوح، تعتمد على مدخلاته لتتحصل على مخرجات تساعد في استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها.

إن ارتباط هذه المدخلات بالمحيط فرض على المؤسسة التوجه نحو دراسته ومتابعته والتكيف معه في جميع مجالاته، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية،... بالرغم من العراقيل والقيود التي يحتويها والتي مثل ما كانت سببا لنجاح بعض المؤسسات كانت سببا لفشل وزوال البعض الآخر. فإلى غاية الستينيات كان ينظر الى المؤسسة على أنها نظام مغلق، إلا ان تكثيف وزيادة العلاقات بين المؤسسات غير الوضع نتيجة تطور بيئة الأعمال الذي كان أمرا لا مفر منه، ما أدى إلى تبني فكرة "المؤسسة: النظام المفتوح"

لقد أدت إفرزات العولمة وتسارع تقلبات المحيط إلى طرح قضية أثر هذه التقلبات والتغيرات على سلوك المؤسسة وأدائها، ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر التي تهدد بقائها، فبعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل وأكثر من ذلك فهي تتوسع وتنمو وتحول الخطر الى فرص، وفي المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى الأخطار.

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية وغيرها... نتيجة لما أفرزته العولمة من تأثيرات على المحيط، وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة،

بالوقت، بالمعرفة) وهذا كله في إطار حرية آليات السوق وحرية التجارة الخارجية، اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج وتشابكها، التقدم الهائل في التكنولوجيا، وأخيرا وليس آخرا الانتقال السريع لاقتصاد المعرفة. إن المظاهر السابقة كانت لها تأثيرات على المؤسسات الاقتصادية لكون تقلبات المحيط فرضت مجموعة من العوامل هي:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجيهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.
- زيادة جاذبية القطاعات وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق
- ضغوطات المنظمات العالمية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.¹

خامسا: مستويات دراسة المحيط.

هناك ثلاث مستويات أساسية للمحيط هي:

أ- **المحيط الكلي:** يتشكل من الإطار والنظم القانونية، الظروف الاجتماعية، التطورات التكنولوجية، يؤثر هذا المحيط العام على المسار العام للمؤسسة بشكل كبير، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعاني من ضعف آليات التحكم والرقابة.

ب- **المحيط الجزئي:** أو المحيط الذي يشكل من الأطراف التي لديها علاقات مباشرة مع المؤسسة (الأطراف الآخدة)، ويمكن التحكم فيها من خلال استراتيجية المؤسسة.

ج- **المحيط الصناعي:** ويتشكل من خصائص اللعبة التنافسية في القطاع، فحالة نفس القطاع تختلف من دولة لأخرى (التنافسية، الجاذبية، الطلب،...).²

سادسا: أسباب دراسة المحيط في المؤسسة.

هناك عدة أسباب تفرض على المؤسسة دراسة محيطها ومتابعته، ومن أهمها:

- ارتباط المؤسسة بالعديد من الأطراف الآخدة التي تتأثر بهم وتؤثر فيهم.
- استخدام المؤسسة لموارد المحيط من مدخلات و مخرجاتها، ما يفرض عليها متابعة تطور العرض و الطلب.
- أهمية متابعة المؤسسة لسلوكها من خلال تحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية و المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة عدد المؤسسات و من ثم ارتفاع حدة المنافسة.
- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق و في المجتمع.²

¹ فاللثة لمين، "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد7، فيفري 2005، ص ص02_04

² Mathlouthi.J et autre, « L'environnement interne de l'entreprise », Ecole Supérieur D'économie numérique, Manouba ; Tunisie, p03.

¹ صولح سماح، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص12.

أسئلة للفهم:

- ما هو تعريف المؤسسة الاقتصادية؟
- أذكر أنواع المؤسسات؟
- ما هو الفرق بين المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا، والفرق بين المؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا؟
- للمؤسسة أربعة أنواع حسب شكلها القانوني أذكرها مع الشرح؟
- ماذا نعني بمحيط المؤسسة؟ وما هي متغيراته؟
- هناك ثلاث مستويات أساسية لدراسة المحيط، قم بذكرها مع الشرح؟
- ماذا نعني بالمحيط الصناعي؟
- للمؤسسة عدة أسباب تفرض عليها دراسة محيطها، فما هي هذه الأسباب؟

المحاضرة الرابعة: الإتجاه الاستراتيجي (التوجه الإستراتيجي)

أهداف المحاضرة الرابعة:

- 1- التعرف على مصطلح الإتجاه الإستراتيجي؛
- 2- التطرق إلى عناصر الإتجاه الإستراتيجي؛
- 3- تقديم أمثلة لعناصر الإتجاه الإستراتيجي.

تمهيد:

تتمثل المهمة الأساسية للقيادة العليا في المؤسسة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح ودقيق، فما هو الإتجاه الاستراتيجي؟ وما هي أبعاده أو بالأحرى عناصره؟

أولاً: تعريف الإتجاه الإستراتيجي

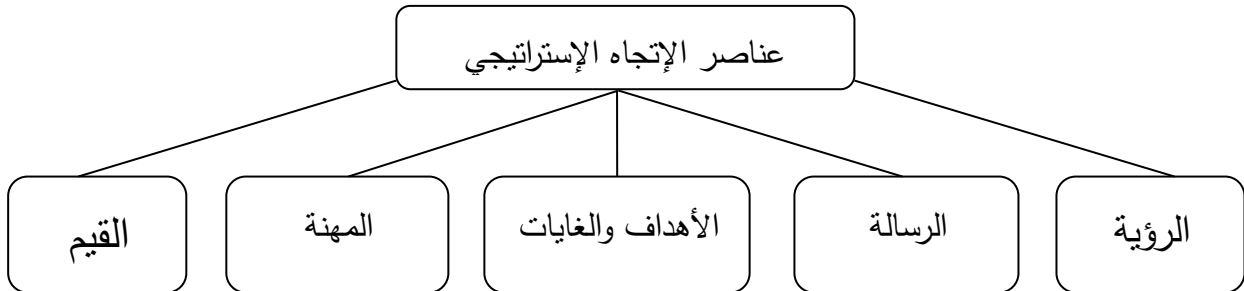
يعرفه بعض الباحثين مثل Gatignon أن: "الإتجاه الإستراتيجي مدخل محدد للمنظمة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها"¹

ثانياً: عناصر الإتجاه الإستراتيجي

عناصر الإتجاه الإستراتيجي هي مجموعة من العناصر ذات الطبيعة الإقتصادية، أو الإجتماعية أو الثقافية أو السياسية، والتي تعبر عن فلسفة رؤية المؤسسة في تحديد نشاطها ومنتجاتها والنتائج التي تريد الوصول إليها، حيث أنها تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وتعبر عن هويتها والتي تجيب عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة.

إن تحديد عناصر الإتجاه الاستراتيجي هو أول خطوة من خطوات إعداد الإستراتيجية، كما تعتبر معيار للمقارنة بين ما تم تنفيذه (الوصول إليه) وما تم تخطيطه.

الشكل رقم (2): عناصر الاتجاه الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ Aexa. Ferraresi and Al.Knowle, "Management and Strategie Orientation :Leveraging Innovativeness and Performance, journal of Know Ledge Management , 2012 Vol N° 05, p 691.

1- رؤية المؤسسة (vision): وتعرف الرؤية بأنها التصور الذي ترى إدارة المنظمة لما ستحققه مستقبلا، ويمثل هذا التصور حلما أو طموحا للمنظمة.

إذا الرؤية الإستراتيجية هي عملية فكرية وهي مجموع الأحلام والآمال، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى الطويل والمتوسط.

يعتبر أسلوب 3 C (Collector, Catalyser, Cristalliser) أحد الأساليب المساعدة على تشكيل رؤية إستراتيجية معبرة عن مجالات نشاط المؤسسة.

يتكون هذا الأسلوب من ثلاث مراحل هي: ¹

أ- الجمع: ويقصد به جمع إجابات لمجموعة من الأسئلة التي تطرح مثل: ما معنى مؤسسة ناجحة؟ إلى أين نحن ذاهبون في نشاطنا؟ ما هو هدفنا في السوق؟ الخ.

ب- الصياغة: في هذه المرحلة يتم تجميع الإجابات المحصلة في شكل متناسق، لتوليد مجموعة أفكار قادرة على أن تشكل الرؤية فيما بعد.

تنقسم هذه الأفكار إلى مجموعتين هما:

الأولى ذات طبيعة موضوعية والثانية ذات طبيعة عاطفية مع ضرورة الإحتفاظ بالأفكار القابلة للتحقيق، لكن دون إهمال مقولة Goethe الذي يقول: « j'aime celui qui rêve l'impossible » اي " أنا أحب الذي يحلم بالمستحيل " كما يجب أن تكون الرؤية واسعة المعنى فمبدأ لوثر كينج Luther king " لدي حلم " j'ai un rêve " يعتبر أكبر مثال على رؤية دافعة ألهمت فيما بعد حركة فكرية وأخرجت أمة، في نفس السياق أيضا رؤية الرئيس kennedy التي تقول " إرسال إنسان إلى القمر وعودته إلى الأرض بأمان خلال عشرة (10) سنوات "، والتي أعطت حافزا لكل أمة طموحة، في الأخير يجب الإشارة إلى أنه لا بد من الإستعانة في هذه المرحلة بدراسة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة، وكذا مؤسسات قطاعات أخرى (ذات نشاط مختلف).

ج- البلورة: في هذه المرحلة يتم اختيار البديل النهائي والبحث عن أحسن صيغة تعبيرية يمكن استيعابها من جميع الأطراف الآخذة.

2- رسالة المؤسسة: تعبر عن مهمة المؤسسة وتعرف الرسالة بأنها مبرر وجود المنظمة، وبالفرنسية Raison de être " أي لماذا وجدت المنظمة؟

تسعى المؤسسات في عالم الأعمال إلى إسباغ الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها، من أجل تحقيق أهدافها (البقاء لأطول مدة ممكنة)، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك إدارتها " لرؤية إستراتيجية " واضحة كان هذا في بداية حياتها أو أثناء إعادة الهيكلة لذلك تسعى المؤسسات إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في " بعض الجمل " تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجودها، وبالتالي تتحول " الرؤية " إلى " رسالة " .

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص 32 - 33

تحاول رسالة المؤسسة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلاً؟¹.

لا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى وجوب تكونها من فقرة واحدة تصف سبب وجود المؤسسة، وما هي أهم أعمالها وأنشطتها ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها، تختلف هذه الرسالة باختلاف طبيعة المؤسسات.

في ضوء الرسالة أيضاً يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، كما تتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجرى عليها تعديلات، ولكن ممكن أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح هذه الأخيرة أو ظهور تهديدات خطيرة لإستقرارها ونموها².

وبالرغم من أهمية الرسالة في استراتيجية المؤسسة إلا أنها تحتوي على عبارات قد تبدو فلسفية، ولهذا نجد الكثير من المؤسسات لا تمتلك رسالة واضحة، أو لا تهتم بها أصلاً أو تستخدمها في المناسبات الرسمية أو الدعائية فقط.

غير أن الواقع العملي يؤكد غير ذلك فالرسالة هي دليل الأداء التنظيمي، والتي تبنى عليها الأنشطة لأنها " دستور عمل المؤسسة " إن صح التعبير، كذلك هي المسؤولة عن تحديد المستقبل التي ترغب أن تصل إليه المؤسسة أو تريد أن تعيشه.

أمثلة عن رسالة المؤسسة:³

- بنك المشرق الإماراتي: مهمتنا أن تكون الشركة القائدة في مجال الخدمات المالية في دولة الإمارات وأن نكون الاختيار الأول للعاملين والجمهور والمستثمرين والمجتمع ككل "
- مجلة الضياء الإماراتية: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة "
- شركة مكدونالدز:

"To satisfy the world's appetite for good food, well served, at a price people can afford"

ملاحظة: الرسالة على خلاف الرؤية فهي تتجه نحو الفعل.

¹ شاكر تركي أمين، " ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية " (كتاب الكتروني)، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 03.

² نفس المرجع السابق، ص 9

³ غضبان حسام الدين، "محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

أمثلة عن رسالة المؤسسة:¹

- **بنك المشرق الإماراتي:** مهمتنا أن تكون الشركة القائدة في مجال الخدمات المالية في دولة الإمارات وأن نكون الاختيار الأول للعاملين والجمهور والمستثمرين والمجتمع ككل "
- **مجلة الضياء الإماراتية:** " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة "
- **شركة ماكدونالدز:**

"To satisfy the world's appetite for good food, well served, at a price people can afford"

3- أهداف وغايات المؤسسة:

تعرف الأهداف بأنها بيان بالنتائج لنشاط مخطط، وينص ما أمكن على زمن تحقيقها ومقدار ما يتحقق منها.

أما الغايات فهي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه، دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

إذن الهدف هو الوصول إلى نتيجة أو نتائج مطلوبة ومحددة في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانيات سواء المادية أو البشرية.

والهدف هو النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، ويمكن اعتباره ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى عناصر يمكن قياسها، والفرق بين الأهداف والغايات نجده من خلال أن الغاية كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ أساسيا عاما، بعيد المدى، تحدد فيه النوعية أما الهدف فهو إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغير، ويمكن تحقيقه كاملا.

ومنه الغاية لا يمكن اختزالها في الربح العظيم فقط، فهي تعكس تطلعات المجتمع البشري في المؤسسة، تتأثر بمجموع القيم الإنسانية، تطلعات المسيرين، آمال الأفراد، عوائق المحيط، تاريخ المؤسسة أيضا غاية المؤسسة تحدد من خلال منظومة السلع التي تقدمها للزبائن، أو من خلال القيم المفسرة لنشأتها، أو من مجموعة الأسباب الصريحة أو الضمنية التي أدت إلى ظهورها.

مثال: حالة مؤسسة (Michelin) للعجلات

تحقيق أرباح من اجل استدامة المؤسسة	الغاية
المساهمة في زيادة تنقل الأشخاص والسلع	الرسالة
ريادة ربحية الأنشطة والاستثمارات بـ 10 بالمائة على الأقل	الهدف

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 34

- المهنة: Métier

المهنة أو الحرفية عبارة عن مجموعة من الكفاءات الأساسية في مجال من مجالات نشاط المؤسسة (إنتاج، تسويق، تمويل)، فهي عبارة عن عامل من عوامل النجاح للمؤسسة.

5- القيم:

هي عبارة عن المعيار الأساسي للحكم على صحة وانحراف السلوك واختلافها من فرد إلى آخر، إذن هي عبارة عن أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو كل المجتمع، ويلتزم بها لتحديد الصواب من الخطأ.

تتميز القيم بالخصائص التالية:

أ- ذاتية القيم: تتميز بأنها ذاتية تتعلق بالطبيعة الإنسانية والسيكولوجية للإنسان، تعتمد على الشعور الداخلي.

ب- موضوعية القيم: وتعني أنها خارجة عن ذات الفرد ولا تعارض بين القيم الذاتية والقيم الموضوعية وهذه الأخيرة لا تتأثر بالفرد بل تؤثر فيه.

ج- نسبية القيم: تختلف من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر (الإطار الثقافي...الخ)

د- الثبات النسبي للقيم: أي الفرد يمتصها شعوريا ولا شعوريا منذ الطفولة فلا يتحرر منها.

هـ- ديناميكية القيم: لقابليتها للتغيير الاجتماعي كما في الدول المتقدمة.

و- القيم غير قابلة للقياس المادي: الاستدلال عليها استنادا إلى ما يصدر عن الفرد من اتجاهات وسلوكيات.

أسئلة للفهم:

- قدم تعريف الإتجاه الإستراتيجي؟
- أذكر عناصر الإتجاه الإستراتيجي؟
- لماذا نقول أن عناصر الإتجاه الإستراتيجي تعتبر معيار للمقارنة بين ماتم تنفيذه(الوصول إليه)، وماتم تخطيطه؟
- من عناصر الإتجاه الاستراتيجي الرؤية الإستراتيجية، أذكر أسلوب 3C المساعد على تشكيلها؟
- ماذا نعني بالهدف الإستراتيجي؟
- ماهو الفرق بين الأهداف والغايات؟
- هل يمكن ان تختزل الغاية في الربح؟
- ماهو المعيار الأساسي للحكم على صحة انحراف السلوك واختلافها من فرد إلى آخر؟
- ماهي مميزات القيم؟
- قم باستخراج عناصر الإتجاه الإستراتيجي لأي مؤسسة تعرفها؟
- اشرح معنى ذاتية القيم؟
- لماذا نعتبر المهنة عامل من عوامل النجاح؟

المحاضرة الخامسة: التجزئة الإستراتيجية

أهداف المحاضرة الخامسة:

- 7- معرفة التجزئة الاستراتيجية؛
- 8- التعرف على أنواع التجزئة الاستراتيجية؛
- 9- إمكانية التفرقة بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة في مجال الإستراتيجية على أنها كيان واحد يضم مختلف الوظائف، الأنشطة، والمنتجات، وبهدف تحديد مجال العمل الإستراتيجي يمكن تقسيم هذا الكل إلى مجموعة من المجالات الإستراتيجية (DAS)، هناك من يطلق عليها اسم مجال الأنشطة الإستراتيجية Domains d'activité stratégique أو وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU أي Stratégique Business Unit أو مراكز الأنشطة الإستراتيجية CAS أي Centre d'Activité Stratégique والتي تتحدد من خلال الميزة الملائمة لكل جزء في خطوة أولى، ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة وفقا لمعايير محددة في خطوة ثانية .

أولا: تعريف التجزئة الإستراتيجية:

هي عملية تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات، أي بعبارة أخرى هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات، وذلك عن طريق معايير محددة، بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم،¹ حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة ومنه اختيار الخيار الإستراتيجي الملائم.

إذا التجزئة الإستراتيجية "هي عملية تقسيم أنشطة المؤسسة وفق معايير معينة إلى مجموعات من الوحدات كل وحدة تمثل جزء استراتيجي".

ثانيا: معايير التجزئة الإستراتيجية:

في الحقيقة لا توجد معايير دقيقة وموحدة، إذ تستعمل الكثير من المعايير كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية.

أهمها: الزبائن، الحاجة التي يلبيها المنتج، الأسواق الجغرافية، التكنولوجيا، الخ

وفي الواقع العملي يتم الاكتفاء بمعايير أو ثلاثة وهي: الزبائن، الحاجة، التكنولوجيا.

وبهذه الأبعاد تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتج / سوق.

1- المعيار الأول: الزبائن

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين، فان كان لمنتجين مختلفين نفس مجموعة

¹Andrea Micbeaux, "Marketing et base de données " Edition Chihab, Paris, 1997, P 111

المستهلكين فهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الاستراتيجي، وعادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى مستهلكين وسيطين ومستهلكين نهائيين.

2- المعيار الثاني: الحاجات

حسب هذا المعيار فإن كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم إدماجها في نفس مجال النشاط الإستراتيجي.¹

3- المعيار الثالث: المنافسين

نجد 3 منافسين كل له مجال نشاط استراتيجي فالمنافس (A) اختار ثلاثية بمنتج عادي يلبي حاجات مختلفة لزبائن عاديين (B) اختار ثلاثية تتميز بمنتج ذو تكنولوجيا معقدة، يستهدف سوق محلية ويلبي حاجيات معينة ووحيدة، أما المنافس (C) اختار ثلاثية تتميز بمنتج ذو تكنولوجيا عالية ويلبي حاجات مختلفة لسوق عالمي.

ثالثا: أهمية التجزئة الإستراتيجية وانتقاداتها

تتمثل أهمية وانتقادات التجزئة الإستراتيجية فيما يلي:

1-أهميتها:

تتمثل أهمية التجزئة الإستراتيجية في:

أ- تعتبر التجزئة الإستراتيجية كمرحلة أولية للوقوف على الوضعية التنافسية للمؤسسة؛

ب- تسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها؛

ج- تساعد التجزئة الإستراتيجية على تصميم هيكل تنظيمي لكل مجال نشاط استراتيجي.

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة أيضا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة هي الطريق الوسيط بين المنتج (تجزئة سوق)، وبين نشاط المؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين مختارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة، وأن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد، تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية "مجال النشاط الإستراتيجي أو وحدة عمل إستراتيجي"

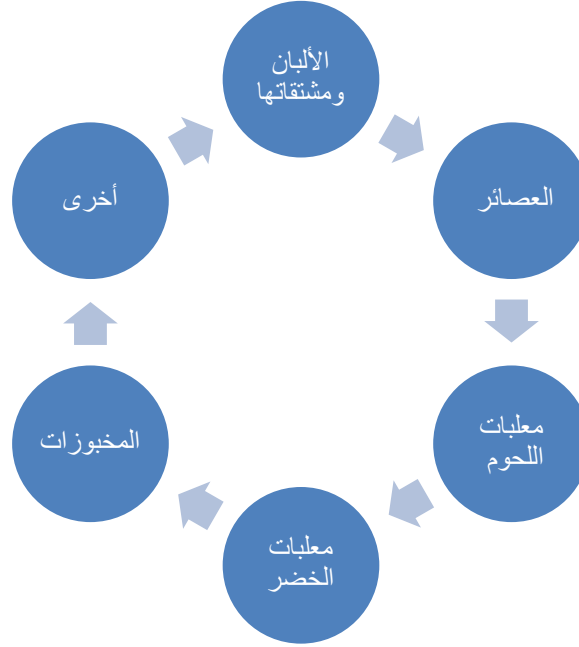
- تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة، وخدمة مجموعة معينة من العملاء، والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

- أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذي يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

¹Andrea Micbeaux,.Op Cit.p, P 111

الشكل رقم(3): تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية



المصدر: من إعداد الباحثة

2- إنتقادات التجزئة الإستراتيجية:

للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تسمح بوضع استراتيجية خاصة بكل مجال نشاط استراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة هي الطريق الوسيط بين المنتج (تجزئة سوق)، وبين نشاط المؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المبررين محتارين في تحديد وحدات التجزئة الإستراتيجية خاصة، وان أي خطأ فيها يؤدي الى مشاكل كبيرة فيما بعد، تسمى وحدة التجزئة الإستراتيجية "مجال النشاط الإستراتيجي أو وحدة عمل الإستراتيجي"

_ تشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء، والتعامل مع عدد معين من المنافسين.

أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذي يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.

يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

على الرغم من أهمية التجزئة الإستراتيجية في عملية التحليل الاستراتيجي، إلا أن التجزئة تلقت انتقادات

نظرا للنقائص المسجلة عليها، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

أ- الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية؛

ب- صعوبة تحديد مجال النشاط الاستراتيجي؛

ج- تجاهل الارتباط العلائقي بين المنتجات.

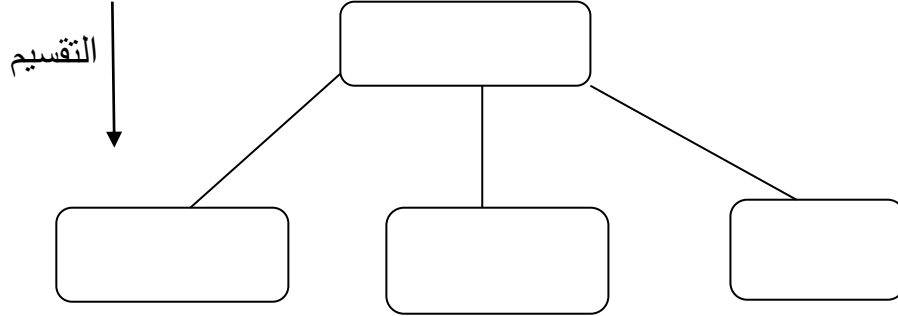
¹Strategor. "Politique générale de l'entreprise", Dunod 3eme Edition, paris,2003 p 91.

رابعاً: أنواع التجزئة الإستراتيجية

وهي نوعان:

1- التجزئة بالتقسيم

باعتبار أن المؤسسة كوحدة شاملة وتبحث عن مختلف الأجزاء الإستراتيجية التي تشكل نشاطها.
الشكل رقم (4): يمثل التجزئة بالتقسيم.



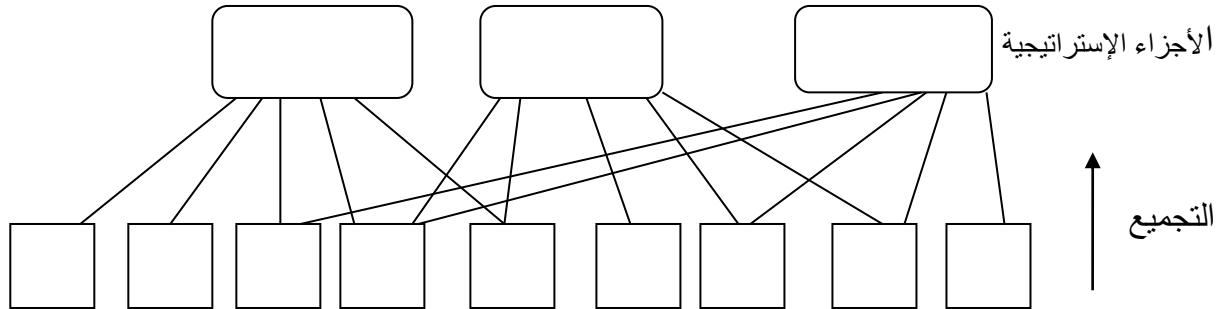
الأجزاء الإستراتيجية

(مؤسسة ذات منتج واحد)

1- التجزئة بالتجميع

تتكون انطلاقاً من المنتجات أو الخدمات المسوقة من قبل المؤسسة، من أجل تجميعها في أجزاء إستراتيجية.

الشكل رقم (5): يمثل التجزئة بالتجميع.



منتجات وخدمات

فبإنتمائهم إلى نفس التجزئة الإستراتيجية للمنتجات والخدمات التي توضع لنفس الكفاءات (enjeu) والتي تتميز بنفس التوليفة لعوامل النجاح والتي لها نفس المنافسين.

خامساً: معايير التقسيم والتجميع

هناك نوعان من معايير التقسيم والتجميع وهما:

- معايير التقسيم:

تحدد الاختلافات الموجودة بين كل الأنشطة المختبرة المعايير الأكثر استعمالاً تتمثل في:

- نوع الزبائن - دوران التوزيع - المنافسة - وظيفة الاستعمال - التكنولوجيا - هيكله التكاليف.

2- معايير التجميع:

إن عملية تجميع الموارد أو الخدمات في نفس التجزئة الإستراتيجية يرجع إلى اعتبار انه لا يمكن أن تكون هناك اختلافات تذكر على مجموع معايير التقسيم، التي مرت معنا قبل قليل، إلا انه في نهاية المطاف يشكلان معايير أكثر شمولية للتجميع.

سادسا: المجموعة الإستراتيجية

هي مصطلح يستخدم في الإدارة الإستراتيجية، والتي تتشارك فيها المجموعات في صناعة ذات نماذج تجارية متشابهة، أو لديها استراتيجيات مشتركة في مجال إدارة قطاع معين، والمجموعات الإستراتيجية هي تلك المجموعات الجزئية التي تضم مؤسسات لها خاصية إستراتيجية متماثلة، وتتبع استراتيجيات متقاربة أو تخضع لنفس عوامل المنافسة¹.

سابعا: الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

الجدول رقم (3): الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية.

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة التسويقية
تركز على قطاعات أعمال المؤسسة ككل (أنشطة المؤسسة ككل)	تركز على قطاع أعمال المؤسسة (نشاط معين)
تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من نفس التكنولوجيا نفس الأسواق نفس المنافسين نفس الطموحات	تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لها نفس الاحتياجات والسلوكيات والعادات
متابعة التغيرات ذات الآجال المتوسطة والطويلة	متابعة وتحدي التغيرات ذات الآجال القصيرة أو المتوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة

أسئلة للفهم:

- قم بتعريف التجزئة الإستراتيجية؟
- ما هي معايير التجزئة الإستراتيجية؟
- تحدث عن أهمية التجزئة الإستراتيجية؟
- للتجزئة الإستراتيجية عدة انتقادات اذكرها؟
- للتجزئة الإستراتيجية نوعان اذكرهما مع الشرح؟
- ما هو الفرق بين التجزئة بالتجميع والتجزئة بالتقسيم؟
- هناك معايير تحدد الاختلاف بين كل الأنشطة المختبرة في التجزئة الإستراتيجية، فما هي هذه الاختلافات؟
- ما الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والمجموعة الإستراتيجية؟
- ما هو الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية؟
- قم بعملية التجزئة الإستراتيجية على أي مؤسسة تعرفها؟

السلسلة رقم 3: دراسة حالة رقم 3

مؤسسة التفوق للأقراص المضغوطة

مؤسسة التفوق للتكنولوجيا

مؤسسة التفوق تنشط في مجال الأقراص المضغوطة (CD)، والأقراص الرقمية (DVD) لمؤسسة التفوق تكنولوجيتان تتمثل الأولى في الأقراص المضغوطة والثانية في الأقراص الرقمية، وأن كلا من هذين التكنولوجيتين فيهما مجموعات من المنتجات التي تؤدي الى بعض الوظائف ولها أسواق (مستعملين، زبائن) مختلفة.

من هذه المنتجات نجد:

- أقراص مضغوطة للاستعمال العام؛
- أقراص مضغوطة للطلبة؛
- أقراص مضغوطة للمحترفين؛
- أقراص مضغوطة للأطفال.

بالنسبة للأقراص المضغوطة للأطفال نجدها عدة أنواع منها:

- أقراص مضغوطة ألعاب للأطفال؛
- أقراص مضغوطة أشرطة دينية للأطفال؛
- أقراص مضغوطة أشرطة تعليمية للأطفال.

وهذه الأخيرة نجدها أيضا عدة أنواع:

- أقراص مضغوطة في التربية الإسلامية؛
- أقراص مضغوطة في كل المواد؛
- أقراص مضغوطة في الرياضيات؛
- أقراص مضغوطة في اللغة العربية؛
- أقراص مضغوطة في اللغات الأجنبية.

المطلوب:

- 1- قم بوضع تجزئة استراتيجية لهذه الحالة؟
- 2- قم أيضا بوضع تجزئة إستراتيجية لمؤسسة تعرفها؟

المحاضرة السادسة: التشخيص الإستراتيجي

أهداف المحاضرة السادسة :

- 1- الفهم الجيد للتشخيص الإستراتيجي.
- 2- ذكر أنواع التشخيص الاستراتيجي.
- 3- معرفة الجوانب الأربعة PEST والجوانب الستة PESTEL

تمهيد :

نجد أن إدارة المؤسسة تنقسم إلى نوعان إدارة عملية وإدارة إستراتيجية أما الإدارة العملية فتتم بثلاث مراحل هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، والإدارة الإستراتيجية تمر بأربعة مراحل وهي: التشخيص الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية.

يعتبر التشخيص عموماً هو مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، وهو الذي يسمح بكشف الاختلالات التي يعاني منها نظام ما، ويقوم بوصف الحلول اللازمة لإعادة النظام إلى الوضعية المادية أو إلى الوضعية الأحسن ونميز على مستوى المؤسسة الاقتصادية نوعين من التشخيص هما:

- التشخيص الدوري

- التشخيص الإستراتيجي (وهو التشخيص الذي سوف نقوم بدراسته لاحقاً، والذي نستخدم فيه مجموعة من الأدوات للتشخيص).

أولاً: تعريف التشخيص الإستراتيجي.

هو إجراءات فحص للمؤسسة وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن تم اقتراح إجراءات تسمح باستمرارية وتحسين المؤسسة، إذا كانت في حالة جيدة فهي تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقة المؤسسة بالبيئة، كما أن تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبير على تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

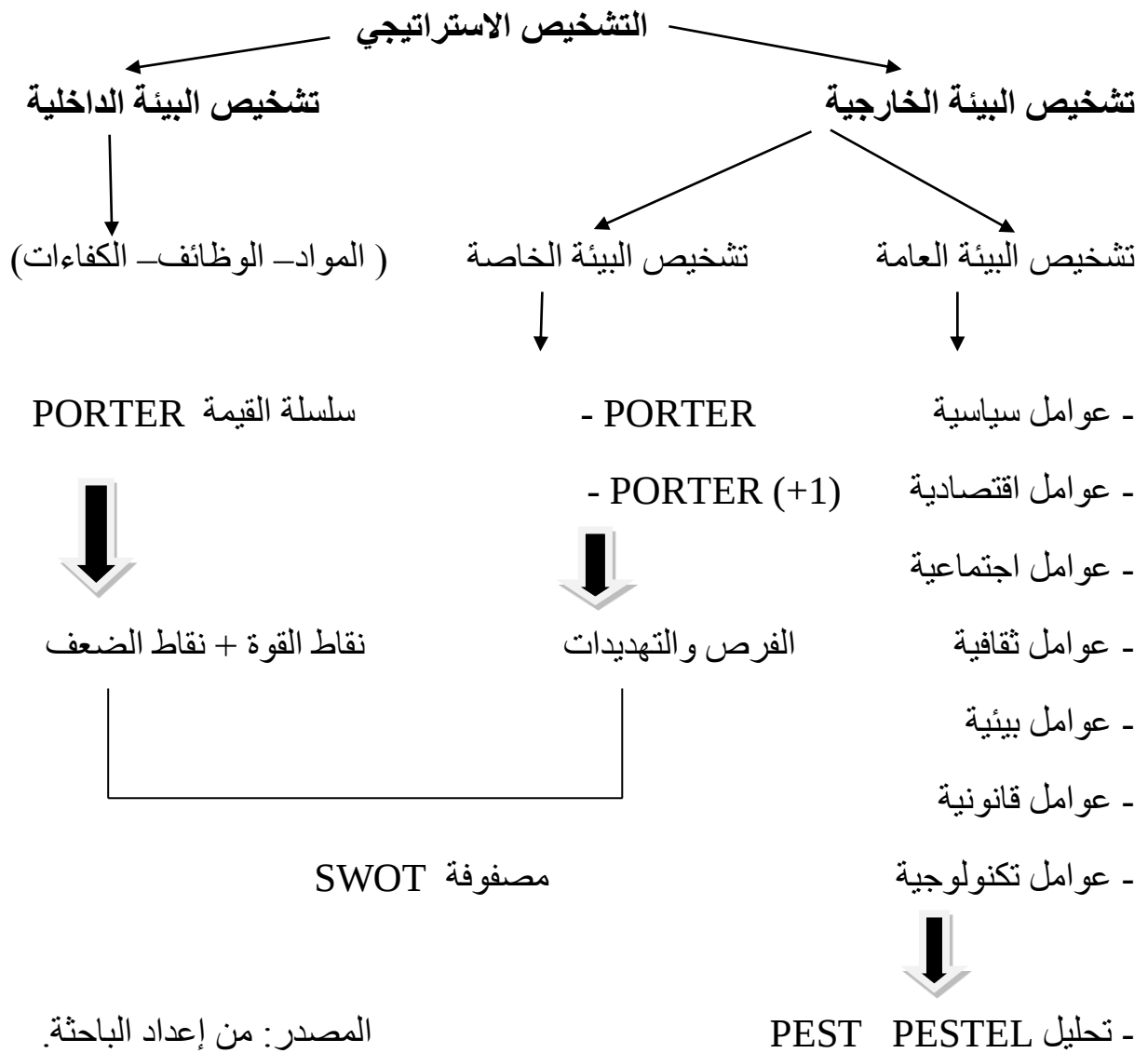
ويعد التحليل الاستراتيجي من المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي الشامل

يرى كل من Sarah Marnisse and Ewa Filipiak أن التشخيص الاستراتيجي الشامل في برنامج التأهيل الصناعي يتكون من خمسة عناصر ثانوية هي: تشخيص المحيط، تشخيص الطاقات التقنية، تشخيص القدرات الإدارية والجودة، التشخيص المالي وتحليل المنتجات والأسواق والوضعية الإستراتيجية.¹

¹ Sarah Marnisse et Ewa Filipiak. Competitivite et mise a niveau des entreprises, Agence Francaise de Developpement, Paris, 2003, pp188_189.

الشكل رقم (6): التشخيص الإستراتيجي (تشخيص البيئة الخارجية والداخلية)



ثالثا: أنواع التشخيص الاستراتيجي.

حتى نتعرف أكثر على عملية التشخيص سنتطرق باختصار إلى تشخيص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

1- تشخيص البيئة الخارجية:

هي مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا امام المؤسسة، يمكن ان ننظر الى البيئة الخارجية على انها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل هي: البيئة الخارجية العامة (الكلية) والبيئة الخارجية الخاصة.

أ- البيئة الخارجية العامة:

تمثل جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، او مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة، كالعوامل الاقتصادية، السياسية،

الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والدولة.

ب- البيئة الخارجية الخاصة

هي مجموعة العوامل او المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات مثل العملاء، الموردين، المنافسين التأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.

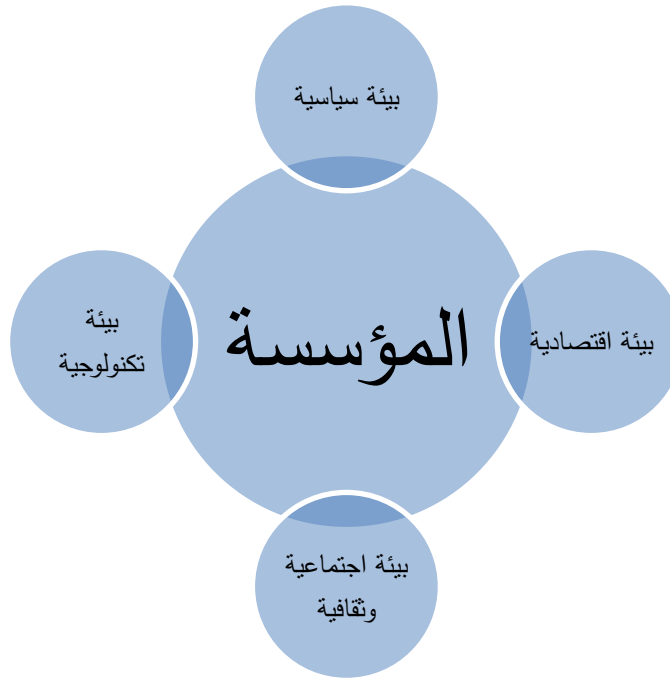
2- تشخيص البيئة الداخلية:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة، المتعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في موارد وكفاءات المؤسسة، وأيضا وظائف المؤسسة، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل لجميع عناصر المؤسسة من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة ومقارنتها مع المنافسين او مقارنتها مع وضعيات سابقة للمؤسسة باستخدام المقارنة.

3 - أدوات تشخيص البيئة الخارجية العامة:

من المعروف لدى أصحاب الإدارة ان البيئة أي كان مستواها أربعة جوانب وهي: الجانب الاقتصادي (Economical) والجانب السياسي (Political) والجانب التكنولوجي (Technological) والجانب الاجتماعي والثقافي (Social and Cultural) وهذه هي الجوانب التي تراعى عموما عند تشخيص البيئة الكلية مع بعض التعديلات الطفيفة حسب اتجاهات الباحثين او اعتقاداتهم وتصوراتهم، إذا تشخيص البيئة تستعمل عموما أداة تعرف باسم (PEST) أي الكلمة المكونة من اول حرف لاسم كل جانب كما ذكرنا هم سابقا.¹

الشكل رقم (7): جوانب البيئة الأربعة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 44

وقد نجد هذا التحليل نفسه تحت اسم PESTE ويأتي ذلك حسب ما يضاف الى الجوانب الأربعة المذكورة سابقا الجانب الايكولوجي Ecologiccal إذا يصبح التشخيص يعتمد على خمس جوانب وهذا ما يعطينا PESTE ثم إذا أضفنا الجانب التشريعي او القانوني Législative أو Legal فيصبح التحليل مبنيا على ستة جوانب ويسمى بـPESTEL وتجدر الإشارة الى ان الكيفية الأكثر استعمالا هي هذه الأخيرة أي المحصورة في ستة جوانب¹، وسيتم شرحها كما يلي:

أ- المحيط السياسي: ان كل منطقة ترتبط بعلاقة مع المحيط السياسي للدولة حتى تنشط فيها وتتأثر بكل القرارات السياسية لها، ومن بين الجوانب التي يجب ان تركز عليها عند تشخيص هذا المحيط نجد: الوضع الأمني، الحروب، الانقلابات، جماعات الضغط السياسي، نمط الحكم، الأحزاب الحاكمة، الوعي السياسي...الخ.

ب- المحيط الاقتصادي: وهو يشمل كل المتغيرات التي تدخل في النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة بكل خصائصه وعناصره، ومن اهم المتغيرات التي تركز عليها المنظمة نجد: المناخ العام للاستثمار، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، طبيعة العرض والطلب، النظام المالي والمصرفي، السياسات النقدية، التكتلات الاقتصادية، دورة الاعمال، طبيعة ومستوى دخل الفرد، حجم الموارد الطبيعية...الخ.

ج- المحيط الاجتماعي والثقافي: ان كل منظمة تنشأ داخل مجتمع له خصائصه ومميزاته، وعليها معرفة الجوانب التي يمكن ان تؤثر على نشاطها بالسلب او بالإيجاب والتي لها علاقة بالمحيط، لذلك تجدها تركز على بعض الجوانب التي يمكن ان تؤثر عليها منها: الطبيعة الديموغرافية للمجتمع، المسؤولية الاجتماعية...الخ.

د- المحيط التكنولوجي: ان التطور السريع الذي أحدثته التكنولوجيا في مختلف المجالات جعل المنظمات تعطي لها أهمية كبيرة عند صياغة استراتيجياتها، فالمحيط التكنولوجي يشمل كافة الجوانب التي تتعلق بالتطورات الكبرى على المستوى الكلي كوسائل الاتصال ونقل المعلومات، وكذلك تلك الجوانب التي تمس العمليات الإنتاجية كالآلات والمعدات وغيرها.

هـ - المحيط البيئي: وهو يضم كل المتغيرات المرتبطة بالبيئة كالظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل بها المنظمة (زلازل، براكين، فيضانات، حرائق) موقع البلد وحجمه وطبيعة موارده (غاز، كهرباء، ماء...الخ).

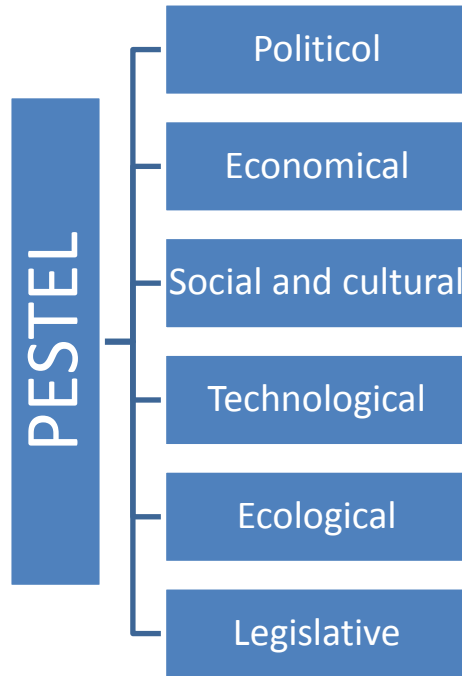
و- المحيط التشريعي القانوني: وهو يضم كل الجوانب المتعلقة بالقوانين التي تصدرها السلطات داخل الدولة مثل قوانين الاستثمار التعريفات الجمركية، قوانين حماية المستهلك، حماية البيئة، حماية العمالة، قوانين الضرائب، مدى تدخل الدولة في الاقتصاد...الخ.

تستعمل أداة PESTEL من أجل التحضير للتحليل الإستراتيجي، وخاصة من أجل تمكين المؤسسة من القيام بتحليل SWOT الذي يستهدف تحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الكلية.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 46

يتم التحليل PESTEL بمجرد حصر العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة من خلال التأثير عليها مباشرة (كالتأثير على حجمها أو على عدد عمالها،...) أو بطريقة غير مباشرة كالتأثير على سوقها أو مجال نشاطها أو على صناعاتها أو قطاع نشاطها (دخول منتجين جدد، ظهور منتجات جديدة بديلة...)، ونظرا لكثرة المتغيرات، فإن المحللين يراعون عموما المتغيرات الأساسية، أي أهمها.

الشكل رقم (8): الجوانب الستة لتحليل PESTEL



المصدر: من إعداد الباحثة

في بعض الأحيان لا يكون هذا النموذج كافيا للقيام بتشخيص البيئة، خاصة إذا كان هذا الأخير يعرف بتقلبات قوية (فترة أزمة مثلا).

وفي هذه الحالة يجب إتمام التحليل باللجوء إلى طريق وضع السيناريوهات (Constrution of scenarios).

أسئلة للفهم:

- عرف التشخيص الإستراتيجي؟
- ماهو الفرق بين التشخيص الدوري والتشخيص الإستراتيجي؟
- ماذا نعني بالتشخيص الإستراتيجي الشامل؟
- للتشخيص الإستراتيجي عدة أنواع أذكرها؟
- ماهي عوامل البيئة الخارجية العامة؟
- وما هي عوامل البيئة الخارجية الخاصة؟
- أذكر أدوات تشخيص البيئة الخارجية العامة؟
- كيف يمكن تشخيص البيئة الداخلية؟
- ماذا نعني بالمحيط التكنولوجي؟
- كيف يؤثر المحيط السياسي للدولة على المؤسسة؟
- قم باختيار مؤسسة اقتصادية تعرفها، وحاول أن تستخرج من بيئتها كل من العوامل البيئية الخارجية العامة أو الخاصة؟
- كيف يؤثر المحيط السياسي على هذه المؤسسة التي قمت باختياره؟
- ما رأيك في بيئة المؤسسات الجزائرية؟

المحاضرة السابعة: التشخيص الاستراتيجي (تابع) تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

أهداف المحاضرة السابعة:

- 1- التعرف على أدوات تشخيص البيئة الخارجية الخاصة؛
- 2- استخدام تحليل القوى التنافسية الخمسة لـ Porter ؛
- 3- التطرق الى التحليل الهيكلي.

تمهيد:

بعد ما يتم رصد بيئة المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (البيئة الخارجية العامة)، فإن الخطوة التالية هي تركيز الرصد على البيئة الخاصة للمؤسسة، أي رصد بيئة المهمات أو البيئة المباشرة أو البيئة القريبة، ويتم في هذه المرحلة التركيز على تحليل عدة عناصر منها:

- السوق الذي تعمل فيه المؤسسات؛

- المنافسون؛

- المجتمع المحلي؛

- المؤسسات الحكومية؛

- الموردون؛

- جماعات الضغط المختلفة، مثل النقابات، الجمعيات والأحزاب.

إذا كان التشخيص الاستراتيجي للبيئة الكلية ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من حيث انه يمكنها من الكشف عن العوامل والعناصر التي قد تؤثر فيها وفي توجيهها وحتى في بقائها في السوق، فإن التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخاصة أي لقطاع النشاط لا ينقص أهمية بل هناك من يرى انه اهم من التشخيص الأول نظرا لما يسمح به من معرفة المنافسين وتركيبية السوق، والمنتجات وسلوك الزبائن، ...

أولا: أدوات تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

للكلام عن قطاع النشاط، يستعمل أيضا مصطلح الصناعة بمفهوم Porter ولتشخيص هذا القطاع يستخدم نموذج تحليل القطاع لـ Porter الذي يعتبر أشهر أداة، ويكمن هذا النموذج في التحليل على مستويين اثنين هما:

- **المستوى الأول:** فيتمثل في تحليل القوى التنافسية الخمس وهو نموذج لتحليل القطاع (الصناعة).

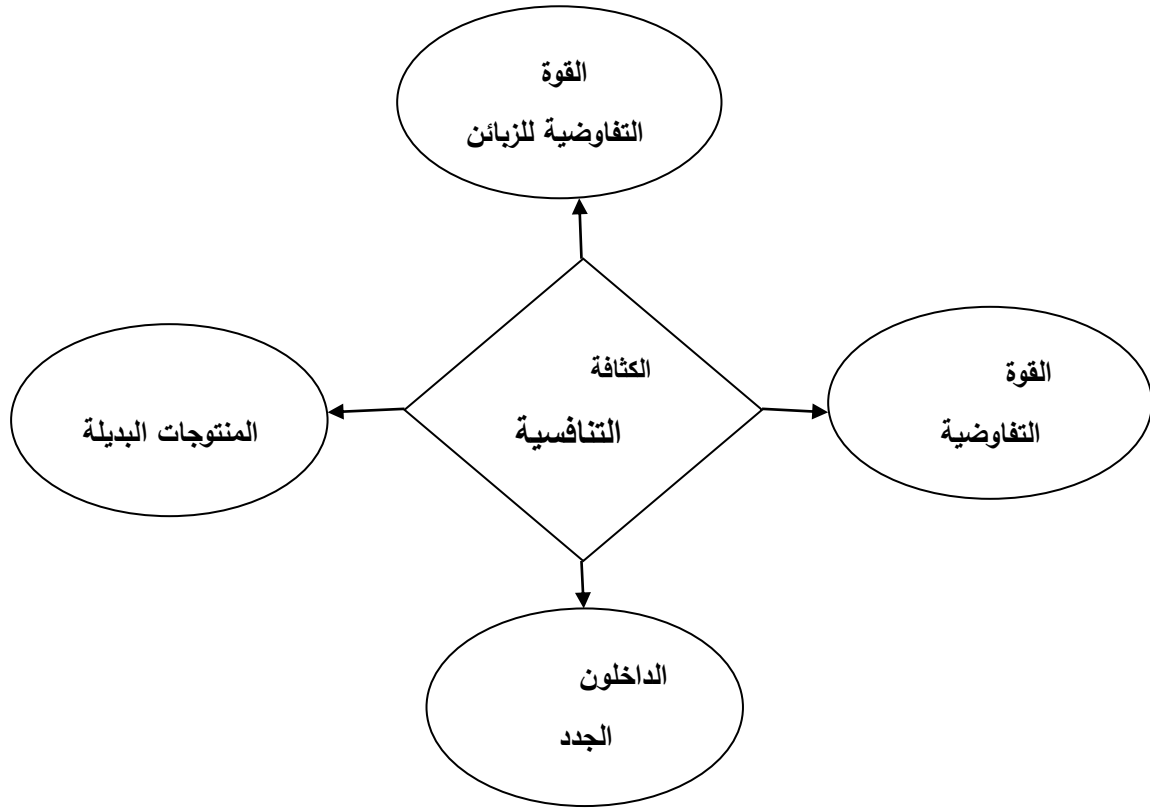
- **المستوى الثاني:** فيكمن في التحليل الهيكلي ويخص تحليل المنافسة.

1- تحليل القوى التنافسية الخمسة لـ Porter:

هو نموذج تحليل الصناعة أي القطاع ويكون هذا التحليل داخليا (نضج القطاع: وضع المنافسة فيه من حيث

المنافسين والمنتجات وخارجيا (خاصة من أجل تحديد مخاطر المنافسين المحتمل دخولهم والمنتجات البديلة) كما يستهدف هذا التحليل الكشف عن درجة وكثافة كل واحدة من القوى التي تحكم القطاع حتى تتمكن المؤسسة من معرفة ما تواجهه من ضغوطات وما يوجد امامها من إمكانيات تعزيز تنافسيتها اذ يحصي Porter خمس قوى تنافسية ويعرف بنموذج القوى الخمسة.

الشكل رقم (9): نموذج القوى الخمس لـ Porter



Source: Michael Porter, l'avantage concurrentiel, éditions dunod, Paris, 1999, p17.

يفسر بورتر ان العامل الأهم في نجاح اية منظمة هو تمييزها على منافسيها، أي امتلاكها ميزة تنافسية، حيث يرى بورتر بأن ما يحدد هذه الميزة التنافسية هو كثافة التنافس في القطاع وامتلاك المنظمة لاستراتيجية تراعي ذلك.

هناك من الباحثين من أضاف القوة السادسة لنموذج بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل والمتمثلة في الاتحادات والحكومات (دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية...الخ)، فيصبح هذا النموذج يسمى نموذج القوى التنافسية الخمس زائد واحد .

Porter(5+1)

أ – الكثافة التنافسية:

تمثل مركز نموذج بورتر لأنها تشير الى إلتقاء العناصر الـ 4 الأخرى وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسة

القائمة في الحالات التالية:

- **عدد المنافسين:** كلما كان عدد المنافسين كبير كلما زادت حدة التنافس.
- **ضعف نمو القطاع:** هناك حواجز لدخول هذا القطاع مثل ارتفاع التكاليف الثابتة أي يتطلب أموال كبيرة للدخول في التنافس.
- **عدم وجود تميز في المنتجات المعروضة:** يزيد من حدة المنافسة.
- **الحجم:** كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما زادت حدة المنافسة.
- **ارتفاع تكاليف الإبداع التكنولوجي:** نقص براءات الاختراع، الإبداع، وارتفاع التكاليف تضع المؤسسة في حالة البقاء في منتج واحد وعدم التوسع، ضعف التمييز بين منتجات نفس القطاع.
- ب- القوة التفاوضية للزبائن:**
 - للزبائن القدرة على تخفيض الأسعار لمنتجات صناعية معينة، كما ان تغيير ما يحدث في سلوك الزبائن قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على السعر، الجودة والأساليب التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة، ويكون الزبون في مركز قوة في الحالات التالية:
 - للزبون دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة؛
 - احتمال التكامل الخلفي بالسلعة أو الخدمة؛
 - وجود وتوفر بدائل السلع أو الخدمات؛
 - تجانس السلع أو الخدمات؛
 - ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع أو الخدمات أي مرونة سعرية مرتفعة.
- ج- القوة التفاوضية للموردين:**
 - تتمثل هذه القوة في قدرة الموردين على التحكم في أسعار السلع والخدمات المشتراة منهم، وتشمل هذه القوة على ما يلي:
 - سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين؛
 - صعوبة إيجاد بدائل الموارد التي يقدمها الموردون؛
 - عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي؛
 - عدم توافر مواد خام بنفس جودة المواد التي يوفرها المورد؛
 - عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات المنتج.
- د- المنتجات البديلة:**
 - تعتبر السلع البديلة من المحددات التي يحتمل ان تكون السبب في تقليص عائدات المؤسسة، لأنها قد تساهم في وضع سقف على الأسعار التي من الممكن ان تطلبها المؤسسات في الصناعة، والتي من الممكن ان تحقق عوائد وأرباح.

ان وجود بدائل يتيح للمستهلك فرصة للاختيار بين مجموعة كبيرة من السلع البديلة، ويخلق نوعاً من المنافسة، خصوصاً في غياب الولاء لسلعة أو خدمة معينة، أو في حالة عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري... الخ

هـ - الداخلون الجدد:

تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد من المستثمرين وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في ذلك القطاع الصناعي ويقترح بورتر مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تلجأ لها المؤسسة القائمة في هذا القطاع وتمنع الآخرين من الدخول بصناعتهم وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، ويمكن تفعيل هذه الحواجز في: - الإستفادة من اقتصاديات الحجم حيث أي ارتفاع في الإنتاج يؤدي إلى انخفاض في التكاليف الثابتة، مما يسمح بأن تكون لها ميزة تنافسية قائمة على أساس التكلفة، وبالتالي وضع حواجز أمام المؤسسات الصغيرة الراغبة في الدخول لأول مرة.

- التمايز في المنتجات أو تنويع المنتجات حيث تقوم المؤسسة بتميز منتجاتها بخصائص ومميزات معينة للمحافظة على ولاء الزبون، كما يمكن ان تقوم بتنويعها من اجل اشباع الحاجات الجديدة للزبائن.

- انشاء قنوات التوزيع بحيث يمكن للمؤسسات القائمة في القطاع الصناعي، ان تنشأ وتمتلك قنوات توزيع منتجاتها ووضع حواجز المؤسسة الأصلية في القطاع تكون لها علاقات تفاوضية مع الموزعين، وبالتالي فإنها تخلق عوائق امام المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة.

- فرض حواجز الخروج والمتمثلة أساساً في صعوبة إعادة بيع الأصول في قطاع من القطاعات.

2- التحليل الهيكلي:

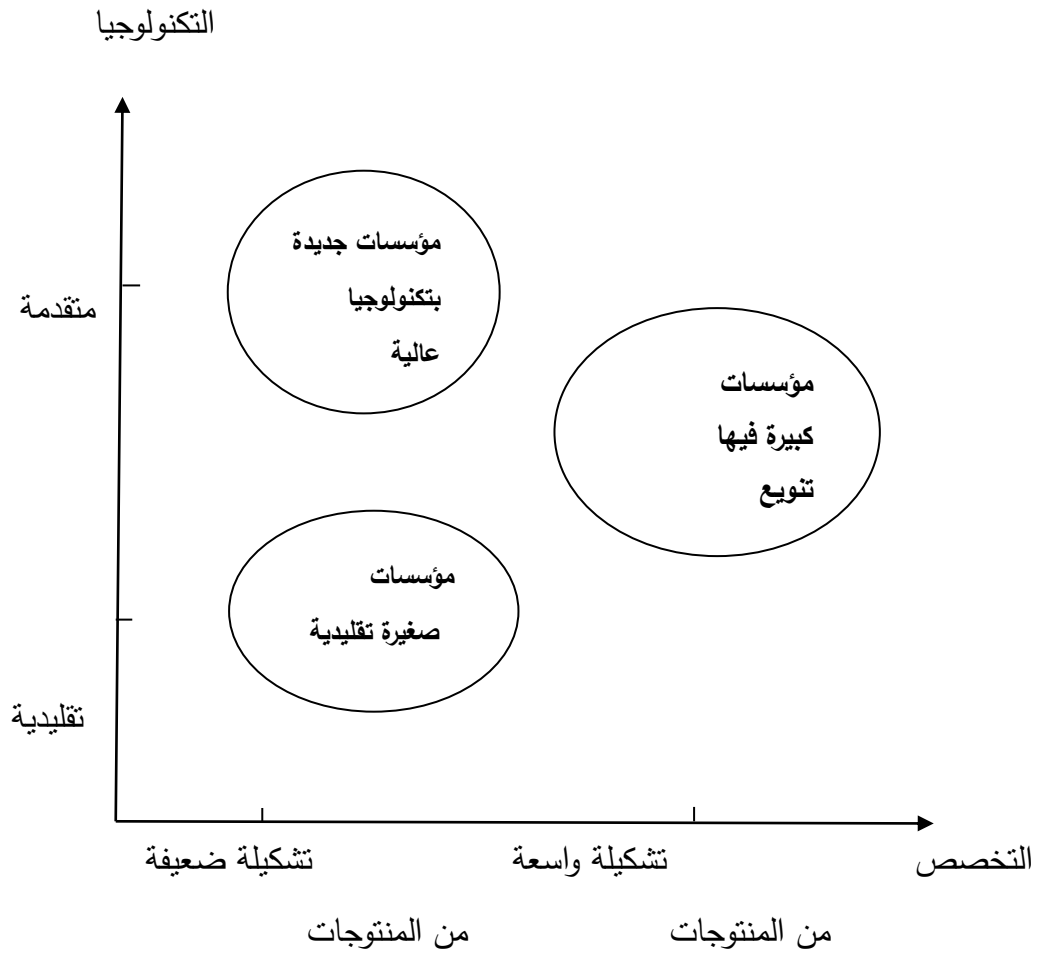
يكمن في تحليل المنافسة (السوق)، من أجل تحديد هيكله القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الاستراتيجية، اذ تظهر في شكل خرائط للقطاع تسمح بحصر مواطن المنافسة داخل كل مجموعة استراتيجية أو بين المجموعات.

وهي مجموعات من مؤسسات تتبع نفس الاستراتيجية القاعدية، ويمكن أن نعرفها كذلك على أنها تلك المجموعات المكونة من المؤسسات ذات الخصائص الاستراتيجية المتشابهة والتي تتبع استراتيجيات متشابهة والتي تعتمد على نفس العوامل التنافسية.

لما نتوصل المؤسسة إلى معرفة المجموعات الاستراتيجية يمكنها حينئذ أن تندمج في واحدة منها أو انها تحدد مكانتها بالنسبة لهذه المجموعات.¹

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الشكل رقم (10): التحليل الهيكلي للقطاع (المجموعات الاستراتيجية)



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص51

بعد الانتهاء من القوى التنافسية، تمر المؤسسة إلى مرحلة التحليل الهيكلي، وذلك من أجل تحديد هيكل القطاع والتي تظهر من خلال ما يعرف بالمجموعات الإستراتيجية.

أسئلة للفهم:

- ما هو العامل الأهم لنجاح أي مؤسسة حسب Porter ؟
- هناك من الباحثين من اضافوا قوة سادسة لهذا النموذج ، حدد هذه القوة مع الشرح؟
- ماهو التحليل الهيكلي للقطاع؟
- ماهي بيئة المهمات (البيئة المباشرة)؟
- يتم في البيئة المباشرة التركيز على تحليل عدة عناصر، فما هي هذه العناصر؟
- ماذا نعني بمصطلح الصناعة أو القطاع بمفهوم Porter ؟
- حسب Porter يتم التحليل على مستويين اثنين أذكرهما مع الشرح؟
نموذج
- تحدث عن القوى التنافسية الخمس لـ Porter ؟
- ما هو العامل الأهم لنجاح أي مؤسسة حسب Porter؟
- هناك من الباحثين من اضافوا قوة سادسة لهذا النموذج ، حدد هذه القوة مع الشرح؟
- ماهو التحليل الهيكلي للقطاع؟

السلسلة رقم 4: دراسة حالة رقم 4

شركة موبيليس

شركة موبيليس

شركة موبيليس هي فرع من إتصالات الجزائر، تقدم لزبائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالمية، ظهرت سنة 2003، وتتمتع موبيليس بالإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها. في أوت 2002 بدأ الطلب على خدمة الهاتف النقال يزداد، بعد دخول جيزي لينقل عدد المشتركين من 100 ألف سنة 2001 الى 1.44 مليون سنة 2004، أدى ذلك إلى انخفاض سعر الإشتراك، مما دفع بالمدير العام أن يقدم عروض مغرية للمستعملين، ليزداد عددهم بأكثر من 8 مليون في سنة 2005، أي تضاعف عددهم بأكثر من 3 مرات خلال هذه السنة، وفي خلال السنوات من (2010/2003) كان عدد المشتركين في زيادة، إلا أن هناك انخفاض فقط سنة 2008 بسبب قرار المدير العام بحملة تعريف هوية الشرائح مجهولة الهوية، والتي انطلقت في 27 فيفري 2008، والتي انتهت في 10 أكتوبر 2008، وكانت نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات سيم مسبقة الدفع ومجهولة الهوية، وكان حوالي 9% من المشتركين لم يتم التعرف عليهم، وبالتالي تم توقيف شرائحهم مما يعني أن هذه العملية كان لها أثر بالغ على الشركة.

وفي سنة 2009 بلغ عدد المشتركين لشركة موبيليس حوالي 10.07 مليون مشترك، وهذا مرده إلى عملية كشف الهوية في شراء الشرائح الجديدة، وهذا ما يعتبر فرصة أمام الشركة، بحيث زادت مبيعاتها والسبب يعود إلى انخفاض الحصة السوقية لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر بسبب فقدانها لعدد كبير من المشتركين، نتيجة لتأثير العوامل الإجتماعية عليها المتمثلة في مقابلة كرة القدم بين المنتخب الجزائري ونظيره المصري، والأحداث التي صاحبته من توتر العلاقات بين الشعبين، بحيث تأثرت وكالات البيع لشركة جيزي من خلال الإعتداءات بعد المباراة، كما كان هناك تراجع كبير في عدد مشترك الشركة المصرية.

وفي سنة 2010 تراجعت الحصة السوقية لشركة موبيليس بحيث وصلت إلى 28.8% مقارنة بسنة 2009 أين كانت 30.8% وهذا راجع إلى لجوء الشركات المنافسة لشركة موبيليس إلى طرح مجموعة من العروض المغرية للمشاركين، وكمثال قدمت شركة نجمة خدمة التعبئة أي عن تعبئة 2000 دج يحصل المشترك على 6000 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات، ولبقاء شركة موبيليس في ظل تحولات البيئة قررت الشركة مواجهة تطورات البيئة التي تنشط فيها وبالتالي المحافظة على بقائها وتوفير الشروط اللازمة لذلك وتوالت القرارات من الإدارة العامة للشركة مع التنفيذ الصارم، لتبقى الشركة محافظة على استثماريتها وكمثال على كفاحها ومسايرتها للتطور التكنولوجي نجد انها في ديسمبر 2019 حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للإتصالات من أجل توظيفها 2G و 3G و 4G

نجد أيضا ضمن تنويع خدماتها المقدمة: GRPS، WIN MAX وخدمة الرسائل المصورة والصوتية،

قوسطو، سلكني...

إضافة الى كل خدمات التعبئة: راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق...

المطلوب:

- 1- ماهي البيئات التي توجد في هذه الحالة؟ اذكرها وقم بتعريفها؟
- 2- ماهي البيئات التي تعرفها ولم تذكر في هذه الحالة؟
- 3- لماذا قرر المدير تقديم عروض مغرية للمشاركين سنة 2005؟
- 4- ماهي النتائج السلبية والإيجابية لحملة تعريف هوية الشرائح وفي أي بيئة نصنف هذه العملية؟
- 5- من هم المنافسين لشركة موبيليس؟
- 6- أذكر متغير في البيئة الخاصة لشركة موبيليس والذي يعتبر تهديدا يجب مواجهته؟

المحاضرة الثامنة: التشخيص الإستراتيجي (تابع)

تشخيص البيئة الداخلية

أهداف المحاضرة الثامنة:

- 1- معرفة أدوات تشخيص البيئة الداخلية؛
- 2- فهم كيفية القيام بتشخيص الموارد والكفاءات؛
- 3- التعرف على التشخيص الإستراتيجي بسلسلة القيمة لـ Porter.

تمهيد:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب قوة المؤسسة.

نعني بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء أي مجالات القوة والضعف.

أولاً: أدوات تشخيص البيئة الداخلية

من أجل وضع إستراتيجية محكمة، لا بد للمؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، أي الخاصة التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية ويتعبير آخر، يجب على المؤسسة ان تعرف مواطن ضعفها ومواطن قوتها من الداخل، وبالتالي فمن أجل وضع الإستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى تشخيص قدراتها الإستراتيجية.

1- تشخيص الموارد والكفاءات:

يقصد بالموارد والكفاءات القدرات الاستراتيجية للمؤسسة موارد ملموسة (موارد مادية، مالية، وبشرية)، والموارد غير الملموسة (اللامادية) أي (سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، البحث، التطوير، كفاءة العمال وكل ما يتعلق بالموارد البشرية).

إن تشخيص موارد المؤسسة يؤثر على المراحل الكبرى للإستراتيجية، ونجد أن بعض الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع قد قاموا بتفسير لنا ذلك، من هذه النماذج نجد:

أ- نموذج VRIO لتشخيص الموارد:

هذا النموذج من أعمال Barney في سنة 1991 عندما قدم تحليلاً لمصادر تنافسية المؤسسة فحصر Barney مصادر القوة تقدم للمؤسسة افضلية تنافسية في ثلاثة أمور.

- عندما يكون للمؤسسة موارد تمكنها من اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر.
- عندما تكون هذه الموارد نادرة بمعنى يمتلكها القليل من المنافسين.
- عندما تكون صعوبة التقليد.

ثم جاء النموذج في شكل أربعة أسئلة حول الموارد:

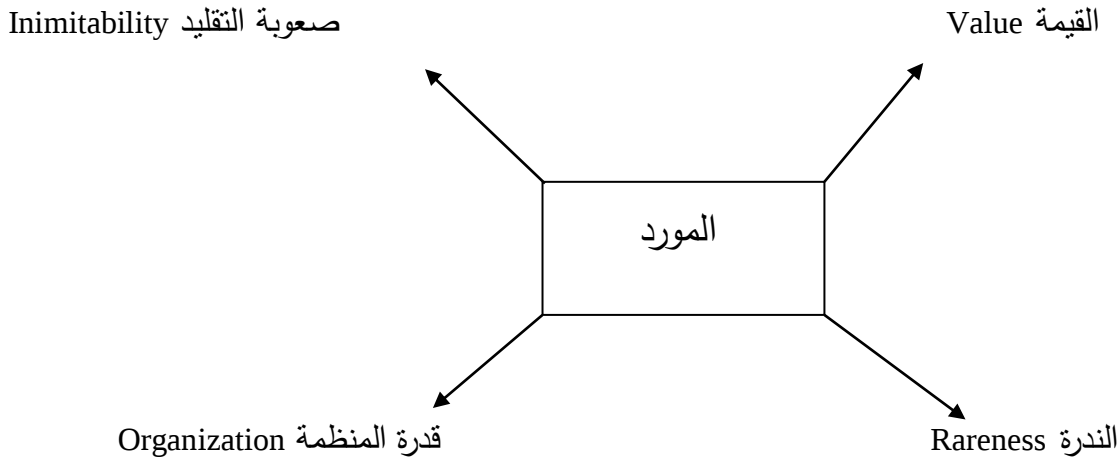
السؤال الأول: يبحث في قيمة الموارد (Value) بمعنى ما قيمة هذه الموارد في اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر أي التهديدات.

السؤال الثاني: يبحث في ندرة (Rareness) هذه الموارد، أي في عدد المنافسين الذين يكسبون هذه الموارد.

السؤال الثالث: يبحث في مدى صعوبة تقليد هذه الموارد (Inimitability) من طرف المنافسين وإلى أي مدى قد تكون تكلفة التقليد كبيرة.

السؤال الرابع: يبحث في مدى قدرة المنظمة (Organization) على استغلال هذه الموارد على أحسن وجه.

الشكل رقم (11): نموذج VRIO



المصدر: من إعداد الباحثة.

ب- نموذج تشخيص الكفاءات Hamel and Prahalad:

يتمثل في تطوير مفهوم المقدرة الجوهرية Core Competency إذ ركزا على ان صياغة إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تبدأ من داخل المنظمة إلى خارجها، والمقدرة الجوهرية تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة أي الكفاءات، أي عملية إتخاذ المبادرة والمسؤولية على حالات معينة، وتكون من أجل تحقيق مستوى أداء مرتفع.

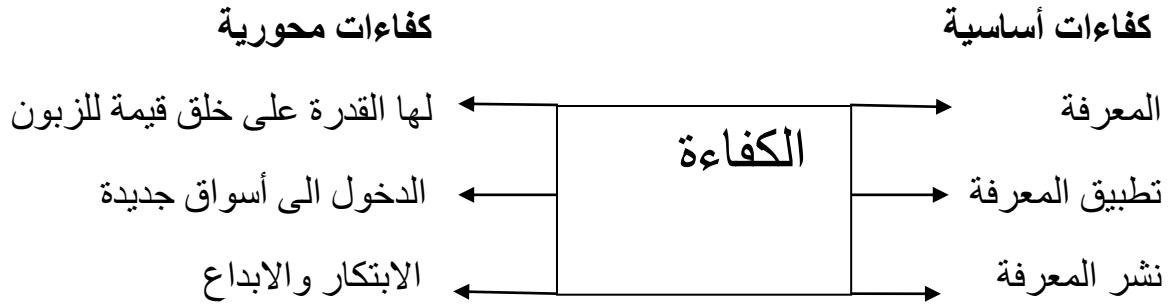
الكفاءة: هي عملية ترتيب وتقسيم المعارف.

الشكل رقم (12): تقسيم المعارف



أما المعرفة: هي عبارة عن تصرفات ومواقف الافراد باستخدام المعارف الثابتة.

الشكل رقم (13): استخدام المعارف الثابتة

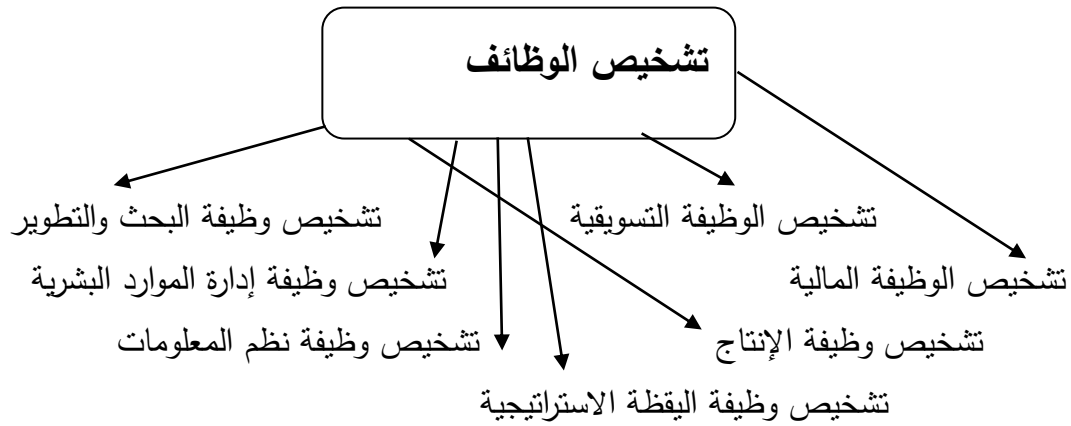


ركز هذا النموذج على الكفاءات الأساسية، أي المقدرة الجوهرية التي تمتلكها المؤسسة والتي تتمثل في مجموعة المعارف والمهارات التي تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار، من خلال هذه الكفاءة التي تمتلكها المنظمة في مجالات معينة كالنظم او العمليات التي تساهم في إضافة قيمة لمنتجاتها او خدماتها.

ج- تشخيص الوظائف:

تستخدم المؤسسة تشخيص الوظائف من أجل الوصول إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الوظيفة، من أجل تشخيص الأنشطة الأساسية وتتمثل في تشخيص كل وظيفة على حدى وهي:

الشكل رقم (14): تشخيص الوظائف

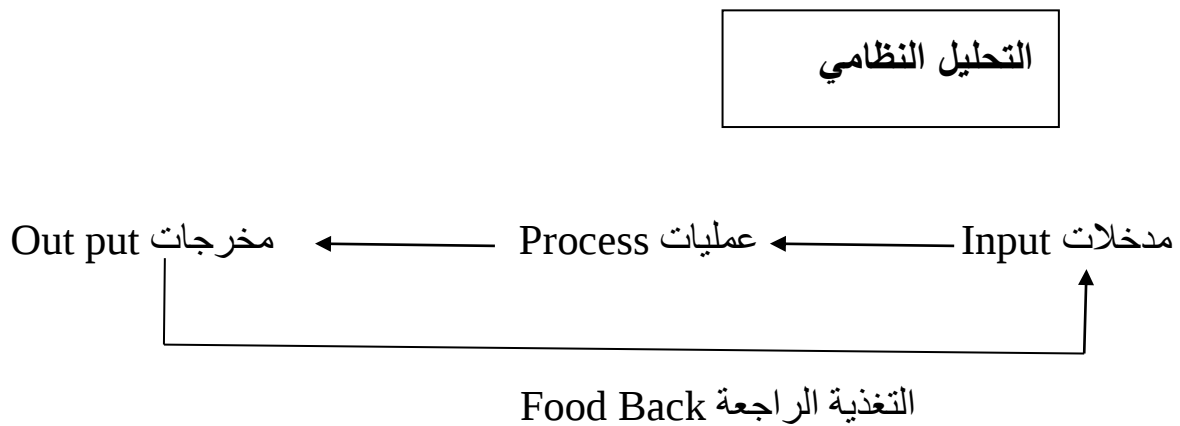


المصدر: من إعداد الباحثة.

2- التشخيص باستخدام سلسلة القيمة لـ Porter :

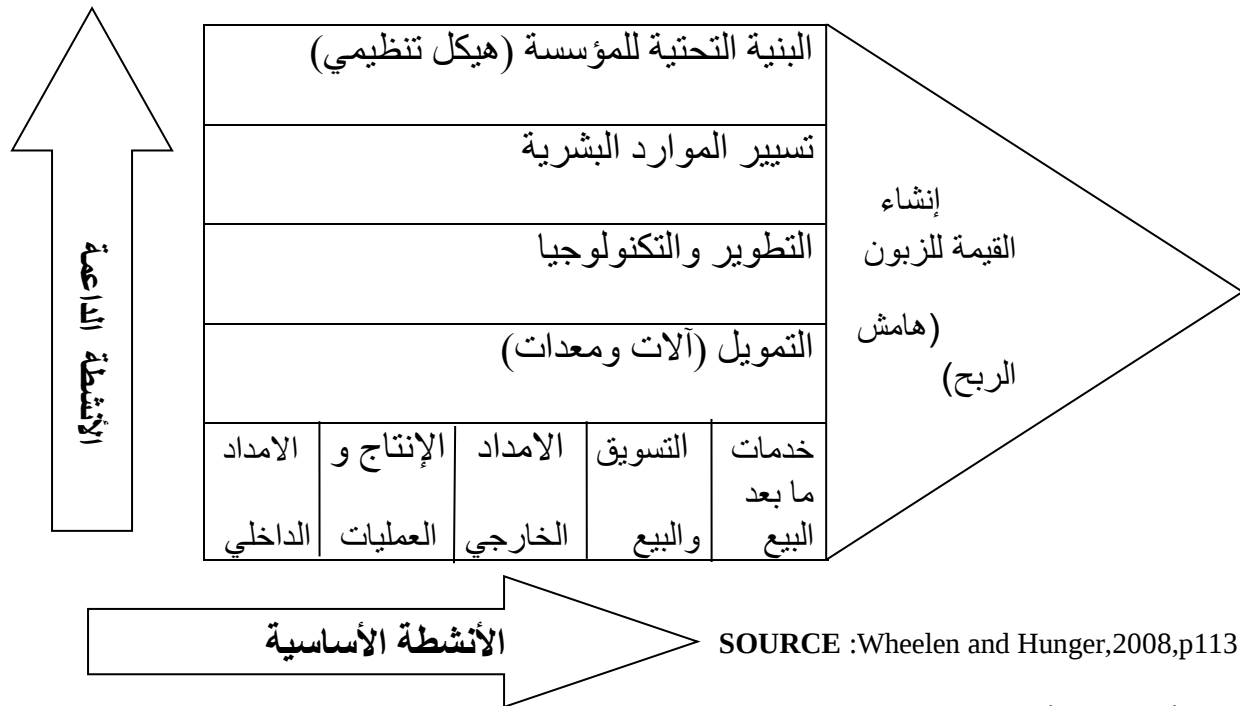
تستعمل سلسلة القيمة لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها، قام Porter في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة (Value Chain)، التي تعد الأداة المناسبة والوحيدة حتى الآن لهذه العملية، تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين: الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالأنشطة الداعمة التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسية وتبين مدى تكامل وتماسك النشاطات فيما بينها، وبالإضافة إلى هذا يمكن للمؤسسة أن تعرف مصادر المزايا التنافسية لمنافسيها، وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم.

الشكل رقم (15): التحليل النظامي



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (16): سلسلة القيمة لـ Porter



أ- الأنشطة الأساسية

تشمل على الإمداد الداخلي الذي يتضمن استلام وخزن وتوزيع المدخلات، ونشاط العمليات الذي يجمع جميع العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات للإنتاج، أما الإمداد الخارجي فيتعلق بالمخزن ومعالجة الطلبات، والتسويق يشمل إيصال المنتجات إلى الزبائن ودراسة جميع العناصر المتعلقة بالمزيج التسويقي، كما تعتبر خدمات ما بعد البيع من الأنشطة الأساسية لأنها تخلق القيمة للزبون.

ب- الأنشطة الداعمة

من أجل قيام المؤسسة بأنشطتها الأساسية، فإن المؤسسة تقوم بأنشطة أخرى تدعم النشاطات الأساسية، وتتمثل في البنية التحتية (الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

نظام الرقابة والتمويل وأيضاً نشاط الموارد البشرية، ويتضمن التكوين والتحفيز للموارد البشرية وتسيير الكفاءات، أما البحث والتطوير فهو يتضمن التطورات التكنولوجية وقدرة المؤسسة على الاستفادة منها، من أجل تطوير منتجاتها ومن أجل خلق قيمة للزبون وتحقيق حاجيات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وهناك أيضاً المشتريات والتجهيزات وتتضمن عمليات شراء المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى الآلات والمعدات التي تضمن استمرارية النشاطات الأساسية للمؤسسة، إن الفحص الدائم والدقيق لكل أنشطة المؤسسة من أجل استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف، يؤدي إلى خلق القيمة للمؤسسة من خلال خطوتين أساسيتين هما: مراجعة سلسلة القيمة بصفة دورية، و مراجعة حلقة الوصل لكل سلسلة.

أسئلة للفهم:

- من أجل وضع إستراتيجية محكمة، لا بد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، فما الغرض من ذلك؟
- تحتاج المؤسسة لتشخيص قدراتها الإستراتيجية إلى تشخيص الموارد والكفاءات، فماذا نقصد بهذه الأخيرة؟
- ما هي النماذج التي تستخدمها المؤسسة لتشخيص الموارد؟
- تحدث على نموذج تشخيص الكفاءات لـ Hamel and Prahalad ؟
- ماذا تعني الكفاءة وكذلك المعرفة؟
- حاول شرح باختصار تشخيص الوظائف؟
- كيف يكون التشخيص باستخدام سلسلة القيمة لـ Porter ؟
- ما هو التحليل النظامي؟
- اشرح كل من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة؟

المحاضرة التاسعة: التشخيص الاستراتيجي (تابع) التشخيص الخارجي والداخلي معا (SWOT)

أهداف المحاضرة التاسعة:

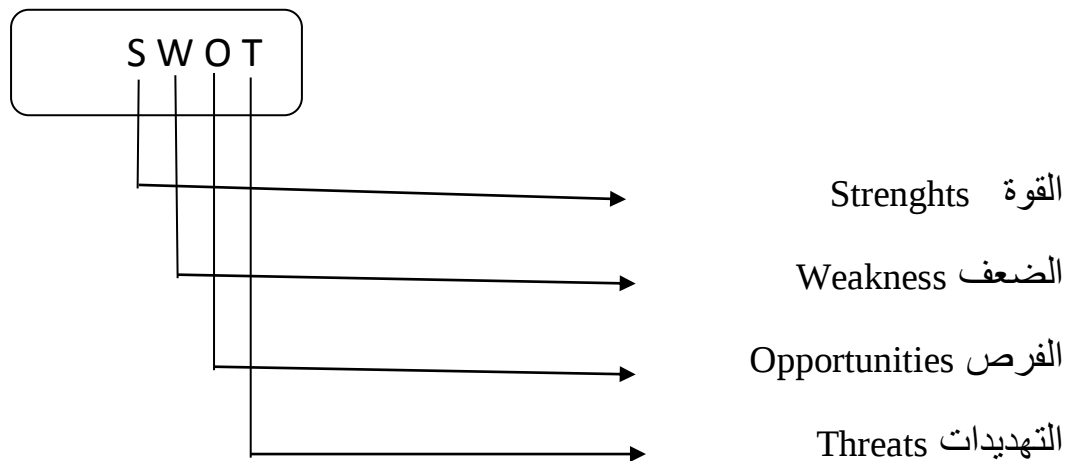
- 1- تقديم تعريف لمصفوفة SWOT؛
- 2- فهم مكونات المصفوفة؛
- 3- المصادر الرئيسية لبيانات تحليل SWOT.

تمهيد:

من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص، مصفوفة SWOT يستخدم تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات الداخلية، وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية.

أما كلمة SWOT فتأتي من أول حرف لأربع كلمات إنجليزية وسنشرح ذلك كما يلي:

الشكل رقم (17): الحروف المكونة لكلمة



أولاً: تعريف SWOT

هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو نموذج تقييم عن طريق فحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من هذا التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها كما أنه يبين نوع الإستراتيجية أو الدفع الاستراتيجي، الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

ثانياً: مكوناته

إن الحديث عن إطار هذا النموذج يتطلب توضيح مكوناته، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الفرص: توجد في بيئة عمل المنظمة، ولها أهمية كبيرة على تطورها ومصيرها، وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة، وقد عرفت بأنها ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المؤسسة.

2- التهديدات: فقد عرفت بأنها ظرف رئيسي غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها المرغوبة، التي تتوي الوصول إليها.

3- نقاط القوة: فهي صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين، والتي تعطيها ميزة عليهم.

4- نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط الضعف، يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، بل كذلك من وجهة نظر عملاء المؤسسة، وعلى الرغم من أنه لربما يكون من الصعب على المؤسسة أن تعترف بنقاط ضعفها، والتي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل.

فاذا كانت إيجابية فهي تمثل فرص يجب على المؤسسة العمل على اغتنامها أما إذا كانت سلبية فهو يمثل مخاطر على المؤسسة تجنبها، أما نقاط القوة ونقاط الضعف فهي تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها، داخل المؤسسة فأى نشاط جيد يمثل نقطة قوة، أما إذا انقسم نشاط معين بتدني وانخفاض القيمة فهو يمثل عنصر ضعف للمؤسسة ومن أمثلتها التنظيم الإداري مجالات التسويق والعمليات الإنتاجية، أنشطة البحث والتطوير فتعتمد المؤسسة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط ضعفها (سلسلة القيمة)، الفرص والتهديدات الخارجية تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية... الخ.

الشكل رقم (18) : مصفوفة SWOT

عناصر البيئة	عناصر القوة S	عناصر الضعف W
الفرص O	إستخدام نقاط القوة من أجل إقتناص الفرص المتاحة (وضع مثالي للمؤسسة) S/O	معالجة نقاط الضعف من أجل إقتناص الفرص المتاحة (وضع تعديلي للمؤسسة) W/O
التهديدات T	إستخدام نقاط القوة من أجل تجنب التهديدات والحد من أثارها (وضع تنويعي للمؤسسة) S/T	معالجة نقاط القوة ومواجهة التهديدات (وضع دفاعي للمؤسسة) W/T

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر سعود جرادات "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون"-النظرية

والتطبيق-ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2014، ص 210.

توضح هذه المصفوفة أربع مناطق حالية تمكن المؤسسة من التحرك والاستغلال الجيد لهذه المنطقة من أجل الوصول إلى وضعيات مستقبلية أفضل.

الجدول رقم (4) : حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في نموذج SWOT

الحالة 1 : SO	نقاط القوة والفرص: الاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الهجومية للحصول على أكبر حصة من السوق (وضع مثالي يجب المحافظة عليه)
الحالة 2 : ST	نقاط القوة والتهديدات: توظف المنظمة نقاط القوة لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية التنويع.
الحالة 3 : WO	نقاط الضعف والفرص: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص المتاحة، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية التعديل (الإلتفاف).
الحالة 4 : WT	نقاط الضعف والتهديدات: الاستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي استراتيجية الدفاع.

المصدر: نفس المصدر السابق، ص 211

ثالثا: المصادر الرئيسية لبيانات SWOT

يفترض بإدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات والمعلومة الضرورية المتعلقة في بيئة عمل المؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على:

1- أنظمة المسح البيئي:

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالا مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام، فإن هذه الأنظمة ممكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاث أنماط وهي:

أ- **أنظمة المسح غير المنتظمة:** تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات بدون منهجية وغير منظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة، وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حالي بمؤشرات واضحة، بالإضافة الى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

ب- **أنظمة المسح المنتظمة:** وهذه الأنظمة تدور حول احداثيات منتظمة يتم فحصها لغرض اختبار مكونات استراتيجية المؤسسة، فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.

ج- أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2- أنظمة التنبؤ:

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بالإضافة الى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، تجد العديد من المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث الاستراتيجية يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي. وفي إطار هذه التنبؤات نعود إلى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية كذلك من العناصر المهمة أيضا نجد: الموردون والعملاء والمنافسين وغيرهم.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي:

أ- آراء الخبراء: حيث ان الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن ان يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فان طريقة "دلفي" تستخدم لتقييم أحداث وتقديم افتراضات وأحكام حولها، إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المنظمات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المؤسسة ضرورة التخطيط لها.

ب- الاسقاطات الاتجاهية: والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي، باتجاه المستقبل من قبل منحنيات النمو والمبيعات والايادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية كالبرمجة الخطية.

ج- النمذجة الديناميكية: والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معدلات لغرض وصف حالة النظام في اطارها، وتستخدم هنا وسائل إحصائية ونماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة.

د- تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحتملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير يحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر على بعضها البعض.

هـ- السيناريوهات المتعددة: ويتم في إطارها بناء صور كخيارات مستقبلية، كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة، حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل في بحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.

رابعاً: العلاقة بين عناصر مصفوفة SWOT والموقف التنافسي

الجدول رقم (5): العلاقة بين عناصر مصفوفة SWOT والموقف التنافسي

الاستراتيجية	الأساليب التي يقوم عليها	الموقف التنافسي	موقف حالي عناصر SWOT
النمو والتطوير (منتوج - سوق)	الاستفادة من نقاط القوة واقتران الفرص	الهجوم	S/O
التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط	الاستفادة من نقاط القوة وتجنب التهديدات	التنوع	S/T
التكامل العمودي والتكامل الأفقي (الالتفاف)	التخلص من نقاط الضعف واقتران الفرص المتاحة.	الالتفاف (التخفيض)	W/O
التجريد والتصفية والاتحاد	الحماية أو الخروج من النشاط	التصفية (الدفاع)	W/T

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

1999، ص134.

أسئلة للفهم:

- من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص نجد مصفوفة SWOT قدم شرح مختصر لهذه المصفوفة؟
- ما الهدف من تحليل SWOT، وما هي مكوناته؟
- قم بتحديد الأربع مناطق لهذه المصفوفة مع الشرح؟
- ما هي المصادر الأساسية لبيانات تحليل هذه المصفوفة؟
- ماذا نعني بأنظمة المسح غير المنتظمة و أنظمة المسح المنتظمة؟
- ماهي أنظمة التنبؤ لمعطيات البيئة؟
- ماذا نقصد بالإسقاطات الإتجاهية ؟
- ماهي العلاقة بين عناصر المصفوفة والوقف التنافسي؟

السلسلة رقم 5: دراسة حالة رقم 5**منتجات الحليب GIPLAIT****منتجات الحليب GIPLAIT**

كانت البداية بما يسمى بـ "ONALAIT" وهو الديوان الوطني للحليب الذي يقع مقره الرئيسي في العاصمة تم إسترجاعه في سنة 1969م، بحيث كان يعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة، وسرعة تلف المادة، كثرة الطلب، والتوسع الإقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس اقتصادية، تهدف إلى تقسيم الديوان، وتم ذلك في ديسمبر 1981 اذ قسم إلى ثلاثة دواوين جهوية لجهة الشرق، الوسط، والغرب، ملبنة سيدي خالد بتيارت تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985 من طرف الدنماركيين على يد المنظم "DANISH"، ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987 حيث كان هذا التاريخ يمثل أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء مدة عامين في أوساط العمال لتلقين الخبرة وتأهيل اليد العاملة، وبقيت تحت وصاية ديوان جهة الغرب لإنتاج الحليب "OROLAIT" إلى غاية سنة 1997 حيث أصبحت تابعة للمجمع الوطني لمنتجات الحليب "GIPLAIT"

تتبع مؤسسة ملبنة سيدي خالد إستراتيجية التنوع في المنتجات، فالطاقة الإنتاجية غير المستغلة للآلات المتوفرة لديها واليد العاملة المؤهلة، إضافة إلى الطلب المتزايد على منتجات الألبان كل هذا ساعدها وسمح لها بتنوع منتجاتها والمتمثلة في: حليب مبستر (حليب المسحوق)، حليب البقر (بثلاث تشكيلات وهي: حليب البقر الكامل، حليب البقر منزوع الدسم جزئيا، حليب البقر منزوع الدسم)، اللبن، الرائب، الزبدة، الياغورت، قشدة التحلية، أما بالنسبة للإستراتيجية التنافسية فإن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التميز في المنتجات حيث تهتم باستمرار بتطوير مميزات وخصائص المنتجات إضافة إلى الحفاظ على جودتها العالية، حيث بلغت الزيادة في الإنتاج الكلي بين سنتي 2010 و 2016 نسبة 44%

تشتهر هذه المؤسسة بما يلي:

السمعة الطيبة على المستوى المحلي والوطني أكسبت المؤسسة ثقة المستهلكين، وجعلتهم أوفياء للمؤسسة، قدرات عالية في إنتاج الحليب ومشتقاته، تمتلك المؤسسة خطوط منتجات متعددة، فهي تنتج منتجات متنوعة، تجربة كبيرة في مجال التسيير والإنتاج نتجت عنها يد عاملة مؤهلة وذات خبرة، تلبية رغبات المستهلكين وإن اقتضى الأمر أن تلجأ إلى عملية المبادلة، أو التزود من طرف الوحدات الأخرى التابعة للمجمع لتغطية العجز في المواد الأولية أو المنتجات تامة الصنع، تمتاز الوحدة بموقعها الاستراتيجي أكسبها حيوية قوية في التموين وسهولة تسويق المنتجات، الإهتمام الكبير بمراقبة النوعية لضمان جودة المنتج، تصميم نماذج حسب طلبات المستهلكين وإنتاج حسب الطلبية وهذا لربح تكاليف التخزين، سعر منتجات المؤسسة منخفض مقارنة مع المنافسين مما يؤدي إلى إرتفاع حجم مبيعاتها لا توجد منافسة قوية، خاصة بالنسبة للحليب العادي

وحليب البقرة كون أنه مادة أساسية يكثر الطلب عليها كما أن الوحدة تتوفر على قنوات توزيع خاصة بها مما يسهل بيعها.

للمؤسسة فرص متاحة عديدة تحاول استغلالها من أجل القضاء على التهديدات التي تواجهها وكسب مزايا تنافسية في السوق، وتتمثل هذه الفرص في النقاط التالية: إمكانية توسع المؤسسة في نشاطاتها الحالية نظرا لتوفرها على الإمكانيات الإنتاجية والبشرية، أو التوسع بإدخال منتجات جديدة حيث أن الطلب على الحليب ومشتقاته مازال متزايدا، أيضا إمكانية الدخول في قطاعات سوقية جديدة فالسوق الوطني غير مغطى كليا وخاصة أن المؤسسة تمتلك وسائل نقل خاصة بها، وقنوات توزيع خاصة بها وقابلة للتوسع نظرا لخبرتها المكتسبة في توزيع منتجاتها، إمكانية التكامل الخلفي أي التنويع العمودي من الأعلى بإقامة مزارع لتربية الأبقار لتوفير المزيد من المادة الأولية والمتمثلة في الحليب الطازج، إمكانية التكامل الأمامي أي التنويع العمودي إلى الأسفل، بإقامة نقاط بيع إضافية وموزعة على عدة مناطق تباع فيه المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو التوزيع مباشرة والإستغناء عن تجار الجملة.

كانت المؤسسة تعاني من نقص المعلومات عن الشركات المنافسة، إذ أن المؤسسة لا تمتلك نظام معلومات تسويقي مما يخلق للمؤسسة صعوبة في تسويق منتجاتها بكفاءة، وأدى ذلك إلى نقص إلمامها بمحيطها التي تنشط فيه، خاصة أن اعتماد المؤسسة على بائعي الجملة قلل من استعمالها لخطط تسويقية جديدة، تكاليف التصنيع تعتبر نوعا ما مرتفعة نظرا لإرتفاع بعض تكاليف المواد الأولية، كما أن السعر محدد حسب المنافسين حيث المؤسسة تكون ملزمة بإطلاق منتجاتها بنفس أسعار منتجات المنافسين أو أقل حتى وإن كان ذلك مكلفا لها، غياب الاستثمارات الجديدة حيث أن الجهة الوصية هي المسؤولة عن أخذ مثل هذه القرارات، ونقص التشجيع من طرف هذه الجهة الوصية، فهي لا تدعم أي فكرة جديدة أو ابتكار يمكن المؤسسة من الرفع من مكانتها في السوق.

هذا بالإضافة للمشاكل التقنية التي تعرفها المؤسسة، والمتمثلة في حوادث العمل وتأخر العمال عن وقت عملهم مما يؤدي إلى التأخر في عملية البيع ما يؤدي أيضا إلى نقص المبيعات، خاصة بالنسبة للحليب الذي يكون الطلب عليه بنسبة كبيرة في الصباح، إهلاك بعض الآلات وصعوبة تحديثها لإرتفاع أسعارها، التعطيلات التي تتعرض لها وسائل الإنتاج تعرقل إنتاج بعض المنتجات، ما يؤدي إلى فقدان الملبنة لزيائنها، التأخر في إستلام المواد الأولية مما يؤدي إلى الانقطاع في الإنتاج ونفاذ في المخزون، مشكلة نقص المياه أو انعدامها وهذا يؤدي إلى تمويل الوحدة من طرف الخواص مما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف وعدم التأكد من صلاحية المياه، كما أن انقطاع التيار الكهربائي يعطل الموظفين عن القيام بأعمالهم داخل الوحدة.

يمكن أن تنشأ تهديدات للمؤسسة على ضوء القوى التنافسية الخمس التي حددها بورتر، وهي موضحة كما يلي:

- توجد العديد من المؤسسات الجديدة او المؤسسات التي تخطط لإدخال منتجاتها إلى المجال الجغرافي الذي تنتشط فيه المؤسسة.
- يوجد العديد من المنافسين مثل: ملبنة البهجة، ملبنة بوالي بتسميلت، ملبنة تيغري بتيزي وزو، ترافل دانون، صومام، الحضنة، زبدة المرجان.
- من الموردون نجد موردو مواد التغليف، موردو المقومات (السكر، العطر)، موردو قطع الغيار، موردو غبرة الحليب، موردو الحليب الطازج.
- من الزبائن نجد تجار الجملة تجار التجزئة، مؤسسات حكومية.
- من المنتجات البديلة نجد: تشكيلة منتجات المنافسين.

المطلوب:

- قم بتحليل هذه المؤسسة بتحليل SWOT؟
- ماهي الاستراتيجيات التي توجد في هذه الحالة؟
- اذكر استراتيجية أخرى يمكن للمؤسسة ان تستخدمها؟

المصدر: GIPLAIT بتصريف.

المحاضرة العاشرة: مصفوفات الوضعية التنافسية

أهداف المحاضرة العاشرة:

- 1- التعرف على مصفوفة BCG1,BCG2؛
- 2- التعرف أيضا على مصفوفة ADL؛
- 3- التطرق إلى مصفوفة MAC KINSEY.

تمهيد:

يكون التحليل الاستراتيجي في حالة المؤسسات متعددة الأنشطة من خلال أسلوبين لا ثالث لهما وهما: الأسلوب الأول يتمثل في استراتيجية الأعمال ويكون في حالة تحليل كل نشاط على حدة، أما الأسلوب الثاني يتمثل في الإستراتيجية على مستوى النشاط ويسمى استراتيجية الشركة والذي يسمح بإعطاء نظرة واسعة للإدارة العليا فيما يتعلق بالأنشطة والمهن إن إتساع حافظة المؤسسات الإستراتيجية جعل هذه الأخيرة تعاني من تعدد وتعدد المعلومات لذلك ظهرت المصفوفات كأسلوب مقدم من طرف مكاتب الإستشارة من أجل توجيه إستراتيجية المؤسسة وخياراتها، فهذه المصفوفات تسمح بتسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية من خلال تموضع أنشطة المؤسسة وفق معايير استراتيجية ومالية.

أولا : مصفوفة BCG1

للإستشارة BCG1 هي من أشهر مصفوفات تشخيص الوضعية الإستراتيجية قدمت من طرف مكتب Boston Group خلال سنوات الستينات تقوم المصفوفة على أساسين هما:

- "معدل نمو السوق" أي نسبة النمو في المبيعات - "المكانة التنافسية"، "الحصة السوقية".

1- أسسي النموذج:

أ- معدل نمو السوق:

ويسمى أيضا معدل نم النشاط ويتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة أي نسبة مبيعات المنتج، ويعتبر مؤشرا لمدى الجاذبية النسبية للسوق ويمثل على المحور الرأسي، ويحسب كالتالي:

معدل نمو السوق TCM يساوي:

$$= \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الحالية} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الماضية}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الماضية}} \times 100$$

بصفة عامة المنتجات أو الأسواق التي تتميز بمبيعاتها بمعدلات نمو 10% فأكثر يمكن تصنيفها على أنها منتجات أو أسواق ذات معدل نمو مرتفع والتي تحقق مبيعات اقل من 10% تعتبر منتجات أو أسواق ذات

معدل نمو منخفض، أي ان 10% معدل نمو هو الحد الفاصل بين المعدل المرتفع والمنخفض.

مثال:

إذا افترضنا أن مبيعات الصناعة في عام 2022 هي 6000 مليون، والمبيعات في سنة 2021 هي 5000 مليون، فما هو معدل النمو في الصناعة؟

الحل:

$$\text{معدل النمو في الصناعة او السوق} = 100 \times \frac{5000 - 6000}{5000} = 20\%$$

المكانة التنافسية PM:

يقصد بها وزن أو حصة الوحدة الإستراتيجية في السوق فالمكانة التنافسية إذا تقدم فكرة عما تمتلكه الوحدة الإستراتيجية من مزايا أو أفضليات مقارنة بالمنافسين، وهي تمثل أيضا المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو حصتها في السوق مؤشرا للوضع التنافسي النسبي لوحدة الأعمال، ويمثل على المحور الأفقي، وتحسب حصة وحدة الأعمال مقارنة بأكبر منافس في السوق، وتحديد ما إذا كانت هذه الحصة مرتفعة أو منخفضة. تحسب الحصة السوقية النسبية أو المكانة التنافسية أو حصة وحدة الأعمال أو المركز التنافسي كما يلي:

$$\frac{\text{حصة وحدة الأعمال}}{\text{حصة أكبر منافس}} = \text{المكانة التنافسية}$$

$$\frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال}}{\text{مبيعات أكبر منافس في السوق}} = \text{حصة وحدة الأعمال أو}$$

$$\frac{\text{رقم أعمال المؤسسة في ذلك النشاط}}{\text{رقم الأعمال الرائد}} = \text{المركز التنافسي أو}$$

مثال: اذا كانت المبيعات الإجمالية الخاصة بإحدى الصناعات 40 مليون دولار موزعة على ثلاثة منافسين كالآتي:

الشركة	المبيعات الإجمالية بالدولار
الشركة A	5
الشركة B	15
الشركة C	20

المطلوب: أحسب الحصة السوقية النسبية لكل شركة من الشركات الثلاث؟

الحل:

$$0.25 = 100 \times \frac{5}{20} = A \text{ الحصة النسبية للشركة}$$

$$0.75 = 100 \times \frac{15}{20} = B \text{ الحصة النسبية للشركة}$$

$$1.33 = 100 \times \frac{20}{15} = C \text{ الحصة النسبية للشركة}$$

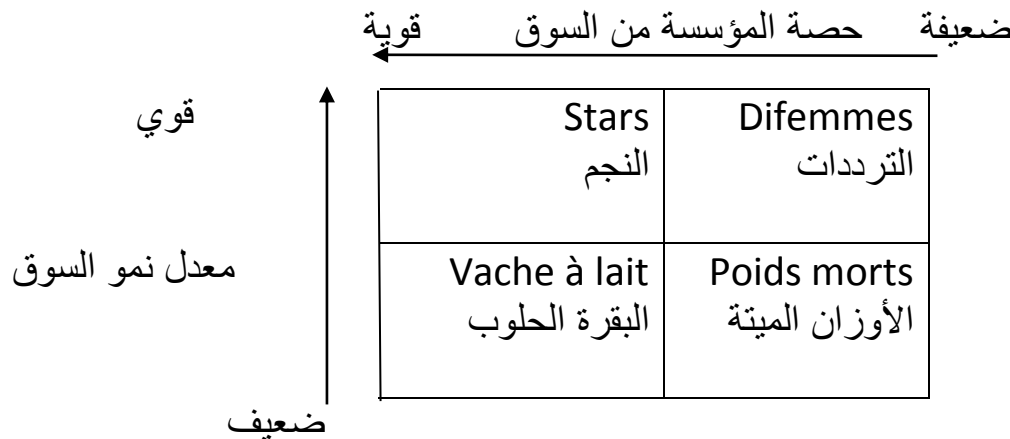
ملاحظة:

عندما تزيد الحصة السوقية عن 1 تعتبر الشركة التي حصتها السوقية أكبر من 1 أكبر منافس في السوق، وعندما تكون أقل من 1 فإن الحصة السوقية تكون منخفضة أي أن 1 حصة سوقية هي الحد الفاصل بين الحصة السوقية المرتفعة والمنخفضة.

ج- عرض نموذج BCG1: بالإعتماد على الأساسين السابقين PM و TCM واللذين يقوم عليهما هذا النموذج، ويمكن أن تصمم خريطة لقراءة الوضعية الإستراتيجية لكل الوحدات الاستراتيجية للمؤسسة حسب توزيعها، ومن أجل ذلك يرسم محور للمكانة التنافسية (بالإحداثيات اللوغاريتمية) ومحور لمعدل نمو السوق (بالإحداثيات الخطية).

تظهر مصفوفة BCG1 موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) : مصفوفة BCG 1.



يتم وضع مجالات النشاط الإستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة (معدل نمو السوق والمكانة التنافسية)، أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقة التالية:

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{pm}{100}\right)}$$

حيث يمثل PM المكانة التنافسية.

الجدول رقم (6): مميزات كل خانة من خانات مصفوفة BCG1

مميزات كل خانة	خانات المصفوفات
- إيرادات ضعيفة (ضعف المكانة التنافسية) - حاجة كبيرة للتمويل (قوة نمو السوق)	خانة الترددات
- إيرادات كبيرة (قوة المكانة التنافسية) - حاجات كبيرة للتمويل (قوة نمو السوق)	خانة النجم
- إيرادات كبيرة (قوة المكانة التنافسية) - قلة الحاجة للتمويل (ضعف نمو السوق)	خانة البقرة الحلوب
- إيرادات معدومة او شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية) - عدم الحاجة للتمويل (ضعف نمو السوق)	خانة الاوزان الميتة

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 134، (بتصرف)

ب- نموذج BCG2 :

بعد ان أصبحت البيئة سريعة التغير وكثيرة الاضطرابات، خاصة منذ السبعينات أصبح من الصعب على المؤسسات ان تقوم بتحليل استراتيجي على أساس نموذج BCG1 وذلك لأن هذا النموذج يفترض أن السوق في نمو معتبر والبيئة غير مضطربة، مما أدى بأصحاب مكتب بوسطن للاستشارة إلى البحث عن نموذج ثاني جديد BCG2 يهتم بطبيعة البيئة، ولتصنيف أنواع البيئات حسب طبيعتها يعتمد النموذج الثاني من جهة على مستوى الميزة التنافسية التي تمثلها المؤسسة، ومن جهة أخرى إمكانيات التمييز التنافسي التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية وهذا ما أدى إلى النموذج الثاني.

إذا كانت إمكانيات ومصادر التمييز كثيرة وتؤدي إلى ميزة تنافسية ضعيفة فتكون البيئة مبعثرة، أما إذا كانت إمكانيات التمييز كثيرة تؤدي إلى ميزة تنافسية قوية في هذه الحالة يكون التخصص أفضل إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

الشكل رقم (20) : البيئات الإستراتيجية حسب مصفوفة BCG2

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
إمكانيات التمييز التنافسي	كثيرة	وضعية مبعثرة	استراتيجية التخصص
	محدودة	وضعية مأزق	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

Source : Bressy G, Konkuy C. « Economie d'entreprise », ed. Sirey, Paris, p170 .

ملاحظة: هذا النموذج لا يعوض السابق ولا يلغيه بل يكمله، وجاء لتغطية نقص ملحوظ في النموذج الأول وهو كما رأينا عدم الإهتمام بالبيئة.

2- مصفوفة ADL :

نتيجة للنجاح الذي عرفه نموذج BCG ظهرت نماذج أخرى ومن بين هذه النماذج يحتل نموذج Arthur D Little مكانة معتبرة، فالنموذج مقدم من طرف مكتب استشارة امريكي أيضا و يأتي على شكل مصفوفة هو الآخر .

أ- أسس النموذج:

تتشكل مصفوفة هذا النموذج بتقاطع محورين هما:

- **نضج القطاع:** توجد بها 4 مراحل لنضج القطاع هي: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور .

- **المكانة التنافسية:** توجد بها 5 وضعيات هي: مهمشة، غير مناسبة، مناسبة، قوية، مهيمنة.

يقصد بنضج القطاع درجة نضج قطاع المؤسسة، ولذلك لجأ أصحاب النموذج إلى مراحل دورة حياة المنتج التي هي نفسها مراحل دورة حياة القطاع، فالقطاع يمر بنفس المراحل التي يمر بها المنتج وهي الانطلاق ثم النمو فالنضج وأخيرا التدهور .

الشكل رقم (21) : مختلف مناطق مصفوفة ADL

		التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
المكانة التنافسية للمؤسسة	مهيمنة				
	قوية			تطوير طبيعي	
	مناسبة		تطوير انتقائي		
	غير مناسبة	إعادة التوجيه			
	مهمشة	تخلي			

نضج القطاع

تعتني المؤسسة بكل المراكز الاستراتيجية التي تقع في منطقة التطوير الطبيعي، وتحاول تطويرها كلها، أما المراكز الاستراتيجية التي تقع في منطقة تطوير إنقائي، فتقوم المؤسسة بانتقاء بعضها أي أنها تنتقي ما تراه قادرا على الاستمرار في السوق لمواجهة المنافسة، وذلك نظرا لما تمتلكه المؤسسة من قدرات على خوض المنافسة، فيما يخص هذه المراكز الاستراتيجية التي تأتي في منطقة إعادة التوجيه، وتتخلى عن الباقي أي عن المراكز التي تأتي في منطقة التخلي.

3- مصفوفة Mac Kinsey :

عندما قدم المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه المتعلق بإدارة محفظة نشاط شركة General Electric صهر نموذج Mac Kinsey ويقوم النموذج على تقاطع محورين، إلا أن هناك نوعا من الاختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم من يعرض النموذج على أساس أنه تقاطع لمحوري المكانة التنافسية للمركز الإستراتيجي وقيمة قطاع النشاط، ومنهم من يعرضه على أساس أنه يقوم على محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة، وهناك من يرى ان المحورين هما جاذبيات السوق وقوى المجال الاستراتيجي، وهذا ما يؤدي إلى قراءات مختلفة للنموذج.

وسنقدم مثال عن محورين من المحاور المذكورة سابقا:

الشكل رقم(22): مصفوفة المكانة التنافسية / قيمة قطاع النشاط

قيمة قطاع النشاط

		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

مناطق المصفوفة:

الشكل رقم (23) : مناطق المصفوفة لـ Mac kinsey

قيمة قطاع النشاط

		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	ملائمة		
	متوسطة		متوسطة	
	ضعيفة			غير ملائمة

Source : Marchesnay Michel , « Management Stratégique, Edite par Eyrolles .

paris, 1993, p 93

تقسم هذه المصفوفة الى 3 مناطق هي منطقة ملائمة، منطقة متوسطة ومنطقة غير ملائمة، فالمجالات الإستراتيجية التي تأتي في المنطقة الملائمة يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظرا لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة، ونظرا لقيمة قطاعها (سوقها)، أما المجالات التي تتواجد في المنطقة المتوسطة فإن المؤسسة تحاول الحفاظ عليها، إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها، وأما المجالات التي تأتي في المنطقة غير الملائمة فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها، لأنه لا مكانتها التنافسية ولا قيمه قطاعها تشفع لها بالبقاء.

أسئلة للفهم:

- من أشهر مصفوفات تشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة نجد مصفوفة BCG1، فما هو مدلول هذه المصفوفة؟
- أذكر أسس هذه المصفوفة؟
- كيف يمكن التفرقة بين معدل نمو السوق المرتفع والمنخفض؟
- قم بتعريف معدل نمو السوق وكيف يتم حسابه رياضياً؟
- ماذا نعني بالمكانة التنافسية وهل هي نفسها وزن الوحدة الإستراتيجية في السوق؟
- قم بعرض نموذج BCG1 ؟
- كيف يتم وضع مجالات النشاط الإستراتيجي في هذه المصفوفة؟
- ما هو سبب ظهور مصفوفة BCG2 ؟
- حدد البيئات الإستراتيجية لهذه المصفوفة الأخيرة؟
- ماهي مصفوفة ADL ؟
- أذكر أسس هذه المصفوفة ؟
- حدد مختلف مناطق هذه المصفوفة ؟
- قم بشرح مصفوفة MAC KINSEY مع تحديد مناطق المصفوفة ؟

المحاضرة الحادية عشر: البدائل الاستراتيجية (الخيارات الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة الحادية عشر:

- 1- التطرق إلى البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة؛
- 2- معرفة أنواع البدائل على مستوى المؤسسة؛
- 3- دراسة استراتيجية النمو والتوسع واستراتيجية الاستقرار والثبات.

تمهيد:

يأتي البديل الاستراتيجي نتيجة تفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة من العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الاستراتيجية، وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها خلق القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

سبق الحديث إلى أن الإستراتيجية تتكون من ثلاثة مستويات تتمثل في الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى المستوى الوظيفي، وكذلك الحال فيما يخص البدائل الإستراتيجية فإنها تنقسم إلى:

استراتيجيات على مستوى المؤسسة واستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال واستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وعلى ضوء ذلك سيتم التعرض للاستراتيجيات في كل مستوى من هذه المستويات، كما يأتي:

أولاً- البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة (على المستوى العام):

قبل شروع المؤسسة في اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، والذي يتوافق مع توجهاتها الأساسية، لا بد من تحديد الاتجاه الذي تسعى لسلوكه من خلال الإجابة عن العديد من الأسئلة ومنها:

- ما النشاط أو ميدان الأعمال التي ستمارسه؟

- هل تتوسع المؤسسة في نشاطها؟

- هل تبقى المؤسسة على نفس النشاط؟

- ما هي ظروف المنافسة؟

وبعد الإجابة عن هذه التساؤلات وتحديد الاتجاه العام الذي ستسلكه لابد وأن تختار واحدا أو أكثر من

الإستراتيجيات البديلة التالية:

1- إستراتيجية النمو والتوسع؛

2- إستراتيجية الإستقرار والثبات؛

3- إستراتيجية الانكماش والتراجع؛

4- إستراتيجية مركبة.

1- استراتيجيات النمو/التوسع:

تبني المؤسسات استراتيجيات النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح، أو حصة السوق، وهنا نقول أن النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المؤسسة (زيادة حجم المنظمة وزيادة حصتها السوقية) ¹ **أنواعها:**

أ- استراتيجية التركيز: أيقوم المؤسسة بتقديم المنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معينا، لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو. تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال واحد لكي تخصص فيه المؤسسة مثل صناعة الاسلاك الكهربائية، صناعة محركات الطائرات... أي ان المؤسسة تركز على الأسواق أو المنتج أو التكنولوجيا...

وهناك نوعين منها وهما:

- استراتيجية التركيز على التكلفة: وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحددة، ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة ان تبحث عن فئة لها حاجات خاصة، من اجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود).

تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة انتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

- استراتيجية التركيز بالتميز: عن طريق هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها ولنجاحها يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع جعل التمييز واضح وجلي اختيار فئة محددة تتفهم ابعاد هذا التمييز، إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد، اختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز.

ب- استراتيجية التنوع: تعتمد المؤسسة في هذه الاستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات والدخول في أسواق جديدة،

وهي عدة أنواع نذكر بعضها منها:

- التنوع المرتبط : ويعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.

- التنوع غير المرتبط: ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم الاعتماد فيه على تكنولوجيا مختلفة فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة ربما تكون مكملية للصناعة الحالية).

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014، ص 172.

وهناك عدة أنواع أيضا للتنوع:

- **استراتيجية تطوير السوق:** تعمل المؤسسة على التوسع الجغرافي، وذلك بزيادة عدد الأسواق ولكن ببيع نفس المنتج.

- **استراتيجية تطوير المنتج:** وهنا تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي (الحجم، التغليف، اللون...) وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أجل إطالة دورة حياته أو تعرض منتج جديد وتقوم ببيعه في السوق الحالي.

- **استراتيجية التنوع الكلي:** تقوم المؤسسة بطرح منتج جديد في سوق جديد.

- **استراتيجية اختراق السوق:** يتم هنا استخدام مختلف الجهود البيعية والتسويقية لزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، بهدف جذب عملاء المنافسين وعملاء جدد.

وهناك أنواع أخرى للتنوع تتمثل في:

- **التنوع الداخلي:** هو عندما تعتمد المؤسسة على نفسها وعلى مواردها الداخلية مثل التوسع الجغرافي

- **التنوع الخارجي:** وهو عندما تعتمد المؤسسة على موارد خارجية .

الذي بدوره يحتوي على:

- **الاندماج:** إنضمام مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون مؤسسة واحدة ربما باسم جديد، وعادة ما تكون تلك المؤسسة ذا حجم صغير، لذلك فإنها تندمج مع مؤسسات أخرى لتكون مؤسسة كبيرة ذات إمكانيات قوية وواسعة وملكية مشتركة.

ويكمن من وراء هذه الإستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية

المكانات من أجل انتاج سلع وخدمات جديدة...الخ

ج- استراتيجية التكامل الأفقي:

وتعني السيطرة على المؤسسة المنافسة الموجودة في نفس الصناعة عن طريق الشراء والتملك، وتعني أيضا التحرك الجانبي إلى أعمال ذات علاقة وثيقة مثل بيع المنتجات العرضية ويشير التكامل الأفقي إلى استراتيجية البحث عن الملكية أو السيطرة المتزايدة على منافسي المؤسسة.

د- استراتيجية التكامل العمودي:

وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجهها طبيعيا (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتج).

وهناك نوعين للتكامل العمودي هما:

- **استراتيجية التكامل العمودي الأمامي:** (الزبون) ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو بالإنتاج.

- **استراتيجية التكامل العمودي الخلفي:** (الموردون) ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها.

هـ - استراتيجيات التحالفات والشراكة:

وهي استراتيجية إنشاء شراكة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا الإتفاق، توفر المشروعات المشتركة سبيلا لتجميع مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية، بسبب القيود المالية السياسية والقانونية، توفر أيضا سبيلا سهلا للتعاون بين الشركات الخاصة والعامة.

وهي ثلاثة أنواع:

- **استراتيجية العنكبوت:** تقوم مجموعة من المؤسسات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافها ومواجهة المؤسسات الكبيرة حتى لا تقوم بابتلاعها.

- **استراتيجية التكامل المتتابع:** وتقوم مجموعة من المؤسسات بالاتفاق وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج أي تكون كيان واحد.

- **استراتيجية المصاحبة ثم الانفصال:** مجموعة من المؤسسات تقوم بالاتفاق على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد ضمن فترة زمنية معينة.

و- **استراتيجية التملك (الاكتساب أو الضم):** هي الإستراتيجية التي تقوم من خلالها إحدى المؤسسات بشراء حصة أو جميع حصص مؤسسة أخرى بغية جعل المنظمة المكتسبة التي تم ضمها وحدة أعمال تابعة لها ضمن محافظتها، وفي هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة برفع التقارير إلى إدارة المؤسسة المكتسبة، وفي حين أن جميع أنواع الاندماج هي صفقات تجارية ودية نجد أن بعض أنواع الإكتساب تكون ودية أو غير ودية.

ز- **استراتيجية الإستثمار:** وهي الإستراتيجية التي تسمى أيضا استراتيجية النمو بغرض البيع، إذ تقوم هذه الإستراتيجية على إنشاء مؤسسة ناجحة، بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة بين المؤسسات، ويتطلب المزيد من النمو مع التنازل عن السيطرة، وينظر إلى المؤسسة في هذه الحالة على أنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضا من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة.

2- استراتيجية الإستقرار والثبات:

تعتبر أفضل البدائل وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وتستخدم في المؤسسات الصغيرة، وأحيانا في المؤسسات الكبيرة، ونقصد بهذه الاستراتيجية أن تقوم المؤسسة بالحفاظ على وضعها الحالي، فتقوم بعمل تغييرات طفيفة، ولكن مهمة في نفس الوقت كزيادة الحصة السوقية، وتقليل تكاليف إنتاج المنتج وتحسين جودة المنتج، وتعمل المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على التركيز على مميزاتا عن غيرها من المؤسسات والحفاظ على وضعها الحالي وما حققته من نجاحات.

أنواعها:

هناك عدة استراتيجيات تتمثل في:

- أ- **استراتيجية عدم التغيير:** تستخدم من قبل المؤسسات التي أدائها الحالي وخدماتها مرضية.
- ب- **استراتيجية الربح:** تناسب المؤسسات التي تحتاج إلى سيولة نقدية من أجل المحافظة على استقرارها.
- ج- **استراتيجية التريث:** تمكن المؤسسة من النقاط أنفاسها بعد عناء السعي لتحقيق نمو سريع وتعطيها فرصة لإعادة ترتيب أوضاعها الداخلية.
- د- **استراتيجية الحركة البطيئة:** يطلق عليها النمو الحذر تتبعها المؤسسات التي تشعر بأن ظروفها البيئية التي تعيش فيها غير مواتية للإستمرار في تطبيق استراتيجية النمو السريع.

ملاحظة هامة 1: يجب مراعات الترتيب في عناصر البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة،

للتذكير فقط فهي تتمثل في:

- 1- إستراتيجية النمو والتوسع؛
- 2- إستراتيجية الإستقرار والثبات؛
- 3- إستراتيجية الانكماش والتراجع؛
- 4- إستراتيجية مركبة.

ملاحظة هامة 2: ونظرا لعدم تتبعنا المنهجية المتعارف عليها للضرورة من أجل الترتيب

والتسلسل خاصة من أجل الفهم الجيد للطلبة فسنحاول ان نتبع نفس الترتيب في المحاضرة الموالية. أي سنبدأ من الرقم 3 أي استراتيجية الإنكماش والتراجع.

أسئلة للفهم:

- ماذا نعني بالبدائل الإستراتيجية؟
- كيف تقوم المؤسسات ببناء استراتيجيات النمو؟
- اذكر أنواع استراتيجيات النمو مع ذكر أنواع هذه الأخيرة؟
- ما المقصود باستراتيجية التركيز على التكلفة ؟
- ماذا نعني بإستراتيجية تطوير السوق؟
- اشرح استراتيجية التكامل العمودي والتكامل الأفقي؟
- أذكر أنواع استراتيجية الاستقرار والثبات؟

المحاضرة الثانية عشر: البدائل الاستراتيجية(تابع)

أهداف المحاضرة الثانية عشر:

- 1- معرفة استراتيجية الانكماش والتراجع بكل أنواعها؛
- 2- التطرق إلى الاستراتيجيات المركبة؛
- 3- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

تمهيد:

تعتمد المؤسسة على البدائل الاستراتيجية بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط استراتيجية الانكماش بحجم النشاط ورفض الوضع الحالي، اما الاستراتيجيات المركبة فهي خليط من كل الاستراتيجيات السابقة الذكر، ونجد ان البدائل الاستراتيجية على مستوى الأعمال عبارة عن التزامات وافعال للحصول على الميزة التنافسية، وهذا ما سنتعرف عليه في هذه المحاضرة.(لا ننسى الملاحظة الهامة في آخر المحاضرة السابقة)

3- استراتيجية الانكماش والتراجع:

هو أحد الاستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المؤسسة في اجتيازها عن طريق تخفيض حجم أعمالها، واستثماراتها لأنها تدرك انه إذا استمرت في وضعها الحالي سوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقائها، وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة الركود الاستراتيجي أو عدم القدرة على منافسة الآخرين تستخدم عندما يكون أداء المؤسسة متدني ولا توجد مؤشرات على تحسن أداء المؤسسة،

أنواعها:

وتتضمن هذه الاستراتيجية أشكال عدة منها:¹

أ- **استراتيجية التجرّد والتخلي:** تعني لجوء المؤسسة الى استبعاد بعض الوحدات الضعيفة، أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة، أو بيع جزء أو قسم من المؤسسة وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة لجمع رأس المال اللازم لعمليات تنفيذ استراتيجية أكبر، أو عمليات استثمارية أكثر وبإمكان خيار التجرّد ان يكون استراتيجية تقليص إنفاق شاملة كي تتخلص المؤسسة من الأعمال التجارية غير المربحة المتطلبة لرؤوس أموال أكثر من اللازم أو لا تتلاءم ولا تتسجم بشكل جيد مع نشاطات المؤسسات الأخرى، وأصبحت استراتيجية التجريد مستحبة وذات شعبية واسعة لدى المؤسسات التي تود التركيز على اعمال أساسية أو جوهرية وتصبح اقل تنوعا.

ب- **استراتيجية الشركة الأسيرة:** وتشير هذه الاستراتيجية الى قيام المؤسسة ببيع منتجاتها لمؤسسات أخرى

¹ محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي "الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص ص 422 - 423

تمارس أنشطتها نيابة عنها تكون كالأسيرة لديها، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما ترغب المؤسسة في تحقيق حجم أعمالها أو تخفيض كلفة العمالة لديها فتقوم المؤسسة ببيع منتجاتها كلها إلى مؤسسات أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف، التي كان من المفترض أن تؤدي بواسطة المؤسسة ذاتها.

وقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الاستراتيجية لمساعدتها في مواجهة مشاكل التمويل، أو وجود مشتري واحد لمنتجاتها، والحصول على مميزات منها زيادة قدرة المؤسسة على رقابة كل من الإنتاج والمخزون.

ج- استراتيجية التحول: تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال، وليس بالضرورة التخلص من العمل الذي كانت تعمل به قبل اتباع هذه الاستراتيجية ولكن قد تحتفظ به المؤسسة بقدر محدود، مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي للمؤسسة.

د- استراتيجية الإنقاذ: تتبع هذه الاستراتيجية عندما تحاول المؤسسة تحسين الكفاءة التشغيلية وتكون مناسبة عندما تواجه مؤسسة مشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة، وتتم هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل تتضمن الأولى الإنكماش الذي يهدف إلى إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها، أما الثانية فتتمثل بمرحلة الدعم والاستقرار لوضع المؤسسة الجديد، وإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها تنتقل بذلك إلى المرحلة الثالثة، وهي مرحلة إعادة البناء وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تجاوزت مرحلة الازمات والعودة إلى استراتيجية التوسع مرة أخرى، وتمثل هذه الاستراتيجية محاولة لتثبيت المؤسسة ولتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها وقد يتحول الفشل أو بعض التغيرات في طريقة الإدارة العليا إلى أحداث نقلة استراتيجية نحو التوسع.

هـ- استراتيجية التصفية: وتعني إنهاء أعمال المؤسسة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على الملاك، وهذا يعني زوال المؤسسة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، ويعتبر هذا الخيار الأخير للمؤسسة عندما تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الاستمرار واتباع أي من الاستراتيجيات السابقة لذلك تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها، ويرى المساهمون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس.

4- الاستراتيجية المركبة (المختلطة):

تشير التسمية إلى المؤسسات وخاصة كبيرة الحجم التي تلجأ إلى اعتماد خليط من الاستراتيجيات التي تم عرضها للاستفادة منها، بهدف تحقيق أسبقيات تنافسية تعجل من قدرتها على تحقيق أهدافها، ولكن هذا الخيار ليس سهل الاستخدام لتنوع الأهداف والأغراض مع اختلاف مراحل نمو وتطور المنتجات عن بعضها.

ثانيا- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

هذه الخيارات مهمة لأنها تخلق الربط بين استراتيجيات المؤسسة وادائها بعيد الأجل في ضوء التعقيد المتزايد لعملية التنافس الناجح في الاقتصاد العالمي فإن هذه الخيارات أو البدائل تكتنفها المصاعب، تكون من مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوحدة المعنية وتهتم بترجمة رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس.

أنواعها: ¹

1- الاستراتيجيات التنافسية:

تعرف هذه الإستراتيجية على أنها فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف

بالديمومة، ان الإستراتيجية التنافسية تركز على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة الأعمال قياسا بالمنافسين أو العمل معهم لغرض تحقيق القوة أو الميزة التنافسية، وضمت الأدبيات المرتبطة باستراتيجيات وحدات الاعمال العديد من المحاولات الهادفة لوضع اطر نظرية لتحديد البدائل الإستراتيجية، كان من أهمها ما يعكس الإستراتيجيات العمومية والتي وضحها "بورتر" من خلال دراسته لواقع العديد من شركات السيارات فقد بين عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في سعيها للوصول إلى الميزة التنافسية وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة: هي مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة للإنتاج أو إيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل تكلفة قياسا بالمنافسين، تتطلب هذه الاستراتيجية بناء لإمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية، والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام، وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات ومندوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك، وتمكن التكاليف المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة. (الأسعار هنا دائما أقل من أسعار المنافسين).

ب- استراتيجية التميز: تستند استراتيجية التميز إلى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متميزة أو فريدة من نوعها، فهي مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى اتباع وتقديم منتجات أو خدمات يعدها الزبائن مغايرة بطريقة ذات أهمية لهم، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف بشكل رئيسي على تقييم الزبون لخصائص المنتج والتي تجعل منه متميزا وبالتالي يكون مستعدا لدفع الأسعار المرتفعة.

ملاحظة هامة: برز في الآونة الأخيرة اتجاه للدمج بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز والتي تسمى إستراتيجية التكلفة الأفضل.

ج- استراتيجية التركيز (تجزئة السوق): تعرف استراتيجية السوق بأنها مجموعة متكاملة من الإجراءات المهمة لإنتاج أو توصيل الخدمات، التي تخدم حاجات قطاع تنافسي معين، إن استراتيجية التركيز الناجحة تعتمد على جزء من الصناعة، والذي يكون كافيا من حيث الحجم وله إمكانية نمو جيدة وليس أساسيا لنجاح المنافسين الآخرين.

تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن (قطاع سوق معين)، وبذلك

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، نفس المرجع السابق، ملخص عدة صفحات (من 428-454)، بتصرف.

فإن مثل هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها، اللذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق، إن جوهر التمرکز الاستراتيجي هو اختيار نشاطات تختلف عن نشاطات المنافسين.

وطبقاً لهذه الاستراتيجية تتحقق الميزة التنافسية التي تسعى لها المؤسسة باتباع أحد البديلين التاليين:

- **التركيز على الكلفة المنخفضة:** تركّز المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على خفض التكاليف مع الإستمرار في خدمة جزء صغير من السوق، وأن وحدات الأعمال التي تتبنى هذه الاستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة، وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم للسعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المؤسسة.

- **التركيز على تمييز السلعة:** تتناسب هذه الاستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات أو خدمات ذات صفات مميزة عالية، والتي تتناسب تماماً مع الحاجيات الخاصة لشريحة صغيرة من الزبائن، وفي جزء محدد من السوق، ولأن الطلب على هذه المنتجات يتصف بأنه غير مرّن بسبب إمكانية بيعها بأسعار مرتفعة. وهذا ما أكدّه بورتر بافتراضه أن هناك طريقتين فقط فاعلتين للتنافس في السوق إما من خلال منتجات بكلفة أقل (هذا لا يعني أنها أسعار أقل) أو من خلال منتجات مميزة يقيّمها الزبون.

2- الاستراتيجيات التعاونية:

وهي تلك الاستراتيجية التي تعمل فيها المؤسسات معاً لتحقيق أهداف مشتركة مثل التعاون مع مؤسسات أخرى كاستراتيجية تحقق:

- خلق قيمة للزبون؛

- تخفيض تكلفة بناء قيمة للزبون عن طريق طرائق أخرى؛

- تأسيس مركز مفضل مقارنة بالمنافسين.

إن الاستراتيجيات التعاونية على مستوى الأعمال هي إستراتيجيات تستعمل لمساعدة المؤسسة لتحسين أدائها في أسواق منتج خاص بها، والمؤسسة تتبع مثل هكذا نوع من الاستراتيجية عندما تؤمن بأن دمج مواردها وقدراتها مع شريك أو أكثر سيخلق ميزة تنافسية أكثر من تلك الميزة التي يمكن أن تخلقها بنفسها، ومن ثم نقودها إلى تحقيق النجاح في سوقها المحدد.

ولقد حددت أربع استراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال تتمثل في:

1- **التحالفات الاستراتيجية المتممة:** وتعني دمج موجودات المؤسسة مع موارد وقابليات شركائها بأساليب تكميلية (متممة)، لخلق قيمة جديدة، بالإضافة إلى تضمين عمليات التوزيع بتحالفات استراتيجية مع الموردين، وتقوم المؤسسات بذلك بالإعتماد على شركاء من أعلى سلسلة التجهيز أو أسفلها لبناء ميزة تنافسية. وتتقسم التحالفات إلى:

- **التحالف الاستراتيجي العمودي المتمم:** وينتج هذا التحالف عندما يحدث توافق بين المؤسسات على استعمال مهاراتها وقابليتها في مراحل مختلفة لسلسلة القيمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية وخلق القيمة لكل منها، ويعد التوريد الخارجي أحد الأمثلة على هذا النوع من التحالف.

- **التحالف الاستراتيجي الأفقي المتمم:** وينتج هذا التحالف عندما يتفق الشركاء على دمج مواردهم لخلق قيمة في المرحلة نفسها ضمن سلسلة القيمة، وليس جميعها كما في النوع السابق، بالإضافة إلى التركيز على التطوير بعيد الأمد والتوزيع للفرص مما يولد بينهم منافسة، الأمر الذي يتطلب وجود ثقة عالية بين الشركاء.
- ب- استراتيجية الاستجابة للمنافسة:** تنتج هذه الاستراتيجية عندما تقوم المؤسسات بتوحيد قواها للاستجابة للنشاطات الاستراتيجية لمنافس آخر، لأنها قد تكون صعبة للمواجهة ومكلفة في التشغيل، لذا فإن التحالف الاستراتيجي يتشكل أساساً للاستجابة للنشاطات الاستراتيجية أكثر من النشاطات التكتيكية.
- ج- استراتيجية تخفيض المنافسة والتآمر:** تتشكل هذه الاستراتيجية لتجنب المنافسة الشديدة أو المدمرة، وأن المؤامرة الصريحة تحدث عندما تقوم المؤسسات فيما بينها بالتفاوض وبشكل مباشر مع المؤسسات المنافسة بشأن مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار وبهدف تخفيض حدة المنافسة.
- أما المؤامرة الضمنية فتحدث عندما تقوم المؤسسات في صناعة معينة وبشكل غير مباشر بالتنسيق فيما بينها حول الإنتاج وقرارات التسعير، عن طريق ملاحظة نشاطات أحدهما الآخر والاستجابات الخاصة به.
- د- استراتيجية تخفيض عدم التأكد:** بموجب هذه الاستراتيجية تتحالف المؤسسة استراتيجياً مع مؤسسة أخرى بهدف تخفيض حالة المخاطرة الناجمة عن عدم التأكد، وأن هذه التحالفات يمكن ملاحظتها في أسواق ذات دورة سريعة، كما أن التحالف يمكن أن ينتج لتخفيض عدم التأكد المصاحب لتطوير المنتج الجديد أو المعايير التكنولوجية.¹

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 455 .

أسئلة للفهم:

- ماذا نعني بإستراتيجية الإنكماش والتراجع؟
- أذكر أنواع هذه الإستراتيجية مع الشرح؟
- ماذا نسمي الإستراتيجية التي تعني إنهاء أعمال المؤسسة بشكل كامل وبيع موجوداتها؟
- اشرح إستراتيجية الشركة الأسيرة؟
- نجد ضمن أنواع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة الإستراتيجية المختلطة (المركبة)، قدم شرحا مختصرا لها؟
- ما هي البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال؟ ما هي أنواعها؟
- تكلم عن تجزئة السوق؟
- ما هي الإستراتيجيات التعاونية؟
- كيف تتشكل استراتيجية المنافسة والتآمر؟

المحاضرة الثالثة عشر: البدائل الاستراتيجية(تابع)

أهداف المحاضرة الثالثة عشر:

- 1- التعرف على البدائل الإستراتيجية على مستوى الوظائف؛
- 2- تقديم استراتيجيات الوظائف.

تمهيد:

المستوى الثالث من مستويات الإستراتيجية هو المستوى الوظيفي، والذي يمثل نهاية المطاف من حيث عملية الصياغة، التي تبدأ من الاستراتيجية على المستوى الشامل (الكلي) للمؤسسة اذ يبدأ الاختيار مرورا بإستراتيجية الأعمال وصولا للوظائف لتبدأ عجلة التنفيذ بالدوران المعاكس لإحداث التكامل، فعند تنفيذ استراتيجية كل وظيفة نكون قد انجزنا إستراتيجية وحدة الأعمال في مؤسسة من هذا النوع، أما بالنسبة للمؤسسات التي تؤذي عملا وحيدا فيتم الانتقال من إستراتيجية الوظيفة مباشرة إلى الإستراتيجية الشاملة.

ثالثا - البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إستراتيجيات المستوى الوظيفي تهتم بتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين، بهدف تحسين الأداء مع إدراك المحددات التي تقررها استراتيجيات المؤسسة والقطاع. ويمكن ايجاز أهم النشاطات الوظيفية التي تحتاج لصياغة إستراتيجية لكل منها كالآتي:

1- إستراتيجية الموارد البشرية:

ترتبط إدارة الموارد البشرية بإدارة أصول المؤسسة الأكثر قيمة، أي الافراد الذين يعملون هناك ويساهمون بشكل إنفرادي وجماعي في إنجاز أهدافها، وتعني إدارة الموارد البشرية مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها، غير أن هذه الاستراتيجيات يمكن إجمالها كالآتي:

أ- إستراتيجية تحليل الوظائف وتوصيفها: وتشير هذه الإستراتيجية إلى تهيئة واعداد الموارد البشرية

وتتضمن جانبين: الأول- يتركز على تحديد مستوى الوظيفة من خلال عملية التحليل والثاني- يتركز على تحديد نوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال، إن إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها تعد من الإستراتيجيات الرئيسة في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كمانعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لشغور الوظيفة. ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المؤسسة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها بعضا.¹

¹ محمد حسين العيساوي، وآخرون ، مرجع سابق، ص 456.

ب- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: تبحث هذه الإستراتيجية في التخطيط للموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات مستقبلاً، وينبغي قبل التطرق إلى تخطيط الموارد البشرية التأكيد على أن هذا النوع من التخطيط يعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية للمؤسسات وينسجم معها، ولا يمكن أن ينظر إليه بمعزل عنها، وهذا يعني أن حاجة أي مؤسسة إلى الموارد البشرية التي تؤدي خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية. وأن خطط الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في خدمة الإدارة وذلك بتهيئة قوة العمل المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وتعد موجهها ودليلاً للفعاليات الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب...الخ.

ج- تقييم إستراتيجية التوظيف: تختص هذه الإستراتيجية بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين. فبعد أن تتم عملية استقطاب الافراد العاملين في المؤسسة على الوجه الأكمل والذي يعني أن يتقدم للمؤسسة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمؤسسة أن تختار من بينهم الأفضل والذي سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً وتعني عملية الاختيار تقليل عدد الموظفين واختيار افراد ذوي كفاءة مناسبة وعالية من بين الموظفين، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ أن قرار التعيين هو عقد بين المؤسسة والفرد ولا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين بشروطه.

د- إستراتيجية تقويم أداء العاملين: تعد الإستراتيجية تقويم الأداء من أهم الإستراتيجيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فمن طريق القياس والتقويم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، وبالنظر إلى أهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام لتقييم الأداء.

هـ- إستراتيجية التدريب: يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية مؤسسة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وأن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هي التدريب، لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب بالإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات.¹

و- إستراتيجية تقييم الوظائف: تعد عملية تقييم الوظائف عملية لإدارة الموارد البشرية لأنها تعطي قيمة

¹ محمد حسين العيسوي، وآخرون ، مرجع سابق، ص 458.

لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة ان تحدد الرواتب بمنهج عقلاني وليس عن طريق تقليد المؤسسات الأخرى فعليها أن تقوم بذلك وبموجب عملية التقويم يتم تحديد العلاقة المتوافقة والنظامية، بين نسب المكافأة لجميع الوظائف والتي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بمن يشغلها، من حيث المؤهلات كالمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة، وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية والمسماة بتقويم الوظائف.

ز- إستراتيجية التعويض: إن إستراتيجية التعويض والتي تشمل (الأجور والرواتب)، من الإستراتيجيات المهمة لكل فرد وكل مؤسسة ولا بد من إتباع الأسس العلمية في تحديدها اعتمادا على تحديد قيمة الأعمال المختلفة في المؤسسة من جهة، وكذلك تقييم أداء العاملين من جهة أخرى، خاصة وأن تحديد قيمة الأعمال ماهي إلا عملية هدفها تمييز الأعمال في أعبائها ومسؤولياتها، ويتم ذلك من خلال عملية تقويم الوظائف وفقا لأسس معينة، وأن طبيعة الأجور والرواتب تعد من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما والإدارة التي يعملون معها.

2- إستراتيجية التمويل:

تهتم إستراتيجية التمويل بالبدائل الاستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الأعمال، وتحاول هذه الإستراتيجية تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة وهو هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة من خلال عملية المبادلة بين النسبة المرغوبة للمديونية إلى حق الملكية من جانب، والاعتماد على التمويل الطويل الأجل من جهة أخرى،

ولعل أهم مكونات إستراتيجية التمويل هي:

- إدراك طبيعة الأسواق الحالية والمحتملة وفرص التمويل المتاحة والتي تمتاز بزيادة العوائد مع تقليل المخاطر؛
- تحديد سياسة تقسيم الأرباح، والأرباح المحتجزة فضلا من حقوق الملكية؛
- تحديد هيكل الموجودات؛
- هيكل رأس المال وعلاقته بسياسة القروض قصيرة وطويلة الأجل؛
- سياسة الرقابة المالية وألياتها وأدواتها.

3- إستراتيجية العمليات:

يمكن تحديد ملامح استراتيجيات العمليات في أية منظمة على وفق إتجاهين، الأول يرى أن إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي الغرض منها تحقيق الأهداف المنشودة من إستراتيجية الأعمال، والثاني يرى أن إستراتيجية العمليات تتمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج ولعل أهم نقاط التركيز لإستراتيجية العمليات ما يأتي:

¹ محمد حسين العيسوي، وآخرون ، مرجع سابق، ص 459.

أ- **إستراتيجية المنتج:** وتهتم بقضايا مثل التمييز، التكامل الأفقي والعمودي والتمركز، النمو وغيرها سواء كانت المؤسسة ذات خط إنتاجي منفرد ومتعدد النشاطات.

ب- **إستراتيجية التشغيل:** وتهتم بقضايا ذات علاقة بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج فيما إذا كانت تقليدية أم معتمدة على الحاسوب.

ج- **إستراتيجية الرقابة:** وتهتم بقضايا ذات علاقة بأساليب التحليل، والتقييم ومقارنة النتائج بالخطط والمعايير.

د- **إستراتيجية الصيانة:** وتهتم بقضايا مرتبطة بعمليات التأهيل والإصلاح أو التجديد للآلات والمعدات الرأسمالية.

4- إستراتيجية التسويق:

إن إستراتيجية التسويق هي منطق التسويق الذي تأمل من خلاله وحدات الأعمال أن تحقق أهدافها، حيث أنها تحتوي على خطط محددة اتجاه الأسواق، المواقع، خليط التسويق، ومستويات الإنفاق.

وهي تتطلب أن تحدد نوع الأسواق التي تستهدفها وهذه الموصفات تختلف من ناحية الحاجات والرغبات والتجاوب مع التسويق وإمكانية تحقيق الأرباح، فالمؤسسة يجب أن تكون مرنة لتضع جهودها وطاقاتها اتجاه تلك الأسواق وتجنبها وجهات النظر المنافسة وبعدها تطور إستراتيجية تسويق لكل صنف مستهدف.

إن الهدف من هذه الإستراتيجية يتمثل في جوانب عديدة منها:

- التعرف على حاجات الزبائن البحث عن الفرص التسويقية الجديدة.

- تحديد الحاجات ذات الطبيعة الخاصة والتي تتركز على في بلد ما أو إقليم معين وفي وقت محدد واستغلالها لتحقيق أرباح للمؤسسة.

- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

- الإهتمام ببناء المزيج التسويقي المتمثل بـ(المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع).

فالإستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة تعتمد على عوامل عدة منها أهداف المؤسسة إستراتيجياتها، زبائنها المستهدفين، المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والحالة الاقتصادية.

5- إستراتيجية البحث والتطوير:

تمارس إستراتيجية البحث والتطوير دورا متميزا ومضاعفا في مساعدة الشركة على تحقيق كفاءة أكبر، وتخفيض هيكل التكلفة، وذلك عن طريق اتجاهين هما:

الأول: يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن ترفع الكفاءة من خلال تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة، وذلك بتقليل الأجزاء المكونة للمنتج، كما يمكن للبحوث والتطوير أن تخفض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بشكل مثير، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكلفة أقل لإنتاج الوحدة، وربحية أعلى.

الثاني: الذي تستطيع وظيفة البحوث والتطوير أن تساهم من خلاله في تخفيض هيكل التكلفة، يتمثل في أن تكون المؤسسة رائدة في عملية التحديث فيما يتعلق بعمليات التصنيع. إن عملية الإبداع ما هي إلا عملية تجديد وابتكار في الطريقة التي تجري بها عملياتها الإنتاجية، بما يحسن من كفاءة تلك العمليات، وتعد عمليات الإبداع والابتكار مصدرا جوهريا لتحقيق الميزة التنافسية.

6- إستراتيجية إدارة المعرفة:

إن إستراتيجية إدارة المعرفة من شأنها أن تساعد المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتحقيق الأهداف، ولذلك يجب تأصيل إستراتيجية إدارة المعرفة قبل إستراتيجية المؤسسة، لكن ما قد يثير الدهشة أن الحوار الذي تديره إدارة المعرفة قد تكتشف معه ضرورة تغيير إستراتيجية المؤسسة بأكملها، بسبب ما قد تنسم به من نقاط تقصير غير ظاهرة، أو عدم توظيف بعض الإمكانيات المناسبة فيها، الأمر الذي يتطلب إعادة تشكيل الإستراتيجية وتقديم رؤية جديدة للمؤسسة.

تطوير الإمكانيات الجديدة من خلال إدارة المعرفة من شأنه أن يغير من موازين المؤسسة، ويدعو إلى تغيير الإستراتيجية.

أسئلة للفهم:

- ماذا نعني بالبدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي؟
- اشرح معنى استراتيجية الموارد البشرية؟
- كيف يمكن تهيئة وإعداد الموارد البشرية عن طريق استراتيجية تحليل الوظائف وتوصيفها؟
- ماذا نعني بتقسيم إستراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التدريب، استراتيجية واستراتيجية تقييم الوظائف؟
- هناك أسس علمية في تحديد استراتيجية التعويض، أذكرها؟
- تحدث عن استراتيجية التمويل؟
- هناك اتجاهين لتحديد ملامح إستراتيجيات العمليات في أي مؤسسة، اذكرها مع الشرح؟
- ماذا نقصد بإستراتيجية التسويق، البحث والتطوير، وإستراتيجية إدارة المعرفة؟

المحاضرة الرابعة عشر: التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

أهداف المحاضرة الرابعة عشر:

- 1- التعرف على التنفيذ الإستراتيجي؛
- 2- التعرف على الرقابة الإستراتيجية؛
- 3- معرفة الفرق بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

تمهيد:

يعد التنفيذ الإستراتيجي الخطوة الثانية في عملية الإدارة الإستراتيجية، بعد صياغة الإستراتيجية، تسمى عادة مرحلة النشاط في عملية الإدارة الإستراتيجية، و تنفيذ الاستراتيجية يعني دفع الموظفين والمديرين لوضع الإستراتيجيات التي تم صياغتها في المرحلة السابقة، وهذه المرحلة غالباً ما تكون المرحلة الأصعب من مراحل الإستراتيجية إذ تتطلب إنضباط الموظفين والتزامهم وتضحياتهم، وأن التنفيذ الناجح للإستراتيجية يمثل قدرة المديرين على تحفيز الموظفين للإنجاز، وهي أكثر من كونها مجرد علم لأن الإستراتيجيات التي لا يتم تنفيذها لا تخدم أي مصلحة للمؤسسة أو للمتعاملين معها.

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في الرقابة الإستراتيجية أو بعبارة أخرى التقييم الإستراتيجي، إذ يجب على المديرين أن تكون لديهم دراية تامة متى تكون الإستراتيجية غير فعالة.

أولاً: التنفيذ الإستراتيجي.

1- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: من خلال آراء الباحثين تبين بأنه لا يوجد معنى متفق عليه للتنفيذ الإستراتيجي، ومن ضمن التعاريف نجد:

تعريف Flood and AL سنة 2000 "بأنه التنفيذ الناجح للقرارات"

أما Pearce and Robinson يعرف إستراتيجية التنفيذ هي "ترجمة الفكر الإستراتيجي إلى أنشطة تنظيمية".

يعرف Miller and Al التنفيذ الإستراتيجي سنة 2004 على أنه "كل الإجراءات والمخرجات التي يتضمنها القرار الإستراتيجي من تحويل الصلاحيات المعتمدة لأغراض التقدم في العمل وجعل القرار في موضع التطبيق".

2- نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية:

الجدول رقم (7): نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية
يتضمن تنفيذ الإستراتيجية إدارة هذه القوى أثناء حدوث الفعل	تتضمن صياغة الإستراتيجية تحديد القوى ذات الصلة قبل المباشرة بالفعل
تركز عملية التنفيذ على بلوغ الفاعلية	تركز عملية الصياغة على بلوغ الكفاءة

صياغة الإستراتيجية هي عملية فكرية	تنفيذ الإستراتيجية هي عملية تطبيقية
تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات حدسية وتحليلية كبيرة	تتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص
تستلزم صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد قليل من الأفراد أو الجهات	تستلزم عملية تنفيذ الإستراتيجية التنسيق بين عدد كبير من الأفراد أو الجهات

Source : David, Fred, « Strategie Management- Concepts and cases », 9th ed .Prentice-Hall Pearson Education International Inc.USA .2001.

3 - أدوات التنفيذ الإستراتيجي:

هناك مجموعة من الأدوات الواجب توافرها لضمان نجاح التنفيذ، أي الكيفية التي تتبعها المؤسسة باستحداث واستخدام الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، الثقافة...الخ، وتبني الإستراتيجيات التي تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية وأداء متفوق.

نذكر من بين هذه الأدوات ما يلي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** من خلال الهيكل التنظيمي يتم اختيار وتعيين افراد لمهام وأدوار محددة في سلسلة بناء القيمة.

ب- **نظم الرقابة:** نجد الغرض من نظم الرقابة على مجموعة من الحوافز التي تدفع العاملين باتجاه كفاءة متزايدة، وجودة عالية، وابتكار مستمر أيضا التغذية المرتدة.

ج- **الثقافة التنظيمية:** العنصر الثالث المهم لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح يتمثل في الثقافة، وهي مجموعة من القيم، السلوكيات، المعتقدات، والاتجاهات التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها فيما بينهم، ومع الأطراف ذات المصلحة خارج المؤسسة.

د- **القيادة الإستراتيجية:** يجب عدم إغفالها عند التنفيذ الناجح لما لها من أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة وهي:

- التعرف على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ.

-إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية على أعلى المستويات...الخ

5- استعمال تكنولوجيا المعلومات:

كما لا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية، إذ تؤدي تقنية المعلومات دورا متزايدا في عملية تنفيذ الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة، وفي الحقيقة فإن تلك التقنية تجعل من اليسير بالنسبة للمؤسسات ان تتفق بفاعلية على عملية تطوير المخرجات والضوابط السلوكية والتي تقدم للمديرين المزيد من المعلومات الدقيقة والصحيحة مما يمكنهم من ضبط ورقابة الجوانب والالوجه الكثيرة لاستراتيجياتهم ومن الاستجابة الملائمة لأي ظروف أو متغيرات.

6- نظم مكافأة إستراتيجية:

وكما ورد في معظم أطر تنفيذ الإستراتيجية فإن نظم المكافآت تعد متغيرا حاسما في التشجيع على انجاز التنفيذ، فالمنظمات تكافح من أجل الرقابة على سلوك الموظفين، وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة الخاصة بها، واستنادا الى استراتيجياتها (التكلفة المنخفضة أو التمييز على سبيل المثال). ينبغي على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تستدعي الحصول على المكافآت، ومن ثم يستحدثون نظام الرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط هيكل المكافأة بها.

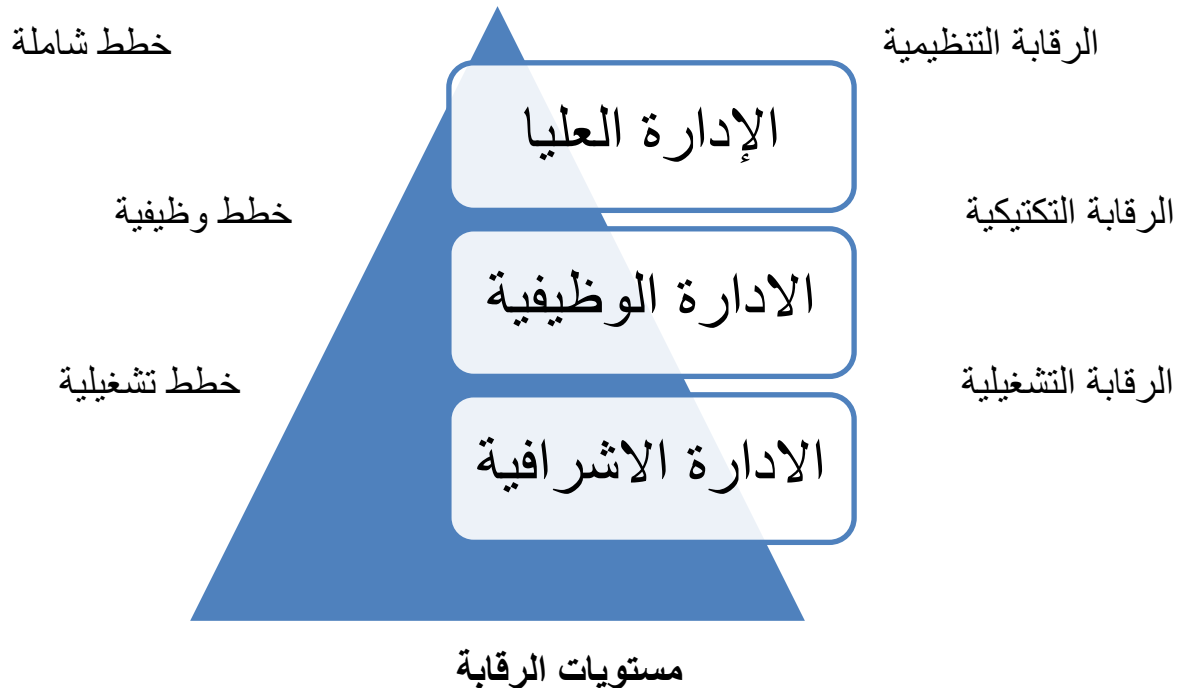
ثانيا: الرقابة الإستراتيجية.

تعد مرحلة الرقابة المرحلة الأخيرة في معظم نماذج الإدارة الإستراتيجية، والتي تكمل تلك الدورة التي ابتدأت بالصياغة مروراً بالتنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم تبيان هل أن التنفيذ قد حقق الأهداف المتوخاة من الخطط الإستراتيجية المصاغة، وأين تقع الانحرافات وما مسبباتها وماهي الكيفية التي يمكن للمؤسسة من خلالها تصحيح مسارها.

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية: تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى المقارنة بين الإستراتيجية المخططة، ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلا من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه، معرفة الأهداف ومن ثم إستخلاص الأحكام.

2-مدخل الرقابة التقليدية:

تصنف إلى ثلاث مستويات هي: (الرقابة التنظيمية، الرقابة التكتيكية، الرقابة العملية) **الشكل رقم(24): مستويات الرقابة التقليدية.**



المصدر: من إعداد الباحثة

3- أساليب الرقابة الإستراتيجية:

هناك مجموعة من أساليب الرقابة الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة لأهدافها التنظيمية وهي كالآتي:

أ- الرقابة الإدارية المستمرة: وتنقسم إلى:

– الرقابة الذاتية: تعني الرغبة بالعمل بدافعية أكبر.

– الرقابة التنظيمية: تعني رقابة أفراد جماعات العمل على بعضهم البعض وفق القيم والأعراف والتقاليد السائدة.

– القواعد التشريعية: ويقصد بها التطبيق الجيد والمناسب للسياسات والإجراءات والقواعد وعملية تحديثها ومتابعتها ونقلها وتوضيحها للموظفين، من أجل الرقابة على سلوك الفرد والجماعة أثناء قيامهم بواجباتهم.

ب- الرقابة الإدارية الدورية: وتنقسم أيضا إلى:

– الرقابة الخارجية: تلجأ لها المؤسسة بهدف مراقبة نشاطاتها المالية بهدف التعرف على مدى التزام هذه الأنشطة بالإجراءات المعتمدة، والتأكيد من أنها تسير وفق التعليمات.

– الموازنات التخطيطية: تعد الموازنات التخطيطية من أدوات الرقابة المهمة جدا أو الأكثر شيوعا وتأييدا على سلوك الأفراد العاملين، والموازنة التخطيطية عبارة عن خطة رقمية تحاول من خلالها الإدارة أن تبين مصادر التمويل وكيفية إنفاقها.

ج- الرقابة الإدارية العرضية: هي الرقابة الناتجة عن أمور جديدة حدثت في التنظيم بشكل غير مألوف أو غير متكرر وهي:

– إعداد التقارير الخاصة: أداة رقابية مهمة يزود متخذ القرار بالمعلومات الضرورية حول سير العمل وتقديمه.

– الملاحظة الشخصية: طريقة حديثة يستخدمها متخذ القرار للتعرف بشكل شخصي على مجريات العمل وسيره داخل التنظيم ويعرف أيضا بالرقابة بالتجوال.

– الرقابة على المشاريع: غالبا ما يتم استخدام الأساليب الكمية الرقابية المختلفة، مثل أسلوب المسار الحرج خرائط GANT وأسلوب شبكة PERT.¹

¹ محمد حسين العيساوي، وآخرون ، مرجع سابق، ص 656.

أسئلة للفهم:

- ما هو مفهوم التنفيذ الإستراتيجي؟
- أذكر نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية؟
- هناك مجموعة من الأدوات الواجب توافرها لضمان نجاح التنفيذ، أذكرها مع الشرح؟
- ماذا نعني بالثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية؟
- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية؟
- ماهي السلوكيات التي تستدعي الحصول على المكافآت؟
- ماهو مفهوم الرقابة الإستراتيجية؟
- ماهي مستويات مدخل الرقابة الإستراتيجية الثلاثة؟
- هناك مجموعة من أساليب الرقابة الأساسية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الفعالية والكفاءة لأهدافها التنظيمية، أذكرها؟

المحاضرة الخامسة عشر: إستراتيجية المحيط الأزرق

أهداف المحاضرة الخامسة عشر:

- 1- التطرق إلى فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق؛
- 2- مقارنة بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق؛
- 3- معرفة منهجية وأدوات إستراتيجية المحيط الأزرق.

تمهيد:

إن إنشاء محيط أزرق هو عملية تتميز بإعادة تعريف المشكل عوض الحل، خلق واستكشاف طلب جديد، ولها ميزة رئيسية تتمثل في خلق قيمة مضافة كبيرة مع تقليص مصاريف المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى ربحية عالية وتأسيس سوق جديد، إنها قفزة إلى الأمام مقارنة بما هو سائد وخاصة على مستوى الجودة بعض الأمثلة من المحيطات الزرقاء: سيارة فورد تي حواسيب كومباك، ستاركس، سيرك الشمس (جدد السيرك بمزجه مع الرقص والباليه ليصبح العرض مناسباً لكل الأعمار، ليس للأطفال فقط)¹

أولاً: ظهورها.

ظهرت هذه الإستراتيجية سنة 2005 في كتاب BLUE OCEAN STRATEGY لكل من W. CHEN KIM and RENEE MAUBORGN وقد ترجم إلى 43 لغة كما حصل على العديد من الجوائز الآن لدينا الكثير من الكتب والمقالات عن هذه الإستراتيجية.

ولهذه الإستراتيجية عدة تسميات كثيرة منها: الإبداع القيمي Innovation value إستراتيجية إبداع القيمة، القفزة الإبداعية ولكن الأشهر هي إستراتيجية المحيط الأزرق.

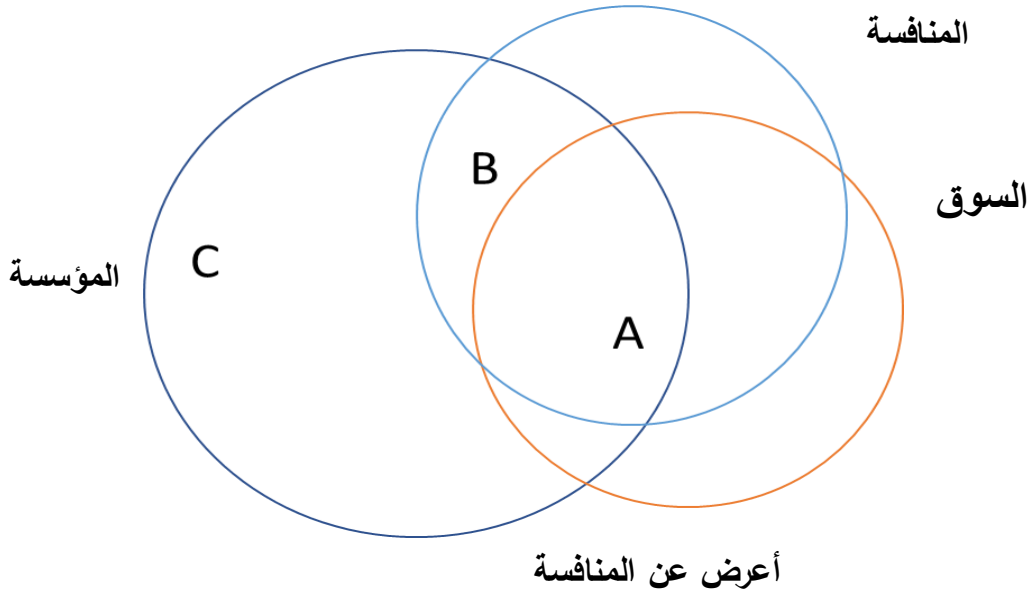
ثانياً: فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق.

النشاط التنافسي يكون محصور في المساحة الضيقة A فأصحاب هذه الاستراتيجية يقولون لماذا تحصر نفسك في هذه المساحة الضيقة لماذا لا تنشط في مساحة B ولماذا لا تنشط وتبحث عن مكانة خارج أو أكبر أو بعيداً عن المنافسين مثلاً هنا المساحة C ستكون في سوق جديد إذا فلسفة هذه الاستراتيجية هي أعرض عن المنافسة.

مصطلح المحيط الأزرق جاء مقارنة بما يعرف بالحيط الأحمر وتسمية المحيط الأحمر تأتي من الحروب وما يحصل فيها من جراح وما يعبر عنها باللون الأحمر للون الدماء، وما يكون فيها من منافسة شرسة كأنها الحرب.

¹ دبليو تشان كيم، رينيه ماويرغن، "إستراتيجية المحيط الأزرق، كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعلها المنافسة عديمة الأهمية"، كتاب على الموقع الإلكتروني، <https://www.kotobati.com> (لمحة عن الكتاب)، تم الاطلاع عليه في تاريخ 13 أكتوبر 2020.

الشكل رقم (25): أعرض عن المنافسة في استراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثا: مقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.

الجدول رقم (8): مقارنة استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق.

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
-على المؤسسة ان تنشئ مجال استراتيجي جديد -المؤسسة تعرض عن المنافسة وتتجاهلها -المؤسسة تنشئ طلبا جديدا -تعتمد المؤسسة على التمييز والتكلفة في الوقت	-البيئة معطاة -تبحث المؤسسة عن كيف تتغلب على المنافسة -تتعامل المؤسسة مع الطلب الموجود -تركز المؤسسة على نوع واحد من المزايا التنافسية (إما بالتمييز أو التكلفة)

SOURCE : W .Chan Kim, and Renee Mauborgne , « Bleu ocean strategy . How to create Uncontested market space and make the competition irrelevant, boston, Harvard Business School. 2005,p 18 (بتصرف)

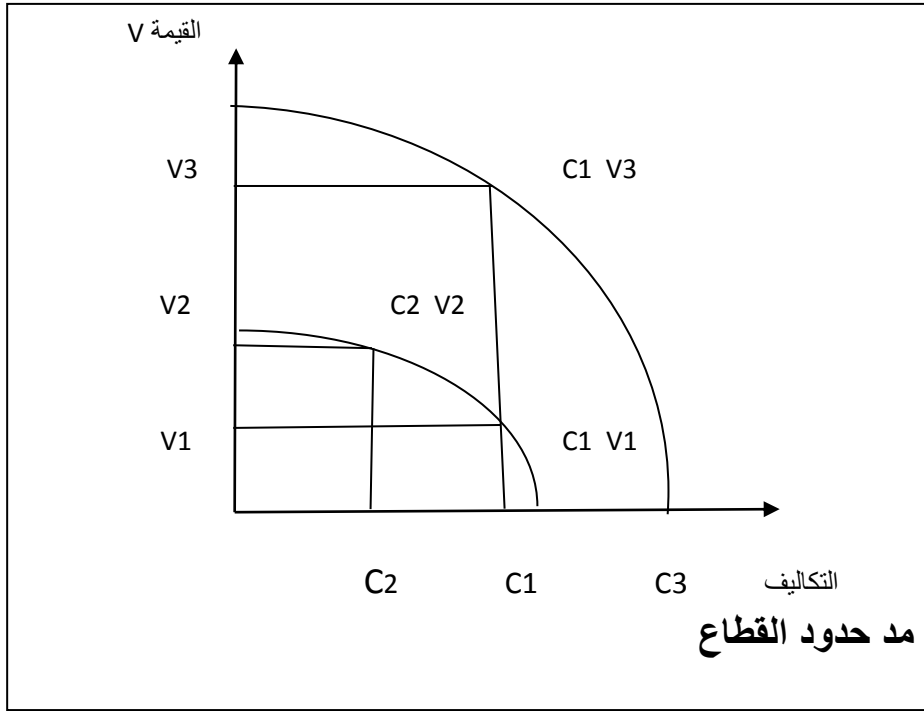
رابعا: منهجية وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق

1- المنهجية: تتمثل في مد حدود القطاع - البحث في ست اتجاهات - البحث فيما وراء الطلب.

أ- مد حدود القطاع: أصحاب المحيط الأزرق يقولون حاول انك تمد حدودك إلى أبعد والمجال يكون أوسع لأنه بذلك تستطيع المؤسسة الحصول على عروض افضل بجودة أعلى بدون ان ترفع تكاليفها من أجل ذلك كما في

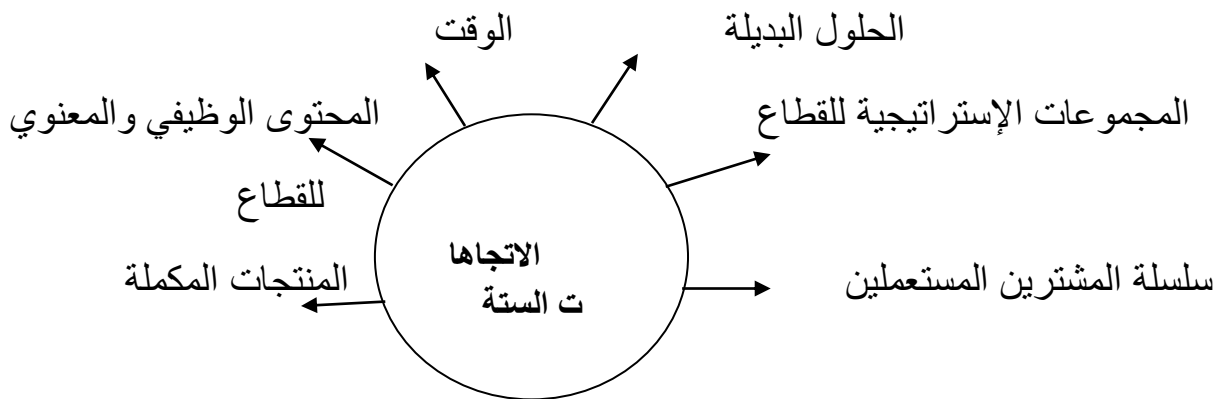
النقطة (C1 V3)

الشكل رقم (26): مد حدود القطاع



ب- **البحث في ستة اتجاهات:** الفكرة هي ان المؤسسة قبل ان تقدم منتج خاصة المنتج الجديد في هذه الاستراتيجية يجب ان تبحث في الاتجاهات الستة حتى تبذل وهي: الحلول البديلة في السوق - المجموعات الاستراتيجية للقطاع - سلسلة المشتريين المستعملين - المنتجات المكملة - المحتوى الوظيفي والمعنوي للقطاع - الوقت.

الشكل رقم(27): البحث في ستة اتجاهات

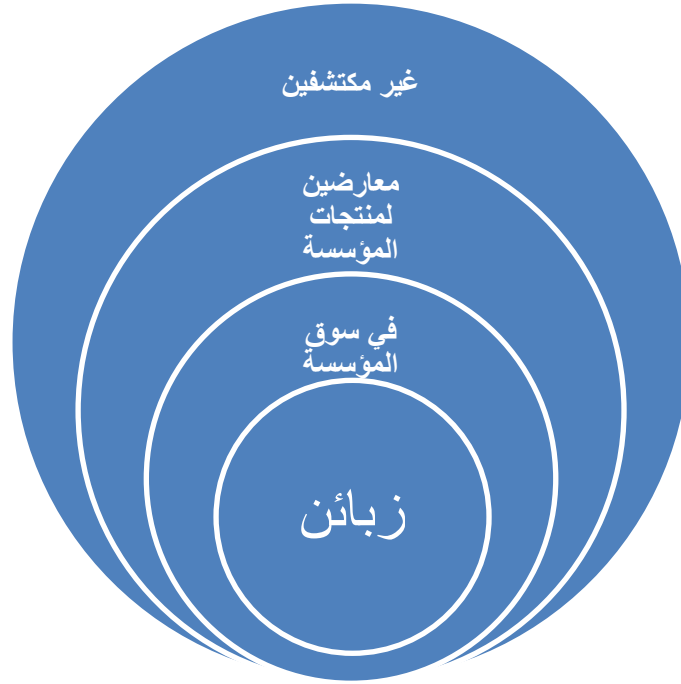


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على (مداح مراد، العيداني إلياس)، "منهجية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال - دراسة حالة فنادق Citizen M Hotel case study"، مقال منشور، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، الجزء الثاني، جانفي 2020، ص - ص 273-274 (بتصرف)

ج- البحث فيما وراء الطلب.

الحفاظ على الزبائن والسعي وراء من ليسوا زبائن.

الشكل رقم (28): البحث فيما وراء الطلب



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- الأدوات: وتتمثل في الخارطة الاستراتيجية والعمليات الأربعة.

أ-الخارطة الاستراتيجية: هي خارطة تخص العرض (ما يقدم للزبائن)

مثال: الخارطة الاستراتيجية لقطاع الجوالات قبل IPHONE

الجدول رقم (9): الخارطة الإستراتيجية.

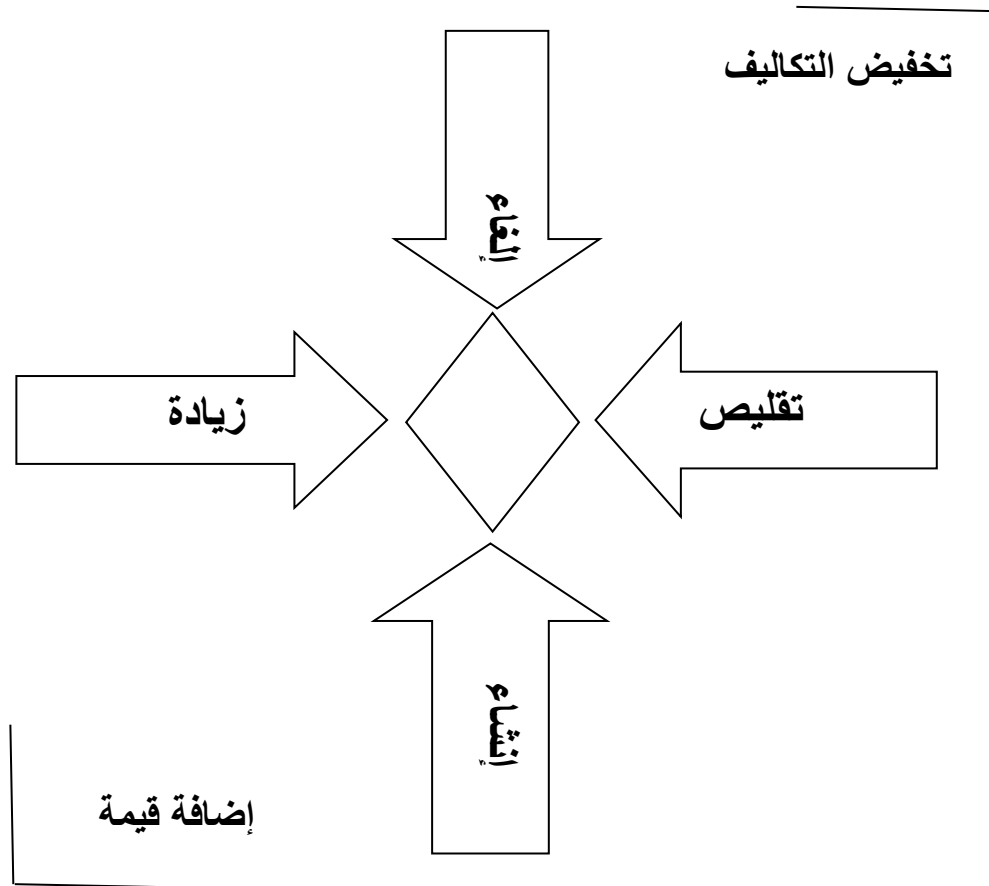
مرتفع								
متوسط								
منخفض								
	الاستقلالية	السعر	الرسائل النصية	الفيديو	التصميم	طاقة التخزين	جودة الشاشة	الكاميرة

المصدر: من إعداد الباحثة .

ب- العمليات الأربعة: إن العمليات الأربعة تتمثل في التقليل، الإلغاء، الزيادة، والإنشاء والتي تؤدي الى

زيادة القيمة، وتخفيض التكاليف معا ويؤدي إلى خلق عنصر مشترك أي ما يعرف بالإبداع القيمي، أو القفزة القياسية، إذا العمليات الأربعة تؤدي إلى القفزة القياسية.

الشكل رقم (29): العمليات الأربعة



المصدر: نانسي داود علي المشني، "إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية- دراسة حالة Al Nabil Company for food products a case study"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، نوفمبر 2011، ص 38 (بتصرف).

أسئلة للفهم:

- في الآونة الأخيرة أصبحت عملية إعادة تعريف المشكل عوض الحل، وخلق استكشاف طلب جديد هو الشغل الشاغل، فما هي استراتيجية المحيط الأزرق؟
- متى تم ظهورها، وما هي التسميات الأخرى لها؟
- ماذا نعني بأعرض عن المنافسة في استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق؟
- تحدث عن منهجية وأدوات استراتيجية المحيط الأزرق بإختصار؟
- ماذا تعني بالبحث عن الاتجاهات الستة في هذه الاستراتيجية؟
- وماذا تعني بالبحث فيما وراء الطلب؟
- اشرح مصطلح الخارطة الإستراتيجية؟
- ما هي العمليات الأربعة في استراتيجية المحيط؟

خاتمة:

استراتيجية المؤسسة موضوع مهم جدا لأنه مرتبط بالإدارة الإستراتيجية وبعناصر بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أجل الإستفادة من هذا النوع من الإدارة بطريقة جيدة على الإداري أن يكون ملما ببقية المواد المكمل لها، كإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج والعمليات والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وكذلك المحاسبة الإدارية...، حتى يستفيد متخذ القرار بطريقة جيدة، من المعلومات المقدمة له من قبل الإدارة الإستراتيجية، فتقييم المعلومات ليس معناه اتخاذ قرار جيد، فيجب أن تكون لمتخذ القرار القدرة على تحليل المعلومات والربط بينها واستخدام المعلومة المناسبة في اتخاذ القرار المناسب....

ومن أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها للجامعة الجزائرية لتطوير انقاد الطلاب من المناهج المدرسة بذون فهم ما يلي:

- 1- يجب التوجه نحو التطبيق العملي للجانب النظري في أرض الواقع؛
- 2- ترك الطالب يبحث أكثر عن المواضيع المكمل للدرس...؛
- 3- ادراج تطبيقات في شكل دراسات الحالة لمؤسسات يعرفها الطالب؛
- 4- إرسال الطلبة للتربص الميداني في يوم من أيام الأسبوع للتمهيد للعمل.

المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف، عبد السلام، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية " الدار الجامعية، بيروت 1991.
- ثائر شاكر محمد الهيتي، سامي ذياب الغريزي ، " التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية"،
الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2014.
- الحسيني، فلاح حسن عذاء، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، الطبعة
الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006.
- السلماني، أحمد محمود مصطفى، "أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءته استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"،
رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا، مكتب الأنبار، 2010.
- عيسى حيرش، " الإدارة الاستراتيجية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن،
2011.
- عائشة يوسف الشملي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة
الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017.
- صونيا كيلاني، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة
الإستراتيجية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر، بسكرة،
2007 .
- عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002.
- ناصر دادي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الأولى، 1998.
- درحمو هلال، "المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة
الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- غضبان حسام الدين، "محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة
إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد
خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016.
- فالتة لمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر،
العدد7، فيفري 2005 .
- صولح سماح، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- شاكر تركي أمين، " ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية " (كتاب الكتروني)، كلية الأعمال، جامعة الملك
عبد العزيز الرياض، المملكة العربية السعودية.

- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر سعود جرادات "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون"-النظرية والتطبيق-ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن2014.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999.
- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الإستراتيجية"، في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن، 2014.
- محمد حسين العيساوي، خليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي "الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
- مداح مراد، العيداني إلياس، " منهجية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق Citizen M Hotel case study"، مقال منشور، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر، الجزء الثاني، جانفي 2020.
- نانسي داود علي المشني، "إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية – دراسة حالة Al Nabil Company for food products a case study"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، نوفمبر 2011.
- دبلو تشان كيم، رينيه ماويرغن، " استراتيجيية المحيط الأزرق، كيفية إنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعلها المنافسة عديمة الأهمية"، كتاب على الموقع الالكتروني، <https://www.kotobati.com>.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Glueck, W. and Jauck, L. R, "Business policy and com ", New York, 1988.
- Ansoff, H.T, "Corporate strategy: An Analytic Approach To Growth and Expansion ", Mc Grow-Hill, New York, 1995.
- Kant.J , théorie de l'entreprise 1,cours4, université Pierre et Marie Curie ,Paris,France,2005.
- Jean Longatte et Jacques Muller. Economie d'entreprise.Dunod.Paris.2004.
- Lazary,Economie de L'entreprise Editions Es-salem.Alger.2001.
- Mathlouthi.J et autre, « L'environnement interne de l'entreprise », Ecole Supérieur D'économie numérique, Manouba ; Tunisie.
- Aexa. Ferraresi and Al.Knowle, "Management and Strategie Orientation :Leveraging Innovative-ness and Performance, journal of Know Ledge Management , 2012 Vol N° 05.
- Andrea Micbeaux, "Marketing et base de données " Edition Chihab, Paris, 1997.
- Sarah Marniesse et Ewa Filipiak. Competitivite et mise a niveau des entrepriess, Agence Francaise de Developpement, Paris,2003.
- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, éditions dunod, Paris, 1999.
- Bressy G,Konkuy C. « Economie d'entreprise »,ed .Sirey ,Paris .
- Marchesnay Michel , « Management Stratégique, Edite par Eyrolles . paris, 1993 .
- David, Fred, « Strategie Management- Concepts and cases », 9th ed .Prentice-Hall Pearson Educa-tionInternationalInc.USA .2001.
- W .Chan Kim, and Renee Mauborgne , « Bleu ecean strategy . How to greate Uncontested market space and make the competition irrelevant, boston, Harvard Business School 2005 .

قائمة الجداول والأشكال:

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مدارس التفكير الإستراتيجي	12
2	الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتفكير التشغيلي	13
3	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية.	31
4	حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في نموذج	56
5	العلاقة بين عناصر مصفوفة SWOT والموقف التنافسي	58
6	مميزات كل خانة من خانات مصفوفة BCG1	66
7	نقاط الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	88
8	مقارنة استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق	94
9	الخارطة الإستراتيجية	96

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المستويات الثلاثة للإستراتيجية	6
2	عناصر الاتجاه الاستراتيجي	21
3	تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية	29
4	يمثل التجزئة بالتقسيم.	30
5	يمثل التجزئة بالتجميع	30
6	التشخيص الإستراتيجي (تشخيص البيئة الخارجية والداخلية)	35
7	جوانب البيئة الأربعة	36

38	(PESTEL) الجوانب الستة لتحليل باستال	8
41	Porter: نموذج القوى الخمس لـ بورتر	9
44	التحليل الهيكلي للقطاع (المجموعات الاستراتيجية)	10
49	VRIO نموذج	11
50	تقسيم المعارف	12
50	استخدام المعارف الثابتة	13
51	تشخيص الوظائف	14
51	التحليل النظامي	15
52	سلسلة القيمة لـ PORTER	16
54	الحروف المكونة لكلمة SWOT	17
55	مصفوفة SWOT	18
58	العلاقة بين عناصر مصفوفة SWOT والموقف التنافسي	19
65	البيئات الإستراتيجية حسب المصفوفة BCG2	20
67	مختلف مناطق مصفوفة ADL	21
68	مصفوفة المكانة التنافسية / قيمة قطاع النشاط	22
68	Mac Kinsey مناطق المصفوفة	23
90	مستويات الرقابة التقليدية.	24
94	أعرض عن المنافسة في استراتيجية المحيط الأزرق.	25
95	مد حدود القطاع	26
95	البحث في ستة اتجاهات	27
96	البحث فيما وراء الطلب	28
97	العمليات الأربعة	29