



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Djilali Bounama Kempis Miliana
Faculté des sciences Économiques, ommerciales
et des science de gestion
Département des science de gestion

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في التحليل الإستراتيجي والتنافسي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الأستاذ: صادي جمال

السنة الجامعية: 2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Djilali Bounama Kempis Miliana
Faculté des sciences Économiques, commerciales
et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة
إدارة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في التحليل الإستراتيجي والتنافسي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الأستاذ: صادفي جمال

السنة الجامعية: 2026/2025

عنوان الماستر: إدارة الأعمال

المستداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

الرصيد: 05

المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري

أهداف التعليم

يهدف هذه المادة إلى تمكين الطالب من فهم أهمية تحديد حاجات نشاط الأعمال بشكل صحيح وإتقان تحليل شامل للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ أي قرار، إدراك أهمية تقديم حلول متوافقة مع استراتيجية المؤسسة وتوقعات واحتياجات نشاط الأعمال وكذلك مع المحيط التنافسي، تعلم كيفية التكيف مع المتغيرات البيئية للمؤسسة وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يفسر الفهم الدقيق والشامل للفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات والضعف الداخلية في المؤسسة. عند الانتهاء من هذه المادة، سيتمكن الطلاب من:

- فهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات واكتساب القدرة على المشاركة في التحليل الاستراتيجي.
- شرح المفاهيم الأساسية والمبادئ والممارسات المتعلقة بالتحليل التنافسي للمؤسسة.
- التحكم في أدوات التحليل المتغيرات البيئة التي تؤثر على المؤسسة داخليا وخارجيا.
- القدرة على توليد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة فيما بينها.
- إجراء وتقديم تحليل الميزة التنافسية كذا الاستراتيجيات التنافسية المتاحة.

المعارف المسبقة المطلوبة

مبادئ التسويق، الإدارة الاستراتيجية، تسيير المؤسسة.

محتوى المادة:

- المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي
- المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال
- المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية
- المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة
- المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
- المحور السادس: توليد البدائل الاستراتيجية والخيار الأمثل
- المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لPorter
- المحور الثامن: البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة
- المحور التاسع: دراسة حالات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ - ب	تقديم المطبوعة
12-3	المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي
03	تمهيد
03	1. تعريف الإستراتيجية
04	2. خصائص الإستراتيجية
04	3. مستويات الإستراتيجية
06	4. مفهوم التحليل الاستراتيجي (Strategic analysis)
10	5. مفهوم التحليل التنافسي (Competitive analysis)
34-14	المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال
14	تمهيد
14	1. مفهوم مجال نشاط إستراتيجي (DAS) Domains d'activity stratégies
15	2. مفهوم حافظة الأعمال
15	3. أدوات التحليل الإستراتيجي لحافظة الأعمال
45-36	المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية
36	تمهيد
36	1. مفهوم البيئة التنافسية
37	2. مكونات البيئة التنافسية:
38	3. مفهوم الصناعة
38	4. تحليل قوى التنافس في البيئة التنافسية

51-47	المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة
47	تمهيد
47	1. مفهوم البيئة الخارجية العامة
48	2. نموذج تحليل البيئة الخارجية العامة (PESTEL)
50	3. فوائد تحليل (PESTEL)
51	4. تقييم نموذج تحليل PESTEL
60-53	المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
53	تمهيد
53	1. مفهوم البيئة الداخلية
54	2. مفهوم التحليل الداخلي
56	3 أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد
73-62	المحور السادس: توليد البدائل الاستراتيجية والخيار الأمثل
62	تمهيد
62	1. مفهوم البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل
64	2. البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة (Corporate Strategies)
68	3 البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Strategic Business Unit)
71	4. البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Strategy Functional)
81-75	المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.
75	تمهيد
75	1. مفهوم الميزة التنافسية
76	2. أبعاد الميزة التنافسية
77	3. أهمية الميزة التنافسية
78	4. خصائص الميزة التنافسية
78	5. أنواع الإستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy)

90-83	المحور الثامن: البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة
83	تمهيد
83	1. الإستراتيجيات التعاونية (Cooperative strategy)
85	2. مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean strategy)
88	3. إستراتيجية المحيط الأحمر (Red Ocean strategy)
95-92	المحور التاسع: دراسة حالات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي - دراسة حالة شركة هاير
92	تمهيد
92	1- أهم محطات شركة هاير (Haier)
97	قائمة المراجع

تقديم المطبوعة:

المطبوعة التي بين أيدينا عبارة عن محاضرات تخص مقياس التحليل الاستراتيجي والتنافسي، وقد تم إعدادها وفقا لعرض التكوين المعتمد من طرف الوزارة الوصية للسنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، وقد تم إعداد هذه المطبوعة لتناسب مع المتطلبات الأساسية لدراسة المقياس، كما تم اعتماد أسلوب التبسيط بهدف تمكين الطالب من الاستيعاب بسهولة لمختلف المفاهيم والإلمام أكثر بمحتوى المقياس، كذلك ركزنا في هذه المطبوعة على المقرر الخاص بالمقياس وفق عرض التكوين المعتمد من طرف الوزارة الوصية، وذلك من خلال التطرق لكل المحاور التي يتضمنها عرض التكوين.

أهداف التعليم:

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطالب من فهم أهمية تحديد حاجات نشاط الأعمال بشكل صحيح والقيام بتحليل شامل للبيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل اتخاذ أي قرار، إدراك أهمية تقديم حلول متوافقة مع استراتيجية المؤسسة وتوقعات واحتياجات نشاط الأعمال وكذلك مع المحيط التنافسي، تعلم كيفية التكيف مع المتغيرات البيئية للمؤسسة وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يفسر الفهم الدقيق والشامل للفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات وونقاط الضعف الداخلية في المؤسسة، وعند الانتهاء من هذه المادة سيتمكن الطلاب من:

- فهم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات واكتساب القدرة على المشاركة في التحليل الاستراتيجي.
- شرح المفاهيم الأساسية والمبادئ والممارسات المتعلقة بالتحليل التنافسي للمؤسسة.
- التحكم في أدوات التحليل المتغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة داخليا وخارجيا.
- القدرة على توليد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة فيما بينها.
- إجراء وتقديم تحليل الميزة التنافسية كذا الاستراتيجيات التنافسية المتاحة .

المعارف المسبقة المطلوبة:

مبادئ التسويق، الادارة الاستراتيجية، تسيير المؤسسة.

محتوى المقياس:

- المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي
- المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال
- المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية
- المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة
- المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد

- المحور السادس: توليد البدائل الاستراتيجية والخيار الأمثل
 - المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
 - المحور الثامن: البدائل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة
 - المحور التاسع: دراسة حالات في التحليل الاستراتيجي والتنافسي
- طريقة التقييم: تقييم مستمر + امتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%) والأعمال الموجهة (40%)



المحور الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Chapter 1. Concepts of strategic and competitive analysis

تمهيد:

يقوم التحليل الإستراتيجي على مجموعة من الأدوات، وهي عبارة عن جملة من الأساليب والطرق التي طورها بعض المختصين والباحثين والمستشارين في الإدارة الإستراتيجية، الغرض منها مساعدة منظمات الأعمال على معرفة وفهم البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بصفة جيدة، لتعطي صورة واضحة عن وضعية المنظمة وقدرتها التنافسية، والتي يتم على أساسها صياغة إستراتيجية المنظمة، بما يتوافق ويناسب ظروف تلك البيئة المحيطة.

1. تعريف الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الإستراتيجية (Strategy) نظرا لتعدد ووجهات النظر واتجاهات تصورات الباحثين والمختصين في مجال الاستراتيجية، غير أن هناك اتفاق شبه عام على أن الإستراتيجية هي خطة (Plan) أو مسلك تحدده المنظمة وتنتهجه من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد في حدود الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف والغايات، وقد عرفها (Ansoff, 1965) بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع المحيط الخارجي، لاسيما البيئة الخارجية التي تنشط فيها، والتي على ضوءها تحدد مجالات النشاطات والأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وأشتق مصطلح الإستراتيجية من الأصل الإغريقي كلمة "Strategos" ستراتيجيوس باللغة اليونانية والمكونة من كلمتين

Stratos: تعني الجيش

Agein : تعني القيادة

أي " كيفية قيادة الجنرال للحرب"¹، أو قيادة الجيوش، وهي مصطلح إرتبط بالمهام العسكرية، وتعني فن الحرب أو الخطة الحربية، استخدام في بدايته في المجال العسكري الحربي، كان الهدف منها تحقيق النصر على العدو وكسب المعارك في تلك الفترة.

انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال المال ومنظمات الأعمال في بداية الستينات من القرن الماضي، للتعبير عن مجموع السلوكيات والإستعدادات التي تعتمد عليها المنظمة لمواجهة المنافسين والتكيف مع كل تغيير والتأقلم معه. وقد اختلفت وجهات نظر المفكرين وتعددت تصوراتهم وبذلك تعددت تعاريف الإستراتيجية، فحسب العالم توماس (Thomas) فهي " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة ومات كفاءة عالية"²، كما عرفها

¹ - نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 49 .

² - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ، ص 13 .

(Porter) وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية على أنها: "الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيتها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، إذا فالإستراتيجية هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة"¹. ويعرفها ألفرد تشاندلر (Alfred Chandler) بأنها: "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"². أي حسب تشاندلر (Chandler) الإستراتيجية هي تحديد الغايات والأهداف الطويلة المدى اختيار وسائل العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف. ويعتبر ألفرد تشاندلر (Alfred Chandler) من الآباء المؤسسين لمفهوم الإستراتيجية في كتابه المشهور بعنوان *stratégies et structures de l'entreprise* الذي أوضح فيه بأن مدى نجاح إستراتيجية المنظمة مرهون بالهيكل التنظيمية وأن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.

2. خصائص الإستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة تتمثل الخصائص الأساسية للإستراتيجية فيما يلي³:

- الإستراتيجية عمل فكري: وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيئاً آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- تؤدي إلى تخصيص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية: فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية....إلخ.

- 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.

- تحدد مجالات نشاط المنظمة: أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدوده.

- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية ودعمها: وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

3. مستويات الإستراتيجية:

1- عبد الملك مزهودة ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 41.

2- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص 24.

3- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال النقاط التالية¹:

أ - الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (Corporate Strategy): تهتم إستراتيجية المنظمة بتحديد مجالات الأعمال والأنشطة التي يجب أن تدخل فيها المنظمة، أي تحديد نوع الأعمال والأنشطة التي يجب على المنظمة أن ترتبط بها، لتعظيم ربحيتها على المدى الطويل، من خلال تحديد التوجه العام للمنظمة وسياساتها، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمنظمة، مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوة المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن وإدارة محفظة النشاطات الإستراتيجية، وتخص ضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، وكذلك تدفق الموارد والأموال بين أقسام المنظمة، وكذا علاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصالح الرئيسية في البيئة، والأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

وعادة ما تأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من التوجهات الثلاث: إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية النمو، إستراتيجية الإنكماش.

ب الإستراتيجية على مستوى الوحدات (النشاط) (Business Units Strategy): يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة لأنه يعطي الصيغة العملية للتنافس، أي تركز هذه الإستراتيجية على تحسين الوضع التنافسي للمنتجات، والقطاعات والفروع، وكذا الطريقة التي تدخل بها المنظمة في السوق من أجل إكتساب ميزة تنافسية في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي تركز عليه، ولذلك يطلق عليها البعض الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) ، وبالتالي تحقيق الأرباح، والمنظمة التي توجد فيها مجموعة متعددة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، توجد فيها استراتيجيات أعمال مختلفة، وتستجيب كل وحدة من وحدات الأعمال للظروف التنافسية والصناعية والمتغيرات²، ويتولى رؤساء الإدارة العليا لوحدات الأعمال ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، ويشترط أن يكون هناك تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمنظمة لغرض تأكيد وتحقيق الأهداف العامة، من خلال تناسق إستراتيجية وحدات الأعمال مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، على أساس أن وحدات الأعمال هي التي تساهم بشكل كبير في خلق ميزات تنافسية من خلال التركيز على الابتكار، وإختراق الأسواق،

¹ - شارلز، جاريت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 32-33.

² - طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 215.

وتوظيف الموارد الداخلية كرافعة أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية. وعادة ما نجد ثلاث إستراتيجيات عامة تتعلق تتعلق بمستوى النشاط وهي: إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، وتغطي هذه الإستراتيجيات في الغالب فترة متوسطة الأجل تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات.

ج - الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) (Functional Strategy): هي تلك الإستراتيجية الموجهة من أجل تحسين فعالية العمليات الوظيفية في المنظمة، ولكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، مثل إستراتيجية التصنيع أو الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد، والبحث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية، والمحاسبة، وعلى كل مدير مسؤول عن مجال من هذه الوظائف المساهمة في تحقيق الإستراتيجية، لأن الميزة التنافسية تنبثق عن قدرة المنظمة على تعظيم الكفاءة الإنتاجية والأداء المتفوق من خلال تجميع وإستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، فضلا عن الجودة العالية والتجديد والإستجابة لمتطلبات العميل، وتنصب مجالات التركيز في هذه المستوى من الإستراتيجية في كيفية إنتاجية الموارد، وتقوم الأقسام الوظيفية بصياغة إستراتيجياتها ويتم من خلالها دمج مختلف الأنشطة والقدرات معا لتحقيق الأداء المتفوق، على سبيل المثال يمكن أن تركز إستراتيجية قسم التسويق على إتباع بعض الطرق أو الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات في العام القادم بنسبة 15% بالنسبة لمبيعات العام الحالي، وذلك من خلال تطوير وتحسين المنتج أو تطوير برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد، وفي الغالب تتسم الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) بأنها تكون ذات طابع قصير الأجل.

وكذلك الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكن تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات¹.

يمكن الإشارة إلى أن الإستراتيجيات التشغيلية يقصد بها إستراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري العادي للأنشطة الوظيفية أي هي إستراتيجيات تنفيذية للإستراتيجية الوظيفية، عندما يتعلق الأمر بقضايا عاجلة أو مستجدات سريعة، أو ظهور مشاكل طارئة أو حتى فرص سانحة. مثل إنخفاض الإنتاج في إحدى خطوط الإنتاج، أو دخول منافس جديد، أو إنخفاض في مستوى المبيعات في سوق إلى غير ذلك.

4. مفهوم التحليل الاستراتيجي (Strategic analysis):

التحليل الاستراتيجي بصفة عامة هو عبارة عن دراسة تحليلية لوضعيي المنظمة داخليا وخارجا، أي هو عملية تحليل البيئة الداخلية من أجل استخراج نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات، أي هو عملية منهجية وشاملة لتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة من أجل

¹ - أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 36.

تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة بإعتباره المحدد الأساسي لصياغة أي إستراتيجية يمكن لمنظمة أعمال إتباعها، وكذا اتخاذ قرارات إستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكذلك تحديد الموارد والقدرات التي تمتلكها، وتحديد التحديات والفرص التي تواجهها، وتتم هذه العملية من خلال تحليل ودراسة بعدين، الأول خارجي يركز ويخص بيئة الأعمال التنافسية، عن طريق تشخيص وفهم جذور التحديات أو التهديدات (Threat)، المحتملة في بيئة الصناعة والعمل على تجنبها، أما البعد الثاني فإنه يهتم بتحديد الموارد والقدرات المتميزة (Strengths) التي يمكن أن تدعم تنافسية المنظمة، وكيف يمكن استغلال الفرص (Opportunities) والتعامل معها بكل فعالية، كما أن التحليل الإستراتيجي يساعد كثير في وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها وأهدافها بأفضل طريقة ممكنة، كما يساعد كثيرا على معرفة وفهم البيئة التنافسية والاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

1-4. تعريف التحليل الاستراتيجي:

يوجد العديد من التعاريف للتحليل الاستراتيجي نذكر منها:

" التحليل الإستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"¹. أي أن التحليل الاستراتيجي هو أداة فعالة ومحدد رئيسي لإعداد الاستراتيجية، ويشكل المرحلة الأساسية من مهامها وأنشطتها المختلفة (التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة)، ويعد التحليل الإستراتيجي المكون المسؤول عن دراسة وفهم متغيرات بيئة المنظمة بشكل جيد، حيث يسعى للوصول إلى التوفيق والموائمة بين الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وعناصر القوة الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة، في ظل التهديدات الخارجية، وعناصر الضعف الداخلية.

ويعرفه Johnson & scholes بأنه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"². نلاحظ أن هذا التعريف يركز على البعد الداخلي للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال السيطرة والتحكم في عوامل البيئة الداخلية

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص152.

2- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص71.

من خلال توظيف الكفاءة المميزة للمنظمة وإستغلال قدرات وموارد المنظمة الموجودة أصلا داخل المنظمة نفسها، مما يساعد الإدارة العليا في رسم أهدافها الإستراتيجية وتحديد مركزها التنافسي.

ويعرف Les Worrall التحليل الإستراتيجي على أنه " عملية إجراء البحوث والرصد لبيئة الأعمال من خلال إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص بيئت

ها الداخلية لتحديد مميزات المنظمة عن غيرها، مما يساعد الإدارة على تنظيم نفسها، وإستخراج العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية ومنه الداخلية وتحديد أهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية المناسبة¹. وهذا التعريف يركز على أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية التي من شأنها المساهمة في معرفة الفرص والتهديدات من جهة وتحديد نقاط القوة والضعف من جهة أخرى، ومنه وضع التوليفة الإيجابية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وصياغة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق ذلك.

ويعرف كذلك على أنه جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الإتجاهات البيئية الخارجية (إقتصادية، سياسية، منافسون، ذوي العلاقة،...) لتحديد الفرص التي يمكن إستغلالها والإستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية (هيكل تنظيمي، موارد،...) وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف².

مما سبق يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي يقدم منهجا منظما يمكن المنظمات من فهم حياتها وتحديد حقيقة مركزها التنافسي بدقة من خلال تحليل البيئة الداخلية، ومعرفة طبيعة علاقتها مع البيئة المحيطة بها من خلال تحليل البيئة الخارجية، وتتم هذه العملية باستخدام طرق ووسائل ومصفوفات معروفة تسمى أدوات التحليل الإستراتيجي.

4-2. أهداف التحليل الاستراتيجي:

- حدد بريسون Bryson عام 1995 أربعة أهداف للتحليل البيئي وهي³:
- إمداد المنظمة بالمعلومات التي تساعد في تحديد القضايا والاتجاهات الإستراتيجية؛

¹ -Les Worrall ,**Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34,CIMA, London, 2007,p 3 .

² - شريفي مسعودة، محاضرات خاصة بأدوات التحليل الإستراتيجي، جامعة طاهري مُجد، بشار، الجزائر، 2019-2020، ص 14.

³ - المرجع السابق ص 14.

- تطوير أساليب العمل والعلاقات بين القائمين بالتحليل والمنظمة؛
- تعليم المشاركين في وظيفة المسح البيئي بالقضايا والإتجاهات المحددة؛
- توفير معلومات مفيدة تساعد في صياغة التخطيط الإستراتيجي.

4-3. أهمية التحليل الاستراتيجي:

يتفق أغلب الباحثين والمختصين على ضرورة اعتماد التحليل الاستراتيجي بالمنظمة، لأنه يمكن المنظمة من فهم ومعرفة خياراتها الإستراتيجية المستقبلية في ظل بيئة أعمال تنافسية تتميز بحالة عدم التأكد والتعقيد، وتبرز أهمية التحليل الإستراتيجي فيما يلي:

- الهدف الحقيقي من عملية التحليل الاستراتيجي هو فهم ومعرفة أربعة عناصر أساسية وهي نقاط القوة والضعف بالنسبة لتشخيص البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة لتشخيص البيئة الخارجية للمنظمة؛

- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة، وبناء على قدرات ومواردها المتاحة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها¹؛

- يتوقف نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على مدى درجة دراستها ومعرفتها الجيدة للعوامل البيئية المؤثرة إيجاباً أو سلباً على المنظمة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل البيئية ودرجة تأثير كل منها على أداء المنظمة، حيث تساعد عملية تشخيص وفهم البيئة على تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يجب تحقيقها، وتحديد الموارد المتاحة بدقة ونطاق السوق المرتقب، إلى غير ذلك²؛

- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

- يساهم التحليل الإستراتيجي في صياغة رؤية ورسالة وإستراتيجيات المنظمة في ظل بيئة الأعمال المتميزة بالتعقد وحالة عدم التأكد، والتغيير المستمر؛

- تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ في الاعتبار التوقعات المحتملة للتغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها؛

- يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المنظمة ومركزها التنافسي في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛

1 - أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص73.

2 - محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 153.

- يعطى التحليل الاستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمنظمة¹.
- كذلك تساعد عملية التحليل الإستراتيجي المنظمة على تحقيق العديد من الفوائد نذكر منها²:
- كشف إمكانيات معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصريحة؛
- كشف فرص نجاح المنظمة؛
- تحديد مواطن التغيير الممكن؛
- المساعدة على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية؛
- توضيح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة؛
- المساعدة على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع؛
- الكشف عن القوى المحركة للمنظمة؛
- تنمية قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها؛
- الكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة، وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله لتطويرها؛
- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

5. مفهوم التحليل التنافسي (Competitive analysis):

يكمّن دور التحليل التنافسي بصفة عامة في تحليل وفهم تنافسية المنظمة مقارنة مع منافسيها، أي فهم البيئة التنافسية، مما يساعد على إتخاذ أفضل القرارات، من أجل السماح لها بالتموقع في الصناعة من خلال إكتساب ميزة تنافسية، فالتحليل التنافسي يتضمن مختلف المكونات والعوامل التي تؤثر على كيفية التنافس، بالإضافة إلى اكتشاف وتحديد المعوقات الحقيقية التي من شأنها الحد من تنافسية المنظمة، ومعرفة كيفية مواجهتها والعمل على تحويلها إلى فرص حقيقية، والمساهمة في صياغة الإستراتيجيات المطلوبة والمناسبة للحد من تنافسية المنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع، من خلال القيام بعملية تقييم شاملة بمقارنة منتجات أو خدمات المنظمة واستراتيجياتها مع نظرائها من المنظمات المنافسة لها.

التحليل التنافسي هو جزء مهم في عملية التحليل الاستراتيجي ككل، يركز التحليل التنافسي على معرفة وتقييم وفهم المنافسين المباشرين وغير المباشرين للمنظمة، وتحليل السوق التي تعمل فيه هذه الأخيرة، والهدف

¹ - مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 05، 2012، ص 218.

² - مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مكتبة الريان، قطر، 2014، ص 195.

الرئيسي من عملية التحليل التنافسي بصفة عامة هو التعرف على نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين مع فهم كيفية تأثيرهم على إستراتيجية المنظمة الخاصة ومعرفة كيفية التفوق عليهم.

ومن أهم منافع التحليل التنافسي يمكن ذكر ما يلي¹:

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة : ما ذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن؛
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية؛
- يساعد على التخطيط لوضع الاستراتيجية للمنظمة؛
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة؛
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، استراتيجيات وبرامج وتنفيذها؛
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

1.5. أهمية التحليل التنافسي:

- تكمن أهمية التحليل التنافسي بالتحديد في:
- التحضير والترتيب الجيد للدخول وإقتحام الأسواق.
- التخطيط الجيد لإقتحام أو دخول الأسواق في الوقت المناسب.
- وضع خطط وتبني استراتيجيات تسويق مناسبة وناجحة.
- الفهم الجيد والواسع لطبيعة المنافسين في الماضي والفي المستقبل .
- التعرف على مواضع الإبداع والتنوع للمنافسين.
- دخول السوق بمنتجات وخدمات جديدة لسد الفجوة بين العرض والطلب.
- توفير مقياس دقيق لقياس مدى نموك خلال فترات زمنية محددة.
- معرفة أسباب إقبال المستهلكين على منتج ما لمنظمة منافسة أو عزوفهم عنها.
- تكوين معلومات نوعية وكمية كافية عن المنافسين من أجل التغلب عليهم.

2.5. خطوات التحليل التنافسي:

حسب ما جاء به Michael Porter تتضمن خطوات التحليل التنافسي النهج التالي²:

¹ - يلخضر مسعودة، مطبوعة بيداغوجية محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019-2020، ص36.

2 - يلخضر مسعودة، المرجع السابق ، ص ص 37-38.

1. تحليل اللعبة التنافسية: من خلال القيام بعملية تحديد المنافسين الآخرين للمنظمة الذين يقومون بتقديم منتجات أو خدمات متشابهة وموجهة لنفس المستهلكين، وبأسعار متشابهة، أي تقوم المنظمة بتحديد كل المنافسين الذين يقومون بتصنيع نفس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة إلى السوق.
2. تقييم المنافسين: بعد ما يتم تحديد المنافسين، تشرع المنظمة في مرحلة تقييم المنافسين وذلك من خلال فهم أهداف المنافسين، وتطلعاتهم، إستراتيجية كل منافس، وتحديد جوانب القوة والضعف لهؤلاء المنافسين، وكذلك ردود الأفعال المحتملة من جانب هؤلاء المنافسين إتجاه سلوكيات وتصرفات المنظمة.
3. تحديد أهداف المنافسين: من خلال محاولة التعرف على الأهمية النسبية التي يوليها المنافسين فيما يتعلق ببعض الأهداف على سبيل المثال هامش الربح، معدل نمو الحصة السوقية، مستوى التدفقات النقدية، إمتلاك التكنولوجيا والتحكم فيها، إلى غير ذلك من الأهداف الأخرى، حيث أن معرفة المزيد من الأهداف المسطرة للمنافسين يساعد في الفهم والتعرف على مدى رضاه عن وضعه وموقفه الحالي، وردة الفعل الممكنة التي سيتعامل بها في مواجهة مختلف التصرفات التنافسية التي يتعرض لها.
4. تحديد استراتيجيات المنافسين: من الضروري معرفة إستراتيجيات المنافسين الآخرين، لأنه كلما ازداد التشابه بين إستراتيجية منظمة ما، وإستراتيجية منظمة أخرى كلما إزدادة حدة ودرجة المنافسة، حيث يمكن تصنيف المنظمات في معظم الصناعات ضمن مجموعات بناء على الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منافس.
5. تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين : بالرغم من صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الكافية الخاصة بالمنافسين، يمكن للمنظمات جمع بعض البيانات عن أهداف واستراتيجيات وأداء كل منافس خاصة خلال الخمس سنوات الأخيرة.
6. التنبؤ بردود أفعال المنافسين: أي محاولة التعرف والتنبؤ على الأهداف والاستراتيجيات ونقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين وتقدير تحركاتهم وتصرفاتهم، وحول ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله، بالإضافة لذلك يكون من المهم أيضا التعرف على الفلسفة والثقافة الداخلية التي يتبناها المنافسون.

المحور الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي لحافظة الأعمال

Chapter 2. Tools for strategic analysis of the business portfolio

تمهيد:

يمثل التحليل الإستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمات، لأنه يقدم صورة شاملة ورؤية واضحة عن بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمة، وذلك من خلال تشخيص وتحليل تلك البيئة باستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي، التي هي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو النماذج، أغلب هذه الأدوات تتمثل في مصفوفات طورها المستشارين في مكاتب الإستشارات، وكذا الباحثين والمختصين في شؤون الإدارة الإستراتيجية، تستعمل في تقييم أداء وحدات الأعمال، الغرض منها مساعدة المديرين بمنظمات الأعمال على معرفة الوضعية الحقيقية للمنظمة، وتحديد مجالات أنشطة محفظة أعمالها، وتبيان إمكانياتها الحقيقية وقدراتها الإستراتيجية، بالإضافة إلى فهم بيئتها الخارجية التي تنشط فيها بشكل جيد، وعلى أساسها هذه المعلومات يتم صياغة الإستراتيجيات التي تناسب وتتوافق مع ظروف وعوامل تلك البيئة.

قبل التطرق إلى أهم الأدوات المشهورة التي يتم إستخدامها في عملية التحليل الإستراتيجي لحافضة الأعمال، من الأجدر التعرف أولاً على مفهوم مجال نشاط إستراتيجي DAS، ثم مفهوم حافضة الأعمال (الأنشطة).

1. مفهوم مجال نشاط إستراتيجي (DAS) Domains d'activité stratégiques

DAS : هو مجال نشاط عادي لمنظمة الأعمال يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة (شريحة معينة من الزبائن) ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المنظمة تجربة ومفاتيح لتحديد عوامل النجاح، كما قد يتمتع بتكنولوجيات ذات طبيعة خاصة بمجال النشاط،... حيث كل مجال نشاط إستراتيجي DAS تحكمه مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل المتطلبات التي يجب على المنظمات التحكم فيها للنجاح في سوق معين، ويعود لكل منظمة إيجاد ميزة تنافسية أو كفاءات متميزة لكل عامل نجاح لديها¹. أي أن مجال نشاط إستراتيجي يعني قطاع أعمال معين في منظمة أعمال ما ينتج مجموعة من المنتجات المترابطة المتجانسة موجهة إلى مجموعة معينة من العملاء (الزبائن)، وتتعامل مع مجموعة معينة من الموردين، ويوجد لها مجموعة معينة من المنافسين، هذه المنتجات في هذا القطاع تسمى DAS ، ومجموعة أو إجمالي ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS (Domaine d'Activité Stratégique) التي تستهدفها المنظمة تكون حافضة أعمال الأنشطة.

1- صولح سماح، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، لطلبة السنة أولى ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016/2017، ص106.

2. مفهوم حافظة الأعمال:

تتضمن حافظة الأعمال (الأنشطة) مجموعة الأزواج منتج / سوق التي تتكون منها المنظمات الأعمال، فهي مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة التي تخدم كل وحدة أعمال منها الثنائية منتج / سوق معين تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المنظمة، وتسمى عملية تحديد الأزواج منتج/سوق بعملية التجزئة الاستراتيجية¹، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى تعظيم حافظتها وتنويعها.

كذلك يقصد بها مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.

من خلال تحديد فرص العمل التي يتعين على المنظمة أن تستغلها، إضافة إلى الأنشطة القائمة أو الموجودة فعلا بالمنظمة والتي يجب على المنظمة الإستمرار فيها، وكذلك تحديد الأنشطة التي يجب على المنظمة التخلص أو الخروج منها، بالإضافة إلى مجالات العمل الجديدة التي تقرر المنظمة الدخول فيها، وهذا من خلال الاستعانة بتقنيات (مصفوفات) تخطيط حافظة الأعمال، التي تساعد في معرفة المركز التنافسي لأنشطة الأعمال المختلفة التي تحتويها حافظة أعمال المنظمة². أي يفيد التحليل الإستراتيجي في مساعدة المنظمات في أخذ القرار بشأن الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على الأنشطة والمشروعات الحالية المكونة لحافظة أعمال المنظمة.

3. أدوات التحليل الإستراتيجي لحافظة الأعمال:

يمكن لمنظمات الأعمال المتعددة الأنشطة القيام بالتحليل الإستراتيجي من خلال طريقتين وهما: الطريقة الأولى تكون من خلال تحليل كل نشاط إستراتيجي على حدة، أما الطريقة الثانية فتتمثل في إستراتيجية المنظمة التي تسمح بإعطاء تصور شامل ونظرة واسعة للإدارة العليا عن الأنشطة والأعمال في نفس الوقت، ونظرا لتعدد الأنشطة فإنه يتعدد معها البيانات والمعلومات ويزداد تعقيدها ويصعب على المنظمة تحليلها بشكل جيد، لذلك طور المستشارين والباحثين ما يعرف بأسلوب المصفوفات لتسيير حافظة الأعمال والأنشطة الإستراتيجية بشكل واضح وفعال وفق معايير إستراتيجية محددة.

1 - قاستل مني، بوحرو فتيحة، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات

بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01، 2020، ص 188.

2 - شارلز، جاريت جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سبق ذكره، ص 519.

يوجد العديد من الأدوات والنماذج (المصفوفات) التي يمكن أن تستخدم في عملية التحليل الاستراتيجي بصفة عامة، وقد تم تطوير البعض من هذه الطرق خاصة بتحليل حافظة الأعمال (الحافظة الإستثمارية)، أي تستخدم في تقييم نشاط منظمات الأعمال المتعددة المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية متعددة الأسواق، والتأكد من أن خياراتها الإستراتيجية واستثماراتها ومنتجاتها المختلفة متوازنة ماليا ومنسجمة مع طبيعة العوامل البيئية والمؤثرات التنافسية، بهدف إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط ومنه المساعدة في الوصول إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتحديد التوليفة المناسبة من الثنائيات سوق/منتج القادرة على التنافس والتي تستطيع أن تضمن البقاء والإستمرارية للمنظمة، وتحقيق التوازن المالي في المدى القصير والطويل، باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات منظمات الأعمال ذات المجال المتنوع من أنشطة وحدات الأعمال، ويمكن أيضا أن تستخدم بعض هذه الأساليب في المنظمات التي تركز على نشاط أساسي واحد أو فردي.

تساعد أساليب تحليل حافظة الأعمال هذه في تقييم مستوى الأداء، إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخطط الإنتاج أو منتج معين، أو بالنسبة للأسواق سواء تعلق الأمر بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه مستقبلا، ومن المعلوم أنه عندما تمتلك منظمات الأعمال الكبيرة الحجم العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية، فإنها من الضروري أن تهتم بمعرفة أداء جميع هذه الوحدات المكونة لها.

ومن أهم الأدوات المصفوفية المشهورة التي طورها المستشارون والباحثون في تحليل حافظة الأعمال، تستخدم متغيرات مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، من خلال بعدين رئيسيين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمنظمة لكل منتج/سوق، البعض من هذه الأساليب كمي والبعض الآخر نوعي، والبعض يمزج بين الكم والنوع، على سبيل المثال مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG نموذج كمي، ADL نموذج نوعي، Mc. Kensey نموذج يمزج بين الكمي والنوعي، وسوف نستعرض أهم النماذج والأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأعمال.

3. 1 نموذج أو مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

3. 1. 1 التعريف بمصفوفة 1 BCG:

يقصد بالمصفوفة التقاطع بين محورين أو بعدين أحدهم أفقي والثاني عمودي، وبناء على ذلك تم تطوير مصفوفة أو نموذج BCG التي تتألف من بعدين أو محورين أساسيين، من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية (Boston Consulting Group) المكتب الاستشاري البريطاني في بوسطن عام 1960، من طرف بروس

اندرسون (Bruce Henderson) ومجموعة من طلبة كلية الأعمال من جامعة هارفرد، ويطلق عليها كذلك إسم "مصفوفة النمو والمشاركة" أو مصفوفة حصة / النمو أو الحصة / المشاركة (Growth-Share Matrix)، كما تعرف أيضا بمصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية، أي معدل نمو السوق أو معدل نمو الصناعة لكل قسم نسبة إلى جميع الأقسام الأخرى في المنظمة للتعبير عن ظروف عوامل البيئة الداخلية، ونسبة الحصة السوقية (أو الإيرادات) الخاصة بالقسم في صناعة معينة إلى الحصة السوقية (أو الإيرادات) التي تملكها أكبر منظمة منافسة موجودة في السوق أو في تلك الصناعة، للتعبير عن ظروف عوامل البيئة الخارجية.

تعتبر مصفوفة BCG من أهم نماذج التحليل الاستراتيجي المشهورة لا سيما في تحليل حافظة الأعمال، لأنها سهلة الإستعمال، وتقدم نظرة شاملة لحافظة أنشطة المنظمة، وبذلك فهي تساهم بشكل كبير في اختيار الإستراتيجية المناسبة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي (DAS)، وكذا مساعدة المنظمات في تحديد أولويات إستثماراتها المستقبلية، فهي تعد أيضا إحدى أهم الأدوات المتفق عليها والمقبولة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية في تخصيص مواردها، وخلق التوازن والتوفيق بين الحاجة إلى التمويل والإيرادات أو التدفقات، حيث تعكس مدى التوازن الإستراتيجي والمالي لأنشطة حافظة أعمال المنظمة.

3. 1. 2. دورة حياة المنتج: إن نموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج له علاقة بنموذج دورة حياة المنتج، حيث تقوم منظمات الأعمال بعملية التحليل الإستراتيجي في إطار التوافق مع مراحل تطور حياة المنتج، ومصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية (The BCG Matrix) هي نموذج عمل يقوم على تحليل المنتجات والخدمات من خلال تحليل دورة حياتها، ولكل مرحلة مميزتها وأن مراحل دورة حياة المنتج تتوافق مع الخانات الأربعة كما يلي:

- **مرحلة الإنطلاق (تقديم المنتج):** تتوافق هذه المرحلة مع مربع أو خانة علامة الاستفهام (أنشطة التردد)، هذه الخانة تحتوي على الأنشطة التي تكون في مرحلة الانطلاقة، أين تكون الإستراتيجيات التسويقية لدى المنافسين قوية، وبذلك فإن المنتج يمكن أن ينجح وينمو بسرعة، أو قد يفشل في مرحلة ميلاده لأنه يكون في بدايته غير معروف لدى العملاء والزبائن، ولذلك يرمز لها بعلامة الإستفهام وتوصف بأنشطة التردد.

- **مرحلة التطور (النمو):** أي مرحلة نمو المنتج في دورة حياته، تتوافق هذه المرحلة مع خانة النجوم (أنشطة النجوم)، وتتضمن هذه الخانة الأنشطة التي تنجح في المرحلة السابقة وتنتقل إلى خانة النجوم، ومن خلال هذه

المرحلة تحاول المنظمات الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال التوسع في السوق، لأن المجهودات والإستراتيجيات التسويقية لدى المنظمة تكون قوية، والمنتج يكون قد تمت معرفته من طرف العملاء والزبائن.

- **مرحلة النضج:** تتوافق مع خانة أدرار النقدية (البقرة الحلوب)، في هذه المرحلة تكون المجهودات والإستراتيجيات التسويقية لدى المنظمة تتراوح بين القوة والضعف، والمنظمة تصبح تحاول تحقيق هدف الحفاظ على البقاء والإستمرارية .

- **مرحلة التدهور (الشيخوخة):** تتوافق مع خانة الوضع المضطرب (الكلاب)، في هذه المرحلة تكون المجهودات والإستراتيجيات التسويقية لدى المنظمة سلبية وضعيفة، وتصبح المنظمة تحقق أرباح ضعيفة، وبالتالي تحول المنظمة السعي إلى تصفية هذا المنتج أو التوجه للنشاط في سوق جديد.

3. 1. 3 أبعاد مصفوفة BCG:

يتكون نموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين، بافتراض أن هذين البعدين هما العاملين الرئيسيين اللذين يؤثران على ربحية المنظمة¹، وهما معدل نمو الصناعة لكل قسم نسبة إلى جميع الأقسام الأخرى في المنظمة، والحصة النسبية في السوق نسبة إلى الحصة السوقية التي تمتلكها أكبر منظمة منافسة في تلك الصناعة، بهدف المقارنة بين عاملين أحدهم داخلي من المنظمة والآخر خارجي من بيئة المنظمة كما يلي:

- **البعد الأول (المحور الأفقي)** في المصفوفة يمثل الحصة السوقية النسبية (Relative Market Share): وهو يعبر عن حصة (نصيب) السوق النسبية (الإيرادات)، حيث يفترض هذا النموذج بأن النصيب أو الحصة السوقية الكبيرة تحقق عوائد أو إيرادات نقدية عالية للمنظمة، وتكون الحصة نسبة (مقارنة) إلى أكبر المنافسين الموجودين في الصناعة، والتي تعبر عن قوة المنظمة في ذلك السوق، أي تعكس المركز التنافسي النسبي للمنظمة، وتقاس بحجم المبيعات لوحدة الأعمال محل الدراسة نسبة إلى مبيعات أكبر منافس، وإذا كانت الحصة السوقية عالية فالمنظمة تعتبر مسيطرة أو قائمة في السوق (رائدة)، ويتم حساب الحصة السوقية النسبية كما يلي: هي حاصل قسمة الحصة السوقية لمبيعات المؤسسة أو المنظمة على الحصة السوقية لمبيعات أكبر المنافسين، أي:

الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة =

الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

¹ - شريف مسعودة، مرجع سابق، ص 135.

- البعد الثاني (المحور العمودي) يمثل معدل نمو الصناعة أو معدل نمو السوق Market Growth Rate : وهو يعكس نمو السوق (معدل نمو مبيعات الصناعة)، أي يمثل معدل نمو السوق أو معدل نمو الصناعة لكل قسم نسبة إلى جميع الأقسام الأخرى في المنظمة، ويسمى أيضا معدل نمو النشاط (نسبة مبيعات المنتج) ويتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، والغرض من تحديد معدل النمو هو معرفة فيما إذا كانت عوامل وظروف البيئة الخارجية وبيئة الصناعة تتوفر على فرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال في البيئة الخارجية وبيئة الصناعة للمنظمة، وإن معدل النمو السريع في الصناعة يعكس جوانب القوة، أما معدل النمو المنخفض فإنه يعكس التهديدات، ويحسب كالتالي:

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

حيث تمثل الفترة الحالية: السنة (ن + 1) أي السنة الحالية.

تمثل الفترة الماضية: السنة (ن) أي السنة الماضية.

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 أقل من 10 % تعتبر منتجات أو أسواق ذات معدل نمو منخفض، أي أن 10 % معدل نمو هو الحد الفاصل بين المعدل المرتفع والمنخفض¹. بعد تحديد الحصة السوقية النسبية وحجم النشاط (معدل نمو السوق)، يتم وضع موقع لكل ميدان أو مجال نشاط إستراتيجي (DAS) ضمن المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة، ويمكن أن تشكل لدينا مصفوفة BCG كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ - بوترية وهيبة، محاضرات إستراتيجية المؤسسة، لطلبة السنة الثالثة إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص ص 63

الشكل رقم (01) : مصفوفة 1 BCG

الحصة السوقية للمنظمة (Cash Generation) Relative Market Share			
معدل نمو السوق (الصناعة)	 Stars النجوم	 Question marks علامة الإستفهام	عال High
	 Cash Cows البقرة الحلوب	 Dogs الكلاب	منخفض Low
High عال		Low منخفض	

SOURCE: Haradhan Kumar Mohajan. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Noble International Journal of Business and Management Research. Vol 02.No 01. Jan 2018, P03.

نموذج BCG يأخذ شكل مصفوفة تنقسم إلى أربعة مربعات (خلايا) تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق بالإعتماد على متغيرات النمو العالي والمنخفض والحصة السوقية المرتفعة والمنخفضة والتي تعكس توقعات وضعية المنتج أو القطاع في كل مربع من المصفوفة وهي: علامة الاستفهام، النجوم، إدارار النقدية (البقرة الحلوب)، خلية الوضع المضطرب (الكلاب)، وتتميز كل خانة من خانات مصفوفة BCG بما يلي:

المربع الأول (علامة الاستفهام Question Marks): علامات الاستفهام أو الترددات تمثل المنتجات أو وحدات أعمال لديها معدل نمو سوق عال وحصة سوقية منخفضة، تتميز بإيرادات ضعيفة (ضعف المكانة التنافسية) والحاجة الكبيرة للتمويل (قوة نمو السوق)، وهي تمثل المنتجات الجديدة الفتية التي هي في بداية دورة حياتها، لذلك تتوافق هذه الخانة مع مرحلة إنطلاق دورة حياة المنتج، فأغلب المنظمات أو المشاريع تبدأ أنشطتها بمرحلة علامات الاستفهام، محاولة دخول سوق مرتفع النمو، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على اكتساب حصتها السوقية، وغالبا ما يقع ضمن هذه الخانة المنتجات الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرارها يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها¹، إذ يتطلب في هذه المرحلة توفير قدرا معتبرا من الموارد المالية (السيولة النقدية) لتلبية الإنفاق المرتفع من أجل توفير مختلف المتطلبات الضرورية من آلات ومعدات ونفقات مختلفة بهدف المحافظة على النمو السوقي المرتفع والبحث عن التموقع كرائد في السوق، والعمل على الانتقال إلى خانة النجوم في المرحلة القادمة، لأنه إذا لم ينجح المنتج في خانة علامات الاستفهام في أن يصبح قائدا في السوق، فإنه قد يسقط في خانة الكلاب، عندما يبدأ معدل نموها السوقي في الانخفاض، لذلك يجب دراسة وتحليل الوضع التنافسي للمنتج في خانة علامات الاستفهام بعناية جيدة، من أجل تحديد ومعرفة ما إذا كان المنتج أو النشاط يستحق المزيد من الاستثمار المطلوب للرفع من حصتها السوقية.

وفي هذه الحالة من الأفضل للمنظمة إتباع استراتيجية التركيز من أجل تخطي الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل نمو السوق كما يمكنها اتباع استراتيجية النمو والتوسع في حدود إمكانيات المنظمة².

المربع الثاني (أنشطة النجوم الساطعة Stars): النجوم تمثل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بمعدل نمو في النشاط عالي (معدل نمو سوق عال) وحصة المنظمة في السوق عالية (الحصة في السوق مرتفعة)، تتميز بإيرادات كبيرة (قوة المكانة التنافسية) وحاجة كبيرة للتمويل (قوة نمو السوق)، ويقابل وضع خانة النجوم في مصفوفة BCG، مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

في هذه الحالة تتميز المنتجات بالارتفاع في المبيعات (تدر أكبر قدر من النقد) وأكثر سيولة نقدية وربحية قوية، كما تتميز هذه الخانة بارتفاع حصتها السوقية، نتيجة إكتساب هذه المنتجات درجة كبيرة من القبول في السوق، وعليه يجب على المنظمة أن تقوم بالمزيد من الاستثمارات للمحافظة على وضعها الجيد لإبقائها في مستوى النجومية والرفع من مستوى سيطرتها وتحكمها في السوق، ويجب على منظمات الأعمال في ظل هذه

¹ - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 216.

² - طاهر محسن الغالي، وائل نجه ادريس، مرجع سابق، 2015، ص 369.

الظروف إتباع استراتيجيات النمو والتوسع لكي تحافظ على الريادة من خلال العمل على زيادة استثماراتها، فإن توقفت عن التطور ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير¹.

المربع الثالث: أذرار النقدية (البقرة الحلوب Cash Cows): البقرة الحلوب هي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية عالية لكن نمو السوق منخفض، تتميز بإيرادات كبيرة (قوة المكانة التنافسية) وقلة الحاجة للتمويل (ضعف نمو السوق)، أي أن التدفقات النقدية تكون أكبر من التكاليف مما يدعم المركز التنافسي للمنظمة، ويقابل خانة أو وضع البقرة الحلوب مرحلة النضج في دورة حياة المنتج، فبعد مرحلة النمو تتجه منتجات أو أنشطة النجوم إلى الاستقرار ولا تتطلب إستثمارات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب التي تدر تدفقات أو عائدات عالية مقابل تكاليف أو احتياجات مالية محدودة، لذلك يجب على المنظمة تحويل منتجات أو أنشطة البقرة الحلوب إلى علامات الاستفهام، ومن الأفضل للمنظمة المحافظة على وضع البقرة الحلوب لأكبر وقت ممكن، ومن الاستراتيجيات المناسبة لها استراتيجية تطوير المنتجات أو التنويع بالنسبة للقوي منها، أما الضعيف منها فإن الأكثر مناسبة هو التخلص منها، فإن الأبقار الحلوب اليوم ممكن أن تصبح كلاب. **المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلاب Dogs):** تمثل خانة الكلاب أو الأوزان الميتة وحدات أعمال أو منتجات ذات حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوق منخفض، تتميز بإيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية) وعدم الحاجة للتمويل (ضعف نمو السوق)، يقابل خانة أو وضع الكلاب مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، حيث تظهر في هذه الخانة المنتجات أو الأنشطة التي تقول إلى الزوال، التي يمكن أن تأتي من وضع البقرة الحلوب أو من وضع علامات الاستفهام، إذ تشير هذه الحالة إلى موقف لا تحسد عليها المؤسسة أو المنظمة، ويعكس هذا الوضع خيارات التراجع عن الاستثمار، وفي أغلب الأحيان تختار المنظمات في هذه الحالة أو الظروف إلى تبني إحدى أشكال الاستراتيجيات الانكماشية أو تخفيض الاستثمار أو أحيانا تكون إستراتيجية التصفية وبيع أصول المنظمة مناسبة.

3. 1. 4. تقييم مصفوفة (المزايا والعيوب) BCG 1:

أ- مزايا مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (نقاط القوة):

تتميز مصفوفة BCG بالعديد من المزايا منها²:

¹ - ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص. 188.

² - إلياس طارق، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، القاهرة، مصر، 2019، ص. 41.

- إهتمام المصفوفة بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظه أعمال المنظمة؛
- المساهمة في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية؛
- القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربع خانات إذ تمثل كل خانة وحدة أعمال أو منتج، ومقارنة أهمية هذه الوحدات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- المساعدة في إختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو؛
- قابلة للقياس الكمي وسهلة الاستخدام كونها تحتوي على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق.

ب- عيوب مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (نقاط الضعف):

تشوب مصفوفة BCG بعض العيوب منها¹:

- إن النموذج الذي قدمته مصفوفة BCG يعد مبسط لإحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق، في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان؛
- الاعتماد الكلي علي المعايير الكمية؛
- اختصار الفكر الاستراتيجي في بعدين فقط؛
- يتجاهل عيوب تسويق المنتجات في مناطق جديدة، أي يتجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة؛
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده؛
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الإستثمار في المجالات الاستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية؛
- إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات تحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك يهمل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة؛

¹- صولح سماح، مرجع سابق، ص 130.

- بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات، إلى أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.

3. 1. 2. التعريف بمصفوفة BCG 2:

نظرا للتغيرات البيئية السريعة وكثرة الاضطرابات، أصبح من الصعب على منظمات الأعمال أن تقوم بتحليل إستراتيجي كافي على أساس نموذج مصفوفة BCG 1، لأنه لا يأخذ التغيرات البيئية في الحسبان، ويفترض أن نمو السوق معتبر وغير مضطرب، مما أدى بمكتب بوسطن للإستشارات في نهاية ثمانينيات القرن الماضي إلى البحث والتفكير في نموذج ثاني مكمل للنموذج الأول يهتم بالبيئة لتعويض النقص الملحوظ خاصة فيما يتعلق بالأخذ في الاعتبار أنواع البيئات حسب طبيعتها، حيث يعتمد نموذج BCG 2 على مستوى الميزة التنافسية للمنظمة، وإمكانات التميز التنافسي التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية، والذي نتج عنه في الأخير أربع (04) إستراتيجيات حسب أهمية الميزة التنافسية التي تتبعها المنظمة، والشكل الموالي يوضح البيئات الإستراتيجية حسب مصفوفة BCG 2.

الشكل رقم (02) : البيئات الإستراتيجية حسب نموذج مصفوفة BCG 2:

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
إمكانات التميز التنافسي	كثيرة	وضعية مبعثرة	إستراتيجية التخصيص
	محدودة	وضعية مأزق	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

المصدر: بوتيرة وهيبة، محاضرات إستراتيجية المؤسسة، لطلبة السنة الثالثة إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3،

2021 - 2022، ص 66.

3. 2 مصفوفة ماكينزي (Mc.kinsey):

تستخدم مصفوفة ماكينزي Mc.kinsey لتحليل محفظة الأعمال، يطلق عليها كذلك إسم مصفوفة إشارة المرور، طورها مؤسسة ماكينزي للاستشارات الإدارية الأمريكية (من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة Management)، بالتعاون أو التطبيق على شركة جنرال إلكتريك (General Electric (GE)، قدمت

مصفوفة ماكينزي كبديل لتفادي العيوب ونقاط الضعف في مصفوفة BCG، تحتوي مصفوفة Mc.kinsey على تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما:

- درجة جاذبية الصناعة (جاذبية السوق) *Attrait du marché* كمؤشر خارجي ممثلاً عنه بالمحور العمودي من المصفوفة.

- قوة نشاط الأعمال (المركز التنافسي) *Force compétitive ou position concurrentielle* كمؤشر داخلي لوحدة الأعمال أو المنتجات ممثلاً عنه بالمحور الأفقي من المصفوفة.

من خلال هذين المعيارين الرئيسيين يتم الحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : مصفوفة ماكينزي Mc.kinsey :

جاذبية الصناعة		5	3	1		
قوي	5	A	A	B	5	A : DAS مهم
	3	A	B	C	3	B : DAS متوسط الأهمية
	1	B	C	C	1	C : DAS ضعيف الأهمية
		قوي	متوسط	ضعيف		

القوة التنافسية

المصدر: صولح سماح، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، لطلبة السنة أولى ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر سكيكدة، الجزائر، 2016/2017، ص 140.

يتوزع كل بعد من المصفوفة على ثلاث مستويات (قوي، متوسط، ضعيف)، وبالإعتماد على التحليل المعمق يتم تصنيف مجالات النشاطات حسب الخانات التي تتوضع فيها بإحتلالها منطقة النشاطات المناطق الفائزة أوالخاسرة أو المتوسطة كما يلي:

- مجالات النشاطات التي تقع في الخانات الثلاث (A.A.A) لا سيما التي تقترب من الركن الأيسر العلوي تشير إلى الأنشطة الفائزة أو الراجحة التي تحقق المكانة التنافسية العالية وجاذبية الصناعة العالية للمنظمة، ومن الأفضل للمنظمة إتباع استراتيجيات النمو والتوسع.

- مجالات النشاطات التي تقع في الخانات الثلاث (C.C.C) لا سيما التي تقترب من الركن الأيمن السفلي تشير إلى الأنشطة الخاسرة أو الرديئة تتميز بالمكانة التنافسية الضعيفة وجاذبية الصناعة الضعيفة للمنظمة، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع استراتيجيات الاستقرار ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو التصفية¹.

- مجالات النشاطات التي تقع في الخانات الثلاث (B.B.B) التي في المنطقة الوسطى أو القطرية تشير إلى الأنشطة المقبولة، وبالتالي تحول المنظمة الحفاظ عليها والحصاد وتحسين أنشطتها، فتقوم المنظمة باستراتيجيات توسعية باختراق السوق وتنميتها وتنمية المنتجات².

3. 2. 1 الإستراتيجيات المناسبة لمصفوفة مكنزي Mc.kinsey :

يمكن إختيار المضامين الإستراتيجية لمصفوفة مكنزي كما يلي:

- وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الثلاث A تعني بأن وحدات الأعمال أو المنتجات في وضع قوي ورائدة في السوق، من الأفضل لها إختيار إستراتيجية النمو والتوسع.

- وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الثلاث B تعني بأن وحدات الأعمال أو المنتجات في حالة تأرجح وقلق، من الأفضل لها إختيار إستراتيجية الإستقرار.

- وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الثلاث C تعني بأن وحدات الأعمال أو المنتجات في وضع غير مناسب وخطر، من الأفضل لها إختيار إستراتيجية الإنكماش (التخلص، التحول، التصفية).

3. 2. 2 تقويم أبعاد مصفوفة مكنزي Mc.kinsey :

يتم تحديد موقع كل ميدان أو مجال نشاط إستراتيجي DAS في المصفوفة من خلال ثلاث مستويات وهي: قوي، أو متوسط، أو ضعيف، وذلك بعد القيام بعملية تقويم لوحدة الأعمال أو المنتجات في المصفوفة في إطار بعد جاذبية السوق والموقف التنافسي، ولقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال تختار الإدارة في أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد كما هو موضح في الجدول التالي:

1- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 275 .

2- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 135.

الجدول رقم (01) : معايير جاذبية السوق والموقف التنافسي

بعد جاذبية السوق (درجة جاذبية الصناعة)	بعد الموقف التنافسي (قوة نشاط الأعمال)
- حجم السوق (الحجم الحالي للصناعة)	- حصة نشاط أو الوحدة في السوق
- نمو الصناعة (معدل نمو السوق بالزيادة أو النقصان)	- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة (المعرفة التكنولوجية، الموارد البشرية)
- ربحية الصناعة (معدل الربح)	- نوعية المنتج (الجودة، الأصالة، السمعة)
- كثافة رأس المال	- خدمات ما بعد البيع (العلاقة مع العملاء)
- درجة التمايز التكنولوجي (الدور التكنولوجي، إبتكارات تكنولوجية)	- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين (منافسة الأسعار، تكاليف العمليات)
- شدة المنافسة	- درجة إستخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية (القدرة الإنتاجية)
- معدل الدوران	

المصدر: من إعداد الباحث، بالإعتماد على عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004 ، ص 268 .

ويتم الإعتماد على معايير محددة لهذين البعدين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال، من خلال تحديد وزن (معاملات أو ترجيحات 1،2،3،4،5...) لكل عامل (مقياس) في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيحا، ثم يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة أعمال المنظمة، من خلال تحديد مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر في جاذبية الصناعة وكذلك نفس الشيء بالنسبة لقوة الأعمال.

يتم منح تقدير لكل وحدة أعمال يتراوح بين (1-5) ، حيث تشير الدرجة 01 إلى جاذبية ضعيفة جدا، وتشير الدرجة 03 إلى جاذبية متوسطة، وتشير الدرجة 05 إلى جاذبية مرتفعة جدا، وبعدها يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة

الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال، يتم تقييم قوة العمل أو المركز التنافسي لكل وحدة عمل يتراوح بين (1-5)، حيث تشير الدرجة 01 إلى ضعيف جداً، وتشير الدرجة 03 إلى متوسطة، وتشير الدرجة 05 إلى قوى أو مرتفعة جداً.

مثال: تقويم جاذبية الصناعة في مصفوفة ماكنزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي BxA
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

المصدر: فاضل حمد القيسي، عمي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 474.

تتم عملية الحساب بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم يتم جمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة جاذبية الصناعة، وتشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة في الجدول أعلاه والتي حصلت على مجموع (4.25) وهذا يشير إلى تمتع الصناعة بجاذبية مرتفعة.

مثال: تقويم قوة الأعمال في مصفوفة ماكنزي

عوامل قوة الأعمال	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي BxA
حجم السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

المصدر: فاضل حمد القيسي، عمي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 475.

بعد عملية الحساب بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، تشير نتيجة التقويم لقوة الأعمال في الجدول أعلاه والتي حصلت على مجموع (4.35) وهذا يدل على تمتع المنظمة بقوة الأعمال أو مركز تنافسي قوي.

3. 2. 3 تقييم (المزايا والعيوب) مصفوفة ماكنزي Mc.kinsey :

أ- مزايا مصفوفة ماكنزي Mc.kinsey (نقاط القوة)¹:

يتميز نموذج مصفوفة ماكنزي Mc.kinsey بالعديد من المزايا منها:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال عمى المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاختصار عمى عامي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسبما ورد بمصفوفة BCG .

¹ - صولح سماح، مرجع سابق، ص 146.

- تسمح مصفوفة ماكنزي بالتحميل الأكثر تفصيلا من مصفوفة BCG حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة BCG والتي اتصفت بالبساطة.
- تتناسب الدوائر الممثلة لوحدة الأعمال مع بعضها كنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكمي للصناعة.

- يسمح لنا بتقييم ليس مجالات النشاط الحالية فقط بل مجالات النشاط الكامنة والمختلفة.

ب- عيوب مصفوفة ماكنزي Mc.kinsey (أوجه القصور)¹:

- التقديرات العددية لجاذبية الصناعة وقوة العمل (المركز التنافسي) تبدو موضوعية، لكنها في الواقع تبقى أحكام ذاتية قد تختلف من شخص لآخر، أي يعطي طابع غير موضوعي لبعض جوانب التقييم حيث يمكن من تشخيص لآخر؛
- لا يمكن تصور بشكل فعال مواقف المنتجات الجديدة أو وحدات الأعمال في الصناعة النامية، لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل؛
- يمكن أن تصبح معقدة للغاية ومرهقة، احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

3. 3 مصفوفة Arthur D. Little (A D L) :

3. 3. 1 التعريف بمصفوفة Arthur D. Little (A D L) :

مصفوفة A D L اقترحها مكتب Arthur D. Little للإستشارة، من أبرز مكاتب الاستشارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي إحدى أساليب تحليل حافظة الأعمال القائمة على دورة حياة المنتج، أي أدخلت مفهوم دورة حياة المنتج في تقييم قيمة النشاط بالإضافة إلى بعد الوضعية التنافسية، سعيا منها لإيجاد طريقة أفضل لتقييم البعدين، فبالنسبة إلى قيمة النشاط استعملت مفهوم درجة نضج القطاع من خلال دورة حياة القطاع الذي، يمر أيضا عبر أربع مراحل وهي الانطلاق، النمو، النضج، التراجع على غرار المنتج، ويتحدد نضج

¹ - شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 142.

القطاع بجملة من العوامل كمعدل نمو السوق، إمكانيات النمو، عدد المنافسين، توزيع الحصة السوقية... الخ، وهذا لأن تغير هذه المتغيرات تعبر عن مراحل القطاع، أما فيما يخص الوضعية التنافسية فقد استخدم مجموعة من المتغيرات المتعلقة بعوامل الإنتاج، التسويق والتوزيع، المالية، التنظيم¹، وبعد تقييم (تكميم) هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية للمنظمة على سلم من خمس درجات هـ : مسيطرة، قوية، ملائمة، مدافعة، ضعيفة²، فهي تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن BCG، قدمت هذه المصفوفة تحليلا أكثر تعمقا من سابقتها، محاولة منها تفادي نقائص وعيوب مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG، ومصفوفة ماكينزي Mc.kinsey، ويطلق عليها أيضا اسم مصفوفة هوفر Hofer، تساعد هذه المصفوفة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لنجاح المنظمة، كما تساهم في إبراز المكانة الإستراتيجية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، تعتمد أكثر على معايير نوعية، فهي تضم أكبر عدد من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المنظمة، إذ تحتوي مصفوفة A D L على 20 خانة تعكس مراحل تطور المنتج / السوق، موزعة على بعدين رئيسيين هما: دورة حياة وحدة الأعمال الإستراتيجية، والوضع التنافسي، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04) : نموذج مصفوفة A D L (هوفر Hofer):

المتغيرات		بعد نضج القطاع			
		الإنطلاقة	النمو	النضج	التقهقر
بعد الوضعية التنافسية	مسيطرة	A	A	A	A
	قوية	A	A	A	B
	ملائمة	A	A	B	B
	مدافعة	B	B	B	C
	ضعيفة	B	B	C	C

1- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص-ص 262-263.

2- صولح سماح، مرجع سابق، ص 134.

هذه المصنوفة تعيد صياغة فكرة دورة حياة المنتج لميادين أو مجالات أنشطة الأعمال الإستراتيجية - DAS - ولكن بأخذ المركز التنافسي للمنظمة ونضج صناعتها أو النشاط التي تزاوله بمهنية مطلقة كمعلمتين أساسيتين لتقييم الأنشطة والأعمال الإستراتيجية بالإعتماد على بعد المركز التنافسي (الوضعية التنافسية) وبعد نضج القطاع (جاذبية القطاع) كما يلي:

أ- تحليل بعد المركز التنافسي (الوضعية التنافسية):

ترتبط الوضعية التنافسية بالعوامل الداخلية للمنظمة، وتقيم انطلاقاً من قوى المنظمة المحددة على أساس عوامل النجاح (تموين، إنتاج، تسويق... إلخ)، بالإعتماد على مؤشرات كمية ونوعية (وصفية) مثل الحصة السوقية، العوائد (التدفقات) المالية، الأرباح، الإنتاجية، المردودية، سمعة المنظمة، رضا العملاء، نوعية (جودة) المنتجات، إلخ... حيث تقدم مصنوفة ADL خمسة وضعيات تنافسية ممكنة، وهي:

- **الوضعية التنافسية المسيطرة:** هي الوضعية التي تكون فيها المنظمة قادرة على التحكم الجيد في المنافسة، والقدرة على متابعة المنافسين بشكل جيد، وتتمتع بالحرية التامة في إختيار الإستراتيجية المناسبة، ويمكن لها في هذه الحالة تتبع إستراتيجية الرائد.

- **الوضعية التنافسية القوية:** هي الوضعية التي تتمتع فيها المنظمة بالاستقلالية والحرية في خياراتها الإستراتيجية دون التعرض لأي خطر على المدى القصير والمتوسط، ويمكن لها في هذه الحالة تتبع إستراتيجية الرائد.

- **الوضعية التنافسية الملائمة:** هي الوضعية التي تمتلك فيها المنظمة بعض نقاط القوة يمكن لها توظيفها في بعض الخيارات الإستراتيجية، لكن تبقى المنظمة مطالبة بترقب تحركات المنافسين ومتابعة ردود أفعالهم خاصة الرائد في السوق أو الصناعة، ويمكن لها في هذه الحالة تتبع إستراتيجية المتحدي.

- **الوضعية التنافسية المدافعة:** هي الوضعية التي تعاني فيها المنظمة من حدة المنافسة في الصناعة، ويصبح عليها من الصعب تحسين نتائجها، مما يفرض عليه الوضع الانتقال إلى حالة الدفاع عن مكتسباتها فقط، ويمكن لها في هذه الحالة تتبع إستراتيجية التابع.

- **الوضعية التنافسية الضعيفة:** هي الوضعية التي تصبح فيها المنظمة تحقق نتائج غير مرضية ومخيبة للأمال ولا يوجد لديها أي فرص للنجاح، ويمكن لها في هذه الحالة تتبع إستراتيجية التخلي.

ب- تحليل بعد نضج القطاع (دورة حياة المنتج):

يتم تقييمها وتحليلها من خلال مراحل دورة حياة المنتج بالاعتماد على بعض المؤشرات منها معدل نمو السوق (الصناعة) ، حجم الإنفاق على الإستثمارات، حجم الإنتاج، البحث التطوير، التكنولوجيا المستخدمة... إلخ كما يلي:

- **مرحلة الإنطلاقة:** تتميز هذه المرحلة بمعدلات نمو سريعة ومنافسة ضعيفة، وتتميز بإنفاق إستثماري مرتفع وتكاليف مرتفعة،

- **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بمعدلات نمو متباطئة وإرتفاع حدة المنافسة، وتتميز بإنفاق إستثماري ضخم وتكاليف ضخمة.

- **مرحلة النضج:** تتميز هذه المرحلة بمعدلات نمو ضعيفة ووصولها إلى مرحلة التشبع، وتتميز بإنفاق إستثماري منخفض، وتكاليف منخفضة.

- **مرحلة التقهقر:** تتميز هذه المرحلة بداية الانحيار.

إن مجالاً وميادين النشاط الإستراتيجي الموزعة على 20 خانة ضمن مصفوفة A D L يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية حسب انتشارها كما يلي:

- مجالات النشاطات التي تقع في المنطقة أو الخانات (A) تسمى أنشطة النمو أو التطوير الطبيعي: وهي الوضعيات التي تتطور بشكل عادي ولا تشكل للمنظمة أي خطر، وبالتالي تتركها تواصل مسارها وتطورها بشكل طبيعي لتحقيق النمو المناسب، حيث يفضل في هذه الوضعية تكثيف الإستثمار من أجل تعزيز المكاسب في السوق أو الصناعة لتحقيق وضع تنافسي جيد، في ظل إمكانية تحقيق مكاسب أخرى جديدة. .

- مجالات النشاطات التي تقع في المنطقة أو الخانات (B) تسمى أنشطة النمو أو التطوير الإختياري (الانتقائي): وهي الأنشطة التي تكون في وضع تنافسي متوسط، وتنمو أو تتطور بشكل غير عادي، وبالتالي لا تترك جميعاً تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء، ويفضل في هذه الوضعية أن تستثمر المنظمة بحذر من أجل المحافظة على المكاسب في السوق أو الصناعة في ظل إستحالة تحقيق مكاسب أخرى جديدة.

- مجالات النشاطات التي تقع في المنطقة أو الخانات (C) تسمى أنشطة التخلي أو الإنسحاب: وهي الوضعية التي تحقق فيها الأنشطة أقل مردودية، وتكون النتائج غير مرضية، وتكون المنظمة في وضعية تنافسية ضعيفة، مما يفرض على المنظمة التقليل التدريجي لمجالات نشاطها، حيث تكون قد بلغت مرحلة الزوال، لتنتهي بالتصفية، لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.

3. 2. 3. تقييم مصفوفة A D L (المزايا والعيوب):

يتميز نموذج مصفوفة التحليل الإستراتيجي A D L بمجموعة من النقاط التي تعبر عن نقاط قوة المصفوفة ونقاط الضعف كما يلي¹:

أ- مزايا مصفوفة A D L (نقاط القوة):

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

ب- عيوب مصفوفة A D L (أوجه القصور):

- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من كون مراحل دورة حياة المنتج هي مهمة لكنها لا تحمل محددات جاذبية الصناعة.
- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج.

¹ - شرقي خليل، محاضرات في مقياس التحليل الإستراتيجي والتنافسي، السنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر.

المحور الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الصناعية والتنافسية

Chapter 3. Tools for strategic analysis of the industrial and competitive environment

تمهيد:

البيئة (المحيط) هي مجموعة العوامل أو العناصر التي تقع داخل (البيئة الداخلية) وخارج (البيئة الخارجية) حدود محيط المنظمة، وكون هذه الأخيرة تعتبر نظام مفتوح يتسم بالحركية والديناميكية، لأنها تتعامل وتتفاعل مع البيئة التي تنشط فيها بصفة دائمة مستمرة، وبالتالي تتأثر بها وتؤثر فيها، حيث أن للعوامل البيئية تأثيرات تفاعلية لا تتوقف عند حدود إدراك المسؤولين في الإدارة العليا للمنظمة لمعرفة مستوى التغير والتعقيد البيئي بل تتعداه إلى تقليص درجة حالة اللاتأكد والمخاطرة في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بتحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، لذلك ينبغي على المنظمة ضرورة التعامل معها وفهم أفضل لمكونات البيئة التنافسية وتحليل كافة العوامل المؤثرة المحيطة بها من أجل تحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والقيود، فكلما كان التحليل الاستراتيجي للبيئة دقيقاً كلما كان الاختيار أفضل استراتيجياً للمنظمة.

ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة: بيئة المهام، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، وتتكون من العديد من المتغيرات التي تحوي في مقدمتها المنافسين والموردين والعملاء والمقرضين وأصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المنظمة.

1- مفهوم البيئة التنافسية: يقصد ببيئة المنظمة مجموعة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على السلوك الإستراتيجي للمنظمة، وتسييرها الإداري والتنظيمي، أي مجموع القوى الخارجية والداخلية المباشرة وغير مباشرة التي لديها القدرة على التأثير في نشاط المنظمة وفي أدائها تجاه تقديم القيمة للزبائن.

يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة المهمة، فبيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، وهي تتمثل في مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردون والمنافسين والعملاء والمقرضين أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال، وهذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وأهدافها، ويتمثل الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة في تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين¹.

يعرف كل من "أمري وتريست" Emer & trist "البيئة بأنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها"، ويرى تومسن

¹ - حمد شفاء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 05، العدد الأول، 2020، ص15.

"Thomson" البيئة أنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا".

وتنقسم البيئة التنافسية إلى نوعين هما: البيئة التنافسية المباشرة التي تتضمن المنظمات التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة، والبيئة التنافسية الغير مباشرة المقصود بها تحقيق نفس الهدف ولكن بأسلوب مختلف، وهناك من يصنفها إلى بيئة بسيطة وساكنة، وبيئة معقدة ديناميكية أو تفاعلية ونشطة.

2- مكونات البيئة التنافسية:

تتضمن البيئة التنافسية العناصر التالية:

- **العملاء (الزبائن):** وهم المجموعات والأفراد أو الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين تقدم لهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها من أجل الإستهلاك المباشر النهائي أو بغرض تحويلها أو بيعها، وبالتالي تستهدفهم المنظمة بشكل واضح وأساسي، ويحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية، بالنسب لكافة القوى أو العوامل التي تشكل البيئة الخاصة للمنظمة.

- **الموردون (الممولون):** وهم الأعوان أو الأطراف الذين يمولون أو يزودون المنظمة بالإحتياجات من المدخلات مثل المواد الأولية والنصف مصنعة، والآلات والمعدات اللازمة وحتى اليد العاملة... إلخ.

- **الوسطاء:** وهم الأعوان من الأفراد الطبيعيين وكذلك الوكلاء أو المؤسسات المختصة الذين يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة وعملائها الحاليين والمحتملين من الزبائن أو الموردون.

- **المنافسين:** وهم كل المنظمات التي تقدم نفس المنتجات أو خدمات شبيهة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المنظمة، والتي تلبي إشباع حاجات نفس العملاء، مما يهددها في حصتها السوقية، ويعتبر المنافسون الحاليين والمحتملين من أهم عوامل أو عناصر البيئة التنافسية التي تشكل خطر على المنظمات.

- **التكنولوجيا الصناعية الجديدة:** ويقصد بها درجة ومستوى تقدم وتطور التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات المنافسة ومقارنتها بما هو سائد في القطاع أو في السوق، ويختلف تأثير تكنولوجيا الصناعة حسب مجال النشاط الإقتصادي والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة.

- **أصحاب المصلحة:** يقصد بهم تكتل شرائح اجتماعية على شكل تنظيمات أو جمعيات بهدف الضغط على المنظمة كالتقابات العمالية، وجمعيات حماية المستهلك... إلخ.

3- مفهوم الصناعة: يستخدم مصطلح الصناعة للدلالة على مجموعة من منظمات الأعمال أو المؤسسات التي تنشط في نفس الميدان (المجال)، أو القطاع الاقتصادي، تقدم خدمات أو منتجات للمستهلكين أو العملاء في أسواق معينة، كما أن لها القدرة على تقديم خدمات أو منتجات بديلة لكل المنظمات أو المؤسسات، ويستخدم مصطلح الصناعة والقطاع كمرادف للتعبير عن مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر.

تعرف الصناعة على أنها مجموعة من المؤسسات المتنافسة لإنتاج وتسويق السلع أو استخدام الموارد، كذلك تعرف على أنها عبارة عن: "مجموعة من المؤسسات التي تشترك في إنتاج سلعة متقاربة أو استخدام مادة أولية رئيسية واحدة، أو طريقة صنع واحدة، أو نوع واحد من الآلات"¹، كما يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها لبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك²، وتعرف أيضا بأنها مجموعة من المؤسسات التي تشترك في إنتاج سلع متقاربة أو استخدام نفس المادة الأولية، أو نفس طريقة الصنع.

وبصفة عامة يتم تعريف الصناعة بناءً على العمل أو النشاط الاقتصادي الذي تعمل أو تنشط فيه المنظمات والمؤسسات المتشابهة، مثل صناعة الطيران، صناعة السيارات، الصناعة التكنولوجية، والعديد من الصناعات الأخرى، ويمكن تقسيم الصناعات إلى وحدات فرعية أو أقسام بناءً على نوع وطبيعة الأنشطة أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات ضمن هذه الصناعة، وتصف كل صناعة بخصائص أو سمات فريدة تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، وتشمل هذه السمات عدة عوامل مثل السلوك التنافسي، ومتطلبات التكنولوجيا، والموارد البشرية، والسوق المستهدفة....الخ.

4- تحليل قوى التنافس في البيئة التنافسية: تشمل أدوات التحليل الاستراتيجي الأساسية للبيئة الصناعية والتنافسية تحليل القوى الخمس لبورتر لفهم ديناميكيات الصناعة، وتحليل PESTEL لفحص البيئة الخارجية الكلية، وتحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية للشركة، بالإضافة إلى بعض أدوات التحليل الأخرى.

4-1 تحليل بورتر (نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ Porter):

¹ - محمد توائي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، 2017، ص 171.

² - شارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 131.

قدم مايكل بورتر نموذج لتحليل البيئة الصناعية التنافسية المعروف بنموذج "القوى الخمس للتنافس"، المعروف بنموذج العوامل الخمسة، هذا الأخير يركز على العوامل الخمسة التي تمثل أسس المنافسة في كل صناعة أو مجال من الصناعات، كما يؤكد نموذج Porter على ضرورة تركيز المنظمات اهتماماتها وأنشطتها على هذه القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتحديد درجة تأثير كل من هذه القوى الخمس على نجاح المنظمة.

قدم مايكل بورتر Porter كتابه الإستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسات (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors) تم

نشر هذا الكتاب من قبل مايكل بورتر Porter. E Michael من جامعة هارفرد في عام 1980، ويرى بورتر أنه توجد خمس قوى تنافسية أساسية تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، والواجب تحليلها، لأنها تؤثر بشكل مباشر على قطاع الصناعة وأنها تساهم بشكل كبير في إعداد ووضع الاستراتيجيات المناسبة على كل المستويات، من هنا فإن تحليل البيئة التنافسية (هيكل الصناعة) يستند إلى تحليل العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة المؤسسة على التنافس من موردين ومشتريين، بالإضافة إلى المنافسين الموجودين أصلاً ضمن الصناعة، فضلاً عن المنافسين المحتملين أو ما يطلق عليهم بالمنافسين الجدد، والتهديدات المحتملة المتأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسون، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة الذي تنطلق من خلاله نحو إتباع الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها¹. والشكل الموالي يوضح القوى التنافسية الخمسة لبورتر.

الشكل رقم 05: القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: بن عمر مُجدّد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 06 العدد 01، 2022، ص 160.

¹ - بريقة خديجة، دور أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021/2020، ص 34.

1-1-4 شدة المنافسة ما بين المنافسين الحاليين Power of Existing Competitors:

المقصود بهذا العامل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودة حاليا في الصناعة، ويمثلون تلك المؤسسات أو المنظمات التي تقدم للزبائن نفس المنتجات أو الخدمات أو مماثلة، بديلة لها¹، تعتبر شدة المنافسة بين المنافسين محور أو مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى درجة جاذبية الصناعة، وتتوقف حدة وشدة المنافسة على أساس عدد هؤلاء المؤسسات المتنافسة، وعلى درجة مستوى تعلقهم بتلك الصناعة أو القطاع، فكلما إرتفع العدد، ارتفعت حدة وشدة المنافسة، وكلما تماثل حجم المنظمات في نفس الصناعة، كلما إزدادت الرغبة في التميز والتنوع في المنتجات أو الخدمات المعروضة، وبالتالي تزداد حدة وشدة المنافسة، بالإضافة إلى مدى إرتفاع حجم التكاليف الثابتة²، فعندما تزداد التكاليف الثابتة فإن هذا يؤدي بالمنظمة إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية، وكذلك تساهم سرعة نمو القطاع في حدة المنافسة، حيث كلما زادت سرعة نمو وتوسع القطاع، كلما زاد حدة المنافسة، وشجعت الدخلاء الجدد على الدخول فيه، فضلا عن تكلفة الخروج من الصناعة، حيث أن الخروج من القطاع لا يشجع المتنافسون عن الانسحاب، بل تسعى المنظمات إلى المحافظة على الإستمرار والبقاء ومواصلة الضغط للاحتفاظ بحصتهم السوقية.

وبشكل عام كلما إرتفع عدد المؤسسات المنافسة بصفة مباشرة، كلما زادت درجة حدة وشدة المنافسة لا سيما إذا كان يوجد إختلاف بينهم من حيث الإستراتيجيات المتبعة والأهداف المسطرة.

1-2-4 التهديد من دخول منافسين جدد Power of New Competitors Entrants:

هي منظمات الأعمال التي لا تتواجد حاليا في قطاع الصناعة، ولكن لديها إمكانية الدخول إذا ما رغبت في ذلك ووجدت الفرصة متاحة ومناسبة، وإن احتمال دخول منافسين جدد إلى نفس قطاع الصناعة يهدد المنظمة بفقدان جزء من حصتها السوقية لصالح المنافس الجديد، ولكن عادة ما تقوم المنظمات الموجودة داخل القطاع من وضع حواجز وقيود لعرقلة دخول المنافسين الجدد، يسعى المنافسين الجدد المحتملين الدخول للصناعة إلى جلب قدرات جديدة، وتكون لديهم الرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب

1- عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2015، ص 91.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 166.

العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق¹، وترتبط أو تتعلق محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع الصناعة، والتي من شأنها تشجيع أو عرقلة المغامرة في الدخول، ويمكن تلخيصها فيما يلي²:

- اقتصاديات الحجم المتواجدة في القطاع: حيث أن عامل التكلفة المنخفضة تعتبر من أهم عوائق الدخول إلى القطاع، أي إنخفاض التكلفة الوحيدة للمنتج نتيجة الكمية الكبيرة المنتجة.
- درجة التميز *Différenciation*: كلما ارتفع مستوى التميز في القطاع، كلما كان حاجزا أمام دخول متنافسين جدد، أي التميز في المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن وتفردا في الخصائص أو منخفضة الأسعار، بالإضافة إلى تقديم خدمات إضافية من أجل كسب ولاء الزبائن مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- رأس المال الثابت: كلما زاد حجم رأس المال الثابت المطلوب، كلما نقصت الرغبة في المغامرة.
- تكلفة التحول إلى مورد جديد *Côuts de transfert*: كلما ارتفعت، كلما قلت رغبة العملاء على تغيير المورد، الأمر الذي يجعل من الدخلاء الجدد غير متحمسين للدخول في الأسواق.

3-1-4 القوة التفاوضية للمشتري *Power of Buyers*:

- تمثل القوة التفاوضية (المساومة) للمشتريين تهديد تنافسي كبير للمنظمات يكمن أساسا في قدرتهم على فرض أسعار منخفضة في السوق والتطلع إلى الحصول على منتجات وخدمات بأفضل جودة، من خلال أهميتهم الكبيرة وإمكانيتهم في التأثير على السوق، وهذا مرتبط بقدرتهم التفاوضية في خفض الأسعار وفرض شروط البيع (مهلة التسديد، الخدمات المرافقة الجيدة، والتفاوض بشأن جودة ونوعية الخدمات والمنتجات المقدمة)، وتتوقف القوة التفاوضية للمشتريين في قطاع الصناعة بمدى وضعيتهم وأهميتهم النسبية في السوق في ظل الحالات التالية:
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد المشتريين، كونهم بعدد أقل، حيث أن قلة عدد الزبائن أمام تعدد المنتجين تجعلهم أكثر قدرة على التفاوض؛
 - عندما تمثل مشتريات الزبائن نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسات، (درجة تركز الزبائن تمنح لهم أكثر أو أقل قدرة على التفاوض)؛

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 177.

² - بوطكوك نهي، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية، جامعة قسنطينة 02، 2020-

2021، ص 76.

- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة، أي وجود حالة تهديد الاندماج نحو الخلف (عندما يصبح بإمكان الزبائن الإنتاج والتحكم في العرض بأنفسهم).
- تكلفة التحوّل ضعيفة ويمكن التنبؤ بها (التكلفة التي يجب أن يتحملها الزبائن لتغيير المورد)، وهو ما يعني أن العرض منمط؛
- وجود مصادر تموين بديلة.

4-1-4 القوة التفاوضية للموردين Power of Suppliers:

- تتمثل قدرة المساومة والتفاوض للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد أو الخدمات التي يقدمونها وزيادة أسعار المواد الأولية، حيث يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطهم على المنتجين في صناعة معينة من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلعة أو الخدمة¹، أي تشكل قوة مساومة الموردين تهديدا للقطاع، من خلال قدرتهم على ممارسة الضغط على المنظمات والتحكم فيهم، برفع الأسعار أو خفض من جودة المواد الأولية والمستلزمات المقدمة، لا سيما إذا اجتمع الموردون وشكلوا قوة ضغط أو ما يسمى باللوبيات، وتشتد قوة مساومة الموردين أكثر خاصة في الحالات التالية²:
- درجة التمرکز: وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، فكلما إنخفض عدد الموردين مقابل الطلب السوقي المغطى من طرفهم، كلما إرتفعت قوتهم وارتفعت نسبة اعتماد المنظمات عليهم، وهذا ما يكسبهم القدرة على التحكم في القطاع، أما إذا كان عددهم كبير، فتستطيع المنظمات اختيار الأفضل من بين الموردين وإمكانية الحصول على طلبات أو صفقات أفضل؛
 - تكاليف النقل: إرتفاع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر، تمنح للمورد القدرة على السيطرة والتحكم في القطاع.
 - خصائص المنتج: التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى المنتجين، وهذا يعتمد على مدى تميز وجود المستلزمات المقدمة، وصعوبة إستبداله؛
 - إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في القطاع الصناعي من خلال منافذ تسويقية خاصة، وإمتلاك زبائن آخرين.

5-1-4 التهديد من المنتجات والخدمات البديلة Threat of Substitute Products Or Services:

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُجد المرسي، مرجع سابق، ص 129.

² - صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 125.

المنتج البديل هو الذي ينتج في صناعة مختلفة ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات قطاع الصناعة، وقد تمثل المنتجات أو الخدمات البديلة تحديدا حقيقيا للمنظمات، ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، إذ يمكن أن يلجأ المنافسون إلى استخدام بدائل بطرحهم سلع أو خدمات مختلفة تحل محل منتجات المنظمات التي تنشط في القطاع الصناعي وبالتالي تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، خاصة إذ كان المنتج البديل سهل ومنخفض التكلفة إلى حد ما، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها¹:

- درجة توافر البديل التام؛
- إمكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف؛
- مدى هجومية المنتجين البدلاء؛
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة؛

4-2 نموذج القوى التنافسية حسب تعديل فريمان (Freeman):

أضاف فريمان (Freeman) القوة النسبية السادسة لأصحاب المصالح في تحليل القوى التنافسية، التي تتمثل في الإتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية².

اقترح فريمان Freeman عام 1984 إضافة القوة السادسة لنموذج Porter. E Michael مايكل بورتر لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح The Stakeholders في بيئة العمل، وكيف أن حركة القوى فيه تعطي دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل³.

إن مصطلح أصحاب المصالح هو مفهوم موسع لمفهوم The shareholders ولا يقتصر على ملاك المؤسسة وأصحاب الأسهم فقط كما يعتقد البعض، ويتفاوت تأثير أصحاب المصلحة من صناعة لأخرى، وقد تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة، ويأتي تأثير أصحاب المصلحة والآخرين من طرف الإتحادات والحكومات، دور الدولة في ضبط الأسواق والمنافسة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف الصناعية والتجارية، وجماعات حماية البيئة... إلخ.

4-3 نموذج تحليل البيئة الخارجية العامة (PESTEL):

¹ - صولح سهام، مرجع سابق، ص 70.

² - جودت أحمد، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

³ - مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 78.

تتضمن البيئة الخارجية مجموعة العوامل أو المتغيرات والقوى التي يمكن أن تشكل فرص أو تهديدات للمنظمة والتي لا تستطيع التحكم فيها، على غرار الدور الحكومي، العوامل السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية، ويعد نموذج تحليل PESTEL أداة أو إطار عمل يستخدم لتحديد وتحليل القوى الخارجية أو عوامل البيئة الكلية (العامة) التي تؤثر بشكل غير مباشر وعميق على أداء المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين، وكلمة PESTEL هي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول وهي : السياسية (Politics)، الاقتصادية (Economics)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technology)، البيئة الطبيعية (Environment)، والقوانين (Law)¹.

4-3-1 البيئة السياسية (Politics): تشمل العناصر أو العوامل التي تحدد مدى تأثير سياسة الدولة على قطاع الصناعة (درجة تدخل الدولة في الإقتصاد أو في قطاع صناعة معين)، وتعني الجو العام الذي يربط المنظمة مع المحيط السياسي للدولة التي تعمل فيها، وبالتالي تتأثر بالقرارات السياسية المتخذة في تلك الدولة، مثل، نمط الحكم، الإستقرار السياسي، جانب الوضع الأمني، مستوى الفساد، السياسات الضريبية، الانقلابات، الحروب، جماعات الضغط السياسي، صراع الأحزاب السياسية، حرية الصحافة، تأثير الانتخابات... إلخ.

4-3-2 البيئة الاقتصادية (Economics): تتعلق بخصائص عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ويؤثر بشكل مباشرة على ربحيتها (محددات أداء الإقتصاد)، مثل النظام الاقتصادي، معدل النمو، التضخم، القدرة الشرائية، معدلات أسعار الفائدة، مستويات الدخل المتاح، الناتج المحلي الإجمالي، تقلبات الأسعار، السياسات المالية والنقدية للدولة، العمالة ومعدلات البطالة، أسعار صرف العملات الأجنبية، تكلفة المواد الأولية... إلخ.

4-3-3 البيئة الاجتماعية (Social): يقصد بها خصائص ومميزات كل مجتمع، التي قد تؤثر بالإيجاب أو السلب على نشاط المنظمة، على غرار الثقافة المجتمعية السائدة في بيئة العمل والعادات والتقاليد والأعراف التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على رغبات، وطلبات المستهلكين، وكذلك من بين القوى الاجتماعية المؤثرة نجد الخصائص الديمغرافية للمجتمع (عدد المواليد والوفيات)، عدد السكان ومعدل النمو، معدل الزواج، المستوى

¹ - برقيقة خديجة، مرجع سابق، ص 26.

التعليمي والثقافي للمجتمع، الطبقات الإجتماعية، معدل البطالة، التوزيع الجغرافي للسكان، المعتقدات الدينية، التغيرات في أنماط الحياة... إلخ

4-3-4 البيئة التكنولوجية (Technology): تتعلق بالابتكارات التكنولوجية التي تشمل التطورات التكنولوجية الحديثة وأساليب العمل المبتكرة وإمكانية الوصول إليها، البنية التحتية للاتصالات والإنترنت، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة والعمليات الإنتاجية كالآلات والمعدات والتجهيزات وغيرها، وكذلك متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي ونشاط البحث والتطوير، ومن بين القوى التكنولوجية ماييلي¹:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

- طرق الحصول على التكنولوجيا؛

- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛

- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج؛

- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة؛

- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

4-3-5 البيئة الطبيعية (Environment): تتمثل في تأثير العوامل البيئية الطبيعية والإيكولوجية على المنظمة، على غرار تغير المناخ وطبيعة الطقس، السياسات والإجراءات البيئية، الكوارث والمخاطر الطبيعية، التلوث البيئي، إجراءات ومعايير التدوير... إلخ.

4-3-6 البيئة القانونية (Law): تعني تأثير التشريعات والنصوص التنظيمية على أداء المنظمة من حيث إصدار أو وضع القوانين التي قد تعرقل وتعيق عمل المنظمة، كذلك فرض بعض القيود على أنشطتها، وبالمقابل يمكن أن تكون البيئة القانونية محفزة ومساعدة على النشاط من خلال التخفيض في معدلات الضرائب والرسوم والإعفاءات الجمركية، قوانين الإستثمار والتجارة، مميزات قانون العمل، قوانين مكافحة الإحتكار والمضاربة، قانون حماية المستهلك، قوانين الصحة والسلامة المهنية... إلخ.

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 104.

المحور الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة

Chapter 4. Tools for strategic analysis of the external environment

تمهيد:

إن إتخاذ القرار بالعمل في قطاع صناعة ما في بلد معين بالنسبة للمستثمرين الأجانب أو المحليين يعتبر من القرارات الاستراتيجية الكبيرة والهامة التي تتطلب دراسة وتحليل البيئة الخارجية العامة بشكل دقيق وجيد، لذلك يتم إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة، وتتضمن البيئة الخارجية (الكلية أو العامة) مجموعة العوامل والقيود أو المتغيرات والقوى التي تنشأ خارج المنظمة، ويمكن أن تشكل فرص أو تهديدات للمنظمة والتي لا تستطيع التحكم فيها، على غرار الدور الحكومي، العوامل السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل الطبيعية.

1- مفهوم البيئة الخارجية العامة:

البيئة الخارجية الكلية أو العامة (تنشأ وتتغير خارج نطاق المنظمة) هي البيئة التي يعمل في إطارها جميع المنظمات على إختلاف أنواعها وطبيعتها ونشاطاتها التي تمارسها في المجال الإقتصادي للبلد، أي أن تأثير البيئة الخارجية العامة يشمل كافة المنظمات، عكس البيئة الخارجية الخاصة التي تشمل قطاع صناعة أو منظمة معينة فقط، وبالتالي فإن تأثير البيئة الخارجية العامة يمارس على كل المنظمات بمختلف أنواعها وطبيعتها عملها، ومن أهم خصائص البيئة العامة التعقيد وأنها غير ثابتة ولا يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو التحكم فيها؛ ومن ثم فإن منظمات الأعمال ملزمة بالتكيف معها حسب التغيرات والمتطلبات التي تفرضها عليهم؛ وتكون البيئة الخارجية الكلية أو العامة من البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، حيث تساعد تحليل وتقييم المتغيرات البيئية الخارجية العامة في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ويمكنها من تحديد الفرص والتهديدات.

1-1 تعريف البيئة الخارجية العامة:

يعرف MINTZBERG (1988) أن البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية¹.

ويرى DAFT (2000) أن البيئة الخارجية هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع خارج إطار السيطرة². فالمتغيرات البيئية الخارجية العامة تؤثر على المنظمة، في حين لا يمكن للمنظمة التأثير على البيئة الخارجية العامة، لذا فإن يجب على المنظمات معرفة

1 - طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 255.

2- نفس المرجع السابق، ص 256.

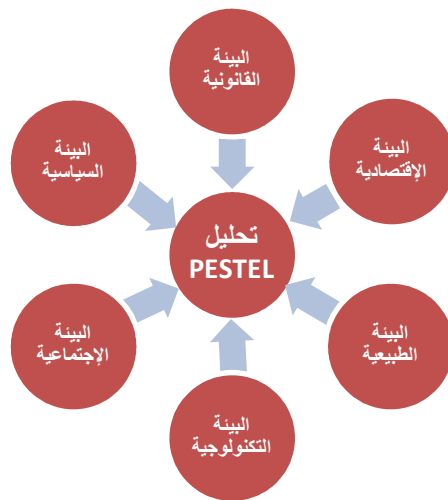
وفهم هذه البيئة بشكل جيد من أجل خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها ومتغيرات البيئة التي تعمل فيها وبالتالي تحقيق النجاح والإستمرارية .

2- نموذج تحليل البيئة الخارجية العامة (PESTEL):

يعرف تحليل PESTEL كأداة تحليلية لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة بهدف جمع المعلومات التي يوجه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية¹.

تحليل البيئة الخارجية العامة هو العملية التي تتضمن متابعة ودراسة المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والبيئية، والاجتماعية والثقافية... إلخ، بهدف تحديد ومعرفة الفرص أو التهديدات المحتملة التي تؤثر على أداء المنظمة، ويعد نموذج تحليل PESTEL من أهم وأشهر الأدوات المعتمدة في تحليل البيئة الخارجية العامة، فهذا النموذج يعتبر إطار عمل يستخدم لتحديد وتحليل القوى الخارجية أو عوامل البيئة الكلية (العامة) التي تؤثر بشكل عميق على أداء المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين، وكلمة PESTEL هي إختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول وهي: السياسية (Politics)، الإقتصادية (Economics)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technology)، البيئة الطبيعية (Environment)، والقوانين (Law)². وفيما يلي شكل يوضح مكونات تحليل PESTEL:

الشكل رقم 06: مكونات تحليل PESTEL.



المصدر: من إعداد الباحث

¹ - شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 84.

² - بريقة خديجة، مرجع سابق، ص 26.

يصنف تحليل PESTEL مكونات أو عناصر البيئة الخارجية العامة المؤثرة على منظمات الأعمال إلى ستة مجموعات كما يلي:

1-2 البيئة السياسية (Politics): تشمل العناصر أو العوامل التي تحدد مدى تأثير سياسة الدولة على قطاع الصناعة (درجة تدخل الدولة في الاقتصاد أو في قطاع صناعة معين)، وتعني الجو العام الذي يربط المنظمة مع المحيط السياسي للدولة التي تعمل فيها، وبالتالي تتأثر بالقرارات السياسية المتخذة في تلك الدولة، مثل، نمط الحكم، الاستقرار السياسي، جانب الوضع الأمني، مستوى الفساد، السياسات الضريبية، الانقلابات، الحروب، جماعات الضغط السياسي، صراع الأحزاب السياسية، حرية الصحافة، تأثير الانتخابات... إلخ.

2-2 البيئة الاقتصادية (Economics): تتعلق بخصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ويؤثر بشكل مباشر على ربحيتها (محددات أداء الاقتصاد)، مثل النظام الاقتصادي، معدل النمو، التضخم، القدرة الشرائية، معدلات أسعار الفائدة، مستويات الدخل المتاح، الناتج المحلي الإجمالي، تقلبات الأسعار، السياسات المالية والنقدية للدولة، العمالة ومعدلات البطالة، أسعار صرف العملات الأجنبية، تكلفة المواد الأولية... إلخ.

3-2 البيئة الاجتماعية (Social): يقصد بها خصائص ومميزات كل مجتمع، التي قد تؤثر بالإيجاب أو السلب على نشاط المنظمة، على غرار الثقافة المجتمعية السائدة في بيئة العمل والعادات والتقاليد والأعراف التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على رغبات، وطلبات المستهلكين، وكذلك من بين القوى الاجتماعية المؤثرة نجد الخصائص الديمغرافية للمجتمع (عدد المواليد والوفيات)، عدد السكان ومعدل النمو، معدل الزواج، المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع، الطبقات الاجتماعية، معدل البطالة، التوزيع الجغرافي للسكان، المعتقدات الدينية، التغيرات في أنماط الحياة... إلخ.

4-2 البيئة التكنولوجية (Technology): تتعلق بالابتكارات التكنولوجية التي تشمل التطورات التكنولوجية الحديثة وأساليب العمل المبتكرة وإمكانية الوصول إليها، البنية التحتية للاتصالات والإنترنت، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة في الصناعة والعملية الإنتاجية كآلات والمعدات والتجهيزات وغيرها، وكذلك متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي ونشاط البحث والتطوير، ومن بين القوى التكنولوجية مايلي¹:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

- طرق الحصول على التكنولوجيا؛

¹ - محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 104.

- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛

- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج؛

- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة؛

- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

2-5 البيئة الطبيعية (Environment): تتمثل في تأثير العوامل البيئية الطبيعية والإيكولوجية على

المنظمة، على غرار تغير المناخ وطبيعة الطقس، السياسات والإجراءات البيئية، الكوارث والمخاطر الطبيعية، التلوث البيئي، إجراءات ومعايير التدوير... إلخ.

2-6 البيئة القانونية (Law): تعني تأثير التشريعات والنصوص التنظيمية على أداء المنظمة من حيث إصدار

أو وضع القوانين التي قد تعرقل وتعيق عمل المنظمة، كذلك فرض بعض القيود على أنشطتها، وبالمقابل يمكن أن تكون البيئة القانونية محفزة ومساعدة على النشاط من خلال التخفيض في معدلات الضرائب والرسوم والإعفاءات الجمركية، قوانين الاستثمار والتجارة، مميزات قانون العمل، قوانين مكافحة الاحتكار والمضاربة، قانون حماية المستهلك، قوانين الصحة والسلامة المهنية... إلخ، وتتقاطع العوامل السياسية مع العوامل القانونية، ومع ذلك فإن الفرق الرئيسي هو أن العوامل السياسية تقودها السياسة الحكومية في حين يجب الإمتثال للعوامل القانونية¹.

3- فوائد تحليل (PESTEL):

يحقق تحليل (PESTEL) العديد من الفوائد، ومنها²:

- يساعد التحليل على إكتشاف الفرص التجارية أو الشخصية، كما أنه يعطي تحذيرا متقدما حول التهديدات الكبيرة؛

- يكشف التحليل إتجاه التغير داخل بيئة الأعمال، ويساعد ذلك في تشكيل ما يجب فعله للتوافق مع هذا التغير وليس العمل ضده؛

- يساعد على تجنب بدء المشاريع التي من المحتمل أن تفشل، لأسباب خارجية عن الإدارة؛

- يمكن أن يساعد التحليل على التحرر من الافتراضات اللاواعية عند دخول بلد أو منطقة أو سوق جديدة، لأنه يساعد على تطوير رؤية موضوعية لهذه البيئة الجديدة.

1- شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 89 .

2 - شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 89.

4- تقييم نموذج تحليل PESTEL (المزايا والعيوب):

يتمتع نموذج تحليل PESTEL بالعديد من المزايا، ولكن ليس كاملاً وتشوبه مجموعة من نقاط القصور كما يلي¹:

4-1 مزايا نموذج تحليل (PESTEL):

يتميز نموذج تحليل (PESTEL) بالعديد من المزايا منها:

- أداة بسيطة وسهلة الفهم والإستخدام ؛
- يساعد على فهم بيئة الأعمال بشكل أفضل؛
- يشجع على تطوير التفكير الإستراتيجي؛
- يساعد على تقليل تأثير التهديدات التجارية المستقبلية؛
- يساعد المنظمة على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ إجراءات لتجنبها أو تقليل تأثيرها؛
- يساعد على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بشكل فعال.

4-2 عيوب نموذج تحليل (PESTEL):

يشوب نموذج تحليل PESTEL بعض العيوب منها:

- تسمح الأداة للمستخدمين بالمبالغة في تبسيط البيانات المستخدمة، ومن الممكن بسهولة تفويت البيانات الهامة؛
- يجب تحديث الأداة بانتظام لتكون فعالة؛
- تكون الأداة أكثر فاعلية عندما يأتي المستخدمين بوجهات نظر وأقسام مختلفة؛
- تتطلب الأداة وصول المستخدمين إلى مصادر البيانات التي قد تستغرق وقتاً طويلاً ومكلفة؛
- معظم البيانات التي تستخدمها الأداة تكون على أساس إفتراض؛
- بيئة الأعمال تتغير بشكل جذري، وبالتالي أصبح من الصعب بشكل متزايد على المشاريع توقع التطورات؛
- يجب ألا يستسلم المستخدمون لـ الشلل عن طريق التحليل، حيث يجمعون الكثير من المعلومات وينسون هدف هذه الأداة وهو تحديد التهديدات المحتملة حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة.

¹ - شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص91.

المحور الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد

Chapter 5. Tools for strategic analysis of the internal environment and resources

تمهيد:

تتضمن البيئة الداخلية العوامل والمتغيرات ذات البعد الداخلي التي تؤثر بصفة مباشرة على أداء المنظمة، أي أنها تعبر عن جملة القوى والمكونات والعناصر المعرفية والمادية والتنظيمية الملموسة والغير ملموسة التي تنتمي في أصلها إلى الحدود الداخلية للمنظمة، والتي تشكل إما نقطة قوة أو نقطة ضعف للمنظمة، تتمثل هذه المتغيرات والعوامل في مختلف الوظائف والعمليات والأنظمة المتفاعلة مع بعضها لتحقيق أفضل مخرجات تنافسية للمنظمة، بناءً على القدرات والموارد والإمكانات التي تحوز عليها داخل بيئتها الداخلية.

1- مفهوم البيئة الداخلية:

إن الهدف الرئيسي من دراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العناصر أو العوامل الاستراتيجية المكونة لها، ومن ثم تحليلها وتقييمها لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها، أي تحديد ومعرفة العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة إيجابية للمنظمة، أي يقصد بها الخصائص والسمات التي تعطي للمنظمة التميز في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، هذا من جهة بالإضافة إلى دراسة وتشخيص العوامل أو العناصر التي يستوجب معالجتها واستبعادها باعتبارها تمثل نقاط ضعف سلبية في المنظمة عليها مواجهتها.

1.1- تعريف البيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل، والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية الموجودة داخل أسوار المؤسسة مثل هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية، والتسويق، والإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والبحث والتطوير¹.

تعرف البيئة الداخلية بأنها مجموعة المتغيرات والعناصر أو العوامل التي تؤثر مباشرة على أداء عمل أو نشاط المنظمة، ويمكن لهذه الأخيرة التحكم والسيطرة عليها، أي يمكن تغييرها حسب المستجدات في السوق، وفي نفس الوقت قد تشكل عناصر البيئة الداخلية إما نقاط قوة أو نقاط ضعف بالنسبة للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، ويشار للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته"، وتعرف كذلك البيئة الداخلية على أنها "مجموعة" العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة"².

ويرى (Certo 1997) بأن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال"³، أبضا البيئة الداخلية للمنظمة " تتمثل في طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا بها وثقافتهم التي تؤثر على أهداف المنظمة وإستراتيجيتها"⁴.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 82.

² - جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خرازم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2013، ص 159.

³ - طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 281.

⁴ - سيد خطاب عابدة، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط 2، 1998، ص 58.

1.2- أهمية البيئة الداخلية:

تكمن أهمية تحليل المحيط الداخلي للمنظمة في النقاط التالية¹:

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة ؛
- المساهمة في تقويم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المالية المتاحة للمنظمة ؛
- تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق لتدعيمها مستقبلا ؛
- تساعد على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية ؛
- الربط بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي بهدف التفاعل مع كافة المتغيرات لتوجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة ؛
- تحليل عناصر المحيط الداخلي للمنظمة خطوة هامة و ضرورية تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ؛

3.1- تعريف الموارد:

تتضمن الموارد المتاحة للمنظمة ذلك المزيج من الإمكانيات الملموسة والغير ملموسة المتمثلة في الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

2- مفهوم التحليل الداخلي:

التحليل الداخلي هو أحد أهم أنماط التحليل الاستراتيجي والتنافسي الذي يركز ويهتم بتشخيص عوامل أو عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها تحدد السلوكيات في الأداء، كما أن التحليل الداخلي يعد المصدر الحقيقي في تحديد عناصر التميز في الأداء وكذا خلق الميزة التنافسية المستدامة، وتتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)، الثقافة التنظيمية (Organization Culture)، الموارد المتاحة (Organizational Resources).

2-1- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

يحدد الهيكل التنظيمي التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المسؤوليات في السلم التنظيمي²، أي يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، وبصفة عامة توجد عدة أشكال وتصاميم مختلفة للهيكل التنظيمي التي تعتمد على طبيعة الأعمال منها على سبيل المثال النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي القطاعي، الهيكل التنظيمي الشبكي، الهيكل التنظيمي المختلط... إلخ، حيث تختار كل منظمة النموذج التنظيمي الذي يناسبها ويتوافق مع استراتيجياتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وهناك العديد من المحددات التي

¹ - بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، 2018، ص 47.

² - مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 60.

تؤثر في إختيار المنظمة الهيكل التنظيمي المناسب، مثل حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، مدة حياتها، الظروف البيئية التي تعمل فيها، مكان عملها... وغيرها.

إن تنفيذ إستراتيجية المنظمة تتطلب إختيار هيكل تنظيمي ملائم ويتواءم معها، لأن فاعلية المنظمة تتحقق عندما يتم تكييف الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية.

2-2- الثقافة التنظيمية (Organization Culture):

هي مجموعة القيم والتقاليد والمعتقدات والممارسات التي تسود داخل التنظيم وتصبح تشكل نظام موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وتعرف أيضا بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تؤثر وتحكم سلوكيات وتفاعلات أعضاء المنظمة فيما بينهم، وكذلك مع الأطراف ذو الصلة بالمنظمة حتى من الخارج، فهي تعبر عن شخصية ومناخ المنظمة أو الإحساس، حيث تحدد السلوك والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد، كما تعتبر كذلك بصمة خاصة بالمنظمة، وهويتها الراسخة، وبهذا فهي يمكن أن تشكل بالنسبة للمنظمة إما نقطة قوة أو نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات وتصرفات أفرادها، وقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين" وهي أول ما تظهر، تظهر في أفراد التنظيم، ولأن الإرادة هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الإجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، وهناك ثلاث روافد تصب معا تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم، التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما إمتلكوه من خبرات¹.

2-3- موارد المنظمة (Organizational Resources):

تستطيع المنظمة من خلال مواردها المتاحة والكفاءات التي تمتلكها وخاصة النادرة منها التي يستحيل ويصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة أن تخلق وتحدد مجالات التفوق الرئيسية الخاصة بها التي تحقق لها الميزة التنافسية الدائمة والمستدامة، وتشمل الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من إمكانيات وقدرات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية التي تسهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة.

كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)، بشرية (مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية²). كذلك يصنفها البعض وفق الآتي³:

أ- الموارد المالية: كالتدفق النقدي، والطاقة الإثتمانية، مدى توافر رأس المال.

ب- الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.

¹ - مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 63.

² - هالة يحايوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 103.

³ - مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 65.

ج- الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.

د- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية القصيرة الأجل.

هـ- الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.

3- أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد:

هناك العديد من الإسهامات والمقاربات التي طورها الباحثين لدراسة البيئة الداخلية وتبسيط تعقيدها من أجل الوصول إلى فهم أفضل ودقيق للعوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة، حيث توجد مجموعة من الأدوات المكملة لبعضها البعض تستخدم في التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، والتي يمكن الاعتماد عليها في عمليات التحليل والتشخيص الداخلي، ومن أبرز هذه النماذج مدخل تحليل سلسلة القيمة لبورتر، ومدخل تحليل الموارد والكفاءات.

3-1 مدخل تحليل سلسلة القيمة لبورتر (Value chain analysis):

تحليل سلسلة القيمة لبورتر هو أداة تحليل إستراتيجية تقسم أنشطة المنظمة إلى صنفين: "أنشطة أساسية" و"أنشطة داعمة"، ويقصد بسلسلة القيمة بشكل عام وظائف الأعمال وفق المنافع المضافة إلى المنتجات أو الخدمات في المنظمة وفي كل نشاط من أنشطتها، أي تضيف قيمة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بغرض تحديد مصادر الميزة التنافسية ومعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية، كما يهدف أيضا هذا التحليل إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة ربحية ومردودية المنظمة من خلال فحص ومراقبة الأنشطة التي تساهم في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة أثناء عملية تحويل المواد الأولية الخام إلى منتج نهائي، بداية من استلام المواد الأولية الخام إلى غاية تقديم الخدمة إلى ما بعد البيع.

يعرف بورتر (Porter) سلسلة القيمة بأنها سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المنظمة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في منتج ذو قيمة تقديم للسوق وقادرة على خلق القيمة عند الزبون، الذي ينعكس بدوره على خلق القيمة لدى المنظمة، أي مجموعة متصلة من أنشطة إنشاء القيمة، وتفترض سلسلة قيمة بورتر أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، أما تحليل سلسلة القيمة فهو أداة تحليل إستراتيجي تم استخدامها من أجل فهم أفضل مصادر الميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن أو الموزعين، وغيرها من المنظمات في مجال الصناعة الذي تنتمي إليه، ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على طبيعة الصناعة، وبالتالي فإن سلسلة القيمة لمنظمة صناعية تختلف عنها في المؤسسة الخدمية.

كما يعتبر "بورتر" أن المنظمة جزءاً من سلسلة القيمة للمنتج التي تكون على مستوى قطاع الصناعة، كما أنه للمؤسسة روابط خارجية أمامية مع الموردين وخلفية مع الموزعين والزبائن¹.

تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على :

PORTER Michael, L'avantage concurrentiels, traduit de l'américain par DELEVERGER Philippe, Dunod. Paris, 1997, p. 53.

من خلال هذا الشكل، نلاحظ أن تحليل سلسلة القيمة يتضمن صنفين من الأنشطة التي تمارسها المنظمة: أنشطة أساسية وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة، مع تحديد مصادرها .

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التمويل التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة، ونشير أن مقدار الربح الذي تحققه الشركة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة.

¹ - خديجة بريقة، عبد الحق بن تقات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجاً، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07 العدد ، 2020، ص 122 .

هذا يرجع إلى أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات السلع والخدمات، وهي القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية. وبعبارة أخرى، فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال :

1-1-3 الأنشطة الأساسية (الأولية) (Primary Activities) :

ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، من خلال التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها أو توصيلها، وتسويقها للزبون وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الإنشاء المادي والبيع للمنتج، نقله حتى الزبون ومصلحة ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تتبع عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني واستراتيجية المؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي¹:

1-الإمداد الداخلي Inbound logistic: يسميها البعض السوقيات الداخلية، وترتبط هذه الأنشطة بحركة النقل الداخلي والمخازن من إستلام، وتنظيم وتخزين ومناولة وتوصيل المدخلات من المواد اللازمة للمنتج، وتشمل المناولة مواد التصنيع وكذا التخزين والرقابة عليها، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل.... إلخ، ويعتبر الإمداد الداخلي بداية التحويل القيمة المضافة المتمثلة في التمويل أو تدفق المكونات من الموردين.

2-الإنتاج (العمليات Processes): وتتمثل في عمليات التشغيل، أي تشمل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات التجميع، التعبئة، الرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية، صيانة الآلات التسهيلات... إلخ، وتتمثل أساسا في نظام الإنتاج الذي يحدد على أساسه مجموعات السلع والخدمات المطلوب إنتاجها، والتي تمر من خلال سلسلة واضحة من العمليات التقنية والتنظيمية.

3- الإمداد الخارجي Outbound logistic: وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين المنتجات الجاهزة، وطرق التوزيع المادي للمنتج إلى المستهلكين، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات الإبداع.... إلخ، وبهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي، فتخزين السلع مثلا قد يكسب المؤسسة قيمة زمنية وذلك بالاستجابة السريعة لطلبه الزبون موفرا لها زمن الإنتاج تلك الطلبية، كما أن النقل يكسبها أهمية مكانية وذلك بتوفير السلع لزبائن في المكان المناسب.

¹ - غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص ص 48-49.

4- التسويق والمبيعات Marketing and sales: وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان والترويج، قوة المبيعات، رجال البيع اختيار أساليب ومنافذ التوزيع والتسعير... إلخ، وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق، وبناء على المفهوم الحقيقي للتسويق فإن المستهلك يعد محور التركيز الذي تدور حوله كل أنشطة المنظمة، أي أن هذه الأخير تعد منتجاتها وخدماتها وفق لحجات ورغبات المستهلك، فوجود المنظمة في السوق يحكمه إعتباراً أساسياً هو إشباع حاجات المستهلكين في هذا السوق¹.

5- الخدمة Services (خدمات ما بعد البيع): هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من أجل الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، ووفاء المستهلك، وتشمل خدمات التركيب الإصلاح التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج، أي إضافة منفعة للمستهلكين، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالتشغيل أو تصليح العطلات الناجمة من الاستعمال العادي، بغرض تحقيق الرضا للمستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة.

كل هذه النشاطات الرئيسية التي تعمل على إعطاء قيمة للمنتج لدى المستهلك وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لا يتأتى إلا بالتنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة، وتختلف أهمية الأنشطة في صنع قيمة المنتج من قطاع لآخر وهو ما يبينه PORTER: بحسب القطاعات فإن أحد النشاطات قد تكون له أهمية كبيرة في الميزة التنافسية، ولكن مهما كانت المنظمة فإن كل أصناف النشاطات الرئيسية أو الأولية ستكون حاضرة بدرجة أو بأخرى وتلعب دوراً ما في الميزة التنافسية.

3-1-2 الأنشطة الثانوية أو الأنشطة الداعمة (Support Activities)

تتم الأنشطة الثانوية الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، والتي يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية الأولية المضافة للقيمة وتساهم في كفاءتها وتتمثل في:

- المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار، أي المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية.
- التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)، من خلال طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها.
- تسيير الموارد البشرية، أي إدارة الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية.
- البنية التحتية الأساسية للمنظمة، التي توفر الدعم الإضافي للأنشطة الأولية.

3-2 مدخل الموارد RBV (Resource based view) :

¹ - إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي وإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 26.

ظهرت المقاربة المبنية على الموارد في منتصف ثمانينات القرن الماضي كأحد أهم نظريات التحليل الإستراتيجي، التي توضح المساهمات الممكنة للموارد في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تفسر المقاربة المبنية على الموارد، أن هذه الأخيرة التي تمتلكها المنظمة هي المحدد الأساسي الأول لأداء، وبالتالي المساهم الحقيقي استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، وحسب (Barney، 1991) يشمل مفهوم الموارد جميع أصول المنظمة وقدراتها التنظيمية ومواردها المادية والغير مادية، التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها وبالتالي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها، وتسمح لها بتحسين كفاءة والفعالية في الأداء. وهذه الموارد والكفاءات تتميز بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تخلق التميز للمنظمة وتسمح لها بالتفوق والتميز عن منافسيها، تعرف بنموذج VRIN الذي يعني: (القيمة Valuable، الندرة Rare، غير قابل للتقليد Inimitability، غير قابل للإحلال Non-sustainability).

وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة¹.

3-3 نموذج VRIO لتحليل الموارد.

في عام 1991 أدخل Barney بعض التعديلات على النموذج السابق VRIN بنموذج آخر جديد يعرف بـ VRIO حيث جمع خاصيتا عدم التقليد وعدم الإحلال للموارد في خاصية واحدة تسمى خاصية التنظيم Organization، وصف من خلاله موارد المنظمة بأربعة خصائص رئيسية يجب توفرها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذه السمات هي:

- القيمة V: (Value) : موارد ذات قيمة.

- الندرة R: (Rare) : موارد نادرة.

- صعوبة التقليد I: (Inimitability) : غير قابلة للتقليد.

- التنظيم O: (Organization) : التنظيم يسمح بالإستغلال الأمثل الإستثمار الجيد للموارد والقدرات.

إن موارد المنظمة ليست منتجة، بصورتها المنفردة ومهما كان نوعها، لذا يجب عليها أن تتكامل مع بعضها البعض، الأمر الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية².

¹ - هالة يحياوي، مرجع سابق، ص 104.

² - محفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 06، 2016، ص 98.

المحور السادس: توليد البدائل الاستراتيجية والخيار الأمثل

Chapter 6. Generating strategic alternatives and the optimal option

تمهيد:

بعد قيام المنظمة بدراسة وتحليل عوامل بيئتها الداخلية والخارجية، بإستخدام مختلف أدوات التحليل الإستراتيجي، و تمكنها من معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها، واكتشاف نقاط القوة والضعف التي تتسم بها، يتكون لدى المنظمة رؤية شاملة وواضحة تمكنها من طرح الخيارات الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من تفضيل أو إختيار البديل الأمثل (الأفضل) لها، الذي تتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها، ويصبح أمام المنظمة خيارات إستراتيجية محدودة يتم عل أساسها الاختيار من بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق، التي يمكن أن تتبناها المنظمات في إطار ممارسة وتطوير نشاط عملها من أجل الحصول على موقع تنافسي في السوق ويحقق التوافق لأهداف المنظمة.

1- مفهوم البدائل الإستراتيجية والخيار الأمثل:

يمكن لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تستخدم أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، في توليد البدائل الإستراتيجية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نتائج عملية التحليل الإستراتيجي والتنافسي، ويقصد بالخيار الإستراتيجي: "عملية إختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية التي تم إستحداثها، بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي التي تشمل مثلاً: مصفوفة BCG... إلخ، مع مراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المرجوة منه". أي مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق أفضل توافق للأهداف الإستراتيجية للمنظمة من بين عدد من البدائل، سواء على المستوى العام للمنظمة أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة، كما يعرف كذلك بأنه البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل، والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف¹، أي البديل الذي يحقق للمنظمة أفضل تكيف مع خصائص بيئتها التي تمتاز بحالة من التعقيد وعدم التأكد التي يمكن أن تعكس تغيرات تتمثل في فرص أو تهديدات، ويعرف أيضاً الخيار الإستراتيجي بأنه قرار للاختيار من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وأن هذه البدائل تساعد في تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمستقبلي عن طريق مقابلة الفرص والتهديدات البيئية مع جوانب القوة والضعف الداخلية²، وهناك بعض العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، أي أن عملية تكوين وتوليد البدائل واختيار الحل الأمثل الذي

¹ - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 150.

² - معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيي نحمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 122.

يساعد في سد الفجوة أو الفجوات الإستراتيجية من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف لتوفيق بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد ملامح الميزة التنافسية.

أما البديل الإستراتيجي فهو أفضل خيار أو قرار إستراتيجي يتم انتقاؤه من بين مجموعة بدائل إستراتيجية متاحة لكونه يعد الأكثر موائمة للأهداف ولوضع المنظمة الداخلي، ويهدف إلى تعزيز تكيفها مع بيئتها الخارجية، وموجه إلى تقليص أو ردم الفجوة الإستراتيجية القائمة بين الأداء المرغوب والمدرّك للمنظمة¹.

فالبديل الإستراتيجي هو حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل².

إن عملية اختيار بديل بعين من بين كل البدائل المتاحة عملية ليست سهلة، وفي هذا السياق لا بد من تطوير معايير محددة، يتم بناء عليها اختيار ذلك البديل³.

وتتطلب عملية تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية لأية منظمة ما يأتي⁴:

- معرفة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة؛

- تحديد اتجاه العمل الإستراتيجي؛

- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة.

أما المتطلبات اللازمة لتوليد البدائل الإستراتيجية تتمثل في⁵:

- الإبداع في عملية توليد البدائل بما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن المنافسين عند اختيارها لأحد هذه البدائل؛

- المرونة في تقديم البدائل لضمان استغلال الموارد المتاحة بشكل متميز لتحقيق الميزة التنافسية؛

- التوقيت: إذ أن للتوقيت أهميته في توليد البدائل الإستراتيجية؛

- تحديد المسؤولية: إن مسؤولية توليد البدائل تقع على عاتق المديرين الذين ساهموا في تحديد الإطار العام لرسالة

المنظمة وقاموا بعملية التحليل الداخلي والخارجي.

¹ - بن نامة فاطمة زهرة، تنفيذ الخيار الإستراتيجي، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022، ص 25.

² - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 211.

³ - نائر شاكر محمود الهيبي، سامي ذياب العزيمي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 34.

⁴ - بن نامة فاطمة زهرة، مرجع سابق، ص 16.

⁵ - بن نامة فاطمة زهرة، المرجع السابق، ص 22.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الخيار الإستراتيجي هو ما تعتمد عليه أو تتبناه المنظمة كإستراتيجية للمنافسة في قطاع صناعة معين التي تنشط فيه من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة أو المتاحة والمحدودة للمنافسة، المتمخضة عن تفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، المتمثلة أساسا في نقاط القوة والضعف الناتجة عن التحليل البيئي الداخلي من ناحية، والفرص والتهديدات الناتجة عن التحليل البيئي الخارجي من ناحية أخرى، علما أنه لا يوجد خيار إستراتيجي واحد أمثل يصلح لجميع المنظمات بإختلاف أنواعها أو يصلح لمنظمة معينة في جميع المواقف والأوضاع، ولكن بالمقابل يمكن القول أن هناك إستراتيجية مثلى ومناسبة يمكن أن تصلح لمنظمة ما أو أكثر ولكن في ظل ظروف معينة وفي وقت محدد.

تجدر الإشارة في الأخير إلى ضرورة التمييز بين الخيار الإستراتيجي والإستراتيجية، فالخيار الإستراتيجي يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات، في حين أن الإستراتيجية خطة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي، وأيضا يمكن التمييز بين الخيار الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية حيث أن المقصود بالبدائل الإستراتيجية مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة، التي يمكن بواسطتها بلوغ الأهداف المسطرة . إلا أن المؤسسة قد لا تتوفر على الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية أو تلك، فتضطر إلى اختيار إستراتيجية أخرى تتلاءم والظروف التي تعمل في ظلها¹.

توجد ثلاث أنواع (أشكال) من الإستراتيجيات التي تختار من بينها المنظمات وهي: الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي (التشغيلي).

2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة (Corporate Strategies):

تعني مختلف البدائل الإستراتيجية التي ينبغي على المنظمة أو الإدارة العليا أن تختار أو تفاضل من بينها بناء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد رسالتها ورؤيتها، وكذلك على أساس عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي، بهدف تحديد التوجه العام لسير عمليات وأنشطة المنظمة وسياساتها، حيث تهتم الإستراتيجية على المستوى الكلي بتحديد مجالات الأعمال والأنشطة التي تسعى المنظمة إلى التوسع فيها، أو التقليل منها، أو محاولة البقاء والحفاظ على الوضع الحالي، وعادة ما تتبع المنظمة واحدة من البدائل

¹ - هاني نوال، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 97.

الإستراتيجية الثلاث بشكل عام وهي: إستراتيجية الإستقرار والثبات، إستراتيجية النمو والتوسع، إستراتيجية الإنكماش والتراجع¹.

1.2- إستراتيجيات الإستقرار والثبات (Stability strategies): تسمى كذلك إستراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي، وتدعى أحيانا بالإستراتيجيات النمو المحدود، حيث تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار والثبات في الحفاظ على العمليات وحجم السوق المكتسب، وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وذلك بعدم إجراء أي تغيير جوهري في الأهداف أو الخطط الحالية المتبعة، من خلال استمرار المنظمة في خدمة زبائنها وعملائها بنفس الطريقة والأسلوب المتبع في السابق، من حيث الأسعار، المنتجات، الأسواق، قنوات التوزيع...إلخ، وفي هذه الحالة تعمل المنظمات على تخصيص كل مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الحالية والإبقاء على وضعها الحالي وما حققته من أداء ونجاحات، حيث تعتبر من أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمه ناجحة وتعمل في صناعه مستقره نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة، وفي نفس الوقت تحاول العمل على زيادة حصتها السوقية والعمل على تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج، ومن الأسباب التي تؤدي إلى تبني المنظمة إتباع هذه الإستراتيجية هي وعدم توفر موارد كافية أو وجود عوائق حكومية، وكذلك تجنب المواجهة مع المنظمات المنافسة حاليا، يمكن أن يكون خيار الاستقرار مفيد في الأجل القصير لكنه خطير على المدى الطويل، ومن أنواع إستراتيجيات الاستقرار والثبات:

أ- إستراتيجية عدم التغير (No-change strategy): الحفاظ على الوضع الراهن، وتعني هذه الإستراتيجية استمرار منظمة الأعمال بإتباع نفس منهجها وطريقة عملها وبرامجها التي كانت تتبعها دون أي تغيير يذكر (ثبات نسبي)، إنطلاقا من فكرة إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية المحافظة والإبقاء على نفس الأهداف والخطط الموضوعية، ويرتبط نجاح هذه الأخيرة بعدم التغير الجوهري في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، لا سيما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام داخليا وخارجيا، ويتم ذلك خاصة عندما تكون المنظمة في وضعية تنافسية مستقرة، على سبيل المثال تحافظ المنظمة على إستراتيجية (قيادة التكلفة أو التميز) والمحافظة على أهدافها الإستراتيجية الحالية.

ب- إستراتيجية الربح في الأجل القصير (Profit strategy): وتعني هذه الإستراتيجية التضحية بالإنفاق على البحث والتطور والنمو في المستقبل في سبيل زيادة الربح الحالي (الحصاد) في الأجل القصير لمواجهة الظروف الحالية وترتيب الأحوال الداخلية من خلال العمل على تقليص أهداف المنظمة وتخفيض مختلف التكاليف، وتؤدي

¹ - بدر حامد رمضان، مرجع سابق، ص 108.

هذه الإستراتيجية إلى النجاح في المدى القريب ولكن تكون مصحوب بركود على المدى البعيد، لذلك ينصح ألا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمات في إتباع هذه الإستراتيجية¹.

ج- استراتيجية التريث أو التوقف (Pause strategy): تعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة لتمكين المنظمة من ترتيب أهدافها وتنظيم مواردها وجهودها، وتعتمد هذه الاستراتيجية على خفض تطلعات أهداف المنظمة من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل مستقر وثابت يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها وطاقاتها المتاحة، وتركيز إهتمامها على تحسين الكفاءة الإنتاجية، استعدادا لمرحلة جديدة من النمو والتعامل مع المستقبل غير المؤكد².

د- استراتيجية الحيلة والحذر (Proceed with caution strategy): تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية في حالة شعورها بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو السريع بسبب عوامل في البيئة الخارجية للمنظمة تؤثر على أدائها، مثل صدور تعليمات أو نصوص تنظيمية جديدة أو حدوث تغير إقتصادي مفاجئ وغير متوقع، وهذه الإستراتيجية شائعة بين منظمات التصنيع التي تسعى إلى إطلاق منتجات جديدة³.

2.2- إستراتيجيات النمو والتوسع (Growth and Expansion strategies):

تتبع المنظمات هذه الاستراتيجيات عندما تتخذ قرار النمو والتوسع، سواء في ميدان النشاط الحالي، أو من خلال ميادين أنشطة أخرى، بتكثيف كل جهودها لكي تنمو وتتوسع بهدف الزيادة في المبيعات والأرباح والحصة السوقية، بهدف تعزيز فرص نجاح المنظمة في المدى الطويل، وهذا النوع من الإستراتيجيات يلقي نوع من القبول الكبير من طرف الإدارة العليا في منظمات الأعمال الناجحة لأنها تدعم مكانة المنظمة في السوق، تتيح الفرصة للإستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، ويمكن تحديد ثلاثة أنواع استراتيجيات من النمو والتوسع⁴:

أ- نمو النطاق: تنمو المنظمة لأن السوق الذي تقع فيه يمر بمرحلة نمو قوي، على سبيل المثال المنظمات التي تنشط حاليا في السوق الصينية تشهد نمو سريع.

ب- النمو المكثف: من خلال النمو بشكل أسرع من المنافسين، والتوسع في الحصة السوقية.

¹ - سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، 2007/2006، ص 71.

² - شوشة فريد علي نجاد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 139.

³ - مقدم علال، مرجع سابق الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020/2019، ص 42.

⁴ - مقدم علال، المرجع السابق، ص 35-36.

ج- النمو واسع النطاق: من خلال إختراق أسواق جديدة، سواء عن طريق الدخول لبلدان جديدة أو عن طريق إطلاق منتجات جديدة.

3.2- إستراتيجية الإنكماش والتراجع (Retrenchment strategy):

يقصد بها تقليل أنشطة المنظمة والتركيز على التحسينات الوظيفية، وتقليل خطوط الإنتاج أو التقليل في حجم التشكيلة بصفة دفاعية، حيث تلجأ المنظمة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون أداء الوحدات منخفض ومتدني تقرر تخفيض أو تقليل أعمالها، وتخفيض عدد الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي، وكذلك عندما تتراجع عمليات المنظمة وتنخفض حصتها السوقية فإن المنظمة تختار تخفيض معدل تحقيق الأهداف عما كانت تحققه في السابق، حيث تحاول رفع مستويات أدائها من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وتحسين الأداء الوظيفي، كما تسعى المنظمة إلى خدمة عملائها في قطاعات المنتجات السابقة، نفسها، ويمكن أن تأخذ إستراتيجيات الإنكماش والتراجع الأشكال التالية:

- إستراتيجية تخفيض حجم الأنشطة والعمليات بإلغاء بعض وحدات الأعمال أو غلق بعض خطوط الإنتاج وتعمل بمعدلات أقل.
- إستراتيجية الإستسلام لمنظمة أخرى.
- إستراتيجية تغيير النشاط، تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد الذي تتوفر فيه فرص تناسبها إما كلياً أو جزئياً.
- إستراتيجية التصفية أو البيع، بحيث تغلق المنظمة أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع كل أصولها وتسديد ديونها، وبالتالي يتم نقل أو تحويل ملكية المشروع وموارده إلى مشاريع أخرى أو طرف آخر، ويتم إلغاء إسم المنظمة وينتهي وجودها القانوني وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير.

4.2- الإستراتيجيات المركبة (Combination strategy):

الإستراتيجيات المركبة تعني استخدام المنظمة لمزيج أو حزمة من الإستراتيجيات في آن واحد، سواء على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي، مع المحافظة على رسالة المنظمة وأهدافها، حيث يتوافق تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات في المنظمات الكبرى متعددة الأعمال والنشاطات أو الشركات العابرة للحدود، حيث تقوم بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات، فكل وحدة أعمال تتطلب إستراتيجية خاصة بها تختلف عن الإستراتيجية الخاصة بوحدة الأعمال الأخرى، وكذلك الحال بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة عندما تجد نفسها أمام مواقف تنافسية حرجية حيث تكون البدائل محدودة.

تلجأ المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر؛
- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني إستراتيجية مركبة؛
- وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

3- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Strategic Business Unit):

تستخدم هذه الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، وتعتبر الأساس في عمليات التنافس الإستراتيجي، حيث إقترح بورتر Michael porter ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية بشكل عام وهي: إستراتيجية ريادة التكلفة، إستراتيجية التميز (التمايز)، إستراتيجية التركيز.

1-3 إستراتيجية ريادة التكلفة Cost- Leader Ship Strategy:

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أشكال التكلفة، فحسب تحليل بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي تتميز بأقل التكاليف، حتى تتمكن من وضع سعر أقل في السوق، ويتطلب إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة توفر الشروط التالية¹:

- تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الإنتاج بحجم كبير الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة؛
 - لاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛
 - استغلال الطاقة الكاملة وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها؛
 - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها، فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في بعض التكاليف كالتوزيع، قوى البيع مثلا، كلما كان هناك انخفاض في التكاليف؛
 - إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة أقل؛
 - أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المنظمة، خاصة في اكتشاف طرق جديدة تسمح لها بتحقيق الإنتاج بتكاليف أقل.
- ومن أهم من العوامل التي تساعد في إنجاح هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

¹ - هاني نوال، مرجع سابق، ص 98.

- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة؛
- خلق حالة من التكامل الرأسي؛
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتري؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات؛
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن؛
- استخدام وسائل الترويج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات؛
- نمطية المنتج؛
- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري؛
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية؛
- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلفة الوسيط.

2-3 إستراتيجية التميز Differentiation Strategy:

هي إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة، وتكون ذات قيمة وأفضلية كبيرة عند العملاء من خلال الاعتماد على المنافسة الابتكارية، حيث أن نجاح هذه الإستراتيجية مرتبط كثيرا باعتماد المنظمة على الكفاءات والمهارات النادرة التي تمتلكها ويصعب تقليدها أو تحويلها، وكذلك يبقى نجاح هذه الإستراتيجية مرهون بمدى توافق المنتج مع إشباع رغبات العملاء وتفهم حاجاتهم من حيث التميز، ومن أبرز الطرق التي تتبعها هذه الإستراتيجية من أجل تحقيق القيمة والميزة التنافسية تتحدد فيما يلي¹:

- التمييز على أساس التفوق الفني؛
 - التمييز على أساس الجودة؛
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- أي يمكن تحقيق تميز المنتج من خلال إتباع ثلاث أساليب رئيسية وهي: الجودة، التطوير، الإستجابة لحاجات العميل.

أ- الجودة Quality: من خلال الالتزام بالجودة العالية، حيث أن تقديم منتجات عالية الجودة يعزز ثقة العملاء بمنتجات الشركة ويجعلها مرغوبة.

¹ - نبيل محمد المرسى خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 256.

ب- التطوير Development: من خلال الالتزام بالتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها بصفة متجددة، وبالتالي تقديم منتجات إستثنائية ومبدعة، حيث تستثمر المنظمة في تطوير قدراتها في البحث والتطوير المستمر والدائم لتلبية رغبات العملاء وإيجاد حلول جديدة للمشاكل والإنشغالات المطروحة، تستهدف هذه الإستراتيجية فئة من الزبائن الأكثر قدرة على انتقاء هذه المنتجات أو الخدمات ذات الأسعار المرتفعة.

ج- الإستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness: من خلال السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية والعمل على إشباعها بالشكل الذي يقتنع معه العملاء بالتميز والتفرد عن السلع المنافسة كتقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات الصيانة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية أيضاً ضرورة تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عدداً من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمنظمة من تكثيف الجهود البحث والتطوير ومراقبة وعلاج مختلف العيوب¹.

3-3 إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

هي ثالث نوع من الإستراتيجيات التنافسية العامة، تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بخدمة السوق ككل²، من خلال تركيز المنظمة كافة جهودها في خدمة منتج واحد أو خط إنتاجي وحيد، أو خدمة قطاع سوقي محدود، يستهدف فئة أو شريحة معينة من العملاء (الزبائن) دون غيرهم لتقديم الأفضل أو سوق جغرافي محدد، أو كليهما معا (الإستراتيجية المدججة)، كذلك يمكن لمنظمات الأعمال التركيز على التكنولوجيا المستخدمة، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من منافسيها الآخرين، وذلك من خلال إستراتيجية التركيز مع السيطرة بالتكاليف، أي البحث عن تحقيق ميزة تنافسية عن طريق خفض التكلفة وطرح أسعار أقل من المنافسين الآخرين في ذلك السوق (التركيز مع خفض التكاليف)، أو عن طريق إستراتيجية التركيز مع التمايز في منتجاتها في ذلك السوق المحدد، أي خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع من حيث المواصفات والجودة وخدمة العملاء... إلخ (التركيز على التميز)، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في حال وجود سوق معين له احتياجات خاصة به، ويكون يتوفر لدى المنظمة مهارات

¹ - هاني نوال، مرجع سابق ص 101.

² - نبيل محمد المرسي خليل، مرجع سابق، ص 114.

وإمكانيات خاصة تمكنها من التميز فيه، وبصفة عامة نجاح أي منظمة في اختيار هذه الإستراتيجية يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي¹.

- لكن رغم أهمية هذه الإستراتيجية والمزايا التي تتسم بها المتمثلة في البقاء قريبا من عملائها والإستجابة السريع لإحتياجاتهم المتغيرة، إلا أنها تتميز ببعض المخاطر والمعوقات التي ترافقها مثل:
- صعوبة المزج بين الإستراتيجيتين في نفس الوقت (التمايز وخفض التكلفة)؛
- مشاكل تجزئة السوق وتحديد فئة محدودة (niche)، تؤدي إلى الإنتاج بكميات قليلة تلبي احتياجات قطاع سوقي محدد وصغير يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات الحجم مما يؤدي لارتفاع تكلفة الإنتاج؛
- احتمالية دخول منافسين جدد، والبحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع رغبات وطلبات المستهلكين أو نفس أجزاء القطاع؛
- صعوبة التحول من قطاع سوقي معين إلى قطاع آخر بسبب تركيز كل إمكانيات وقدرات المنظمة في خدمة قطاع سوقي محدد، وكذلك التغير السريع في أذواق المستهلكين وفي التكنولوجيا.
- احتمالية الإختفاء المفاجئ للفئة أو الشريحة المستهدفة بسبب التغير في أذواق العملاء.

4- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (Strategy Functional):

ترتكز الإستراتيجيات الوظيفية على التوجه نحو كيفية استغلال الموارد في إطار تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالإسترشاد بإستراتيجية وحدات الأعمال، باستغلال الموارد والإمكانيات المطلوبة للعمليات التشغيلية أو الوظيفية بكفاءة وفعالية بغرض تحسين الأداء الوظيفي، ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والموارد البشرية والمالية في المنظمة... إلخ، ومن أجل تحقيق الأهداف المحددة، مثل إستراتيجيات الانتاج، وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إستراتيجيات البحث التطوير... إلخ، حيث تتسم الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تنفيذي أو تشغيلي وتكون قصيرة المدى، ومن أمثلة الإستراتيجيات في هذا المستوى ما يلي:

4-1 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: Human resource management (HRM) strategy

هذه الإستراتيجية ترتبط بالمجالات الوظيفية للمورد البشري وتتعامل فقط مع شؤون العاملين من حيث

¹ - هاني نوال، مرجع سابق ص 102.

الكم والنوع، (التخطيط، التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة المهنية، الأجور والحوافز... إلخ)، سواء تعلق الأمر باستقطاب العاملين الذين يفضلون ممارسة أعمال متكررة عادية ونمطية ولا تتطلب إمتلاكهم لمهارات وقدرات كبيرة، ويحصلون مقابل ذلك على رواتب وأجور منخفضة، كما يحتمل أن يغادرون المنظمة خلال فترة قصيرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى البحث عن العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات العالية ويحصلون مقابل ذلك على أجور وتعويضات عالية نسبياً، ويساهمون بشكل جيد في تحقيق العمل الجماعي من خلال فرق العمل، تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهمة جداً لأنها تعمل على ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي¹:

- الغايات التي يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة العليا وتطابقها مع ممارستها في إختصاصات إدارة الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتطوير والحفاظ عليها؛
- الخطط والسياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

2-4 إستراتيجية البحث والتطوير (Research and development (R&D) strategy:

هذه الاستراتيجية تتعامل مع الابداع والإبتكار وتحسين خصائص المنتج والعمليات الإنتاجية، وتتعامل من وجهة التطوير ومقدار التكنولوجيا الجديدة التي يجب استخدامها، سواء من خلال التطوير الداخلي أو الخارجي من خلال التحالفات الاستراتيجية، ومن أهم الخيارات الإستراتيجية لوظيفة البحث والتطوير: إستراتيجية رائد الابتكار أو قائد التكنولوجيا أو تابع تكنولوجي أي بتقليد منتج المنافسين².

3-4 الإستراتيجية المالية Finacial strategy :

تهتم هذه الإستراتيجية بالآثار المالية للخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، من خلال اعتماد التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة وكذا استراتيجيات وحدات الأعمال، وتتعلق هذه الاستراتيجية بإتخاذ

¹ - أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018، ص 237.

² - فوزية مقرش، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 66.

أفضل القرارات المالية التي تساعد على تجسيد الإستراتيجية الكلية للمنظمة، كما تعمل على تحديد أفضل إختيار مالي الذي يمكن أن يوفر ميزة تنافسية، سواء من خلال انخفاض تكلفة رؤوس الأموال، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم اللازم والكافي الذي تحتاجه إستراتيجية وحدات الأعمال، وتعمل هذه الإستراتيجية إلى تعظيم القيمة المالية للمنظمة عن طريق استخدام الموارد المالية بأساليب مثلى تساهم في تعزيز الأداء المالي وتحسن الوضع التنافسي للمنظمة، بالإضافة إلى تحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمنظمة أو وحدات الأعمال.

المحور السابع: الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

Chapter 7. Porter's Competitive Advantage and Competitive Strategies

تمهيد:

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في منتصف سبعينيات القرن الماضي، وأصبحت تمثل محور انشغال واهتمام معظم المنظمات في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة، وبات التحدي الأساسي للمنظمات ينصب حول كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، باعتبارها أداة إستراتيجية لمواجهة مختلف التحديات التي فرضتها ظروف البيئة التي أصبحت تتسم بعدم الاستقرار وحالة عدم التأكد.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص منظمات الأعمال حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول¹، أي أن الميزة التنافسية هي عبارة عن عنصر أو خاصية تمنح للمنظمة التفوق عن منافسيها، من خلال إتباع أساليب وطرائق محدد وأكثر فعالية من شأنها خلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين، سواء بفضل تقديم منتج ذو جودة أو عن طريق عرض منتج بأسعار منخفضة، وقد كان أول من تطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية هو ميشال بورتير Michael Porter أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة (هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية) في كتابه الشهير حول إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، الذي قدم نموذجاً للإستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية لبورتير) الذي لا يزال الأكثر أهمية وإستخدام بالنسبة لمنظمات الأعمال، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالميزة التنافسية:

التعريف الأول: " هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بإستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض...²". ويضيف بورتير تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصيل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

¹ - نعمة عباس الخفاجي، عزالدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2014،

ص 70.

² - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par philippe de laverne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

التعريف الثاني : "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"¹. وفي نفس الاتجاه يعرفها علي السلمي بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، وقد ركزا هذين التعريفين على الموارد والنشاطات الداخلية من خلال التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة.

التعريف الثالث: " هي عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الإستراتيجي، والفعالية التنظيمية"².

وبإختصار يمكن تعرف الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنها كل إبداع يهدف إلى خلق وضعية تنافسية جيدة للمنظمة، تضمن من خلالها الإستمرارية والبقاء في ضل المنافسة الشديدة من خلال خلق قيمة أو عنصر تفوق وتميز في أعين العملاء أو في نظر الزبائن تختص به المنظمة مقارنة بباقي المنافسين بحيث يصبحون مستعدون للطلب عليها في جميع الحالات مقابل حصولهم على منفعة أكيدة وقيمة مضافة، أي هي تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز أفضل من باقي المؤسسات المنافسة الأخرى مع الإستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها ومواردها بمختلف أنواعها، وبشكل عام يمكن إستنتاج نوعين من الميزة التنافسية وهي:

- ميزة التكلفة الأقل

- ميزة التمايز

2- أبعاد الميزة التنافسية:

- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل.

تتمثل في القدرة على تقديم قيمة أفضل للزبون، أي مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المنظمة مقارنة بمنافسيها، فأساس الميزة التنافسية هو تلك القيمة التي يوليها العملاء لتلك المنتج أو الخدمة بالنظر لما يقدمه

1 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004/2003 ص ص 13-14.

2 - Frédéric Leroy, Les strategies de l'entreprise, édition Dunod, France, 2001, PP47-48.

3- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

المنافسين، حيث أن الذي يعرض قيمة مدركة من قبل العملاء أكبر من المنافسين هو الذي يحصل على الأفضلية وحصّة أكبر في السوق.

- البعد الثاني : التميز

أي خلق مكانة ذهنية مميزة عن المنظمة ومنتجاتها في عقول العملاء بما يقابل أو يفوق احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن ثم إستعدادهم وقابليتهم بدفع السعر العالي للحصول على المنتج ذو الجودة، وبالتالي تأخذ المنظمة الأسبقية على بقية منافسيها، ويتحقق التميز من خلال المصادر التالية:

أ- **الموارد المادية:** إمتلاك أدوات وتجهيزات وآلات ومعدات وتقنيات بطرق خاصة وتكون غالبا ذات جودة عالية، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة، توفر المباني والهياكل، وكذا إمتلاك الأصول المادية...إلخ.

ب- **الموارد المالية:** إمتلاك المنظمة طرائق تمويل مميزة يصعب على المنافسين الحصول عليها بتلك الأسعار.

ج- **الإمكانات التنظيمية:** طرق وأساليب العمل، أي قدرة المنظمة على إدارة أنظمة التسيير، الهياكل، القواعد والإجراءات، العلاقات، البرامج، ثقافة المنظمة...إلخ.

د- **الموارد البشرية:** أي إمتلاك الكفاءات والمهارات العالية، فهي العنصر الأهم والمصدر الأساسي في خلق الميزة التنافسية، حيث أنه هو المسؤول عن الإشراف وكذا علاقته المباشرة بالإنتاج والعملاء، وأكبر عنصر يعتبر كمصدر لخلق الميزة التنافسية هو الكفاءات والتجهيزات التي تمتلكها ويعد بمثابة المفتاح لخلق الميزة التنافسية، ويتم ترسيخها من خلال العمل على المحافظة على قيمتها الإستراتيجية بعدم إستطاعة المنافسون تقليدها أو تعويضها.

3- أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية جوهر العمل الإستراتيجي خاصة في مجال التحليل الإستراتيجي والتنافسي، وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمات وأن هذه الأخيرة تعمل على تنمية قدراتها ومواردها بهدف تعزيز ميزتها التنافسية لضمان بقائها؛

- تعتبر كأداة أو سلاح حقيقي وإلزامي للمنظمات من أجل مواجهة تحديات السوق والمنافسة الحادة، مما يمكنها ويساعدها في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن؛

¹ - برقيّة خديجة مرجع سابق، ص ص 52-53.

- بفضل الميزة التنافسية تتمكن المنظمات من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق، وبالتالي زيادة حجم المبيعات وتحقيق أرباح عالية؛
- تحفز المنظمات وتحركها أكثر من أجل تطوير وتنمية قدراتها ومواردها، وتشجعها على البحث والتطوير من أجل تقوية هذه الميزة التنافسية والمحافظة عليها لمدة أطول؛
- تؤدي إلى كسب الثقة والولاء لدى العملاء من خلال الإستجابة السريعة لمتطلباتهم والتركيز على خدمتهم من حيث الجوانب التي تتفوق فيها، وهذا ما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة وسمعتها في أذهانهم وعقلهم؛
- تساهم في ترشيد عملية استخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، لا سيما من حيث التركيز على تخصيص مواردها في المجالات والجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية.

4- خصائص الميزة التنافسية:

- للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي¹:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والتقدم والأفضلية على المنافسين؛
- أنها نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تنتج وتنشأ من داخل المنظمة وليس من الخارج؛
- تستمر لمدة أطول، ولا يمكن تقليدها بسرعة، أي أن تحقق الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة، وفي قيمة ما تقدمه إلى العملاء؛
- وسيلة وأداة لتحقيق الغايات، أن يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها؛
- ليست حكرًا على منظمة دون غيرها؛
- ليست ثابتة، أن تكون متجددة حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة.

5- أنواع الإستراتيجيات التنافسية (Competitive strategy):

تسمى كذلك باستراتيجيات وحدات الأعمال، ويقصد بها الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للتفوق على باقي المنافسين، وتنسب إلى Michael Porter ونموذجه حول الميزة التنافسية للمنظمات، التي تتمحور في جوهرها حول كيفية خلق الميزة التنافسية كتحدى أولي ثم بعدها المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، حيث قدم

¹ - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، 2003، ص ص 262-263.

Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية تتمثل فيما يلي:

3-1. استراتيجية القيادة بالتكلفة (Cost Leadership strategy):

إن الهدف الرئيسي من إتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة هو تحقيق التفوق وتقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة باقي المنافسين، حيث تركز إستراتيجية القيادة بالتكلفة على توجيه كل إمكانيات وقدرات المنظمة نحو تخفيض مجموع التكاليف مقارنة بباقي المنافسين في قطاع الصناعة، أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع باقي المنظمات المنافسة، بإعتبار أن المنظمة الأكثر تنافسية هي التي تستطيع تقديم منتجاتها أو خدماتها بأقل التكاليف ومنه فرض سعر أقل من سعر باقي المنافسين، ويفضل إعتداد هذه الإستراتيجية في ظل توفر الشروط التالية¹:

- وجود طلب مرن على المنتج أو الخدمة، فالتخفيض في السعر يؤدي إلى زيادة الطلب وإستهلاك المنتجات والخدمات؛

- محدودية تكاليف إستبدال المنتجات والخدمات أو عدم وجودها إطلاقاً؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج أو الخدمة لكل المشتري؛

بالإضافة إلى ما سبق يبقى خيار تبني هذه الإستراتيجية مرهون بالمتطلبات التالية²:

- الدخول بإستثمارات كبيرة، عندما يكون هناك سوق للإنتاج واسع وكبير؛

- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المنظمة، أي الاعتماد على الكفاءات وعامل الخبرة لتخفيض التكاليف؛

- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة، خاصة عندما تتوفر إمكانية الحصول على المواد الأولية بأسعار منخفضة؛

- الرقابة الفعالة على العمالة؛

- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والتوزيع والتوزيع؛

- الدخول لسياسة تسعير هجومية؛

- توفر عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج؛

¹ - بشرى طيوني، غزلان معزي، الإبداع المستدام وقيمة الزبون: مدخل إستراتيجي لتحقيق التميز التنافسي، دار بصمة علمية، ورقلة، الجزائر، 2025، ص 120.

2- فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

- القدرة على تحمل الخسائر.

- تبني المنظمة إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي، من خلال سيطرتها على منافذ التوزيع؛

- استخدام التطور التكنولوجي الحديث وتوظيف إستخدامات الذكاء الاصطناعي وأتمة العمليات للتقليص من تكاليف القوى العاملة.

3-2. استراتيجية التمايز (Differentiation strategy):

إن الهدف الأساسي من إتباع إستراتيجية التمايز هو تحقيق التميز وتقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلع أو خدمات فريدة عما يقدمه باقي المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز تعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلكين، حيث يمكن للمنظمات عرض منتجاتها أو خدماتها في صورة متميزة وفريدة من نوعها من خلال إضافة خصائص وعناصر مميزة تؤدي بالعملاء إلى تفضيل المنتج بالمقارنة مع باقي المنافسين، مما يكسبها الولاء والوفاء من قبل العملاء الذين يدركون حصولهم على قيمة إضافية جراء اقتنائهم لتلك المنتجات أو الخدمات بغض النظر عن أسعارها، ومن أهم المتطلبات التي يعتمد عليها عند تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

- عندما يكون هناك سوق عريض وواسع.

- عند امتلاك المنظمة المهارات والقدرات التقنية والفنية، والمالية والتنظيمية للقيام بتطوير وتحديث المنتج أو الخدمة استجابة لرغبات العملاء واحتياجاته المتوقعة.

- عندما يتوفر لدى العملاء مجموعة من الصفات الشخصية، والخصائص السلوكية، وكذا قدرتهم المالية التي تجعلهم أقل اهتمام بالسعر مما يساهم في ولائهم للمنتج ويقلل من حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار المرتفعة.

- تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين¹؛

- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك².

3-3. استراتيجية التركيز (Focus strategy):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية عن طريق الوصول إلى موقع أفضل في السوق بالتركيز على مجموعة أو شريحة محددة في سوق ضيق أو جزء خاص من السوق، أو بإستهداف قطاع جغرافي معين من السوق، حيث تكون المنظمة قادرة على إشباع حاجاتهم الخاصة وتلبية رغبتهم بكفاءة وفعالية كبيرة، كذلك يمكن التركيز على خط

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ودراسة حالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 253.

² - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 226.

إنتاجي معين، أو حتى عن طريق الإعتماد والتركيز على تكنولوجيا معينة، حيث تعمل المنظمة على تكثيف نشاطها في ذلك المجال إما بتكلفة أقل مثل الشركات الصينية أو بتمايز عالي مقارنة بباقي المنافسين مثل شركة أبل Apple، شركة نايك Naik، وفي بعض الأحيان يمكن لبعض المنظمات إستخدام إستراتيجية التركيز بالإعتماد على التكلفة والتمايز معاً، أي تقديم منتج أو خدمة يتميز بجودة عالية وفي نفس الوقت بسعر مقبول ومنخفض، وبشكل عام هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

3-3-1. إستراتيجية التركيز على التكلفة (Cost Focus strategy):

تتمثل إستراتيجية التركيز على التكلفة في البحث عن ميزة تنافسية في قطاع معين بالإعتماد على التكاليف المنخفضة، حيث تقوم المنظمات بالتركيز على قطاع سوقي معين ومحدد تقدم فيه سلع أو خدمات بسعر أقل من باقي المنافسين، وتتجنب الدخول إلى أسواق أخرى خاصة التي يعرض فيها باقي المنافسين سلعهم ومنتجاتهم بأسعار أقل.

3-3-2. إستراتيجية التركيز على التمايز (Differentiation Focus strategy):

تتمثل إستراتيجية التركيز على التمايز في البحث عن التميز في قطاع سوقي مستهدف، أو شريحة محددة حيث تعمل المنظمة على خدمته بصفة أفضل، من خلال تقديم سلع أو منتجات متميزة وفريدة، كم أنها تعطي اهتمامات كبيرة لتلبية رغبات الزبائن الذين لديهم احتياجاتهم الخاصة، وتتجنب الدخول إلى أسواق أخرى خاصة التي لا تستطيع أن تتميز وتتفرد فيها عن باقي المنافسين.

المحور الثامن: البدائل الاستراتيجية والاسراتيجيات التنافسية في البيئة الحديثة

Chapter 8 : Strategic alternatives and competitive strategies in the modern environment

تمهيد:

إن اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل والمناسب يتوقف على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (إكتشاف نقاط القوة والضعف)، وكذا تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتهديدات)، حيث يتكون لدى المنظمة رؤية شاملة وواضحة تستطيع من خلالها طرح الخيارات الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من تفضيل أو إختيار البديل الأمثل (الأفضل) لها، الذي تتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، وتحقيق أهدافها، وبالإضافة إلى البدائل الإستراتيجية التقليدية المعروفة، برزت عدة بدائل حديثة داعمة للتنافسية المنظمات ظهرت نتيجة تطور بيئة الأعمال على غرار الإستراتيجيات التعاونية وإستراتيجية المحيط الأزرق، والتحالفات الإستراتيجية.

1- الإستراتيجيات التعاونية (Cooperative strategy):

الاستراتيجيات التعاونية يقصد بها الاتفاق مع واحدة أو أكثر من منظمات الأعمال المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن أن تتفوق بها على باقي المنافسين لتحقيق هدف مشترك، أي أن هذه الإستراتيجية تقوم على أساس التعاون بين منظمات الأعمال " وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على باقي المنافسين"¹. أي تعني الإتفاق مع واحدة أو أكثر من منظمات الأعمال المنافسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على باقي المنافسين الآخرين، عن طريق توطيد علاقات مميزة بين المنظمات، شريطة أن تصل إلى حد الاندماج، أي أن الاستراتيجية التعاونية هي العملية التي تؤدي إلى أنواع مختلفة من أشكال التعاونيات، سواء كانت على شكل عقود، أو تحالفات إستراتيجية، أو شركات مختلفة، أو مشاريع مشتركة. ويمكن أن تصنف الإستراتيجيات التعاونية إلى صنفين رئيسيين وهما:

1-1 إستراتيجيات التواطؤ أو التآمر:

هذه الاستراتيجيات مخالفة للقوانين تستعمل للحد من المنافسة، ويقصد بها التعاون بشكل فعال بصراحة أو ضمناً لمجموعة من المنظمات التي تنشط داخل صناعة معينة من خلال الإتفاق على خفض مستويات الإنتاج والرفع في الأسعار، وتقسم هذه إستراتيجية التواطؤ أو التآمر إلى²:

المؤامرة الصريحة : أي اتفاق المؤسسات بشكل مباشر على مستوى الأسعار أو الانتاج التخفيض حدة المنافسة.
المؤامرة الضمنية : أي مراقبة بعض المؤسسات للمنافسين واتخاذ قرارات بالتغيير في الانتاج والتسعير والاستجابة له.

¹ - عبد الباري إبراهيم الدرة ، محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص220.

² - سهام قويدرة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الإدارة الإستراتيجية ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عشور -الجلفة- 2022-2023، ص 74.

2-1 التحالفات الإستراتيجية:

يطلق على مصطلح التحالفات الاستراتيجية كذلك عدة تسميات من بينها "التعاون الاستراتيجي"، التنسيق الاستراتيجي، اتفاق بين منظمات الأعمال، اتفاق تعاوني، اتفاق تعاقدية، مشروع مشترك..."، وهي عبارة عن هيكل تنافسية جديدة على شكل إتفاق رسمي قد يكون ثنائي بين منظمين مستقلين أو متعدد الأطراف، سواء من نفس الدولة أو تابعة لدولتين أو عدة دول تتعاقد بهدف التعاون بينهم لتحقيق مصالح إقتصادية وفوائد مشتركة، وقد تكون التحالفات الإستراتيجية لفترة زمنية محددة طويلة الأجل، وتعد كذلك التحالفات الإستراتيجية بمثابة بدائل أو خيارات إستراتيجية حديثة.

التحالفات الاستراتيجية هي شكل من أشكال الإستراتيجية التعاونية، وهي تختلف عن عمليات الاندماج والاستحواذ، فهما نوعان مختلفان تماما، حيث أنه في عمليات الاندماج والاستحواذ، تندمج المنظمات وتذوب في هيكل تنظيمي واحد وتخضع إلى مبدأ التسلسل الهرمي، بينما في التحالفات الإستراتيجية تتعاون المنظمات المتحالفة فيما بينها مع الحفاظ على التسلسل الهرمي الخاص بهم والاستقلال التام لجميع أنشطتهم، وتجتمع في بعض أو جزء من مواردها وقدراتها بهدف خلق ميزة تنافسية، وكذلك من أجل الإستفادة من هذه الموارد والقدرات الحالية لتطوير وتوليد موارد وقدرات إضافية كأساس لتحقيق مزايا تنافسية جديدة من خلال إستغلال الموارد والقدرات التي يصعب على المنافسين تقليدها، حيث تساهم التحالفات الإستراتيجية في استغلال منظمات الأعمال للموارد المتاحة بفعالية وكفاءة على سبيل المثال التحالف الإستراتيجي في صناعة السيارات يبين شركة نيسان (NISSAN) ورونو (RENUIT) في عام 1999، بهدف تبادل الخبرات والموارد بين الشركتين وخلق كينونة قادرة على المنافسة مع أقوى الشركات في قطاع صناعة السيارات، وأصبح هذا التحالف ثالث أكبر مجموعة سيارات في العالم من حيث المبيعات وتحقيق وفورات الحجم.

تعريف التحالفات الإستراتيجية بأنها شكل تنظيمي يسمح للمنظمات المستقلة المشاركة في الموارد من خلال علاقة تعاونية تبادلية بين الأطراف لتحقيق مصالح مشتركة للمنظمات المتحالفة¹.

ويعرف على أنه "عقد بين مؤسستين على الأقل لتحقيق نوع من التكامل وتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة"¹.

¹ - فاتح دبله، بوجنانة عبله، واقع وآليات إستدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الإجتماعي في الجزائر، التحالفات الإستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية، المجلد 29 العدد 02، ص 330.

ويقصد كذلك بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة²، أي عبارة عن إتفاق تعاون بين مؤسستين أو أكثر بهدف تكوين علاقة تكاملية وتبادلية لتعظيم المنفعة والإستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة المشتركة، بدلا من أن تتنافس على النشاط الذي تريد أن تتعاون فيه، وذلك في ظل بيئة ديناميكية تنافسية، بغرض الاستجابة السريعة واستيعاب المتغيرات البيئية من خلال باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

وتتميز التحالفات الاستراتيجية بالخصائص الآتية³:

- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف؛
- ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها؛
- يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف الاستراتيجية بسلطة كاملة على العمل الذي يؤسديه؛
- تغطي التحالفات الاستراتيجية مجالات نشاط أوسع؛
- تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقه مناسبة؛
- تقدم حلول ابتكاريه لمشاكل العمل؛
- تتطلب وجود ثقة كاملة بين المؤسسات المتحالفة؛
- المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات الاستراتيجية؛
- أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازنا أي التوازن في السلطة والمردودية.

2- إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean strategy):

بالرغم من أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح حديث اقتبس من المحيطات ومياهها الزرقاء الصافية، إلا أن ممارسة مبادئ الإستراتيجية موجودة في عالم الأعمال في الماضي والحاضر، وقد واستعير هذا المصطلح لطرحة كتعبير مجازي يشير إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مساحات للسوق أو فضاء مجهول وغير مستعمل الذي لم يكتشف بعد أو الذي لم يصل إليه المنافسون، أي خلق فضاءات أو مساحات أسواق أخرى بعيدة تماما عن المنافسة غير معلومة

¹ قصي سالم السلام، سعيد عبد الله محمد، التحالفات الإستراتيجية كسلوك ريادي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر .

بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26- 29 أبريل 2010، ص 14.

² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 15.

³ زقاي حميدي، رماس محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة الهقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02،

2018، ص ص 52-53.

وغير مكتشفة، يمكن إبتكارها وممارسة النشاط فيها ويتم إنشاء طلب جديد وخلق فرصة للنمو والربحية العاليين، أين تصبح المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد، وكم من صناعات في وقتنا الحالي كانت غير معروفة في السابق، إذ أن إستراتيجية المحيط الأزرق هي تفكير ابتكاري يقوم على الابتعاد عن الأسواق التقليدية القائمة التي تتميز بمنتجاتها المعروفة وازدحامها بالمنافسين، والعمل في أسواق غير موجودة حاليا وإنما أسواق سيتم إبتكارها لاحقا، تكون فيها الشركة المبتكرة أول الداخلين، وعند دخول المنافسين واحتدام المنافسة بينهم، تكون المنظمة أول المغادرين تاركة السوق المبتكر (محيط أزرق) بعدما أصبح سوقا معروفا (محيط أحمر)¹، حيث تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حادة في الأسواق المألوفة، وتتعكر المياه وتسيل الدماء ويتحول لون المحيط إلى اللون الأحمر، وعلى هذا فإن المحيط الأزرق يقصد به الصناعات والخدمات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغات والمناطق المجهولة أو نقاط السوق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها بعد، وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى من خلال الإبداع والابتكار، أما المحيط الأحمر فيمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والصناعات والخدمات القائمة، حيث تجتهد المؤسسات لحيازة أعلى نصيب من الطلب في السوق الحالي وتصبح المنافسة حامية فتتعكر المياه².

وقد عرف Kim و Mauborgne استراتيجية المحيط الأزرق بأنها " كل الصناعات غير الموجودة اليوم، والتي تتمثل في فضاء السوق المجهول الذي لم يتم اكتشافه لغاية الآن. أو هو الذي لم يصل إليه المنافسون، وبالتالي تكون المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم يتم وضعها بعد³.

كما تعرف إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها: "عملية خلق طلبا جديدا في سوق غير متنازع عليها بدلا من التنافس وجها لوجه مع الموردين الحاليين لصناعة ما قائمة، حيث يتم إنشاؤها من خلال تمكن المؤسسة من تحقيق إبتكار يمنح قيمة لكل من العميل والمؤسسة معا، والذي يجب أن يرفع من مميزات السوق من جهة، ويقلل أو يلغي الأقل قيمة منها للسوق الحالية". كما ينظر إلى إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها: " السعي

1- نحاي زكرياء، سليمان نورة، أثر محددات استجابة المشتري الصناعي للمنتجات المبتكرة على القرار الشرائي في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ENMTP قسنطينة، حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2024 المجلد/ 81 العدد 2، ص 338.

2- محمد عبيسان العتيبي، تطبيق إستراتيجية نظرية المحيط الأزرق في المجال التوعوي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 05 العدد 02، 2024 ص310.

3- سليمة جيلالي، إستراتيجية المحيط الأزرق نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 286.

المتزامن والمتواصل لتحقيق التمايز في إطار المحافظة على التكلفة المنخفضة لفتح مساحة سوق جديد من خلال إعادة بناء حدود الصناعة وإنشاء سوق غير متنازع فيه ولم يتم الإستلاء عليه بعد"¹.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إستراتيجية المحيط الأزرق يتم صياغتها في إطار مؤشرات وأبعاد تشكل الركائز أو العوامل الأساسية التي يتم على أساسها إبتكار سوق جديد، ويتفق أغلب الباحثون على أن أبرز أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق تتمثل في (الابتكار، الزيادة، التقليل والاستبعاد)، على النحو الآتي²:

الابتكار: أي إبتكار القيمة في المنتجات لإضافة القيمة، ومن شروط إتباع إستراتيجية المحيط الأزرق الجمع بين الإبتكار والقيمة، وهي صفة مميزة للمنظمات الرائدة في البيئات المتقلبة اليوم، فالمنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد وفق أسس حديثة ومتطورة، والابتكار يتمثل في إيجاد وخلق الأفكار والطرق لتقديم منتجات ترضي العملاء، أو إيجاد نظم وممارسات تساعد المنظمة في الإنتاج بشكل أفضل، لذلك فالمنظمات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة أكثر إبداعاً فهم عادة ما يعنون بذلك أنهم يريدون تحفيز الابتكار.

الزيادة : وتعني الزيادة الكبيرة في عوامل النجاح الأساسية، وتمثل إضافة بعض الأشياء التي تزيد من القدرة على زيادة وتحسين الجودة المطلوبة في المنتجات للعملاء، مما يمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق، من حيث التركيز على عنصر الزيادة، ومن بعض الأمثلة على هذا المؤشر هو الزيادة في أماكن البيع، طرق العرض ومستوى الجودة وغيرها.

الاستبعاد: يتمثل هذا العنصر من خلال استبعاد بعض العناصر غير الضرورية والتي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات البيع أو الجودة، فمثلاً استبعاد بيع منتجات المنظمة في سوق معين أو إستبعاد بعض العاملين الذين يربكون العمل بالمنظمة ويعملون بأجور عالية، كذلك استبعاد المصروفات العالية بحيث تقلل من تكلفة عملية الإنتاج، إن المنطق من هذا البعد تحقيق وفرة في المصروفات بحيث لا تؤثر على عمل المنظمة.

التقليل: يتمثل هذا البعد من خلال التقليل أو التخفيض في بعض إجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الشركات تبالغ بتقديم الخدمة للعملاء والتي ترفع التكاليف دون عائد مناسب، حيث

1- نورهان شويب، ميلود بري، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم الإبتكار داخل المؤسسات الناشئة - المؤسسة الناشئة **Uber** كنموذج، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 340.

2- وائل محمد جبريل وآخرون، مدى تبني مصرف الوحدة لإستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة في مدينة بنغازي (ليبيا)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 25، العدد 02، 2022، ص 271.

تقلص المنظمة حجم استثماراتها للحد الأدنى من خلال تقليص الأفكار غير الضرورية، من أمثلة ذلك تقليص التطبيقات المضرة بالبيئة، بحيث يتم إنتاج أفكار بيئية جديدة بما يخلق ميزة للمنظمة عن منافسيها.

3- إستراتيجية المحيط الأحمر (Red Ocean strategy):

قسم الباحثان Kim Chan و Renée Mauborgne عالم الأسواق إلى جزئين: المحيط الأحمر والمحيط الأزرق، حيث مثلاً المحيط الأحمر بجميع الصناعات في الأسواق الحالية والتي تكون محددة الحدود وملئية بالمنافسين والمنتجات المتشابهة... حيث تركز استراتيجية المحيط الأحمر على المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للابتكار، بينما تركز استراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجية نفسها باعتبارها المصدر الحقيقي للابتكار، إذ يرى الكاتبان أنه ليس هناك ما يمكن اعتباره مؤسسة ابتكارية على الدوام، بل إن نفس المؤسسة يمكنها أن تكون ذات مرة متميزة ولكنها في مرات أخرى تفشل فشلاً ذريعاً، وعليه لا يمكن اعتبار المؤسسة مصدراً للابتكار كما تدعي الأسواق الحمراء¹.

من خلال الكتاب الذي أصدره كل من Kim Chan و Renée Mauborgne في عام 2005، والذي تحصل على العديد من الجوائز وحقق شهرة عالمية من حيث المبيعات، بعنوان "إستراتيجية المحيط الأزرق" نموذج السوق الخاص بهم من خلال تصوير السوق على أنه مكون من نوعين من المحيطات: المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، فقد عرفا المحيطات الحمراء بأنها مساحات السوق المعروفة والتي تشمل أغلب الصناعات السائدة في الصناعة، ففي هذه الأسواق الحدود معروفة والمنافسين يبقون بقواعد المنافسة والطلب فيها يكون ثابتاً ويتنافس المنافسون على عدد محدد ومعروف من العملاء، حيث تجتهد الشركات للتغلب على منافسيها بالحصول على أكبر حصة ممكنة من الطلب في السوق باستخدام طرق وأساليب عديدة، ولكن مع ازدحام السوق بالمزيد من المنافسين تصبح المنافسة على أشدها لأن كل منافس يحاول الاستيلاء على حصة غيره من السوق وهو ما ينتج عنه صراع يشبه القتال في معركة تسيل فيها الدماء فيتعكر صفو المياه باللون الأحمر، وهذا سبب تسميتها بالمحيطات الحمراء².

ويتميز المحيط الأحمر بالخصائص التالية³:

1- سليمة جيلالي، مرجع سابق، ص 287.

2- مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال - دراسة حالة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 269.

3- عيسى حيرش. الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر. الجزائر، 2012، ص 329-332.

-الفرضية القتالة :والتي مفادها أن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة هو معطاة خارجية لا تستطيع المؤسسة إلا محاولة التأقلم معها.

-دوامية الميزة التنافسية :حيث تبحث كل مؤسسة على كيفية الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ثم تبحث على الميزة التنافسية طويلة المدى، فالميزة التنافسية المتجددة، فغير القابلة للتقليد حتى تصعب على المنافسين...الخ، وهو ذات الأمر الذي يفعله منافسوها، وهذا ما جعل الدخول في المنافسة عبارة عن الدخول في دوامة الميزة التنافسية التي لا تنتهي.

-التبعية للطلب :حيث تسعى المؤسسات إلى التعامل مع الطلب الموجود واستغلاله بأحسن كيفية.

-القيمة المقيمة :فالقيمة هنا مرتبطة بمستوى تطور القطاع، فهي مقيمة بما وصلت إليه صناعتها وما وصل إليه قطاعها.

يمكن التفرقة بين المبادئ التي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأزرق والمبادئ التي تقوم عليها إستراتيجية المحيط الأحمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 يوضح الفرق بين إستراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين وغير متنازع عنها	منافسة في مساحة سوق موجودة
تجعل المنافسة غير واردة	مواجهة وهزيمة المنافسين
إيجاد وخلق طلب جديد والإستلاء عليه	إستغلال سوق موجودة (الطلب الموجود)
كسر حلقة المقايضة المعتادة بين التكلفة والقيمة المضافة (كسر التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة)	مقايضة التكلفة بالقيمة المضافة (التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة)
موائمة وتوجيه كامل نظام المؤسسة الإستراتيجي المعتمد على التميز والتكلفة المنخفضة معا.	موائمة وتوجيه كامل نظام المؤسسة وأنشطتها وفق الخيار الإستراتيجي للمؤسسة المعتمد على التميز أو التكلفة المنخفضة.

المصدر: زكية مقري، إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر

البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول 2014، ص 209.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إستراتيجيات المحيط الأحمر تركز على المنافسة في الأسواق الموجودة حاليا والعمل على المحافظة على حصتها السوقية في إطار الطلب القائم وفي ظل المنافسة الحادة وظروف البيئة السائدة، على عكس إستراتيجية المحيط الأزرق التي تستهدف الفضاءات أو المساحات السوقية المجهولة والغير معروفة والعمل على خلق أو إبتكار طلب جديد مما يجعل منطق ومبدأ المنافسة غير وارد، كما أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على فلسفة تقليل التكاليف وخلق القيمة في نفس الوقت، بدلا من المفاضلة بينها كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية المحيط الأحمر.

المحور التاسع: دراسة حالة شركة هاير (Haier)

Chapter 9 : Case study of Haier Company

تمهيد:

تعد شركة هاير (Haier) واحدة من أهم وأكبر الشركات والعلامات التجارية المعاصرة الأكثر جذبا في الصين والعالم، في بداية تسعينيات القرن الماضي كانت مؤسسة صغيرة تصنع الثلاجات، وكانت شركة جنرال إلكتريك قد أطلقت الثلاجة مع المجددة العلوية التي كانت من الإختراعات الأساسية التي غيرت من نمط الحياة المنزلية الأمريكية في بداية القرن العشرين سنة 1927 في الولايات المتحدة الأمريكية بتكلفة مقبولة، ولذلك حاولت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية شراء شركة هاير (Haier) في سنة 1992، ولكن هذه الأخيرة رفضت هذا العرض عندما أدركت أن شركة جنرال إلكتريك لا يوجد لديها نية لتوسع وتطور شركة هاير، حيث لم تتقبل شركة جنرال إلكتريك هذا الرفض بصدور ربح وتوعدتهم بدخول السوق الصينية وإقصائهم من السوق بمجرد دخولهم والقضاء عليهم نهائيا، تجاهلت شركة هاير هذه الكلمات المؤذية من جنرال إلكتريك وبدأت تنمو بسرعة خلال فترة التسعينيات وبداية القرن الواحد والعشرين، وبعد مرور عشرين سنة أصبحت شركة هاير (Haier) تمثل عملاق الأجهزة المنزلية، وتمكنت من شراء وحدة (قسم) أجهزة صناعة الثلاجات من شركة جنرال إلكتريك التي تعتبر عدوها القديم، وأصبحت تمتلك شركة هاير (Haier) بنية تحتية عالمية تضم 10 مراكز بحث وتطوير، 163 مركزا للتصنيع، ويبلغ دخلها السنوي أكثر من 120 مليار دولار أمريكي، بلغت قيمة علامة هاير التجارية 16.3 مليار دولار، ما جعلها العلامة التجارية الأعلى قيمة في مجال شبكات إنترنت الأشياء على مستوى العالم سنة 2019، تستثمر بقوة في التوسع الخارجي بفضل استراتيجياتها العالمية في الجودة والابتكار، أي التركيز على البحث والتطوير، وتطبيق مفهوم الابتكار الجذري في استراتيجياتها، والاهتمام كثيرا بإنترنت الأشياء، متخذة الأداء عالي الكفاءة من حيث التكلفة والتميز العالي، بالإضافة الترويج لمنتجاتها رقميا وعبر الإنترنت، حيث تجمع بين التحليل الإستراتيجي والتنافسي وصياغة الإستراتيجيات المتنوعة، بالإضافة من أجل التكيف مع تحديات السوق العالمية ومواجهة المنافسين.

1- أهم محطات شركة هاير (Haier):

تقدم شركة هاير (Haier) مجموعة هائلة من المنتجات والخدمات في مجال صناعة وتسويق الأجهزة المنزلية مثل إنتاج الثلاجات والمكيفات الهوائية للاستخدام الشخصي والمهني، المجمدات، الغسالات والمجففات، بالإضافة إلى الأفران، الهواتف وأجهزة الحاسوب المحمولة، التلفاز، بالإضافة إلى أدوات التشخيص الطبي، وغيرها من المنتجات، برزت في بيئة العمل خاصة مع انفتاح الصين على الأسواق العالمية، وقد تميزت استراتيجية نمو وتطور شركة هاير بمجموعة من المراحل، ومن بين أهم المحطات التي مرت بها يمكن ذكر المراحل التالية:

- تأسست شركة هاير في عام 1984 في تشينغداو، مقاطعة شاندونغ شرق الصين المدينة الساحلية الصينية، يعتبر تشانغ رومين البالغ من العمر 35 سنة المدير العام الرابع لمجموعة هاير الذي أحدث ثورة في الشركة بعدما كانت كمصنع متعثر على شفير الإختيار وفقد الناس الثقة في المصنع، بحيث تراكمت على المصنع الديون، بسبب سوء إدارة المصنع، وتراخي في معايير الجودة، كنتيجة مباشرة للنظام الاقتصادي الذي كان قائم في الصين، وأصبح المصنع على وشك الإغلاق بسبب انخفاض الإنتاج إلى درجة أنه نادرا ما كان يُنتج أكثر من 80 مجمدا شهرياً، ومع تعيين تشانغ رومين في منصب الرئيس التنفيذي تطورت شركة هاير لتصبح العلامة التجارية الأولى عالمياً للأجهزة المنزلية، في البداية أدرك تشانغ ضرورة تعزيز مكانة هاير في السوق المحلية قبل التوسع إلى الأسواق الخارجية، وكان أول ما قام به أعلن أن أجر العامل سيكون مرتبط بأدائه، حيث أن في السابق كان هذا المفهوم خيالي وكانت الشركة تستمر في دفع الأجور بغض النظر عن الأداء.

- في سنة 1984 وبعد مرور سنة على تعيين تشانغ رومين على رأس الشركة، قام بعملية تفتيش عشوائية في أحد المستودعات فأكتشف أن الخمس من مجموع الثلاجات معطل وغير مستوفية المعايير (76 ثلاجة)، وعلى إثر هذه العملية قرر تشانغ رومين تدمير وتحطيم كل الثلاجات المعطلة، حيث كانت قيمة الثلاجة في ذلك الوقت تعادل ما يقارب أجر عامل لمدة عامين، وقد تصدر هذا القرار التاريخي عناوين الصحف الوطنية الصينية وانتشر الخبر في كل مكان ولم يكن هذا منطقياً في أذهان الصينيين ولم يستطيع أحد تصديق هذا العمل.

- كان الهدف الأساسي من قرار تدمير وتحطيم كل الثلاجات المعطلة هو تغيير طريقة التفكير لدى الأفراد بصفة عامة والتأثير فيهم، من خلال إفهامهم بأن سلامة منتجاتهم من أكبر التحديات التي واجهتها الشركة وكذلك إقناعهم بأن إدارة الجودة ككل تعتمد على إدارة الموارد البشرية، أي أن المنتجات ذات الجودة العالية يتم صناعتها من طرف أفراد ذوي كفاءات عالية، حيث قلب مصنع تشينغداو للثلاجات معايير الجودة في الصين، لأن جودة المنتجات الصينية في تلك الفترة كانت رديئة، وفي غضون ثلاث سنوات فقط تم الإعلان أن ثلاجات شركة هاير هي الأفضل في الصين، من خلال إعتمادها على الجودة والمرونة التي شكلتها شعارها، وقامت الحكومة آنذاك بمكافأة الشركة على نجاحها وسلمتها 18 مصنع أجهزة لإدارتها.

- في سنة 1992 غيرت الشركة إسمها ليصبح الإسم الجديد "مجموعة تشينغداو هاير" (QINDAOHAIER GROUP COMPANY)، وكانت نقطة الإنطلاق لمرحلة جديدة من التطور والنمو.

- في سنة 1995، تمكنت شركة هاير من الإستحواذ على شركة تشينغداو ريد ستار للإلكترونيات، الشركة المصنعة للغسالات، وخمس شركات تابعة لها، بالإضافة إلى الإستحواذ على سبع شركات أخرى بين سنتي 1995 و 1997، وبدأت في التصدير إلى الأسواق الخارجية.

- في سنة 2004 بدأت شركة هاير أنشطتها في الهند، يقع مقرها الرئيسي في نيودلهي، حيث كان أحد أبرز شعاراتها التسويقية في وعدها بتوفير حياة أسهل، بتزويد المستهلكين في الهند بخيارات تحسن من جودة حياتهم، وقد دخلت هاير السوق الهندية بالشريحة الثانية/الثالثة، وكانت هناك خطة مدروسة لضمان وجود متاجر الامتياز في مواقع استراتيجية ذات حركة مرور عالية.

- في سنة 2005 قام تشانغ رومين بخطوة جريئة جدا ومبتكرة من خلال ربطه لكل عامل بالمستهلك بهدف إستعادة الحماس الريادي يميز الشركات الصغيرة حيث قام بتوزيع موظفيه البالغ عددهم 60 ألف على أكثر من ألف شركة صغيرة، وأطلق على هذا النموذج إسم "رانداهبي" وأصبحت كل وحدة تشكل شركة صغيرة مسؤولة عن قراراتها الخاصة، وقد ترتب عن هذه العملية الإصلاحية تسريح ما يقارب عشرة آلاف موظف من الإدارة الوسطى من ذوي الخبرة، ومن الأفراد الممتازين لكنهم وجدو صعوبة في أن يكونو رواد أعمال، ونموذج "رانداهبي" يقوم على فكرة رواد الأعمال والروح الريادية، ويمكن للعمال التصويت على طرد أو تسريح أعضاء الوحدة الذين لا يؤدون عملهم بشكل جيد، وفي حال لم تحضى منتجات الوحدة إعجابا من قبل عملائها يظهر ذلك من خلال ردود الأفعال السريعة وكذلك أرقام الأرباح والخسائر الشفافة حتى داخل المصنع، حيث يمكن لكل عامل يرى من خلال الشاشات بيانات المستهلكين التي تتوافق مع المنتج، كذلك يمكن لكل عامل معرفة عدد المنتجات التي تم صنعها في ذلك اليوم أو الشهر والأرباح التي حققها وبالتالي يمكن له مقارنة أدائه وأداء المجموعة ككل.

- أصبحت شركة هاير تشكل منصة للإبداع الشركات الناشئة، بفضل نموذج "رانداهبي" الذي أبرز رواد أعمال مميزين من داخل شركة هاير، حيث كانت شركة هاير نفسها تقدم التمويل الأولي للمشاريع الناشئة.

- في سنة 2009 أصبحت شركة هاير أفضل علامة تجارية للأجهزة المنزلية، ونظرا لبطء نمو السوق الضخمة في الصين، فكرت شركة هاير التوسع عالميا، خاصة في أمريكا وأوروبا، كما إستهدفت كذلك الأسواق المتطورة في الهند واليابان ونيوزيلندا، وفي إفريقيا تمتلك شركة هاير مصانع في خمس دول على غرار مصر، تونس، الجزائر، جنوب إفريقيا ونيجيريا.

- أنشأت شركة هاير مركز للمبيعات في شمال إيطاليا ليكون مركزا لعملياتها الأوروبية، وتمكنت من اكتساب ميزة تنافسية في سوق الأجهزة المنزلية من خلال الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها.

- في سنة 2011 إشترت هاير شركة "سانيو" SANYO، وقد ساهم التحالف مع شركة "سانيو" للإلكترونيات في إتاحة الفرصة لشركة هاير في إنتاج وبيع سلعها في اليابان، وبالتالي تمكنت من الوصول إلى السوق اليابانية، وخلال فترة وجيزة اشترت كذلك شركتي "فيشر" FISHER و "بايكل" PAYKEL في نيوزيلندا.
- في سنة 2015، بدأت شركة هاير بالتفكير والتحقيق في كيفية دمج إنترنت الأشياء في أجهزتها، بالتعاون مع مختبر ستانفورد للذكاء الاصطناعي
- في 15 يناير سنة 2016 إشترت هاير وحدة الأجهزة المنزلية من شركة جنرال إلكتريك بمبلغ خمسة مليار وستمئة مليون دولار أمريكي.
- في سنة 2017 أصبح قسم الغسالات الصغيرة أفضل وحدة في شركة الأجهزة المنزلية من حيث الأداء، وحقت أرباح تفوق اثني عشر (12) مليون دولار أمريكي لوحدها.
- في 28 سبتمبر 2018، أعلن أن هاير استحوذت على مجموعة كاندي في إيطاليا.
- في عام 2019 بلغ عدد مهندسي البحث والتطوير 16679 مهندسا، ما يمثل 16.72% من إجمالي عدد موظفي الشركة، وخلال الفترة من 2017 إلى 2019، بلغ إنفاق الشركة على البحث والتطوير 4.589 مليار يوان، و5.398 مليار يوان، و6.711 مليار يوان على التوالي، ويركز ابتكار منتجات شركة هاير بشكل وثيق على تلبية احتياجات العملاء، حيث حازت على 10 جوائز ذهبية وطنية لبراءات الاختراع و16 جائزة وطنية للتقدم العلمي والتكنولوجي، كما احتلت شركة هاير المركز الأول في "تصنيف براءات اختراع ابتكارات المنازل الذكية عالمياً" للمرة السادسة على التوالي، برصيد 4535 براءة اختراع.
- يقع أحدث مركز لاختبار وتطوير منتجات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء (HVAC) في العالم في مجمع "هاير بارك" الصناعي بمدينة تشينغداو الصينية. في هذا المجمع الشاسع، يمكن للزوار مشاهدة بعض أبرز ابتكارات الشركة. كما يمكنهم خوض أكثر من ألف تجربة تقنية فريدة موزعة على طوابقه العشرة ذات الطابع الخاص، تخضع جميع المنتجات لاختبارات في مختبرات المجمع لضمان مطابقتها لمعايير التهوية الوطنية والدولية
- تختلف استراتيجية شركة هاير العالمية (الدولية) عن استراتيجيات منافسيها في طريقة دخول السوق الدولية، حيث تستهدف شركة هاير الدول المتقدمة في البداية، ثم تتجه للتصدير إلى الدول النامية، وبهذه الطريقة، حظيت منتجاتها باعتراف دولي واسع، مما رسخ صورة منتجاتها عالية القيمة، وعزز مكانة علامتها التجارية العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع بالعربية:

1. نبيل نَجْد مرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
3. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
4. عبد الملوك مزهودة، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
5. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.
6. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
7. عيسى حيرش. الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر. الجزائر، 2012.
8. شارلز، جاريث جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي نَجْد رفاعي، نَجْد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
9. طاهر محسن الغالي، وائل نَجْد ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
12. خالد نَجْد بني حمدان، وائل نَجْد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
13. شريف مسعود، محاضرات خاصة بأدوات التحليل الإستراتيجي، جامعة طاهري نَجْد، بشار، الجزائر، 2019-2020.
14. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. نَجْد جمال الدين المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
16. مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 05، 2012.
17. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
18. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مكتبة الريان، قطر، 2014.

19. يلخضر مسعودة، مطبوعة بيداغوجية محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020-2019.
20. صولح سماح، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، لطلبة السنة أولى ماستر إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017/2016.
21. قاسنل منى، بوحروود فتيحة، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01، 2020.
22. بوترية وهيبية، محاضرات إستراتيجية المؤسسة، لطلبة السنة الثالثة إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.
23. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
24. ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000.
25. إلياس طارق، الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، القاهرة، مصر، 2019.
26. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
27. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
28. فاضل حمد القيسي، عمي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
29. حمد شفاء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 05، العدد الأول، 2020.
30. محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 13، 2017.
31. بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة بإستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد 06 العدد 01، 2022.
32. بريقة خديجة، دور أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021/2020.

33. خديجة بريقة، عبد الحق بن تفات، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايتي ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجاً، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07 العدد ، 2020.
34. عتيقة حرايية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2015.
35. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
36. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
37. بوطكوك نعي، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية، جامعة قسنطينة 02، 2020-2021.
38. صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. جودت أحمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
41. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
42. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
43. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خرازم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
44. سيد خطاب عايدة، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط 2، 1998.
45. بن الموفق سهيلة، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 02، 2018.
46. هالة يحياوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
47. غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 03، العدد 01، 2014.
48. إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي وإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
49. مخفي أمين، بطاهر بختة، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 06، 2016.

50. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
51. - بن نامة فاطمة زهرة، تنفيذ الخيار الإستراتيجي، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسيير إستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021-2022.
52. ثائر شاكر محمود الهيتي، سامي ذياب العيزي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
53. بدر حامد رمضان، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
54. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد جامعة تشرين، 2006/2007.
55. شوشة فريد علي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 139.
56. مقدم علال، مرجع سابق الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019/2020.
57. نبيل محمد المرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
58. أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار الدولي للنشر، السعودية، 2018.
59. فوزية مقراش، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
60. هاني نوال، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019.
61. نعمة عباس الخفاجي، عزالدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الطبعة العربية، الأردن، 2014.
62. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003/2004.
63. عبید علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
64. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، 2003.
65. بشرى طيوني، غزلان معزي، الإبداع المستدام وقيمة الزبون: مدخل إستراتيجي لتحقيق التميز التنافسي، دار بصمة علمية، ورقلة، الجزائر، 2025.

66. عبد الباري إبراهيم الدرة، مُجدّ سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن 2014.
67. سهام قويدرة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الإدارة الإستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عشور – الجلفة – 2022-2023.
68. فاتح ديلة، بوجنانة عبلة، واقع وآليات إستدامة التوازن المالي لصناديق الضمان الإجتماعي في الجزائر، التحالفات الإستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية، المجلد 29 العدد 02.
69. قصي سالم السالم، سعيد عبد الله مُجدّ، التحالفات الإستراتيجية كسلوك رياضي في منظمات الأعمال العراقية، المؤتمر العلمي السنوي العاشر . بعنوان الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26- 29 أبريل 2010.
70. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
71. زقاي حميدي، رماس مُجدّ أمين، التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 02، 2018.
72. نحاي زكرياء، سليمان نورة، أثر محددات استجابة المشتري الصناعي للمنتجات المبتكرة على القرار الشرائي في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق دراسة حالة مؤسسة ENMTP قسنطينة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2024.
73. مُجدّ عبيسان العتيبي، تطبيق إستراتيجية نظرية المحيط الأزرق في المجال التوعوي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 05 العدد 02، 2024.
74. سليمة جيلالي، إستراتيجية المحيط الأزرق نحو ابتكار القيمة للزبون والمؤسسة معا، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2021.
75. نورهان شويب، ميلود برني، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم الابتكار داخل المؤسسات الناشئة – المؤسسة الناشئة Uber كنموذج، مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
76. وائل مُجدّ جبريل وآخرون، مدى تبني مصرف الوحدة لإستراتيجية المحيط الأزرق من وجهة نظر مديري الإدارة العليا والوسطى بالإدارة العامة في مدينة بنغازي (ليبيا)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، 2022.
77. مداح مراد، العيداني إلياس، منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منظمة الأعمال – دراسة حالة فنادق CitizenM، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 01، 2020.
78. زكية مقرري، إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة إتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول 2014.
79. شرقي خليل، محاضرات في مقياس التحليل الإستراتيجي والتنافسي، السنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر.

2-المراجع بالاجنبية:

- 80 .Les Worrall, Strategic **Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34,CIMA, London, 2007.
- 81 .Haradhan Kumar Mohajan. **An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix**. Noble International Journal of Business and Management Research.Vol 02.No 01. Jan 2018.
- 82 .Michael Porter, **L'avantage concurrentiel, traduit par philippe de lavergne**, édition Dunod, paris, France, 1997.
- 83 .Frédéric Leroy, **Les strategies de l'entreprise**, édition Dunod, France, 2001.