

## المحور الخامس

### أدوات التحليل الداخلي

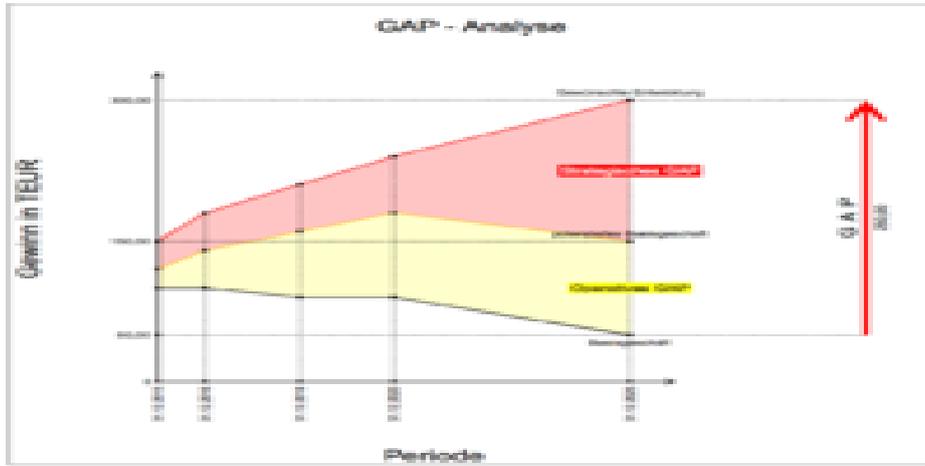
#### أدوات التحليل الداخلي

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي ، لهذا سيتم عرض أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي بشيء من التفصيل؛ لكي تتم معرفة أكثر الأدوات استخداماً بحسب ما تناولتها الدراسات والأدبيات في هذا المجال

#### 1- الفجوة الإستراتيجية

في إطار المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية ، ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كمنهجية ومقاربة تبرز من خلالها إشكالية الفجوة الإستراتيجية، حيث يعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية من الأساليب التكتيكية (الفنية) المبسطة والمعقدة بذات الوقت لمساعدة المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية ، وذلك لمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للمؤسسة أي الفرق بين المخطط و المتوقع من خلال المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و التوقعات الإستراتيجية ، و بالتالي فهي

لا تهتم بالأداء الحالي و إنما تهتم بالأفاق المستقبلية، خاصة و أن الأهداف تمثل حالة مستقبلية مطلوب انجازها. الشكل رقم 01 التالي يبين الفرق بين الوضع المرغوب فيه والوضعية المتجه نحوها فعلا



presses· Richard Kuhn : **Planifier la stratégie-un procédé pour les projets de planification stratégique**·Source : Rudolf Grunig P 10.· 2004· Lausanne·polytechniques et universitaires romandes

تدخل الفجوة الإستراتيجية ضمن إطار عمل الرقابة الإستراتيجية التي تبدأ عند الحصول على المعلومات المتعلقة بنتائج تنفيذ الإستراتيجية الحالية، حيث تتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك مع أعمال المؤسسات المنافسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي يمكن اعتمادها كالحصصة السوقية، الربح الصافي، معدل العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات بالإضافة إلى نسبة نمو الأعمال و غيرها من المؤشرات التي يمكن اعتمادها عند التقييم.<sup>1</sup>

إن وجود الفجوة يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في مستوى طموحاتها لتأتي منسجمة مع التوقعات الأولية التي وضعت تماشياً مع التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة. فإذا كان مستوى طموح المؤسسة أكبر من الموارد و الإمكانيات المتاحة و المتوقعة، فعليها أن تبحث و تعيد النظر في طبيعة اختيار الإستراتيجية و مراجعة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمعالجة الفجوة دون اللجوء إلى إعادة النظر في مستوى الطموح أو الاستغناء عن بعض الأهداف المحددة مسبقاً<sup>2</sup> ، و يتم ذلك على مستويين، على المستوى الاستراتيجي يتم التركيز على تقييم الإستراتيجية الحالية للمؤسسة وفيما إذا كانت تحتاج إلى إجراء تغيير فيها، أما على المستوى التشغيلي يتم تغيير النظم و الطرائق المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية.<sup>3</sup>

## 2- التجزئة الإستراتيجية

تؤخذ المؤسسة في مجال الإستراتيجية على أنها كيان واحد يضم مختلف الوظائف والأنشطة والمنتجات ، ويهدف تحديد مجال العمل الاستراتيجي ، يمكن تقسيم هذا الكل إلى مجموعة من المجالات الإستراتيجية (Lines of business (Lobs) والتي تتحدد من خلال الميزة الملائمة لكل جزء في خطوة أولى ، ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة وفقاً لمعايير محددة في خطوة ثانية.

### 2-1 تعريف التجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية مفهوم ظهر في الخمسينات من طرف<sup>4</sup> Wendell Smith ، و طور في ما بعد من طرف مؤسسة "جينيرال إلكترونيك" سنة 1970 بناءً على توصيات مكتب الاستشارات "ماكينزي" لتتمكن المؤسسة من القيام بتشخيص متميز و مستقل لكل وحدة و إعداد الإستراتيجية الملائمة

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص260

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس: الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013 ، الطبعة الأولى، ص325

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق ، ص 261

<sup>4</sup> Bernoussi, Nedjma, La segmentation marketing, Algérie, Office des publications universitaires, 2010 p15

لها . فحسب مفهومها الاصطلاحي " هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات، وذلك عن طريق معايير محددة، بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم<sup>5</sup>. أما في مفهومها الوظيفي العملي فهي تقسيم المؤسسة حسب اتساع نشاطها ودرجة التنوع فيها إلى مجالات أو وحدات أعمال إستراتيجية، قد يكون هذا المجال منتجا واحدا وقد يكون عدة منتجات، حيث أن كل مجال أو وحدة تتفرد باستراتيجيات أو برنامج إستراتيجي مخصص لها، وقد تتبنى المؤسسة استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية، وعلى ضوء التجزئة يترتب الاختيار الإستراتيجي المناسب. كما تعرف أيضا بأنها «مجموعة من المنتجات التي تشترك في كفاءة أساسية وفي نفس التكنولوجيا المستخدمة وموجهة لنفس العملاء، وتواجه نفس المنافسين المباشرين في منطقة جغرافية معينة»<sup>6</sup>

## 2-2 مكونات التجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية: هي تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات بمصطلح عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية لتأخذ المعادلة التالية:

التجزئة الإستراتيجية = مجالات العمل (Lines of business (Lobs) + وحدات العمل الإستراتيجي (Sbu) unites، business، Strategic

أ) **مجال العمل:** هو محور يشمل مجالات أو منتجات في المنظمة مثلا شركة التدريب = مجال (التدريب). أي أن كل منظمة لها محور واحد في العمل أو عدة مجالات أو محاور. كل مجال نشاط إستراتيجي Lobs يمكن أن يمثل مؤسسة قائمة بذاتها: بمواردها، تكنولوجيتها، مهاراته.... مثال على ذلك :

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

أ- منتجات الألبان الطازجة

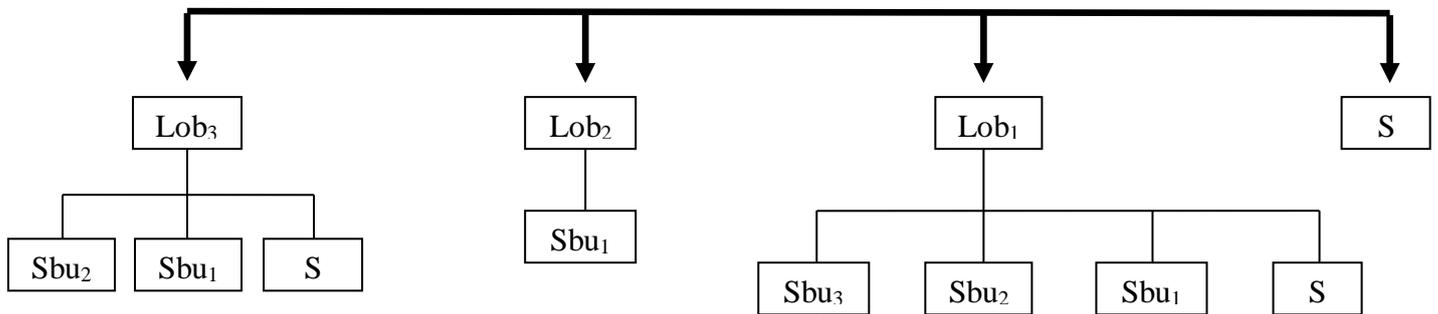
ب- المشروبات

ج- أغذية الأطفال

د- التغذية السريرية

ب) **وحدات العمل الإستراتيجي Sbu:** كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابل للاستقلال مستقبلا، هي مجال نشاط عادي للمنظمة، يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والتي يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة. فهيكّل المنظمة يتجدد على أساس وحدات العمل الإستراتيجي Sbu و الشكل 2 التالي يوضح ذلك:

### وحدات العمل الإستراتيجية



من خلال الشكل نلاحظ أنه يمكن للمؤسسة أن تحتوي على العديد من مجالات النشاط الإستراتيجي ، بل يمكن أن تتضمن مجال العمل العديد من و S لنشاط إستراتيجي ، مثل ما هو موضح بالشكل الذي هو تبسيط لمؤسسة تمتلك ستة وحدات نشاط إستراتيجية ، مشتقة من ثلاثة مجالات عمل

<sup>5</sup> Andrea micbeaux . marketing et base de données . Édition chihab. Paris. 1997.p111.

<sup>6</sup> Armand DAYAN et al, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 141

## 2-3 لماذا التجزئة الإستراتيجية

- عند ممارسة المنظمة لأعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة وبالتالي:
- لا يمكن إعداد إستراتيجية موحدة لكل هذه الأنشطة غير المتجانسة نظرا لاختلاف خصوصيتها التنافسية والتكنولوجية.
  - رصد عدد مختلف من الأنشطة والعلاقات ما بين الوحدات، مثلا: اتصالات الانترنت، الهاتف، الأفراد.
  - تمكنا من تحليل وتحقيق دقيق ومميز لكل نشاط لكل مجال ولكل وحدات أي لكل Lobs و Sbu.
  - تحقيق دقيق للموارد فالموارد التي تحتاجها Sbu<sub>1</sub> تختلف عن Sbu<sub>2</sub> عن والتي تحتاجها Lob<sub>1</sub> تختلف عن Lob<sub>2</sub>.
  - تحديد السوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

## 2-4 أهمية التجزئة الإستراتيجية

- للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكل مجال نشاط إستراتيجي ، فمن حيث المستوى تك و ن وحدات التجزئة الإستراتيجية هي الطريق الوسط بين المنتج ( تجزئة السوق ) و بين نشاط المؤسسة، إضافة إلى:
- تسمح التجزئة الإستراتيجية للمديرين من اكتساب نظرة إستراتيجية لمؤسستهم، و تمنحهم الفرصة للتخلي عن النظرة العمومية ( الكلية)، فهي تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الوحدات الإنتاجية. أما التجزئة الوسيطة فهي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال جميع عوامل النجاح
  - تهدف إلى البحث عن كيفية تقسيم أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الإستراتيجي (Lobs) حيث يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي. وهي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الإستراتيجي لأنها تساعدنا على تحديد الميزة الملائمة لكل جزء.
  - تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة و الهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة و تنشط فيها ( أين تريد أن تتنافس) و (بماذا ستتنافس)؟.
  - عند ممارسة المنظمة لأعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات، أو غير ذلك ، و لا يمكن إعداد الإستراتيجيات و القيام بالتشخيص الإستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة، و خصوصياتها التنافسية و التكنولوجية وغيرها.
  - تأتي لتحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية و التي تعنى بمجالات النشاط الإستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز لكل وحدة و إعداد الإستراتيجية الملائمة لها، و تتمثل مزاياها الأساسية في إعطاء نظرة إستراتيجية أكثر دقة ، تخصيص دقيق للموارد ، تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء

## 2-5 معايير التجزئة الإستراتيجية:

- في الحقيقة لا توجد معايير دقيقة و موحدة، إذ تستعمل الكثير من المعايير كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية تختلف حسب أهداف وأغراض التحليل الإستراتيجي ، وعادة ما يتم الاعتماد على معيارين أو ثلاثة التي تبدو إستراتيجية في السوق من هذه المعايير :
- مجموعة الزبائن: يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين ، فان كان لمنتجين مختلفين نفس مجموعة المستهلكين ، فهما ينتميان إلى نفس مجال النشاط الإستراتيجي ، وعادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى وسيطين ومستهلكين نهائيين. من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم؟ والذين يمكن تحديدهم على عدة طرق: جغرافية، ديموغرافية..... الخ.
  - حاجات الزبائن: حسب هذا المعيار فان كل المنتجات التي تشبع نفس الحاجة يتم إدماجها في نفس مجال النشاط الإستراتيجي . ما هي الحاجات المطلوب إشباعها؟ ما الذي سيتم إشباعه؟ بحيث أن المنتج وجد لإشباع حاجات معينة والمؤسسة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات.

- التكنولوجيا (القدرة المتميزة): كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن؟ هذا البعد يصف الأداة المستخدمة في الإشباع، بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بعدة طرق.

### 2-3 أهمية التجزئة السوقية:

- لا يجب الخلط بين التجزئة التسويقية و التجزئة الإستراتيجية، فالأولى تعني تجزئة السوق إلى زبائن، أما الثانية فهي تجزئة أنشطة المؤسسة: أما أهميتها فتكمن في:
- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين. وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل مجموعة الأفراد والمنظمات ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة.
- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من أجل إشباعها.
- توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الإستراتيجية التسويقية بكفاءة وفعالية.
- متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب والتكيف وفقها.
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين.
- الاستخدام الكفء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.
- التحديد الدقيق للأهداف التسويقية ومن ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين المستويات والأهداف المسطرة سلفاً.

### 2-4 حدود التجزئة الإستراتيجية

- على الرغم من أهمية التجزئة الإستراتيجية في عملية التحليل الاستراتيجي إلا أن التجزئة تلقت انتقادات نظراً للنقائص المسجلة عليها والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية<sup>7</sup>:
- الخلط بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية .
- صعوبة تحديد مجال النشاط الاستراتيجي .
- تجاهل الارتباط العلائقي بين المنتجات.

### 3- منحنى دورة حياة المنتج

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال، ولا سيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المنتج وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في بداية الخمسينات حيث أخذ حيزاً هاماً في مجمل عمل إدارة المنظمات المختلفة. فما مفهوم دورة حياة المنتج؟ وما هي حدود المعرفة المطلوبة لهذا المفهوم لاستخدامه بفاعلية في السوق؟ .

تعرف دورة حياة المنتج على أنها الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه و إلى غاية استبعاده و خروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: التقديم، النمو، النضج، التدهور.<sup>8</sup> فمفهوم دورة الحياة يعتبر الطلب عاملاً أساسياً في هيكل السوق وتطور المنافسة<sup>9</sup>.

### 1-3 أهمية منحنى دورة حياة المنتج

- إن دورة حياة المنتج ليس وصفاً للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة، والمرتبطة معها من خلال المنتج الذي تتعامل به منذ طرحه إلى السوق حتى خروجه. بل أنها تمثل في حقيقة الأمر:
- قياس ومؤشر للإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة وفي كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج وبما يوازي التخطيط المسبق لحجم المبيعات.

<sup>7</sup> J.P.helfer et les autres , **management, stratégie et organisation** , Vuibert , paris , 2000, p62

<sup>8</sup> محمد الصيرفي، الإستراتيجيات التسويقية للمواني وشركات النقل البحري، مرجع سابق ص255

<sup>9</sup> Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, 2ème édition, Edition Dunod, Paris, 2003, p 107

- تذكير المسيرين بأنه لا توجد منتجات خالدة، لذلك على المنظمات أن تكون يقظة في توظيف إيراداتها ، فمن منظور دورة الحياة يجب أن تكون حافظة منتجاتها متوازنة، أي تضمن تعويض المنتجات التي تصل مرحلة الزوال بأخرى تتماشى ورغبات الزبائن <sup>10</sup>.
- هو تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين، في لحظة معينة، فمعرفة المرحلة التي تمر بها منتجاتها في دورة حياة تستطيع المنظمة أن تكيف قراراتها الإستراتيجية ومتطلبات تلك المرحلة.
- بمثابة أداة يتم استخدامها لتحديد الاستراتيجيات التي سيتم العمل على استخدامها خلال مراحل دورة حياة المنتج وذلك بهدف تطويره لأغراض زيادة التسويق وبيعه والتحسين من ربحية هذا المنتج.
- عند معرفة المرحلة التي يمر بها المنتج تتمكن المؤسسة من معرفة ما الإستراتيجية الواجب إتباعها لتقليص مرحلة الانطلاق، والإسراع وتمديد مرحلة النمو، والتمديد لأقصى حد لمرحلة النضج والتأخير في مرحلة الزوال. فكل مرحلة لها خصوصياتها ومعايير النجاح التي تميزها عن غيرها.
- مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل المنظمات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب، وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل مع المجهزين من جانب آخر، مما يؤثر على مجمل الإستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات المختلفة في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها.
- تتيح وتساعد الإدارة في معرفة التغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على إستراتيجية عملها في السوق. وخصوصا في ظل حالة المنافسة التي يواجهها المنتج.

### 2-3 مراحل دورة حياة المنتج

عامة يمكن تحديد مراحل دورة حياة المنتج والإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في كل مرحلة منها بالآتي:

#### - المرحلة الأولى: تقديم المنتج

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

#### - المرحلة الثانية تطور المنتج أو مرحلة النمو

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

#### - المرحلة الثالثة مرحلة النضج :

<sup>10</sup> Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Algérie, 1997, p 71

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

#### - المرحلة الرابعة مرحلة الإشباع :

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

#### - المرحلة الخامسة مرحلة التدهور

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

✚ إستراتيجية الحصاد: التي تهدف إلى التقليل من الحملات التسويقية مع محاولة إطالة عُمر المُنتج .

✚ إستراتيجية سحب المُنتج: التي يتم فيها التقليل من قنوات التوزيع وسحب المُنتجات من المناطق

ذات الربحية الأقل

✚ إستراتيجية بيع المُنتج: التي يتم فيها التخلص من المُنتج المُخفض الربح مُقابل الاحتفاظ

بالعملاء.

وعموماً يمكن أن نقرأ دورة حياة المنتج إستراتيجياً حسب الجدول التالي

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

#### الانعكاسات الإستراتيجية:

- بناء رؤية واضحة على محفظة أنشطة المنظمة.
- ضمان توازن المحفظة من خلال إقرار العدد المناسب للأنشطة في كل مرحلة.
- تبني الإستراتيجيات المناسبة.
- بناء رؤية عن التدفقات النقدية.
- اختيار السياسات السوقية المناسبة لكل مرحلة ← إعداد صورة عن التدفقات المالية.

#### 4- مفهوم منحى الخبرة و التعلم

من بين أهم النماذج التي برزت في التحليل الاستراتيجي نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج لما لهما من أهمية في توضيح وضعية المؤسسة مما يسهل صياغة الإستراتيجية الملائمة لكل حالة. غالباً ما يحدث خلط بين اقتصاديات الحجم واقتصاديات الخبرة إذ يرى البعض أنهما مفهوماً واحداً، ولكن الواقع غير ذلك. وينتج أثر اقتصاديات الخبرة عن كل من: أثر التعلم وأثر الحجم، ولهذا كان لا بد من التطرق و لو بإيجاز إلى هذين المفهومين من أجل فهم آلية عمل اقتصاديات الخبرة.

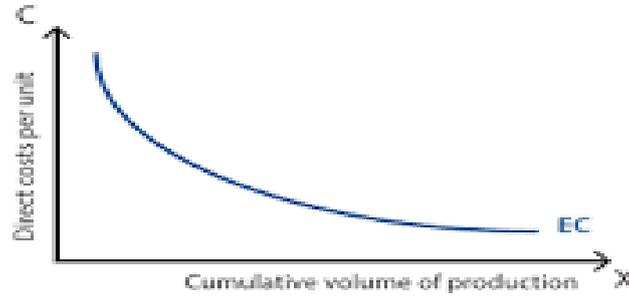
#### 4-1 مفهوم اقتصاديات الحجم

تشير اقتصاديات الحجم أو وفورات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة أو نشاط آخر و التي تتجلى من خلال ظهور اقتصاديات الحجم وكما يقصد بها التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المؤسسة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق، أو الشراء...الخ.

#### 4-2 مضمون منحنى الخبرة و التعلم

قدمت فكرة منحنى الخبرة بواسطة مجموعة BCG في منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات حول التكلفة والسعر هذا من خلال الفكرة التي تنادي بأن كلما زادت الخبرة شأن منتج بإنتاج متراكم له فإن تكاليف العمالة المباشرة الواحدة قد تنخفض<sup>11</sup>

ويمثل منحنى التعلم وصفا رياضيا لأداء العمال للمهام المتكررة. فعندما يحدث التكرار يميل العامل إلى طلب وقت أقل لأداء تلك المهمة، ومرد ذلك رفع الكلفة بين العامل وتلك العملية والأدوات التي يستعين بها في ذلك (اعتياده على ذلك)، إضافة إلى الطرق المختصرة التي يتوصل إليها العامل لتنفيذ المهمة.<sup>12</sup> والشكل 3 التالي يوضح هذا ذلك



، France، vuibert، 8e édition، management stratégie et organisation، Source: Jean Pierre HELFER et autres 156 p، 2010

من خلال هذا الشكل، يمكن ملاحظة أن الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتناقص بمعدل متزايد تبعا لعدد الوحدات المنتجة، حيث كان المنحنى مقعرا من الأعلى ومحدبا من الأسفل. وهذا ما يعكس أثر التعلم الذي تم شرحه

#### 4-3 أسباب انخفاض التكلفة

وقد أوردت المجموعة الاستشارية ببوسطن أربعة أسباب لانخفاض التكلفة<sup>13</sup>:

- أثر منحنى الخبرة القديم: ومعنى ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار
- التخصص: ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة كلما زادت ممارستهم لها، وهذا التخصص الذي ينشأ من زيادة الحجم يأخذ أثر الخبرة أو التعلم في الحسبان.
- الاستثمار: إن المؤسسات التي تستثمر لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف تتحرك هبوطا وبشكل أسرع في منحنى الخبرة.
- الحجم: بمعنى انخفاض التكاليف الرأسمالية للوحدة الإضافية كلما زاد الحجم

#### 4-4 انقطاع منحنى الخبرة

<sup>11</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ص 137

<sup>12</sup> Michel Jose Anzanello & Flavio Sanson Fogliatto, "Learning Curve Models & Applications : Literature Review & Research Directions", International Journal of Industrial Ergonomics, 41 (ELSEVIER, 2011) P.574.

<sup>13</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 137

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

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

#### 4-5 علاقة منحى الخبرة بالإستراتيجية

كما أن المؤسسة تستفيد من منحى الخبرة في ضرورة إتباع تلك الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وقد يتطلب ذلك من المؤسسة عملية تقسيم للسوق، تستطيع أن تدافع عن حصتها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع تحقيق حصة كبيرة في السوق. وتتجلى علاقة منحى الخبرة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في الجوانب التالية:

- أ/ الخبرة القوية: فتدفع بالمؤسسة إلى الحصول على إنتاج ذو حجم كبير وعليها البحث عن أكبر حصص في السوق.
  - ب/ الصراع على الحصص السوقية: ويرمن في تعديل تكاليف المؤسسة وفق تكاليف المنافسين الأكثر قوة.
  - ج/ المنافسة في مجال الإنتاج: فنجد المؤسسات التي تمتلك إنتاجاً تراكمياً قليلاً هي ذات تكاليف وحدوية جد مرتفعة، وتكون أكبر من سعر السوق مما يعرضها إلى الإقصاء من السوق، ولهذا فإن أثر منحى الخبرة -أو ما يسمى بعائق التكلفة- هو حاجز للمؤسسات المنافسة الأخرى الداخلة للسوق
- إن أهم الإستراتيجيات التي يمرن أن تتبناها المؤسسة انطلاقاً من مفهوم منحى الخبرة هي خمسة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية والتي ترتبط بالوضع التنافسية للمؤسسة وكثافة المعركة في مجال النشاط الإستراتيجي إستراتيجية الإغراق، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التضليل، إستراتيجية الاستدراك، إستراتيجية التخلي.

#### 4-5 سلسلة القيمة

إن الهدف الأساس لمعظم المنظمات هو تعظيم الربحية وتخفيض التكاليف إلى الحدود الدنيا ولكن هذا الأمر لا يتحقق بشكل تلقائي وإنما يتطلب إجراء دراسة لكل أنشطة المنظمة ولعدة سنوات وإجراء المقارنات الأفقية والعمودية وانتهاج كل الطرق والأساليب المتطورة والحديثة والتي من شأنها تحقيق ذلك، وفي هذا السياق ظهر أسلوب تحليل سلاسل القيمة كأحد الأدوات الإستراتيجية الداخلية للمنظمة لخفض التكلفة من خلال تحليل ودراسة الأنشطة الرئيسية والفرعية لها .

#### 4-5 مفهوم سلسلة القيمة:

تعددت المفاهيم والتعاريف المقدمة لسلسلة القيمة رغم أنها قد تصب في نفس السياق، حيث قدم مايكل بورتر نموذجاً لسلسلة القيمة بشكل عام والذي يظهر فيه الهامش الذي تحققه المؤسسة والذي يمثل الفرق بين الإيراد المتحقق للأنشطة وتكلفة إنجاز هذه الأنشطة إلى جانب قائمة بها تسعة عمليات.

عرف Porter سلسلة القيمة على أنها مجموعة مرتبطة من النشاطات التي تكون ضرورية لخلق البضائع والخدمات من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.<sup>14</sup> وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بدءاً من مصادر حصول على المواد الخام وحتى التسليم المنتج إلى المستهلك النهائي حيث تعد المؤسسة وفقاً لهذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية تتكون من عدة أنشطة الرئيسية والداعمة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج. أما Day فقد عرفها على أنها المهارات والموارد المطلوبة لتنفيذ كل من أنشطة المنظمة لإيصال البضائع أو تقديم الخدمات عبر منافذ التسويق.<sup>15</sup>

## 5-2 أهمية سلسلة القيمة

- تساهم تحليلات سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يتجلى ذلك عبر الفهم الأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي. ويمكن توضيح أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:
- إن سلاسل القيمة هي نهج توضيحي مفيد بالنسبة لفهم كيفية مشاركة المنظمات في عملية خلق القيمة وتوزيعها. ومع ذلك، فإن سلاسل القيمة، وهي أكثر من مجرد أداة تحليلية، توفر أيضاً إطاراً عملياً للمساعدة في تحفيز النمو وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات.
  - ينظر تطوير سلسلة القيمة في ديناميكيات السوق والعلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة في السلسلة بهدف تعزيز النظام بأكمله: أي الشركات وشبكات الأعمال التجارية والخدمات الداعمة والقواعد والأنظمة.
  - يرتبط تطوير سلسلة القيمة تقليدياً بالسعي إلى تطوير الاستراتيجيات التي تتراوح بين زيادة الكفاءة والإنتاج، بهدف الوصول إلى قنوات السوق الجديدة والمعرفة الصناعية. ومن أجل المساهمة في فرص السوق الجديدة هذه والاستفادة منها، هناك حاجة إلى وجود ابتكارات على مستوى الشركة والصناعة على حد سواء لإضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات ولتحسين الإنتاجية.
  - تسليط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة، وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.
  - أن تحليل سلسلة القيمة يساعد على النمذجة الصحيحة للمعلومات المالية وغير المالية، ويوضح كيفية استغلال الموارد المتاحة للمنشأة بكفاءة، بما يؤدي إلى تسليط الضوء على المواقع الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد المنشأة في تحقيق ميزة تنافسية.

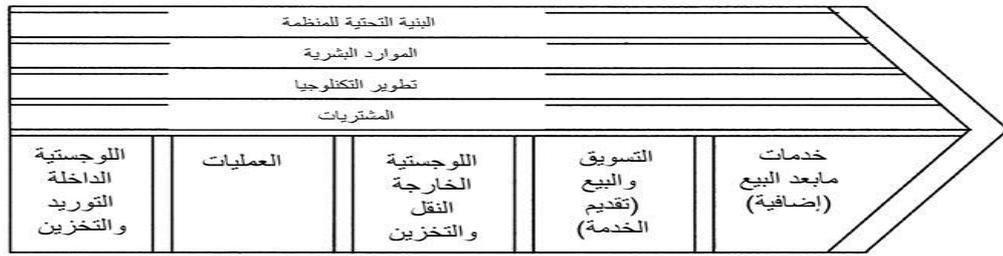
## 5-3 الأسس التي ترتكز عليها سلسلة القيمة:

تعد المؤسسة وفقاً لهذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية تتكون من عدة أنشطة رئيسية تضمن تقديم المنتج (سلعة-خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، إما بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة من المنافسين، أو بطريقة مميزة عنهم، أما القسم الثاني من نشاطات المؤسسة فيتمثل في نشاطات الدعم، فهي تضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية، كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسعي إلى التفوق على المنافسين، إضافة إلى إظهار أشكال واتجاهات

<sup>14</sup> Porter M., Competitive Advantage , Free Press , Inc., U.S.A., P., 37, 1985 . 7- Day S., Market Driven Strategy , Irwin , Inc., U.S.A. P., 153 , 1990.

<sup>15</sup> Ansari L., Target Costing the frontier in Strategic Cost Management, Irwin , Inc., U.S.A., P. 82, 1997 .

الترباط بين تلك الأنشطة وعدد الأنشطة والشركات التي تشترك في إنتاج المنتج، والشكل رقم 04 الموالي يوضح سلسلة القيمة عند بورتر.



سلسلة القيمة بورتر 1985

p53،1985، USA، Competitive Advantage; free press inc،Source : Michael Porter

- وبلاحظ مما سبق، أن الأنشطة الأساسية تشمل ما يلي<sup>16</sup>:
- تجلب اللوجيستيات الواردة المواد إلى العمل، بما في ذلك التخزين وتدقيق البضائع والمعلومات ذات الصلة.
  - تشمل العمليات الأنشطة المتعلقة بمعالجة وتحويل المواد والمدخلات الأخرى إلى مخرجات.
  - تقدم اللوجيستيات الصادرة المخرجات إلى قنوات التوزيع أو تسلمها للعملاء، بما في ذلك التعامل مع التخزين وتدقيق البضائع والمعلومات ذات الصلة.
  - يعمل التسويق والمبيعات على إنشاء عروض الشركة والتواصل معها وتقديمها، بما في ذلك التعامل مع أبحاث السوق واستهداف السوق والتسعير والترويج وعلاقات العملاء.
  - تشمل الخدمة جميع الأنشطة لدعم رضا العملاء بعد شراء منتج، مثل خدمة ما بعد البيع، والصيانة، والإصلاح، وخدمات العملاء الأخرى
- أما أنشطة الدعم فتشمل أنشطة الدعم ما يلي<sup>17</sup>:
- المشتريات تشارك في شراء والحصول على السلع أو الخدمات أو العمل من مصادر خارجية.
  - تشمل البنية التحتية الأنشطة الوظيفية مثل الشؤون القانونية والمحاسبية والإدارة العامة، والتي لا تشارك في التعامل المباشر مع تدقيق المنتجات داخل الشركة.
  - التكنولوجيا مسؤولة عن التكنولوجيا وتدقيق المعلومات داخل الشركة، مثل أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الإنتاج والأتمتة وبرامج إدارة علاقات العملاء.
  - تشارك إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير وتعويض الموارد البشرية داخل الشركة، بما في ذلك كونها مسؤولة عن العلاقات الصناعية وإنهاء خدمة الموظفين.

حسب مايكل بورتر : تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة وعليه يتعين أن:

➤ نبحث على الأفضلية في كل عنصر.

➤ نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لجانبها.

➤ نقوم بإخراج العناصر التي لا تخلق القيمة.

شهد هذا التحليل عدة تطورات وتحديثات، استجابة للتطورات المتسارعة، والحاصلة في بيئة الأعمال خاصة تزايد الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وتمثلت تلك المحاولات في إدخال نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها نشاطا أساسيا في إضافة القيمة، واعتبار نشاطي الموارد البشرية والتمويل أساسيين في سلسلة القيمة<sup>18</sup>، كما أصبح تطبيق سلسلة القيمة بالمؤسسة منفردا لا يكفي، وعلى المؤسسة البحث عن الاندماج في سلاسل قيمة أكبر على مستوى القطاع أو الإقليم أو العالم وهو ما

<sup>16</sup> Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). EXPLORING CORPORATE STRATEGY. Pearson Education Limited, Italy. P 110-111

<sup>17</sup> Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). BUSINESS ANALYSIS TECHNIQUES 72 Essential Tools for Success. British Informatics Society Limited (BISL), UK. 2010,P 96-98)

<sup>18</sup> زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، مرجع سابق ،ص127

يعرف بسلاسل القيمة القطاعية، الإقليمية أو العالمية، كما ظهر مفهوم جديد على يد كل من (Kramer) و (Porter) سنة 2006 وهو القيمة المشتركة ، يهدف إلى إدماج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات حرفة المؤسسة لتحقيق قيمة اقتصادية.<sup>19</sup>

كل هذه التحليلات و الدراسات و التقييم و الانتقاد للأنشطة و العمليات يسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحديد دقيق لجوانب القوة و الضعف الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث يبين للمؤسسة قائمة الموارد و الإمكانيات التي بحوزتها و التي تعتبر بمثابة عمل تنافسي و تميز للمؤسسة عن غيرها من المنافسين و منه العمل من أجل المحافظة عليها أو تدعيمها و تطويرها .و يمكن أن تحدث عكس ذلك حيث تستخلص المؤسسة نقاط الضعف التي يمكن أن تعيقها عن الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية .

## 6- التحليل الوظيفي للمنشأة .

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، وفق هذا المدخل، يتم تحليل مجموعة الأنشطة في المؤسسة، لتحديد العوامل المؤثرة في أداءها، إذ يتم جمع المعلومات و تحليلها لكل أنشطتها وظائفها، و ذلك قصد معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لكل مؤسسة، و تبدأ أولى خطوات التحليل بتحديد الوظائف التي ستتم دراستها، ثم المعايير التي يتم اعتمادها للحكم على مستوى النشاط في كل وظيفة، و بعد تحديد المعايير، يتم الإجابة على مجموعة من الأسئلة، و التي تكون موضوعا للتقريب النسبي وفق سلم معين، فيتم تحديد القوة و الضعف في كل مستوى، و كل وظيفة، و يمكن مقارنة المؤسسة بمنافسيها، أو مقارنتها بالوضع الملائمة للمحيط ، ويخص التحليل المؤسسة من خلال وظائفها الأساسية ممثلة في:

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

## - تحليل العوامل المالية:

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

## - العوامل الإنتاجية:

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

## - العوامل التسويقية:

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

## - العوامل المتعلقة بالموارد البشرية :

<sup>19</sup>Arnaud Gautier, Anca Badea, Sandrine Berger-Douce, Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique Rennes, Université Jean Monnet, Lyon, France, 26-28 mai 2014

تشمل هذه الوظيفة على مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى توفير القوى العاملة المحفزة و القدرة على تحقيق أهداف المنظمة<sup>20</sup>، وذلك من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما هذه العوامل من دور حيوي مباشرة على أهداف المنظمة ، وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس لجميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

#### إطار عام لتحليل العوامل الوضعية

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الوضعية
		<p>العوامل المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر التمويل.</li> <li>- رأس المال العامل.</li> <li>- التدفقات النقدية.</li> </ul> <p>العوامل الإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أنظمة التصنيع.</li> <li>- برامج الصناعة.</li> <li>- الجودة.</li> </ul> <p>العوامل التسويقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- القوى البيعية.</li> <li>- الإعلان.</li> <li>- قنوات التوزيع.</li> </ul> <p>عوامل الموارد البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسة الاستقطاب.</li> <li>- البرامج التدريبية.</li> <li>- دوران العمل.</li> </ul>

#### 7- القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر:

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، هذا ما دفع بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية، من أهم النماذج التي طرحت لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي ، نجد نموذج القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله ، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.

يقوم هذا النموذج على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها، والشكل 05 التالي يوضح هذه القوى الخمسة .

#### القوى التنافسية الخمس



« Strategie d'entreprise antimanuel » Patrick GOFFE « Source: Gérard KOENIG p22 « 1985 « Paris « economica

### - حدة المنافسة

تقيس هذه القوة مدى حدة المنافسة في السوق حاليًا، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس. ويرى بورتر أن المنافسة الحادة ترتبط بوجود عدة عوامل منها: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، حواجز الخروج، تنوع المنافسين، وفي هذا الإطار، على المؤسسة أن تحدد المؤسسات المنافسة لها وكذا المجالات الرئيسية للمنافسة. هذا ولا بد من التأكيد على ضرورة تحليل كل مؤسسة منافسة على حدى، فالالاكتفاء بتحليل الوضع التنافسي بشكل عام من شأنه أن يقدم صورة مظلمة للمؤسسة.

### - سلطة التفاوض للموردين والزبائن:

تعمل المنظمات في الصناعة في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات و أسواق المخرجات، و في كلا النوعين من الأسواق تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من البائع و المشتري و يعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما.

### - القوة التفاوضية للموردين:

تتمثل في قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم، وتكون الشركات في وضع أفضل كلما زاد عدد الموردين، ويمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي:

- طبيعة مجموعة الموردين: حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي.
- طبيعة التوريد: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون.
- التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردين حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر.

### - القوة التفاوضية للزبائن:

أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار. تتعاظم القوة التفاوضية للزبائن إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة الزبائن تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبائن تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى الزبائن عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا.

### - المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويكمن خطر هذه المنتجات في تحول رقم الأعمال لقطاع المنتجات الرئيسية باتجاه قطاع المنتجات البديلة<sup>21</sup>، وعلية فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة وترتبط محددات تهديد البدائل بمجموعة من العوامل أهمها: الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها و تكاليف التحول نحو هذه البدائل، إذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي، إضافة إلى الميل لدى المستهلكين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.<sup>22</sup>

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

#### - تهديد دخول منافسين جدد

لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها: الحجم وطبيعة حواجز الدخول، متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم، والميزة المطلقة. والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل الهامة والمؤثرة كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة، تكاليف التبديل أو التحويل فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة. وأخيرا القوانين و السياسات الحكومية، وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم... الخ)

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة يتناسب والبيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، والتي تتميز بالتقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع، وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي الخاص بها، ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين حتى يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس في تحليل الصناعات بالدول النامية هما<sup>23</sup> إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة عن طريق شدة المزاومة و تشريعاتها... الخ، والآخر إضافة العوامل البيئية متمثلة في العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

#### 8- تحليل المرتكز على الموارد والكفاءات و القدرات:

لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، إلا أن هذه المقاربة المسماة بالمقاربة الهيكلية، وذلك لاعتمادها على هيكل الصناعة في تفسير أسباب تمايز أداء المؤسسات المنتمة لنفس الصناعة أثبتت قصورها في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، و أكدت أن الاختلاف بين أداء المؤسسات يعود بالدرجة الأساسية إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها،و على نفس الوصف تقريبا جاءت إشارة Bratton & Gold إلا أنه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلة بالمواد الأولية

<sup>21</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 27

<sup>22</sup> نفس المرجع السابق، ص 276

<sup>23</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ص 74

والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف في ما بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص<sup>24</sup>، أي أن نجاح المؤسسة هو دالة لكفاءاتها الأساسية. لقد تبلورت هذه الخطوة في محاولة جادة لفهم أسباب الاختلاف والتميز في الأداء بين المنظمات وخاصة تلك العاملة في نفس القطاع وعلى فترة طويلة من الزمن، هذا التساؤل كان قد طرح من قبل من طرف Penrose سنة 1959 بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة"، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو<sup>25</sup>، ثم طرح بعد ذلك من طرف Wernerfelt سنة 1984 شرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة، و بارني Barney سنة 1986 ، ثم توالت العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات ، لتتم الإجابة عنه لاحقاً من طرف Prahalad et Hamel في أواخر سنوات الثمانينات من القرن الماضي بـ"الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية المتاحة" والتي تعتبر المصدر الحقيقي للتميز في الأداء.

### 8-1 مدخل الموارد والكفاءات

يعتبر مدخل الموارد والكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموماً والاستراتيجي خصوصاً ، حيث حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساساً متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها(منتجات، أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية<sup>26</sup>. انعكس على مفهوم المؤسسة ، حيث تُعرف حسب هذا المدخل بأنها: مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الإستراتيجية وتنميتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الاستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية<sup>27</sup>. كما تعرف على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة و ذات الترابط و التنسيق متعدد الاستعمالات من خلال بناء تميز يرتكز على قدرتها في إحداث التوليفة المثلى لمواردها المادية وغير المادية ما يمكن من تحقيق كثير من المكاسب والتميز.

يرتبط تطبيق هذه المقاربة بجملة من المفاهيم التي يجب توضيحها، والتميز بينها نظراً لتعدد إسهامات الباحثين المؤسسين لهذه المقاربة، نشرحها فيما يلي:

### 8-2 مفهوم تحليل مقاربة الموارد :

ويقصد بتحليل مقاربة الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية) والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة

#### - تعريف الموارد:

إن مصطلح الموارد يعد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة ، وقد صيغت عدة مفاهيم للموارد، نذكر منها، ما يلي:

الموارد تشتمل على مجمل الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمؤسسة، والمعلومات والمعرفة، وتنصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها<sup>28</sup>، ويعرف ( B.Wernerfelt ) الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المنظمة .

<sup>24</sup> Bratton J. & Gold J., (2003): Human Resource Management: Theory and Practice, 3/e ;Great Britain, Bath Press m Bath P122

<sup>25</sup> Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, Resource-Based Theory, OXFORD University Press, Oxford, 2007, p.11. journal of strategy management

<sup>26</sup> Allouche, J. Et G. Schmidt, **Les Outils De La Décision Stratégique**, Tome 2, Paris, Editions La Découverte, 1995, P25.

<sup>27</sup> Cecile DEJOUX, Les Compétences au coeur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.184

<sup>28</sup> Cecile DEJOUX, Les Compétences au coeur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.184

كما يمكن تعريف الموارد على أنه « مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات و العمليات التنظيمية و الخصائص المتعلقة بالمؤسسة و المعلومات و المعرفة كالمعدات الرأسمالية و المصانع والإمكانات المالية و البشرية المتمثلة في المهارات و الخبرات و براءة الاختراع و أسماء العلامات و غيرها من الإمكانيات التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع و تنفيذ استراتيجياتها و العمل على تحسين كفاءتها و فعاليتها»<sup>29</sup>

من منظور عام يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة كالتجهيزات والمباني والعقارات والأموال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة، وموارد غير ملموسة كالمعرفة وسمعة المؤسسة وتاريخها، و موارد بشرية تضم جميع الأفراد داخل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة.

#### - تعريف الكفاءات

يصعب الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمصطلح الكفاءات من قبل المختصين جميعا، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، كونه مفهوم متعدد الدلالات الأمر الذي يترتب عنه التباسا دلاليا أو تباين في المحتوى على أقل تقدير، حيث يشير مصطلح الكفاءة من وجهة نظر المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"<sup>30</sup>، ويعرفها Hamel & Prahalad على أنها مجموعة من التقنيات والمهارات والتكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء تنافسي متفوق وميزة عمل فريدة وتكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

#### - أبعاد الكفاءات :

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءات:

- المعارف النظرية: (savoir) و توافق مجموعة مهيكلة من المعلومات المتقاربة و المتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.
- المعارف العملية: (savoir faire) هي القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا. و تتكون المعارف بالتجربة.
- المعارف السلوكية: و تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين و تشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...إلخ.
- و تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال

#### - تصنيف الكفاءات

أما تصنيفاتها فيختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Dejoux وهي المستوى الفردي، حيث ينظر إليها كتوليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، وتوافق الكفاءات الفردية، و كفاءات على المستوى الجماعي و هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة، وتوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي وتوافق الكفاءات التنظيمية أو كفاءات المؤسسة، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية و هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

#### - القدرات

لا بد من التمييز بين مفهومين هما القدرات والقدرات المتميزة فيما يلي

<sup>29</sup> Jacques Gris , Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p03

<sup>30</sup> Lou Van, Management des compétence, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p. 16

<sup>31</sup> Anders Drejer, Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application, Greenwood Group, United States, 2002 P102.

القدرات هي مجموعة الموارد و المهارات التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار و التطور<sup>32</sup>، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة والمتمثلة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف<sup>33</sup>.

أما القدرات المتميزة: تمثل قدرات خاصة تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، والشيء الذي يجعلها متميزة ثلاث خصائص أساسية هي: المساهمة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة، وهذه الخاصية هي مفتاح أساسي لفهم الدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في مجمل عمليات المنظمة

### 3-8 فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات:

اعتبر Barney أن المقاربة المبنية على الموارد تعتمد على فرضيتين<sup>34</sup> بديلتين للنموذج الكلاسيكي القائم على تماثل الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها المنظمة، وكذا اتسام هذه الموارد بالحركية (قابلة للتنقل) هما:

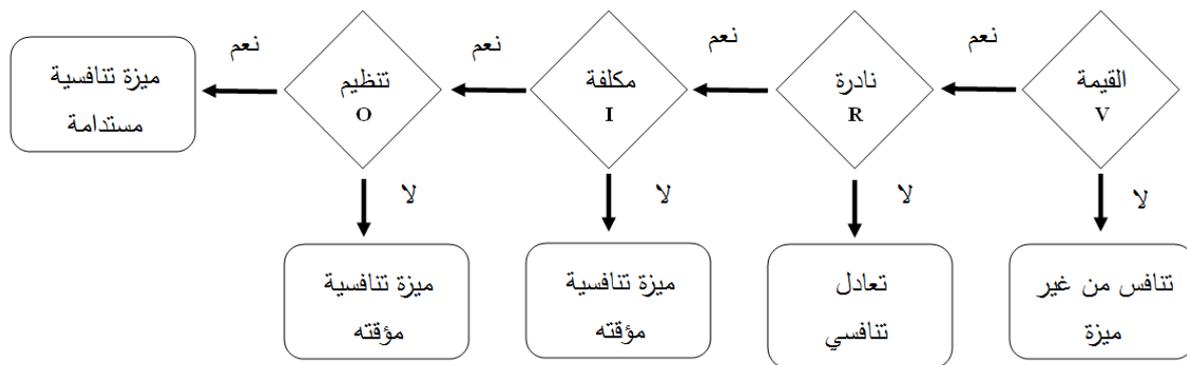
- **الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو نفس الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعرفية، التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمايز والتباين من مؤسسة لأخرى.

- **الفرضية الثانية نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك، "فهي محمية من طرف القانون أو صعوبة التقليد مثل الهيكل التنظيمي".

### 4-8 أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

#### - الخصائص الإستراتيجية للموارد VRIO

تعتبر نظرية الموارد أن قوة المنظمة تكمن في مدى قدرتها على المزج الأمثل لأصولها الملموسة وغير الملموسة الداخلية أساساً بعيداً عن شكل وحجم المنافسة. وهو ما يشكل توجهها معاكساً في التحليل الإستراتيجي، ويعتبر المورد مورداً إستراتيجياً للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذا تمتع بمجموعة من الخصائص التي قدمها Barney، ويعتبرها أساساً لاستدامة قوة المنظمة من خلال ما تمتلكه من ميزة تنافسية، أطلق عليها أداة VRIO وهي الأحرف الأولى لمصطلحات Valeur، Rareté، Immutabilité، Organisation كما يبينه الشكل رقم 06



<sup>32</sup> Gerry Johnson, Keven Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry: **Stratégique**, Pearson Education, 8<sup>ème</sup> édition, France, 2008, P 114

<sup>33</sup> تشارلز، جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ لمنشر، الرياض، 2006، ص 212

<sup>34</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة؛ مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012، ص 177

### أسلوب VRIO للموارد المُولدة للميزة التنافسية

الاختصار	الخاصية	الشرح
V	Valeur القيمة	أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛ بمعنى: هل تسمح هذا المورد للمؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهو مولد للقيمة.
R	Rareté الندرة	أن يتصف المورد بالندرة، وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين، الحصول على نفس المورد؛ كم من المؤسسات المنافسة قد تحصلت على هذا المورد المولد للقيمة؟ إذا كان الجواب: قليلة جداً، فيمكن أن يكون هذا المورد مكوناً للميزة التنافسية.
I	التقليد Immutabilité	والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جداً؛ وهل تلك المؤسسات التي لم تحصل على هذا المورد، لديها عائق في التكاليف، وهي تسعى نحو الحصول عليه أو تطويره؟ إذا كان الجواب: نعم، فإن امتلاك مثل هذا المورد (V+R+I) هو مصدر للميزة التنافسية، وإذا كان الجواب: لا، فإن هذا المورد (V+R) لا يزدنا إلا بميزة تنافسية مؤقتة.
O	التنظيم Organisation	أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية، والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ على هذا المورد، وعلى تجديده. هل تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية تحافظ وتساعد على تحديث هذا المورد؟ إذا كان الجواب نعم، فالمؤسسة تملك ميزة تنافسية مستدامة.

Dunod· 7ème ED· *Management: stratégie et organisation*·Source: Michel KALIKA et al  
137. 2008. P· Paris

### المبحث الثالث: المصفوفات

المصفوفات هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات من قبل مستشاري مكتب بوسطن الاستشارية، هدفت إلى إيجاد آلية أو أداة كرسم بياني يتم فيها تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة بأشكال معينة تعطينا صورة على توزيع أنشطة المؤسسة وتوجهاتها بشكل يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها من خلال قراءة هذا التوزيع، وما هي الاختيارات الإستراتيجية الأنسب سواء للمجموعة ككل أو لكل SBU على حده. إذا بعد التجزئة وتحديد محفظة وحدات الأعمال يتم تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة وتوزيعها على جدول ثنائي المدخل (المصفوفة)، يقوم على تمثيل أنشطة المؤسسة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي: البعد الداخلي والخارجي.

#### 1- مصفوفة أنسوف

سُميت مصفوفة أنسوف نسبة إلى مُبتكرها "ايغور أنسوف" في عام 1957، ويطلق عليها أيضاً اسم مصفوفة النمو. أو "مصفوفة سوق المنتجات" وهي عبارة عن نموذج يستخدم للتخطيط الاستراتيجي في التسويق، مهمتها هي الربط بين إستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة والتوجه الاستراتيجي العام لها، بهدف تحقيق النمو المستقبلي، لذلك فهي تركز كلياً على النمو من خلال اكتشاف الفرصة المتاحة في السوق من أجل تسريع نمو أعمال الشركة وزيادة مبيعاتها من خلال إظهار مجموعات بديلة للأسواق الجديدة (أي قطاعات العملاء والمواقع الجغرافية) مقابل المنتجات والخدمات.

تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين: الأول يتعلق بالمنتج، ويتضمن المنتج الحالي والمنتج الجديد، والبعد الثاني يتعلق بالسوق، ويتضمن السوق الحالي والسوق الجديد، وتقاطع هذين البعدين يُفضي إلى أربعة خيارات إستراتيجية للنمو كما هو موضح في الشكل 07 التالي:

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	إستراتيجية اختراق الأسواق	إستراتيجية تطوير المنتج
	جديدة	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنوع

للمؤسسة أربع توجهات إستراتيجية للمؤسسات.

- **اختراق السوق:** هي قيام المؤسسة ببيع المزيد من منتجها الحالي في سوقها الحالي، عن طريق زيادة جهودها، في الترويج لتتمكن من الاستحواذ على نسبة أكبر من الحصة السوقية وتوسيع قاعدة عملائها ومحاولة الاستفادة القصوى من طاقات سوقها الحالي بمنتجاتها الحالية. هذه الإستراتيجية هي الأقل خطورة بين أربع استراتيجيات للنمو لأنها تستفيد من العديد من الموارد والقدرات الحالية للشركة في تزايد حجم السوق ، أي أن الحفاظ على حصتها في السوق سوف يؤدي إلى النمو.

- **تطوير السوق:** هي اتجاه الشركة إلى بيع منتجها الحالي في أسواق جديدة. (الدخول بالمنتج إلى قطاعات سوقية أو مناطق جغرافية جديدة). ففكرة التوسع في هذا الخيار هي في زيادة الأجزاء السوقية التي تستهدفها مما سيزيد نمو المؤسسة في المبيعات بشكل كبير جداً مقارنة بالإستراتيجية الأولى، والسبب يعود إلى أن فرص فتح أسواق جديدة بنفس المنتجات هي أعلى من فرص التركيز على سوق واحد. كما أن تطوير السوق يسمح للمؤسسة بالاستفادة من بعض نقاط القوة عن طريق تحديد استخدامات جديدة في كثير من الأحيان، والتغيرات في اختيار وسائل الإعلام، والإعلان والتوزيع الترويج.

- **تطوير المنتجات:** تركز في هذا الخيار الاستراتيجي على بيع المؤسسة منتجات جديدة في أسواقها الحالية التي تعمل بها. ففرص التوسع والنمو في هذا الخيار تنطوي على فرضية رئيسية (أن سوق الحالي قادر على استيعاب أنواع جديدة من المنتجات ومتعشش لها مما سيمكنك من إعادة بيع منتجاتها الجديدة لعملائك الحاليين). هذه الإستراتيجية مناسبة إذا كانت المؤسسة ترتبط بقوة بتطوير منتج جديد يستهدف عملائه الحاليين، واكتساب عملاء جدد، ينطوي تطوير منتجات جديدة على مخاطر أكبر من مجرد محاولة زيادة حصة السوق

**إستراتيجية التنوع:** تركز المؤسسة في هذا الخيار الأخير والأخطر على بيع منتجات جديدة لم يسبق العمل بها في أسواق جديدة لم يسبق لها العمل فيها. وهذه الإستراتيجية تتبع غالباً في الشركات الاستثمارية الكبرى والعابرة للقارات، حيث تمتلك أدوات و علاقات وتمويل كافٍ لإجراء أبحاث تسويقية في أسواق جديدة لم يسبق العمل بها وليس لديها تجربة زمنية كافية فيها، وهي مستعدة لتنفيذ مخرجات هذه الأبحاث وما تقترحه عليها من منتجات جديدة لتنتج في الأسواق الجديدة والتي أجريت عليها الأبحاث والدراسات السابقة .

## 2- نموذج بوستون الاستشارية BCG

تُسمى أيضاً مصفوفة بوستون الاستشارية أو مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية. أنشأته وطورته مجموعة "بروس هندرسون الاستشارية" في بوستون عام 1970، بهدف مساعدة الشركات على تحليل أعمالها وخطوط إنتاجها. وهو عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات، وذلك بواسطة متغيرين رئيسيين هما معدل النمو السوقي، والحصة السوقية للمنتج في

السوق<sup>35</sup>، وتنقسم المصفوفة إلى أربعة مجاميع تعكس وضع المنتج داخل السوق وهي، النجوم، أبقار النقد، الكلاب (المنتجات الضعيفة) ، علامات الاستفهام. كما موضح في الشكل 08 الموالي



Pearson، stratégique،Source : Gerry Johnson et autres  
p 339، paris، 2008، Édition

2-1 الأسس التي يقوم عليها النموذج : انطلاقاً من الشكل السابق والذي يوضح بنية مصفوفة BCG، تتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة ويمثل المحور السيني (الأفقي) للمصفوفة المركز التنافسي النسبي أو الحصة السوقية ، وأما المحور الرأسي (الصادي) فيمثل معدل نمو الصناعة.

#### - معدل نمو السوق:

هو معدل النمو المتوقع للمبيعات في السوق التي تخدمها المؤسسة وذلك من خلال أعمالها الخاصة، وتسمى هذه الإحداثية العمودية أيضاً بمعدل نمو الصناعة والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق. وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو جاذبية ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه. يختلف معدل نمو السوق أيضاً على مدار دورة حياة المنتج . خلال مرحلة التقديم، يكون معدل النمو منخفضاً ثم يتسارع خلال مرحلة النمو لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجياً معبراً عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين، قبل أن يدخل أخيراً المنطقة السلبية خلال مرحلة التراجع. و يحسب حسب المعادلة التالية<sup>36</sup>:

$$100x \frac{\sum \text{مبيعات } Sbu \text{ للفترة } N - \sum \text{مبيعات } Sbu \text{ للفترة } N - 1}{\text{مجموع مبيعات } Sbu \text{ للفترة السوق في } N - 1}$$

- الحصة السوقية النسبية: والتي تتضح بالإحداثيات الأفقية والذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة و تحسب حسب المعادلة التالية<sup>37</sup>:

<sup>35</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن ، 2007 ، ص247

<sup>36</sup> القرشي مدحت ، الاقتصاد الصناعي دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان 2005 ص 97

<sup>37</sup> ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص233

## Σ مبيعات Sbu للمنظمة

متوسط مبيعات Sbu المنافسين الثلاثة الأوائل

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

تنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:

### 2-2 شرح مجموعة بوسطن

تنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:

#### - الخلية الأولى: (علامة الاستفهام)

إن وحدات الأعمال التي تقع في هذا المربع (نمو قوي وحصة سوقية ضعيفة) تسمى نقاط الاستفهام ، أو يطلق عليها أيضا الطفل المشاغل أو القطة البرية وقد سميت كذلك لأن توجهاتهم غير معروفة، عادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع ، وأفضل طريقة للتعامل مع المنتجات المصنفة كعلامات الاستفهام هو الاستثمار بكثافة في أي منهم لكسب حصة في السوق.

وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحى دورة حياة المنتج كل المنتجات تصنف في البداية على أنها علامة استفهام، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحون نجوما في المستقبل، ومن المحتمل أن يصبحوا أوزانا مينة ومن ثم التوجه بإزالتهم و التخلص منهم ، ومن أبرز الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق (ضمن مصفوفة أنسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

#### - الخلية الثانية: (النجوم)

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي ، ويمكن القول أن المنتجات المصنفة على أنها نجمة هي المنتجات القيادية والأكثر طلباً في السوق، وهذه المنتجات يجب توجيه مزيداً من الدعم والاهتمام لها، وكلما نما السوق الخاص بها يجب أن تنمو هي الأخرى، وإذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على وضع هذا المنتج في السوق أو زيادته فستكون هذه المنتجات فيما بعد هي واحدة من أهم مصادر الدخل في المؤسسة و مستقبلها إذا ما تم المحافظة عليها، حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تمويل المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة ، حتى تنضج وتتوسع. لذلك فإن على المؤسسة أن تنتهج لتحقيق ذلك الإستراتيجيات الآتية:

- التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق. فضلاً عن اعتماد سياسات التنويع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

#### - الخلية الثالثة (البقرة الحلوب)

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

للتعامل مع هذه الخلية تنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها ما يلي:

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

وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة ، وهي إما وحدات حديثة الدخول للسوق أو وحدات في مرحلة التراجع، يتم تصنيفها على أنها أنشطة ذات أوزان ميتهة عندما يكون لديها حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض. وتسمى هذه الخلية أيضاً بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد توؤل إلى الانسحاب أو الخسارة.

باعتبار هذه الخلية ذات موقف تنافس نسبي منخفض، ومعدل نمو منخفض أيضاً أو منعدم ، وبسبب هذا الموقف الضعيف داخلياً وخارجياً، فإن هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة، إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة. أو تصفى، أو يتم التخلص منها بالبيع لغيرها، أو تتركها تتهاوى وتستفيد بأقصى ما يمكن الاستفادة به منها دون أية نفقات إضافية، ومن الممكن أن نخرج من السوق كثير من الأقسام التي تكون في مثل هذه الحالة، مما قد يعود بالفائدة على الشركة.

## 2-3 القراءة الإستراتيجية مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية

يتضح من مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية ، أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيسر من المصفوفة تدر نقدياً عالية وتحقق هامش من الأرباح ، في حين أن الوحدات أو المنتجات التي تقع على الجانب الأيمن من المصفوفة فأنها تعاني من ضعف في توليد النقدية . وضمن نفس المنطق . فإن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات العليا ، أي أعلى من خط الوسط فأنها تقوم الإستثمارات للمحافظة أو لزيادة معدلات نموها في السوق ، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في المربعات الدنيا في المصفوفة ، فأنها تحتاج إلى إستثمارات أقل للمحافظة على نصيبها في السوق ، وأنهما يعانيان من ضعف واضح في نمو السوق.

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

## 2-4 نقد مصفوفة BCG

يتمتع نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية منذ عدة سنوات بتنوع استعمالاته في عدة مؤسسات بسبب بساطة تصميمه ولموضوعية المعطيات التي يعتمدها وسهولة تمثيله، لكنه يعرف بعض نقاط الضعف التي تحد من مجال استعماله وصلاحيته. تتمثل هذه النقاط فيما يلي<sup>38</sup>:

<sup>38</sup> Garry Armstrong ، philip kotler . principe de marketing .paris : édition Pearson2010

- إن إحدى الفرضيات التي يتأسس عليها النموذج والتي تقضي على أن تنافسية المؤسسة في سوق ما مرتبطة فقط بحصتها السوقية النسبية، لم يتم الإقرار بها: فيمكن لمؤسسة ما، حتى إن كانت حصتها السوقية ضعيفة أن تكون جد تنافسية لأنها مثلا تتمتع بأسبقية تكنولوجية أو بدرجة عالية من التخصص. لذلك فإنه يمكن للمنتجات التي تقع في مربع نفاط الاستفهام أو حتى البط العرج أن تكون في الحقيقة ذات مرد ودية محتملة عالية بالنسبة للمؤسسة.
- حصر العوامل الإستراتيجية في (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق) و تهمل عناصر أخرى رغم أهميتها، مثل: حجم السوق، المزايا التنافسية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة لصنع القرارات الإستراتيجية
- مشكلة الأولى قد تكون في إمكانية تعريف السوق وكيفية الحصول على بيانات صحيحة عن الحصة السوقية.
- الحصة السوقية العالية لا تؤدي بالضرورة إلى المزيد من الأرباح في كل الأوقات بالعكس إن الحصة السوقية الضعيفة من الممكن أن تكون مربحة للشركات المتخصصة، حيث يمكن لمنهج يعتبر من فئة الكلب أن يأتي بأرباح جيدة للمؤسسة.
- النظر إلى كل نشاط باعتباره نجما أو بقرة حلوب أو كلب أو علامة استفهام يعد تبسيطا مبالغا فيه لأن هناك كثيرا من الوحدات تقع في منتصف مصفوفة بوسطن وبالتالي ليس من السهل تصنيفها
- بالإضافة إلى ذلك تقوم المصفوفة على افتراض ضمني بأن التكاليف تتناقص مع زيادة الخبرة حيث الأعمال التي تخص بمصاريف عالية اليوم تكون أقل كلفة في المستقبل وهذا يصح في السوق الشاب سريع النمو، لكن الانخفاض في التكلفة نتيجة للخبرة لا يحدث كثيرا في الأسواق الناضجة وبطيئة النمو.

### 3- مصفوفة BCG المطورة

وعيا بنقائص المصفوفة الأولى قدم مكتب BCG مع نهاية الثمانينات مصفوفته الثانية أو بالأحرى الإصدار الثاني من مصفوفته أين جمع فيها بين ميزة السعر وميزة التكلفة، والذي ينتج عنه في الأخير أربعة فضاءات أو محيطات معتمدة في ذلك على معيارين هما:

- الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبينة على المحور الأفقي.
- الإمكانيات المتاحة للتمييز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبينة على المحور

#### العمودي

تتضح هذه المحيطات كما يلي:

- **محيط الحجم:** يتم هنا استغلال أثر التجربة إلى حده الأقصى، و يقدم الحجم ميزة معتبرة والمتمثلة في ميزة التكلفة الأقل، و تكون العلاقة بين حصة السوق و مرد ودية الاستثمار وثيقة جدا.
- **محيط التخصص:** الشركة تتحكم بدرجة عالية من النوعية و الحجم لذلك فهي تستطيع أن تجمع بين العديد من التوليفات الإستراتيجية كالمجموع بين إستراتيجيتي التمييز والسيطرة بالتكاليف.
- **محيط المآزق:** في هذه الخانة تزول الأفضلية التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالنوعية، فحواجز الدخول شبه منعدمة، التكنولوجيا متاحة للجميع، و المرد ودية بالنسبة للمنافسين ضعيفة. ففي هذه الوضعية، الإستراتيجية المنتهجة تتمثل في تغيير قواعد اللعبة التنافسية بشكل يتيح الحيازة على أجزاء سوق خاصة أو على آثار الحجم.
- **محيط المجزأة:** المرد ودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق، حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعوامل التميز عديدة و تتطور بسرعة، و يتمثل عنصر النجاح في القدرة على التأقلم بسرعة مع تغيرات السوق. في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المؤسسات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج، وظائفه، شكله.

### 4- مصفوفة "مكنازي جنرال إلكتريك"

نموذج جنرال إلكتريك يطلق عليها أيضا مصفوفة أو نموذج (McKinsey) وتم طرح هذا النموذج خلال سبعينيات القرن الماضي عن طريق مكتب ماكينزي للاستشارات والتابع لشركة جنرال إلكتريك. أو

يمكن تسميتها في بعض الأحيان مصفوفة إشارات المرور لكون المصفوفة تتكون من ثلاث ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر<sup>39</sup>.

تتألف مصفوفة مكانزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة ، يتم التعبير عنهما من خلال مؤشرات تتضمن مجموعة من العوامل ذات التوزيع المختلف فيما بينها بالشركة ، و تم تقديم معيار ب 3 درجات هي: قوي، متوسط، ضعيف. وفيما يلي جدول يبين مجموعة من المعايير والمؤشرات لمكون بعدا الجاذبية والمكانة التنافسية<sup>40</sup>.

### قيمة عوامل جاذبية السوق وقوة الصناعة

الابعاد	العوامل	الوزن p	تقدير الأهمية n	القيمة p.n
جاذبية السوق	الحجم الكلي للسوق	0.2	4	0.80
	معدل نمو السوق سنويا	0.2	5	1
	هامش الربح	0.15	4	0.60
	حساسية المنافسة	0.15	2	0.30
	المتطلبات التكنولوجية	0.15	3	0.45
	التضخم	0.05	3	0.15
	متطلبات الطاقة	0.05	2	0.10
	التأثيرات البيئية	0.05	1	0.05
المجموع	تقدير جاذبية السوق	1		3.45
المركز التنافسي	الحصة السوقية	0.40	4	1.6
	جودة المنتجات	0.30	5	1.50
	شبكات التوزيع	0.20	4	0.80
	كلفة الوحدة	0.10	2	0.20
المجموع	المركز التنافسي	1		4.1

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 257

لغرض قياس جاذبية السوق وقوة الأعمال يتعين انتقاء واختيار المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة ، وذلك على ضوء الأهداف المسطرة. تخضع عملية تقييم كل من جاذبية النشاط والمركز التنافسي لعدد من العناصر والتي يعطى لها وزن نسبي بحيث يكون مجموعها النهائي 100% ويعطى لكل عنصر درجة تقديرية على ضوء ما يكون به المنتج أو وحدة الأعمال. وتقاس قيمة ذلك العامل من خلال حاصل ضرب الوزن النسبي × الدرجة التقديرية التي حصل عليها، ليبين المجموع القيمة النسبية لكل من جاذبية السوق وقوة الصناعة. وليتحدد على ضوءها موقع المنتج في الخلية التي يمثلها. إن عملية تقييم كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة يتم التعبير عنها في شكل مصفوفة، ويتم استخدام دوائر للتعبير عن النشاط أو المنتج، وحجم الدائرة يعكس حجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها. يوضح الشكل التالي

### مصفوفة ماكينزي

	جاذبية قيمة القطاع		
	قوية	متوسطة	ضعيفة

<sup>39</sup> ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 237

<sup>40</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردين ه عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 210

المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان الثمن خاتة 1 A	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرارية في التطوير خاتة 4 A	الاستفادة من البقر الحلوب خان 7 B
	متوسطة	مجهود إضافي خاتة 2 A	الاستفادة مع الحذر خاتة 5 B	الانسحاب التلقائي خاتة 8 C
	ضعيفة	تكثيف المجهود أو التحلي خاتة 3 B	انسحاب تدريجي وانتقائي خاتة 6 C	التمكن من الرجوع عن الاستثمار خاتة 9 C

#### 1-4 عملية تقييم المصفوفة

إن عملية تقييم كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة يتم التعبير عنها في شكل مصفوفة، ويتم استخدام دوائر للتعبير عن النشاط أو المنتج، وحجم الدائرة يعكس حجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة كلها.

يمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات إستراتيجية مختلفة، بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة، فالقسم الأول يشمل الخلايا 1،2،4، والإستراتيجية الأكثر مناسبة هنا هي النمو والبناء وذلك من خلال: التكثيف، باختراق السوق، أو تنمية السوق، أو تنمية المنتج، أو التكامل الرأسي للأمام، أو للخلف، أو الأفقي. أما القسم الثاني و الذي يقع فيه الخلايا رقم 3، 5، 7 والتي يمكن أن يدار بأفضل ما يمكن من خلال استراتيجيات التمسك والصيانة، ويستفاد هنا أيضاً بإستراتيجية النفاذ إلى السوق، وتنمية المنتج. أما القسم الثالث والذي يقع فيه خلايا 6،8،9 أكثر إستراتيجية مناسبة لهذه المناطق هي الجني أو الرمي.

تتلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات لكل منطقة أو خاتة وفق الآتي:

- لون أخضر منطقة أ =** إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها. درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار "الفائزون"
  - الخلية رقم (1) :** الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة هي حماية مركزها أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى قائدة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها. و تضم الخانات التالية
  - الخلية رقم (2):** الإستراتيجية المعتمدة هنا هي البناء (الاستثمار) الانتقائي والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستمرار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.
  - الخلية رقم (4) :** الإستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي الاستثمار للبناء والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات استباقية لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعثرها وتقويمها بما يقودها لأن تكون قائدة في السوق.
2. **لون أصفر منطقة ب=** على المؤسسة أن تأخذ حذرًا في هذه المربعات ، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لها. درجة متوسطة من أولويات الاستثمار. "المتوسطيون" و تضم الخانات التالية

- **الخلية رقم (3) :** تعتمد إستراتيجية الحماية وإعادة التركيز في هذه الخلية وتعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.
- **الخلية رقم (5) :** تعتمد إستراتيجية الانتقاء وتحقيق العوائد والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل مع التركيز على حماية برامجها الحالية والحفاظ عليها.
- **الخلية رقم (7):** تعتمد المنظمة إستراتيجية البناء الانتقائي والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف. وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.
- 3. **لون أحمر منطقة ج =** إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تتوقف ، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن. درجة منخفضة من أولويات الاستثمار " الخاسرون" و تضم الخانات التالية
- **الخلية رقم (6) :** يتم اعتماد إستراتيجية الإدارة نحو تحقيق العوائد والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها في السوق.
- **الخلية رقم (8):** يتم انتهاز إستراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة توسيع الاستثمار دون أن تكون هنالك مخاطرة عالية. وأن تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.
- **الخلية رقم (9) :** وتتمثل هذه الخلية بانتهاج إستراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية. والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

#### 2-4 المزايا المتحققة من استخدام مصفوفة GE :

- يمكن تأشير أبرز المزايا من استخدام مصفوفة جنرال إلكتريك GE قياساً بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG بالآتي:
- مصفوفة BCG كانت تعتمد على إحدائيتين فقط يتمثلان بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، بينما مصفوفة GE تعتمد أيضاً على إحدائيتين ولكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤثر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.
- تتناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال مع بعضها كالنسبة بين حجم الطلب الكمي للسوق في كل منها، بدلاً من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكمي للصناعة<sup>41</sup>
- فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة GE أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG. لكون الأولى تضم تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر بأربعة خلايا فقط.
- كل دائرة موجودة في أية خلية تعطي مؤثر واضح وسريع عن حجم المبيعات المتحققة لذات المنتج في السوق. وبنفس الوقت تؤثر حجم مبيعات الشركة الممثلة بالمثلث في داخل الدائرة .
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الإستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياساً بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG.

#### 3-4 سلبيات النموذج:

فيما يلي عرض لأهم النقاط السلبية للنموذج:

<sup>41</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 478

- 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.<sup>42</sup>
- إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر.
- لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية.

### 5- نموذج مصفوفة ADL

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات<sup>43</sup>، حيث أن لها نقاط متشابهة مع مصفوفة BCG في تقييم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية و معرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية الدالية لكل حالة ، إلا أنها تفادت نقائص المصفوفة السابقة. عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ، لتحاول تقييمها في سلم محدد الدرجات ، بها تتحدد وضعية مجال النشاط الاستراتيجي في المصفوفة المكونة من عشرون خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

#### - درجة نضج الصناعة:

حيث أنه في المصفوفة (BCG) تم الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير التنافسية وهو لا يكفي، لهذا أُقترح معيار نضج القطاع الذي يمر بدوره بأربعة مراحل و هي ( الانطلاق، النمو ، النضج، التدهور ) لهذا فوضعية المؤسسة تنافسية تكون من خلال حصة السوق النسبية و نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقدرًا حسب كل مرحلة من مراحل نضج القطاع. يتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي : معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، انتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

#### - الوضع التنافسي:

هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. وفق هذا المحور فإن الوحدات الإستراتيجية يتم تقييم وضعها التنافسي في سلم من خمس درجات هي:

- وضعية مهيمنة: قادرة على مراقبة سلوك منافسيها من حيث طريقة الأداء و الاستراتيجيات و لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا و استقلالية عن منافسيها
- وضعية قوية: حيث تتمتع المؤسسة بدرجة من الاستقلال النشاطي ووضعيته في المدى البعيد لا تتعلق بالنشاط التنافسي

- وضعية ملائمة: حيث تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية يمكن استعمالها استراتيجيا في تحسين وضعيتها

- وضعية غير مواتية: أي المؤسسة تسجل نتائج تسمح لها بالاستمرار غير أنها تعاني من منافسة شديدة لوجود عدد مهم من المنافسين.

- وضعية هامشية: أداء غير مرضي حاليا، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية - إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.

### 1-5 الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة

<sup>42</sup> نفس المرجع السابق ص 479

<sup>43</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 148

بتحديد إحدائيات كل وحدة نشاط إستراتيجية في المؤسسة على المحورين يمكن رسم مصفوفة ADL و بالتالي استنتاج أي الاستراتيجيات المناسبة لكل وحدة التي يمكن تبنيها وفق تحليل ADL الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL

	النشأة Démarrage	النمو Croissance	النضج Maturité	الإنحدار Viellissement
غالبية Dominante	النمو الطبيعي Développement naturel			
قوية Forte				
مواتية Favorable	النمو الإنتقائي Développement sélectif			Réorientation
غير مواتية Défavorable				
هامشية Marginale	إعادة التوجيه Réorientation		التخلي Abandon	

Source: DJITLI Mohamed Séghir  
p 52, 2001, Alger, Editions DJITLI

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها أقل تحديداً، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي<sup>44</sup>:

- **أنشطة التطوير الطبيعي:** وهي التي تتطور طبيعياً بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على المؤسسة تركها تنمو نمواً طبيعياً دون حاجة إلى بذل جهد إضافي. تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتنبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها.
- **أنشطة التطوير الانتقائي:** وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة تتطور جميعاً بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية انتقاء.
- **الأنشطة التي تخضع لإعادة التوجيه:** المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصص السوقية
- **الأنشطة التي يجب التخلي عنها أو اقتطاعها:** وهي الأنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال وبالتالي القيام بالتراجع عن الاستثمار فيها.

وبالإمكان تكوين مميزات لوضعها المالي ومستوى الخطر التنافسي، ففي الأنشطة التي تمر بمرحلة الانطلاق أو النمو تتطلب استثمارات كبيرة ضرورية، إلا أنه في حالة الوضعية التنافسية المهيمنة فإنها تسمح بتمويل ذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية الضعيفة فهناك عجز أكثر للسيولة رغم الحاجة لها، والخطر التنافسي كبير. أما الأنشطة التي تمر بمرحلة النضج أو التدهور فتكون احتياجاتها المالية أقل

والمر دودية جيدة مما يعني توفر التمويل الذاتي، وفي حالة الوضعية التنافسية القوية تترجم بمخاطر تنافسية ضعيفة، أما في الوضعية التنافسية الضعيفة تكون المر دودية ضعيفة فالتمويل الذاتي يقل ودرجة الخطورة تزيد.

## 5-2 مزايا وحدود استخدام مصفوفة ADL

- كباقي نماذج التحليل الإستراتيجي تتميز مصفوفة ADL بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:
- تعرض مصفوفة 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 المسيرين في المؤسسة على مختلف الإستراتيجيات، كذلك تعتبر دورة حياة المنتج هي من المحددات المهمة في الاختيار الإستراتيجي.
  - على قدر أهمية هذا الطرح إلا أن العدد المعتبر من المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة لتحديد تموضع مجال النشاط الاستراتيجي على هذه المصفوفة، خاصة ذلك الذي يتعلق بالمنافسين يواجه صعوبة كبيرة عند التطبيق مما يقلل من أهميتها العملية. كما أن المنتجات التي اعتبرتها المصفوفة واعدة ومتجهة نحو النضج فهي في الواقع لا تكون بالضرورة وفق هذا الاعتبار. إضافة أنها
  - 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

## 6- مصفوفة الأولويات :

بمقتضى هذه المصفوفة يتم تحديد عدد من الاتجاهات العامة في البيئة، والتي تعد بمثابة عوامل وقضايا إستراتيجية هامة ينبغي تحديد أثرها على المؤسسة والصناعة، واحتمال حدوث هذا التأثير، وعلى هذا الأساس فإن مصفوفة الأولويات تتشكل من بعدين أساسيين هما: <sup>45</sup> احتمال الحدوث، والتأثير المحتمل، ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل الموالي:

### مصفوفة الأولويات

التأثير المحتمل احتمال الحدوث	عالي	متوسط	منخفض
عالي	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة
متوسط	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة
منخفض	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة

المصدر: طاهر الغالبي، وائل إدريس الإدارة الإستراتيجية  
منظور منهجي متكامل ط 1 عمان دار وائل 2007 ، ص 260

على أساس هذه المصفوفة، فإن العوامل البيئة تعتبر إستراتيجية إذا كان احتمال حدوثها عالياً أو متوسطاً، وفي نفس الوقت يكون تأثيرها المحتمل أيضاً عالياً، أو متوسطاً

## المبحث الرابع: التحليل الرباعي SWOT

<sup>45</sup> نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007 ، ص 42

ظهر تحليل (SWOT) نتيجة لبحث تم بمعهد "ستانفورد" من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به ألبرت همفري وآخرون بالمعهد، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيه، وكان يعرف في البداية بنموذج LACG<sup>46</sup> نسبة إلى الباحثين (Learned ; Christensen ; Andrews ; Guth) ، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي.

### 1. مفهوم التحليل الرباعي SWOT

يعتبر هذا التحليل من الأدوات الأكثر شيوعا في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والذي يمهّد للاختيار الاستراتيجي، وتم تضمينه ضمن وسائل تقييم البيئة الداخلية و الخارجية ، و هو طريقة تحليلية يتم من خلالها الوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة، كما يساعد في التعرف على التهديدات التي قد تواجه المؤسسات الاستثمارية والتصدي لها، بجانب فهم طبيعة الفرص المتاحة أمام الشركات أو المؤسسات لتصحيح مسارها، وذلك عبر تقديم خطط جديدة سواء على المدى القصير أو الطويل. يضم تحليل SWOT أربعة عناصر يتم الاعتماد عليها بشكل كبير في التحليل لتقييم عمل المنشآت والمؤسسات الضخمة، كما تساعد على اتخاذ القرارات المبنية على التخطيط، وهي:

- نقاط القوة «Strengths»: يقصد بها مجموعة العوامل الموجودة دخل المؤسسة ، و مجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، و التي تسهم بشكل ايجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة ، و إشباع حاجات عملائها و متطلبات سوق العمل و تزيد من قدرتها التنافسية<sup>47</sup>، أي هي عبارة عن ميزات الشركة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن الشركات الأخرى قد تكون براءة اختراع تكنولوجيا معينة، موارد بشرية مميزة، أو قد تكون نظام عمليات متطور وفعال وغيرها.
- نقاط الضعف «weaknesses»: يقصد بها الجوانب السلبية و الضعف و جوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة التي قد تعيق الشركة من إنجاز أهدافها المستقبلية ، و تؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء داخل المؤسسة ، كالسمعة السيئة، نقص في القدرات و الإمكانيات، أو ضعف في سلسلة التوريد وغيرها.
- الفرص «Opportunities»: فالفرص تشير إلى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها ، فهي عناصر داعمة و خدمات و فرص تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات و المؤسسات على التطور، و التقدم يجب عليها استغلالها و اغتنامها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- التهديدات «Threats»: عملية رصد و متابعة و تقييم و تحديد تهديد أو أكثر يؤثر على عملية المنظمة ، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط ، سواء أكانت من مصادر بيئية خارجية أو محلية أو إقليمية أو عالمية من البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الثقافية ... الخ<sup>48</sup>، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

### 2- أهمية تحليل السوات SWOT

- تكمّن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:
- التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
  - اكتشاف كيف يمكن أن يساعد قياس الأداء لنشاط المنظمة على مقارنة عملها مع المنافسين
  - يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لاستغلالها لصالحهم.
  - يساعد على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة.

<sup>46</sup> عبد الملوك مزهودة، الفكر التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2003 ص 4

<sup>47</sup> المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2002 ص 218

<sup>48</sup> مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ، ط 3 جامعة الزقازق ، 2003، ص 121

- يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
- يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
- يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
- تقوم منهجية تحليل سوات SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد المنظمة، كما أنها تضيف أفكاراً خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.
- يحرص التحليل الرباعي على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير

### 3- خطوات عمل تحليل السوات SWOT

لا يفيد جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية ما لم نقوم بالتحليل يستهدف التحليل طرح الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يمر عملية التحليل الرباعي بمراحل متسلسلة تبدأ بتحليل مجموعتين من العوامل، عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، وعوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، يليها عمل مصفوفة تقاطع عوامل البيئة الخارجية و الداخلية واختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة.

#### - تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف، من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة أو الضعف على أداء المؤسسة، وتستخدم في هذا المجال طريقة الأوزان المرجحة والتي يتم من خلالها تحديد احتمال حدوث كل عنصر من نقاط القوة أو الضعف وفقاً لوزن كل منهما، ثم نقوم بعملية ضرب (احتمال x مدى التأثير) لكي يتم تحديد أهمية كل عنصر.

#### - تحليل الفرص والتهديدات: ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>49</sup>

-توضع الفرص والتهديدات في قائمة واحدة دون ترتيب.  
-يحدد تأثير كل عنصر في القائمة على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف (بطريقة دلفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر.

-تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة: إمكانية ظهور كل عنصر في الواقع العملي  
أهمية العنصر = تأثير العنصر x احتمال حدوثه. ثم ترتيبها حسب الأهمية

### 4- مصفوفة مقلوب سوات TOWS

يكمن جوهر هذا التحليل في إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة عن طريق توصيل النقاط الداخلية (نقاط القوة والضعف) بالنقاط الخارجية (الفرص والتهديدات). نتيجة لذلك، تقوم ببناء تفكير لتغطية جميع وجهات النظر الإستراتيجية. هنا تستمد الأربعة استراتيجيات المحتملة. استراتيجيات TOWS الأربعة هي القوة / الفرص (SO)، الضعف / الفرص (WO)، القوة / التهديد (ST) والضعف / التهديد (WT) كما يبينه الشكل التالي:

#### تحليل مصفوفة الخيارات الإستراتيجية

عوامل داخلية / خارجية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
فرص O	استراتيجيات SO الإستراتيجية هنا تستخدم نقاط القوى للاستفادة من الفرص	استراتيجيات WO الإستراتيجية هنا تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف

<b>تهديدات T</b>	<b>استراتيجيات ST</b> الاستراتيجيات التي تستخدم نقاط القوى لتجنب التهديدات	<b>استراتيجيات WT</b> تلك التي تقلل نقاط الضعف وتجنب التهديدات
------------------	--	--

المرسي جمال الدين الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية  
الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية 2003 ص 284

من خلال الشكل السابق نستخرج أربعة توليفات من البدائل الإستراتيجية الممكنة التي يتوجب العمل بها، التي لا يمكن أن تؤخذ في الاعتبار بغير ذلك:

✚ **الإستراتيجية الهجومية:** هي الإستراتيجية المعتمدة على امتلاك المؤسسة عناصر القوة والعديد من الفرص، فترص المؤسسة على تطبيق إستراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها

✚ **الإستراتيجية الدفاعية:** هي الإستراتيجية التي تستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المؤسسة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها

✚ **الإستراتيجية العلاجية:** هي الإستراتيجية التي تشير إلى امتلاك المؤسسة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتساهم الإستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تعاني منه المؤسسة.

✚ **الإستراتيجية الانكماشية:** هي الإستراتيجية التي تستخدم عند مواجهة المؤسسة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الإستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات

#### 5- أسلوب تحليل التأثير:

يعتبر هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي يستخدمها المخططون الإستراتيجيون في تقييم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ويتم ذلك من خلال مصفوفة ذات بعدين، يتمثل البعد الأول في مؤشرات الأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أما الثاني فيتمثل في الاتجاهات البيئية التي يتم تقييم تأثيرها على المؤسسة من حيث كونها تمثل فرصا أو تهديدات للمؤسسة<sup>50</sup>، ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

أسلوب تحليل التأثير

العوامل البيئية مؤشرات الأداء	الاتجاهات السياسية	الاتجاهات الاقتصادية	تكنولوجيا المعلومات	البيئة الثقافية والاجتماعية
معدل نمو المبيعات				
نسبة الربحية				
الحصة السوقية				

المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 44

ويقوم كل مخطط استراتيجي في هذا الصدد بتقييم التأثير المحتمل للعوامل البيئية على مؤشرات الأداء، كالاتي: تأخذ الخلية القيمة 6 إذا كان التأثير إيجابي وقوي، القيمة 5 إذا كان التأثير إيجابي ومتوسط، القيمة 4 إذا كان التأثير إيجابي وضعيف، القيمة 3 إذا كان التأثير سلبي وضعيف، القيمة 2 إذا كان التأثير سلبي ومتوسط، والقيمة 1 إذا كان التأثير سلبي وقوي.

<sup>50</sup> نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص 42

