



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عمد الرحمان -



قسم: العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة

(موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات)

من اعداد الأستاذة

قبة فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

مقدمة

أصبحت اليوم المؤسسات تواجه ضغوطات وتحديات محلية وعالمية، وعليه فالمؤسسات القوية تعمل جاهدة على زيادة قوتها وتسعى للحفاظ على مكانتها رغم كل الصعوبات التي تواجهها، كما تتجه المؤسسات الضعيفة الى تحسين أدائها وعملياتها من اجل استمرار في نشاطها وصناعتها، فتواجه بيئة هذه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات المتمثلة في العولمة، الثورة المعلوماتية... الخ، كما تتميز ايضا هذه البيئة بالتعقيد وعدم التأكد وشدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها، بحيث أصبحت تشكل هذه ضغوطات على المؤسسة بمختلف أنواعها قوة كفيلة على اخراج أي مؤسسة سواء كانت قوية او ضعيفة .

وعليه أصبح من الضروري اتباع وانتهاج تقنيات تضمن للمؤسسة استغلال مواردها بشكل أمثل و لتحقيق رسالتها وأهدافها، و يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقا، ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة .ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي تبنتها المؤسسات و التي أثبتت نجحها هائلا، هو تصحيح الوضعية عن طريق عملية التشخيص للمؤسسة.

حيث تتم هاته العملية اما بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية والمتمثلة في التشخيص الداخلي للمؤسسة ومحاولة معرفة نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة وتعزيزها وكذا تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أو بالنسبة لتشخيص عناصر البيئة الخارجية والمتمثلة في تحديد الفرص الموجودة ومحاولة اقتناصها بالإضافة الى التنبؤ للتهديدات التي تواجه المؤسسة ومحاولة تخطيطها.

المحور الأول: تشخيص المؤسسة

كما بينا في المحور السابق من كون أن الإدارة الاستراتيجية تمر بمراحل عدة والتي كانت أولها هو عملية التشخيص، وهنا سوف نتطرق بشيء من التفصيل، وذلك بالتعرف على أصل مصطلح التشخيص ومن ثم استعمالاته في علوم التسيير.

1. مبادئ التشخيص:

تعتبر كلمة تشخيص *Diagnostic / Diagnostique* ذات مصدر يوناني *Diagnosis* وتعني المعرفة *Connaissance* أو القدرة على الإدراك وهي مستخدمة بشكل واسع في ميدان الطب حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض وتحديد الأسباب، وفي الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين والتي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن التشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الاختلالات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

حيث يعرف على أنه مجموعة المهام التي تعني بتحديد مشاكل المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مواطن الضعف وتحديد التهديدات التي تواجه المنظمة، كما ترتبط بتحديد الفجوات المتعلقة بالأداء، إلى جانب الوقوف والتعرف على وضعيات عدم توازن المنظمة؛

بأضافة الى أنه عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة نظام؛ لذا يعرف التشخيص في هذا المجال على أنه مجموعة التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، كما أنه وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل كل مستوى في المؤسسة؛ إذ هو إجراءات فحص للمؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة.

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أنه يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الخصائص التالية:

- أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- أن تكون عملية التشخيص مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛
- تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه؛
- تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف؛

- أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب؛
- التمتع باليقظة الإستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب.

إذا يتطلب التشخيص المرور بمجموعة من الخطوات الضرورية التالية:

- تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح ومكتوب؛
- معرفة أسباب المشكلة والمقدمات التي أدت إلى ظهورها بالإضافة إلى أعراضها؛
- تحديد الأعراض المتعلقة بالمشكلة والنتائج المرتبطة بعدم حل تلك المشاكل؛
- التعرف على حدود المشكلة وصعوباتها ومدى تكرارها واستمراريتها؛
- حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل أو الأقسام والجماعات أم الأفراد)؛
- تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

1.1. أهداف وأهمية التشخيص

1.1.1. أهمية التشخيص: الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ومحاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

- يسمح التشخيص بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولاً ووصف الحاضر ثانياً فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسييراً فعالاً؛
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة واستغلالها في إطار إستراتيجياتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى تلك الاختلالات؛
- يسمح بتحليل الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة؛
- يساعدنا في شرح النتائج المتحصل عليها مما يسمح بتحليل الانحرافات بين الكفاءات المطلوبة والقرارات الحقيقية للمؤسسة ومن ثمة المقارنة بين الإمكانيات المعطاة وما يمكن تحقيقه بنفس تلك الإمكانيات؛
- يسمح بصياغة إستراتيجية ملائمة ارتباطاً بالنتائج المؤقتة لذلك التشخيص؛
- يسمح بتحديد توقع المؤسسة في السوق بين منافسيها. - يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة؛
- يسمح بتقييم الوضعية المالية وبالتالي يساعد على رسم مخطط التعديل؛

- يساعد في تحليل المحيط (زبائن، سوق،... إلخ) بكشف مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بغض النظر عن الصعوبات المحيطة والتي من الأفضل ترتيبها حسب قدرة تحمل المؤسسة، والعمل على تفكيكها وتبسيطها بغرض تحقيق أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه محيطه.
- ومنه فإن أهمية التشخيص تظهر من خلال القيام بدوره على أكمل وجه بحيث يصل المشخص إلى حل سريع وإيجابي إذا قام بفحص دقيق يمس كل الجوانب الممكنة والإحاطة بكل المعطيات والمتغيرات وذلك بتوفر الشروط والهدف من ذلك هو اكتشاف الأخطاء والتقليل بقدر الإمكان من الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

2.1.1. أهداف التشخيص: يعمل التشخيص بشكل عام عمى تشكيل التفكير الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، بالإضافة إلى:

- إعداد تقييم شامل لحالة المؤسسة؛
 - تحديد المجالات الممكنة لتحسين والتوجهات المستقبلية؛
 - تحديد المحاور الإستراتيجية ؛
- أيضا يهدف إلى:

- تحديد مشاريع وأهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة . كما يحدد مدى وضوح وتوافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة؛
- اكتشاف النشاطات الحقيقية التي تميز المؤسسة؛
- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط الاقتصادي العام على المؤسسة؛
- التعرف على طبيعة هيكل و ديناميكية القوى التنافسية؛
- معرفة مميزات كفاءات و موارد المؤسسة في المجال التقني ، التجاري ، المالي و البشري ؛
- معرفة مدى ملائمة أنظمة التسيير الحالية؛
- معرفة مدى توافق ثقافة ، استعدادات ، وسلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها، حرفها ومحيطها.

1.3.1.1. شروط التشخيص: يتعلق الأمر هنا بمعرفة المكلف بإعداد التشخيص ومدته وتكلفته وكذا توفر المعلومات اللازمة والتي نوجزها فيما يلي:

1.1.3.1.1. الشخص المكلف بإعداد التشخيص: يمكن إعداد التشخيص من طرف إطارات المؤسسة

المؤهلين وذوي الخبرة أو الاستعانة بمستشارين خارجيين وهذا يتوقف على رغبة مسيري المؤسسة والمتعاملين معها، وأيضاً على تكلفة هذه العملية، والكفاءات المتوفرة في كل طرف، وعلى درجة الثقة التي يمنحها المتعاملون مع المؤسسة لمصادقية النتائج المصرح بها، إذا المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين الفعالين والذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، وذلك لأن عملية التشخيص تتصف بالديمومة والاستمرارية، وذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة قصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها، وحالة اليقين لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي. كما يتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛
- تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص.

2.1.3.1.1. توفير المعلومات: التي يمكن من خلالها اكتشاف أسباب الإختلالات (معلومات داخلية وخارجية)، فالأولى هي معلومات تتعلق بسير المؤسسة وتخص كل وظيفة فيها وتشمل: معلومات عن النتائج، عن المبيعات، طرق التسيير، مشاكل التشغيل، معلومات عن وسائل التنظيم. وتتمثل مصادر المعلومات الداخلية في الوثائق الخاصة بالمؤسسة (وثائق محاسبية ومالية، محاضرات....)، أما الثانية فهي تتعلق بالحيثيات مثل تصرفات الزبائن، اختياراتهم، أذواقهم ... إلخ. ومصدرها المراكز المتخصصة، الهيئات والدراسات المختلفة.

3.1.3.1.1. التكلفة والمدة: تتوقف تكلفة ومدة القيام بالتشخيص على:

- طبيعة التشخيص (مالي، استراتيجي، عام، ...)
- مستوى مساهمة الموظفين والإطارات؛
- درجة الصعوبة الموجودة في المؤسسة والعراقيل التي يواجهها المشخص؛
- عدد الخبراء المعنيين (شخص واحد أو مكتب دراسة)؛
- المؤهلات والخبرة التي يتمتع بها المشخص.

4.1.3.1.1. توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة لتسهيل مهمة المشخص: إن عملية إعلام وإقناع عمال المؤسسة بضرورة التشخيص يعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاحها لكونهم يساعدون ويسهلون مهمة

المشخص (تأديتها على أحسن وجه) وحتى تكون الأمور جدية بالنسبة للمشخص يستحسن تعيين شخص مسؤول في المؤسسة يسهل مهمتهم في التنقل بين مختلف المصالح ويعالج العراقيل التي تواجهها من حين لآخر .

5.1.3.1.1 اهتمام الإدارة بالعملية: هذا العنصر يبدو غير ضروري لكن التجربة أثبتت عكس ذلك أي أنه كلما كانت الإدارة وعلى رأسها المسؤول الأول مهتمة بهذه العملية كلما تفانت الأطراف الأخرى في المؤسسة في توفير كل ما يحتاجه المشخص، بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تنشئها معه وأثرها على نوعية التشخيص.

2.1. تصنيفات وأنواع التشخيص

قبل التطرق الى التصنيفات لابد من معرفة ماهي مختلف أنواع التشخيص.

1.2.1. أنواع التشخيص: توجد الأنواع التالية للتشخيص:

1.2.2.1 التشخيص الإداري: حيث تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

2.2.2.1 التشخيص الوظيفي: يتعلق الأمر هنا بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج، التسويق والتمويل.

3.2.2.1 تشخيص الهوية: هو تشخيص يعتمد على إبراز عناصر التسيير للمؤسسة مثل التنظيم والاتصال داخل المؤسسة.

4.2.2.1 التشخيص العام: يمكن تعريف التشخيص العام على أنه فحص كلي للمؤسسة عن طريق نظرة إستراتيجية، تحليل مختلف الوظائف، التوازن المالي، تقدير هوية المؤسسة.

5.2.2.1 التشخيص السريع: هو تشخيص تستعمله المؤسسة كلما أحست بمضايقات وذلك في آجال جد قصيرة أي بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وإعطاء النتائج، عندئذ يتم أخذ الإجراءات اللازمة العاجلة.

6.2.2.1 التشخيص الاستراتيجي: وهو دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها، أي تقدير نشاط المؤسسة، المكانة التنافسية، نقاط قوتها وضعفها، يسمح هذا التشخيص بوضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة. (سنفصل فيه المحور التالي).

2.2.1. تصنيفات التشخيص: وهنا يمكن التمييز بين عدة معايير مختلفة والتي هي كما يلي:

1.2.2.1. من حيث العمق: وهنا تميز بين نوعين من التشخيص:

- **التشخيص السريع:** وهو تشخيص سطحي ويتم القيام به لغرض محدد؛
- **التشخيص التفصيلي:** وهو تشخيص يتسم بالتفصيل والعمق في مختلف جوانبه.

1.2.2.2. من حيث الشمولية: وهنا نميز بين نوعين هما:

- **التشخيص الشامل:** والذي يتعلق بكامل المنظمة؛
- **التشخيص الجزئي:** وهذا النوع سنبص على جزء من أنشطة المنظمة أو جزء من وظائفها أو علاقاتها.

1.2.2.3. من حيث الزمان: هنا نميز بين:

- **التشخيص السكوني:** والذي يتعلق بوضع ما في زمن معين؛
- **التشخيص الديناميكي:** والذي يعنى بتشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن.

1.2.2.4. من حيث القائم به: وهنا نميز بين النوعين التاليين:

- **تشخيص تقوم به جهة داخلية** تنتمي للمنظمة؛
- **تشخيص تقوم به جهة خارجية** مثل مكاتب الدراسات المختصة في هذه المجالات؛

1.2.2.5. من حيث الطبيعة: وهنا نميز بين كل من:

- **التشخيص الإداري:** وهذا النوع تقوم به طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات والأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، وتمحور أساس المسؤولية هنا في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- **التشخيص الوظيفي:** وهذا النوع يتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التمويل والإنتاج والموارد البشرية..... إلخ.
- **التشخيص الاستراتيجي:** وتمحور أساسا في التعرف بشكل دقيق على كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

1.3.1. مراحل التشخيص: التشخيص عمل منهجي يتم إعداده وفق مراحل وهي:

- تتم عملية التشخيص من خلال عدة مراحل، نحدد في النقاط الموالية:
- #### 1.3.1.1. مرحلة الاجتماع التحضيري:
- يتم بين مسؤولي المؤسسة والمشخص (سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها)، حيث يقوم مسؤول المؤسسة بعرض المشاكل وذلك ليعرف المشخص بطبيعة المهمة الموكلة إليه كما يتم الاتفاق حول أمور أخرى.

1.3.1.2. مرحلة تخطيط العمل ووضع البرنامج:

بعد الاجتماع التحضيري يقوم المشخص بتسطير الخطوط

العريضة لعمله والبرنامج المتبع، حيث يختار المنهجية التي يجري بها التشخيص ويحدد مجالات ذلك.

3.3.1. مرحلة جمع المعلومات: للحصول على أكثر معلومات ممكنة يستخدم المشخص تقنيات تسمح له بذلك وهي الاستبيانات، المقابلات، الوثائق الداخلية للمؤسسة.

4.3.1. مرحلة التحليل الإنتقادي: وذلك من خلال مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع التقديرات المخططة (فعالية داخلية) ومع المحيط الخارجي (فعالية خارجية) وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكل.

5.3.1. مرحلة التوصيات: بعد التحليل الذي يقوم به المشخص يقوم بتقديم التوصيات اللازمة لتفادي تكرار المشكل، وما يجب القيام به مستقبلاً.

6.3.1. مرحلة تقديم التقرير: وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم:

- إعلام الفريق المسير من الانتهاء من تحديد التقرير؛
- الاتفاق على موعد لإجراء عرض شفهي بعد تقديم التقرير؛
- القيام بمناقشة بناءة حول مختلف الحلول المقترحة والمفاضلة بينها بانتقاء الأمثل منها؛
- إعطاء موافقة نهائية بعد إيجاد صيغ توفيقية عموماً.

7.3.1. مرحلة تنفيذ التقرير: هي مرحلة أخيرة حيث يتم فيها اختيار حل مناسب بين الحلول المقترحة ويجب أن يكون هذا الاختيار وفق موارد وإمكانيات المؤسسة.

لكن بالرغم من وضوح المراحل إلى أنه هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

- ✓ **تكاليف التشخيص:** تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.
- ✓ **الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص:** إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم وإستمراريته، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن نتملك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص.

2. تشخيص البيئة الداخلية

من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة الداخلية، فقد تم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف البيئة الداخلية، بالإضافة إلى أهمية دراستها بالنسبة للمنظمات، حيث تتمثل البيئة الداخلية بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، وترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب Milles، وأحيانا بالبيئة العملية حسب Porter، وأحيانا أخرى بيئة العمل حسب Thompson، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج، إذا هي إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة.... إلخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تشخيص البيئة الداخلية تمثل أهمية كبرى للمؤسسة، وأهمها:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون قوة في بعض من المفردات البيئية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعية الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية؛ وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح.

1.2. عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط

ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تتبدل على نقص في إمكانيات المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

➤ الهيكل التنظيمي؛

➤ الثقافة التنظيمية السائدة؛

➤ الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

1.1.2. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

هو عبارة عن رسم بياني يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤوليات، إذن هو هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها¹.

1.1.1.2. أبعاد الهيكل التنظيمي: تم تحديد أربع أبعاد للهيكل التنظيمي التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائصه:²

1.1.1.1.2. التعقيد: بمعنى تعقيد درجة التقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة ويمكن تحديد أوجه التعقيد في :

➤ **التقسيم الأفقي:** يشير إلى تقسيم المؤسسة إلى أقسام وفق المهام التي تقوم بها المؤسسة.

➤ **التقسيم العمودي:** يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة.

➤ **التوزيع الجغرافي:** والذي يبين مدى تغطية المؤسسة للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.

➤ **نطاق الإشراف:** يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة مدير أو رئيس واحد أو الذي يستطيع مدير واحد إدارتهم بفعالية.

2.1.1.1.2. التخصص: ويشير إلى الطريقة التي يجري بينها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في المؤسسة وينقسم إلى تخصص على أساس العمل، على أساس العامل، على أساس توافقي.

3.1.1.1.2. الرسمية: مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

4.1.1.1.2. المركزية: تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المؤسسة.

¹ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة_ التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 70.

² خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي- منهج معاصر- ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 76 77.

لذا يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: “الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بعين الاعتبار فإنه على المنظمة أن تنتقل إلى هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للإستراتيجية المعتمدة.

2.1.1.2. أنواع الهياكل التنظيمية: مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية حسب رأي بعض الكتاب، وفيما يلي وصف مختصر لأنواع الهياكل.

1.2.1.1.2 الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure يتكون الهيكل التنظيمي البسيط من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة، إن هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يتناسب مع المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة يخط إنتاجي واحد، وعملية إتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها في هذه المؤسسات الصغيرة تعد بسيطة وخالية من التعقيدات كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة وتتم مباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة إلى مستوى إداري آخر.

2.2.1.1.2 الهيكل التنظيمي حسب الوظائف Functional Structure هذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد على تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير العام وبقية العاملين، فالعامل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام، فتنشأ في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات التسويق والمالية وشؤون العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة... إلخ، وهذا الشكل من التنظيم المؤسسي يتناسب والمؤسسات الكبيرة الحجم نسبيا، وتستلج جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياسا بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط، وتزداد أهمية تبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التي تبني على أساس هذا الهيكل التنظيمي.

3.2.1.1.2 الهيكل التنظيمي حسب الفروع La Structure par Filiales يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، حيث أن المؤسسة منظمة على أساس الوظائف، فكل فرع لديه مديرا مسؤولا عن إدارته يرتبط به مباشرة مدراء متخصصين في الجوانب الإدارية

المختلفة كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.....، وتعمل جميع الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد أحيانا تتطلب جهودا كبيرا للتنسيق الإداري والمالي والعملي بين فروعها المختلفة، وتعد المؤسسات المنظمة حسب الفروع بيئة مناسبة جدا لتبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية.

4.2.1.1.2. أنواع أخرى من الهياكل: بالإضافة إلى أنواع الهياكل التنظيمية الرئيسية التي سبق ذكرها هنالك العديد من الهياكل التنظيمية الأخرى، وهي:

➤ الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط SBU

➤ الهيكل المصفوي (La Structure Matricielle):

➤ الهيكل الشبكي (La Structure en Réseau)

2.1.2. الثقافة التنظيمية Organization Culture

تتضمن الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية³:

✓ العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد؛

✓ معايير العمل المشتركة بين أعضاء المؤسسة عموما؛

✓ القيم السائدة في المؤسسة؛

✓ المناخ أو المشاعر السائدة في المؤسسة.

1.2.1.2. تعريف الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن “منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.”؛ وكذلك عرفت على أنها: عرفت الثقافة التنظيمية على أنها التصورات المشتركة لقيم والمعايير والتوقعات السلوكية والإفتراضات التي تحدد سلوك الموظف⁴، وعرفت كذلك على أنها انعكاس للقيم، أساليب القيادة، اللغة، الرموز والعادات التي تسمح بجعل المؤسسة مميزة وفريدة.⁵

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 193 194

⁴Elena Azolim, walter Ricciaed and others, **Healthcare organizational performance : why changing the culture really matters**, commentary review, vol54, N1, USA, 2018, p1.

⁵Shristen Page and others, **Positive culture change in long term care: A procedure to enhance Speech .language pathologist –certified nursing assistant collabora**, perspectives of the ASHA special interest groups, vol 04, N2, USA, 2013, p385.

2.2.1.2. مصادر الثقافة التنظيمية: يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي

تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي؛

الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما

يرتبطون بالمؤسس، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة والوطن والجماعة أو أي مصدر اجتماعي آخر؛

الثالث: هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول

للمشاكل الأساسية للتنظيم؛

هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن نحتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

3.2.1.2. وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة نلخصها فيما

يلي:

- **الوظيفة 1:** تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة؛
- **الوظيفة 2:** تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجة الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛
- **الوظيفة 3:** تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها؛
- **الوظيفة 4:** تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها

3.1.2. الموارد المتاحة Organizational Resources

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية، وتنقسم إلى:⁶

1.3.1.2. موارد ملموسة: وهي الموارد القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج المختلفة،

والموارد المالية وغيرها.

⁶ نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سونطراكوسيفيتال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص ص 154 155 .

2.3.1.2. موارد غير ملموسة: وهي الموارد التي يصعب قياسها وتجسيدها وقد أولتها المؤسسة مكانة هامة واهتمام خاص نظرا لحساسيتها الكبيرة ونجد من أهمها: الجودة، التكنولوجيات، المعلومات طريقة العمل، الكفاءات ...

إن المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير. ومن أهم عوامل نجاح التسيير الاستراتيجي توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية. وعموما يمكن عرض تلك الموارد كما يلي:

الموارد التسويقية ؛ الموارد المالية؛ موارد البحث والتطوير؛ الموارد البشرية ؛ نظم المعلومات الإدارية.

- **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.
- **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة؛
- **موارد البحث والتطوير:** تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ سياسة التكنولوجية وتستخدم في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة سريعة.
- **الموارد البشرية:** تهدف لتحسين درجة الموازنة بين الأفراد والوظائف، ويمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لستة قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية، وهي تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب واختيار العاملين، التدريب والتنمية، إدارة الأداء، هيكل الأجور والخوافز وعلاقات العمل والعاملين.

● **نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، كما تنامت أهمية توافر أنظمة معلومات إدارية متطورة ومحوسبة مع تنامي استخدام التسيير الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال. وتحقق أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المؤسسة استراتيجيا.

2.2. أساليب تشخيص البيئة الداخلية:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة لداخلية للمؤسسات لعل أهمها :

1.2.2. أسلوب التشخيص الوظيفي: يقوم أسلوب التشخيص الوظيفي على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم العناصر الواجب دراستها عند تحليل كل وظيفة من الوظائف الإنتاجية، التسويقية، المالية وإدارة الموارد البشرية.

1.1.2.2. تشخيص الوظيفة الإنتاجية: تتم العمليات الإنتاجية بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بطرحها للأسواق، وتختص الإستراتيجية الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، خدمات المستهلك، التسليم، بالإضافة إلى تصميم واستخدام الآلات الإنتاجية والرقابة على الإنتاج، ويمكن تلخيص أهم العوامل الإنتاجية المفروض دراستها عند تشخيص وظيفة الإنتاج في المؤسسة ما يلي:

1.1.1.2.2. أنظمة الإنتاج: وذلك من خلال محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في أنظمة الإعلام الآلي المساعدة في تصميم المنتجات، وأنظمة الإعلام الآلي المساعدة في الإنتاج، وأنظمة المعالجة الإلكترونية للموارد، وأنظمة الإنتاج الأوتوماتيكية وشبه الأوتوماتيكية.

- المزايا والعيوب التقنية للمنتج؛
- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون؛
- كفاءة أنظمة صيانة المعدات والآلات الإنتاجية؛
- توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية؛
- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛
- كفاءة مكاتب وأجهزة الإنتاج الإدارية؛
- فعالية نظام التكامل الرأسي في المؤسسة؛
- انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.

2.1.1.2.2. نماذج تحليل بيئة المؤسسة

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة⁷. يقصد به العملية التي يختبر من خلالها عوامل: التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، الموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة⁸. ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال مجموعة من النماذج، أهمها مدخل تحليل الموارد، حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد خاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين⁹:

✓ الأول في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها؛

✓ الثاني يكون بتحليل مستمر ومععمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

يساهم هذا النموذج بشكل كبير في تقييم وضعية موارد المؤسسة من خلالها من تقييمها وتصنيفها مما يعطي لها صورة واضحة تتمكن من خلالها معرفة الموارد التي تركز عليها لتحقيق ميزة تنافسية وتفعيلها.

نوضح في الجدول الموالية التشخيص ووظيفة الإنتاج:

2.1.2.2. تشخيص الوظيفة التسويقية: تتصل العوامل التسويقية بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي، والأنشطة التسويقية المختلفة، فالمؤسسة تهدف من خلال إتباعها للإستراتيجيات التسويقية إلى:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك؛
- تحديد السعر، الجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة؛

⁷ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية- المفهوم- الأهمية- التحديات، عالم المكتب الحديث، (الطبعة الأولى)، أريد، 2009، ص89.
⁸ خديجة بريقة وعبد الحق بن تفات، واقع إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي- سلسلة القيمة نموذجاً-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2020، ص121.

⁹ هالة بجاوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد04، العدد01، 2021، ص104.

● تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب؛

3.1.2.2. تشخيص الوظيفة المالية: يهتم تحليل العوامل المالية في المؤسسة على تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن انتهاجها تجاه الموقف المالي، ومن أشهر أنواع التحليل والتي تستخدم للحكم على هذا الموقف نجد، التشخيص الرأسي والأفقي الذي يركز على بعض الجوانب المتعلقة بالربحية، السيولة، الرفع المالي، الكفاءة التشغيلية.

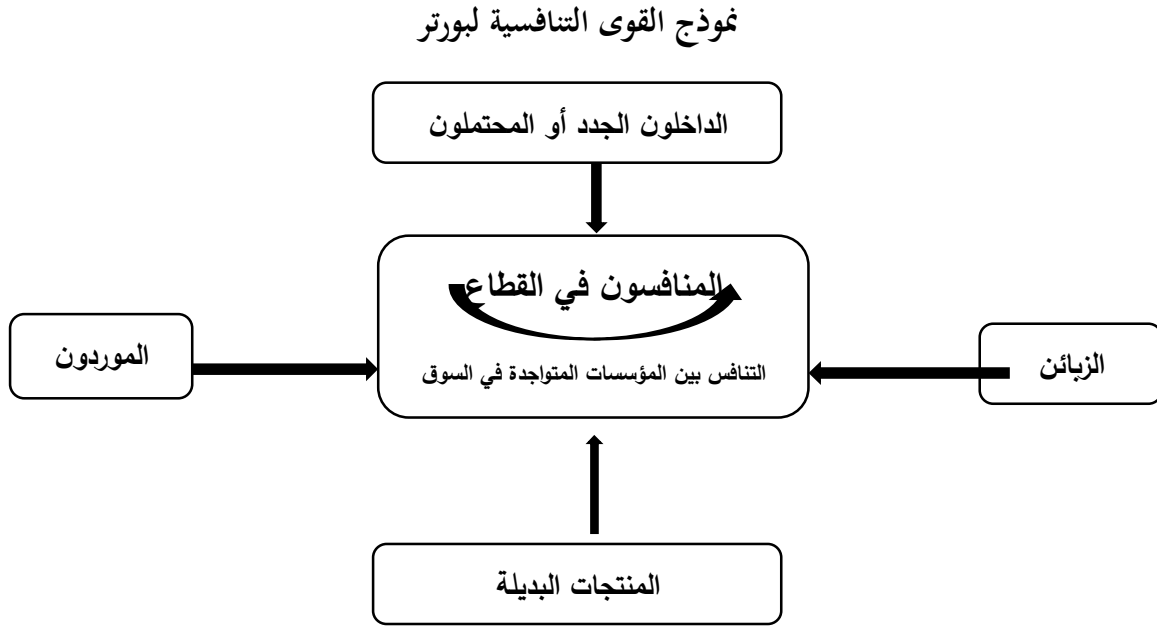
4.1.2.2. تشخيص وظيفة الموارد البشرية: تعد المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو طبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها، وفي الوقت نفسه تأثيرها الحيوي على نتائج الأعمال وبصورة مباشرة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
- مستويات الأجور، المرتبات، الحوافز والمكافآت؛
- الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
- نقابات العمال والاتحادات؛
- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالضبط نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة؛
- درجة ولاء العاملين في المؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم لتحقيق أهدافها؛
- مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة؛
- مزايا وعيوب البرامج التطويرية، والتدريبية للعمال.

3.2. تشخيص سلسلة القيمة والموارد

1.3.2. نموذج القوى التنافسية لبورتر: أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية لمنظمة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتسميم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا لميزة التنافسية.

كما يعتبر نموذج بورتر من الأدوات الهامة في عملية التحليل وهو أداة عملية في تقييم الكثافة التنافسية داخل القطاع الذي تتواجد في المؤسسة،¹⁰ ويساعد على فهم مستوى الربحية ويعتبر هذا النموذج أن هياكل السوق تؤثر على الربحية الإجمالية للقطاع وظروف المنافسة وسلوك المؤسسات وأدائها.¹¹



Source : Michael Porter, **Competitiveadvantage _creating sustaining superior performance**, op- cit, p5

ويعتمد هذا النموذج على تحليل كل من:

- ✓ **شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل شدة المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات نجد نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تميز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلاقة في السوق.¹²
- ✓ **القوى التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر.¹³
- ✓ **القوى التفاوضية للموردين:** من خلال رفعهم للأسعار المنتجات أو الخدمات أو المواد الخام.¹⁴

¹⁰الحاج مداح العربي، مرجع سابق، ص169

¹¹ Stéphane Baland et Marie Bouvier, **Management des entreprises**, DunodEctition, 2eme édition, 2011, p54.

¹²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص68-71 (بتصرف)

¹³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص168.

¹⁴ الشريف بوفاس، مرجع سابق، ص106.

✓ **الداخلون الجدد:** يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، لذلك فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.¹⁵

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** البدائل هي عبارة عن منتجات أو خدمات مختلفة يمكن أن تؤدي نفس وظيفة المنتجات القائمة للمؤسسات الموجودة في الصناعة.¹⁶

يعتمد نموذج بورتر بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة ، لذا قام Austin بتعديل النموذج ليتوافق مع بيئة أعمال الدول النامية للإستفادة منه في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة، وقدم نموذجة لتحليل الصناعة بإجراء تعديلين أساسيين هما:¹⁷

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة بإعتبارها قوة كبرى في الدولة النامية بحيث تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته من خلال تحديدها من لديه الحق الحصول على الموارد الأولية (الرئيسية) وتحدد كذلك الأسعار والتكاليف.

التعديل الثاني: فهي العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات التنافس، فالعوامل الاقتصادية، سياسية، الثقافية، والديمقراطية تؤثر على قوى التنافس الخمس.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة المنافع (القيمة) كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل، سواء أكانت:

✚ **منفعة مكانية** تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق.

✚ **منافع شكلية** تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل.

✚ **منافع زمنية** تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها.

✚ **منفعة حيازية** تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغبتهم.

فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

¹⁵ نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص22.

¹⁶ باسم شمس الدين، التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، دار الكتاب الحديث، (الطبعة الأولى)، مصر، 2014، ص201.

¹⁷ عبد الحميد زعباط وعقبة سحنون، دور السياسات الصناعية المصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية ودارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد11، جوان 2012، ص 173.

و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة ويتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، كما قسم الأنشطة التسعة إلى مجموعتين:

1.1.3.2. الأنشطة الرئيسية: وهي مكونة من 5 نشاطات أساسية تتمثل في:

- **الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام، تنظيم، تخزين وإيصال عناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجيستية، وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات العملية الإنتاجية؛
- **الإنتاج:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، والرقابة على الجودة؛
- **الإمدادات الخارجية:** تشمل النشاطات اللوجيستية ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المنتجات إلى الموزعين أو الزبائن النهائيين؛
- **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التي تدفع المستهلك وتحفزه على شراء منتجات المؤسسة، وتشمل كل من الإشهار، الترويج، قوة البيع، اختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين... إلخ.
- **الخدمات:** وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات، وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، تبديل الأجزاء، توفير قطع الغيار... إلخ.

2.1.3.2. الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي مكونة من أربع مجالات رئيسية هي:

- **البيئة التنظيمية (التحتية) للمؤسسة:** تكون البيئة التنظيمية كل المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، كالتخطيط، الإدارة المالية والمحاسبة، الرقابة على الجودة، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي؛
- **إدارة الموارد البشرية:** تخدم أنشطة الموارد البشرية كافة أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة، وتتضمن نشاطات الاختيار، التوظيف، التدريب التحفيز، الترقية، تقييم الأداء؛
- **التطور التكنولوجي:** وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، المعرفة الفنية، الإجراءات والمخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة، مثلاً تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي أو التسويق؛
- **المشتريات (التموين):** وتعلق بالأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء أو مواد نصف مصنعة، أجزاء مصنعة، أو خدمات وتسهيلات داعمة، والتي تحتاجها العملية التصنيعية.

2.3.2. تشخيص الموارد والمهارات، مقارنة الموارد والكفاءات (وتمثل المقاربة الحديثة لميزة التنافسية)

يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات، ونحاول التمييز في هذا الإطار بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الأولى هي أساس الثانية.

تعرف الموارد بأنها كافة الأنظمة والمهارات بالإضافة إلى هيكل المؤسسة وثقافتها وموجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية. وتتمثل الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة في الموارد التسويقية، الموارد البشرية، موارد الغنتاجية، موارد البحث والتطوير.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

● جمع المعلومات.

● البحث عن المعايير المرجعية.

● معالجة المعلومات.

وتتجسد أهمية الموارد فيما يلي:

● تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص في المحيط الخارجي من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد، لتتمكن إدارة المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة؛

● تلعب الموارد دورا هاما وبارزا في تحقيق الاستثمار إذا ما استغلت بكفاءة عالية وفعالية متميزة، لذا لا بد من تقييم هذه الموارد خاصة ضمن إطار التناسب والملاءمة بين الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا وبين الاستراتيجيات، كذلك بينها وبين القدرة على زيادة الكفاءة التنظيمية والتنفيذية لهذه الاستراتيجيات، ولهذا لا بد من إدراك جيد للمساهمة التي يمكن ان تقدم لكل مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة ككل، ثم تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف.

ولالإحاطة بهذه الجوانب فإنه لا بد على المؤسسة أن تجيب على التساؤلات التالية:

● هل أن الإستراتيجية العامة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والوظيفية متلائمة ومنسجمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها؟

● هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ملائم لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وهل أن الهيكل يساهم في توضيح طبيعة العلاقة الرسمية ويسهل من عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية؟

● هل عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة تتم بصورة فعالة وتساهم جديا في عملية تنفيذ الإستراتيجية؟

- هل ثقافة المنظمة متلائمة ومتوافقة مع إستراتيجيتها؟
- ما هو مستوى فعالية عمليات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة؟ وما هي حصة كل وظيفة من الموارد (تخصيص الموارد)؟

3. التشخيص الخارجي

البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير، وتكون هذه العوامل ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية وإتخاذها¹⁸، وتنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

1.3.1. البيئة الخارجية العامة

يمكن تعريفها على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة. وتنقسم إلى:

1.1.3. البيئة الاقتصادية: تتضمن متغيرات هذه البيئة الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من إتجاهات التضخم، الانكماش والرواج والكساد والسياسات الحكومية وما تتضمنه من أسعار وضرائب وسياسات نقدية... إلخ.¹⁹

2.1.3. البيئة التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات هي التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنيات، وتؤثر التكنولوجيا على نشاط أي مؤسسة فقد تؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، كما أنها تؤثر على العمليات الإنتاجية للمؤسسة وجودة المخرجات النهائية.²⁰

¹⁸ طلال محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2007، ص 255.

¹⁹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد عبد اله النعيمي، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 262.

²⁰نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، (الطبعة الثانية)، مصر، 2003، ص 140.

3.1.3.2. **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية مجموعة الأعراف والقيم والمعتقدات والإيديولوجيات التي تميز المجتمع الذي تعمل به المؤسسة.²¹

4.1.3.2. **البيئة السياسية والقانونية:** لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع، بالإضافة إلى تلك التي تنبع من البيئة الدولية العالمية.²²

5.1.3.2. **البيئة الاجتماعية:** وتشمل كل العناصر المتغيرة في المجتمع: نمو معدل السكان، خصائصهم العمرية، اللغة السائدة، الدين، تغيرات سلوك الأجيال..... إلخ.²³

6.1.3.2. **المتغيرات البيئية:** ترتبط هذه العوامل بتأثير الجوانب البيئية على المؤسسة وظهرت مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فأصبحت العناصر البيئية ذات أهمية كبيرة كعوامل المناخ، كيفية التخلص من النفايات.²⁴

2.3. البيئة الخارجية الخاصة

هي البيئة التي تضمن مجموعة من العوامل أو القوى المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، ويمكن للمؤسسة التأثير فيها نسبياً²⁵، ويمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية الخاصة من خلال الجدول التالي:

عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة

العناصر	الشرح
الزبائن	وهم زبائن المؤسسة الحاليين والمستهدفين وتهتم المؤسسة بدراساتهم من خلال : نوعيتهم، سلوكهم، أنماطهم الاستهلاكية، الدخل، القدرة الشرائية، الخصائص الديمغرافية..
الموردن	يمثلون مصادر توريد المواد الخام، الآلات والأدوات اللازمة لعمليات المؤسسة، وتركز المؤسسة عند دراستهم على: قوتهم، شروط الدفع، شروط التسليم، الكميات والنوعيات

²¹Francine Séguin et autres, **Le management stratégique de l'analyse à l'action**, les éditions Transcontinentale, Canada, 2008, p92 .

²²نادية العارف، مرجع سابق، ص 140.

²³Blog gestion de projet, **L'analyse PESTEL pour l'élaboration d'une stratégie sans file**, <https://blog-gestion-deprojet.com> :date : 20/07/2021 heure :23 :20

²⁴OXFORD college of marketing, **what is PESTEL analysis ?**, <https://oxfordcollegeofmarketing.com> : date : 22/07/2021 heure :22 :54

²⁵مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، (طبعة الأولى)، الأردن، 2005، ص 91.

	والجودة، أوقات التوريد، أسعار ومعدلات الخصم....
الوسطاء	يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة وزبائنها سواء كانوا تجار الجملة أو تجار التجزئة ، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم.
الممولين	يمثلون بصفة رئيسية مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى كمصادر الإئتمان المختلفة وشروط كل منها فيما يتعلق بالفائدة وآجال التمويل الممكن تقديمه.
مقدمو التسهيلات والخدمات	ويمثلون الجهات والأطراف التي ترتبط بهم المؤسسة في علاقاتها ومعاملاتها كتقديم بعض الخدمات الإستشارية مثل وكالات الإعلان، أجهزة البحوث والإستشارات....
الحكومة	تمثل الدولة فيما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال العمل ونشاط المؤسسة.
المنافسون	ويمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائل لها في السوق.

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص164.

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مفصلية في صياغة رؤية متكاملة عن المشروع الاقتصادي، ودراسة الجدوى التطبيقية التي تدفع برواد الأعمال إلى استنتاج الاتجاهات الرئيسية لبوصلة المؤسسة والتحلي بالشروط الأساسية للمنافسة. يمكن التشخيص الاستراتيجي من فهم تأثير البيئة الخارجية للمؤسسات الاقتصادية والتجارية من حيث الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة، وكذلك البيئة الداخلية ممثلة في الكفاءات البشرية، الموارد المالية، التقنية والمعلوماتية، القدرة على جذب نقاط القوة والضعف، والتعرف على تطلعات القيادة التنفيذية والمؤثرات الثقافية والقانونية.

حيث تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، ومازال هذا المفهوم تحت الكثير من الغموض والالتباس، وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي إلى نشاط ظريفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة؛

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة أن التشخيص الاستراتيجي عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلية فيها ومراقبة أدائهم التنافسي؛

والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات وتصورات لإستراتيجية المؤسسة؛

1. أبعاد وخطوات التشخيص الاستراتيجي:

باعتبار التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة، ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة، لذا كان لابد علينا من توضيح أهمية هذه العملية.

1.1. أهمية وأهداف التشخيص الاستراتيجي:

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنها من رقابة إستراتيجية شبه دائمة تجنبها المفاجآت وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بشرعة، حيث أن تسيير عملية

التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات هي عملية دائمة تترجم بمراجعة دورية منتظمة، وتهدف إلى الكشف عن مدى تحقيق الأداء في المؤسسة ومدى ملائمة المؤسسة لمخطيها.

- والتشخيص الاستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.

- تكتسب مرحلة التشخيص الاستراتيجي أهميتها في صبرورة التدبير الاستراتيجي من أنها توجه وتحدد بشكل كبير الاختيارات والقرارات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها من طرف قيادة المؤسسة.

- التشخيص الاستراتيجي يعتبر المؤسسة نسقا مفتوحا على محيطها، و بالتالي فهو يركز على مقاربتين أو بعدين متكاملتين:

➡ **التشخيص الداخلي للمؤسسة:** يهدف الى تحديد القدرة والقوة الإستراتيجية للمؤسسة عبر تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فيها.

➡ **التشخيص الخارجي لمحيط المؤسسة:** يهدف الى تحديد موقع المؤسسة ضمن محيطها و علاقتها به، بمعنى آخر كيف يمكن لهذا المحيط أن يؤثر سلبا “تهديدات” أو إيجابا “فرص للتقدم” على المؤسسة.

- عندما تكون المؤسسة متعددة الأنشطة يكون من اللازم قبل البدء بعملية التشخيص القيام بتقسيم استراتيجي للمؤسسة.

- ولخص آخرون مبررات التحليل والتشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، ومع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها للاستراتيجيين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير إستراتيجيات وتحقيق ميزة المؤسسة.

- في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار الاستراتيجية لا تعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكاناتها، بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة.

- والهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضعية الحالية للمؤسسة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة

حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة، حتى يمكن أستعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة.

- كذلك فالقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي شرط أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين أداء الأنشطة القائمة، أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر علة مسار الأحداق في المؤسسة، ومن ثم إنتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها؛
- ويمكن تلخيص القول بأن تشخيص المؤسسة يهدف إلى الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل محيطها، ولتطورها المحتمل في المستقبل، بهدف تغيير سير الأحداق (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار إستراتيجية جديدة.

2.1. خطوات التشخيص الاستراتيجي

بصفة عامة فإن التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها:

- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما يحتويه من متغيرات؛
- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها؛
- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية، العامة والخاصة؛
- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام؛
- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية.

1.1. التقسيم الإستراتيجي:

تجدر الإشارة إلى أن عملية التشخيص تتطلب التقسيم الاستراتيجي، ففي حالة مؤسسة متعددة الأنشطة والتخصصات يكون من الواجب القيام بعملية تقسيم إستراتيجي والتي تتمثل في تقطيع المؤسسة إلى وحدات متجانسة على المستويين الداخلي و الخارجي؛

- تسمى هذه الوحدات بمجالات العمل الاستراتيجي « DAS »
- كل مجال من هذه المجالات يمكن أن يكون موضوعا للتشخيص وفي النهاية يتم اقتراح اختيارات وبدائل إستراتيجية خاصة به؛

- كل مجال يكون متجانسا على مستوى الخدمات والانتاجات التي يقدمها للفئة المستفيدة منه.

لذا يعتبر مرحلة مهمة في صيرورة التشخيص الاستراتيجي لأنه:

✚ يحدد بدقة مستوى الدراسة و التحليل بالنسبة لعملية التشخيص سواء داخليا أو خارجيا؛

✚ كما انه يدل على المستويات التي ستأخذ من أجلها القرارات الاستراتيجية في نهاية صيرورة التدبير الاستراتيجي.

ونعتمد في القيام بعملية التقسيم الاستراتيجي على مقاربتين:

- الاولى نظرية وتمثل في أن أي مجال عمل استراتيجي يجب أن تتوفر فيه ثلاث معايير²⁶:

✚ الفئة المستفيدة، العلاء الذين نتعامل معهم؛

✚ انتاج أو خدمة، لإشباع الاحتياجات؛

✚ التكنولوجيا.

- الثانية هي أكثر تجريبية وتعتمد على التقسيم الحالي للعمل داخل المؤسسة من أجل تحديد مجالات العمل الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص مشاكل التقسيم الاستراتيجي في:

- مشكل تحديد الى أي عمق وأي درجة في التفاصيل سنصل بعملية التقسيم الاستراتيجي
- إذا لم تتم عملية التقسيم بشكل جيد فأن ذلك سيؤثر سلبا على القرارات الاستراتيجية المتخذة بعد ذلك.

2. أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي.

سوف يتم التطرق إلى أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي وذلك من خلال عرض نموذج دورة حياة المنتج، ونموذج منحني أثر الخبرة، وهذا كله من شأنه مساعدة المؤسسة على معرفة تموقعها الاستراتيجي واكتشاف الأفضليات التنافسية.

1.2 نموذج منحني الخبرة:

²⁶Sebastiensoulez; Le Marketing Strategique; Gualinoediteur; FRANCE; 2012;P56.

يعتبر هذا النموذج كذلك من بين أدوات التشخيص للتموقع الاستراتيجي، وهنا سوف يتم التطرق إليه من خلال تعريفه، مصادر أثر الخبرة، بالإضافة إلى حدود النموذج والتأثير الاستراتيجي للعلاقة بين الخبرة والتكلفة.

1.1.2. التعريف بنموذج منحى الخبرة: أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بميزة بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سريعة، ويتحقق الانخفاض من خلال الست عوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة؛
- تحسين العملية الإنتاجية لذاتها؛
- الوصول إلى تنميط المنتج؛
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

2.2.2. مصادر أثر الخبرة: يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:

- **فعالية وإنتاجية العمل:** حيث أن عملية تكرار المهام والواجبات تسمح للعمال باكتساب معارة، وبراعة تزيد من إنتاجيتهم، وفعاليتهم وتدريبهم، وتؤدي مضاعفة الخبرة لليد العاملة بتخفيض تكاليفها بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%.
- **التخصص في العمل:** فعلمية التخصص في المسؤوليات والمهام يسمح بتحسين تنظيم العمل، وكذا يقلل من 10 إلى 15% من الوقت الأساسي لإنتاج وحدة واحدة، وأثر التدريب والتخصص معا يؤديان لتقليل التكاليف بنسبة تتراوح من 20 إلى 30%.
- **تجديد المسؤوليات:** إن عملية تجديد وتحديث المسؤوليات وتحسين أساليب الإنتاج تكون مصادر لتقليل التكلفة لا يمكن إهمالها.
- **تحسين مردودية التجهيزات:** أثر الخبرة يسمح للمسيرين بالكشف عن تجديرات في المؤسسات الحالية وتحسين الإنتاجية؛
- **تفسير استعمالات المواد الأولية:** استعمال المواد الأولية في إنتاج المنتجات ذات الأسعار الأقل يحدث نتائج خبرة؛

- **معايرة المركبات:** حيث أن عملية معاينة وتحليل جميع الوسائل والمواد المشاركة في العملية الإنتاجية تساهم في تخفيض التكلفة؛
- **تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج:** العمل على تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج ووسائله الحالية لجعلها تشارك في إنتاج منتجات جديدة أقل تكلفة.

3.1.2. حدود نموذج الخبرة: عموماً هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج، نذكر منها بعضاً منها فيما يلي:

- أثر الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي مراحل متقدمة فإن القدرة على مضاعفة وزيادة حجم الإنتاج يستغرق زمناً أطول مقارنة بالمرحلة الأولى، فضلاً عن إمكانية عدم حدوثه إطلاقاً؛
- كما أن التخصص في منتجات متميزة أو أسواق معينة، وبطلبها أسعار ولو كانت مرتفعة يمكنها تحقيق أرباح رغم صغر حجم إنتاجها؛
- في بعض الحالات قد لا تنخفض بالضرورة وبطريقة أوتوماتيكية التكاليف بزيادة خبرة المؤسسة؛
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار كإجراء مضاد حتى ولو ترتب على ذلك ضرر لهم؛
- يمكن ألا تحقق المؤسسة هامش للربح في حالة تحول المستهلكين إلى المنتجات البديلة إذا لم تقم المؤسسة بخفض أسعارها.

2.2. دورة حياة المنتج: يعتبر نموذج دورة حياة المنتج من بين أدوات التحليل للموقع الاستراتيجي، وهنا سوف نتطرق إلى تعريفه، بالإضافة إلى مختلف الاستراتيجيات المتبعة حسب مختلف مراحله. تتأثر صياغة الإستراتيجية واختيارها بالعديد من العوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، طبيعة المنافسة... إلخ، ولعل أهم هذه العوامل المراحل التي تمر بها منتجات المؤسسة، وأنشطتها، وقد ظهر مصطلح دورة حياة المنتج في منتصف 1950 من طرف DEAN بحيث تمر المنتجات بأربعة مراحل تتميز كل مرحلة بمميزات مالية وهيكل سوقية، مما يؤدي إلى إستراتيجيات مختلفة حسب هذه المراحل:

- **المرحلة الأولى (التقديم):** أي خروج المنتج إلى السوق، بحيث لا يعرفه أغلبية المستهلكين والموزعين، مبيعاته ترتفع ببطء، وبما أن تكاليف الإنتاج تبقى مرتفعة، فإن نتيجة المنتج (الأرباح) تكون يالبة، والمنافسة في هذه المرحلة ضعيفة؛
- **المرحلة الثانية (النمو):** تتطور في هذه المرحلة المبيعات، يكون المنتج أكثر تقبلاً من طرف المستهلكين والموزعين، النمو السريع في المبيعات يساهم في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح؛

- المرحلة الثالثة (النضج): لا يوجد تطور في حجم المبيعات الكلية، المنافسة شديدة، وهناك اتجاه نحو فائض في الإنتاج؛
 - المرحلة الرابعة (التدهور): يكون هناك تراجع في المبيعات وبالتالي في الأرباح.
- والجدول الموالي يوضح الإستراتيجية المناسبة حسب مراحل حياة المنتج وتأثيرها على مختلف وظائف المؤسسة.

1.2. نموذج مصفوفة BCG

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال أقترح من طرف مكتب استشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة لمساعدة المؤسسات على اكتساب رؤية حول أفضل المنتجات التي تعتمد عليها والتي تساعد على الإستفادة من فرص نمو حصتها السوقية ومنها تحقيق الميزة التنافسية²⁷، وتوفر مصفوفة BCG تحليل ثنائي الأبعاد بحيث:²⁸

✓ البعد الأول: الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين وتكون في المحور الأفقي.

✓ البعد الثاني: معدل نمو السوق الذي تتواجد به المؤسسة ويكون في المحور العمودي.

1.3.2. بنية مصفوفة BCG

يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانوات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

- معدل نمو السوق: والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي (Domained'activité DAS Stratégique) للمؤسسة والذي يتراوح بين 10 و30% ويمثل المحور العمودي. ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة سنة (1)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة سنة (h)}}$$

²⁷Marci Matrin, A BCG matrix helps business analyze both the current and future competitive landscape of their industry and then plan accordingly, Business New Daily, 16 junury 2020, <https://www.businessnewdaily.com> date :15/08/2021 heure 20 :47

²⁸Haradhan Kumar Mohajan, An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix, Noble International Journal of Business and Management Research, vol02, N1, 2018,p2.

• **حصة السوق النسبية** : تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين.

وتمثل على المحور الأفقي ويقاس بالعلاقة التالية:

حصة السوق النسبية = مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة / مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين.

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG كما يلي:

مصفوفة BCG

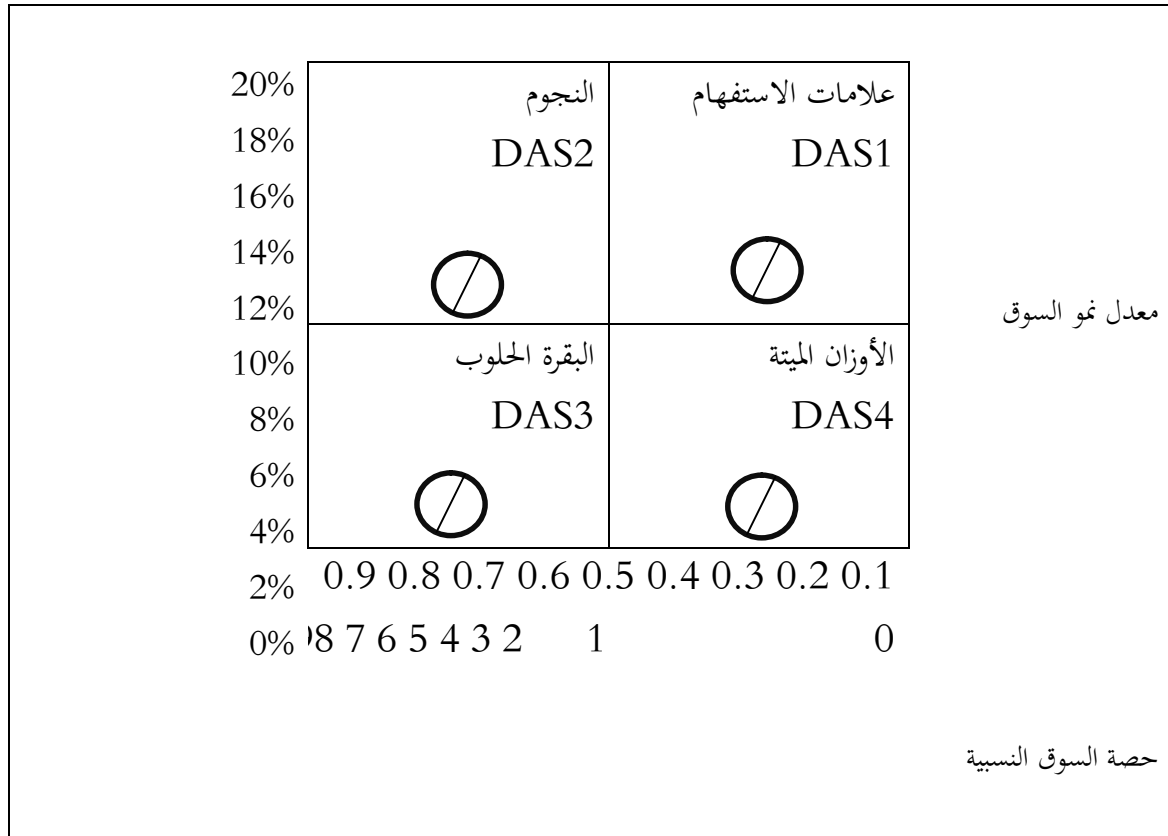
	<u>النجم</u>	<u>علامة الاستفهام</u>
عالي	- نمو كبير	- وجود فرص للنمو
	- احتياجات مالية مرتفعة	- احتياجات مالية ضخمة
	- التدفقات المالية (0)	- التدفقات المالية (-)
10% نمو السوق	حالة توازن	حالة عجز
	<u>البقرة الحلوب</u>	<u>الكلب</u>
منخفض	- نمو منخفض	- نمو منخفض
	- احتياجات مالية قليلة	- احتياجات مالية قليلة
	- تدفق مالي (+)	- تدفق الأموال (0)
	فائض في السيولة	حالة توازن سلبي
	X1	X0
	عالي	منخفض

مقارنة الحصة بحصة أكبر منافس

ولاستخدام مصفوفة BCG فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية: حساب معدل نمو السوق بالنسبة لـ DAS المؤسسة.

- حساب حصة السوق النسبية لـ DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس.
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.
- رسم موقع كل DAS داخل خانات المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).
- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (د) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n)
حيث $d = \frac{1}{2} \sqrt{n}$
- كما تجدر الإشارة إلى أن هناك من يعتمد رسم الدوائر عن طريق تحديد قطر معين ثم تحديد الحجم النسبي لـ DAS بتضليل الزاوية من الدائرة بما يتناسب والحجم النسبي
- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـ DAS والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG.

تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG



2.3.2. المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG:

تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحافظة، نقول أن المؤسسة من خلال تحليل BCG تجد نفسها في أربعة وضعيات²⁹:

1.2.3.2. منطقة علامات الاستفهام: المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الإستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة. وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليلاً مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة لكي يتمكن المسيرين من متابعة سير المنتج في السوق. فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الإنخفاض في حصتها، ومحاولة الإستفادة من معدل نمو السوق. كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

2.2.3.2. منطقة النجوم: المنتجان في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي وحصة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع إستراتيجيات النمو والتوسع فلنكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة استثماراتها، فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالإتفاق على البحوث والتطوير واستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف.

3.2.3.2. منطقة البقرة الحلوب: المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى

²⁹ عبد القادر محمد الأسطه، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2016، ص ص 209 210.

المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة. فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطيرة، وهي مرحلة الأوزان الميتة مما يتطلب اتباع إستراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة للنمو والتوسع.

4.2.3.2. منطقة الأوزان الميتة: المنتجات في هذا الموقف تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة. ومعدل نمو سوقي ضعيف قد تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصلتها السوقية حيث يعرف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة التسعيرية أو لعدم مواكبة المنتجات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

والمؤسسة في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة، والجدول الموالي يلخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG.

ملخص المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG

صافي التدفق النقدي	الاستثمارات المطلوبة	ربحية النشاط	الاستراتيجية	تصنيف DAS
قريب من 0 أو سالب موجب بدرجة عالية	كبيرة صغيرة	مرتفعة مرتفعة	الاحتفاظ بالحصة أو زيادتها الاحتفاظ بالحصة	النجوم البقرة الحليب
سالبة بدرجة عالية موجبة	كبيرة جدا لا توجد	لا توجد أو سالبة منخفضة سالبة	زيادة الحصة الاستبعاد	علامات الاستفهام
موجب	لا توجد	أو منخفضة سالبة	التخلي	الأوزان الميتة

بالنظر إلى ما ذكر سابقا يمكن أن يتوضح شكلين من سيناريوهات لحركة مجالات النشاط الإستراتيجي داخل مصفوفة BCG حيث أن الشكل الأول سيناريو النجاح، وأما الثاني فهو سيناريو الفشل وتكون حركة سيناريو النجاح عكس عقارب الساعة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

سيناريوهات حركات DAS في مصفوفة BCG

سيناريو النجاح

سيناريو الفشل

علامات الاستفهام	النجوم
الأوزان الميتة	البقرة الحلوب

علامات الاستفهام	النجوم
الأوزان الميتة	البقرة الحلوب

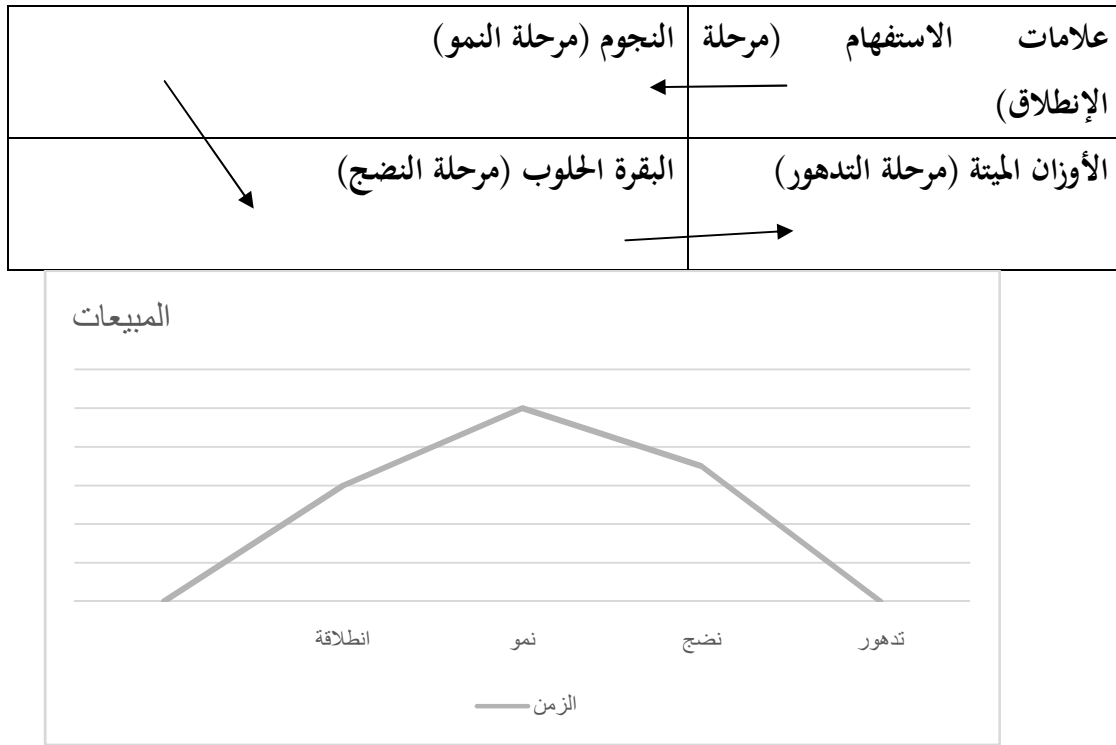
كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين تحريك مجال النشاط إلى وضع مربح، كما يصعب تحديد وبدقة حجم رأس المال اللازم لذلك من أجل سد تكاليف زيادة حصتها السوقية والتقدير الجيد للوضع المستقبلي، مما يجعل أحيانا بالمؤسسات إلى العجز المالي وأحيانا الانسحاب والتخلي.

3.3.2. العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج:

بالنظر إلى نموذج مصفوفة BCG فهناك تدرجا منطقيا يتعلق بمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في منطقة علامات الاستفهام ثم ينتقل إلى منطقة النجوم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب وأخيرا إلى منطقة الأوزان الميتة الذي يحمل ويشير إلى علامة الخطر، فالمنتج في مرحلة التقديم غالبا ما يربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالارتفاع وإن كان المركز التنافسي مازال منخفضا، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق. وفي الغالب فإن المنتج سيتحرك إلى موقف النجوم بحيث يتزايد معدل نموه ارتفاعا وتنمو معه الحصة السوقية ويتوطد مركزها التنافسي وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها، وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة نسبيا في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه، أما في المرحلة الأخيرة ومرحلة التدهور التي تتم بإنخفاض المبيعات ينتقل المنتج من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة. ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، وتدهور مركزها المالي، لذا عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها لمثل هذه المرحلة.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج.

العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج



4.3.2. تقييم نموذج مصفوفة BCG:

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو: قدرة المؤسسة على تصنيف كل الـ DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها:

- يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة بعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛
- يسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور؛
- يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد؛
- تأخذ في الاعتبار أبعاد مالية جد مندججة في التحليل وتظهر في الواقع بشكل واضح أن نجاح المؤسسة يتوقف على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج السيولة.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج:

- استخدام معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات
- العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر. والعكس؛
- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائما الأفضل؛
- تهتم فقط به DAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتحمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع؛
- معدل النمو ليس إلا عنصرا واحدا فقط في الموقف التنافسي ككل.

3. نماذج التشخيص الاستراتيجي (تحليل محفظة الأعمال)

تقوم نماذج تحليل المحفظة بمساعدة المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق الربحية و اختيار البديل الإستراتيجي المناسب وهو مناسب تطبيقه في جميع المستويات، وبالتالي هي عملية إكتشاف وفحص مختلف متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة، وبمختلف أبعادها وذلك بغية تحديد ما يمثل منها فرصا ومنه ما يمثل تهديدا حاضرا أو مستقبلا، وكذلك البحث عن مصادر هاته الفرص والتهديدات³⁰.

1.3 النموذج الإستراتيجي لمدرسة هارفارد

يعرف التحليل الإستراتيجي (SWOT) بأنه أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية بصورة نسبية و ليست مطلقة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجيتها.

هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة و الضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة و لكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص و المخاطر في هذه البيئة و تحليل البيئة الداخلية، و كلمة X تمثل الأحرف الأولى من عناصر تحليل: القوة، نقاط الضعف، الفرص، و المخاطر.

كما يعتبر أداة إستراتيجية تستعملها المؤسسة لتحديد قدراتها الإستراتيجية الحالية للتعامل مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها ويتكون من أربع مصطلحات أساسية³¹:

³⁰ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، (الطبعة الأولى)، الأردن، 2015، ص99.

³¹HusniThamrin and RahmandaniHerlambang, A SWOT analysis tool for indonesian Smal and medium enterprise, ARPN journal of engineering and applied sciences, vol12, N2, janury2017, p620.

- ✓ نقاط القوة (Strengths): تشير إلى القدرات الكامنة التي تمتلكها المؤسسة في المنافسة.
- ✓ نقاط الضعف (Weakness): تشير إلى القصور الذي يعيق نمو المؤسسة وبقائها .
- ✓ الفرص (Opportunities): هي العناصر والمتغيرات الإيجابية في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تستغلها المؤسسة.
- ✓ التهديدات (Threats): هي التحديات في بيئة المؤسسة التي يمكن أن تعيق نشاط المؤسسة.

ويتميز نموذج SWOT بسهولة استخدامه بدون الحاجة للإنفاق الكثير على أبحاث التسويق، ولكن عيبه أنه من المستحيل أن يتبع ديناميكية التغيرات الزمنية في السوق بالإضافة إلى عدم دقة نتائج التحليل.³²

وللقيام بتحليل SWOT تقوم المؤسسة بتحديد هدفها من القيام به بحيث يكون هذا الهدف يتماشى مع أهدافها، بالإضافة إلى تحديد أولوياتها منه وتطوير إستراتيجياتها لتنفيذ نتائج البحث.³³ إن الهدف من عملية تحليل (SWOT) هو لتحديد العالقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في بيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، و كذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي يرسم الإستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses مع الفرص Opportunities و التهديدات Threats والشكل الموالي يوضح ذلك.

نموذج موصوفة SWOT

نواحي الضعف	نواحي القوة	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف و استغلال الفرص المتاحة (WO) (استراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (SO) (استراتيجية هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف و تقليل	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل	التهديدات

³²Tayana V.SHTAL and others, **Methods of analysis of the external environment of business activities**, GERENCIA-GESAO-management, vol39, N12,2018, p23

³³Christine Namugenyi, **Design of SWOT analysis and its Evaluation in diverse digital business Ecosystem contexts**, procedia computer science, N159, 2019, p5.

التهديدات (ST) (استراتيجية دفاعية)	التهديدات (WT) (استراتيجية انكماشية)
------------------------------------	--------------------------------------

- الإستراتيجية الهجومية: تكون عندما تتوفر لدى المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.
- الإستراتيجية العلاجية: وهي عندما تكون أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي من الإدارة اتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخل المنظمة.
- الإستراتيجية الدفاعية: هي عندما تكون أمام المنظمة نقاط قوة وتهديدات، وبالتالي وجب تعزيز واستثمار نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه المنظمة للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.
- الإستراتيجية الانكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع تلك الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية حيث تتجسد فيه إلى التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

2.3 نموذج مصفوفة ADL

وهنا سوف يتم التطرق إلى هذه الأداة من خلال مجموعة من العناصر من تعريف لها، وحدودها إلى جانب نقاط القوة والضعف.

1.2.3.1 التعريف بنموذج مصفوفة ADL

تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة باسم صاحبها إرتهورذليتتلي والتي ظهرت في سنوات السبعينات وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين³⁴:

✓ **درجة نضج الصناعة:** تعتمد درجة نضج النشاط على المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج، من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق نمو، نضج وتدهور ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو الطاقة الكامنة في النمو إتساع

³⁴Sebastiensoulez; Op Cit; P63.

خطوط المنتج، عدد المنافسين إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين ولاء المستهلكين قيود الدخول للسوق التكنولوجيا.

✓ **الوضع التنافسي:** يقيس الفجوة بين الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

تمثيل مصفوفة Arthur Little

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	نضج القطاع الوضعية التنافسية
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				ضعيفة

وبالنسبة للمجالات التي تشتمل عليها هذه المصفوفة فهي كالتالي:

- المجال الأول (النمو الطبيعي): تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتتبع 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.
- المجال الثاني (النمو الاختياري) وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرجحة.
- المجال الثالث (إعادة التقويم والتوجيه): 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.

- المجال الرابع (التخلي): تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

2.2.3. نقاط القوة والضعف في مصفوفة ADL

يتمتع نموذج مصفوفة ADL وكباقي نماذج التحليل الإستراتيجي بمجموعة من النقاط التي تعبر عن مدى قوة النموذج أو ضعفه، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1.2.2.3. نقاط القوة يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:

- ✓ تعرض مصفوفة ADL توزيع الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة إزاء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج، و المركز التنافسي حيث قسمت إلى 20 خانة و كل خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الاستراتيجية؛
- ✓ 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.

2.2.2.3. نقاط الضعف يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة Mckinsey 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.
- ✓ ومن الواضح أن مصفوفة ADL تتجه إلى حد ما نحو تبسيط عملية الاختيار الإستراتيجي، وهي بالتأكيد ليست على هذا النحو، ومع ذلك تعتبر أداة مفيدة في عملية التحليل الإستراتيجي وبالنظر إلى المدى الواسع للبدائل والخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة، تبقى القيمة الحقيقية للمصفوفة هو في تأسيس موائمة بين الإستراتيجيات من جهة ودرجة نضج الصناعة والوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

4.3. نموذج مصفوفة Mckinsey

سوف يتم التطرق إلى هذا النموذج من خلال تعريفه وعرض لمختلف الإستراتيجيات حسب هذا النموذج، إلى جانب عرض مختلف خطوات تطبيق هذا النموذج وأخيرا مزايا وعيوب هذا النموذج.

1.4.3. التعريف بنموذج مصفوفة Mckinsey

طورت إدارة ماكتري للاستشارات بالتعاون مع مؤسسة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال، ويسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية، أو نموذج الإشارات الضوئية أو نموذج G. وقد طبق هذا النموذج لأول مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك G وذلك تفاديا لنقاط الضعف التي كانت في نموذج جماعة بوسطن الاستشارية، حيث يعتمد نموذج مكنزي على معيارين لتقييم مجالات العمل³⁵:

- **جاذبية السوق:** التي تقاس من خلال ترجيح العديد من المعايير مثل الحجم الحالي للسوق ومعدل نموه ومتوسط معدل الهامش... إلخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي/ متوسط ضعيف.
 - **كفاءة الشركة:** يتم قياسها على أساس مجموعة من المعايير المتعلقة بمؤهلات نجاح كل مجال نشاط إستراتيجي، مثل الحصة السوقية الحالية وتكاليف انتاجها، جودة منتجاتها نقاط القوة والضعف... إلخ. وهي تنقسم إلى قوي / متوسط / ضعيف
- ولكل من هاذين المعيارين يتم تمييز بين ثلاثة مستويات . قوي، متوسط وضعيف . وبالتالي تقم محلات النشاطات الى تسع عموما يمكن عرض هذا النموذج كالتالي:

نموذج مصفوفة

		جاذبية الصناعة ←		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
قوة النشاط ↑	قوي	أخضر	أخضر	أصفر
	متوسط	أخضر	أصفر	أحمر
	ضعيف	أصفر	أحمر	أحمر

2.4.3. الإستراتيجيات المناسبة

وهنا يمكن عرض تلك الإستراتيجيات ضمن ثلاث حالات كالتالي:

³⁵Sebastiensoulez; Op Cit ; P62.

✓ الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط جاذبية صناعة قوية أو متوسطة أي الخانات الخضراء: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها، والتوسع في أعمالها، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو.

✓ الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي جاذبية) (الصناعة) = (قوي ضعيف) (أو) متوسط متوسط (أو) ضعيف قوي) أي الخانات الصفراء في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، وتنفق بحذر في الاستثمار وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش.

✓ الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط، وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة أي الخانات الحمراء في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرهما إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى إستراتيجيات الانكماش.

3.4.3. خطوات تطبيق نموذج Mckinsey

يتم تطبيق هذا النموذج بالخطوات التالية:

1.3.4.3. الخطوة الأولى: يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة وغيره؛
- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون المجموع واحد صحيح؛
- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جاذبة جدا، أو غير جاذبة على الإطلاق؛
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة التقدير وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في التقدير (الجاذبية المقدر للصناعة خ الوزن والجدول الآتي يوضح مثال لكيفية تقدير معدل جاذبية الصناعة.

تحديد معايير الجاذبية

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	0.15	4	0.60
النمو	0.12	3	0.36
التسعير	0.05	3	0.15
تنوع السوق	0.05	2	0.10
هيكل المنافسة	0.05	3	0.15
ربحية الصناعة	0.20	3	0.60
الدور التكنولوجي	0.10	4	0.40
قابلية التضخم	0.05	2	0.10
الدوران	0.05	2	0.10
تمويل العملاء	0.10	5	0.50
تأثير الطاقة	0.08	4	0.32
اجتماعي	-	4	-
بيئي	-	4	-
قانوني		4	
انسائي		4	
مجموع	1.00		3.38

2.3.4.3. الخطوة الثانية: يقوم المديرون بالاجتماع وتحديد ما يلي:

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة، مثل الحصة السوقية، والمنافسة السعرية، والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام وغيرها.
- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة.
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها.
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

والجدول التالي يوضح مثال لكيفية تقدير المركز التنافسي للمؤسسة
تحديد معايير المركز التنافسي (قوة النشاط)

معايير قوة النشاط	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
صيب السوق	0.10	5	0.50
معدل نمو وحدة الأعمال	-	3	-
اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
المالك و فوائد الحسابات المهمة	-	3	-
منافسة السعر	-	4	-
فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
موقع و حداثة التسهيلات و الإمكانات	0.05	5	0.25
القدرة و الإنتاجية	-	3	-
تأثيرات منحتي الخبرة	0.15	4	0.60
تكلفة المواد الخام	0.05	4	0.20
القيمة المضافة	-	4	-
نوعية السلعة النسبية	0.15	4	0.60
فوائد و مركز البحث و التطوير	0.05	4	0.20
التخلص من السيولة	0.10	5	0.50
مقدرة الأفراد	-	4	-
الإنطباع العام	0.05	5	0.25
المجموع	1.00		4.30

4.4.3. مزايا و عيوب النموذج

كغيره من النماذج يتميز عن غيره من النماذج بمجموعة من الخصائص، كما أن هذا النموذج له نقائص
والمتمثلة في:

1.4.4.3. مزايا نموذج Mckinsey

يعد هذا النموذج تطويراً لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه من حيث أخذه بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات تفجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق وأن أشرنا ليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

2.4.4.3. عيوب نموذج Mckinsey

- يمكن أن يكون معقد وممل؛
- إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر؛
- لا يستطيع أن يصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية؛
- صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة