

### تمهيد

نظرا للتطورات السريعة في شتى العلوم والميادين وظهور التكنولوجيات الحديثة والجديدة والمتطورة بشكل مستمر ومتسارع وفي شتى المجالات، أصبحت المنظمات تعيش حالة منافسة معقدة وشديدة تواجه فيها العديد من التحديات سواء تعلق الأمر بالمنظمات المحلية أو العالمية، فالمنافسة اليوم أصبحت بالمفهوم العالمي.

إن تحليل كافة العوامل الإستراتيجية الداخلية في المنظمة التي تبرز نقاط القوة ومواطن الضعف فيها، وكذا تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية التي يمكن اعتبارها فرصا سانحة للتقدم نحو الأهداف، أو كل ما يمكن أن يعتبر تهديدا حاليا أو مستقبليا للمنظمة، يجعل من المنظمة تحدد التوجهات المستقبلية انطلاقا من التحليل الاستراتيجي للمحيط وذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية التحليل.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

**المبحث الأول:** مدخل للتحليل الاستراتيجي للمحيط.

**المبحث الثاني:** تحليل المصفوفات.

## المبحث الأول: مدخل للتحليل الاستراتيجي للمحيط

يعتبر التحليل الاستراتيجي لمحيط المنظمة ببعديه الداخلي والخارجي احد العناصر الأساسية لتحديد التوجهات المستقبلية لها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي لها، وتحديد الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي، وذلك من خلال محاولة انتهاز الفرص الممكنة من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك وتفادي كل ما يحتمل أن يشكل خطرا في الوصول للأهداف المسطرة، بالإضافة للإستغلال الأمثل لنقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تعيق تقدم المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

يعرف التحليل الاستراتيجي على انه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في المحيط الخارجي وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على محيطها الداخلي، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه "مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار المحيط الداخلي والمحيط الخارجي ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات".<sup>2</sup>

ويعرف ايضا على انه "مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الإستراتيجية، يقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي الممكن تنفيذه من خلال تقييم قدرات المنظمة ومميزات المحيط للتكيف معها وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والمحددة".<sup>3</sup>

كما عرف على انه " تحليل منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا إيجاد التوافق الأفضل بينهما".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص253.

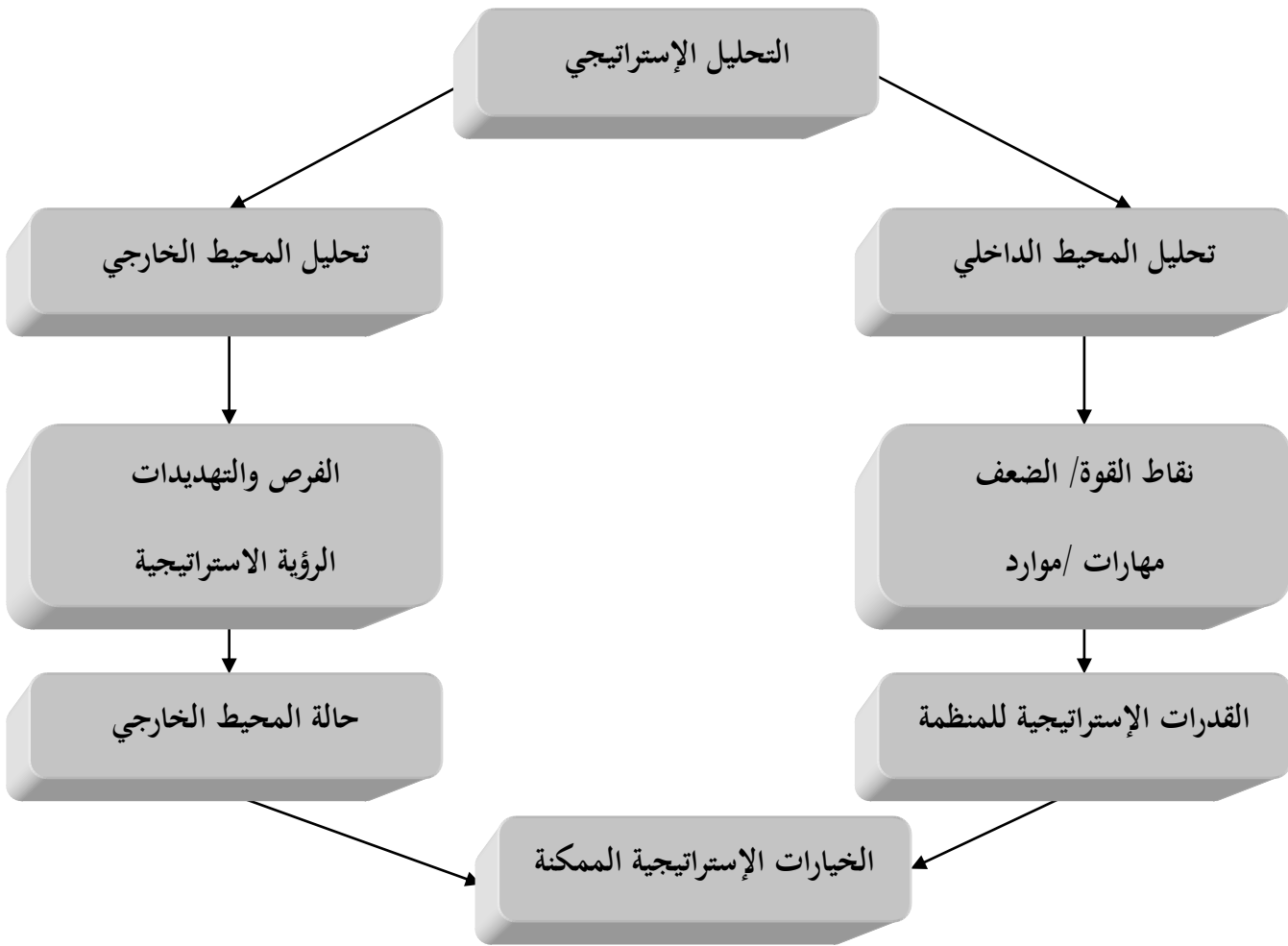
<sup>2</sup> إسماعيل محمد السرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص22.

<sup>3</sup> THIETART.A., LA STRATEGIE DE ENTREPRISE, Edi science international, France, 1996, p57

<sup>4</sup> محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 275.

بالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول مفهوم التحليل الاستراتيجي إلا أنهم اشتركوا حول المتابعة المستمرة لعمليات دراسة الظواهر في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتحليلها وتفسيرها من أجل تحقيق التوجهات المستقبلية ومواجهة كل ما يمكن أن يكون حاجز في تحقيقها، واغتنام كل ما يعد فرصة للوصول إلى هذه التوجهات. يلخص الشكل الموالي التحليل الاستراتيجي للمحيط.

الشكل رقم (1) : التحليل الاستراتيجي للمحيط



Source: Jean-Pierre helfer et autres(2000) **mangement stratégie et organisation** ,3 Edition, Vuibert, France, p 55.

### المطلب الثاني: أبعاد وأهمية التحليل الاستراتيجي

يوجد بعدين لبيئة المنظمة الأول يتمثل في البعد الداخلي والذي يمكن القول بأنه كل ما يتواجد داخل حدود المنظمة ويمكن التحكم والسيطرة عليه، في حين يتمثل البعد الثاني في البعد الخارجي والذي يعبر عن كل ما يتواجد خارج حدود المنظمة ولا يمكن التحكم فيه.

## ❖ الفرع الأول : البعد الداخلي

### ▪ أولاً: مفهوم المحيط الداخلي ومكوناته.

يعرف المحيط الداخلي للمنظمة بأنه "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، و يرى (Certo) أن المحيط الداخلي للمنظمة يمثل الإطار المحيطي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال".<sup>1</sup>

تنقسم مكونات المحيط الداخلي للمنظمة إلى مجموعتين الأولى ضمن إطار الماديات الملموسة مثل نظام المعلومات والأنظمة الوظيفية المختلفة، في حين تندرج المجموعة الأخرى ضمن الأطر الإنسانية والمعرفية مثل الثقافة التنظيمية والسلوكيات الإنسانية، لذلك فكلتا المجموعتين تحتاج إلى عملية تحليل إستراتيجي، ورغم تعدد وجهات النظر المختلفة لمكونات المحيط الداخلي فإنه يمكن إجمال هذه المكونات في ثلاثة مجموعات رئيسية كما أشار كلا من (Wheelen, Hunger) وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة.<sup>2</sup>

● **الهيكل التنظيمي:** هو الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، وتحدد الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، بل يتغير تبعاً للمواقف وحسب درجات التأثير وهذا بهدف التنفيذ الفعال، حيث أن التوافق بينها والهيكل يؤدي إلى خلق نقاط قوة للمنظمة والعكس صحيح. ويعرف أيضاً أنه " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة فمن خلال الهيكل تتحدد خطوط السلطة وإنسيابها بين الوظائف وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>3</sup>

● **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية (الثقافة المؤسسية) في مجموعة من الأنماط الثقافية والمتعلقة بالاتجاهات والقيم والتقاليد والاعراف والأفكار المشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة والتي تتشكل من خلال مجموعة من الروابط بعضها

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ص 283.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 285.

<sup>3</sup> ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شغبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الكفاءة الادارية ، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الاسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص 468.

خارجية واخرى محلية.<sup>1</sup> وتعرف ايضا انها "صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات ومجموعة القواعد والسلوكيات التي تنتج عن التفاعلات بين الافراد داخل المنظمة لتعكس بذلك شخصيتها والتي تميزها عن باقي المنظمات في سعيها لتحقيق اهدافها.<sup>2</sup>

- **الموارد:** تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة والغير ملموسة عناصر الإستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد لا تأتي من الفراغ بل تتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج زمن طويل وجهود مكثفة فان منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقا على مواردها التي تمثل قوة متفردة بما على المنافسين. إن هذا الأمر يعني استحالة أن تكون المنظمة هي الأولى دائما وتمتلك وقدرات وموارد تتصف بالقوة الفائقة نظرا لمحدودية الموارد ولضرورة عمل مبادلة في الاستثمار فيها. فإذا كان هناك ضعف نسبي في أوجه هذه الموارد فرمما تكون الإدارة العليا على علم بهذا الأمر وهي تقصده نظرا لعدم أهمية هذا الجانب في خيارها المستقبلية لاحقا.<sup>3</sup>
- **ثانيا: أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي.**

يمثل التحليل الاستراتيجي الداخلي احد الأساسيات التي يتم الاعتماد عليها في عملية تحديد ومفاضلة البدائل الإستراتيجية، وعلى العموم فالتحليل الاستراتيجي الداخلي يساهم في بيان وتحديد نقاط القوة واستكشاف نقاط الضعف.<sup>4</sup> فيعرف التحليل الاستراتيجي الداخلي بأنه القيام بتشخيص المحيط الداخلي للمنظمة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة بداخلها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد ابراهيم، الادارة الاستراتيجية، اليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2016، ص 221.

<sup>2</sup> فلاح حسين عداي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق ص 285.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 210.

<sup>5</sup> عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 66.

**نقاط القوة:** تعرف على أنها مهارة أو ميزة تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تنوي على خدمتها.<sup>1</sup>

**نقاط الضعف:** قصور في الإمكانيات أو هي المشكلات التي تمنع المنظمة من المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.<sup>2</sup>

إن تحليل المحيط الداخلي يُعنى بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف، عن طريق إجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها وذلك من أجل بناء إستراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة وتعويض نقاط الضعف، وإن أهمية تحليل المحيط الداخلي تتجلى في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تنشط في نفس القطاع، وبيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، واستكشاف مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها وتفاديها.<sup>3</sup>

### ❖ الفرع الثاني: البعد الخارجي.

#### ▪ أولاً: مفهوم المحيط الخارجي.

يقصد بالمحيط الخارجي للمنظمة مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء، الموردون...).<sup>4</sup> كما يعرف بأنه تلك التغيرات التي تنشأ وتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.<sup>5</sup> في حين ان البعض يرى " بأنه مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة وله تأثير شمولي أو جزئي على

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر 2008، ص 239.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 281.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار حوارزم العلمية، المملكة السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 107.

<sup>5</sup> فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة) ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 63.

المنظمة، وعادة ما تقع هذه العناصر والمكونات والعناصر خارج سيطرة الإدارة في الأمد القصير"<sup>1</sup>، ويعرف التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي بأنه "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المنظمة الخارجي"<sup>2</sup>.

وبما أن المحيط الخارجي أكثر شمولية وتعقيدا فإن العديد من الباحثين قسموا المحيط الخارجي إلى مستويين أساسيين يتمثل الأول في المحيط الكلي (العام)، والثاني في المحيط الخاص ( البيئة الصناعية والتنافسية).

**1. المحيط العام (الكلي):** يتكون المحيط الكلي للمنظمة من مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، التي تؤثر على الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذا المحيط.<sup>3</sup>

ويتفق غالبية الباحثين على أن مكونات المحيط الخارجي الكلي تتمثل في ما يلي:

● **المتغيرات الاقتصادية:** تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال وهي تتبع إستراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، ويضاف أيضا إلى هذه أيضا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة، وسياسات الإقراض والادخار، وإدارة النقد الأجنبي وغيرها. لقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها، ومع ذلك فإن احتمال عدم فهم هذه المتغيرات وعدم التنبؤ بها وارد الحدوث.<sup>4</sup>

● **المتغيرات الاجتماعية:** تتعلق المتغيرات الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والحضارية السائدة في المحيط المحلي والعالمي، والتغيير في القوى الاجتماعية قد يكون ايجابيا أي يخلق فرصة لبعض المنظمات أو العكس، ومن أهم هذه القوى الاجتماعية ما يلي: عدد المواليد، المستوى الثقافي والتعليمي، توزيع السكان، عادات الشراء... الخ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 63.

<sup>3</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 16.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 256 .

<sup>5</sup> محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 98.

● **المتغيرات التكنولوجية:** ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.

● **المتغيرات السياسية والقانونية:** وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والتشريعات التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية.<sup>1</sup>

**(2) المحيط الخارجي الخاص:** يتضمن المحيط الخاص القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات مشابهة، أو منتجات بديلة، ويمكن أن يطلق عليه المحيط التنافسي لأنه يعبر على المحيط الذي تنشط فيه المنظمة وتتنافس فيه مع غيرها من المنظمات، وتؤثر القوى الموجودة في المحيط التنافسي سلباً وإيجاباً على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء.

من الضروري الإشارة هنا إلى الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل المحيط الخارجي من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليس بالتعارض، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية إلى المحيط الخاص، في حين ينطلق آخرون من محيط العمل الخاصة من موردين وعملاء وغيرهم، أما الاتجاه الثالث فقد تركز في النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث (M. Porter).<sup>2</sup>

وتتكون القوى التنافسية حسب نموذج (M. Porter) من خمسة عناصر وهي:

● **المنافسون الحاليون (حدة المنافسة):** يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود، مرجع سابق، ص 150، 149.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريسي، مرجع سابق ص 262.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريسي، الإستراتيجية والتخطيط (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 69.



تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج (m. porter) للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى.<sup>1</sup> إن معرفة المنافسون في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليست بالأمر السهل، لذلك تبحث منظمات الأعمال بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقرّبها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، فمعرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه.

وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المنظمات القائمة في الصناعة يشمل أوجه عديدة وهذه الأوجه تعطي طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل منظمة بذاتها دون غيرها، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض من هذه الأوجه في التحليل، فأنا يمكن أن نشير إلى الآتي: طبيعة الصناعة ودرجة نموها واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا، القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة، يضاف إلى ذلك طبيعة المخزون للمواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة، القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بمرونة، الاختلاف في المنتجات والخدمات، تكاليف التحول باتجاهات مختلفة، درجة التنوع لدى المنافسين، طبيعة التعقيد والبساطة في المعلومات المبحوث عنها في الصناعة، موانع الخروج من الصناعة.

● **الداخولون الجدد:** يشكل الداخولون الجدد إلى الصناعة تنسم بجاذبيتها وفي حالة النمو أو حتى في صناعة تنسم بالثبات تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخولون الجدد يحملون أفكارا جديدة وطاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى انخفاضها مثل الربح للمنظمات الموجودة. إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، ويضاف إليه ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملا يحد من دخول منظمات جديدة قد يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة اقل وتميز منتجاتها ومعرفة أكبر بكيفية تسويقها وغيرها من القضايا التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في قضايا التنظيم والإدارة والتكاليف والتوزيع والأسواق. وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل بطبيعة الحال كلما كانت حواجز الدخول كبيرة، ولا تقوى المنظمات الأخرى على

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقع وأهمية وشروط تطبيقية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص22.

تجاوزها، كما هو الحال في صناعة السيارات، ومن أهم هذه المحددات ما يلي: اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة، تمايز المنتجات، متطلبات رأس المال، الوصول إلى قنوات التوزيع، المحددات السياسية... الخ<sup>1</sup>

● **المنتجات البديلة:** إن القوى الأخرى التي تطرق إليها (M. Porter) في نموذجها هي المنتجات البديلة والتي يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد للنجاح الاستراتيجي للمنظمة، هذه القوة تعتبر "حية دائما" لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا لمنتجات جديدة تتميز بتكاليف اقل، أو أداء وظائف جديدة.<sup>2</sup> والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبى احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة.<sup>3</sup> تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم منظمات الأعمال في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجة وبأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديدا لمنتجات وخدمات المنظمة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت البدائل عديدة في بعض من اتجاهات تطورها أو أنها غير معروفة إلا في حالة ظهورها ووضوح تهديدها. لذلك على منظمات الأعمال أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه.<sup>4</sup>

إن محددات تهديد البدائل ترتبط بمجموعة من العوامل أهمها:<sup>5</sup>

- أ- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- ب- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف منخفضة زادت درجة خطورتها.
- ت- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم تكون هذه البدائل خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقا باتجاه الأفضل.
- ث- مدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على إشباع نفس الرغبة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 271، 272.

<sup>2</sup> Jean Marie Ducreux et all, **le Grand livre de stratégie**, Edition, d'organisation, Paris, 2009, P 345.

<sup>3</sup> بوجمان عادل ومحمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12/11 فيفري، 2012، ص9.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 276.

<sup>5</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 150

ج- طبيعة السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

● **القوة التفاوضية للزبائن:** إن القدرة التفاوضية للزبائن يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تديني الأسعار، ورفع النوعية، والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المنظمة في الحالات التالية:<sup>2</sup>

1. عندما تمثل مشتريات الزبون نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
2. وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين مقارنة بالمشتريين.
3. عند وجود إمكانية التكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.
4. عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والعرض والطلب.
5. كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المنظمة كلما زاد احتمال أن يتحول الزبون لموردين آخرين يطرحون عروض أفضل.
6. كلما زادت حدة المنافسة بين الزبائن كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على تخفيضات في الأسعار.
7. كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه الزبون بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يطلبها كلما قلت حساسيته للأسعار التي يستعد لدفعها.<sup>3</sup>

● **القوة التفاوضية للموردين:** إن القوة الأخرى من القوى المنافسة التي جاء بها (M. porter) هي قوة المساومة التي يتمتع بها المجهزون والذين يمكن النظر إليهم كقوة تهديد عندما يكونوا قادرين على إكراه الشركات التي تشتري منهم أن تزيد من أسعار مشترياتهم أو القبول بالنوعية الأقل وبذلك تقل أرباحها، وبالجانب الآخر إذا كان المجهزون ضعفاء فإن ذلك يعطي فرصة للشركات أن تخفض من أسعار المجهزين وان تطلب تجهيزات ذات جودة عالية، أما بالنسبة للمجهزين فإن تحديد أسعارهم ونوعية تجهيزهم يعتمد على القوة النسبية للشركات التي تشتري تجهيزاتهم،

واستنادا إلى ما جاء به (M. porter) يكون المجهزون أقوياء في الحالات التالية:<sup>4</sup>

1. عندما تكون المنتجات التي يبيعها المجهزون ذات بدائل قليلة بالنسبة للشركة المستهلكة لهذه المنتجات.

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة، ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص156.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

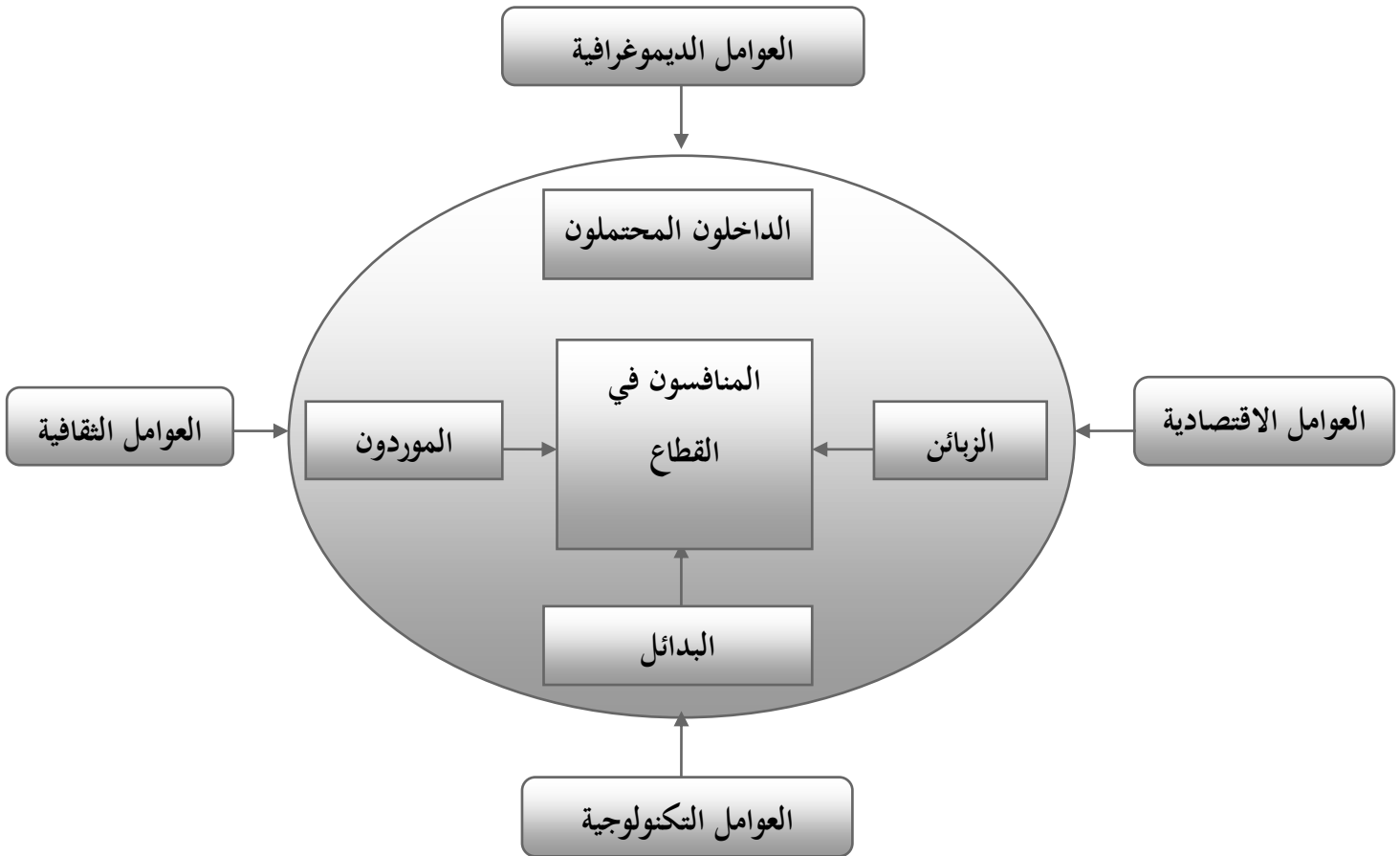
<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 58.

<sup>4</sup> فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، (نظريات . مداخل . أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، عمان، الأردن، ص 149.

2. عندما تكون صناعات الشركة المستهلكة ليست ذات أهمية للموردين، وبذلك لا يكون للموردين حافزا كبيرا لتخفيض أسعار منتجاتهم أو تحسين نوعيتها.
3. عندما يكون التحول من مورد لأخر صعبا ومكلفا.
4. عندما لا تستطيع الشركات أن تستعمل التهديد بالتكامل العمودي الخلفي وتنتج ما تحتاجه من التجهيزات بنفسها كوسيلة لتخفيض أسعار مدخلاتها.
5. إمكانية توسع المجهز بالتكامل إلى الأمام.

قام (Austin) بتقديم نموذجاً لتحليل هيكل المنافسة وهو يعد تطوراً لنموذج (M. Porter) حيث قام بإضافة عوامل أخرى لنموذج القوى الخمس، والشكل التالي يلخص نموذج (Austin):

الشكل رقم(2): نموذج Austin للتحليل هيكل الصناعة



المصدر: حسن محمد احمد مختار، مرجع سابق، بتصرف، ص 93.

■ ثانيا: أهمية تحليل المحيط الخارجي.

يمكن تعريف عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي بأنه "تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي تتمثل في القوى الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه القوى بالبيئة العامة أو البيئة الخارجية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه، وهنالك أيضا ما يسمى بالبيئة الخاصة والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتبين، والموردين والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة.<sup>1</sup>

تتمثل أهمية تحليل المحيط الخارجي للمنظمة في عدة عناصر نذكر منها:<sup>2</sup>

1. إن نجاح أي منظمة وبالتالي بقاءها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع المحيط الخارجي التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف ذوي العلاقة في هذا المحيط.
2. تتأثر سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة بالظروف المحيط الخارجي، الأمر الذي يتطلب من المنظمة توضيح رؤيتها مع المحيط الخارجي وما يكمن فيها من قيود.
3. دراسات المحيط الخارجي تساعد المنظمة على تحديد أهدافها أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.
4. يساعد تحليل المحيط الخارجي في اكتشاف الموارد المتاحة وطرق الاستفادة منها، ومتى يمكن الاستفادة منها.
5. تسهم دراسات المحيط الخارجي في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق ومنافذ التوزيع، والقيود المفروضة.
6. تفرز نتائج التحليل الخارجي للمحيط في تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد و أشكال السلوك وسمات المجتمع المتعامل معه.
7. كما تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي في تقييم فرص الاستثمار المتاحة أمام المنظمة، وكذا التعرف على الحصص السوقية للمنافسين كما يوضح سلوكياتهم الإستراتيجية، وتوضيح نقاط القوة لكل منافس على حدة، وكذا توقع حركاتهم التالية، بالإضافة إلى التعرف على القوى المؤثرة في درجة المنافسة.
8. فهم القوى الايجابية والسلبية في الصناعة والتي تساعد في التعرف على مجالات التنوع الممكنة.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 27.

9. التعرف على اتجاهات الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير هام لأنها قد تحمل فرصا أو تهديدات، بالإضافة إلى التعرف على عوامل النجاح والمتمثلة في الخيارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب القيام بالتحليل الاستراتيجي

لقد تعددت وجهات النظر لدى الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، في طريقة القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي للمنظمة، إلا أن هذه الآراء اتصفت بالتكامل لا بالتعارض، حيث يمكن القول بأنها مرتبطة مع بعضها البعض، وعلى العموم هناك ثلاث مداخل تطرقت إلى عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي للمنظمة.

#### ■ أولا: مداخل تحليل المحيط الداخلي.

إن تحليل المحيط الداخلي للمنظمة يؤدي إلى معرفة مركز المنظمة بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المنظمة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدرتها وجدارتها، وبما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي. إن هذا الأمر يدخل في إطار الأهداف العامة المستوحاة من تحليل المركز الداخلي للمنظمة، والذي يفترض أن تساعد نتائج هذا التحليل وان تؤشر ما ينبغي أن تفعله المنظمة مستغلة إمكاناتها من وجود هذه الموارد ومتجاوزة المحددات التي تفرضها. وبشكل عام يمكن إجمال مداخل تحليل المحيط الداخلي إلى أربعة مداخل رئيسية وهي:<sup>2</sup>

#### 1. مداخل التحليل متعدد الاتجاهات

يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات منظمة الأعمال بدء بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة. وهنا يتم التحليل لأقسام المنظمة بشكل منفرد، ومن ثم بشكل متداخل نزولا إلى المستويات الإدارية الأدنى، ويمكن إجراء تحليل أفقي للإدارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظام المعلومات، والنظام المالي، ونظام الاتصالات وغيرها. ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المنظمة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:

أ- المعيار التاريخي: مقارنة المنظمة بنفسها على مدى زمني معين.

ب- المعيار التمييزي: وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب أو ابتعاد المنظمة من هذه النماذج.

ت- المعيار التنافسي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة.

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 239.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 315، 308.

ث- المعيار الحدي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

### 2. مدخل التحليل الشامل والجزئي.

وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرتين تتمثل الأولى في تحليل مركز المنظمة الشامل، وفيه التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد المنظمة وإمكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي إلى تأشير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي لها، وهنا يكمن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس، وهي مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية. أما المرحلة الثانية فتتمثل في تحليل وظائف المنظمة وأنشطتها، وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية، ويركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية، وهي تحليل الإدارة بخبراتها ومهاراتها ومعارفها، وكذلك فحص للمناخ الإداري، تحليل لعمليات المنظمة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية وغيرها، وأخيرا التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي، وهذا التحليل يجري وفق العديد من النسب المالية المعروفة.

### 3. مدخل التحليل المستند إلى الموارد

تستند فلسفة هذا التحليل لموارد المنظمة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارة، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال. إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية وكبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في إطار ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة منها والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، إن كون جوهر هذه النظرة للموارد بنقل التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل هذا المدخل مركزا على الموارد ذات الأهمية الرئيسة والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الأداء. يتم التحليل حسب هذا المدخل على مستويين، الأول تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يقوم على تحليل معمق ومستمر ومركز للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها الميزات التنافسية للمنظمة.

### 4. مدخل سلسلة القيمة: طور هذا الأسلوب من قبل الباحث (M. Porter)، والذي بموجبه تعتبر المنظمة

مجموعة كبيرة من الأنشطة رئيسية وتتمثل في وثائقية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة. والشكل التالي يلخص نموذج سلسلة القيمة.

الشكل رقم (3): نموذج سلسلة القيمة



**Source:** M.Porter competitive advantage free press inc USA 1985 p 53.

▪ ثانيا: أساليب التحليل الخارجي.

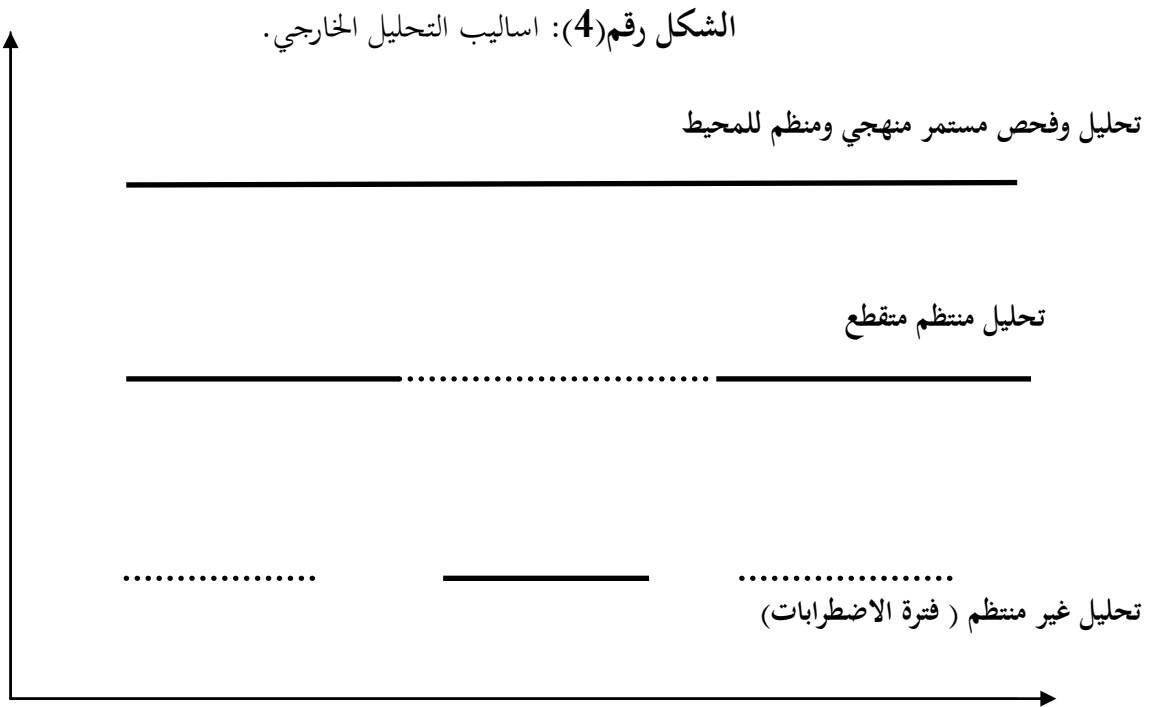
تتعد وتنوع أساليب وتقنيات تحليل المحيط الخارجي العام والخاص لان قدرة المنظمة على استخدام أي من هذه الأساليب يرتبط بمجموعة كبيرة من المفردات مثل حجمها، وطبيعة القطاع الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى الرقعة الجغرافية التي تغطيها وإمكاناتها المادية ومواردها البشرية والمعلوماتية وغيرها من المفردات الأخرى ذات التأثير في تحديد تقنية التحليل الخارجي، وبشكل عام فان أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية يفترض أن تنطلق من الشكل الشمولي بشكل مسح عام للمحيط الخارجي إلى استخدام أساليب التنبؤ الكمي والغير كمي، ويضاف إلى هذين الأسلوبين الرقابة العامة التي تجريها الإدارة العليا بمتابعة تطورات تغير المحيط والأحداث فيها وانعكاس ذلك على طبيعة عمل المنظمة.<sup>1</sup>

1.المسح البيئي: إن التغيرات التي تحصل في المحيط تحتاج من المنظمة أن تجري مسحها وتتابعها، وان هذا المسح يتم من خلال متابعة رصد الأحداث ومعرفة اتجاهات تطورها، لقد طورت منظمات الأعمال الكبيرة وحدات متخصصة في

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص ص 282، 281



هيكلها التنظيمي للمسح البيئي، وتقوم هذه الوحدات من خلال خبرتها بتقديم دراسات عامة حول البيئة الشاملة أو تقديم دراسات متخصصة حول بعض أوجه البيئة الخارجية، كالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها في المنظمات الأقل إمكانات وحجم موارد قد يصر إلى تكليف بعض مراكز البحوث المتخصصة أو الباحثين بإجراء مسح للمحيط، وعادة ما يكون هذا المسح مرتبط بأحداث معينة ومنقادة بأهداف محددة لغرض التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول انعكاسات مثل هذه الأحداث البيئية على طبيعة عمل المنظمة واستراتيجياتها. وفي إطار متابعة تطور عمل المنظمات في المسح البيئي نجد أنها انطلقت من الشكل الغير منتظم والعشوائي والجزئي والمحدود إلى الشكل المنهجي المنظم والشمولي والمتعدد الفوائد، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 282.

إن الفحص البيئي المنهجي والمنظم عادة ما تقوم به منظمات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي وتحاول هذه الخلايا تشكيل قواعد معلومات تدعم اتخاذ القرار وتساهم في صيغة استراتيجيات ملائمة وعادة ما يحاول المسح البيئي إعطاء صورة متكاملة من خلال تنوع مصادر البيانات والمعلومات المستندة عليها .

2. التنبؤ البيئي: تستخدم منظمات الأعمال طرق وأساليب مختلفة لغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة ولكل واحدة من هذه الطرق ميزاتها ومحددات استخدامها وعيوبها. وفي الغالب تستخدم منظمات الأعمال النماذج الكمية

كأسلوب السلاسل الزمنية وأساليب الاقتصاد الرياضي وتحليل الانحدار والطرق الإحصائية وأساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ بمجالات زمنية معينة واتجاهات محددة خاصة بالمبيعات والإيرادات والتكاليف وغيرها. وتمثل هذه النماذج حزمة من أساليب التنبؤ الكمي ذات الفائدة لإعطاء حلول ومعالجات دقيقة للعديد من أوجه عمل المنظمة، وقد تستخدم منظمات الأعمال الكبيرة طرق أكثر منهجية يتداخل في إطارها الجانب الكمي وغير الكمي للوصول إلى استنتاجات محددة حول إشكالات محددة تواجهها المنظمة أو من المحتمل أن تواجهها مستقبلاً، مثل العصف الذهني، أسلوب دلفي، طرق السيناريو... الخ.

**3. الرقابة البيئية:** يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استناداً إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء الرئيسيون في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار الاستنتاجات والأطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والأحداث البيئية.

## المبحث الثاني: تحليل المصفوفات.

يوجد الكثير من النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، ونظرا لكثرتها سنكتفي بذكر ابرز النماذج وأشهرها في جميع المراجع سواء العربية أو الأجنبية والتي تساعد المنظمة في اختيار استراتيجيتها المناسبة، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة الأنشطة ودراسة توازن المنظمة، وهي مصفوفات (BCG)، (ADL)، (Mc.Kinsey) وفي ما يلي شرح مختصر لها.

### المطلب الأول: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG.

وضعت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذج أول إلا انه تلقى العديد من الانتقادات لذلك قامت المجموعة بتطوير النموذج وسيتم التطرق إلى النموذجين بالترتيب في ما يلي:

#### ❖ الفرع الأول: مصفوفة BCG 1.

يعد تحليل جماعة بوسطن الاستشارية BCG 1 احد نماذج تحليل حافظة الأنشطة والتي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة في ضوء الأرباح المحققة، ويقوم هذا التحليل على محورين هما الحصّة السوقية ومعدل نمو السوق.<sup>1</sup>

مما يشكل مصفوفة مكونة من أربع خلايا موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، مرجع سابق ص463.

الشكل رقم(5): مصفوفة BCG 1

الحصة السوقية النسبية

أنشطة النجم	أنشطة التردد
أنشطة البقرة الحلوب	أنشطة الأوزان الميتة

معدل نمو السوق

المصدر: ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 107.

تعتبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال استراتيجية أو منتج معين وفي ما يلي وصف مختصر لتلك الخلايا:

**1. أنشطة التردد:** وهي النشطة ذات حصة سوقية منخفضة تعمل في سوق ذات معدل نمو مرتفع، فهي وان كانت في الأجل القصير ضعيفة الربحية ولا تدر نقدية هامة للمنظمة، إلا أنها تتوفر على إمكانية النمو مستقبلا، بالنظر إلى جاذبية سوقها. وهي تحتاج إلى دعم من طرف المؤسسة من اجل تنمية حصتها السوقية، وهو ما يعني تخصيص موارد إضافية لها مما تدره أنشطة البقرة الحلوب.

**2. أنشطة النجوم:** تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع كلا من معدل النمو والحصة السوقية معا، تمتلك هذه الأنشطة أفاقا قوية للتطوير مستقبلا وهو ما سيجعلها مدرة للنقدية. وعلى المنظمة أن تدعم هذه الأنشطة وغالبا ما تكون هذه الأنشطة في مرحلة النمو وأحيانا في مرحلة الانطلاق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين قسنطينة، الطبعة الأولى، 2008، ص 112.

3. أنشطة البقرة الحلوب: تتميز بحصة سوقية كبيرة ومعدل نمو سوق منخفض وتشير إلا انه لا حاجة للاستثمار لان الأنشطة معروفة وذات مردودية عالية ويجب على المنظمة المحافظة على هذه الأنشطة لتجني ثمار الاستثمار لأطول فترة ممكنة وينصح باستثمار هذه الأموال للأنشطة التي تحتاج تمويل مثل أنشطة النجم وأنشطة التردد.

4. أنشطة الأوزان الميتة: حصة المنظمة منخفضة في السوق ومعدل نمو السوق منخفض وتكون هذه الأنشطة في نهاية حياتها وتكاليفها مرتفعة لذلك من الأفضل التخلص منها وتصفيتهما.<sup>1</sup>

بالنظر إلى نموذج جماعة بوسطن الإستشارية نجد أن هناك تدرجا يتعلق بمنتجات المنظمة هذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، في البداية الطبيعية يكون المنتج في منطقة التردد ثم ينتقل إلى منطقة النجم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب وأخيرا إلى منطقة الأوزان الميتة التي تشير إلى علامة الخطر، فالمنتج في مرحلة التقدم غالبا ما يرتبط بمعدل نمو سوقي يتسم بالارتفاع وان كانت الحصة السوقية مازالت منخفضة، حيث مازالت المؤسسة تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فان المنتج سيتحرك إلى موقف النجم بحيث يتزايد معدل النمو السوق ومعه الحصة، ويتوطد مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج التي تنتشر فيها منتجات المنظمة وتزيد الاستثمارات فيها وتزيد مبيعاتها وأرباحها. وفي مرحلة النضج فالمنتجات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو سوقي منخفض مع ذلك تستمر المنظمة نسبيا في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه. أما في الأخير وفي مرحلة التدهور فالمنتجات التي تتسم بانخفاض المبيعات ينتقل المنتج إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني ذلك انخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمنظمة وتدهور مركزها التنافسي، لذلك عليها السعي حتى لا تصل منتجاتها إلى هذه المرحلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار الزمان، الأردن، ص 24.

<sup>2</sup> حميدة ملكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 71.

▪ الفرع الثاني: BCG 2.

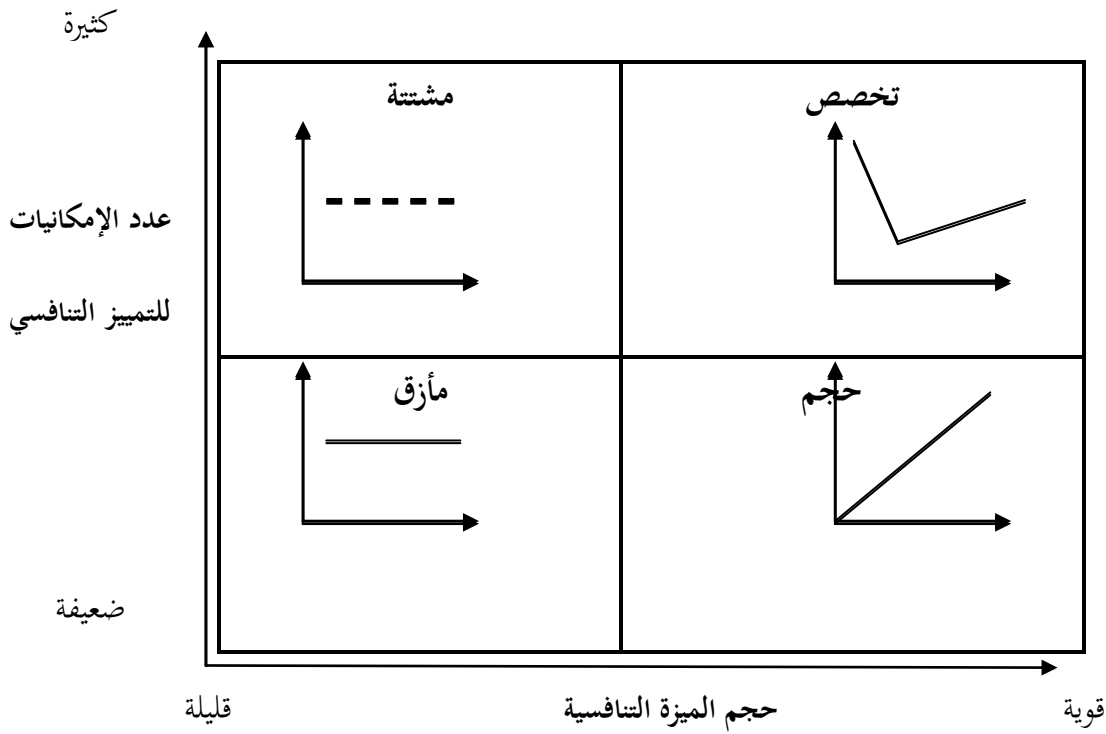
نظرا للانتقادات التي وجهت إلى النموذج الأول لمجموعة بوسطن الاستشارية، تم تطوير النموذج وظهر نموذج جديد BCG 2 والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك:<sup>1</sup>

الميزة التنافسية (ضعيفة-قوية) ممثلة في المحور الأفقي.

عدد الإمكانيات للتميز التنافسي (قليلة-كثيرة العدد).

فهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): مصفوفة (BCG).



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 115

<sup>1</sup> عمر تمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 38.

من خلال الشكل نلاحظ أن مصفوفة (BCG 2) قسمت كما يلي:<sup>1</sup>

**1. أنشطة المآزق:** حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف، والمنظمة لا تضع حواجز الدخول والتكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المنظمة بل عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة.

**2. أنشطة صناعة الحجم:** حيث أن حجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المنظمة مصادر قليلة للتميز التنافسي، فيمكن استغلال اثر الخبرة وتقدم المنظمة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.

**3. أنشطة الصناعة المشتتة:** أين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفا أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، عناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

**4. أنشطة الصناعة المتخصصة:** تميز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبات، وحتى تنجح المنظمة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير على المنافسين.

<sup>1</sup> احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ، المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 90.

## المطلب الثاني مصفوفة (ADL. Arthor D Little).

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما:<sup>1</sup>

-درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع): أي دورة حياة النشاط الذي يمر بعدة مراحل وهي توافق درجة حياة المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، التدهور).

- الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المنافسة مقارنة بمنافسيها وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي.

في نموذج (ADL) يوجد هناك 20 وضعا يمكن أن تحتله أنشطة المنظمة ويمكن تلخيصه في أربعة وضعيات:<sup>2</sup>

**1. وضعية التطور الطبيعي:** أن تواجد الأنشطة في مساحة التطور الطبيعي يعني أنها في وضعية جد جيدة تتميز بمردودية عالية وخطر المنافسة ضعيف مما لا يستدعي من المنظمة إي إجراء بل تترك الأنشطة تتطور طبيعيا. وتتبع هذه الإستراتيجية من اجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المنظمة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

**2. وضعيه إعادة التوجيه:** النمو الاختياري تقوم المؤسسة بإعادة توجيه بعض الأنشطة التي تأمل مواصلة نشاطها.

**3. وضعية التطور الانتقائي:** تقوم المنظمة باختيار بعض الأنشطة الإستراتيجية وتوجه الموارد الضرورية لها للوصول إلى الخانة المرغوبة. وتتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

<sup>1</sup> سلطاني محمد رشيد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهمية وشروط تطبيقه، دراسة حالة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> براهمي نجاة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأنشطة في الصناعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 71.



4. **وضعية التحلي:** تقوم المنظمة بالتحلي عم مجالات أنشطتها الإستراتيجية التي تتعرض إلى خطر المنافسة بشكل كبير بالإضافة إلى المردودية الضعيفة. أي الأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة. والشكل التالي يوضح نموذج مصفوفة (ADL).

والشكل التالي يوضح نموذج مصفوفة ADL

الشكل رقم(7): نموذج يوضح مصفوفة ADL

	انطلاق	نمو	نضج	زوال	
مسيطر					
ملائم	تطوير طبيعي				
قوي			تطوير انتقائي		
غير ملائم		إعادة توجيه			وضعية المنافسة
هامشي			تحلي		

جاذبية الصناعة

المصدر: براهيمي نجاة، مرجع سابق، ص71.

### المطلب الثالث: مصفوفة (MC.KINSEY).

وضع هذا النموذج من قبل شركة (General Electric) بالتعاون مع شركة (McKinsey) ويتضمن تسع خانات وتستند إلى بعدين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- جاذبية الصناعة.

- قوة الأعمال (المركز التنافسي).

تتكون مصفوفة (McKinsey) من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:<sup>2</sup>

**المنطقة الأولى:** وتضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المنظمة بزيادة حجم إنفاقها، والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الاستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجم في مصفوفة (BCG) ومنها استراتيجيات النمو والتوسع.

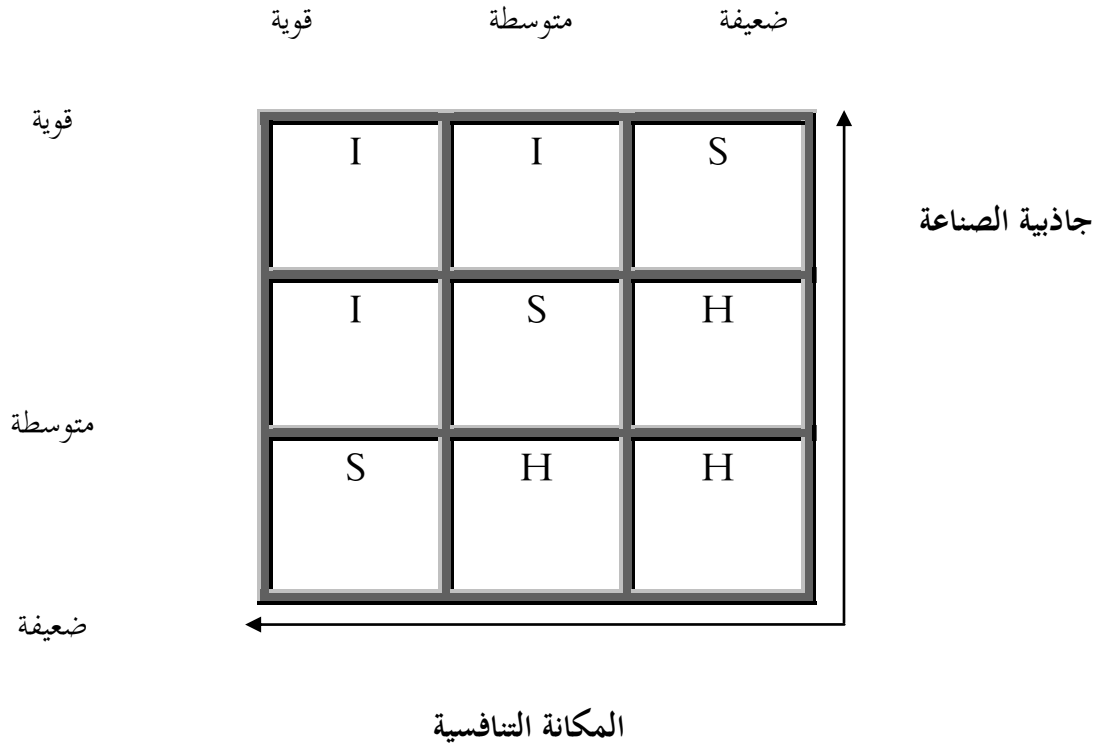
**المنطقة الثانية:** وتضم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المنظمة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمنظمة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع اتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي تتواجد في خانة التردد في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، وإذا لم ترغب المنظمة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة، فإنها تنتهج استراتيجيات دفاعية.

**المنطقة الثالثة:** وتضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في احد البعدين ومتوسطة في البعد الآخر أو ضعيفة في البعدين معا، ولا تنصح المنظمة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة نفس الأنشطة التي تقع في البقرة الحلوب، وخاصة في مرحلة متأخرة في مصفوفة (BCG)، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومنها استراتيجيات الاستقرار ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو التصفية. والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة (McKinsey):

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار واقل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 212.

<sup>2</sup> احميدة مليكة، مرجع سابق، ص 73.

الشكل رقم(8): نموذج يوضح مصفوفة (McKinsey).



I: الاستثمار والنمو/S: الاستثمار الانتقائي/H: الحصاد والتصفية.

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 93.

## خلاصة الفصل

إن عملية التحليل الاستراتيجي تعني بتحليل بعدي المنظمة، الداخلي والذي يهدف إلى إيجاد نقاط القوة والضعف، وتحليل البعد الخارجي الذي يهدف إلى البحث الفرص وتحديد التهديدات الحالية والمحتملة وقد قمنا في هذا الفصل بمعالجة موضوعين أساسيين في عملية التحليل الاستراتيجي هما:

الأول وهو تحليل المحيط الداخلي والذي يهتم بتحليل نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة كما يمكن استغلالها بأمثل كيفية وتخصيص الموارد لها للاستفادة منها وتعزيز مكانة المنظمة، كما يهتم بتحديد جوانب الضعف التي تعيق المنظمة من التقدم، ويمكن إجراء التحليل الداخلي من خلال ثلاثة مداخل رئيسة وهي: التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد، والتحليل المستند إلى سلسلة القيمة، والتحليل المستند إلى رصد الموارد والقدرات الوظيفية.

أما الموضوع الثاني فهو عملية تحليل المحيط الخارجي، والذي يتم من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في المنظمة، والمتمثلة في المنافسين، الموردين، والبدايل، الزبائن الحاليين والمحتملون، وهذه المتغيرات تسمى بالمحيط الخاص للمنظمة. أما المحيط العام للمنظمة فتتمثل في مجموعة القوى السياسية، الثقافية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية.