

تمهيد:

بعد القيام بتحليل بيئة الصناعة، وتحديد مجموعة الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحليل شامل لمحيطها الداخلي، من أجل معرفة طبيعة الأداء داخل المؤسسة، وتحديد مختلف نقاط القوة و الضعف التي تميز أداء المؤسسة لنشاطها، هذه العملية تتطلب تحليل لمختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية و هيكلها التنظيمي، ليتم بعد ذلك استخلاص نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تكون سببا في نجاح أو فشل المؤسسة في أداء وظائفها و أنشطتها، و بعد معرفة نقاط القوة و الضعف تقوم المؤسسة بعملية ربط تحليلية بين كل من الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، ونقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي، حيث يسمى هذا التحليل بنموذج التحليل الرباعي (swot)، هذا التحليل يمكن المؤسسة من معرفة موقفها الإستراتيجي، الذي يكون فيما بعد أساسا لتحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة لهذا الموقف.

ويهدف هذا الفصل إلى تبيان مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية استخلاص نقاط القوة و الضعف من خلال تحليل هذه المكونات، وكذلك يهدف إلى تحديد كيفية الربط بين متغيرات بيئة الصناعة و المحيط الداخلي اعتمادا على نموذج التحليل الثنائي لتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

ويتم ذلك من خلال التعرض إلى العناصر التالية: في المبحث الأول يتم التعرض لمختلف المفاهيم ذات العلاقة (المحيط الداخلي، التحليل الداخلي و الأداء الداخلي)، أما في المبحث الثاني فيتم تناول مراجعة الأداء الداخلي وأدواته، ليتم في المبحث الثالث التعرض إلى مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها، وفي المبحث الأخير يتم تناول التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي.

يتناول هذا المبحث مختلف المفاهيم النظرية التي تهتم بالمحيط الداخلي (البيئة الداخلية)، وكذلك مفاهيم عامة حول التحليل الداخلي، إضافة إلى مفاهيم خاصة بالأداء الداخلي.

المطلب الأول: مفاهيم حول المحيط الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تتناول المحيط الداخلي نذكر منها :

* " يشير المحيط الداخلي إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية هذا وتحدد العناصر الداخلية منها الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيات ثقافة المؤسسة... الخ.¹

هذا التعريف يشير إلى أن المحيط الداخلي هو جميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها الداخلي وهيكلها التنظيمي وأشار أيضا إلى مكونات هذا المحيط، إلا أنه لم يشر إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه العناصر والمكونات.

* " ويعرفه إسماعيل محمد السيد: " المحيط الداخلي هو عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة."²

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

* ويعرف نائل عبد الحفيظ المحيط الداخلي على أنه " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا."³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن صاحبه ركز على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون أن يشير إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد.

* " وهناك من يعرفه على أنه: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها"⁴

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك وإمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "المحيط الداخلي هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغيرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل الداخلي.

¹ أحمد ماهر، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 18.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 168.

³ نائل عبد الحفيظ عوالم، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص 60.

⁴ سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999، ص 120.

* يعرف كل من jauch & clineck التحليل الداخلي على أنه، "فحص أو اختبار الأنشطة والعوامل الداخلية للمؤسسة من طرف الإستراتيجيين لتحديد أين تملك المؤسسة نقاط قوة* أو نقاط ضعف** مهمة أو ذات أهمية مميزة وكيف تستثمر الفرص، ويتم معالجة التهديدات من خلال استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك لأجل بناء ميزة تنافسية قوية".¹ من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على فحص الأنشطة والعوامل الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك ربط التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي من خلال الإشارة إلى استغلال نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف والتهديدات وكذلك استغلال الفرص .

* وتعرفه نادية العارف على أنه: " دراسة للتعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال، وللتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته".²

إن هذا التعريف يرى أن التحليل الداخلي دراسة من أجل معرفة الأداء والإنتاجية الخاصة بوحدات الأعمال وخطوط المنتجات وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وأسبابها، لكن التحليل الداخلي لا ينحصر فقط في معرفة الأداء الإنتاجي وإنما هو مرتبط بكافة الوظائف داخل المؤسسة وكل المستويات الإدارية.

* وهناك من يعرف التحليل الداخلي على أنه " معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة".³

إن هذا التعريف ينظر إلى التحليل الداخلي على أنه معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات يكون في غير صالحها، ولكن هذا التعريف غير شامل لأنه لم يحدد كيفية فهم المتغيرات وتصنيفها إلى متغيرات إيجابية وأخرى السلبية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم للتحليل الداخلي: كالتالي:

" التحليل الداخلي هو عبارة عن دراسة ومعرفة و فهم المتغيرات الداخلية من هيكل تنظيمي ووظائف وأفراد... الخ. من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وإيجاد الحلول اللازمة لنقاط الضعف وذلك بالاعتماد على نقاط القوة للحصول على مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية".

ويتعلق التحليل الداخلي بفهم القدرات الإستراتيجية، وتطويرها من أجل صياغة الإستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلاً لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في تحديد الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الأداء الداخلي من مختلف النواحي، ومن بين هذا التعاريف نذكر ما يلي:

* هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة، وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة لا تدفع الأداء نحو المستويات أفضل

** هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة، وأوضاع واهية سيئة، تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.

¹ نائل عبد الحافظ عوالم، مرجع سابق، ص 67.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 130.

³ أحمد القاطمين، الإدارة الإستراتيجية " حالات ونماذج تطبيقية"، ط1، مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 67.

* " الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".¹

حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف فجزءة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

* ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف"²

فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحاً، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة".³

إن هذا التعريف يربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة والموارد المستخدمة والمخصصة لتحقيق هذه النتائج، وهذا التعريف غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

* ويعرف الأداء الداخلي أحياناً بأداء الوحدة، أي أنه يستنتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:⁴

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية... الخ.

هذا التعريف تناول الأداء الداخلي وقسمه إلى مجالات مختلفة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولكنه لم يشير إلى العلاقة المتبادلة بين هذه المجالات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الأداء الداخلي كالتالي:

هو عبارة عن الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك باستخدام الأنسب للموارد المتاحة، من خلال التخصيص الأمثل للموارد وعدم الإسراف في استخدامها.

المطلب الرابع: أهمية تحليل المحيط الداخلي.

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الإستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على مايلي:¹

¹ ABD Ellatif khamkham, op-cit, p 311.

² A. Burlaud j.y eglem, PMYkita , dictionnaire de gestion , Editions foncher , paris, 1995, p 271.

³ k. Prosquet ,Foudement de la performance humaine doux l'entreprise, les édition d'organisation , paris, 1989,p 11.

⁴ Bernard Mantory , comtrole de gestion sociale ,librairie vuibert, paris, 1999, p 236.

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل .
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كلياً أو جزئياً.
- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل.
- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي تجيدها².
- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الإستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى لا تتعرض للهجوم في هذا المجال.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للفرص والتهديدات لأنه لا فائدة ترجى من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، فإذا كان التحليل الداخلي يتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تساعد على انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتقليل من مخاطرها.
- المؤسسة لا تستطيع أن تتخذ أي قرار دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلي، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها عند اتخاذ القرار تلك العوامل والموارد الخاصة بها وكذلك مدى كفاءة أفرادها، ومن ثم يجب أن يصدر هذا القرار بناءً على التقييم الثنائي لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية.³

المبحث الثاني: مراجعة الأداء الداخلي وأدواته.

من الأهمية بمكان تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة حالياً سواء على مستوى وحدات الأعمال، أو خطوط المنتجات، أو الإستراتيجيات المختلفة أو المناخ المطلوب لتحقيق الأهداف المستقبلية، وفي الواقع أن الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمؤسسة والأهداف المرغوب تحقيقها مستقبلاً هي الأساس الحقيقي لتحديد مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرغوبة، وعلى هذا الأساس يتم

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 131-132.

² سلوى هاني عبد الجبار السامرائي، مرجع سابق، ص ص 119-120.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 517.

تحديد الملامح العامة للخطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ولذا لا بد من تحديد موقع المؤسسة حالياً، وكيفية التواصل إلى تحقيق الأهداف، وهذا هو المقصود بتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة¹. وهناك أداتين للمراجعة الداخلية هما تحليل الأداء الداخلي عن طريق سلسلة القيمة للمؤسسة وأسلوب المراجعة الداخلية وفيما يلي سوف نتناول كل منها بالتفصيل.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.

تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... إلخ دوراً هاماً في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة، ويشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منها قيمة المنتج أو الخدمة².

وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة – الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساساً منطقياً لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها، والتي قد تكون سبباً مباشراً في تقليل التكلفة، أو زيادة تمييز المنتج³.

وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح " بورتر " نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتتمينها في عيون الزبائن⁴، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة للمؤسسة.

الأنشطة الأساسية



Source: M porter, competitive advantage , creating and sustaining superior performance(new York, the free press),1985,p37.

ولكل مؤسسة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وبالنظر إلى الشكل رقم (1-2) يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بأنشطة الإمداد الداخلي مثل (مناولة المواد الخام، المخازن..). ثم مرحلة العمليات (الإنتاج)، حيث يتم تصنيع المنتج، يليها الإمداد الخارجي (المخازن، التوزيع)، ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمات (التركيب، الصيانة، بيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل التموين، التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي)، والتي تساعد الأنشطة الأساسية، وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية، وكل خط من خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة سلسلة القيمة الخاصة به¹، ونظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج، أو تقدم أكثر من خدمة، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة²، وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من الأنشطة إلى تفهم أفضل لكل جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية³، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية⁴:

1- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة: أي الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؟.

2- مراجعة "حلقات الوصل أو الروابط" (linkoyor) المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (value activity) مثل التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على الجودة.

وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة نفسها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة، على سبيل المثال الرقابة

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 61.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 106.

³ Michel porter, competitive advantage, op-cit,p56.

⁴ نادية العارف، مرجع سابق، ص 108.

على الجودة للمنتج بمعدل 100% يقوم بها العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج والتي يقوم بها مفتش الجودة، قد يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، ولكن تلك الزيادة يمكن امتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعيبة، وزيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع نفسها بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات المباعة المعيبة التي يرجعها العملاء.

وبالتالي فإن الروابط بين الأنشطة عملية معقدة وليست قاصرة على محيط المؤسسة الواحدة فقط، ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمؤسستين تتعاملان معا.

3-مراجعة التعاونيات (synergies) المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، ويتضمن كل عنصر (قيمة) مثل الإعلان أو الإنتاج اقتصاديات معينة للحجم، وإذا كان هناك منتج معين ينتج بحجم لا يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر، وتأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمؤسسة هو من الضخامة بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة إنتاج الوحدة.¹

وستتناول فيما يلي أهم الأنشطة المساعدة والأساسية في سلسلة القيمة:

الفرع الأول: الأنشطة المساعدة:² وهي تلك الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة

الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:

1- التموين: هو مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة الأولية إلى المؤسسة.

2- التطور التكنولوجي (البحث والتطوير): تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذلك أساليب التسيير.

3- تسيير الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة الخاصة بالتوظيف، الترقية، التكوين...إلخ.

4- البنية التحتية: مثل المديرية العامة والمديرية المالية، المحاسبة، التمويل التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الثاني: الأنشطة الأساسية:³ وهي التي تنشئ القيمة بالمؤسسة وتضم:

1- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل.

2- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات، التصنيع، التعبئة والتغليف، الفحص...إلخ.

3- الإمداد الخارجي: أي الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن مثل نقل المنتجات النهائية...إلخ.

4- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية المنتجات إلى الزبائن إضافة إلى عمليات الإعلان والترويج...إلخ.

¹ أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 84.

² Jean- Pierre Helfer, Michel kalika , Jacques Orsoni , management « stratégie et organisation » , vuibert , 3 édition , paris , 2000 , p 88.

³ Michel porter , competitive advantage, op- cit , p 57.

5-الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل: التركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

المطلب الثاني: أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية:

يتم استخدام هذا الأسلوب لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والموارد البشرية...إلخ. ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة¹، ويوضح الجدول في الملحق رقم (2) قائمة مختصرة للمراجعة الداخلية والمطلوب من المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي الإجابة على تلك الأسئلة وفقا لإدراكه للوضع داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وكل سؤال تتم الإجابة عليه بـ " نعم" تعطى له 4 درجات، والسؤال الذي تتم الإجابة عليه بـ " إلى حد ما" تحسب عليه درجتين، والدرجة صفر إذا كانت الإجابة بـ "لا". ومجموع الدرجات الكلية هو 100 درجة، فإذا حصلت المؤسسة على 85% أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن 70% إلى 84% فالمؤسسة في وضع جيد، ومن 50% إلى 69% فإن المؤسسة في وضع فوق المتوسط وأقل من 50% يعني أن المؤسسة في وضع سيئ.²

المبحث الثالث: مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها:

يتم في هذا المبحث التعرض إلى مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية تحليلها لاستخلاص مختلف نقاط القوة والضعف في الأداء.

المطلب الأول: مكونات المحيط الداخلي.

هناك العديد من العناصر التي تشكل المحيط الداخلي لأي مؤسسة، وسوف يتم حصر هذه العناصر في كل من الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل: التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، والتي تمثل مجتمعة المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتشمل الموارد الوظيفية كل من الأصول المادية والبشرية في كل مجال بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات الوظيفية المطلوبة، وإذا استخدمت تلك الموارد بمهارة

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 263.

² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 265-266.

فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساعد المؤسسة على أداء نشاطها، وإذا استخدمت بإسراف فإنها تعد جوانب ضعف تؤثر سلبا على أداء المؤسسة¹، وفيما يلي سوف نتناول مكونات المحيط الداخلي:

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية:² هناك تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلا أنه هناك بعض الأشكال الأكثر شيوعا في المؤسسات الحديثة التي تتميز بشدة التعقد.

1- الهيكل البسيط: وهو غير مقسم إلى وظائف أو منتجات، ويصلح للاستخدام في حالة المؤسسات صغيرة الحجم التي يسيطر عليها المدير (المالك)، وتنتج سلعة أو سلعتين، وتسوق إنتاجها في سوق محدد (niche)، وعادة يتسم العاملون بأنهم غير متخصصين، ويقومون بكافة المهام التي يتطلبها العمل.

2- الهيكل الوظيفي: يلائم هذا الهيكل المؤسسات متوسطة الحجم التي يوجد بها عدة خطوط تنتج داخل نفس الصناعة، وعادة ما يكون العاملون متخصصين في الوظائف المختلفة، مثلا في التسويق، التمويل، الإنتاج أو الموارد البشرية...إلخ.

3 - هيكل الأقسام: يصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المؤسسات التي يوجد بها عدة خطوط منتج في عدد من الصناعات المرتبطة، وعادة ما يتسم العاملون بها بالتخصص الوظيفي، وتهدف المؤسسة إلى إيجاد بعض التعاونية بين أنشطة الأقسام المختلفة من خلال استخدام اللجان وحلقات الوصل (الروابط) الأفقية.

4- وحدات الأعمال الإستراتيجية: ويعكس هذا الهيكل تعديل حديث طرأ على هيكل الأقسام، وتمثل وحدة الأعمال وحدة قد تكون من أي حجم أو في أي مستوى ولكن لا بد أن يكون لها (رسالة مميزة، منافسين محددين، توجه للسوق الخارجي، سيطرة على أنشطتها الوظيفية)، إذن الفكرة الأساسية هنا هي تحقيق اللامركزية على أساس العناصر الإستراتيجية.

5- الهيكل المركب (المصفوفي): يلائم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة ذات خطوط المنتج المتنوعة في عدة صناعات غير مترابطة، وأحيانا يطلق عليه المؤسسة القابضة أو الهيكل المصفوفي، ويتكون من مجموعة من المشاريع أو مؤسسات مستقلة أو تابعة تعمل تحت مظلة مؤسسة واحدة، ولكن يسيطر عليها مجالس إدارات المؤسسات التابعة ويتعذر تحقيق مزايا التعاونية، حيث أن المؤسسات التابعة تعمل في مجالات غير مترابطة.

* ولكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجيتها لا بد من توافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، وتعكس الإستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس كذلك الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي المناسب يتعذر تنفيذ الإستراتيجية بفعالية، وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي وأسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.³

وما يجب ملاحظته في مختلف أنواع الهياكل التنظيمية هو أنها تخضع عمليا للإستراتيجية و الأهداف في المؤسسة، إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي التي تحدده، فإذا كانت المؤسسة تريد مثلا تحقيق تطور لمنتجات، أو أسواق معينة فإن الهيكل التنظيمي المناسب هو التنظيم حسب المنتجات أو الأسواق، لكن هناك من يقول بأن

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ص 168-169.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 111-112.

³ فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص30.

العملية عكسية أي أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير و المتذبذب أحيانا.¹

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تتسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، فعلى سبيل المثال إذا نصت رسالة المؤسسة على الاهتمام بالجودة فلا بد أن ينعكس ذلك في الثقافة السائدة بداخلها، ويعمل كافة العاملين على المحافظة على الجودة باعتبارها جزء من تقاليد المؤسسة، والجدير بالذكر أنه بالرغم من أن ثقافة المؤسسة عادة ما تكون موحدة، إلا أنه قد يظهر بعض التباين في بعض جوانبها بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه، وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين².

والثقافة التنظيمية صعبة التغيير وتتطلب مدة زمنية كبيرة لتعديلها، ذلك لأنها تتكون في مدة طويلة من الزمن، وخالصة القول أن الإستراتيجية يمكن أن تعكس جانب قوة أو ضعف وفقا للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: الوظائف الأساسية للمؤسسة.

توجد بالمؤسسة العديد من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع وحجم المؤسسة، ومن الوظائف التي توجد بالمؤسسة: التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، الموارد البشرية، العلاقات العامة...إلخ، وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب من الوظائف التي تستطيع أن تنافس بها المؤسسة في الأسواق التي تبني حولها إستراتيجيتها، أما جوانب الضعف فهي الجوانب التي لا تستطيع المؤسسة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها على المنافسة، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية اسم تحليل المزايا التنافسية competitive advantages، والميزة التنافسية ما هي إلا ذلك الجانب الذي يمكن المؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق³، وفيما يلي سوف نتناول مختلف الوظائف الأساسية لعمل المؤسسة بالتفصيل:

1-عناصر التسويق الإستراتيجية: تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل الرئيسية مع العميل والمنافسة، ولذا لا بد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي للمؤسسة، والمزيج التسويقي، ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرف على عملاء المؤسسة، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي للمؤسسة على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى تنجح المؤسسة في تصميم السلعة الملائمة، وتقديمها

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص 232، 233.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 114.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 169.

بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسبة¹، ومعتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن لكل سلعة دورة حياة معينة تختلف باختلاف المجتمع المستهدف، وطبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات بيئية أخرى تلعب دورا حيويا في تحديد المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة أو الخدمة مثل التطور التكنولوجي، درجة توافر بعض المنتجات البديلة للمنتج ودرجة قبول السوق للمنتج الجديد...إلخ.
إن تقييم النشاط التسويقي للمؤسسة لابد أن يتضمن تقييما لأربعة عناصر أساسية وهي مزيج المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع وهي تلك الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي، فالإستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي²:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك.
- تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمؤسسة.
- تحديد وسائل الإتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

2- عناصر التمويل الإستراتيجية: إن المسؤولية الرئيسية لوظيفة المالية في المؤسسة هي توفير أفضل الموارد المالية، وأفضل استخدام ممكن لتلك الموارد والرقابة عليها، وهي المسئولة عن توفير السيولة اللازمة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية (المحلية أو العالمية) وتخصيصها للاستخدامات المختلفة، كما يقع على عاتق المسؤولين بهذه الوظيفة مسؤولية متابعة التدفقات النقدية وأسعار صرف العملات الأجنبية، ويساعد مفهوم الرفع المالي (نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الأصول) في تحسين وضع حملة الأسهم العادية، حيث أن تمويل الأنشطة من خلال طرح السندات يؤدي إلى رفع إجراء السهم (Earning pershare) لأن الفائدة المدفوعة على القرض تخصم من الدخل الخاضع للضريبة، ويترتب على استخدام الرفع المالي ارتفاع نقطة تعادل المؤسسة عن ما إذا كان التمويل من الموارد الداخلية فقط.
وبالتالي يمكن النظر إلى الرفع المرتفع باعتباره نقطة قوة في فترات الرخاء والزيادة المستمرة في المبيعات، أو نقطة ضعف في فترات الكساد وانخفاض حجم المبيعات، وتقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنات الرأسمالية من خلال تحليل وترتيب الاستثمارات المتاحة في الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والآلات³.

وبصفة عامة تستخدم المؤسسات عدد من النسب المالية في القيام بالتحليل الذي يهدف إلى معرفة موقفها المالي، فنسب الربحية توفر مؤشرات لقدرة المؤسسة على استخدام المبيعات الجارية في تحقيق الأرباح، ونسب السيولة تقيس قدرة المؤسسة على سداد الديون القصيرة الأجل عندما يأتي تاريخ استحقاقها، أما نسب الرفع فإنها تستخدم بغرض تقييم موقف المؤسسة من الديون الطويلة الأجل، أما نسب الكفاءة التشغيلية فهي مؤشر لقدرة المؤسسة على استخدام مواردها في تحقيق المبيعات و الأرباح، وبصفة عامة فإن حجم هذه النسب (سواء كانت نسبة عالية جدا أو منخفضة جدا) يعد مؤشرا على وجود بعض المشاكل في الأداء و يتطلب الوصول إلى أسباب هذه المشاكل القيام ببعض أنواع التحليل الأخرى⁴.

¹ Kamel Hamdi , diagnostic et redressement d' entreprise , cs – salem , cheraga , Alger 2002 , p 64.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 169-170.

³ نادية العارف، مرجع سابق، ص ص 115-116.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 183.

3- عناصر البحوث والتطوير الإستراتيجية: يعد مدير وظيفة البحث والتطوير هو المسؤول أساسا عن اقتراح الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة وتنفيذها في ضوء أهداف وسياسات المؤسسة، وبالتالي تشمل مهمة مدير وظيفة البحث والتطوير¹:

* اختيار التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة من ضمن البدائل المتاحة.
 * وضع أسلوب يتيح استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في منتجات وعمليات جديدة.
 * الاستغلال الفعال للموارد المتاحة حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بنجاح، ويجب على المسؤولين في المؤسسة توفير الموارد اللازمة لإجراء البحوث والتطوير.
 وحاليا ينظر إلى حدة البحوث والتطوير في المؤسسة (أي إنفاقها على البحوث والتطوير كنسبة من إيرادات المبيعات) كوسيلة أساسية للحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة العالمية، وتؤثر طبيعة الصناعة على حجم المنفق على البحوث والتطوير، فنجد أن الشركات المنتجة لبرامج الحاسب الآلي تنفق مبالغ باهظة على البحوث والتطوير مقارنة بالشركات العاملة في مجالات أخرى، كصناعة الورق مثلا، وللاسترشاد في هذا المجال ينبغي على المؤسسات أن تتبع منافسيها عند تحديد حجم الإنفاق على البحوث والتطوير إلا إذا تطلبت الخطة الإستراتيجية حجم إنفاق غير عادي.

وواقع أن الإنفاق على البحوث والتطوير لا يستلزم بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة، حيث أنه يمكن أن يكون هناك فجوة بين الكفاءة التكنولوجية والقدرة على الاستخدام الفعال لهذه التكنولوجيا، أي أن المؤسسة قد تنجح في تطوير تكنولوجيا حديثة إلا أنها غير قادرة على نقل هذه التكنولوجيا من المصنع إلى السوق، أي عدم قدرتها على تحويل هذه التكنولوجيا إلى سلع يمكن تسويقها.²

* ويعد منحى الخبرة من المفاهيم الجديدة بالذكر في هذا المجال ويشير منحى الخبرة (Experience Curve)، أو منحى التعلم إلى أن تكاليف الإنتاج الوحودية تتناقص بنسبة ثابتة (عادة من 20 إلى 30%) مع تضاعف عدد وحدات الإنتاج.
 وتتفاوت هذه النسبة باختلاف طبيعة الصناعة، بالإضافة إلى عدة متغيرات أخرى منها: الفترة الزمنية التي يستغرقها الفرد في تعلم مهمة جديدة، اقتصاديات الحجم، التحسينات في العملية والمنتج، والأسعار الأقل للمواد الخام.³

عادة ما تستخدم المؤسسة منحى الخبرة في تقدير تكاليف الإنتاج في الحالات التالية:

- إنتاج سلعة جديدة بالأساليب والعمليات المتاحة حاليا.
 - عند إنتاج سلعة حالية باستخدام أساليب وعمليات جديدة، وبالرغم من أن مفهوم منحى الخبرة استخدم بداية في مجال السلع فقط، إلا أنه يصطلح أيضا للتطبيق في مجال الخدمات.

4- عناصر الموارد البشرية الإستراتيجية:⁴

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج و الخطط، وتهتم هذه الوظيفة بمجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة من منطلق مجموعة

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي، ط1، عمان، ص 70.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 117.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 135.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 78.

من العناصر (إدارة المؤسسة وأهدافها، البيئة و المجتمع، الوحدات و المجموعات التنظيمية للمؤسسة، العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع و القيم و الجهد)¹.

يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، وكلما كان الفرد ملائماً لطبيعة العمل كلما تحسن أدائه، وارتفعت كفاءته وحالياً يلقي الجانب البشري الكثير من الاهتمام من المؤسسات، وبدأت بعض المؤسسات في الاعتماد على فرق العمل المكونة من العاملين في إدارة واحدة، أو من عدة إدارات، كما يوجه المسؤولون على وظيفة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لعلاقتهم مع النقابات المهنية والعمالية وللعمالة المؤقتة، وهناك اهتمام ملموس بتحسين " جودة حياة العمل" في المؤسسة بالنسبة للعاملين من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، إعادة هيكلة العمل، تقديم نظم مكافآت مطورة، تحسين بيئة العمل، وإرساء ثقافة الانضباط والنشاط.²

5- عناصر الإنتاج والعمليات الإستراتيجية:³

تعرف وظيفة الإنتاج والعمليات بأنها تلك الوظيفة الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى السوق، وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة والتكاليف، وخدمات المستهلك وفعالية الإنتاج وزمن الاستجابة، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المؤسسة قادرة على خلق سمعة جيدة لها تميزها عن باقي المنافسين لها في الصناعة، كذلك فإن الاستراتيجيات الإنتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى السابقة مثل التكنولوجيا والمواد الأولية وتعميم استخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية، وكذلك الرقابة على الإنتاج .

وباختصار فإن الاستراتيجيات الإنتاجية تتعلق بعملية اختيار وتصميم وتحديث والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والفعالية الإنتاجية، وجدولة الإنتاج المرغوب فيها من المؤسسة.⁴

- فالاختيار يتضمن تحديد المؤسسة لكل من المنتجات التي سوف يتم إنتاجها وللعمليات الإنتاجية المستخدمة والمعدات والآلات التي سوف تستخدم، وكذلك القوى العاملة اللازمة لوضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة موضع التنفيذ.

- أما التصميم فيتضمن تصميم المنتجات والعمليات الإنتاجية والمعدات والآلات المستخدمة والوظائف وطرق العمل ونظم الرقابة على الإنتاج، بحيث يعد من الاستراتيجيات الإنتاجية الهامة، وفي هذا الصدد فلا بد وأن تقرر المؤسسة ما إذا كانت الأوامر الخاصة بطلب منتجات معينة سوف يتم تنفيذها على أساس الوظائف، أو دفعات، أو إنتاج نمطي كبير الحجم أو عمليات مستمرة...إلخ.

- أما فيما يخص التحديث فيتضمن مراجعة لنظام الإنتاج في ضوء ضرورة إنتاج بعض المنتجات الجديدة، أو ضرورة استخدام بعض الخدمات، أو العمليات الإنتاجية الخارجية .

فالتغيير الذي يحدث في النظام الإنتاجي يعكس استجابة المؤسسة لأي تغيرات تحدث في بيئتها الخارجية.⁵

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 295.

² نادية المعارف، مرجع سابق، ص 118.

³ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 183- 184.

⁴ أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 68.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 136- 137.

- أما الرقابة على الإنتاج فتعد من العمليات المستمرة في النظام الإنتاجي وتتضمن وضع جداول الإنتاج وتحديد طرق التعامل مع الآلات والمعدات والرقابة على العاملين في ميدان الإنتاج، وتتضمن أيضا عملية الجدولة وتحديد حجم العمل الأمثل الذي ينبغي أن يؤدي على كل آلة، أو في كل قسم من الأقسام الإنتاجية، وكذلك حجم الإنتاج الذي يجب تحقيقه... إلخ.

5- عناصر نظم المعلومات الإستراتيجية:¹ تتمثل المهمة الرئيسية للمسؤول على نظم المعلومات في تصميم وإدارة المعلومات داخل المؤسسة بحيث تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات في الوقت المناسب والنوعية المناسبة، وينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الإستراتيجية التي تهم المسؤولين في المؤسسة، والواقع أن أهمية نظم المعلومات في تزايد مستمر نظرا لدورها المؤثر على كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، سواء في مرحلة التخطيط أو المتابعة أو الرقابة، ومن الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في المؤسسات هي التوسع في استخدام الانترنت في التسويق والانترنت في الاتصالات الداخلية، وتشير الانترنت Intranet إلى شبكة المعلومات داخل المؤسسة والمتصلة في ذات الوقت بالانترنت Internet على مستوى العالم.

6- الكفاءات: تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على اتخاذ القرارات وعن كافة موارد المؤسسة، وتكون من أجل غاية معينة لتحقيق الأداء الجيد، وهي بذلك تعبر عن مظهر اجتماعي وذكاء فردي وجماعي للحالات المنتجة.²

وتعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والتي تتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وتعبير آخر هي مجموعة المعارف العلمية والعملية التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال تعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة³، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة⁴.

ويشير كل من "هامل" (Hamel) و "براهالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح المؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيا والمعارف العلمية من أجل تكيف الأنشطة بسرعة على السوق، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي:⁵

- الكفاءات تمثل قيمة قوية في عيون العملاء، وهي ميزة كبيرة للمؤسسة.
- الكفاءات متماثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- الكفاءات مرنة، أي أنها تتميز بالبراعة والإتقان في تقديم المنتجات الجديدة، والقيام بتحليل الكفاءات، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية للمؤسسة وفق الخطوات التالية:

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 118.

² Bernard Galaubaud , si la GRH (était de la gestion), liaisons, vueil maison , paris, 2002, p174.

³ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 104.

⁴ Jean- François AUDROING, la décision stratégique, economica, paris, 2000, p185.

⁵ Jean- lue ARREGLE et autre, les nouvelles approches de la gestion des organisation, economica, paris, 2000, pp147, 148.

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف العلمية والتطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد الحصول على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بالمؤسسة.

- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة.

- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية لتكوين كفاءات أساسية .

- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة¹.

* وأخيراً يمكن استخدام مجموعة من النسب و المؤشرات (النسب المالية،نسب الإنتاج،نسب التسويق،نسب الأفراد) من أجل تحليل متغيرات الأداء الداخلي بالمؤسسة، والتعرف على عناصر المحيط الداخلي، وتحديد نقاط القوة و الضعف بها، وتساهم متابعة هذه النسب على فترات مختلفة في التعرف على التطورات التي تطرأ عليها، ومدى انعكاسها على جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، والجدول التالي يبين هذه النسب و طريقة حسابها.

جدول رقم (1-2): بعض المؤشرات الخاصة بتحليل عناصر المحيط الداخلي.

طريقة حساب النسبة	إسم/مدلول النسبة
صافي الربح قبل الضريبة/الأصول الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة (الأصول م-المخزون)/الخصوم م النقدية/الخصوم المتداولة	النسب المالية: -معدل العائد على الإستثمار -نسبة التداول -نسبة السيولة -نسبة السيولة المختصرة
الإنتاج/ساعات تشغيل الآلات عدد ساعات التشغيل الفعلية/ع ساعات التشغيل المتاحة ساعات التوقف/ساعات عمل الآلات كمية التالف/كمية الإنتاج إجمالي المخزون /متوسط المخزون	نسب الإنتاج: -إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات -مدى أو فاعلية استخدام الآلات -نسب تعطل الآلات -نسبة التالف -معدل دوران المخزون
مبيعات المشروع/مبيعات الصناعة الديون المدومة/المبيعات المبيعات/تكاليف الإعلان المبيعات /عدد رجال البيع المبيعات/ المبيعات الآجلة	نسب التسويق: حصة المشروع من السوق نسب الديون المدومة إلى المبيعات فعالية تكاليف الإعلان فعالية رجال البيع فعالية المبيعات الآجلة
	نسب الأفراد:

¹ عبد الملوك مز هودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداء لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي، 01-02 جوان 2003، ص 15.

الإنتاج/عدد الأفراد	-فعالية الأفراد
الإنتاج/عدد ساعات العمل	-إنتاجية ساعات العمل
عدد تاركي العمل/متوسط عدد العاملين	-معدل ترك العمل
عدد أيام الغياب/أيام العمل الإجمالية	-معدل الغياب
عدد ساعات التأخير/سا العمل الإجمالية	-معدل التأخير
عدد الحوادث والإصابات/عدد العاملين	-معدل الإصابات والحوادث
عدد الشكاوى/عدد العاملين	-نسب الشكاوى
كمية الإنتاج/ميزانية الحوافز	-فعالية الحوافز

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 122-123.

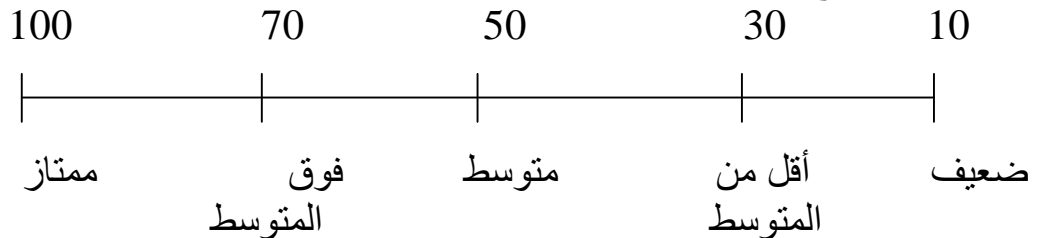
المطلب الثاني: كيفية تحليل نقاط القوة و الضعف (العناصر الداخلية).

بعد الانتهاء من مسح مكونات المحيط الداخلي من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية، ووظائف مختلفة، والتعرف على مختلف سمات هذه الوظائف، تبدأ عملية تجميع تلك البيانات في شكل جدول ملخص لتحليل العناصر الداخلية، ويعد هذا الجدول وسيلة لتصنيف تلك العناصر إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، للتعرف على مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لتلك العناصر في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها¹، ويلاحظ أن هذا الجدول يشابه جدول ملخص تحليل عناصر البيئة الخارجية (بيئة الصناعة)، ولاستخدام هذا الجدول تتبع الخطوات التالية:²

الخطوة 01: في العمود رقم (1) العناصر الداخلية الإستراتيجية، يذكر فيها من ثمانية إلى عشر من نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسة، مع ملاحظة أن التركيز هنا ينصب على أكثرها أهمية.

الخطوة 02: في العمود رقم (2) الوزن، ويتم تخصيص وزن لكل نقطة من نقاط القوة والضعف تتراوح من 100 درجة (هام جدا) إلى صفر (غير مهم) بناء على التأثير المحتمل لذلك العنصر على الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، وكلما ازداد الوزن كلما عكس ذلك أهمية ذلك العنصر لتحقيق نجاح المؤسسة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، والعكس صحيح.

الخطوة 03: في العمود رقم (03)، الدرجة، بحيث يتم تحديد درجة لكل عنصر تتراوح ما بين 100 درجة (ممتاز) إلى 10 درجات (ضعيف)، وتحدد الدرجة بناء على الاستجابة الحالية للمؤسسة لذلك العنصر، أي أن كل درجة تعبر عن حكم على قدرة المؤسسة في الوقت الحالي على التعامل مع كل عنصر من العناصر الداخلية.



الخطوة 04: في العمود رقم (4) توجد الأوزان المرجعة، بحيث يتم ضرب وزن كل عنصر (من العمود رقم (2) في الدرجة المقابلة (من العمود رقم (3)) للحصول على الأوزان المرجعة لكل عنصر.

¹ ياسين عطا لله، مرجع سابق، ص 64.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 127 - 128.

وينتج عن هذه العملية التوصل إلى الأوزان المرجحة، ويتم جمع الأوزان المرجحة في الأخير لتحديد مدى تأثير كل من نقاط القوة و الضعف على أداء المؤسسة لأنشطتها حالياً و مستقبلاً.

الخطوة 05: في العمود رقم (5)، التطبيقات، يذكر المبرر وراء اختيار كل عنصر من العناصر وكيفية تقدير الوزن والدرجة.

وفي النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة لكل العناصر الداخلية في العمود رقم (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة للمؤسسة، ويشير الوزن المرجح إلى مدى تمكن المؤسسة من الاستجابة للعناصر الحالية والمتوقعة في محيطها الداخلي، ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في مقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.

والجدول في الملحق رقم (3) يوضح ملخص لتحليل المحيط الداخلي (العناصر الداخلية).

المطلب الثالث: الإعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل الداخلي.

عند القيام بعملية التحليل الداخلي هناك مجموعة من الإعتبارات يجب أخذها بعين الإعتبار حتى تستفيد المؤسسة من عملية التحليل أقصى استفادة ممكنة، ومن بين هذه الإعتبارات نذكر:¹

- اعتبار أن عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمؤسسة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

- أن المؤسسة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من الفرص في بيئة الصناعة، فإذا فرضنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك فرصة في بيئة الصناعة تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمؤسسة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

- أن المؤسسة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر التهديدات و المعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن مؤسسة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق، وأن هناك تهديدات أو معوقات بيئية تتمثل في الإتجاهات السلبية عن بعض منتجات المؤسسة، فيمكن للمؤسسة الإستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين هذه الإتجاهات السلبية لدى المستهلكين، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

- أن المؤسسة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوي في بحوث التسويق بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمؤسسة من خلال جهاز بحوث التسويق، القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد في زيادة المبيعات.

*ومما سبق نجد أن عملية التحليل الداخلي عملية متكاملة مع عملية تحليل بيئة الصناعة، مما يؤكد ضرورة دراستها بشكل متكامل، بما يساعد على وضع الإستراتيجيات المناسبة.

المطلب الرابع: تحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية.

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 152-153.

المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المطروح هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع بواسطتها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق؟.

في الواقع أن بورتر يجيب على هذا السؤال بقوله أن أمام المؤسسة على الأقل ثلاث أنواع من المزايا التنافسية و التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي: (القيادة في التكلفة، التميز، والتركيز).

فالمؤسسة قد تعمل على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسيته في السوق من حيث الأسعار، وبالتالي تركز جل جهودها على بعد ضغط التكاليف واستغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تتاور بتبني الأسعار التي تمكنها من تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

أو تتبني المؤسسة التميز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين وتجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، وغالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

وفي الحقيقة أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية الميزة، وهما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، وكبديل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث المؤسسة عن الجزء من السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين والذي يشترط تركيبة مختلطة بينهما، فتركز جل جهودها ومناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.¹

وتتطوي استراتيجيات بورتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة و/أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.²

سميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع المؤسسات أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربح، أو مؤسسات لا تهدف إلى الربح.³

ويمكن أن نوضح هذه الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد موقع ضمن الصناعة وهي:

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح، ويتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف)، تحديدا وتحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات الموجودة في المؤسسة، ويدخل في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد واستنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، ولا

¹ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، مرجع سابق، ص132.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 76.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص78.

- ننسى تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية، ومكافأتهم عليها¹.
- ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي من أهمها ما يلي² :
- تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل هذه الحضارة فإن جميع العاملين بالمؤسسة يضعون نصب أعينهم عن قصد مسألة التكاليف و ضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.
 - محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية و التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
 - تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية .
 - محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
 - محاولة المؤسسة القيام بعملية البيع مباشرة إلى المستهلك أو الإستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
 - محاولة تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد.
 - محاولة خلق درجة عالية من التكامل الرأسي سواء كان التكامل أماميا أو خلفيا.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ووفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك القيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة، ومن مخاطر إتباع إستراتيجية التميز هو أن المستهلك قد لا يعتبر السلعة فريدة بدرجة تيرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرقا لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين³. و يمكن الوصول إلى التميز بالعديد من الطرق مثل تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك، تخفيض تكاليف الإنتاج و من ثم تخفيض سعر المنتج في السوق، التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج، جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا، تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج، تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلته بمنتج آخر قديم، توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى... الخ⁴.

¹ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص ص22-23.

² إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص224.

³ سالم إلياس وآخرون، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 3.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص226.

ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح لابد من التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق والقدرة على جذب العلماء والأفراد الخالقين للميزة التنافسية.¹

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق)

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز، مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع،² ووفقا لهذه الإستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل، ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.³

وتزداد فعالية إستراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف، ولكن من بين مخاطر هذه الإستراتيجية احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، أو تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل. وبالتالي قد تحقق المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحا أعلى من المتوسط في صناعتها، وتستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية.

وبصورة أكثر تحديدا فإن التركيز يمكن الوصول إليه بأحد الطرق التالية⁴:

- العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
 - تقادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل، ومحاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر.
 - تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافسون و الذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع.
 - أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو في نوع المشتري للسلعة، الذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
 - متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إلى هذا السوق، السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.
- * و سوف نتناول هذه الإستراتيجيات بنوع من التفصيل في الفصل الثالث الخاص بالخيارات الإستراتيجية.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 79، 78.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 164.

³ عبد الملوك مز هودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

⁴ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 228-229.

المبحث الرابع : الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

يتناول هذا المبحث كيفية الربط بين تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي، وذلك بربط مختلف الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة مع مختلف نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي بهدف تحديد الموقف الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفاهيم حول التحليل الثنائي (SWOT).

إن تحليل الثنائي (SWOT) كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية . فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم.¹

أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية (بيئة الصناعة) فإن تحليل (SWOT) يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من بيئة الصناعة.

إن محاولة إقتناص الفرص التي توفرها بيئة الصناعة للمؤسسة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، إن كانت بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة أو الدخول في سوق جديد، التوسع بالسوق الحالية، أو زيادة التنوع بالسلع والخدمات المقدمة . كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الإقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفاء² .

لذلك فإن التحليل الثنائي (SWOT) يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال، لأنها تمكن تلك المؤسسات من تحديد الإتجاهات الضرورية لتحديد الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها .³

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن التحليل الثنائي (SWOT) هو:

- هو تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة نقاط القوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات البيئية.

- تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

¹ عبد الستار حسين يوسف، تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أفريل 2007، ص13.

² عبد الستار حسين يوسف، المرجع نفسه، ص14.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص177.

- تحليل (SWOT) إنه أسلوب فعال لمعرفة وفهم نقاط قوتك ونقاط ضعفك، والنظر للفرص والتهديدات التي تواجهها.
- إنه إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط .
- إن تحليل (swot) و الذي يتمثل في تحليل نقاط القوة و الضعف مع الفرص و التهديدات، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن للمؤسسة اتباعها، ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الإتجاهات في الصناعة ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المسؤولين لحكمهم وآرائهم وخبراتهم السابقة، ومن المعلوم أن التهديدات و الفرص تقع في ظل عوامل بيئة الصناعة للمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة، بينما تقع مواطن القوة والضعف فتقع في ظل عوامل المحيط الداخلي التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المؤسسة¹.
- ومن الأمثلة الشائعة على نقاط القوة و الضعف، الفرص والتهديدات الآتي:

1- نقاط القوة :

- المؤسسة تقع في الربع الأول من تصنيف الصناعة، - المؤسسة تمتلك امتياز تنافسي بارز.
- هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار المؤسسة واستعمال منتجاتها.
- توفير دخل جيد أو إضافة قيمة حقيقية للزبون، - علاقات زبانية مربحة.
- معلومات زبانية دقيقة وقواعد بيانات محددة بدقة، - تدفق نقدي مربح .
- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة، - عاملون ذووا أداء عالي الكفاءة .
- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية، - المعرفة بالخدمة، السلعة والتكنولوجيا، - إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .

2- نقاط الضعف :

- إذا كانت المؤسسة مصنفة في الربع الأخير في القطاع الصناعي، - لا تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية، - الزبائن يقصدون المؤسسة ولكن المؤسسة لا يمكنها إيصال طلباتهم.
- المؤسسة لا تحقق ربحا مقبولا أو ربما تحقق خسارة، - محددات في السلعة / الخدمة.
- معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج، - اهتمام ضعيف بعلامة المؤسسة التجارية.
- محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية، - الإعتماد على عدد محدود من العاملين.
- خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة
- نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها

3- الفرص:

- توفر المجال لبناء علاقة المبيعات / الأرباح / الدخل .
 - توفر المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين .
 - وجود اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه .
 - إمكانيات توزيع السلعة / الخدمة بكفاءة أعلى لتحسين العلاقة مع الزبائن .
- ومن الأمثلة العملية عن الفرص البيئية :
- زبائن جدد، - أسواق جغرافية جديدة، - التكنولوجيا الجديدة، - مصادر تحكم إضافية.
 - طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت، - الإستحواذ على المنافسين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص152.

4- التهديدات (Threats) :

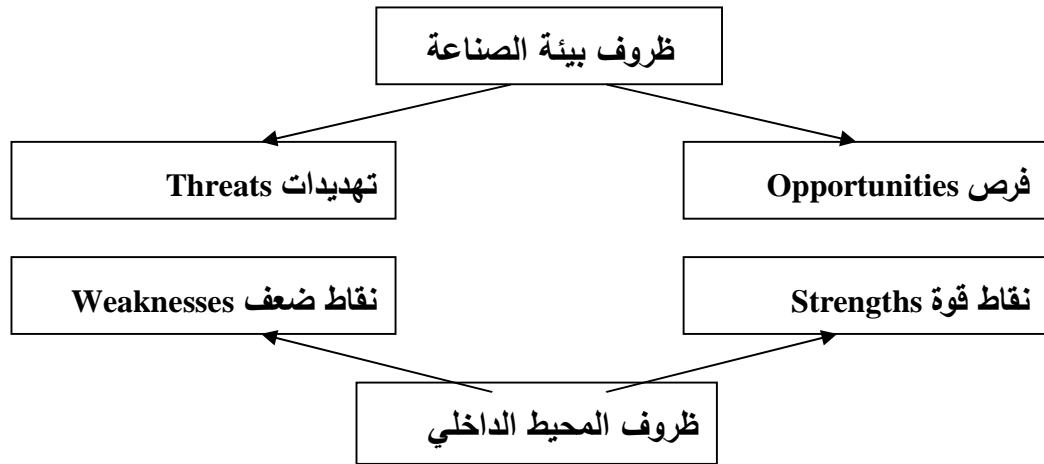
- الخطر على وجود المؤسسة، - وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح المؤسسة .
- وجود خطر على استمرار السلعة / الخدمة أو العمليات في المؤسسة .
- خفض قيمة رأس المال / المبيعات للمؤسسة .
- ومن الأمثلة العملية عن التهديدات البيئية :
- أنشطة المنافسين (خصومات السعر، إطلاق منتج جديد، منتجات أرخص) .
- انحدار بالدورة الإقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة.
- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل .
- عدم تجديد عقود الإمتياز أو خسارة في توزيع المنتجات .

إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصاديا، تكنولوجيا، اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطرة قدرا تواجهه كافة المؤسسات والأنشطة والفعاليات الإقتصادية حول العالم وبذلك على تلك المؤسسات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر وصياغة الوسائل لتفاديها و الوقاية منها.

المطلب الثاني: نموذج التحليل الثنائي (SWOT).

يعتمد هذا النموذج على تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالتهديدات والفرص المتاحة في السوق، ومن ثم يمكن استخلاص القدرات الذاتية للمؤسسة، كما يبين ذلك الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): نموذج SWOT لتحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي.



المصدر: سيد الهواري، القائد التحويلي، دار الجيل للطباعة، 1999، ص126.

يعتبر هذا النموذج التحليلي بمثابة تحليل للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة وانعكاساته على إستراتيجية المؤسسة، وليس فقط مجرد وضع قائمة من التساؤلات لهذه العناصر الأربعة، ويرى البعض بأن قياس جودة التحليل الرباعي يكمن في استطاعة المؤسسة الإجابة على التساؤلات، والتي من بينها:¹

* هل المؤسسة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبني عليها إستراتيجية جيدة؟

¹ سيد الهواري، المرجع نفسه، ص127.

*هل المؤسسة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهل يحول ذلك دون اغتنام فرص جديدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الإستراتيجية؟

*ما هي الفرص التي يمكن للمؤسسة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها؟
*ما هي التهديدات التي يجب أن نقلق تجاهها أكثر؟ وما هو التحرك الاستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

يمكن أن يستخدم هذا النموذج التحليلي لتنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة للمؤسسة، بحسب نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة الصناعة (استغلال الفرص وتجنب التهديدات)، من ناحية أخرى تساعد المصفوفة المسؤولين على تحليل موقف مؤسساتهم وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (2-2).

من ثم فلا بد على المسؤولين في المؤسسات، أن لا يعتمدوا على إبراز نقاط القوة فقط ويتجاهلوا ولا يهتموا بتحديد نقاط الضعف التي قد تعوق المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومنه فلا بد من وجود تكامل بين تحديد نقاط القوة والضعف مع تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الصناعة.¹

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الكبيرة لا تنتظر الفرص لتأتي إليها، بل في أغلب الأحيان تبحث عنها وتخصص أموالا معتبرة لخلقها واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة عن امتلاكها، والمثال التالي يبين ذلك: "الموارد الضخمة التي خصصتها شركة (Hitachi) لـ 80 باحث متفرغ للدراسة والتطوير والبحث في مجال البيوتكنولوجيا، لكي تحل محل المايكرو إلكترونيك في عدة تطبيقات ولفترة طويلة ومن أجل تقوية موقع هذه المؤسسة، من خلال الاستفادة الكاملة من مزايا الإبداع التكنولوجي".

نخلص في الأخير إلى أن تحديد و إعداد الاستراتيجيات التنافسية السليمة، ينطلق من التغيير الذي ينبع من التهديدات والفرص المتواجدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك من خلال التحليل النظامي لمختلف العوامل البيئية والتفاعلات التي تحدث فيما بينها، وهذا بالاستناد إلى أهداف إستراتيجية واضحة ومنتاسبة مع الموارد المتاحة للمؤسسة، أو مع الميزة الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا بالأخص في ظل التحولات السريعة التي تعرفها الساحة العالمية على جميع الأصعدة، وبالتالي تتعدد المخاطر وحالات عدم التأكد المواجهة للمؤسسة التي تنشط في ظل المنافسة الشرسية، التي تفرض على المؤسسة معرفة كل صغيرة وكبيرة في بيئة الصناعة، والعمل على استغلال الفرص التي تتيحها أحسن استغلال وبطريقة أكثر مردودية وفعالية من منافسيها المباشرين، كما تعمل على التخلص من التهديدات في السوق من خلال اليقظة المستمرة، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحديد الصحيح و الناجح للاستراتيجيات التنافسية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص58.

جدول رقم (2-2): نموذج التحليل الثنائي.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استراتيجيات إصلاحية	استراتيجيات هجومية	الفرص
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات دفاعية	التحديات

المصدر: بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص17.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي (SWOT) و الخيار الإستراتيجي.

ويتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذاً في الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتحديات الخارجية المحتملة¹، وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات إلى ما يعرف بتحليل SWOT ويتمثل الغرض من هذا التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المؤسسة وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل المؤسسة من خلالها، ويمكن القول إن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية باستخدام هذا التحليل هو تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التحديات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة². إن هذه المصفوفة تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين في وضع أربع أنواع من الاستراتيجيات: إستراتيجية نقاط القوة/فرص، وإستراتيجية نقاط الضعف/الفرص، وإستراتيجية نقاط القوة/التحديات، وإستراتيجية نقاط الضعف/تحديات³، ويتمثل أصعب جزء في إعداد هذه المصفوفة في المطابقة بين العناصر الخارجية الرئيسية والعناصر الداخلية ويتطلب ذلك حكم جيد مع العلم انه لا توجد حالة مثلى تستغل استراتيجيات نقاط القوة/الفرص أي نقاط القوة الداخلية في المؤسسة للاستفادة من الفرص الخارجية، يرغب كل المسؤولين في أن تكون مؤسستهم في مركز يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية في الاستفادة من الاتجاهات والأحداث الخارجية⁴، وعندما تعاني المؤسسة من نقاط ضعف رئيسية فإنها تسعى للتغلب عليها وبالتالي تحويلها إلى نقاط قوة، وعندما تواجهها تحديات رئيسية فإنها تسعى لتلافيها حتى تستطيع أن تركز على الفرص، وأحيانا توجد فرص خارجية

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص178.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص158.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ورمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص58.

هامة ولكن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية تمنعها من استغلال هذه الفرص مثلا قد توجد فرصة لتصدير منتجات المؤسسة لكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة (نقطة ضعف داخلية) وعدم الالتزام بمواصفات الجودة يعوق المؤسسة، هنا قد تتمثل الإستراتيجية في شراء آلات حديثة لرفع مستوى التقنية مع الاهتمام بشراء خامات جودتها مرتفعة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات، وتستخدم إستراتيجية نقاط قوة/تهديدات لتفادي أو لتقليل اثر التهديدات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني ضرورة أن تواجه المؤسسة القوية التهديدات النابعة من بيئة الصناعة بشكل مباشر¹.

نورد هنا مثال عن شركة (Texas Instruments) التي استعانت بقدراتها القانونية القوية (نقطة قوة) في تحصيل ما يقارب 700 مليون دولار أمريكي في شكل تعويضات وبراءات اختراع من تسع شركات يابانية وكورية اعتدت على العلامات المسجلة لأحد المكونات الالكترونية لأجهزتها (تهديد)، وتمثل الشركات المنافسة التي تقلد الأفكار والتجديدات والسلع المسجلة مصدر تهديد رئيسي في كثير من الصناعات وتعد هذه من المشاكل الرئيسية التي تواجه الشركات الأمريكية التي تباع منتجاتها في الصين. وتمثل استراتيجيات نقاط الضعف/التهديدات تكتيكات دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات البيئية.

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص18.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن عملية تحليل المحيط الداخلي تكتسي أهمية بالغة، على اعتبار أنها الشرط الثاني من عملية التحليل البيئي، و التي من خلالها يتم التعرف على مختلف نقاط القوة و الضعف في أداء المؤسسة لوظائفها و أنشطتها، والتي تكون أساسا لتحديد توجهها الإستراتيجي، وذلك من خلال الربط بين التحليل الداخلي و تحليل بيئة الصناعة، وتحديد الموقع الذي تحتله المؤسسة وفقا لنموذج التحليل الثنائي، الذي يساعد المؤسسة في تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة.

وينبغي على المؤسسة استغلال نقاط القوة في أدائها الداخلي لاستغلال الفرص الموجودة في بيئة الصناعة، وكذلك مواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف أو التخفيف من أثرها.