

جامعة سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول
إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية
12-13 ديسمبر 2005

التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة: أهدافه وأدواته

ورقة بحث من إعداد:

د. رحيم حسين
أ. سلطاني محمد رشدي

المركز الجامعي برج بوعريرج
جامعة المسيلة

rahim_hocine@yahoo.fr

s_m_rochdi@yahoo.fr

مقدمة:

تقوم أية عملية تقويم للمؤسسة على إجراء تشخيص لها. ومهما كان شكل نوع التشخيص ونطاقه: سطحي أو تفصيلي، عملي أو استراتيجي، جزئي أو شامل، فإن محتواه يتحدد على ضوء الأهداف المرجوة منه، وهذه الأخيرة مستوحاة من القرارات التي ستتخذ لاحقا. فالقرار الاستراتيجي يقتضي إذا تشخيصا استراتيجيا. وينبغي أن نقر منذ البداية بأن عملية التشخيص الاستراتيجي جد معقدة، وبالتالي فليس من السهل بلوغ نتائج دقيقة، وذلك بسبب تعدد وترابط المتغيرات (الداخلية والخارجية) المحددة لكفاءة المؤسسة (la performance). فضلا عن مشكلة ضبط المتغيرات، على الأقل الأساسية منها، يواجه الشخص، على غرار متخذ القرار،

صعوبة كبرى في تحديد طبيعة العلاقات ما بين هذه المتغيرات وحجم التأثير المتبادل فيما بينها. وهذا ما يبرر في الحقيقة أهمية مدخل النظم في تفسير سلوك المنظمات.

ومع ذلك يتعين على الإدارة، أو المالك، الحرص على توفير مناخ ملائم لعملية التشخيص من أجل بلوغ نتائج صادقة. ذلك أن النتائج المضللة تؤدي إلى قرارات غير صائبة. فنتائج عملية التشخيص هي مدخلات نظام القرار. وفي حالة القرارات الاستراتيجية تكون العواقب وخيمة على المؤسسة.

ويعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، والذي يتجلى في الخيار الاستراتيجي المنتهج، وكل ما يرتبط به من عمليات تخطيط وتنفيذ ورقابة، فهو يشكل أحد الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي.

ولئن كان التشخيص الاستراتيجي متعدد الجوانب: تنافسي (السوق وقطاع الصناعة)، وظيفي (مالي، تنظيمي، اجتماعي، ..)، وهي جوانب مترابطة فيما بينها، إلا أننا سوف نحاول أن نركز في ورقتنا هذه على التشخيص المتعلق بالوضع التنافسي وما يرتبط به بصفة مباشرة، وذلك من خلال التعرض لأهداف وطرق تحديد وتقويم العناصر الاستراتيجية في المحيط، من فرص وتهديدات، وموازناتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية. ولذلك فإن الورقة الحالية تتضمن المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي، ويتضمن مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهدافه.

المحور الثاني: أبعاد التشخيص الاستراتيجي، وسنتطرق فيه لكل من التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي.

المحور الثالث: أدوات التشخيص الاستراتيجي، ونحاول فيه أن نعرض أهم الأدوات المعتمدة في هذا المجال.

أولاً: ماهية التشخيص الاستراتيجي:

1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

ليس التشخيص مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات بقدر ما هو فن وسلوك. فالمشخص، على غرار رجل التحري (décective)، ينبغي أن يتميز بالحدس وبدقة الملاحظة، وأن يحسن اختيار تساؤلاته، وأن يدرك أين وكيف يتدخل، وكيف يصل إلى أهدافه، وأن يستمع أكثر مما يتكلم. ولذلك فإن الخبرة لها دور هام في عملية التشخيص، فضلاً عن القدرات الذاتية للمشخص.

ويأخذ مفهوم التشخيص الاستراتيجي ألواناً مختلفة، تختلف باختلاف المجالات التي يهتم بها والأغراض المبتغاة منه، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة والرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه. كما أن هذا النوع من التشخيص قد يكون سكونياً، إذا ما تعلق بتحليل وتقويم الوضع في تاريخ محدد، وقد يكون حركياً، إذا ما تم تقييم وتقدير حركة العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة على مدى فترة من الزمن تشمل الماضي والحاضر والمستقبل.

يمكن تحديد مفهوم التشخيص الاستراتيجي في العبارات الآتية:

- ❖ التشخيص الإستراتيجي يشكل، ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية، أحد الأركان الأساسية للخطط الاستراتيجية، لتخصصه بتقييم وتقدير جوانب قوة المؤسسة وضعفها في بيئتها الداخلية والخارجية.
- ❖ التشخيص الاستراتيجي يقوم بتقويم البيئة وتحليل الاستعدادات الداخلية، مستفيدا من عمليات الرقابة والتقويم الاستراتيجي، ويعد مغذيا لعمليات الاختيار الاستراتيجي ضمن إطار شمولي.
- ❖ التشخيص الاستراتيجي هو عملية معرفية وتنظيمية (un processus cognitif et organisationnel) تقوم على مجموعة من المعطيات والمعلومات والأدوات من أجل الكشف عن خلل ما في وضعية أو مشكلة استراتيجية ما، وذلك في إطار من التنظيم ووفق مجموعة من الإجراءات.

2- أهداف التشخيص الإستراتيجي:

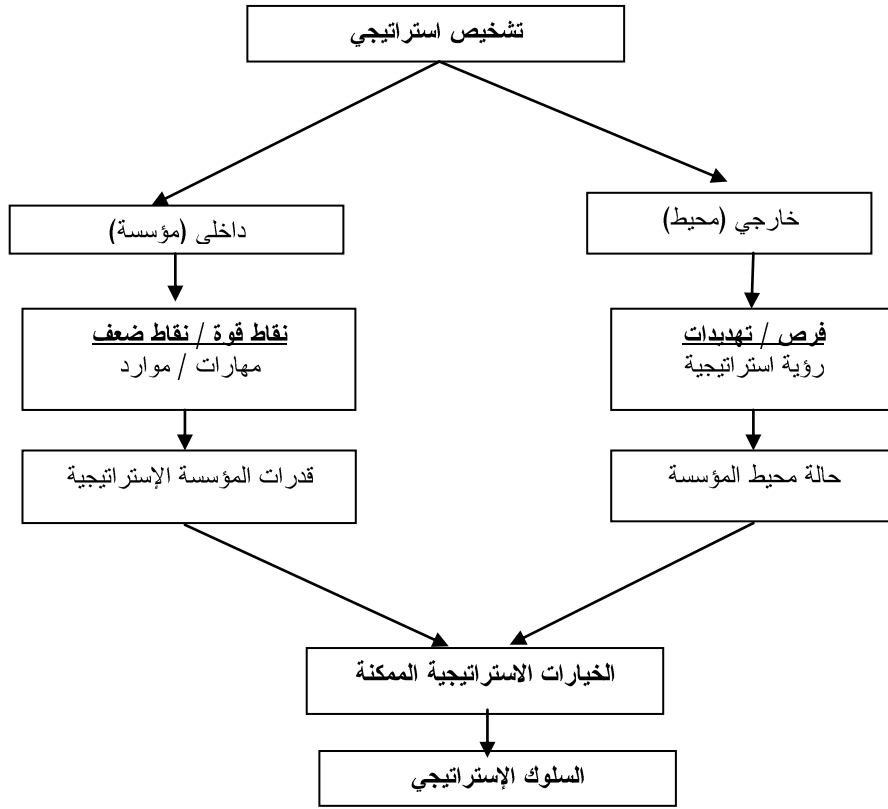
من خلال التعاريف السابقة ندرك أن هدف التشخيص الإستراتيجي هو توفير معلومات عن وضعية المؤسسة، أو عن جزء منها، وذلك بغرض اتخاذ الإجراءات أو القرارات الاستراتيجية المناسبة. وهذه القرارات تعد حاسمة بالنسبة لمستقبل المؤسسة، حيث أنها تؤدي إلى تعديل في الأهداف، وحتى إلى إعادة نظر في خيارها الاستراتيجي.

غير أن توفير المعلومات، حول الوضع أو الموقف، ليس هو الهدف النهائي لإدارة المؤسسة، وإنما هي مجرد هدف وسطي. فحتى وإن كانت تلك المعلومات قريبة جدا من الدقة قد لا يستطيع متخذ القرار بناء قرارات سليمة عليها، وهو الهدف النهائي، ما لم يتمكن من التحكم فيها واستغلالها بذكاء فيما يصحح، أو يطور، الوضع الحالي المجسد لكفاءة المؤسسة.

إن تصحيح الوضع (redressement)، وإن كان هو الهدف الغالب، ليس دائما هو الهدف الوحيد من وراء عمليات التشخيص، فقد يكون الغرض هو تحديد قيمة المؤسسة قصد التنازل عنها (cession) أو الاندماج (intégration) مع مؤسسة أخرى. والقيمة المقصودة هنا هي القيمة الحقيقية وليس القيمة المحاسبية. ولذلك فإن هذه القيمة تبقى نسبية، وقد تختلف من مستثمر إلى آخر، وخاصة فيما يتعلق بالميزة، أو الميزات، التنافسية للمؤسسة. فينبغي إذا أن يتحلى الشخص بقدر عال من الموضوعية، بل ويفضل أن توكل العملية لخبير خارجي عن المؤسسة.

ثانيا: أبعاد التشخيص الإستراتيجي:

يركز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متداخلين: بعد داخلي (تشخيص داخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (تشخيص خارجي) خاص بمحيط المؤسسة، كما يوضح المخطط التالي:



مخطط 1: أبعاد التشخيص الإستراتيجي

1- التشخيص الخارجي:

1-1- التشخيص الاستراتيجي ومتغيرات المحيط:

يقصد بالتشخيص الخارجي عملية اسكتشاف وفحص مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، المباشرة منها وغير المباشرة، وبمختلف أبعادها: اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، اجتماعية وثقافية، وذلك بغية تحديد ما يمثل منها فرصا وما يمثل تهديدا، حاضرا أو مستقبلا، وكذا البحث في مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها، ومحاولة فهم وضبط علاقات التأثير والتأثر فيما بين هذه المتغيرات والمؤسسة.

يمكن تصور مسار عملية التشخيص الاستراتيجي في المراحل الآتية:

- تحديد وفهم طبيعة المحيط؛
- تحديد آثار المحيط؛
- تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي)؛
- تحديد الموقع التنافسي؛
- تحديد الفرص والمخاطر.

وبطبيعة الحال تقتضي كل مرحلة من المراحل السابقة ثلاثة عوامل: زمن، جهد وتكلفة. ومع إن الاقتصاد في هذه العوامل مطلوب، إلا أنه لا ينبغي أن يكون على حساب جودة التشخيص. فعلى الإدارة تخصيص الأموال اللازمة ومنح الشخص الوقت الكافي، كما إن على الشخص أيضا الحرص على جمع كل المعطيات بعناية واعتماد مختلف الأدوات في تحاليه حتى يستطيع تقديم نتائج سليمة وصادقة. ذلك أن النتائج التي سيقدمها سوف تكون بمثابة مدخلات في نظام القرار، وبقدر ابتعاد تلك النتائج عن الحقيقة، أي الوضعية الحقيقية

للمؤسسة، يبتعد القرار الذي سيتخذ عن الصواب. وحيث إن القرار هنا استراتيجي فإن عواقب الخطأ فيه ستكون وخيمة تتحمل المؤسسة على إثره تكلفة باهضة.

وتتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الإستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد. ولذلك فإن بداية التشخيص الإستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، من حيث درجة استقراره وتغيره، ودرجة بساطته أو تعقيدته:

- فوفق شروط البساطة والاستقرار، يتميز المحيط بسهولة الفهم، ونجد أن أغلبية المومنين بالمواد الأولية هي بعض المؤسسات التي تنتج وفق هذا الموقف، وعادة ما تتميز العمليات التكنولوجية بالبساطة، وتكون شروط المنافسة والزبائن متماثلة طوال الوقت، ووفق هذه الظروف فإن التغير الملاحظ هو على العموم جد خاص.

- أما وفق شروط التغير، فإن على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا، وليس فقط فهم الماضي، ومن أجل ذلك عليه اعتماد أسلوب أكثر تنظيما. وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد، فسوف يسهل عليه كثيرا فهم المحيط، خاصة إذا كان متساوي التغير والتكنولوجيات متقدمة جدا⁽⁷⁾.

وهكذا، فتحليل المحيط إذا يكمن في إدراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة وسعة التأثير والتأثر. ولتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول التالي:

1- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ 2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟.	
اقتصادية	سياسية / قانونية
➤ الدورة الاقتصادية. ➤ معدل الفائدة. ➤ السياسة النقدية. ➤ التضخم. ➤ البطالة. ➤ الدخل المتاح.	➤ قوانين الاحتكار. ➤ قوانين حماية المحيط. ➤ السياسة المالية. ➤ تنظيم التجارة الخارجية. ➤ قانون العمل. ➤ الاستقرار الحكومي.
تكنولوجية	اجتماعي - ثقافي
➤ الإنفاق العام للبحث والتطوير . ➤ الاستثمارات العامة والخاصة. ➤ الاكتشافات والتطورات الجديدة. ➤ سرعة التحولات التكنولوجية. ➤ معدل التقدم.	➤ الديمغرافيا (علم السكان). ➤ توزيع الدخل. ➤ قدرة التنقل اجتماعيا. ➤ التغير في أسلوب الحياة. ➤ الوفيات. ➤ مستوى التربية.

جدول 1: عوامل المحيط المؤثرة في المؤسسة

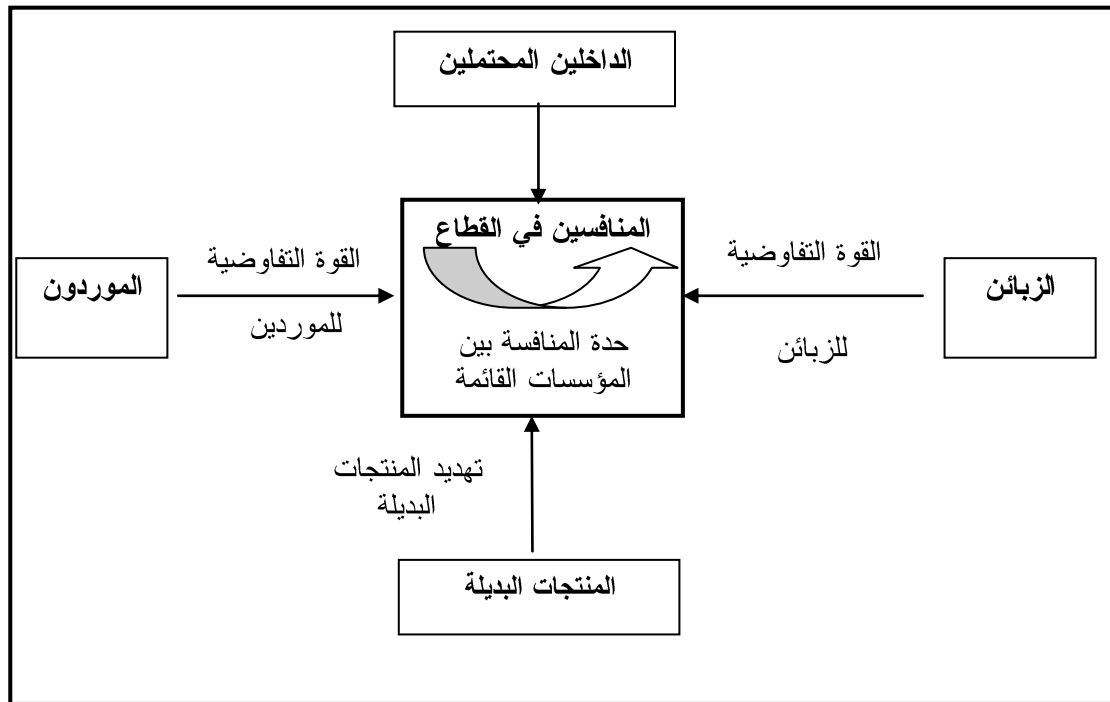
Source: Gerry Johnson et H.Scholes, op-cit , p112

⁽⁷⁾ : Gerry Johnson et H.Scholes, **Stratégique** ; publi-union éditions, Paris, 2000, P118.

1-2- المحيط التنافسي وتحليل قوى المنافسة:

تتجاذب المحيط التنافسي للمؤسسة مجموعة من القوى قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على مركزها التنافسي. وتهدف استراتيجيات المنافسة إلى ضمان صمود المؤسسة أمام هذه القوى وتعزيز موقعها، أو التأثير عليها قدر الإمكان حتى تخفف من وطأة أثارها السلبية.

وعادة ما يتم تفسير أثر قوى المنافسة بالاستناد إلى نموذج "بورتر"، المعروف بنموذج قوى التنافس الخمس، والتي تتنبأ عنها استراتيجيات التنافس لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع الصناعة. وتتمثل هذه القوى في: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، والمنافسة ما بين المنافسين الحاليين. وتتضح هذه القوى وفق المخطط رقم 2، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الاستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال ⁽¹⁰⁾.



مخطط رقم 2: نموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)

Source : Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, dunod, Paris, 2003, p 16

وحيث إن شرح هذه القوى مبسوط في كتب الاستراتيجية فإننا نستغني عن تكراره، غير أنه يجدر بنا أن نشير إلى أنه قد أضيفت لنموذج بورتر قوة سادسة، تتمثل في القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح، والمتمثلة في السلطات العمومية والنقابات وغيرها من القوى التي من شأنها التأثير على مجرى المنافسة.

1-3- تحديد المركز التنافسي:

⁽¹⁰⁾: Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, dunod, Paris, 2003, P: 15.

يعد تحديد المركز التنافسي تنويجا لمسار التشخيص الاستراتيجي، القائم على تحليل متغيرات المحيط وعوامل النجاح ومجالات الأنشطة وقوى المنافسة، فضلا عن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التي سنأتي عليها لاحقا. والمركز التنافسي أمر نسبي، فهو يعبر عن وضع بالنسبة إلى زمن محدد وشروط صناعة محددة. وثمة مقاييس يمكن اعتبارها في تحديد وتقدير هذا المركز (20) :

- تحديد المعايير؛
- تقدير ثقل الاختلالات؛
- تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة؛
- التقدير الشامل.

ولتشخيص المركز التنافسي للمؤسسة (position concurrentielle)، في مجال نشاط إستراتيجي معين (DAS)، لا بد من تحديد العوامل المفتاحية للنجاح (FCS : Facteurs Clés de Succès)، والتي تبرز درجة سيطرتها بالنسبة للمنافسين الآخرين، انطلاقا من قوة الميزة التنافسية لأنشطة المؤسسة. ويتم تقدير الموقع التنافسي وفق مرحلتين: الأولى يتم فيها الأخذ في الحسبان العوامل المفتاحية المتعلقة بالطلب، والتي تسمح بإعادة حساب ميزة تنافسية واضحة؛ أما المرحلة الثانية فهي عبارة عن تشخيص معمق للمرحلة الأولى، أي تحديد موقع للمؤسسة بالاستناد إلى العوامل المفتاحية المتعلقة بالعرض، بمعنى الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيم (19) .

2- التشخيص الداخلي:

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والمهارات التي تتوفر عليها ونظام المعلومات فيها. فالتشخيص هنا يعني بكل ما يتعلق بداخل المؤسسة من عوامل ومتغيرات، وكذا الطريقة التي تعمل بها وظيفية والعلاقات التي تحكم كل هذه الوظائف والأنشطة فيما بينها.

2-1- تشخيص وظائف المؤسسة:

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التنظيم، التموين، الإنتاج، التسويق، المالية، والموارد البشرية، وذلك من أجل معرفة مواطن القوة ومواطن الخلل في كل وظيفة، ومن ثم تصحيح ما ينبغي تصحيحه، أو إعادة النظر في بعض العلاقات التنظيمية أو الفنية المختلفة. فضلا عن ذلك، يتعين أيضا تشخيص الأنظمة الداعمة، لاسيما منها نظام المعلومات ونظام الرقابة.

2-2- تشخيص نظام المعلومات:

ينصب تشخيص نظام المعلومات على كافة العناصر المكونة له من أفراد وآليات وتجهيزات وتقنيات وتنظيمات، سواء كانت تتعلق بداخل المؤسسة أو بخارجها.

(20): Stratégor , **politique générale de l'entreprise**, ed dunod, 3^e édition, Paris, 1997, P :52.

(19): T.Atamer, R. Calori, **Diagnostic et decisions stratégique**, dunod, 2^e édition, Paris, 2003, P :168.

وحيث إننا بصدد تشخيص استراتيجي فإن الاهتمام ينصب على ما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية التي تغذي نظام القرار على مستوى الإدارة العليا. وبالتالي على الشخص أن يتساءل عن مصدر المعلومات في اتخاذ القرار وطبيعة هذه المعلومات ومدى مصداقيتها وسلامتها وطرق إيصالها.

ونظرا لارتباط نظام المعلومات بنظام الاتصال فإنه لا مناص من تشخيص هذا الأخير ضمنا في سياق تشخيص النظام الأول. وهنا يقوم الشخص بتشخيص شبكة الاتصال ما بين أجزاء المؤسسة من جهة، وما بين المؤسسة والمحيط الخارجي من جهة ثانية.

2-3- تشخيص الكفاءات:

إن تقويم أية مؤسسة يمر حتما عبر تحديد كفاءاتها. وتعتبر الكفاءات عن مجموعة المعارف والمهارات (savoirs et savoir-faire) التي تتوفر عليها المؤسسة. وتعد الكفاءات مصدر التحكم في نظام العرض لدى المؤسسة، من خلال التحكم في مجموعة المهن التي تمارسها. ذلك أن المهنة (le métier) تقوم على أساس المعارف والمؤهلات التي يتميز بها أفراد المؤسسة، وهي تعد أهم مفتاح للنجاح. ولذلك فإن تشخيص هذا العنصر (أي الكفاءات) يندرج في صميم التشخيص الاستراتيجي للوضع التنافسي للمؤسسة.

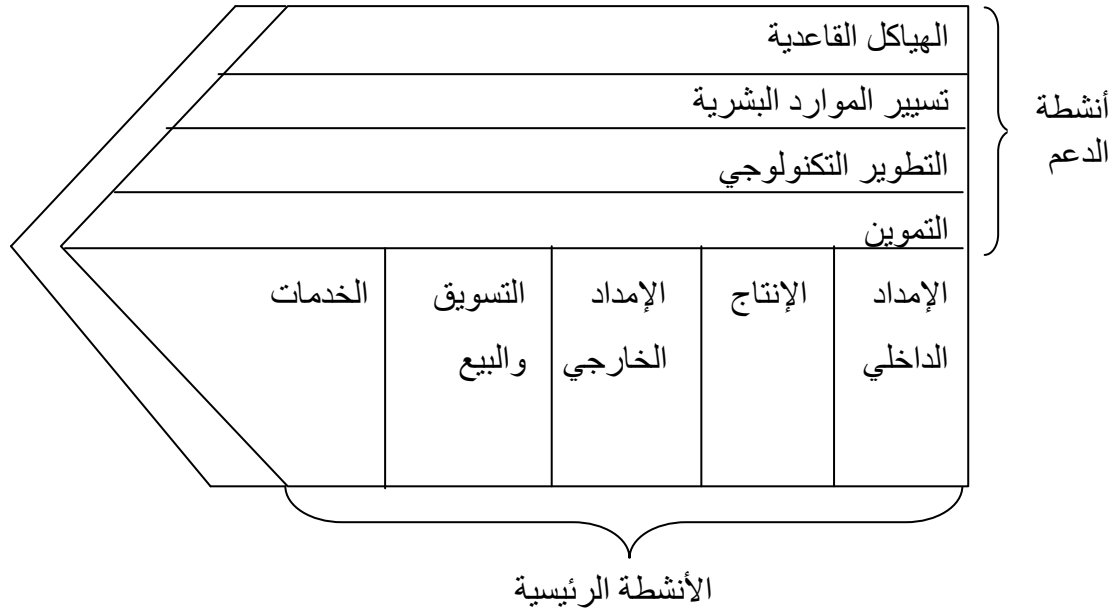
وفي إطار عملية التشخيص ينبغي التمييز بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية. وهذه الأخيرة تعبر عن التفاعل والتعاقد الحاصل بين الكفاءات الفردية من أجل تحقيق هدف ما. وهذا التمييز يسمح بتصنيف كفاءات المؤسسة المتكاملة من جهة، والكفاءات المتطابقة أو المتجانسة من جهة أخرى.

وفي عصر إدارة المعارف أصبح تقييم الكفاءات (valorisation des compétences) أساس تقييم مهن المؤسسة. وهذا التقييم لا ينحصر في التعويض المادي أو المعنوي الذي تستحقه، ولكن يتجاوزه إلى ما هو أهم من ذلك وهو التكوين والتدريب المستمرين. ولذلك فإن تشخيص الكفاءات يتضمن أيضا فحص موازنات التكوين والتدريب على مدى فترة التشخيص.

2-4- التشخيص عن طريق سلسلة القيم:

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح "بورتر" نموذج سلسلة القيم كأداة لتشخيص وتقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على الأفضلية التنافسية وتأمينها في عيون الزبائن.

ووفق هذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية. ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيم، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة: أنشطة أساسية، وأنشطة الدعم، كما يتضح من المخطط التالي:



مخطط 3: يوضح سلسلة القيم

Source : Michael Porter, op-cit, p

❖ الأنشطة الأساسية: هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتضم:

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التعيين، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل...
- الإنتاج: أي عملية التحويل الصناعي في حد ذاتها.
- الإمداد الخارجي: يمل الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات إلى الزبائن، كالتوزيع، التخزين.
- التسويق: أي الأنشطة التي تحت وتسمح للمشتريين باقتناء منتجات المؤسسة.
- الخدمة: هي النشاط الذي يهدف إلى المحافظة، أو الرفع من قيمة المنتج، كالتركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار...

❖ أنشطة الدعم: هي التي توفر مستلزمات الأنشطة الأساسية، وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:

- التمويل: مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة.
- التطوير التكنولوجي: أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير.
- تسيير الموارد البشرية: من توظيف، ترقية، تكوين...
- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية...⁽²⁷⁾

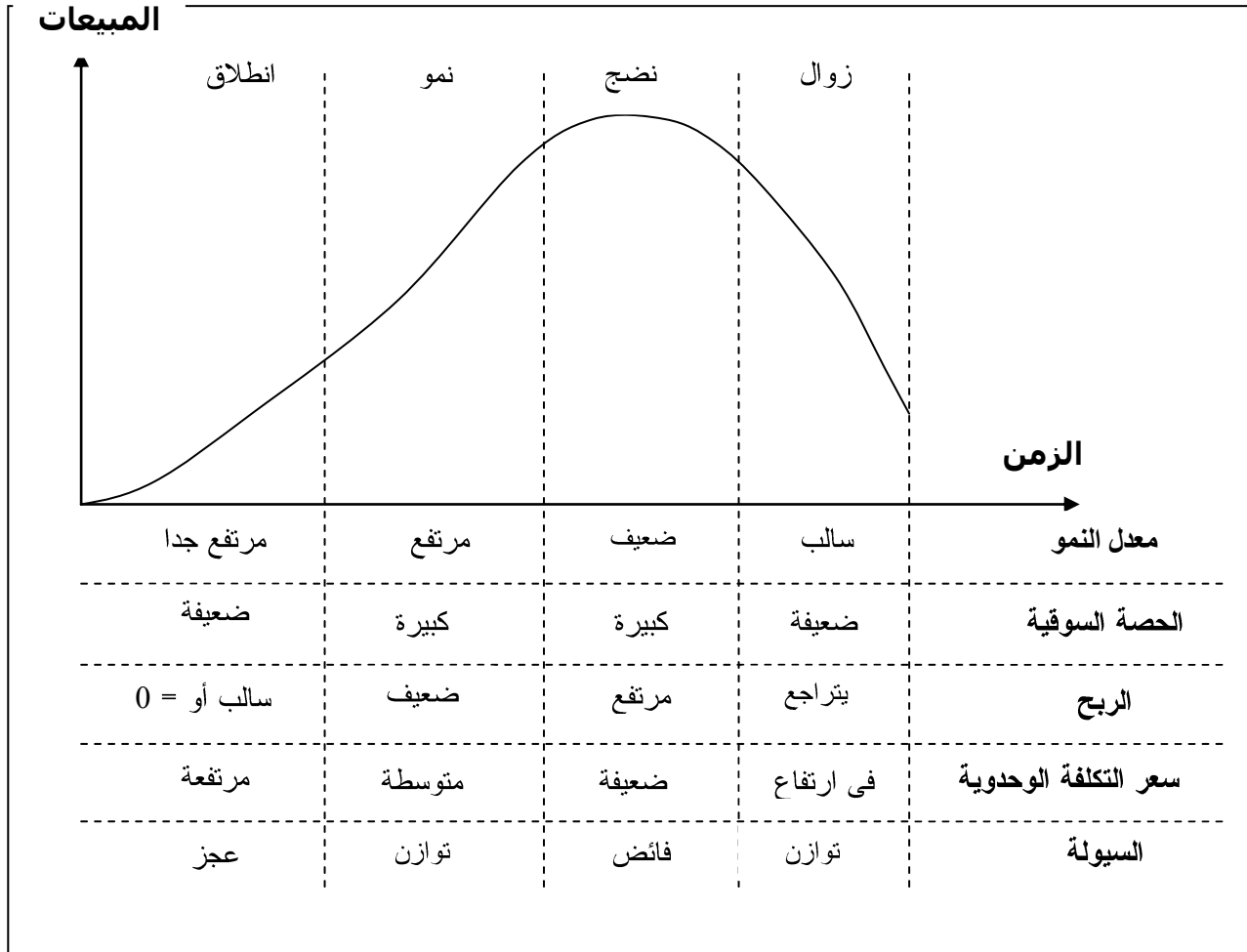
ثالثا: أدوات التشخيص الاستراتيجي:

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي. ونظرا لكثرتها، فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرزها، من دون تقسيمها إلى تقليدية وحديثة كما جرت العادة:

1- دورة حياة المنتج:

⁽²⁷⁾ : Michael Porter, op-cit, P :57.

تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج. وعلى اعتبار أن المنتج يمر بأربع مراحل أساسية وهي الانطلاق والنمو والنضج والزوال، فإن المؤشرات الاستراتيجية، ومن ثم الخيارات الاستراتيجية، تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 1: علاقة دورة حياة المنتج بالمتغيرات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على J.P.Helfer, M.Kkalika et J.Orsoi, op-cit, pp112-113

2- منحنى الخبرة :

لخص مكتب BCG ملاحظته حول تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في شكل قانون: تنخفض تكلفة الوحدة لمنتج ما بنسبة ثابتة (نحو 20%) كلما تضاعف الإنتاج المتراكم. وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10% إلى 30%.

ويمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي³⁰:

$$C_n = C_1 P^{-e}$$

³⁰ G. Koenig, Management stratégique, éd. Nathan, Paris, 1996, pp307-308

حيث: C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n

C_1 : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى

P : الإنتاج المتراكم

e : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الانخفاض، والذي يتعلق بالتكلفة الكلية للوحدة، لا يحدث تلقائياً، وإنما هو نتيجة جهود تحسين تقوم به المؤسسة: تحسن الأداء لدى العاملين وتطويرات المنتج والعملية الإنتاجية وتحقيق وفورات الحجم. ولذلك يمكن تجزئة أثر الخبرة إلى:

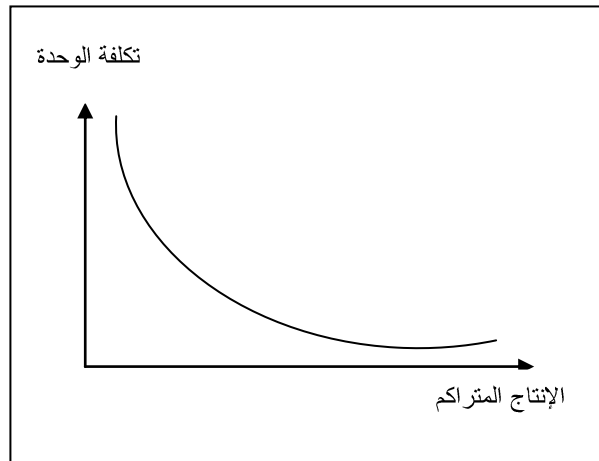
- أثر التأهيل L' effet de l'apprentissage

- أثر الاستثمار L' effet de l'investissement

- أثر وفورات الحجم L' effet de l'échelle

وفضلاً عن ذلك، يقتضي تطبيق هذه الأداة، أي منحنى الخبرة، تجزئة التكلفة الكلية للوحدة إلى عناصرها (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير، ...) ودراسة تطورها حتى يمكن معرفة تغيراتها، حيث يعبر عن كل مكون منها في شكل نسبة مئوية من التكلفة الكلية للوحدة.

إن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، وعلى هذا الأساس يمكن أن تبني المؤسسة استراتيجية قائمة على قيادة التكلفة. وبالتالي فإن الأنشطة التي تكتسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة.



شكل 2: تمثيل بياني لمنحنى الخبرة

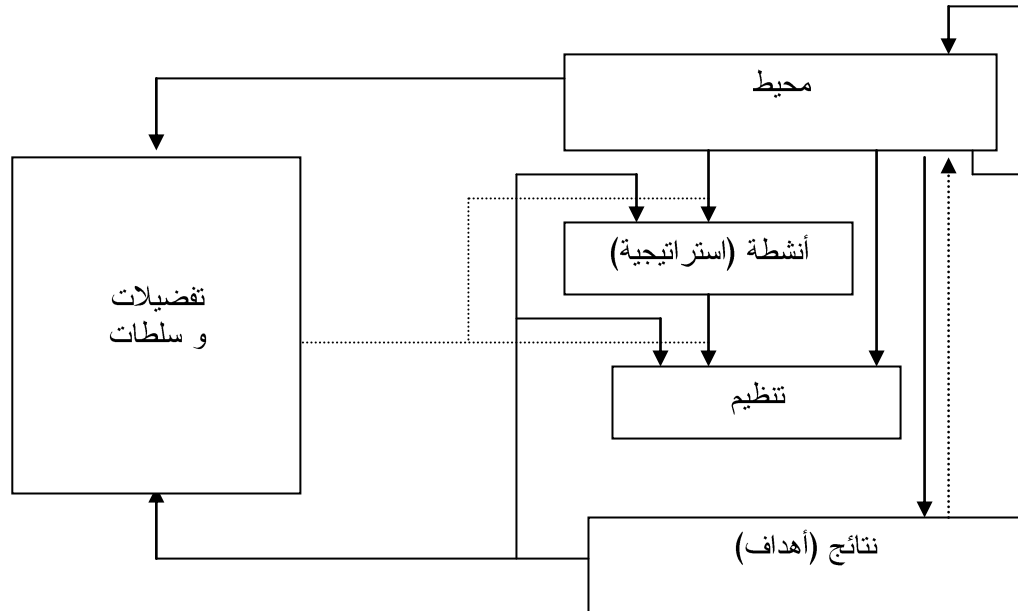
3- التجزئة الإستراتيجية:

تعرف التجزئة الاستراتيجية على أنها: "مجموعة متجانسة من خطوط المنتجات المقسمة وفق نفس الموارد، وذلك من أجل مواجهة نفس المنافسين، وفي نفس المحيط"⁽³⁰⁾.

وتتم عملية التجزئة الإستراتيجية بطريقتين⁽³¹⁾: الأولى تتمثل في التجزئة بالتقسيم، والتي تتم على النظر للمؤسسة ككل، والبحث عن مختلف الأجزاء الاستراتيجية التي تكون أنشطتها، وهذه الطريقة صعبة التنفيذ، لأنه غالبا ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات الهامة، إلا أنها تطبق في حالة إنتاج المؤسسة لمنتج واحد؛ أما الطريقة الثانية لعملية التجزئة فهي طريقة التجميع، حيث يتم تجميع المنتجات التي تسوقها المؤسسة في شكل أجزاء استراتيجية، وعملة التجميع هذه تكون للمنتجات التي تتصف بأن لها نفس المهارات، ونفس نسق العوامل المفتاحية للنجاح (FCS)، ونفس المنافسين.. الخ.

4- نموذج أوبرا:

يقوم نموذج OPERA على تقديم نظرة تلخيصية انطلاقا من تحليل العلاقات السببية ما بين خمس متغيرات وهي: التنظيم (Organisation)، نظام السلطة (Pouvoir)، المحيط (Environnement)، النتائج (Résultats)، ونشاط المؤسسة (Activité). والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقات المفسرة للكفاءات، والتي يمكنها أن تكون دليلا لعمل المشخص¹:



مخطط 4: نموذج أوبرا

Source : A. Marion, Le Diagnostic d'Entreprise, Economica, 1999, p219

⁽³⁰⁾ Gérard Garibaldi, op-cit, P :214

⁽³¹⁾ : Stratégor , **politique générale de l'entreprise**, ed dunod, 3^e édition, Paris, 1997, PP :93 ,94

¹ A. Marion, Le Diagnostic d'Entreprise, Economica, 1999, p219, d'après : M. Capet, G. Causse, J. Meunier, Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Economica, 1983.

يتضح من الشكل أعلاه أن النتائج تخضع للمحيط والنشاط الممارس والتنظيم، والذي يخضع بدوره للنشاط والنتائج السابقة وقيود المحيط، والتي تخضع بدورها ... وهو ما يعني أن المتغيرات مرتبطة بعضها البعض بعلاقات سببية. كما يتضح أن النموذج ينطلق من المحيط من خلال ربطه بالنتائج، ثم الاهتمام بالاستراتيجية ومدى ملاءمتها لخصوصيات المحيط، ثم اعتبار التنظيم المتضمن للهيكلة والأفراد والثقافة².

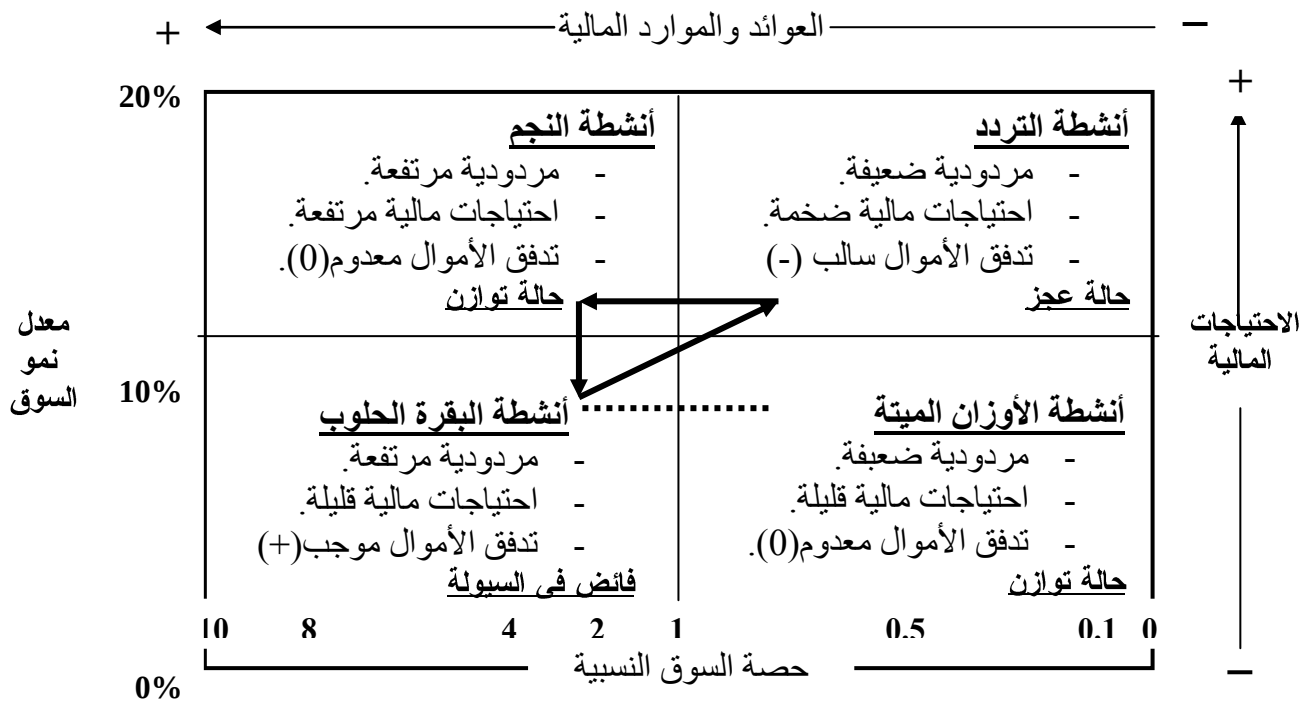
5- أسلوب تحليل المحفظة:

في مجال التحليل الإستراتيجي اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة في تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثائية (سوق /منتج)، حيث لا يكاد يوجد مرجع للاستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و Mackinesy أو لا يشير إليها. وفيما يلي عرض موجز لها:

5-1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية (BCG) :

تبين مصفوفة BCG نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وبالتالي فهي تخدم أكثر الاستراتيجية المالية. وقد ظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعقيدا وأسواق أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا). وتتوزع الأنشطة الاستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات من خلال اعتبار بعدين هما:

- معدل نمو السوق.
- الحصة السوقية.



مخطط 5: مصفوفة BCG

² Ibid, pp 219-220

- **أنشطة التردد:** وفيها يكون معدل النمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المؤسسة مجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

- **أنشطة النجم:** وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصة السوقية.

- **أنشطة البقرة الحلوب:** في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وعلى المؤسسة المحافظة على حصص السوق والهوامش، ومراقبة المنافسة السائدة في القطاع.

- **أنشطة الأوزان الميتة:** تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة التخلي.

أما مصفوفة BCG الثانية، والتي ظهرت مع مطلع الثمانينيات كرد فعل للانتقادات المقدمة للمصفوفة الأولى، فقد قدمت بدائل استراتيجية لأزمة الحجم تتمثل في التجزئة والتنويع، ذلك أن فشل استراتيجية الحجم يؤدي في الواقع إلى مأزق. وتقوم هذه الاستراتيجية على اعتبار بعدين: الميزة التنافسية الكامنة وعدد المداخل الممكنة لتحقيق هذه الميزة، أي إمكانيات التنويع.

إمكانيات التنويع	تنويع	تجزئة النشاط	قوي ضعيف
	حجم	مأزق	

قوي ضعيف
الميزة التنافسية الكامنة
مخطط 6: مصفوفة BCG الثانية

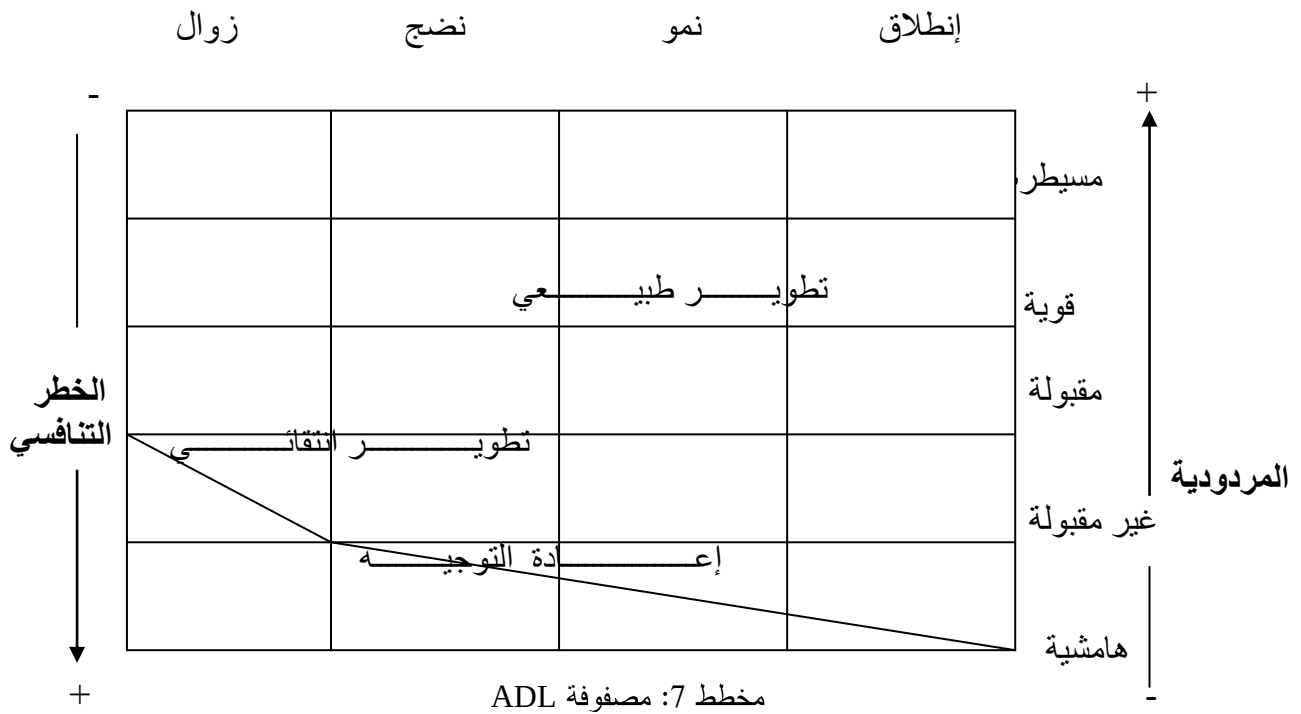
2-5 - نموذج مصفوفة ADL (Arthur D. Little):

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين :

- درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)

• الوضعية التنافسية

وتختلف مصفوفة ADL كليا عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة في تقدير الوضع التنافسي وجاذبية القطاع. وهذه الأخيرة التي تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، في حين يقدر الوضع التنافسي من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج والتسويق والتمويل والتوزيع، للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة ، قوية ، مقبولة ، غير مقبولة ، هامشية.



Source : J.ORSONI, J.P.Helfer, Management stratégique, verbert, 2^e édition, Paris, 1994, p130

أما العلاقة بين المردودية والوضع التنافسي فتحددها مصفوفة ADL وفق المخطط التالي:



مخطط 8: العلاقة بين المردودية والوضع التنافسي

Source : J.P.Helfer,M.Kkalika et J.Orsoni, op-cit, p157

3-5 - نموذج مصفوفة Mckinsey:

وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة جنرال إلكتريك العالمية (General Electric)، بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي (Mckinsey) للاستشارات، وتتضمن هذه المصفوفة بعدين استراتيجيين:

- جاذبية الصناعة
- الوضع التنافسي

ويتم تطبيق هذه المصفوفة باتباع الخطوات التالية⁽³⁴⁾:

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية.
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة، بحيث يكون المجموع لكل بعد = 1
- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة، بنقطة تتراوح من 1 إلى 5.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد.
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

وينقسم بعدا مصفوفة Mckinsey إلى ثلاث مستويات: قوي، متوسط، ضعيف؛ حيث تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي (DAS) حسب وزنها في رقم الأعمال.

⁽³⁴⁾: J.P.Helfer,M.Kkalika et J.Orsoni, op-cit, P: 112.

	ضعيف	متوسط	قوي	
جاذبية الصناعة	B	A	A	قوي
	C	B	A	متوسط
	C	C	B	ضعيف

الوضع التنافسي

مخطط 9: مصفوفة Mckinsey

Source : J.P.Helfer,M.Kkalika et J.Orsoni, op. cit, p152

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، إن بسبب صعوبة قياس بعض المؤشرات فيها، مثل جاذبية الصناعة، أو بسبب إغفالها عدة متغيرات حاسمة، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف والمهارات، التي لم تحض في هذه النماذج بالأهمية، نرى أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات التسيير.

خاتمة:

إن مجرد الحصول على المعلومات المحاسبية غير كاف لتحديد قيمة المؤسسة، فثمة متغيرات كثيرة، داخل المؤسسة وخارجها، تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذه القيمة. ولذلك فإن التشخيص المالي، أو حتى الوظيفي كله، وهو تشخيص داخلي، يبقى منقوصا من الناحية الاستراتيجية. فتشخيص المحيط، والعلاقة مؤسسة-محيط، ضرورية في تحديد الوضع التنافسي وتقويم المزايا التنافسية للمؤسسات. ومن ناحية أخرى، تتوقف مصداقية نتائج التشخيص على مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمشخص نفسه، ومنها ما يتعلق بالمعطيات والمعلومات التي يعتمد عليها، ومنها ما يتعلق بالأدوات المستخدمة في العملية. فسلامة المعلومات والأدوات قد تكون غير كافية ما لم يتوفر شرطي العلمية والموضوعية. وحيث إن نتائج التشخيص هي مدخلات نظام القرار، يتعين على الإدارة، أو على المالك أو المالك، الحرص على توفير كل الشروط الضرورية لعملية التشخيص من أجل بلوغ نتائج صادقة. وكل تهاون سيؤدي إلى نتائج مضللة، وبالتالي إلى قرارات غير سليمة، قد يؤدي بعضها إلى العصف بالمؤسسة ككل، أو التنازل عنها بأبخس الأثمان. فالقيمة الحقيقية للمؤسسة لا تتحدد حسب أهواء ملكيها.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- (01)- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
- (02)- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- (03)- جون.م. برايسون، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة وغير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، الطبعة الأولى، 2003.
- (04)- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (05)- طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
- (06)- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (07)- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (08)- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- (09)- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
- (10)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- (11)- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- (12)- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (13)- إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
- (14)- عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، ماي/جوان، 2003.
- (15)- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد رقم: 04، جامعة بسكرة، ماي 2003.

2- المراجع باللغة الفرنسية:

- 01)- Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, chihab, Alger, 1997
- 02)- Gerry Johnson et Hevan Scholes, Stratégie, publi-union, Paris, 2000.
- 03)- Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, Edition d'organisation, 3^{em} edition, Paris, 2002.

- 04)- Jean-Pierre.Helfer,Michel.Kkalika et Jacques.ORSONI, management (stratégie et organisation), vuibert, 3^eédition, Paris , 2000.
- 05)- Jacques.ORSONI, Jean-Pierre.Helfer, Management stratégique, verbert, 2^e édition, Paris, 1994.
- 06)- Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 2003.
- 07)- Raymond-Alain Thiétart, la stratégie d'entreprise, edisience, 2^e édition,Paris, 1993.
- 07)- Robert Papin, L'art de diriger(management stratégique),dunod , 2^e édition ,Paris,2002.
- 08)- Stratégor ,politique générale de l'entreprise, ed dunod, 3^e édition, Paris, 1997.
- 09)- T.Atamer, R. Calori, Diagnostic et decisions stratégique, dunod, 2^e édition, Paris 2003.