

## قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي

### على ضوء البراديقامة الجديدة للتسيير الاستراتيجي

أ. عبد الملوك مزهودة

كلية العلوم الاقتصادية

جامعة بسكرة

الملخص: لقد عرف التسيير الاستراتيجي، الذي فرض نفسه كبعد بالغ الأهمية في الممارسة التسييرية بالمؤسسات، خلال العقود الأولى من نقله إلى مجال الأعمال، إثراء كبيرا بالأدوات الكمية والنوعية كالمصفوفات، دورة الحياة، منحني الخبرة... والتي استخدمت في عمليات التحليل سعيا إلى عقلنة أو نمذجة إعداد الاستراتيجية. خصوصا وأن التسيير الاستراتيجي خلال تلك المرحلة كان منحصرا في الجوانب التخطيطية فقط. ومع النقائص التي ميزت عملية التخطيط الاستراتيجي والانتقادات اللاذعة التي مست ممارسته امتدت الانعكاسات السلبية إلى أدوات التحليل الاستراتيجي. ومع انفتاح التسيير الاستراتيجي، مع الثمانينات، على كل أبعاد المؤسسة وامتداده إلى الجوانب التنفيذية وإثرانه بنظريات الموارد، الوكالة، تكاليف المعاملة... عرفت هذه الأدوات جذريا وفق ما يسمح بالتكيف مع المنطق الجديد للممارسة الاستراتيجية بالمؤسسة.

Résumé: Le management stratégique, qui s'est imposé comme une des importantes dimensions des pratiques managerielles de l'entreprise, a connu, depuis son apparition dans le domaine des affaires, un fort enrichissement par les outils d'analyses quantitatifs et qualitatifs telle que les matrices, la courbe d'expérience, le cycle de vie... Dans le but de la modélisation du processus d'élaboration de la stratégie, qui s'est confiné beaucoup plus dans les pratiques planificatrices. En effet, les inconvénients de la planification stratégique et ses impacts négatifs ont poussé beaucoup de spécialistes et praticiens à une remise en cause des outils de l'analyse stratégique. Ce qui a donné naissance, outre les essais d'adaptation des outils existants, à de nouveaux outils

**مقدمة.** تتفق جل تصورات الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي أن كسب رهانات الأداء والتنافسية يبني على قراءة وتحليل مختلف المعطيات المتوفرة عن الظواهر والمتغيرات التي توصف بالاستراتيجية سعياً لبناء تصور سليم عن مسارات المؤسسة وتشكلاتها (configurations) في مختلف الوضعيات. وبذلك فالتحليل الاستراتيجي الذي يوظف - اتفاقاً - بهذه المهمة يمثل الركيزة الأساسية للتسيير الاستراتيجي، حتى أنه لا يكاد يوجد مرجع أو مؤلف في استراتيجية المؤسسة يغفل عن التحليل مضموناً وممارسة وعرضاً لمختلف الأدوات التي يستخدمها. والمتتبع لتطور الفكر والممارسة الاستراتيجيين خلال الأربعة عقود من الزمن التي تلت صدور مؤلفات Chandler, Ansoff, LCAG التي تعتبر الأصول المرجعية في التسيير الاستراتيجي، يجد أن هذا الفكر قد عرف مع بداية الثمانينات تحولاً جذرياً بظهور نظريات الموارد، الوكالة، تكاليف المعاملة... في استراتيجية المؤسسة فضلاً عما قدمه Porter عن الأفضلية التنافسية، القوى الخمس للمنافسة، سلسلة القيم، المجموعات الاستراتيجية وهو ما يعتبر طعناً مباشراً في مصداقية المصفوفات كأدوات للتحليل الاستراتيجي وغيرها من الأدوات التي صنعت ازدهار المدرسة الكلاسيكية في مرحلة السبعينات كمنحنى التجربة، دورة الحياة، التجزئة... وإذا كان مدلول مصطلح الأدوات الكلاسيكية يحظى بنوع من الإجماع عن الأدوات التي تقع تحت طائلة هذا الوصف فإن الأمر ليس كذلك لما يمكن أن يسمى بالأدوات الحديثة. ذلك لأن هذه الأدوات التي رافقت انفتاح الفكر الاستراتيجي وامتداده إلى البعد التنفيذي بعد الثمانينات وردت في أغلب الأحيان بشكل ضمني في سياق نظرياتها مما يجعل تحديد هذه الأدوات وضبط إطارها يبقى إشكالية جديرة بالبحث، من أجل رسم أوضح لمعالم التحليل الاستراتيجي خصوصاً مع التعقيد الذي يكتنف كلا من المؤسسة والمحيط على حد سواء.

من هذا المنظور تحاول هذه الورقة، من خلال مسح أدبيات التحليل الاستراتيجي وبعد عرض مفهومه، الكشف عن الأدوات التي رافقت البراديغمات (Paradigmes) الجديدة في التسيير الاستراتيجي بمقاربة جردية لها. إذ بعد عرض الأدوات الكلاسيكية والانتقادات أو النقائص المميزة لها، نخرج على مقترحات Porter، التي نعتبرها بمثابة أدوات تجديدية للمدرسة الكلاسيكية، على اعتبار فكر Porter لم يبرح المنطق العقلائي لإعداد الاستراتيجية ولا ربطها بالعوامل الخارجية. ثم لنصل في مرحلة ثالثة وأخيرة إلى عرض الأدوات الحديثة المستخلصة من التطورات المعاصرة لممارسة التسيير الاستراتيجي.

مفهوميا، إن مصطلح التحليل الاستراتيجي كثيرا ما يتداخل مع مصطلحي التشخيص الاستراتيجي *Diagnostic stratégique* والتخمين الاستراتيجي *Réflexion stratégique* اللذان يوظفان كمرادف له نظرا للتقارب اللغوي لمعاني ألفاظ التحليل، التشخيص والتخمين. فحسب Scholes و Johnson يمثل التحليل الاستراتيجي أحد الأقطاب الثلاثة للتسيير الاستراتيجي ويعرفانه بأنه "فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف الأخذة" [34، 2000] أي أنه يسلط الضوء على كيفية فهم المحيط ويوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بضمان النجاح Sicard [104، 1998] وبذلك فالتحليل الاستراتيجي يهتم بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل محيطها أو بمواردها أو بأطراف أخرى لها علاقة بها أو حتى بأهدافها وتطلعاتها. وينصب على العناصر السبعة التالية:

1. الأهداف.
2. نمو المؤسسة وتطورها.
3. مجالات النشاط الاستراتيجي.
4. تسيير حافظة الأنشطة الاستراتيجية.
5. الأفضلية التنافسية.
6. المهنة (على اعتبارها توفيق بين المعارف والمهارات)
7. المناورات الاستراتيجية.

حيث يتناول التحليل الاستراتيجي هذه العناصر بالتسلسل التالي:

- \* تحديد مهن المؤسسة
- \* تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS\*) التي تنشط فيها المؤسسة.
- \* تحليل حافظة الأنشطة المستغلة

- \* تحديد مجالات النشاط الأخرى الممكنة انطلاقاً من المهن الموجودة ومحاولة تطويرها.
  - \* اختيار الحافظة التي تستغل خلال السنوات المقبلة.
  - \* التجزئة التسويقية لمختلف المجالات المختارة.
  - \* تحليل الافضليات التنافسية الموظفة من قبل المؤسسة.
  - \* اختيار الافضليات التنافسية لكل DAS تم تبنيه.
  - \* تقييم وتكميم الخطة الاستراتيجية المعتمدة.
  - \* ضبط التصور الاستراتيجي على معطيات المحيط ومختلف التغيرات المرتقبة.
  - وخلال مسار العملية الاستراتيجية يتواصل التحليل بـ:
  - \* تقييم أهمية تختلف DAS المستغلة من قبل المؤسسة.
  - \* تقييم أهمية تختلف DAS الذي تنوي المؤسسة دخوله.
  - \* اختيار حافظة جديدة للاستغلال .
  - \* تقييم الافضليات التنافسية التي طورتها المؤسسة في كل DAS .
  - \* تحديد الافضليات اللازمة من جديد C. Sicard [1998، 104-107].
- ومع كون التحليل الاستراتيجي عملية ذهنية تخضع للعقلانية والتفكير الممنهج من جهة وتوسع وتعقد المجال الذي يغطيه سواء عن داخل المؤسسة أو عن خارجها من جهة أخرى فقد زوده المختصون من باحثين واستشاريين بعدد كبير من الأدوات والطرق التي تحاول أن تجعل نتائجها تكون ذات مغزى وفعالية في ظل اللايقين الذي يمثئ التحدي الأكبر للتسيير الاستراتيجي.
- الأدوات الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي:**

لقد ازدهرت مرحلتا الستينات والسبعينات بمجموعة من الأدوات التي تمزج بين الجانبين الكمي والنوعي في المعلومات والتي نالت حظوة كبيرة لدى المؤسسات الغربية الكبرى إلى درجة الموضة. وقد ركزت هذه الأدوات على تحليل حافظة

الأنشطة والتموقع الاستراتيجي للمؤسسة اللذين يمكنها من تعظيم حصتها السوقية على افتراض أن عامل التكلفة هو المعطي الأساس في التفوق التنافسي، ويتفق الكثير من الكتاب على الأدوات التالية:

**دورة الحياة:** تمر المنتجات أو مجالات النشاط الاستراتيجي طيلة حياتها بعدة مراحل تنقسم أساسا إلى الانطلاق، النمو، النضج ثم الزوال حيث تتحدد المراحل حسب معدلات نمو مبيعات DAS، مردوديته، احتياجاته المالية. أما قصر أو طول المرحلة فيتوقف على طبيعة النشاط وخصوصيات المجال الذي تنشط فيه المؤسسة. تنطلق هذه الدورة من تشبيه مدة بقاء المنتج أو DAS بحياة الإنسان، غير أنها وقعت في إشكالية المنتجات التي لا تتبع الدورة العادية أي تنتهي فجأة في إحدى المراحل الأولى أو إشكالية المنتجات التي تتجدد بعد مرحلة الزوال سواء باكتشاف استعمالات إضافية لها أو باكتشاف أسواق جديدة لها. [نظر Martinet, 1983]

**التجزئة:** إن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التنوع وتوسع التشكيلة تواجه أسواقا متنوعة بدورها ومختلفة الخصوصيات والمقتضيات، قد تتطلب سلوكات وتصرفات استراتيجية مختلفة عن بعضها البعض، لذلك في إطار التحليل الاستراتيجي يخضع نشاط المؤسسة لعملية التجزئة أو التقسيم إلى مجموعة من الأجزاء التي تسمى مجالات النشاط الاستراتيجي (Domaine d'activité stratégique). وعلى قدر أهميتها تواجه التجزئة مشكلة المعايير التي يتم على أساسها تقسيم المؤسسة، إذ يوجد الكثير منها كالحاجات التي يلبها المنتج، الأسواق الجغرافية، التكنولوجيا، هيكل التكاليف، المهارات اللازمة، الزبائن وفي الغالب يتم اعتماد معايير:

\* - مدى اتساع السوق: المحلية أو الدولية

\* - تعدد الحاجات التي يلبها المنتج أو الوظائف التي يؤديها.

\* - بساطة أو تعقد التكنولوجيا.

إن التجزئة حسب (Boston Consulting Group) BCG وهو مكتب أمريكي متخصص في تقديم الخدمات الاستشارية التسييرية) تسمح بتحديد:

- القواعد الأساسية التي يمكن أن تركز عليها مجهودات تحسين الإنتاجية.
  - الكيفية التي تمكن من بناء أفضلية تنافسية نسبية دائمة في التكاليف انطلاقاً من أثر التجربة.
  - عوامل تطور قواعد التجربة الأساسية كالإبداع التكنولوجي، تغيير الأفق الجغرافي...
  - الكيفية التي تمكن مؤسسة فائدة من التكوين والمحافظة على عوائق تكاليف دائمة حول DAS
  - هامش المناورة المتروك للمنافسين والعناصر التي قد تلغي وضعيات تنافسية مكتسبة [BCG، 1985، 56]
  - وعلى الرغم من هذه الامتيازات إلا أن التجزئة تبقى تواجه عوائق:
    - اختيار المعايير.
    - دقة المعايير ومناسبتها لطموحات المؤسسة.
    - اختلاف منطق الهيكل التنظيمية مع منطق التجزئة.
    - تجاهل الارتباط العلاقي بين مجالات النشاط الاستراتيجي.
- أثر التجربة

مما لا شك فيه أن المؤسسات التي تنتج بالحجم الكبير تستفيد من انخفاض التكاليف بفعل ما يسمى اقتصاديات الحجم. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تحقق حصصاً كبيرة من السوق قد تستفيد من انخفاض منتظم في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة، إذ تؤدي زيادة الإنتاج إلى تحكم أفضل في وقت العملية ومن ثم تكاليفها. وقد توصل فرع BCG المسمى Boston Safe Deposit Company مع شركة Texas Instrument سنة 1966 إلى وضع علاقة رياضية تمكن من تمثيل انخفاض التكاليف بشكل بياني عرف باسم منحنى التجربة، بحيث تبين هذه العلاقة مستوى الانخفاض في التكاليف عندما يتضاعف حجم الإنتاج المتراكم بعدد معين من المرات. حسب مكتشفي هذه الأداة ينتج أثر التجربة عن ثلاثة عوامل أساسية هي:

\* - إقتصاديات الحجم.

\* - التعلم الذي يفرز تحسنا في الإنتاجية، تحسين النظام، تحسين التصميم...

\* - الإبداع. BCG [1985، 41-42].

استراتيجيا، فالمؤسسة التي ترغب في تحسين مكانتها في السوق وتطوير وضعيتها هي مطالبة برفع ميل منحني تجربتها أكثر من منافسيها. ففي ظل الاستراتيجيات الهجومية قد تعتمد المؤسسات تخفيض الأسعار إلى ما دون مستوى المنافسين لكي تتمكن من رفع حصتها في السوق وبالتالي حجم إنتاجها فينجر عن ذلك تراكما أكثر في تجربتها. وفي المدى الطويل تنخفض التكاليف بفعل أثر التجربة حتى ينحدر منحني التكلفة إلى ما دون مستوى الأسعار فتسترجع المؤسسة بذلك الأرباح التي ضيعتها من قبل من جهة، كما تكون قد أرسيت وضعية تنافسية قوية من جهة أخرى. إن منحني التجربة كأداة للتحليل قد فرض نفسه انطلاقا من الملاحظات الميدانية و أضفي بعدا كيميا على التحليل الاستراتيجي، غير أنه يبقى مرتبطا أكثر بالقطاع الصناعي المستقر نسبيا ويغيب في كثير من الحالات ك: حالة نشاط التوزيع، كون المنتج في حالة النضج، تقدم بعض المنافسين في مجال التكاليف بفعل عوامل أخرى كالعلامة أو التكامل...، سرعة التغيرات التكنولوجية، ضعف المرونة السعرية، الى غير ذلك من الحالات التي تقدم كنقد للنموذج.

أثر الاستراتيجيات التسويقية على الربح PIMS

( Profit impact of marketing Strategy)

PIMS هو مشروع بادرت إليه شركة General Electric بالتعاون مع Harvard Business School في بداية السبعينات بهدف تحديد أسباب النجاح أو الفشل لمختلف منتجات الشركة وضبط قوانين السوق التي تحكمها على النحو الذي يسمح بتوجيه قرارات المسيرين في مختلف المستويات. وسرعان ما توسع المشروع بعد ما تبينت ضرورة تنويع مجالات النشاط وتغطية أكبر عدد ممكن من المؤسسات، ليتجاوز سنة 1974 إلى 4000 مؤسسة من مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي معظمها من أمريكا الشمالية. Thiétart [1993، 111]. لقد انطلق

المشروع من اعتبار أداء المؤسسة، الذي يعبر عنه بمردودية الاستثمارات وهامش التمويل الذاتي، دالة للمتغيرات الاستراتيجية، لذلك فقد أنصب اهتمامه حول:

\* - تحديد المتغيرات الاستراتيجية التي تفرز اختلافات الأداء بين المؤسسات.

\* - تحديد المستوى المعياري للأداء

\* - تحديد انعكاسات تغيير الاستراتيجية على الأداء.

\* - تحديد التغيرات الضرورية في سوق وسياق معينين لتحسين الأداء.

لتحقيق هذه الأهداف تساهم المؤسسات المنخرطة في المشروع بملء استثمارات جمع المعلومات المعدة لهذا الغرض والتي تتضمن أكثر من 100 معلومة عن مختلف جوانب نشاط المؤسسة. مقابل هذه المعلومات والمساهمة في تمويل المشروع تحصل المؤسسات المنخرطة على نتائج التحليل التي يستخلصها خبراء PIMS باستخدام مختلف الأدوات الكمية والنوعية خصوصا الأدوات الإحصائية وأدوات التحليل المالي، والتي تقدم لها دوريا في أربعة نماذج من التقارير:

• تقرير المردودية والتمويل الذاتي المعياريين للقطاع

• تقرير الحساسية والاستراتيجية

• تقرير عن الاستراتيجيات المثلى

• تقرير تلخيصي للمعلومات الواردة في التقارير السابقة

المشروع تحول فيما بعد إلى قاعدة معطيات يسيرها معهد التخطيط الاستراتيجي الذي نشر في نهاية السبعينات قوانينه التسعة للنجاح التي يرى فيها أن 80 % من تغيرات العائد على الاستثمار وهامش التمويل الذاتي تفسر بـ: كثافة رأس المال، إنتاجية العمل، نمو السوق المستهدفة، النصيب من السوق، التموغ من حيث النوعية، مجهودات الإبداع والتميز، التكامل الرأسي، ضغط التكاليف، المرحلة التي بلغت المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجي Calori et Atamer

[2003، 23-24].

**المصنوعات:** إن دراسة مدى توازن حافظة مجالات النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة تمثل صلب تحليل التموغ الاستراتيجي باعتباره يحاول أن ينقل صورة عن



الواقع -الحاضر- ويرسم معالم التوجهات المستقبلية للمؤسسة بتحديد الأنشطة التي ستحظى بالاهتمام الأكبر من تلك التي سيتم التخلي عنها. إذ من البديهي أن تكون ضمن حافظة المؤسسة مجالات متفاوتة الأهمية والأفاق. وبحسن التوفيق بينها تنشأ قوة تموقع المؤسسة وتتكون القاعدة الداعمة للاستغلال العقلاني للموارد. من هذا المنطلق عرفت مرحلة السبعينات انتشار التحليل المصفوفي كأسلوب لدراسة حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعياً للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق- منتج الأوفر حظاً في المنافسة والأضمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي في المديين البعيد والقريب. [انظر مزهوده، الفكر الاستراتيجي من نموذج \*SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، 2003] يقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة بدوائر يعكس حجمها وزن DAS في رقم أعمال المؤسسة على محورين، بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة. إذ يمكن أن يكون كعناصر خارجية لمجال النشاط الاستراتيجي كل من إمكانيات تطور سوق هذا المجال، معدل نمو، حدة المنافسة، درجة نضجه... أما كعناصر داخلية فيمكن أن يكون النصيب من السوق المروددية، نقاط القوة، الإمكانيات الذاتية للتطوير... تقيم هذه العوامل، التي قد تكون كمية أو نوعية، مجموعة بطرق تختلف من مصفوفة لأخرى على النحو الذي يسمح بتحديد إحدائيات كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة. ولعل أشهر هذه المصفوفات نذكر BCG, ADL, Mckinsey التي تتلخص أبعادها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05 أبعاد مصفوفات BCG, ADL, Mckinsey

عدد الخانات	محور العينات (البعد الخارجي)	محور السينات (العنصر الداخلي)	المصفوفة
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	ADL
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	Mckinsey

ولقد اعتمدت المصفوفات بشكل كبير على الأدوات السابقة خصوصاً منحى التجربة، دورة الحياة والتجزئة. وعلى الرغم من أهميتها في التحليل الاستراتيجي، إلا أنها تلقت انتقادات لاذعة خصوصاً بعد فشلها ميدانياً بل كانت أشد عرضة للنقد من عملية التخطيط الاستراتيجي في حد ذاتها وعنها صرح Williamson رئيس

إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية" Giget [1998، 175]. ذلك لكونها:

- تختصر التحليل الاستراتيجي في بعدين فقط.
- تنطلق من فكرة الأفضلية التنافسية المرتبطة طردا مع حجم المؤسسة.
- تتجاهل الارتباط العلاقي بين مجالات النشاط الاستراتيجي.
- تعتمد كثيرا على فكرة دورة الحياة رغم عدم صحتها في كثير من الحالات
- تربط نجاح المؤسسة بالتموقع والحافطة أكثر مما تملكه من موارد نادرة ومتميزة.

**الأدوات البورترية:** من جانبه M. Porter ساهم في إثراء أدوات التحليل الاستراتيجي بمقترحاته التي جاءت في مرحلة حاسمة تميزت بكثرة الانتقادات الموجهة للأدوات الكلاسيكية، والتي تناولت البعدين الداخلي والخارجي للتحليل.

خارجيا، ركز Porter على عاملين أساسيين: المجال التنافسي و العلاقات بين المتنافسين. فمن حيث المجال يرى Porter أن المنافسة لا تتوقف عند المواجهة المباشرة بين المؤسسات التي تتزاحم على نفس الدائرة في السوق وإنما تمتد إلى عناصر أخرى لها تأثيرها المباشر على الهيكله وعلى العلاقات القائمة بين المتنافسين. حيث يتعلق الأمر، إضافة إلى حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة، بخطر الداخلون الجدد، منتجات الإحلال، القدرات التفاوضية للزبائن و القدرات التفاوضية للموردين Helfer, Kalika & Orsoni [2000، 69]. أما من حيث العلاقات فالمؤسسات المتنافسة في نفس السوق لا تتبنى بالضرورة نفس الاستراتيجيات إذ يبين واقع الأسواق اختلافات كبيرة بين التصرفات التنافسية التي تتبناها مختلف مؤسسات الصناعة أو القطاع الواحد. فالبعض يركز على المنتجات الواسعة الاستخدام، والاستهلاك في حين البعض الآخر يركز في نفس المنتجات على أعلى التشكيلة (haut de la gamme) ... وبتصنيف المؤسسات حسب تجانس تصرفاتها الاستراتيجية ترسم الخارطة التنافسية للقطاع أو يظهر ما يسمى بالمجموعات الاستراتيجية. وبذلك تتضح الأبعاد التي يركز عليها المنافسون والتموقعات التي يتبنونها، كما تنشأ علاقات تنافسية ما بين المجموعات وداخل

المجموعة الواحدة. أما داخليا، فيقترح Porter لتحليل إمكانيات المؤسسة والكشف عن مصادر الأفضلية التنافسية فيها، نموذج سلسلة القيم-الشهير - بحيث يقسم المؤسسة إلى نوعين من الأنشطة: - أنشطة قاعدية تخلق القيمة وأنشطة دعم لإمداد الأنشطة القاعدية. تنطلق سلسلة القيم من اعتبار الأنشطة القاعدية تتسلسل على النحو التالي: تصميم، تصنيع، تسويق ودعم المنتجات. أما عملية خلق القيمة فتأتي من الارتباط العلاقي بين هذه الأنشطة. لذلك فالمؤسسة تسعى إلى التقديم للزبائن قيمة أعلى من التكاليف التي تتحملها. وتتجلى أفضليتها التنافسية من خلال تحديد موقع سلسلتها بالمقارنة مع سلاسل المنافسين، الزبائن والموردين. كما تستعمل لمعرفة إمكانيات التمييز وفهم توجهات تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد تلك التي تساهم في خلق القيمة من غيرها. توظف السلسلة في الكشف عن الميزة التنافسية كما يلي:

- 1- تحليل مختلف حلقات السلسلة لتبيان حسن توظيف الموارد على مستوى كل وظيفة أساسية
- 2- دراسة الارتباط العلاقي بين مختلف الوظائف ووحدات المؤسسة
- 3- تحليل التنسيق القبلي والبعدي لمختلف أنشطة المؤسسة.

وقد أخذ على الأدوات البورتيرية بقاءها في نفس منطق نموذج SWOT الذي يرى أن الممارسة الاستراتيجية تقتضي تكيف إمكانيات المؤسسة مع متطلبات المحيط، وهو المنطق الذي ترفضه الكثير من الأدوات الحديثة التي ترى أن تصميم الاستراتيجية يكون أكثر مما تملكه أو مما يمكن أن تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات مميزة.

**الأدوات الحديثة:**\* تحت تأثير التحولات العامة في المحيط والسياق الجديد لنشاط المؤسسات خصوصا طغيان نظرية الموارد وتسيير المعارف في ظل العولمة ودولانية المنافسة، تحولت أدوات التحليل إلى الأبعاد التي تعكس تحكم المؤسسة في مواردها الاستراتيجية ومدى توظيفها في بناء الاستراتيجيات. وقد جاءت هذه الأدوات، خلافا لسابقتها التي تبحث عن تنميط القرارات ونتائج التحليل، بصيغة تقنيات وعمليات تبحث عن مصادر التنافسية في ظل سواد المهارات و المعارف داخل المؤسسة وخارجها بما في ذلك لدى المنافسين. ومن أهم الأدوات التي ظهرت مسابرة لتطورات الفكر الاستراتيجي نعرض:

**جدول القيادة الاستراتيجي:** جدول القيادة هو جدول يقيس الأداء الشامل للمؤسسة من خلال سلسلة المؤشرات المعدة لهذا الغرض. من النظرة الأولى إلى جدول القيادة الكلاسيكي يتضح توجهه نحو الماضي، كونه يقيس أداء المؤسسة بعد عمليات الإنجاز. وهو ما يجعله عاجزا عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المؤسسة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف قد زالت عند عملية قياس الأداء. إذا فهو لا يسهل القيادة الديناميكية لفقدانه خاصية الاستمرار في الأهداف. F.Ambada [2000، 40]. وفضلا عن ذلك فإن تركيزه على المؤشرات المالية يجعله يكون قاصرا عن أداء وظيفته كأداة شاملة للتحليل. سدا لهذه النقائص اقترح S. Kaplan و D. Norton في بداية التسعينات جدولا للقيادة يوصف بالإستراتيجي. يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى البعد المالي أبعادا أخرى ذات طابع إستراتيجي في نشاط المؤسسة G. Wegman [1999، 03]. خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول اللامادية. فأكمل الباحثان المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس أبعاد الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وفي هذا الجدول يتم تبني مشروع استراتيجية المؤسسة وتقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة والأعمال الجارية في إطار العمليات التالية:

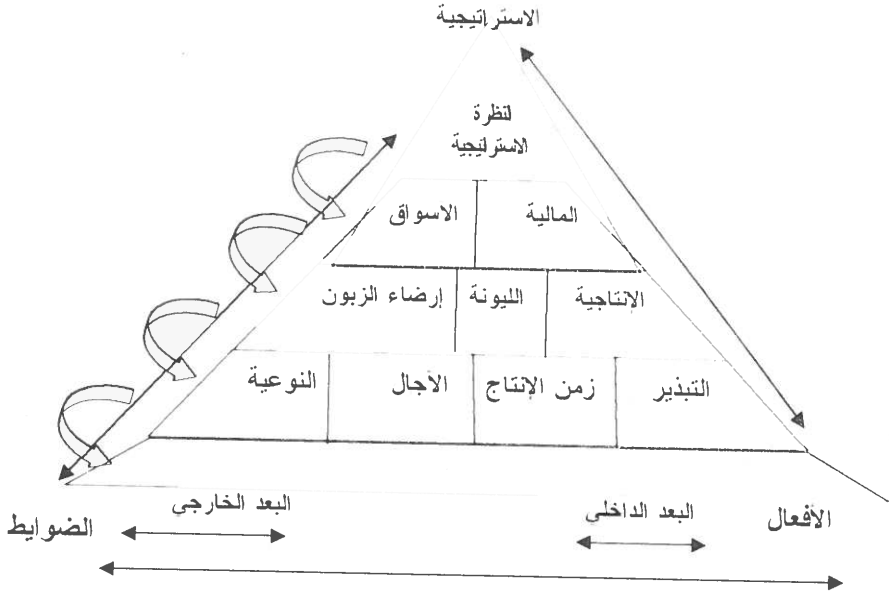
العملية الأولى: تبين وترجم مشروع الاستراتيجية

العملية الثانية: تعرف الاستراتيجية لكل المستويات وتربطها بأهداف الوحدات العملية.

العملية الثالثة: تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الاستراتيجية.

العملية الرابعة: تمنح المؤسسة وسائل التعلم الاستراتيجي (المعلومة المرتدة، اختبار فرضيات بناء الاستراتيجيات والتعديل حسب الاحتياجات) S. Kaplan و D. Norton [1999، 219].

يتدرج تصور جدول القيادة الاستراتيجية بيانيا كما يلي:



المصدر: [2001] P. Barillot

من هذا الشكل يتضح الارتباط العلائقي بين جميع المؤشرات وذلك لموازنة الأداء المالي القصير المدى مع أبعاد فرص النمو الطويلة المدى. و حسب معديه تتلخص أبعاد جدول القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

### المحور المالي

التسيير الكفء للاستثمارات والأصول الأخرى	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو رقم الأعمال
محور العمليات والإبداع	النظرة الاستراتيجية	محور الزبائن
فعالية عمليات الإنتاج	النصيب من السوق	إرضاء الزبائن
التحفيز وتحميل المسؤولية	محور التعلم التنظيمي قدرات نظم التعلم	إمكانيات الأفراد

ومن أجل التطبيق في مختلف أبعاد قياس الأداء يرفق P.Barillot جدول القيادة الاستراتيجي بسبعة جداول تتضمن مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة شاملة جميع أبعاد الجدول من جانبي الفعالية والكفاءة Barillot. [2001، 143-147].

### إعادة الهندسة *Reengineering*:

إن ارتباط تنافسية المؤسسات بالمهارات والموارد المتميزة، التي تملكها دون غيرها، أفرز نمطا جديدا من العلاقات بين مختلف الهيئات التنظيمية. بل أفرز تغييرا جذريا في تنظيم المؤسسات. إذ عرف واقع الأعمال خاصة المؤسسات العالمية الكبرى ظاهرة إعادة التنظيم حسب فرق العمل، أو المشاريع على النحو الذي يضمن للمؤسسة في كل عملية أساسية تحقيق النتيجة المرسومة. وقد تبين أن مثل هذا التصور للتنظيم هو الذي يتناسب مع منطلق المهارات وتسيير المعارف لأن التنظيمات الكلاسيكية المبنية على الهيراركية السلمية والسلطة العمودية بدت ثقيلة ومعيقة لحركية التنافسية Johnson & Skoles [2000] وفي السياق ذاته اقترح Stanton و Hammer إعادة الهندسة *Reengineering* كأداة لتحليل عمليات المؤسسة على النحو الذي يضمن تحسين الأداء وقد عرفاها في كتابهما [1995] *The Reengineering revolution* "العملية التي تتمثل في إعادة التفكير الجذري والإصلاح الراديكالي للسيرورات *Processus* بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء" Ostroff [2000، 72]. تتم هذه العملية وفقا للمبادئ التالية:

- تنظيم الأنشطة حول النتائج بدلا من المهام ليصبح محور التنظيم هو الفرد أو الفريق.
- تنفيذ العملية يكون من قبل الذين يستعملون النتائج تفاديا للتبعية التي قد تكون للمصالح الوظيفية اللوجيستكية ( شراء، محاسبة، فوترة...)، ويتم ذلك باستخدام إمكانيات الإعلام الآلي.
- معالجة المعلومة يكون من قبل أولئك الذين ينجزون العمل أي تقريبا تسجيل ومعالجة وقراءة المعلومة من الأنشطة العملية التي تحتاجها في قراراتها.
- وضع مركز القرار حيث ينجز العمل وإدماج الرقابة في العملية.
- تنظيم الأنشطة في شكل متوازي.

○ معالجة الموارد المنتشرة جغرافيا بخلفية مركزية.

○ تسجيل المعلومة مرة واحدة وفي المصدر [Du Roy، 1994، 126].

وفق هذه المبادئ يتم تحليل تنظيم المؤسسة وإعادة ضبطه ليكون مناسباً مع الاستراتيجية التي تتبناها أو بالاحرى يتم تقييم الملاءمة بين الاستراتيجية والموارد والمهارات الموجودة من جهة والسياق الذي سيتم فيه التنفيذ الاستراتيجي من جهة أخرى. وبالتالي تقود إعادة الهندسة المؤسسة إلى فصل العمليات المفتاحية عن تلك التي قد تكون موضوع الاخرجة Externalisation أو الشراكة أو التحالفات الاستراتيجية Johnson & Skoles [2000، 488]. وفي الحقيقة تقود إعادة الهندسة المؤسسة إلى التوجه الأفقي والتركيز على العمل المتعدد الاختصاصات والتعاون وتغنية الأفراد (Implication). وقد تبنتها الكثير من المؤسسات الكبرى ك: Aluminium Dunkerque, Canson, Ford, Général Motors, Campbell, Xerox.

#### الاقتفاء أو التقليد: Benchmarking

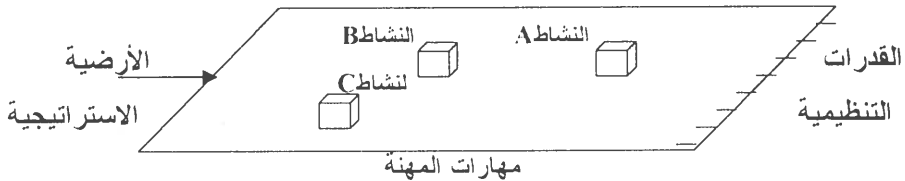
يقصد بالاقتفاء عملية تقليد كيفية إنجاز المهام أو أداء العمليات في المؤسسات القائدة أو البارزة فيها، بهدف تحسين الأداء De و Salamon و Linares [1997، 14]. أول من طبق هذه الطريقة هو R.C Camp بمؤسسة Xerox سنة 1976 حينما سعت الى تطبيق أحسن أساليب مثيلاتها اليابانية في مختلف العمليات من شراء، معالجة للطلبات، فوترة.. الخ. وبذلك فالاقتفاء يمكن من تحليل وتبني أحسن الممارسات في المجال المدروس نوعية وإنتاجية ويتم باتباع الخطوات التالية:

- تقسيم الظاهرة المراد اقتفاؤها إلى وظائف أو عمليات
- اختيار الوظيفة أو العملية محل الاقتفاء
- إنشاء الفريق الذي يتكفل بالعملية وتحديد معايير الأداء
- التحليل الداخلي والبحث عن أحسن الأساليب خارجياً
- تحليل السياق التنظيمي للمؤسسة المقترنى بها وقياس وتحليل الفروقات
- مسح المؤسسة على ضوء نتائج الاقتفاء A.Garreau في L.Saglietto [1997، 145]

والاقتفاء قد يكون باتجاه الداخل في العمليات المتشابهة أو باتجاه المؤسسات الرائدة و لا يشترط أن تكون في نفس الاختصاص. ولو أن الاقتفاء خارجيا يطرح عموما اشكالات أخلاقية وقانونية كون الكثير يعتبرونه بمثابة التجسس الصناعي، L.Carricre و I.R. Richard [2001]. وفي ظل ممارسة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أصبحت هذه الطريقة أداة لمحاولات نقل الموارد المتميزة أو التي يقال عنها أنها محصنة في المؤسسة [انظر مزهودة، المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء 2003]. وبها أصبح كل شيء في المؤسسات من معارف عملية، لب المهن. قابلة-نسبيا-لنقل J.Bondu. [2001، 11-12].

الأرضية الاستراتيجية:

في إطار نظرية المهارات والموارد المتميزة قدم BCG [1991] تصورا يمكن المؤسسة من تحليل مدى ارتباط أنشطتها (DAS) بالمهارات المهنية من جهة والقدرات التنظيمية من جهة أخرى، تحت اسم الأرضية الاستراتيجية-Plate forme stratégique. يقصد BCG بالأرضية الإستراتيجية ذلك التقاطع بين المهارات المهنية والقدرات التنظيمية التي يضمن التوفيق بينها التنافسية للمؤسسة، وعليها تتركز مختلف مجالات النشاطات الاستراتيجية المكونة لحافظة المؤسسة Helfer وآخرون [2000، 91]. بيانيا تتخذ الأرضية الاستراتيجية الشكل التالي:



المصدر: BID

\*المهارات المهنية: هي تجميع المعارف والتجربة التي تمكنت المؤسسة من بنائها عن التكنولوجيات القاعدية التي تتحكم فيها والخبرة الصناعية والفهم الجيد لاحتياجات الزبائن.



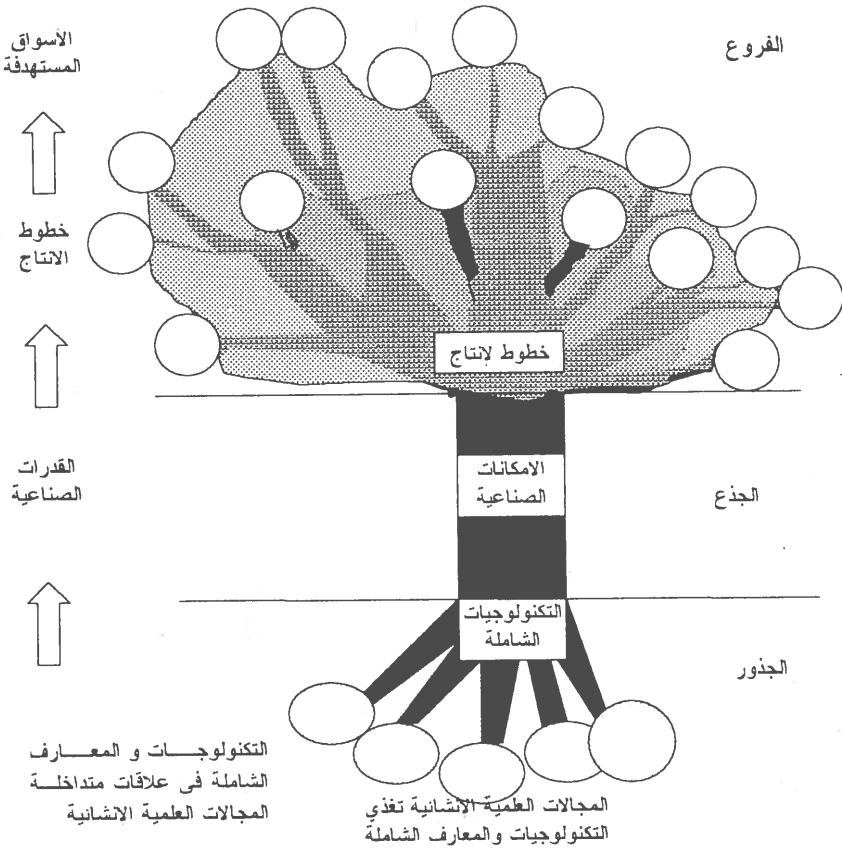
\* القدرات التنظيمية: هي تلك القدرات التي تسمح بتفعيل المهارات المهنية وتوظيفها في حافظة أنشطتها الاستراتيجية كالحوية، النوعية المقدمة، القدرة على سبق [ 92، 2000، Helfer et autre ]

والمزج بين البعدين يمكن المؤسسة من توظيف استراتيجي سريع ونوعي فضلا عن التكيف مع التكنولوجيات الحديثة و الأجواء الدولية و العوائق البيئية الجديدة.

تحليل المهارات القاعدية:

يرى Prahald و Hamel أن المهارات التي توظفها المؤسسة في نشاطها قد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها، هذه الأخيرة تسمى المهارات القلبية أو اللبية (Cœur (Prahald و Hamel [1999، 166-167]. وبتعبير بليغ يشبه الباحثان المؤسسة بالشجرة حيث يمثل الجذع والأغصان الرئيسية المنتجات القاعدية، أما الفروع الصغيرة فهي الوحدات في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات المباعة للزبائن والجذور التي تغذي وتضمن استقرار الكل تمثل المهارات القاعدية التي هي " تعلم جماعي على النحو الذي يضمن تنسيق مختلف مهارات الإنتاج وإدماج عدة تيارات تكنولوجية تتكون من معارف، نظام تقني، نظام التسيير والقيم والمعايير Helfer وآخرون [2000، 88-89]. بيانيا تظهر شجرة المهارات كما يلي: (أنظر ص الموالية). تعتبر شجرة المهارات بما تعكسه من إمكانيات حقيقية للمؤسسة أداة هامة في التحليل الاستراتيجي، وتطبق باتباع الخطوات التالية:

- -التشخيص الكامل لوضعية المؤسسة والتحديات التي تواجهها.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.
- هيكله وتفعيل الخيارات الاستراتيجية وتقييم أثارها.
- التعبير الصريح عن الخيارات التي تم اعتمادها لمختلف الشركاء الداخليين والخارجيين.
- تسيير الخبرة المتراكمة عن الأفعال التي تم القيام بها.



المصدر: [Giget, 1998, 265]

وبهذه الأدوات يمكن للتحليل الاستراتيجي توفير القاعدة الإرشادية للقرارات الاستراتيجية كما يمكن الكشف عن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة داخليا ووضعيتها الاستراتيجية خارجيا. على اعتبار هذه الأدوات تركز على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة محاولة الكشف عن تميزها ومهاراتها الخاصة، ثم تستقرأ ما يمكن أن يتيح المحيط من شراكات أو تحالفات أو استفادة من مهارات الموردين... وإذا كانت الأدوات الواردة فيما سبق هي الأكثر ملازمة للتحليل الاستراتيجي في ظل البراديقات الجديدة إلا الحصر الشامل لها يبقى أمر صعبا لكثرتها وتداخلها مع تلك المستخدمة في تحليل البعد التشغيلي للمؤسسة الذي لا يمكن بأي حال من الأحوال فصله عن البعد الاستراتيجي. فمثلا إلى جانب الأدوات السابقة يمكن ذكر تحليل

PEST لمعطيات المحيط، جوهره Porter التي تستخدم في تحديد الافضليات التنافسية للأمم أو للصناعات، نماذج تحليل التكنولوجيا، طريقة 360° لتقييم وتحسين مهارات المسيرين... هذا فضلا عن الطرق أو الأدوات ذات البعد التشغيلي و JAT، TQM، Outsourcing، النماذج المستخدمة في تسيير الموارد البشرية...

### خاتمة:

إن الفكر الاستراتيجي عرف مرحلتين أساسيتين، مرحلة التصور العقلاني الذي يفصل بين عمليتي إعداد الاستراتيجية وتنفيذها، وفيها يعتبر الأولى عملية عقلانية تتم في إطار التخطيط الاستراتيجي، قابلة للنمذجة والتنميط وهو ما جعل رواد هذا التصور وحتى ممارسوه يبدعون في إعداد الأدوات التي جاءت في شكل نماذج معيارية تستخدم معطيات كمية ونوعية. ومرحلة أفرزتها نقائص وعيوب سابقتها تعتبر كلا من إعداد الاستراتيجية وتنفيذها عمليتين متكاملتين يجمع بينهما التسيير الاستراتيجي. ومع ما فرضته المؤسسات اليابانية من مقاربة استراتيجية لمواردها وتميز في ممارستها للإستراتيجية، تحول التحليل الاستراتيجي إلى أنطرق والأدوات التي تحاول أن تشخص الإمكانيات المتميزة للمؤسسة أي تلك التي لا يملكها غيرها كالمهارات الجماعية والتعلم التنظيمي، نظم المعلومات، العلاقات المتميزة مع الزبائن،... فظهرت شجرة المهارات، الأرضية الاستراتيجية، إعادة الهندسة... كأدوات هي أقرب إلى منهجيات التحليل منها إلى النماذج المعيارية. يسمح تطبيقها بالكشف عن مصادر التميز الكامنة في المؤسسة أو في محيطها ومنابع الافضليات التنافسية بها والتي قد تكون في طبيعة الموارد التي تملكها خصوصا البشرية منها، أو في كيفية المزج بين هذه الموارد، أو في العمليات الأساسية (Pocessus). وهي الأدوات التي تتوافق تماما مع الأشكال الحديثة للمنافسة التي أصبحت تركز أكثر على علاقات التعاون من الندية المباشرة، وكذا مع الأشكال التنظيمية الحديثة التي ترى في الهيكله الوظيفية هيكله ثقيلة و لا تسمح بتعبئة الموارد وتستبدلها بالهيكله على أساس العمليات المفتاحية والعلاقات مع مختلف الأطراف الأخذة من القيمة التي تنشئها المؤسسة.

## المراجع

1. عبد المليك مزهوده [2003]: الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، جوان
  2. عبد المليك مزهودة [2003]: المعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة، أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر 31 ماي - 02 جوان
  3. Ambada F: Le pilotage de l'efficacité en régime d'incertitude élevé, Revue Direction et Gestion, N° 186, 2000.
  4. Barillot P: Pilotage de la performance et stratégie, exemple du Tableau de Bord prospectif, Revue Gestion 2000, N°2, 2001
  5. BCG : Les mécanismes Fondamentaux de la compétitivité, éd Hommes et techniques, Paris, 1985
  6. Bondu J.: Le Benchmarking des pratiques d'intelligence économique, Framatorne, ANP, 2001, (source Internet).
  7. Carrière L.& L. R. Richard : Le Benchmarking ; Quelques réflexions sur les aspects éthiques et juridiques, 2001, source Internet.
  8. Du Roy O.: L'organisation aujourd'hui, ou le bon usage du reengineering, Revue Gestion 2000, N° 3, 1994.
  9. Giget M La dynamique stratégique de l'entreprise, éd Dunod, Paris, 1998
  10. Hamel G et Prahalad C K : la Conquête du futur, éd Dunod, Paris, 1999.
  11. Helfer J.P, Kalika M & Orsoni J: Management, Stratégie et Organisation, éd Vuibert, Paris, 3eme ed, 2000.
  12. Johnson S. Scoles H: Stratégie, éd. Publi-Union, Paris, 2000.
  13. Kaplan S. & Norton D. P: les tableaux de bord outil de management stratégique in H.B.R: les Systèmes de mesure de la performance, éd Les Organisations, Paris, 1999.
  14. Martinet A Ch : Stratégie, éd. Vuibert, Paris, 1983
  15. Ostroff F.: L'entreprise horizontale, éd, Dunod, Paris, 2000
  16. Saglietto L: Acquisition des connaissances et Performance de l'entreprise, Gestion 2000, N° 2, 1997.
  17. Salamon R. et Delinares : L'intelligence compétitive, éd Economica, Paris, 1997.
  18. Sicard C.: L'analyse stratégique mal aimé par les dirigeants, Harvard Business Review, Juin, 1998
  19. Tugrul A & Calori R: Diagnostic et décision stratégique, éd Dunod, Paris, 2003
  20. Wegman G: Les Tableaux de bord stratégiques, Analyse comparative, GREGOR, IAE de Paris, Cahier de recherche n° 99-11, 1999.
- (\*) DAS - (Domaine d'activité stratégique) هو لثلية منتج/ سوق لتي تنبثق عن عملية لتجزئة الاستراتيجية لأنشطة لمؤسسة حسب معيار عديدة أهمها لتكنولوجيا لمستعملة. وظلف لمنتوج، ولمتداد لجغرافي.
- (\*\*) نظر على لخصوص كتبت: Tiéhart 1993, Martinet 1994, Kalika 2000, Helfer 2000, Orsoni 1991, Scholes 2000, Sicard 1998, Marmuse 1996, Durrieux 2002, ....